BKM
BANKALARARASI
KART MERKEZİ



ANI VE FOTOĞRAFLARLA
TÜRKİYE'NİN KARTLI ÖDEME SİSTEMLERİ TARİHİ

AKDOĞAN ÖZKAN

ANI VE FOTOĞRAFLARLA

TÜRKİYE'NİN KARTLI ÖDEME SİSTEMLERİ TARİHİ

AKDOĞAN ÖZKAN

BKM
BANKALARARASI
KART MERKEZİ

ANI VE FOTOĞRAFLARLA TÜRKİYE'NİN KARTLI ÖDEME SİSTEMLERİ TARİHİ

Akdoğan Özkan 1961 doğumlu. 1982 yılında İTÜ Metalurji Mühendisliği Bölümü'nü bitirdi. 1985-1989 arasında İngiltere, Sheffield Üniversitesi'nde yüksek lisans ve doktora çalışmaları yaptı. 1991-2003 yılları arasında yayıncılık ve bilişim teknolojileri sektörlerinde çalıştı. 2005 yılında yayımlanan *Anı ve Fotoğraflarla Bilişim Tarihimiz* isimli kitabı ile Türkiye Bilişim Derneği'nin (TBD) Araştırma Ödülü'nü kazandı. Özkan'ın 2007 tarihinde yayımlanan *Türkiye'de Ölmeden Önce Yapmanız Gereken 101 Şey* isimli gezi kitabını ertesi yıl *İstanbul'da Ölmeden Önce Yapmanız Gereken 101 Şey* ve 2010 yılında *Ege ve Akdeniz'de Ölmeden Önce Yapmanız Gereken 101 Şey* adlı çalışmaları takip etti. Özkan'ın *Gafillikler Kitabı* (2009), *Kardeş Bayramlar* (2010), *Sokaktaki İnsanın TC Sözlüğü* (2013) ve *A Traveller's Guide to Galata* (2015) isimli kitapları da bulunuyor.

© Akdoğan Özkan, 2015

Yayıncı: ARYAN Basım Tanıtım ve Matbaa Hizmetleri San. ve Tic. Ltd. Şti.

Sertifika No: 20243

ISBN: 978-605-63062-4-2

Yayın Danışmanları: Zafer Demirarslan, Uğur Çelebioğlu

Üretim Ajansı: Terminal Medya / Tel: (0212) 367 49 88
e-posta: info@terminaliletisim.com.tr / www.terminaliletisim.com.tr
Editör: Özlem Özkan
Kapak Tasarım: Ufuk Kayrak
Kitap Tasarımı & Grafik Uygulama: Gülistan Şenol
Deşifre ve Düzelti: Filiz Öğretmen, Dağlar Özkan
Koordinatör: Fatoş Erdem
Fotoğraf Düzelti: Ahmet Erzincanlı

Baskı: ARYAN Basım Tanıtım ve Matbaa Hizmetleri San. ve Tic. Ltd. Şti.
Yüzyıl Mah. Mas-Sit Matbaacılar Sitesi 5. Cad. No: 57 Bağcılar / İstanbul
Tel: (0212) 544 99 06

Bu kitabın tüm yayın hakları saklıdır. Telif sahibinin önceden yazılı izni olmadan kısmen ya da tamamen yeniden basılamaz, herhangi bir kayıt sisteminde saklanamaz, hiç bir şekilde elektronik, mekanik, fotokopi ya da başka bir araçla çoğaltılıp iletilemez.

BKM
BANKALARARASI
KART MERKEZİ

KATKIDA BULUNANLAR

Ahmet Çakaloz, Akın Kozanoğlu, Ali Ağaoğlu, Ali Can Çakıroğlu, Alpaslan Özbey, Alpay Sidal, Antar Turgay, Berna Ülman, Beyhan Tipici, Bülent Özayaz, Bülent Özer, Bülent Şenver, Caner Çimenbiçer, Celal Cündoğlu, Celal Yüce, Cem Kibaroğlu, Ceyhan Onsun, Coşkun Ural, Derya Göknar, Dilek Sağıroğlu, Dilek Özmen, Ertuğrul Bayraktar, Fahri Tatlı, Filiz Doğaner, Hakan Binbaşgil, Hakan Özçubukçu, Haluk Yücelir, Hasan Ünal, Hasan Murat Yağcı, Hatice Haslet Cemali, Hulusi Arslan, İbrahim Toptepe, İlhan Sungur, İlker Oral, İsmail Yalçınkaya, İsmet Yurtseven, İzzet Metcan, Kadife Şahin, Kubilay Güler, Leyla Dinçer, Mehmet Sezgin, Mehmet Sindel, Mete Güney, Metin Ünal, Mine Könüman, Muhittin Karaok, Mustafa Ali Su, Mutena Sezgin, Müge Ünal, Müslüm Karaman, Nazan Arıca, Nazan Somer Özelgin, Olcay Kılıç, Onur Alver, Osman İnegöl, Reha Emekli, Rengin Örmeci, Reyhan Yurtseven, Savaş Aldemir, Savaş Sarıer, Selçuk Ergen, Selma Saka, Serdar Çavdar, Sertaç Çelikyılmaz, Sinan Dölarslan, Sinan Küçükali, Soner Canko, Şafak Doğdu, Taner Ayhan, Toga Köktuna, Tunç Daşar, Uğur Çelebioğlu, Uğur Özmen, Volkan Akı, Yalçın Orhon, Zafer Demirarslan, Ziya Alpman

ANI VE FOTOĞRAFLARLA

TÜRKİYE'NİN KARTLI ÖDEME SİSTEMLERİ TARİHİ

AKDOĞAN ÖZKAN

BKM
BANKALARARASI
KART MERKEZİ

Kitap sohbetlerimiz sırasında
sık sık yâd ettiğimiz;
Atilla Kilislioğlu, Avni Şahinbaş,
Gareth Hill, Levent Okuyaz,
Özlem İmece ve Reşat Kurtoğlu'nun
değerli hatıralarına saygıyla...

İÇİNDEKİLER

SUNUŞ / **Yalçın Sezen** - BKM Yönetim Kurulu Başkanı 13

ÖNSÖZ / Dr. **Soner Canko** - BKM Genel Müdürü 15

TEŞEKKÜR 17

GİRİŞ 19

BÖLÜM 1: Dünyada Kartlı Ödeme Sistemlerinin Gelişimi 26

BÖLÜM 2: 1960'lı ve 1970'li Yıllarda Kartlı Ödeme Sistemlerimiz 58

BÖLÜM 3: 1980'li Yıllarda Kartlı Ödeme Sistemlerimiz 76

BÖLÜM 4: 1990'lı Yıllarda Kartlı Ödeme Sistemlerimiz 118

BÖLÜM 5: Geçmişten Bugüne BKM 174

BÖLÜM 6: 2000'li Yıllarda Kartlı Ödeme Sistemlerimiz 234

KİTAP HAZIRLANIRKEN 258

SUNUŞ

Bankalararası Kart Merkezi (BKM) olarak, uzun zamandır üzerinde çalıştığımız ve emek verdiğimiz "Anı ve Fotoğraflarla Türkiye'nin Kartlı Ödeme Sistemleri Tarihi" adlı çalışmamızı sizlere takdim etme onuruna eriştik.

BKM'nin 25. yılı vesilesiyle böyle bir çalışmaya öncülük etmek, ülkemiz bankacılık ve ödeme sistemleri sektöründe faaliyet gösteren tüm paydaşlarımız adına bizleri mutlu ediyor. Dünden bugüne paydaşlarımızla geldiğimiz bu noktada, Türkiye'nin dünyaya örnek gösterilecek bir bankacılık ve ödeme sistemleri sektörüne sahip olması BKM ile beraber yürüyen herkesin ortak emeğinin eseri. Bu nedenle biz de BKM olarak bu çalışmamızı ülkemize armağan ediyoruz.

Çevremizde geçmişe dair sohbetler açıldığında "bizim zamanımızda…" sözleriyle başlayan cümleler mutlaka duyarız. Eski kuşaklar genellikle "şimdiki neslin" çok şanslı olduğunu ifade ederler. Dün ile bugünü karşılaştırma fırsatı sunan bu çalışma, ödeme sistemleri sektörüne dair birçok soruya kapsamlı bir cevap veriyor.

Küresel düzeyde ödeme sistemleri sektörünün kilometre taşlarını birer birer sıralayan ve ardından Türkiye'nin 1960'lı yıllardan itibaren günümüze uzanan sektörel öyküsünü tanıklıklar ve belgelerle sunan bu değerli çalışma, yoğun emek ve araştırmaların ürünü olarak ortaya çıkarıldı.

Türkiye'nin yükselişini destekleyen paydaşlarımızla, "2023 Nakitsiz Ödemeler Toplumu" hedefimize koşarken, ardımızda bıraktığımız bu "iz"i beğeniyle okumanızı dileriz.

Saygılarımla,

Yalçın Sezen
BKM Yönetim Kurulu Başkanı

ÖNSÖZ

Değerli Okurlar,

Bankalararası Kart Merkezi (BKM) olarak 25. yılımız vesilesiyle hazırladığımız, "Anı ve Fotoğraflarla Türkiye'nin Kartlı Ödeme Sistemleri Tarihi" adlı çalışmamız ülkemizin ödeme sistemleri sektöründeki yolculuğunu gözler önüne seriyor. 1960'lı yıllardan BKM'li yıllara uzanan bu serüvenin belgesini sizlerle paylaşmaktan mutluluk duyuyoruz.

Çalışmamız, dünyada kartlı ödeme sistemlerinin gelişiminden başlayarak Türkiye'nin; 1960, 1970 ve 1980'li yıllarını ele alıyor ve ardından BKM'li yılların başladığı '90'lardan günümüze uzanan bir süreci kapsıyor. 1990'dan 2000'li yıllara, ödeme sistemleri sektöründe yaşanan hızlı gelişmeleri böylesi bir çalışmada bir arada görmek, eminim bizim kadar sizleri de gururlandıracak ve birlikte geleceğe umutla bakmamızı sağlayacak.

Bu kitabın oluşturulması için sektörün önemli isimleriyle çeşitli görüşmeler yapılarak hem hafızalar kayıt altına alındı hem de bugüne kadar bir araya getirilmemiş belgeler birleştirilerek bir sentez oluşturuldu. İşte bu yüzden Türkiye'de ödeme sistemleri alanında bugüne kadar yapılmış en kapsamlı çalışma olarak kabul edebileceğimiz bu eser, aynı zamanda çok değerli bir arşiv niteliği taşıyor.

"Anı ve Fotoğraflarla Türkiye'nin Kartlı Ödeme Sistemleri Tarihi" çalışmamızın oluşturulmasında değerli katkılarını sunan sektörün duayenlerinden Sayın Zafer Demirarslan ve Sayın Uğur Çelebioğlu'na, değerli yazarımız Sayın Akdoğan Özkan'a, ülkemizin ödeme sistemleri sektöründeki müthiş gelişiminde rol oynayan tüm paydaşlara, bu eserin yapımında bize destek olan sektör emekçilerine ve emeği geçen tüm arkadaşlarıma bu vesileyle sonsuz teşekkürler.

Saygılarımla,

Dr. Soner Canko
BKM Genel Müdürü

TEŞEKKÜR

Bu kitabın sizlere kısa sayılabilecek bir sürede ve bu şekliyle ulaşabilmesi hiç de kolay olmadı. Ancak kolaylaştırıcıları oldu. Öncelikle bu sektörün meselelerine, diline ve geçmişine hâkim olabilmek için kartlı ödeme sektörünün sayıları yetmişi aşan sektör temsilcisiyle konuşmam gerekti. Kimisi çoktan aktif iş hayatını bırakmış sektör temsilcilerini kolektif hafızamızın kayıt altına alınması sürecinde bir araya getiren ve başından sonuna kadar ısrarla bu kitabın azami katkıyla ve en doyurucu içerikle şekillenebilmesi için çaba sarf eden ve benden yönlendirici yorum ve desteklerini hiç bir aşamada esirgemeyen Zafer Demirarslan ile Uğur Çelebioğlu'na sonsuz teşekkür ederim. Onların ilk mayası, enerjik desteği ve saygın katkıları olmasaydı bu kitap olmazdı.

Ayrıca sektördeki uluslararası gelişmelerin derlenmesine yaptığı katkılarla Volkan Ersoy'a; görüşme kayıtlarını sabırla yazıya dönüştüren Filiz Öğretmen ve Dağlar Özkan'a; kitabın editörü Özlem Özkan'a; tasarım sürecindeki koordinasyon desteği ile Fatoş Erdem'e; grafik tasarım ve bilgisayar uygulama sırasındaki titiz çalışmalarıyla Gülistan Şenol'a müteşekkirim.

Ve de bu çalışma için bana hafızalarını ve kişisel arşivlerini açan başta Sinan Küçükali ile Uğur Özmen olmak üzere kartlı ödeme sektörünün tamamının adını burada saymam mümkün olmayan yaşlı/genç, eski/yeni tüm temsilcilerine; olağanüstü bir görüşme trafiğini yöneterek çalışmaya yönelik katkının en üst düzeyde olması için çalışan Ceyhan Onsun'a; sektörün uluslararası boyutunda yaptığı yönlendiricilikle Celal Cündoğlu'na; yüzlerce materyali tarayarak dijitalleştiren ve fotoğraflayan Mehmet Bilgin ile Semih Kuvancı'ya; kitabın basılıp sizlere ulaştırılmasına yönelik sponsorluk desteği ile BKM Yönetim Kurulu'na ve kitap fikrinin yaratıcısı olup başından sonuna kadar çalışmaya büyük bir kıymet veren ve alaka gösteren Bankalararası Kart Merkezi (BKM) Genel Müdürü Dr. Soner Canko'ya teşekkür ederim.

Akdoğan Özkan

GİRİŞ

1960'larda memlekete döviz kazandırmak umuduyla girilen kartlı ödeme sistemlerinin evriminde geldiğimiz kıvanç verici noktanın önemini, bu sürecin orta yerindeki 1987 Karakışı'nı ve İstanbul'un ekonomik can damarları olan Tahtakale, Mahmutpaşa, Sirkeci, Kapalıçarşı piyasalarının nakde bağımlılıktan durduğu, bankaların kapandığı, esnafın iş yapamadığı günleri hatırlamadan tam olarak kavramamız mümkün değildir...

Yer: İstanbul... Tarih: 3 Mart 1987...

Saatler 23:00'ü vurmadan şehrin yüksek kesimlerine düşen kar, gece yarısına doğru kıyı kesimlere ulaşmıştı bile. Kendilerini bahar sarhoşluğuna hazırlayan İstanbullular, salıyı çarşambaya bağlayan o gece, bu mart sürprizini her zaman olduğu gibi neşeyle karşıladılar. Çünkü İstanbullular için karın şehrin tüm karmaşasını, keşmekeşini örtmesinden, onu bir köy sessizliğine büründürmesinden daha güzel başka bir şey yoktur. Bir kaç gün sonra batacakları çamuru umursamadan, karı görür görmez çocukça bir neşeye boğulurlar. İşte o gece, "tutmaz" diyerek ümitsizce yatağına gidenler olduğu gibi, uykuya dalmadan önce beyaz bir İstanbul sabahına uyanmayı dileyenler de vardı.

4 Mart Çarşamba sabahı pencereye koşturanlar gözlerine inanamadı. Dilekler "tutmuştu". Her yer bembeyazdı. Hani öyle hafiften bir beyazlık değildi sokaklarda görülen, basbayağı, "adam gibi" kar yağmıştı.

Ancak İstanbulluların bu seferki beyaz mutlulukları biraz farklıydı sanki. Çocukların kardan adam yapıp sokakta oynamalarına izin verecek bir hava yoktu; kar yağışına şiddetli bir fırtına eşlik ediyordu. O sabah evden işe gitmek üzere sokağa inen İstanbullular bir kaç saat içinde bunun farklı bir şey olduğunu hissetmişlerdi. Ancak hiç kimse, 4 Mart günü şehri esir alan kar yağışının hayatı 15 Mart gününe kadar felç edeceğinin farkında değildi.

İSTANBUL'DA YAŞAM DURUYOR

Altı milyonluk şehir sabah saatlerinde "zınk" diye durmuş, kış koşullarına hiç hazırlıklı olmayan İstanbul Anakent Belediyesi için kâbus günler başlamıştı. Daha zincirleri takılamadığı için 1500 otobüsten sabah ancak 700'ü sefere çıkabildi. Arabalı vapurlar çalışamamış, Boğaz deniz trafiğine kapatılmış, banliyö trenleri soğuktan sabah saat 10:00'da donmuştu. Taksiler bile şehirden el ayak çekmiş, sadece ana arterler üzerinde çalıştığını beyan edenler de iki kat fiyat talep eder olmuştu. Gün içinde uçak seferlerinin de iptal edildiği duyuruldu.

Fırtına ile birlikte şehri vuran kar, her geçen dakika durumu daha da kötüleştirdi. Elektrik arıza ve itfaiye hatları da dâhil olmak üzere birçok semtte telefonlar çalışmıyordu.

İstanbulluların işyerlerine ulaşamadığı, mağazaların, dükkânların açılamadığı o gün, ilk ve orta dereceli okullar da hızlı bir kararla ilk kez 1-3 gün tatil edildi. Paniğe kapılan vatandaşlar, fırınların önünde uzun kuyruklar oluşturmaya başladı. İlk ölüm haberi Bakırköy'den geldi. Siyavuşpaşa'daki bir ekmek fırınının önünde kuyruğa giren 45 yaşında bir vatandaş kalp krizi geçirerek ölmüştü.[1]

4 Mart akşamını iple çeken milyonlarca Beşiktaşlı taraftar için de o gün kötü haber geldi. Beşiktaş ile Dinamo Kiev arasında oynanacak olan Avrupa Şampiyon Kulüpler Kupası çeyrek final maçı hava muhalefeti nedeniyle ertelendi. Dolmabahçe'ye 30 bin seyirci, 75 milyon TL'ye yakın da hasılat bekleyen Beşiktaşlılar, büyük bir hayal kırıklığına uğradı.[2] Ardından 1. Lig maçları da bir hafta ertelendi.

Hızı saatte 90 km'yi aşan fırtına ve yoğun kar yağışı, İstanbul dışında Trakya ve Marmara Bölgesi'ni de etkisi altına alırken, bir yandan da denizde can alıyordu.[3] 4 Mart sabahı saat 02:00 sularında Eşekadası önlerine gelen *Turkol* adlı bin tonluk, 62,5 metre boyundaki kum gemisi alabora olup sulara gömüldü. Gemi personelinden ikisinin cesedine ulaşılırken, tüm arama çalışmalarına rağmen 11 gemicinin izi bulunamadı.[4]

5 Mart'ta kar kalınlığı şehir merkezinde 75 cm'ye ulaştı. Tarihi yarımadayı çevreleyen surları barınak olarak kullanan evsizler başta olmak üzere donarak ölenlerin sayısı artıyordu.

DEDELER İÇİN DE YÜZYILIN KIŞI

Bazı bölgelerde, ulaşım güçlüğü nedeniyle yakacak sıkıntısı had safhaya ulaşmıştı. İstanbul'un büyük bir bölümü iki gündür susuzdu. Özellikle Anadolu yakasındaki İstanbullular kar sularını eriterek su ihtiyaçlarını karşılamaya başlamıştı.[5]

Kar İstanbul'u teslim alırken, Esenler, Küçükköy, Güngören, Ümraniye, Kadıköy'ün köy hatlarına; İçerenköy ile Avcılar'ın bir bölümüne; Çatalca, Büyükçekmece, Kumburgaz, Kaynarca, Kilyos ve Kemerburgaz köylerine 24 saattir elektrik verilemiyordu. PTT de, zorunlu olmadıkça telefonların kullanılmaması için anonslarla uyarılarda bulunuyordu.

İstanbul'un büyük bölümü üç gündür su alamıyordu. Ömerli Barajı'nda kar kalınlığı 2 m'yi bulmuş, görevli 100 kişi bölgede mahsur kalmıştı.

6 Mart günü hava sıcaklığı 4 derece birden artınca yaşam sanki normale dönecek gibi oldu. O gün adliyeler yeniden çalışmaya başladı. Kapalı bulunan Kemerburgaz yolunun açılmasıyla, Karadeniz kıyısındaki ocaklardan İstanbul'a yeniden kömür sevkiyatı yapıldı. Bu, fuel oil yerine kazanlarında kömür yakan apartmanlar için sevindirici bir haberdi.[6]

Ancak 7 Mart günü hava yeniden kötüleşti ve karakış bir gün önceki dehşetiyle yeniden şehre döndü. İstanbul sanki Buzul Çağı'na geri dönmüştü.

Milliyet gazetesi 9 Mart tarihli nüshasında, *"Yüzyılın Kışı! Dedeler bile 1 m'yi aşan kar görmedi"* diye yazıyordu.

8 Mart Pazar günü şehir merkezindeki kar kalınlığı 1 metre 4 cm ile 1929'dan sonraki rekor seviyesine ulaştı. Şehrin dış ve açıklık kesimlerinde ise kar kalınlığı 1,5 m'yi bulmuştu. 1000'i aşkın araç Silivri'de takılmış, yolcular civardaki okullara yerleştirilmişti.

O gün Vali Nevzat Ayaz, zorunlu olmadıkça işe gidilmemesini, trafiğe çıkılmamasını istedi.[7]

İstanbul'da vapur seferleri de tüm hatlarda gecikmesiz olarak ancak kar başladıktan 10 gün sonra, yani 14 Mart'ta yapılabilecekti.

YAKACAKSIZ, ELEKTRİKSİZ, SUSUZ

Zorunlu olmadıkça işe gidilemeyen bir İstanbul'da acil ihtiyaçları için dışarı çıkmaya kalkan çok sayıda insan düşüp kolunu bacağını kırıyordu.

Yoğun kar ve kapalı yollar şehirdeki toptancı-perakendeci ilişkisini de kopartmıştı. Manavlarla hal arasında mal alışverişi durmuştu. Semt pazarları kurulamıyordu. Hallere gelen mallar kent içine dağıtılamadığından sebze, meyve, balık gibi gıda maddeleri bozulup çöpe atılıyordu. İstanbul'a gelen 10 kamyon hamsi Balık Hali'nde günlerce beklediği için kokuşmuştu.

Vatandaş bulduğu malı kapıp stoklamaya başlamıştı. Kurulamayan semt pazarları nedeniyle akın edilen manavların tezgahları boşalmıştı.[8]

Yeterli stok olmasına rağmen yollar geçit vermediği için yakıtsız kalan evlere odun, kömür, tüpgaz ve fuel oil ulaştırılamıyordu. Bayilerin bir kısmı da benzin veremiyordu.

6 milyon nüfuslu kentte günde ortalama 75 kişinin vefat ettiğini belirten Mezarlıklar Müdürlüğü yetkilileri "Kozlu ve Feriköy" dışındaki mezarlıklarda yer tespiti yapamıyor, cenaze defin işlemleri aksamalı olarak gerçekleştirilebiliyordu. İstanbullu ölüsünü bile kaldıramaz hale gelmişti.[9]

EKONOMİNİN KALBİ DURUYOR

İstanbul karakışın pençesine düşmüş, kar kuşatması altındaki şehirde akla gelebilecek her alanda yaşam sekteye uğramıştı. İMKB günlerce kapalı kalmış, şehrin ekonomik can damarı olarak ün yapmış Tahtakale, Mahmutpaşa, Sirkeci, Kapalıçarşı piyasaları durmuştu.

Vali Nevzat Ayaz, 9 Mart Pazartesi günü ağır kış koşullarıyla ilgili bir bildiri yayınlayarak "Bankalar dâhil tüm kamu kuruluşlarının 10 Mart Salı günü akşamına kadar kapatıldığını" duyurdu.

Dükkânı açabilen esnaf siftah yapmadan kapatıyordu. Piyasa borcunun vadesi geldiği halde ödeyemeyenlerle dolmuştu. Çünkü piyasada para, yani banknot dönmüyordu! Tüccar parasızlıktan yakınıyordu. Tüccarın malını teslim edemez hale geldiğini gören İTO bir haftalık resmi tatil talebinde bulundu.

Gümrükte, mahkemede, ihalede, "son günü" olanlar cezalara uğruyordu. Protestolu senet ve çekler bankaların insafına kalmıştı. Zira banka şubeleri açılamadığı için şehirde bütün ödemeler gecikmişti. Bankalardan sadece bazılarının o da yoğun kar yağışının şehri vurmasından üç-dört gün sonra bazı şubeleriyle öğlen saat 13:00'a kadar açık kalabildiği gözlenmişti. İstanbul'daki takas odaları da kapalıydı. Bu nedenle taşra çekleri işleme konulamıyordu. Bir haftadır siftah yapamayan kuyumcular şikâyetçi, uluslararası nakliyeciler perişan durumdaydı. Kapıkule ile bağlantı beş-altı gündür kesikti. Yaklaşık 1200 ton mal beş-altı gündür kapalı olan bankalar yüzünden iki gün daha bekleyecekti.[10]

10 Mart günü ulaşımın 30 saattir kapalı kaldığı Sarıyer'in Garipçe Köyü'ne ekmek götüren kamyonlara altı-yedi kurdun saldırdığı ve Sarıyer Belediye Başkanı Ali Sandıkçı da dâhil giden ekibin canını zor kurtardığı ortaya çıktı.[11] İstanbul'un birçok yerinde Jack London'ın romanlarında tasvir ettiğine benzer bir "vahşetin çağrısı" vardı!

11 Mart Çarşamba günü İstanbul'da kar dindi. Sırada sel ve çamur çilesi vardı. İlk ve orta dereceli okullarda tatil 16 Mart Pazartesi gününe kadar uzatıldı. Ancak gıda halinde kepenkler hâlâ kapalıydı. Dükkânların önündeki kar kümeleri yüzünden Rami Gıda Sitesi'ne girilemiyor, Anadolu'dan gelen kamyonlardaki mallar boşaltılamıyordu. Bazı esnaf karda tünel açarak kepenklerini kaldırmayı başarmıştı.[12]

Esnaf bir haftadır doğru dürüst satış yapamamıştı. Bankalar kapalı olduğu için seyrelen rafları doldurabilmek için para çekememişti. Senet kırdırmamış, vadesi gelen senet ve çeklerini ödeyememişti.

Vadesiz ticari mevduatı olan şirketler işlerinin daha fazla gecikmesini önlemek için para çekme ihtiyacı duyuyordu. Ayın 4'ü-5'i beklenerek dağıtılması planlanan maaş ve ücretler dağıtılmamıştı. Mart'ın 25'inde KDV yatırma süresi başlıyordu. Bu durum ayrıca bir sıkıntı vesilesiydi. İhracatçılar ve ithalatçılar taahhütlerini yerine getirmek için bankalarıyla temasa geçememişti.

İki haftadır işlerin durgunluğundan yakınan sanayiciler protestolu senetler için bankalardan hoşgörü ve anlayış bekliyordu. Neyse ki 9-10 Mart günleri için senet protestosu ve çek ödemelerine af kararı çıkmıştı.

Beş gündür evine kapanan vatandaşın artan tüketimi dolapları boşaltmıştı. Vatandaşın da ihtiyaçlarını temin etmek için bir an önce bankasına gidebilmesi ve açılacağını umduğu şubedeki vadesiz tasarrufuna el atması lazımdı.

Tüm bu ihtiyaçlardan ötürü 11 Mart günü İstanbulluların ilk durağı bankalar oldu! Bankalar ihtiyaç duyduklarında yurtiçi para piyasaları aracılığıyla sorunları önemli ölçüde gidermiş, gideremediği yerde de Merkez Bankası devreye girmişti.[13]

NAKDE BAĞIMLILIK SORUNLARI KATLADI

Aslında İstanbul'da karakışın şiddetini katlayan en önemli unsurlardan biri bütün bir ekonominin nakde, banknota olan bağımlılığıydı. Kar, nakit paranın yolunu da tıkamıştı sanki! Belki bankalar o yıllarda yaygın bireysel hizmetler sunmadıkları için vatandaşın aksaklığından ötürü feryat edeceği, şikâyette bulunacağı çok fazla bankacılık hizmeti yoktu. Ancak zaten sorun da tam bu noktadaydı. Hizmet ve o hizmetlerin ardında teknoloji olsaydı bir şehrin ekonomisi iki haftaya yakın bir süre durmayacaktı.

Bankalar ancak 1987 yılında bireysel bankacılık bölümlerini kurmaya başlayacak, ATM'ler o yıl büyük şehirlerde boy gösterir olacak, kredi kartları o yıl gerçek hüviyetiyle cüzdanlardaki yerini alacaktı. "Yüzyılın Kışı" göstermişti ki, şehir kağıt paraya göbeğinden bağlıydı ve böylesi bir aksaklıkta bütün bir ekonomi ciddi bir sarsıntı geçirebiliyordu.

Paraya ve banka şubelerinin fiziki varlığına bağımlılık yüzünden insanlar feryat eder bir noktaya gelmişti. Gazetelerden birinde 13 Mart 1987 tarihinde "Güvendiğimiz

Sektörün eskilerinden, 1987 yılında İktisat Bankası'nın Mecidiyeköy Kredi Kartları Merkezi'nde çalışan Sinan Dölarslan anlatıyor:

"Saatlerce evden otorizasyon verdim..."

Aslında sorun elbette ki banka personelinin çalıştığı kuruma kar yağışı yüzünden ulaşamaması değildi. Ulaşabilenler de elektriğin kesik, kesintisiz güç kaynaklarının yetersiz olduğu, bankaların olağanüstü hal merkezlerinin bulunmadığı o yıllarda yapacak fazla bir şey bulamıyordu. Bunun en iyi tanıklarından biri de 1987 yılında İktisat Bankası'nın Mecidiyeköy Kredi Kartları Merkezi'nde çalışan Sinan Dölarslan'dı:

"Üç gün bütün bankaların sistemleri kapalı kaldı, piyasaya para akışı durdu, mağazalar açılamadı. Otobüsler yok, yollar trafiğe kapalı. Gençliğin verdiği cesaretle kayakları taktım ayağıma çıkıp evden Mecidiyeköy'e kadar kayaklarla geldim. Bankayı ben açtım. İşe o kadar sahip çıkıyoruz ki, sanki dükkân bizim. İçeri girmeden kapının önünü temizledim, kayakları bıraktım. O sırada bankanın sahibi Erol Aksoy cipi ile gelmiş, şoförüne 'Bu dağcı ne yapıyor bankanın önünde bir baksana' demiş. Şoför koşarak geldi 'Kimsin sen?' diye sordu. Anladılar benim olduğumu. Erol Bey nasıl geldiğimi sordu, kayaklarımı gösterdim. 'Nereden geldin?' diye sordu, 'Ulus'tan geldim' dedim. 'Bravo size' dedi. İçeri girdim benden başka kimse yok. Lokal bir bilgisayar sistemini açacaktım. Otorizasyoncular gelip sistemi çalıştıracaktı. Sözde o kadar basit bir şey. Ama bankada çalışacak kimse yok. Ben bizim sistemi açınca teleks başladı işlemeye. Otorizasyon istiyor. Oturup cevaplandırdım. Manuel bir sistem. İki saat kadar sırf otorizasyon verdim. Otorizasyon personelinden gelen olunca onlara devrettim. O zaman düşündüm ki bankaların bir kriz yönetim sistemi yok. Sadece iki tane ışığı yakacak aküsü var. Derken o da bitti. Bilgisayarlar kapalı, elektrikler kesik, telefon çalışmıyor. Saat 16:30 gibi dükkânı kapatıp eve döndüm yine kayaklarla. Evde telefonum çalıyor. Patron (Erol Aksoy) arıyor. 'Seni arıyoruz neredesin' diye sordu. 'Evdeyim' dedim, 'bankada elektrik kesildi sistem bitti' dedim. Bankada kalan kız beni soranlara haklı olarak ev telefonumu veriyor. Benim ev telefonu başladı çalmaya, evden banka gibi saatlerce otorizasyon verdim."

dağlara kar yağdı" başlığıyla yer alan bir haberde, feryatlarına kulak verilen vatandaşlar şöyle haykırıyordu:

"Bu kış kıyamette inanmanızı isterim ki parasız kaldım. Hem de bankada param olduğu halde. Cumartesi günü bolca alışveriş yaptım. Pazar günü nasıl olsa para lazım olmaz diye düşündüm. Pazartesi de bankadan para çekebileceğimi hesap ettim. Ama pazartesi sabahı paramızın bulunduğu banka şubesinin üstünde kapalı yazısını görünce şaşkına döndüm. Hiç bankalar kapatılır mı? Devlet daireleri bir kaç gün kar yağdı diye tatile girer mi? Olacak iş değil!" - Esra Dönmez/Kadıköy.

"Yurtdışına gitmek için gerekli dövizi pazartesi günü almayı planlamıştım. Sabah erken saatte bankaya gittiğimde beynimden vurulmuşa döndüm. Banka şubesi kapalıydı. Kar ve kış yüzünden kapatıldığını anlamıştım ama gene de sinirlendim. Kar yağdı diye bankalar kapatılır mı? Bu iş, savaşta bile yapılmaz. Belki tüm kadro işe gidemeyebilir ama, acil işleri görebilirler. Hele resmi dairelerin kapatılmasını izah etmek mümkün olamaz. 7 milyon insanın nasıl bir güvence altında yaşadığı "kar yağışı" vesilesiyle anlaşılmış oldu. Daha doğrusu güvendiğimiz dağlara kar yağdı." - S. T./Beşiktaş.[14]

Evet... Kar aslında vatandaşın güvendiği dağlara, bir kısmı kamu kurumu olan bankalara yağmıştı! Ve son yılların en ağır kışı giderken arkasında İstanbul'a yüz milyonlarca dolarlık zarar faturası çıkartmıştı.[15]

1987: BİR MİLAT

Oysa...

Eğer İstanbullular 1987 yılında nakde bağımlı olmasaydı, şehirde ekonomik hayata kartlı ödeme sistemleri hakim olsaydı...

Eğer insanların para çekmek, ödeme yapmak için açık banka şubesi bulma mecburiyetleri olmasaydı, yani insanlar o tarihteki nakit para ihtiyaçlarını bugün ATM adıyla bildiğimiz cihazlardan karşılayabilseydi… Alışverişlerini yaygın bir şekilde banka kartları ya da kredi kartları ile yapabiliyor olsaydı...

Ülkemizdeki telekomünikasyon altyapımız banka şubeleri arasındaki iletişimi kesintisiz kılacak bir düzeye gelmiş olsaydı... Bankalar şube otomasyonunu tamamlamış ve teknoloji ile donanmış, olağanüstü durum merkezleri oluşturarak her şartta hizmet verebilecek hale gelmiş olsaydı...

İşte muhtemelen o takdirde 1987 yılının o karakışındaki kaos İstanbul'da bu şiddette yaşanmayacaktı. Ve asıl önemlisi ekonomi durmayacak ve İstanbul milyarlarca liralık zarara uğramayacaktı.

Lakin İstanbullular bu cihazların hayatlarına girmesi, kartlı ödeme sistemlerinin yaygınlaşması ve "artık bankaların hiç kapanmayacağı" müjdesini almak için bir miktar daha beklemek zorundaydılar.

1960'larda memlekete bir miktar döviz kazandırmak umuduyla girilen kartlı ödeme sistemlerinin evriminde Türkiye'nin bugün geldiği kıvanç verici noktanın önemini, bu sürecin orta yerindeki 1987 Karakışı'nı hatırlamadan tam olarak kavramak mümkün olmaz. Bu nedenle o günleri tüm dramatik cepheleriyle kitabın en başında hatırlatayım istedim. Hatırlayalım ki, bugün bulunduğumuz noktaya nerelerden geldiğimizi bilelim. 1987 yılının Türkiye için belki sadece belediye hizmetleri açısından değil, ödeme sistemleri açısından da bir şekilde milat olageldiğini unutmayalım.

Gerçekten de online çalışan ilk ATM'miz o yıl hizmete girmiştir. Yani bankalar ilk kez o yıl hiç kapanmaz olmuştur.

Türkiye'de kartlı ödeme sistemleri pazarını büyütmeye yönelik ilk çalışma o yıl gerçekleştirilmiştir.

Bankalar bireysel bankacılık bölümlerini kurma gayretine ilk o yıl girmişlerdir. 1988'te pazara sunacakları ilk kredili kredi kartının ön çalışmalarına o yıl başlamışlardır.

Bazı büyük mağazalarımız müşterilerine plastik kart vermeye o yıl başlamıştır.

Türkiye Avrupa Ekonomik Topluluğu'na tam üyelik için o yıl resmen başvurmuştur.

Kambiyo rejimini 1989'da serbestleştiren Türkiye ilk adımları o yıl atmıştır.

1987 Karakışı'nın yol açtığı ekonomik faturanın saydığımız bu önemli gelişmelerin gerçekleşmesine doğrudan ya da dolaylı ne kadar etkisi olduğunu tam olarak ölçmemiz elbette mümkün değil. Ama Türkiye'nin o yılı adeta bir milat olarak geride bıraktığını ve bir daha benzer nedenlerle aynı ölçülerde bir kaos yaşamadığını gayet iyi biliyoruz.

ÖNCÜ OLMA YOLCULUĞUNUN HİKÂYESİ

Konvertibilitenin de sağlanmasının ardından bankaların güçlerini birleştirme görüşmelerine başlamasıyla birlikte, bilindiği gibi 1990'da Bankalararası Kart Merkezi (BKM) kuruldu. Ardından Türkiye ödeme sistemleri alanında Avrupa'ya hatta dünyaya bile parmak ısırtan gelişmelere tanık oldu.

İşte elinizdeki kitap, Türkiye'nin bu alanda yani kartlı ödeme sistemleri alanında bugünlere gelirken neler yaptığını, hangi yollardan geçtiğini özetliyor. "Güvendiğimiz dağlara karlar yağmasına" sebep olan "1987 Karakışı"nı geride bıraktıktan sonra neler neler yaptığını! Tabii öncesinde yapılanları, kat edilen yolları...

O yüzden bu kitapta güzel şeyler okuyacaksınız.

Kartlı ödeme sistemlerinin Türkiye'de geçirdiği evrimi belli başlı kilometre taşlarıyla, tarihi dönemeçleriyle ve ortak hafızalarımızdan süzülen renkli anılar eşliğinde bir kez daha hatırlayacaksınız.

Bir ülkenin döviz yokluğuyla kıvrandığı zamanlardan artık nakde ihtiyaç duymayan bir toplum olmaya doğru gidişini, yani "dövizsiz toplumdan nakitsiz topluma" geçiş sürecini okuyacaksınız...

Türkiye'yi "nakitsiz toplum"a ulaştırma vizyonuyla yola koyulmuş BKM'nin yaptıklarının kayıt dışı ekonominin küçülmesi, vergi gelirlerinin artması ve daha şeffaf ve müreffeh bir Türkiye'ye ulaşma mücadelesi olduğunu göreceksiniz.

Bu sürecin kilometre taşlarını emekleriyle, enerjileriyle ve bir araya gelerek kotardıkları sinerjiyle döşeyen emektarlarının sözlerine, anılarına kulak verecek ve "vay be ne günlerden geçmişiz" diyeceksiniz.

Akdoğan Özkan
24 Kasım 2015, İstanbul
akdogan_ozkan@hotmail.com

KAYNAKLAR:

(1) *Milliyet* gazetesi, 5 Mart 1987, s. 13.
(2) *Milliyet* gazetesi, 5 Mart 1987, s. 13.
(3) *Milliyet* gazetesi, 5 Mart 1987, s. 1.
(4) *Milliyet* gazetesi, 5 Mart 1987, s. 13.
(5) *Milliyet* gazetesi, 6 Mart 1987, s. 12.
(6) *Milliyet* gazetesi, 7 Mart 1987, s. 12.
(7) *Milliyet* gazetesi, 9 Mart 1987, s. 1.
(8) *Milliyet* gazetesi, 9 Mart 1987, s. 14.
(9) *Milliyet* gazetesi, 10 Mart 1987, s. 11.
(10) *Milliyet* gazetesi, 10 Mart 1987, s. 4.
(11) *Milliyet* gazetesi, 11 Mart 1987, s. 13.
(12) *Milliyet* gazetesi, 12 Mart 1987, s. 13.
(13) *Milliyet* gazetesi, 11 Mart 1987, s. 4.
(14) *Milliyet* gazetesi, 13 Mart 1987, s. 8.
(15) *Milliyet* gazetesi, 15 Mart 1987, s. 13.

01

DÜNYADA KARTLI ÖDEME SİSTEMLERİNİN GELİŞİMİ

DÜNYADA KARTLI ÖDEME SİSTEMLERİNİN GELİŞİMİ

Kişilerin yanlarında nakit taşımalarına gerek olmaksızın alışverişlerde ödeme yapabilmeleri ve böylece kullandıkları mal ve hizmetlerin bedellerinin ödenmesini bir süre geciktirebilmeleri fikri, tarihte ilk kez yazar Edward Bellamy'nin 1888'de yayımlanan *Looking Backward 2000-1887* isimli romanında ortaya çıkmıştır. Ünlü yazar Erich Fromm'un "Amerika'da yayımlanmış en harika kitaplardan biri" olarak nitelendirdiği romanında Bellamy, "kredi kartı" sözcüğünü tam 11 yerde geçirmektedir.(1)

Bu kurgusal gerçekliğin kendisine gerçek hayatta az da olsa bir uygulama sahası bulması çok gecikmez. ABD'de Hotel Credit Letter Company isimli bir şirket, sadece belirli otellerde geçerli olan ve sadece seçkin firmaların sahiplerine verilen dünyanın ilk "kredili ödeme belgesini" 1894'te kullanıma sunar.(2)

Bu sayede iş adamları, seyahatlerine yanlarına nakit para almadan, yalnızca bu şirketçe kendilerine verilmiş seyahat çeki benzeri kredi mektubu ile çıkabilecek, otellere vardıklarında da bu belgeyi arz edip nakde çevirebileceklerdir.(3)

Ancak belgenin "kredi" temelinde kurulması bile onu bugün anladığımız anlamda bir kartlı ödeme sistemi yapmaz. Aslına bakarsanız kartlı ödeme sistemlerinin günümüzdeki örneklerinin asıl ataları 20. yüzyılda mümkün olmuştur.

Bugün ödeme kartı olarak kabul edilen ilk aracı, ABD'nin önde gelen telgraf şirketi Western Union, 1914 yılında çıkartmıştı. Asker künyesine benzeyen bu küçük metal plaka, sık sık "metal para" olarak da anılıyordu. Müşteri, üzerinde adının yazılı olduğu kartla çok sayıda telgraf gönderebiliyor, ay sonunda gelen ayrıntılı faturayı ise tek seferde ödeyebiliyordu.

Kaliforniya Umumi Petrol Şirketi (General Petroleum Corporation) ise çalışanlarına ve seçkin müşterilerine benzin alımında kullanabilecekleri ilk kredi kartını 1924 yılında dağıtmıştı. Şirket, zaman içinde bu hizmeti tüm halkı kapsayacak şekilde yaygınlaştırırken, Mobil ve Shell de kısa süre içinde benzer uygulamaları hayata geçirdi.

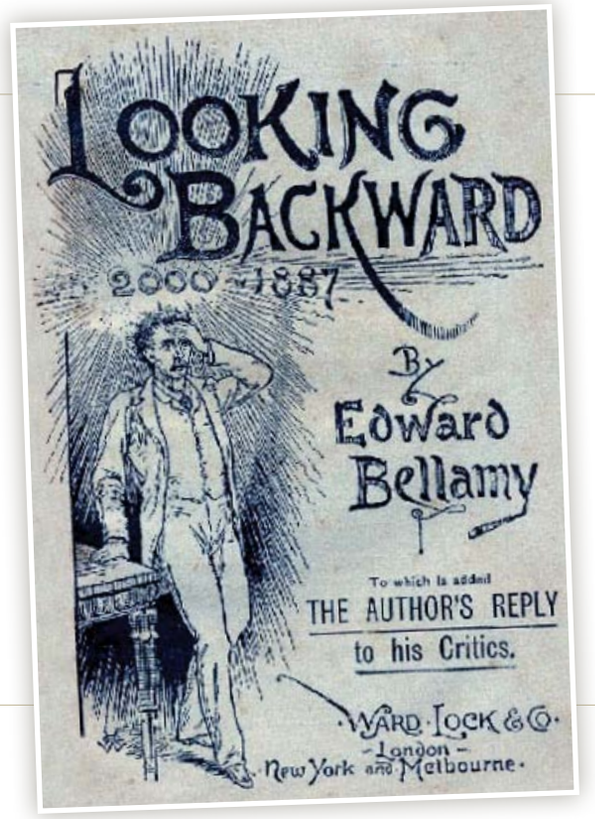
1929'da ABD'yi vuran Büyük Bunalım, kredi kartlarının gelişimini oldukça yavaşlattı. Bir telefon şirketi olan Bell Systems, 1930'ların sonlarında, "Bell Systems Credit Card" adıyla müşteri sadakatini artırmaya yönelik bir araç çıkardı. Telefon görüşmeleri sırasında operatöre önce kart numaranızı söylüyor, ardından da hangi şehri ve hangi numarayı arayacağınızı belirtiyordunuz. Onun onayının akabinde de bağlanıp görüşmeyi yapıyordunuz. Bell Systems'ın ardından demiryolu ve havayolu şirketleri de benzer kartlar çıkarttılar.

MasterCard'a göre banka kartı konseptini ilk uygulayan, 1946 yılında bankacı John Biggins olmuştur. Biggins, bankasındaki mevduat sahipleri için, Brooklyn civarında yapacakları harcamalarda geçerli olmak üzere, "Charg-It" adıyla bir banka kartı çıkarttı. Kart sahiplerinin yerel olarak yaptıkları alışverişlerin tutarı, Biggins'in bankasına yönlendiriliyor ve hesaplardan düşülüyordu.

New York'taki Franklin National Bank, benzer bir konsepti ilk kredi kartları için 1951'de uyguladı. Kart, yalnızca bankada hesabı olanlar tarafından kullanılabiliyordu.

II. DÜNYA SAVAŞI SONRASI

Zamanla yerel ölçekte pek çok benzer girişim gerçekleşti. Harcama kartı kavramının, gerek kullanım yaygınlığı, gerek



Kişilerin yanlarında nakit taşımalarına gerek olmaksızın alışverişlerde ödeme yapabilmeleri ve böylece kullandıkları mal ve hizmetin ödemesini bir süre geciktirebilmeleri fikri, tarihte ilk kez yazar Edward Bellamy'nin 1888'de yayımlanan "Looking Backward 2000-1887" isimli romanında ortaya çıkmıştır.

prestiji ile büyük bir atılım gerçekleştirmesi ise II. Dünya Savaşı akabinde, yani 1950'lerde mümkün oldu. Bu atılım çeşitli kaynaklarda şöyle hikâye edilir:

1950'de Frank McNamara adlı üst düzey bir firma yöneticisi, bir gece Manhattan'daki Major's Cabin Grill isimli şık bir restoranda müşterilerini ağırlıyordu. Ancak hesap geldiğinde, müşterileri önünde mahcup duruma düşmesine yol açabilecek kötü bir sürprizle karşılaştı. Cüzdanını bir başka takım elbisesinin cebinde unutmuştu. Hesabı eşi ödedi.

Gururunu kurtaran McNamara, bir daha benzer şekilde utanmasına yol açacak bir duruma düşmemek için restoran sahibine çok amaçlı harcama kartı diye bir şeyin olması gerektiğinden bahsetti. Ertesi gün de konuyu hukukçusu Ralph Schneider ile arkadaşı Alfred Bloomingdale'e açtı. McNamara, 1951 yılı Şubat ayında aynı restorana tekrar gittiğinde, hesabı üzerinde imzası bulunan kartondan bir harcama kartı ile ödedi. Rivayete göre kartlı ödeme sektörü, yıllar sonra o akşamki yemeği "İlk Akşam Yemeği" (First Supper) olarak anmaya başladı. Bu kartı akşam yemeği kulüp üyeliği (Diners) kartı olarak kurgulayan McNamara, 200 civarında arkadaşına 3 dolarlık üyelikler sattı.[4]

Diners Club'un değişik kaynaklarda farklı versiyonlarıyla anlatılan hikâyelerinden biri böyle. 1950'lerde ülke çapında çok sayıda restoranda geçerli olmaya başlayan bu kart, hamilinin restoran harcamalarını ay sonunda toplu halde ödemesine olanak tanıyan bir karttı. Bir süre sonra bazı oteller ve araç kiralama şirketleri de kartı kabul etmeye başladı. II. Dünya Savaşı sonrasında ülke içinde ve Avrupa'da daha sık turistik ziyaretler gerçekleştirmeye başlayan Amerikalılar, çok amaçlı "seyahat ve eğlence kartının" doğuşuna tanık oluyordu.

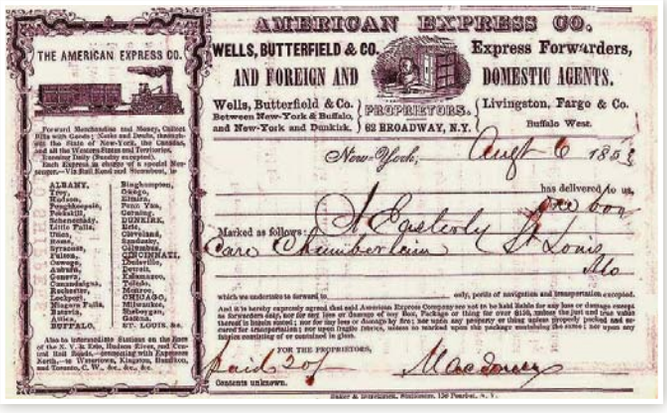
Aslında II. Dünya Savaşı sonrasında değişen şey, Amerikalıların artan milli gelirleri olmuştu. 1958 yılında ortalama bir Amerikan ailesinin yıllık geliri 23.000 dolara fırlamıştı. Artan harcama gücü sayesinde "sade vatandaş", Amerikan iş âleminin gözbebeği durumuna gelmişti. Ancak ihtiyaçları artan, daha fazlasını yaşamak ve tüketmek isteyen sade vatandaş, bunun için daha fazla paraya ihtiyaç duruyordu. Soru şuydu: Bu parayı nereden bulacaktı? Banliyöde bir ev almayı, içine kocaman bir buzdolabı koymayı, bir aile arabası ile işe gidip gelmeyi, çok para tutan tatillere ailecek çıkmayı hangi para ile finanse edecekti?

Kartlı ödeme sistemleri sektörünün geçmişi ile ilgili araştırmalar yapmış olan Uğur Özmen, bu soruya nasıl yanıt verildiğini iyi biliyor:

"Birçok aile için yanıt 'kredi' idi. Taksitli krediler, anında krediler, vb… Perakendeciler kredi olanakları sunuyorlardı. Ancak faiz oranları bankalardan yüksekti. Bank of America başta olmak üzere, birçok Amerikan bankası patlayan kredi taleplerini değerlendirmek için çaba sarf etti. Ancak, bu iş çok da kolay değildi. Bankalar kâğıt yığınları ile dolup taşmaya başlıyordu. Kredi başvurularını değerlendirmek, sonuçlandırmak ve izlemek için milyonlarca dolar harcanıyor, sayısız insan gücü bu uğurda seferber ediliyordu. Sonunda kartlı ödeme sistemleri bankaların aradığı yaratıcı çözüm olacaktı."[5]

Bu arada Diners'ın ezeli rakibi American Express'in 1958 yılında piyasaya sürdüğü, hem ABD'de hem yurtdışında geçerli olan kart, kârlı seyahat ve eğlence sektöründe şirketi hızla lider konumuna yükseltti. Ardından Hilton Otelleri zinciri, Carte Blanche adını verdiği ve müşterilerine nakit kullanmadan konaklama yapma, yeme-içme ve eğlenme olanağı veren kendi kartını çıkarttı.

Kredi kartı, sık seyahat edenlerin imdadına yetişmişti. Zira ABD'de şehir dışındaki işyerlerinin, benzin istasyonlarının, restoranların ve otellerin çoğu çek kabul etmiyordu. Bir şirket hesabı olmadan uçak bileti almak veya otomobil kiralamak kolay iş değildi. Kimlik doğrulaması ve banka provizyonu gerekliliklerini eksiksiz şekilde yerine getirebilen bir kredi kartı, tüm bu problemlerin çözümüne yardımcı olabilirdi. Ayrıca aileler, kredi kartları ceplerinde olduğu sürece çocuklarıyla birlikte büyük bir tatile çıkabilir, istediklerinde de ödemelerini zamana yayabilirlerdi –üstelik hesaplarında konut kredisi taksitlerini ödemek için yeterli para da kalırdı.


AMERICAN EXPRESS CO.

THE AMERICAN EXPRESS CO.

WELLS, BUTTERFIELD & CO. AND FOREIGN AND Express Forwarders, DOMESTIC AGENTS.

Wells, Butterfield & Co. Between New-York & Buffalo, and New-York and Dunkirk. PROPRIETORS. Livingston, Fargo & Co. Buffalo West. 62 BROADWAY, N.Y.

New-York, Augt 6 1853

has delivered to us, for con

Marked as follows: Care Chamberlain St Louis Mo

which we undertake to forward to only, perils of navigation and transportation excepted.

FOR THE PROPRIETORS,

Contents unknown.

1853 yılına ait Amerikan Express seyahat çeki.

Nitekim Bank of America bunu yapmıştı. Şimdi onun hikâyesine Visa'nın yaratıcısı Dee Hock'ın *The Birth of a Chaordic Age* isimli otobiyografik eserinde ve Paul Chutkow'un *The Power of an Idea* isimli kitabında aktarılan anekdotların sürükleyiciliğinde biraz daha yakından bakalım:

BANKAMERICARD NASIL DOĞDU?

Bank of America Müşteri Hizmetleri Araştırma Bölüm Müdürü Joseph Williams, 1958 yılı başında, 37 kişilik ekibini kredi kartlarını temel alan bir pilot uygulamayı hayata geçirmesi için Fresno bölgesine gönderdi. Williams'ın ekibi kredi kartı kavramını önce şube müdürlerine açıkladılar, sonra da bölgedeki işyerlerinin üyelik desteğini almaya başladılar. Banka çalışanları ve işyerleri için eğitim programları düzenlediler, niyetlerini açık ve net anlaşılır şekilde ortaya koymak için yerel iş gruplarıyla ve kredi birlikleriyle görüştüler.

Nihayetinde Bank of America iki farklı kartla piyasaya çıktı. Basit kartların kredi limiti 300 dolar olarak belirlenirken, seçkin müşterilere sunulan özel yıldızlı kartların limiti 500 dolar oldu. Gerek işyerlerini gerek bankayı korumak için her iki kart da alışverişlerde bir "işyeri provizyon limitine" (floor limit) sahipti. Basit kart hamili müşteriler, tutarı 50 dolara kadar olan alışverişleri sorunsuz gerçekleştirebiliyor, alışveriş tutarı bu limiti aşıyorsa işyerinin banka ile temasa geçerek provizyon istemesi gerekiyordu. Yıldızlı kartlarda ise provizyon limiti 100 dolar olarak belirlenmişti. American Express ve Diners Club'a karşı pazarlama avantajı sağlamak üzere her iki kart için de yıllık aidat istenmiyordu. Ayrıca işyeri komisyonu da daha düşüktü.

Williams ayrıca, kredi kartı programına katılan işyerlerine 25 dolara küçük masaüstü makineler kiralayarak, bankaya ek gelir sağlama yoluna da gitti. Daha sonra işyerleri arasında "zip-zap" olarak adlandırılmaya başlanan bu makineler, müşteri kartındaki hesap numarasını ve alışveriş tutarını yazan bir çıktı veriyordu. Bu sistemde üye işyerleri, her alışveriş için bankaya yüzde 6'lık bir "işyeri komisyonu" ödeyecekti. Banka ise kredi kartı sliplerini, bir prosedür kılavuzunu ve makbuz zarflarını işyerine ücretsiz olarak verecekti.

Sonuçta BankAmericard bir "zenginler kulübü" kartı değildi; o alan zaten Diners Club ve American Express'e

bırakılmıştı. BankAmericard, geniş kitlelerin kullanımı içindi. Halka kendi kaderlerini tayin edip hayallerinin peşinden koşabilmeleri için maddi güç, kontrol, esneklik, hareket kabiliyeti ve nihayetinde daha fazla özgürlük kazandırmak üzere tasarlanmıştı.

BankAmericard'ın reklam kampanyalarından biri, kartın nihai hedefinin nakit ve çekin yerini almak olduğunu açık bir biçimde ortaya koyuyordu:

"BankAmericard. Paradan farkı yok."

Kartın piyasaya sürülmesine patırtısız onay verenler kadar, fazlasıyla olumsuz tepki gösterenler de vardı. Basında aleyhte makaleler yayınlandı. Birçok politikacı ise kredi kartı konseptini açıkça suçlayan ifadelerde bulunuyordu. ABD kongre üyelerinden biri, cumhuriyetin geleceğine ilişkin korkularını şöyle dile getiriyordu: "Kredi odaklı bir ekonominin bu denli hızlı büyümesi hem ahlaki hem mali açıdan kamu refahında tahribata yol açacaktır."[6]

Bu arada, kartın altyapı sisteminde problemlerle karşılaşılıyordu. Üye işyerleri, zip-zap makinelerinin çok fazla kart slipi ve karbon kağıt tükettiğinden şikâyetçiydi. Provizyon limitleri de büyük bir sorun teşkil ediyordu. Kart hamili, kartının provizyon limitini aşan bir alışveriş yapmak istediğinde, işyerinin bankayı araması dakikalar sürüyor, ardından bir banka memurunun müşteri hesabını manuel olarak kontrol etmesi için beklenmesi gerekiyordu. Bu ağır ilerleyen, hantal ve sıkıntılı bir süreçti ve ticareti olumsuz şekilde etkiliyordu.

Ödemeler de ayrı bir sorundu. Ödemesi geciken hesapların oranı önceden tahmin edilen yüzde 4'ün çok üzerine çıkıp yüzde 22'ye ulaşmıştı. Üstelik, bu sorunun nedeni çoğunlukla sahtecilik de değildi; pek çok müşteri kredi kartı sisteminin nasıl işlediğini tam olarak kavrayamamıştı.

1959 yılının sonlarında, BankAmericard'ın piyasaya çıkışının üzerinden henüz 15 ay geçmişken, proje büyük bir başarısızlık örneği olarak değerlendirilmeye başladı –20 milyon dolarlık büyük bir başarısızlık![7]

Ancak sabrın sonu selametti! 1961 yılı Nisan ayına gelindiğinde, başlangıçta karşılaşılan problemlerin büyük kısmı giderilmiş, ayrıca BankAmericard programı artık kâra geçmeye başlamıştı.

Amerika'nın dört bir yanından üst düzey banka yöneticileri, şirketin merkezinin bulunduğu San Francisco'ya gelip BankAmericard uzmanlarıyla görüşmek, sırlarını öğrenmek için can atıyordu.

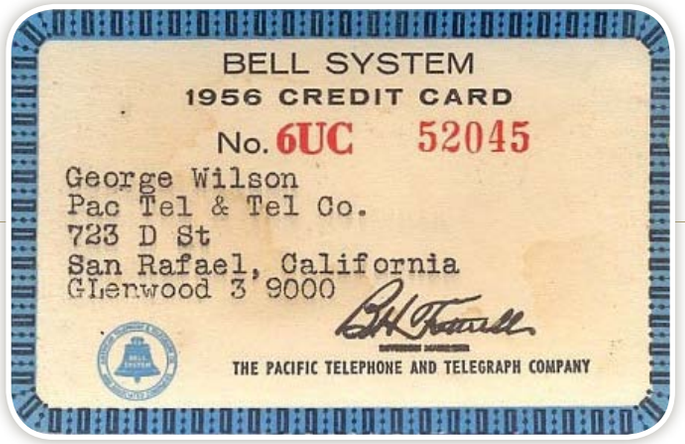
II. Dünya Savaşı sonrasında değişen şey Amerikalıların artan milli gelirleri olmuştu. 1958 yılında ortalama bir Amerikan ailesinin yıllık geliri 23.000 dolara fırlamıştı. İhtiyaçları artan, daha fazlasını yaşamak ve tüketmek isteyen sade vatandaş, ihtiyaçları ve isteklerini karşılamak için daha fazla paraya ihtiyaç duruyordu. Soru şuydu: Bu parayı nerden bulacaktı? Banliyöde bir ev almayı, içine kocaman bir buzdolabı koymayı, bir aile arabası ile işe gidip gelmeyi, tatillere ailecek çıkmayı hangi para ile finanse edecekti?

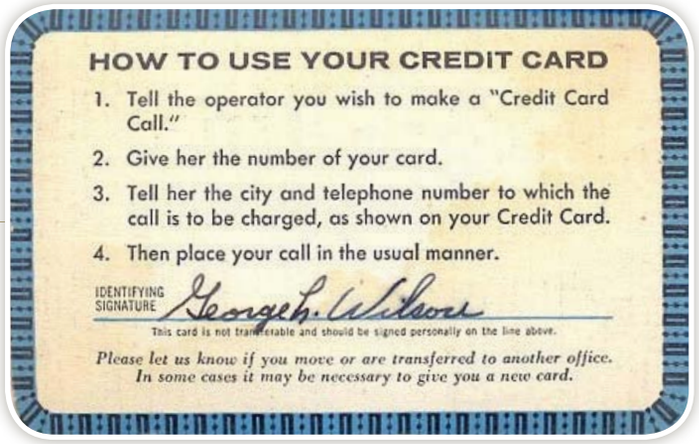


İlk özgün kredi kartları metal plakadan üretilmişti.

Bu durum, Bank of America'ya iddialı bir ticari kararı hayata geçirmede uygun bir zemin hazırladı. Bank of America'nın üst düzey yöneticisi Ken Larkin, gerekli müşteri ve üye işyeri tabanını oluşturmada bankanın yardıma ihtiyacı olduğunun farkındaydı. O halde, ülkenin dört bir yanındaki seçkin bankaların oluşturduğu bir grup, pekâlâ BankAmericard programı altında güç birliği yapmaya davet edilebilirdi.

Larkin'in 25 Mart 1966'da Bank of America'nın diğer yöneticileriyle paylaştığı şirket içi yazışma tam da bunu öneriyordu: Ülkenin farklı yerlerinde faaliyet gösteren





1956 YILINA AİT BELL SYSTEM KREDİ KARTI – Bir telefon şirketi olan Bell Systems, 1930'ların sonlarında, "Bell Systems Credit Card" adıyla müşteri sadakatini artırmaya yönelik bir kart üretti. Telefon görüşmeleri sırasında operatöre önce kart numarası veriliyor, ardından da hangi şehrin ve hangi numaranın aranacağı belirtiliyordu. Bell Systems'ın ardından demiryolu ve havayolu şirketleri de benzer kartlar çıkarttılar.

seçkin bankalarla görüşülerek, onların da müşterilerine BankAmericard dağıtabilmesi için lisans anlaşmaları yapılabilirdi. Bank of America, lisans anlaşması yapılan bankalardan programa katılım ücreti olarak başlangıçta 25.000 dolar alacak, ardından her kart işlemi üzerinden küçük bir yüzde tahsil edecekti.[8]

MASTER CHARGE PAZARI KIZIŞTIRIYOR

1966 yılının hemen başında, Bank of America'nın kredi kartlarından sorumlu üst düzey yöneticilerinin kulağına bir söylenti çalınmıştı: Dört büyük Kaliforniyalı rakip banka, ortaklaşa hareket ederek kredi kartı sektörüne girmeyi planlıyordu. Müşterek kredi kartı programlarına da Master Charge adını vereceklerdi. Hatta, Larkin daha henüz eline kâğıt kalem alıp ülke çapına nasıl yayılabileceklerinin hesabına girişmemişken, 1965 yılı sonunda, New York First National City Bank'ın (bugünkü adıyla Citibank), seyahat ve eğlence kartı Carte Blanche'ın yüzde 50 hissesini satın almak için müzakereye oturduğu haberi de duyulmuştu. Böyle bir adım, First National City'ye tüm ülke genelinde müşteriler ve üye işyerleri kazandıracaktı –o zamanlar ülkedeki hiçbir bankanın yapamadığı şey– ve bu durum, Bank of America için yeni bir tehdit oluşturacaktı.

Dolayısıyla, Larkin'in hazırlıkları ve Bank of America'nın kendi programını Kaliforniya'nın ötesine taşıyacağıyla ilgili söylentiler de diğer bankaların kulağına ulaştı. Bankacılık sektörü uzun yıllar nispeten sakin kaldıktan sonra, kredi kartlarıyla –ve rekabetin kızışacağıyla– ilgili haberlerle çalkalanıyordu. Bankalar, Büyük Buhran zamanlarından beri ilk kez gerçek anlamda birbirleri ile açıkça rekabete girme olasılığını değerlendirmeye başlamışlardı.[9]

Nitekim, 1966 yılı Mayıs ayında Bank of America'nın harekete geçerek bir "franchising" sistemi geliştirmeye karar verdiği ve oluşturacağı yeni sisteme katılmaları için belirlediği bankalarla görüşmeye başladığı kesinlik kazandı. Çeşitli bankalar BankAmericard programına katılmaları için davet edildi; böylece Bank of America, rakiplerinin önüne geçerek, kartını ulusal ölçekte lisanslayan(*) ve ulusal bir kredi kartı ağı kuran ilk banka olarak tarihe geçti.

Haziran ayı geldiğinde beş Şikago bankası, bölgesel bir kredi kartı programı oluşturacaklarını duyurdular. Ağustos'ta Buffalo Marine Midland ve Pittsburgh National'ın başını çektiği bir grup büyük banka, gelecekte *Interbank Kart Birliği* adını alacak kuruluşu oluşturmak üzere Buffalo'da gizlice toplandılar. Ekim ayında ise bu kez Bank of America'nın Kaliforniyalı rakipleri yeni oluşturdukları Master Charge grubunu duyurdular. Şikago bankaları kredi kartlarını müşterilerine dağıtmaya Kasım ayında başladılar. Aynı ay

(*) Lisanslama sayesinde, Bank of America tarafından çıkartılmış kartlar lisans alan bankanın işyerlerinde kullanılabiliyor ve benzer şekilde lisans alan bankanın çıkarttığı kartlar da Bank of America'nın anlaşmalı işyerlerinde kullanılabiliyordu. Böylece kart kullanım alanı, bankaların yasal sınırı olan eyalet sınırlarının dışına çıkabiliyor; kart, ulusal kullanım ve kabulü olan bir ürün haline geliyordu.

Bank of America, Portland, Philadelphia, Seattle ve Boston kentlerindeki çeşitli bankaları sistemine dâhil etti.

Atılan adımlar her geçen ayla birlikte hızlandı. Larkin, 1966 yılının sonuna gelindiğinde, çoğu ABD'nin Batı yakasından olmak üzere sekiz bankaya lisans vermişti.

Birkaç yıl öncesinde kredi kartı sektöründeki banka sayısı 70'i ancak bulurken, ABD merkez bankacılık kuruluşu *Federal Reserve*, Nisan 1967'de 627 bankanın kredi kartı sektörüne girmiş olduğunu bildirdi. İki ay sonra ise Interbank grubuyla birleşmiş olan Master Charge grubu, kendi kredi kartlarını dağıtmaya başladı. Ardından, tekelleşme itirazları sonucu Adalet Bakanlığı tarafından Carte Blanche hisselerini satmak zorunda bırakılan First National City Bankası, Ağustos ayında *Everything Card* adını verdiği kredi kartını müşterilerine göndermeye başladı. Federal Reserve, 1967 Ekim ayında bir araştırma daha yaptı: Altı ay gibi bir süre içinde 200'den fazla yeni banka kredi kartı vermeye başlamıştı. Kuşkusuz bu gelişmelerle Amerikalılar kendilerini boğazlarına kadar kredi kartına batmış bir durumda bulmuşlardı; bir tahmine göre sadece 1967 yılı içinde 32 milyon kart çıkartılmıştı. Kredi kartı çılgınlığı başlamıştı.[10]

1967 yılının sonunda 17 eyaletten 17 banka, müşterilerine BankAmericard kartı dağıtıyordu. 1968 yılı sonunda BankAmericard kartı veren banka sayısı 41'e ulaşmıştı. Aynı yıl toplam 1.823 banka ise işyerleriyle üyelik anlaşması imzalıyor veya kredi kartı veren bankaların aracısı olarak görev yapıyordu. Lisanslama programının ikinci yılı dolduğunda, bu küçük plastik ödeme aracı Kaliforniya eyaletinin sınırlarının dışına taşmış, 42 eyalette bankalara ve müşterilerine hizmet verir hale gelmişti. Ken Larkin'in öngördüğü üzere BankAmericard, ABD'nin en bilinen markalarından biri haline geliyordu. Hem de büyük bir hızla!

1966 yılına geldiğimizde, Doğu Yakası'ndan 14 banka takas işlemlerini kolaylaştırmak üzere birleşmiş ve Interbank'ı kurmuştu. Bu "takas" birliği, bankaların "i" simgesini ortaklaşa kullanarak kart çıkarmalarına olanak tanıyordu. Banka müşterileri bu kartları kullanarak programa dâhil olan ve her biri "i" simgesini taşıyan çok sayıda işyerinden alışveriş yapabiliyorlardı. 1967 yılında dört büyük Kaliforniya bankası Master Charge programını duyurup Western States Bankcard Association (WSBA) adıyla Batı eyaletlerini kapsayan bir birlik kurdular. Wells Fargo, Crocker Bank, Bank of California ve United California Bank tarafından oluşturulan WSBA, daha sonra Interbank'a dâhil oldu ve Master Charge marka adını da bu kuruluşa sattı: Söz konusu birliğin himayesine giren bu marka, bugün kartlı ödeme sistemleri alanının liderlerinden olan MasterCard adıyla biliniyor.[11]

DEE HOCK İLE TANIŞMA

1968 yılının Ekim ayında, BankAmericard lisansörü olan tüm bankaların temsilcileri, Bank of America'nın Ohio eyaletinin Columbus kentinde düzenlediği iki günlük bir toplantıda bir araya geldiler. Lisansörler gidişattan memnun değildi: Bank of America'nın Fresno'da ve Kaliforniya eyaleti genelinde yaşadığı ilk girişim problemlerini onlar da yaşıyordu ve ağır maddi kayıplarla karşı karşıyaydılar. Daha ilk günün sonunda pek çoğu, BankAmericard programının geleceğinin belirsiz olduğu duygusuna kapılmıştı. Kuşkusuz Bank of America hızla büyüyen Kaliforniya eyaletinde gücünü ve nüfuzunu kullanarak kartı kârlı hale getirmeyi başarmıştı. Ancak lisansör bankalar arasında bunu başarabilen yoktu. Lisansörler karta büyük zaman, para ve kaynak yatırımı yapmışlardı ve henüz bu yatırımın dönüşünü görememişlerdi –bazı kart yöneticileri hiçbir zaman da göremeyeceklerinden endişeleniyordu.

Yoksa tüm bu lisanslama fikri boş bir hayalden mi ibaretti? Problemlerin üstesinden gelip BankAmericard programını kârlı hale getirmenin bir yolu var mıydı? Kimse öne çıkıp yol göstermeyecek miydi? Kimse bu soruların cevabını bilmediği gibi, ufukta bir umut da gözükmüyordu.

Ertesi sabah hâletiruhiye daha da kötüleşti. Bank of America'ya karşı öfke artıyor, toplantı hızla bir felakete doğru sürükleniyordu. Toplantıyı yöneten Bank of America yetkilileri, lisansörlerini sakinleştirmek için bürokratik bir manevraya başvurarak ellerindeki son kozu oynadılar: Problemleri incelemek ve olası çözüm önerilerinde bulunmak üzere yedi üyeli bir lisansörler komitesi oluşturulacaktı. Lisansörler bu fikri benimsedi. Fakat, bankacılar öğle yemeği için toplantıdan ayrılırlarken kritik soru hâlâ cevaplanmamıştı: *"Komiteye kim başkanlık yapacaktı?"*

Öğle tatili sırasında perde arkası tartışmaları hummalı şekilde devam etti. Ancak bu sorunun kolay bir çözümü yoktu. Tüm bankacıların ilgilenmeleri gereken kendi işleri vardı. Bu Pandora kutusu ile başa çıkmak için kimin yeterli zamanı ve enerjisi vardı ki? Üstelik bunun zorlu ve meşakkatli bir iş –görünür bir ödülü olmayan, sadece şiddetli baş ağrısına neden olacak bir iş- olacağı belliydi.

Yine de lisansörler üzerinde ciddi bir baskı kuruldu ve





1950'LER - New York's Hamilton Credit Corporation firmasının yöneticisi Frank MacNamara'nın fikir babası olduğu Diners Kart, akşam yemeği kulüp üyeliği kartı olarak kurgulanmıştı. McNamara, başlangıçta 200 civarında arkadaşına 3 dolarlık üyelikler sattı.

120 kart yöneticisi, son oturum için yeniden toplandığında bir Bank of America yetkilisi gergin bir biçimde söz aldı. Yanında, mütevazı görünümlü, kumral, 30'lu yaşların ortalarında bir adam duruyordu. Seattle merkezli küçük, saygın bir banka olan National Bank of Commerce'in BankAmericard programı direktörü olan bu adamın, yeni kurulan komitenin başkanı olarak seçildiği duyuruldu.

"Beyler, Dee Hock ile tanışın."

Dee Hock mu? Bu da kimdi?

Hock bir adım öne çıktığında, toplantı odasında bir şaşkınlık ve kuşkuculuk havası esmiş olmalı. Aslında Hock toplantı boyunca sıkça söz almıştı, ancak kredi kartı dünyasında öne çıkan bir isim değildi. Hatta, temsilcisi olduğu banka büyük bir banka bile sayılmazdı. Öyleyse kimdi bu Dee Hock? Bank of America'nın karşısına çıkıp problemlerle boğuşan lisansörlerin hakkını savunacak türden biri miydi? Yoksa Bank of America'dakilerin biraz zaman kazanmak, biraz görüntüyü kurtarmak için son hamleyle bulup getirdiği zavallı bir enayi mi?

Hock, sözü alır almaz hemen iyi hazırlanmış, açık bir eylem planı ortaya koydu. Başkanı olduğu komitenin, BankAmericard programının boğuştuğu teknik problemlere bodoslama girmeyeceğini söyledi bankacılara. Komite, ilk olarak çok daha büyük bir problemi, lisansörlerin birbirine bağlı, etkin, işleyen ve kendi kendini yönetebilen bir kurum olarak nasıl örgütleneceği konusunu ele alacaktı.

Böyle bir kurum oluşturulduğunda ise, lisansörler birlikte çalışarak kendi problemlerini çözebilecek ve ortak araçları olan BankAmericard'ın muazzam potansiyelinden maksimum fayda sağlayabileceklerdi. Hock, masaya hazır cevaplar koymadığı gibi kolay çözümler de vaat etmiyordu. Ancak sunumunu sakin ve inandırıcı bir biçimde gerçekleştirmişti. Başta huysuzlanmış ama tartışmalardan da yorgun düşmüş bankacılar, Hock'un liderliğini ve belirlediği yol haritasını aceleyle benimsediler. Herkes derin bir nefes aldı: Hock en azından bir süreliğine büyük bir felaketi önlemelerine yardımcı olmuştu.

Dee Hock ile birlikte çalışmış olanlar uzun yıllar sonra bir araya geldiğinde, sohbetin dönüp dolaşıp ona gelmesi kaçınılmazdı: "Onunla ilk kez ne zaman tanıştık", "İlk kez ne zaman Dee'nin gazabına uğradık", "Şu toplantıda Dee o kadar kızdı ki, şu şu kişilere gidip odanın köşesinde beklemelerini söyledi"...

Karizmatik, insanı etkisi altına alan, göz korkutan, çileden çıkaran Dee... Son derece iddialı ve öngörülü fikirleri olan, ancak yönetim üslubuyla hayranlarının bile sık sık çileden çıkmasına yol açan bir adam. Yine de bugün herkes, tuhaflıklarına ve muammalı davranışlarına rağmen,

iyi gününe denk geldiğinde Dee'nin tam bir esin kaynağı olduğunda hemfikir.[12]

BİR VİZYONERİN İLKELERİ

Anlatılanlara göre Dee Hock, ateşli bir put yıkıcı, parlak bir stratejist, iyi bir münazaracı, sert bir yönetici, tedbir ve detay fanatiği, parmak ısırtacak ölçüde iyi bir düzen sağlayıcı ve ikna gücü ile öne çıkan bir adamdı. Herkes, Dee Hock'un kredi kartları ve küresel ödeme sistemleri dünyasında gerçek bir vizyoner olduğunu kabul ediyordu. En ateşli karşıtları bile, Visa'nın bugün geldiği noktadaki vazgeçilmez rolü nedeniyle, Dee Hock'a hakkını teslim ediyordu.[13]

Dee Hock ve beyin takımı nihayetinde hangi idealler ve ilkeler üzerinde anlaşmışlardı? Dee'nin anılarında yazdığı üzere, dört kişilik bu beyin takımı kapsamlı bir ilkeler listesi hazırlamıştı:

- Kuruluş, adilane biçimde tüm katılımcılara (Bank of America da dâhil olmak üzere tüm BankAmericard'ı çıkartan ve kabul eden bankalara) ait olacaktır. Kimse kimsenin astı veya üstü olmayacaktır.
- Katılımcılar, adilane bir biçimde paylaştırılmış hak ve yükümlülüklere sahip olacaktır.
- Kuruluş, gerekli yeterliliğe sahip tüm katılımcılara açık olacaktır.
- Yetkiler, görevler ve kaynaklar, uygun şekilde dağıtılıp paylaştırılacaktır.
- Her yönetim biriminin yetkileri adil şekilde paylaştırılacaktır.
- Mümkün olduğu ölçüde tüm görevler gönüllülük esasına dayanılarak üstlenilecektir.
- Kuruluş, değişimi teşvik edecek; ancak bir zorunluluk olarak dayatmayacaktır.
- Yönetim yapısı, biçimlendirmeye son derece açık ve esnek; ancak aynı zamanda son derece dayanıklı olacaktır.[14]

Dee Hock ve ekibinin yol gösterici ilkelerini belirlediği bu vizyon, demokratik, kendi kendini yönetebilen bir bankalar arası ödeme sistemi ortaklığının oluşturulmasını ve bu ortaklık kapsamında bankaların birlikte çalışarak, dünyanın neresinde olurlarsa olsunlar, kredi kartı işlemlerini yürütebilmesini öngörüyordu. Bu yapı, kısa vadede BankAmericard ile yapılan işlemleri yürütecek; uzun vadede ise Dee'nin ortaya koyduğu vizyona uygun şekilde büyüyerek, dijital ortamda yürütülen kredi kartı işlemlerinde dünyanın en önemli sistemi haline gelecekti.

Yüksek sesle dile getirilmese de ortakların kabul ettiği ideal ve ilkelerin altında yatan bir başka fikir daha vardı: Bağımsızlık.

Dee ve arkadaşları büyük bir fikre imza atmışlardı ancak bu fikri işler biçimde hayata geçirebileceklerinden pek de emin değillerdi. Bizzat Dee'nin derin endişeleri vardı. Dee yıllar sonra yayınladığı anılarında, "*Sistemi Bank of America'dan satın almak için paramız yoktu,*" diyor: *"Danışman veya uzman tutmak, araştırma yapmak, hatta işe personel almak için bile paramız yoktu. Kanun koyucular ve siyasi erk sahipleri üzerinde bir nüfuzumuz da bulunmuyordu."*

Önünde aşması gereken büyük engeller olduğunun farkında olan Dee, bu engellerin özellikle de Bank of America cephesinden karşısına çıkarılacağını biliyordu.[15]

Dee ve ekibinin Bank of America ile Sausalito'daki bir otelde yaptığı toplantılar, ilk günlerde sorunsuz ilerledi. Ancak toplantıların üçüncü gününde sorunlu lisansör programının baş mimarı olan Ken Larkin ile bir araya geldiler. Larkin onları hiç unutmayacakları bir biçimde selamladı.

"Vay, vay, vay, kimleri görüyorum" dedi Larkin: *"Devrimin öncüleri gelmiş!"*

Tahmin edilebileceği gibi, Larkin'in bu karşılama tarzı Dee'yi huzursuz etmişti. Bu aşamaya kadar Dee ve ekibinin yaptıkları şey araştırmayla sınırlıydı. Bu işi üstlenirken aldıkları tek yetki ise Columbus'taki toplantıda oluşturulan keşif komitesinden kaynaklanıyordu. Lisansörler istese de istemese de, BankAmericard programının dizginleri Bank of America'nın elindeydi. Bank of America yöneticileri Dee ve ekibinin izlediği yoldan hoşnut kalmazlarsa istedikleri an onları durdurabilirdi. Dolayısıyla Dee ve ekibi, ince ip üzerinde cambazlık yapmak durumundaydı: Bir yandan lisansörlere özerklik sağlamaya çalışırken, diğer yandan bunu Bank of America'yı fazla kızdırmadan yapmaları gerekiyordu. Aslında Larkin'in sözleri, bu cambazlık gösterisinin ne denli riskli olduğunu acımasız bir açıklıkla ortaya koyuyordu.

Toplantı, bu ilk karşılaşmadan itibaren yokuş aşağı gitti. Hock'un anılarında aktardığı üzere, Larkin ile karşılıklı masaya oturan grup, lisansörleri kendi kendini yöneten bir kuruluş olarak örgütleme planını sunmaya başladı. Bank of America bu kuruluşa her seviyede dâhil olacak ama ona hükmetmeyecekti. Dee bunun bir prensip meselesi olduğunu açıkladı.

Dee sözlerine bu minvalde devam ederken, Ken Larkin için için sinirlenmeye başlıyordu. Lisanslama fikrinin babası Larkin'di. Programı o tasarlamıştı. İlk lisansörleri bizzat tek tek seçmiş, onlarla imzalanan lisans anlaşmalarının pazarlığını





YIL 1956 - "Zenginler Kulübü" kartı olarak tanına Diners Club, başlangıcında sadece yeme-içme harcamaları için kullanılırken, kısa zamanda hediyelik eşya, otel ve araba kiralama şirketleri tarafından da kabul görmeye, sahiplerine saygınlık ve ayrıcalık kazandırmaya başladı.

yapmıştı. Kartın pazarlama kampanyasını yönetmiş, kredi kartı müşterilerinin sayısının ve kart kullanımının artması için teşvik kampanyaları tasarlamıştı. Uçmaktan ölesiye korktuğu halde, bu kart için sadece bir yıl içinde 300 bin milden fazla uçuş gerçekleştirmişti! Özetle, Ken Larkin BankAmericard'ı bir başarı hikâyesine çevirmek için köpek gibi çalışmıştı –ve bu çabaların mükâfatını da cömertçe alıyordu. Dolayısıyla Larkin için BankAmericard işten öte bir şeydi. Göz bebeğiydi, gurur kaynağıydı ve kişisel başarısının simgesiydi.

"BİZİ İTİP KAKAMAZSINIZ"

Oysa şimdi karşısında duran Dee Hock isimli bu adam, BankAmericard programının tüm başarısızlıklarını sıralıyor, lisansörlerin kendi kendilerini yönetme hakkı olduğundan söz açabiliyordu. Özerklik ha? Bu kadarı da fazlaydı.

Larkin'in gözünde Hock, bankacılığa finans dünyasının en dibinden, bir finans şirketinden adım atmış, önemsiz bir sonradan görmeydi. Ama işte karşısına çıkmış, kibirli ifadelerle, göstermelik prensipler ileri sürerek Ken Larkin'in göz bebeğinin yönetimini ele geçirmekten bahsedebiliyordu. Dee, monoton bir ses tonuyla konuşmayı sürdürürken; normalde sessiz, ağırbaşlı bir yapıya sahip olan Larkin, artık kaldırabileceğinden fazla şey işitmişti.

"Ken sandalyesinden ayağa fırladı," diyor Hock anılarında: *"Suratı kıpkırmızı olmuştu. Boynu şişmiş, alnındaki damarlar kabarmıştı. Öfkeyle bağırdı: 'Lanet olası sistemin sahibi biziz! Bu sistemi biz icat ettik! İş hacminin yüzde 40'ını biz üretiyoruz! Bizi itip kakamazsınız!'"*

Odaya uzunca bir süre buz gibi bir sessizlik hâkim oldu. Sonra Larkin kendini toparladı, büyük bir vakarla konuya döndü. Bank of America'nın, komitenin önerilerini dikkatle değerlendireceğini söyledi, ardından grubu kapıdan uğurladı. Toplantı sona ermişti.

Hock ve arkadaşları büyük bir şaşkınlık içinde binayı terk ettiler. Tüm çabalarının boşa gittiğinden endişeleniyorlardı. Ayrıca Bank of America'nın niyetinin başından beri kötü olduğundan kuşkulanıyorlardı. *"Banka, başarmaya çalıştığımız şeye hiçbir anlayış, takdir veya sempati göstermeyecek gibi duruyordu,"* diyor Hock. *"Yarattıkları işbirliği havası sadece görünüşten mi ibaretti? Bir yandan bu işten nasıl bir fayda elde edileceğini görmek için beklerken diğer yandan lisansör bankalara haddini bildirmek için fırsat mı kolluyorlardı bilmiyorduk."*(16)

Kişisel duyguları bir yana bırakılırsa, Ken Larkin artık zor bir ikilemle karşı karşıyaydı. Kuşkusuz lisansörler kızgındı. Aynı şekilde, BankAmericard programının bir kriz geçirmekte olduğu da belliydi. Ancak bu durum, Hock'un özerklik planının doğru çözüm olduğu anlamına gelmiyordu. Larkin, Hock amacına ulaşırsa BankAmericard programının baş mimarı olarak işi devralır diye korkuyordu. Kartın geleceği açısından ya da Bank of America'nın çıkarları açısından en iyisi bu muydu yoksa?

Kaybedecek çok şeyin olduğu bu ortamda Larkin ve Bank of America'nın tepe yöneticileri önlerindeki seçenekleri telaşa kapılmadan değerlendirdiler. Bu sırada Hock ve kafadarlarını da koca bir ay boyunca sürüncemede bıraktılar.

Nihayet Larkin, soğuk bir dille yazılmış bir mektupla Hock'a bankanın kararını bildirdi. Bank of America, Hock ve komitesinin açık sözle dile getirdiği amaçlara "sempati"

duymakla birlikte, yeni bir ortaklık yapısının oluşturulmasını sadece bazı şartlar yerine getirilirse kabul edecekti.

Birincisi, bankanın BankAmericard'ı yaratmak ve sürekliliğini sağlamak için yaptığı büyük yatırım ve kartın toplam satış hacminin yüzde 40'ını temsil ettiği göz önünde bulundurularak, oluşturulacak herhangi bir yönetim kurulundaki sandalyelerin yüzde 40'ı bankaya ait olacaktı. İkincisi, banka yeni birliğin gelecek beş yıl boyunca yönetici ortağı olarak kalmaya devam edecekti. Üçüncüsü, bu beş yıl boyunca Bank of America tüm ticari markaların mülkiyetini ve kontrolünü elinde tutmayı sürdürecek ve BankAmericard'ın tek lisans vericisi olarak kalacaktı. Mektubun tonu, *"Bizim şartlarımız bunlar Bay Hock, ister kabul edersin, ister etmezsin"* havasındaydı.

Dee'ye göre tüm bunlar bayağı numaralardı. Bank of America'nın gerçekte nasıl bir pozisyon aldığını görüyordu: Yetkinin, kaynakların ve gelirlerin adil bir biçimde dağıtılmasını isteyen komitenin talepleri aslında tümden reddediliyordu. Aslında Bank of America, aldığı pozisyon itibariyle, komitenin hayal ettiği ve hayata geçirmeye çalıştığı her şeye doğrudan bir tehdit oluşturuyordu. Banka bu pozisyonu sürdürecekse, Dee'nin pılıyı pırtıyı toplayıp evinin yolunu tutması daha iyi olurdu. Aslında haberi aldığında ilk düşündüğü de bu olmuştu. Jack Dillon'un anlattığına göre, haberi Dee ile birlikte Chicago O'Hare Havalimanı'nda aktarma yaparken almışlardı; Larkin'in mektubu kendilerine telefonda okunmuştu.[17]

Bank of America'da 30 yıldır çalışmakta olan Dillon, Larkin'in altında kredi kartı bölümünü yönetiyordu. Öte yandan bir yılı aşkın süredir Dee ile yakın bir çalışma içindeydi ve onun özerklik planını destekliyordu. Hock'un projesini sürdürmenin bankanın yararına olduğunu düşünüyor, ortaya koyduğu plan reddedilirse Hock'un Bank of America olmadan sıfırdan başlayarak diğer bankalarla yoluna devam edeceğinden korkuyordu. Bir ikilemde kalan Dillon, iki cepheye birden baskıda bulunmaya karar verdi. Önce Dee'yi tehdit ederek aklını başına getirmeye çalıştı: *"Sen ve diğerleri şimdi istifa ederseniz muhalefet şerhi koyarım. Bankanın bu işte hata yaptığını biliyorum ama istifa etmeni gerektirecek bir durum yok,"* dedi Dee'ye. Ardından banka içinde bir lobi çalışması yürütmeye başladı. Ken Larkin ile iyi arkadaştı; onunla oturup uzun uzun durum değerlendirmesi yaptı. Dillon, ayrıca Bank of America hukuk işleri dairesinin çok saygı duyulan direktörü ve yönetim kurulu başkan yardımcısı Sam Stewart ile görüştü. Dillon ve Stewart, kritik bir konuda ortak bir zemin bulunabileceğini gördüler. BankAmericard programına korkunç bir düzensizlik hâkimdi ve bu durumu düzeltmek için güçlü, merkezi bir örgütlenmeye ihtiyaç vardı. Dillon, Dee Hock'a ve projesine kapıyı tamamen kapamaması konusunda Stewart'ı uyardı.

BANKALARIN EŞİT ORTAK KATILIMI

Dee'nin keyifsizliğinin başka nedenleri de vardı. Ekip, Sausalito toplantılarından beri yoğun bir çalışma içinde, kurumsal bir yapı oluşturmaya uğraşıyordu. Hayal ettikleri benzersiz ortaklık yapısını temellendirecek güçlü bir hukuki çerçeve bulmak üzere avukatlarla bir araya geliyorlardı. Muhasebecilerle oturup, büyük ya da küçük tüm lisansör bankaların ortaklığa eşitlikçi bir biçimde katılmasını sağlayacak, işe yarar bir mali formül bulmaya çalışıyorlardı. Dee ve ekibi ayrıca ortaklığa dâhil olan ve gelecekte katılacak bankalara uygulanacak çalışma ilkelerini ve yönetmelikleri hazırlamakla meşguldü.

Tüm bunlar son derece yorucu ve bıktırıcı işlerdi. Hock'un avukatları, sayısı 2.700'ü bulan tüm BankAmericard lisansörler ağını kapsayabilmek için, eyaletlerarası federal bankacılık kanunlarının yanı sıra, birliğe dâhil her eyaletin ilgili kanunlarını da tek tek incelemek zorundaydı. Ayrıca



Hilton Otelleri zinciri, 1958 yılında, Carte Blanche adını verdiği ve müşterilerine nakit kullanmadan konaklama yapma, yeme-içme ve eğlenme olanağı veren kendi kartını çıkarttı. Hilton, daha sonra 1966 yılında Carte Blanche'yi First National City Bank'a sattı.

bir ana tüzük, içtüzük ve anayasa hazırlamaları, hukuki bir çerçeve oluşturmaları gerekiyordu.[18]

ZAFER VE BAĞIMSIZLIK

Çabalarının boşa gitmesini istemeyen Dee, Ken Larkin'in mektubunu Bank of America ile hikâyelerinin sonu olarak görmeyi de reddediyordu. Destek kazanmak için idari komitesi ile acil bir toplantı düzenledi: Komite, Bank of America'ya direnmeli ve bağımsızlık için bastırmalıydı. Dee ateşli bir konuşma yaptığı toplantının ortasında yeni bir hamle denemeye karar verdi. Kürsüden inip telefonla Ken Larkin'i aradı. *"Ken, şu anda komiteyle bir oturumdayız,"* dedi. *"Bir karara varmadan önce, yanlış anlama olmaması için bankanın aldığı pozisyon üzerinden madde madde geçer misin?"* Ardından birlikte Larkin'in mektubu üzerinden satır satır ilerlediler. Nihayet Hock, Larkin'e, komite toplantısına geri dönüp, görüşmelerin neticesini doğru bir şekilde raporlamak istediğini söyledi.

"Ken, Bank of America'nın pozisyonunu doğru şekilde not etmek üzere bir de ben sana tekrarlayayım." Sonra Dee, bir yandan yüksek sesle maddeleri takip ederken bir yandan da not almaya başladı: *"Bank of America Başkan Yardımcısı Ken Larkin şöyle diyor: "Bank of America, tüm bankaların eşitlikçi bir şekilde sahibi olduğu bir kuruluşu onaylamayacak – tabii – yönetim – kontrolü – tek – taraflı – olarak – kendilerine – verilmezse…"..."*

Larkin bu noktada hemen Dee'nin sözünü kesti: *"Ne yaptığını sanıyorsun?"*

Dee bu tiyatro oyununa Larkin uzun ve derin bir sessizliğe gömülene kadar devam etti. Sonunda Larkin *"Pekâlâ"* dedi, *"en iyisi San Francisco'ya gelip Sam Stewart ile görüşmen."*

Ustaca bir performansla saflarda nihayet bir gedik açılmış, bir umut ışığı doğmuştu! Dee memnundu. Bu hamleyle kendisine az da olsa bir manevra alanı açabilmişti.[19]

Dee, San Francisco'da Sam Stewart ile görüşerek planladığı şeyleri onunla paylaştı. Yine akıllıca ve ikna edici bir şekilde konuşuyordu. Bire bir görüşmenin sonunda Stewart, Dee'den yeni bir lisansörler birliği oluşturulmasıyla ilgili fikirlerini yazıya dökmesini istedi.

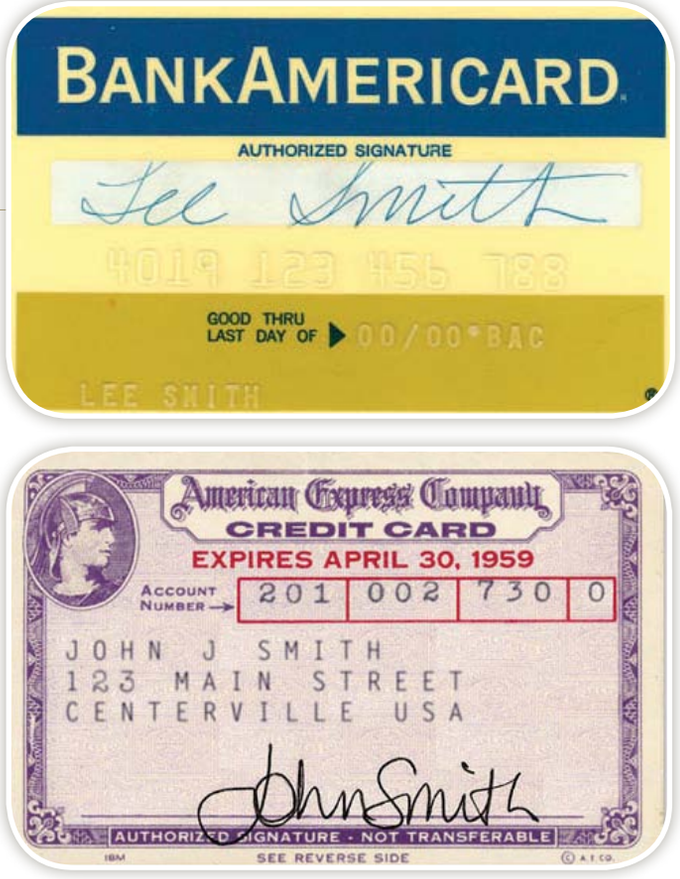
Dee'nin hazırladığı rapor tutkulu bir biçimde kaleme alınmış, güçlü argümanlara sahip bir savunuydu ve Bank of America'da ciddi tepkilerle karşılandı. Sam Stewart, yeni bir toplantı için Dee'yi Bank of America merkezine davet etti. Dee, beklediği anın bu olduğunun farkındaydı: Nihai karar verilmişti. Stewart onu karşısına aldı ve doğrudan konuya girdi: *"Söylediklerini dikkatle değerlendirdik ve genel olarak doğru şeyler söylediğin sonucuna vardık. Daha iyi anlaşılması gereken pek çok şey var, bazı noktalarda da pazarlık yapılması gerekiyor ama yeni bir kuruluş oluşturma girişimini tümüyle destekliyoruz ve mülkiyet devriyle ilgili hüküm ve koşulları iyi niyetle müzakere etmeyi kabul ediyoruz."*[20]

Mülkiyet devri. Dee'nin bu sözlerin anlamını sindirmesi için belli bir zaman geçmesi gerekiyordu. Mülkiyet devri! Yani, bağımsızlık. Yani zafer!

Dee, zoru başarmıştı.

BANKALARIN DESTEĞİNİ ALMAK

Sıra, Dee ve ekibinin imkânsızı başarmasına, yani 2.700 bankayı ikna edip, desteklerini kazanmasına gelmişti. Söz konusu 2.700 bankanın, BankAmericard lisanslarını bırakıp, yeni kuruluşun üyesi olmaya ikna edilmeleri gerekiyordu..



1959 - İLK KREDİ KARTLARI - BankAmericard ve American Express kredi kartları.



BankAmericard bir "zenginler kulübü" kartı değildi; o alan zaten Diners Club ve American Express'e bırakılmıştı. BankAmericard geniş kitlelerin kullanımı içindi ve halka kendi kaderlerini tayin edip hayallerinin peşinden koşabilmeleri için maddi güç, kontrol, esneklik, hareket kabiliyeti ve nihayetinde daha fazla özgürlük kazandırmak üzere tasarlanmıştı.

Dee, bu aşamayı atlatmanın tek yolu olduğunu biliyordu: Kuralları baştan sıkı tutmak ve herkese eşit şekilde uygulanmasını sağlamak. Örneğin yeni kuruluşa üye/ortak olmayı seçen her banka, standart bir anlaşmayı imzalayacaktı. Tüm üye/ortaklar oy hakkına sahip olacaktı, ancak oylar ağırlıklı olarak belirlenecekti. Her üye, bir önceki yıl gerçekleştirdikleri her 1.000 dolarlık BankAmericard satış hacmi için bir oy hakkı elde edecekti. Hizmet ücretleri de ağırlıklı olarak belirlenecek, aynı satış hacminin binde 2,5'i olacaktı. Dee'nin ifadesiyle "vergi ve temsil hakkı birbiriyle bağlantılı olacaktı."[21]

Dee ve ekibi üç ay boyunca hummalı bir biçimde çalıştılar, tüm bankalarla görüşüp sorularını cevapladılar. 1970 yılı ortalarına gelindiğinde her şey hazırdı. İstisnasız tüm lisansörler yeni girişime katılmaya karar vermişti. Kredi kartı devrimi tam gaz ilerliyordu.

National BankAmericard Inc. (NBI) adıyla anılacak yeni kuruluş, yetkiler eşitlikçi bir biçimde paylaşılarak, demokratik süreçlerle ve tam bir mali şeffaflık içinde gerçek bir ortaklık olarak yönetilecekti. 243 kurucu üye vardı ve çoğu Bank of America lisansörüydü. Ancak NBI artık gerekli koşulları yerine getiren ve birliğe katılmak isteyen tüm bankalara açıktı.

NBI, belirli misyonlarla hareket edecekti. Bunlardan biri elbette üye bankaların ve üye işyerlerinin kârlılığını artırmaktı. Bir diğeri, kredi olanaklarını ve hizmetlerini milyonlarca banka kartı kullanıcısına yaymaktı. Ancak Dee, NBI için daha büyük bir misyon da belirlemişti: NBI'ın daha işin başından örnek bir kuruluş olmasını istiyordu. Bir liderlik, vizyon, verimlilik ve yenilikçilik timsali, rekabetin ve işbirliğinin herkesin çıkarına bir arada nasıl var olabileceğinin en güzel örneği olmalıydı.

Dee, bu ruhla Bank of America'ya da hakkını vermek, örselenmiş gururunu okşamak istiyordu. Bank of America, BankAmericard markası üzerindeki münhasır haklarından feragat etmesinin karşılığında 5 milyon dolar talep etmişti. Dee, ödemenin zamana yayılması kaydıyla 7 milyon dolar önerdi. Öneri hemen kabul edildi. Dee, ayrıca Bank of America'nın ilk yıllarda yönetim kurulunda beş sandalyeye sahip olması için bir formül de geliştirdi –bankanın sandalye sayısı zaman içinde bir sandalyeye inecekti. Bank of America bunu da makul buldu.

HIZLI, ÇEVİK VE AGRESİF BİR EKİP

Dee, hikâyenin bu dönemini gururla ve bir şaşkınlık duygusuyla anıyor: *"Tüm bu işlerin altına girmek için hiçbir yeterliliğim yoktu. Bu işe giriştiğimde 38 yaşındaydım; NBI'ın başkanı olduğumda ise sadece 40'ımdaydım. Radikal bir fikir, yeni bir mülkiyet kavramı ortaya attık ve insanları bize katılıp bu fikri hayata geçirmeye ikna ettik. Bugün oturduğum yerden bakıyorum ve 'tüm bunları nasıl yaptım?' diyorum."*[22]

1970 yılına gelindiğinde 29 milyon Amerikalı en az bir

kez banka kartı kullanmış durumdaydı ve birçoğu kartlarını düzenli olarak kullanıyordu.

Hepsinden önemlisi, hızlı büyümenin getirdiği problemler bir krize yol açmak üzereyken ülke çapında bir sistemin –daha doğrusu iki sistemin– doğmakta olduğu da görülüyordu. Çoğunluğu Şikago'dan olmak üzere bir grup banka Master Charge kartı etrafında birleşiyordu. Chase Manhattan ve Şikago'dan First National City dâhil olmak üzere diğer bankalar ise BankAmericard lisansörü olmuştu. 60'lı yıllarda mantar gibi çoğalan bağımsız kredi kartları birbiri ardına kaçınılmaz olana boyun eğip ya Master Charge'a ya da BankAmericard'a katıldılar. 1970 yılına gelindiğinde Master Charge kırk dokuz eyalette, BankAmericard ise kırk dört eyalette faaliyet gösteriyordu.[23]

NBI'ın baş hukuk müşaviri Bennett Katz, MasterCard'ın bazı yapısal dezavantajları bulunduğunu ve bunların NBI'ın çıkarına olduğunu düşünüyordu. Örneğin o zamanlar MasterCard'ın tepe yöneticileri iş dünyasında bilfiil faaliyet göstermiyordu –emekli bankacıydılar.

Ayrıca o tarihlerde kurulmaya çalışılan sistemlerin içinde hâlâ bir kargaşa hâkimdi. Ancak bir sistemin kurulmuş olması bile, kendi başına bir düzen ortamının artık geldiğini haber veriyordu.

Bu kritik dönüm noktasında en çok ihtiyaç duyulan şey, birinin –kargaşa karşısında tutulup kalmayan, aksine kargaşanın ateşlediği birinin– çıkıp öncülük etmesiydi. Şu işe bakın, böyle biri de vardı. Bu kişi, Dee Ward Hock'tan başkası değildi.[24]

Dee'nin yönetim ekibi çevik ve agresif girişimcilerden oluşuyordu. *"Bizim yöneticilerimiz MasterCard'ınkilerden daha hızlı karar alıyordu,"* diyor Katz. *"Sektörün öncülüğünü Dee yapıyor, diğerleri onu takip ediyordu."*

Visa'nın neredeyse tüm gediklileri de Bennett Katz ile benzer değerlendirmeler yapıyorlar. Visa'ya 1975 yılında katılan Fran Schall, *"Visa, asla vasat kişilerin uzun süre kalabileceği bir yer olmadı"* diyor. *"Visa, en başından itibaren küçük bir girişim gibi yönetildi. Çoğu şirkete kıyasla daha küçük bir organizasyon yapısı, daha az hiyerarşi ve daha az sınırlama vardı. Çoğumuz için özgürleştirici bir ortam sunuyordu. Kendi işinize bakabiliyordunuz. Neredeyse kendi iş tanımınızı bile yapabiliyordunuz. Ve zihnen yeterince esnekseniz, ne olmak isterseniz olabiliyordunuz."*

Fran ilk yıllar için şöyle diyor: *"Ücret çok yüksek değildi ama yeterliydi. Çalışma koşulları makul düzeydeydi, çok konforlu da değildi. Ancak Dee, sizi işe alırken burada hiçbir yerde bulamayacağınız bir macera yaşayacağınızı garanti ediyordu."*[25]

Bir sonraki bariz adım, kredi kartlarını piyasaya sürmekti ve bu noktada BankAmerica International (BAI), Bank of America'nın öncüsü olduğu çok daha büyük bir programa dâhil oldu. Bu girişimde kilit adam Ken Larkin'di. Larkin, tüm ABD çapındaki bankalarla lisans anlaşmaları imzaladığı gibi, Avrupa, Kanada, Japonya ve Latin Amerika'daki bankalarla da benzer anlaşmalar imzaladı. Bu bankalar BankAmericard'ı kendi pazarlarına uyarlamakta, müşterilerine dağıtmakta ve işyerlerini programlarına üye yapmakta serbestlerdi. İşlem prosedürü ve hizmet bedelleri ABD'dekine benzerdi ve tümü de BankAmerica Service Corporation çatısı altında faaliyet gösteriyordu.

BARCLAYS İLK AVRUPALI OLUYOR

Larkin, yurtdışında BankAmericard'ı ve Bank of America'nın imajını güvenceye almak ve desteklemek için her bölgede sadece en büyük bankaları seçti.

İlk sırayı İngiltere'den Barclays Bank aldı ve 1966'da Barclaycard büyük bir pazarlama ve operasyon becerisiyle piyasaya sürüldü. Ulaştığı başarı kısa sürede İngiliz bankacılığının bir dönüşüm geçirmesine neden olacaktı. Bu başarı, aynı zamanda diğer Avrupa bankalarının da Barclays'ı takip etmelerini ve Avrupa'da bir kredi kartı pazarı oluşmasını sağladı. O sıralar Avrupa'da American Express ve Diners Club da varlık gösteriyordu. Ancak kart pazarında çok az banka vardı.[26]

Yıllık toplantılara artık Avrupa bankalarındaki yöneticiler de katılıyordu. 1972 yılı başında Avrupalı kurucu lisansörler şifahi bir anlaşmaya vardılar. Bank of America, kuruluş yıllarında takdire değer bir ortak olmuştu, ancak artık Avrupalıların kendi başlarının çaresine bakması gerekiyordu. Planladıkları şey, ABD'deki lisansörleri örnek alıp NBI'a benzer bağımsız bir grup oluşturmaktı. Böyle bir örgütlenme için arayışları sürerken, problemlerinin çözümü için tek bir yol olduğunu düşündüler: Dee Hock.

İtalyan bankacı Ugo Scarpetta *"Dee bir uzmandı,"* diyor. *"Avrupalı bir şirket kurmak istiyorduk; Dee ise Amerikalı bir şirket kurmuştu. Bu yapıyı Avrupa'ya uyarlamasının onun için çok zor olmayacağını düşünüyorduk."* Avrupalılar Dee ile daha önce buluşmuştu –Dee ve karısı Ferol bir önceki yıl Osaka toplantısına katılmışlardı– ve sempati kazanmıştı. Ugo ve arkadaşları, 1972 yılında, Münih Olimpiyat Oyunları arifesinde İtalya'nın Stresa kentinde düzenlenecek bir sonraki yıllık



1966 yılının başlarında Bank of America'nın kredi kartlarından sorumlu üst düzey yöneticilerinin kulağına bir söylenti çalındı: Dört büyük Kaliforniyalı rakip banka ortaklaşa hareket ederek kredi kartı sektörüne girme planı yapıyordu; müşterek kredi kartı programlarına da Master Charge adını vereceklerdi.

toplantıda konuyu Dee'ye açmaya karar verdiler.[27]

Dee birkaç ay sonra İtalya'daki toplantıya geldiğinde Avrupalıların önüne olası problemleri –ve çözümlerini– içeren kapsamlı bir dosya koydu. Ona göre yeni girişim, örgüt yapısı, adı ve marka kimliğiyle kesinlikle Amerikalı görünmemeliydi. Bu girişim, Avrupa'da varlık gösterebilmek için tutarlı, birleştirici bir vizyona sahip olmalıydı. Aynı zamanda, her ülkede güçlü yerel köklere sahip olması da gerekliydi. Yönetim tümüyle yerel olmalı ve kendi iş piyasalarının özel ihtiyaçlarını yakından takip etmeliydi.

"Şimdi Avrupalı bir şirket kurmak için neler yapılması, hangi kararlar alınması gerektiğini biliyorsunuz," dedi Dee. *"Ancak kişisel görüşüm bunun dünya çapında bir şirket olması gerektiği."*

KÜRESEL BİR ŞİRKETE DOĞRU

Dünya çapında bir şirket kurmak mı? Avrupalılar o ana kadar hep bölgesel bir kuruluş oluşturmayı düşünerek hareket etmişlerdi ve küresel bir şirketin nasıl kurulacağı hakkında hiçbir fikirleri yoktu; şok olmuşlardı. Ancak Avrupalı lisansörler konuyu dikkatle değerlendirdikten sonra Dee'nin kesinlikle haklı olduğu sonucuna vardılar. O ana kadarki planlarını bir kenara bırakıp, Dee'nin gösterdiği yolda ilerlemeyi hevesle kabul ettiler. Kuruluş küresel olacaktı ve bu karar, bugün Visa International olarak bilinen devin yaratılmasıyla sonuçlanacaktı.[28]

San Francisco'daki toplantı öncesinde, bölgesel özerklik meselesi, potansiyel bir risk olarak kuruluş planlarını bozacak bir tehdit olmayı sürdürüyordu.

Kart için yeni bir ad bulma meselesi de öyle. Dee ve ekibi, BankAmericard adının eninde sonunda terk edilmesi gerektiğini açıkça ortaya koymuştu. Bunun yerine tümüyle uluslararası tınıya sahip, politik açıdan tarafsız ve dünyanın her köşesinde anlaşılabilir, her dile çevrilebilir bir ad bulmaları gerekiyordu.[29]

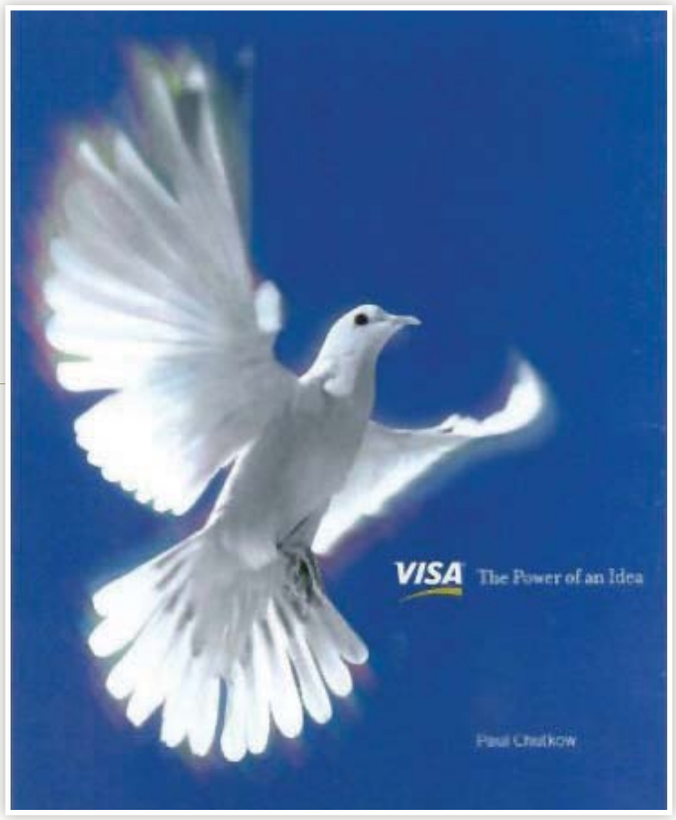
"Gün sona ererken toplantıya bir karamsarlık havası hâkimdi," diyor Dee anılarında. *"Toplantıya ara vermeyi önerdim, çünkü bir uzlaşmaya varmak imkânsız görünüyordu. Sabah toplanıp girişimi nasıl tasfiye edeceğimizi tartışabilirdik."*

Bu, Dee'nin daha önce Mexico kentinde başarıyla uyguladığı gerilimi tırmandırma politikasının bir başka örneğiydi. Ancak bu sefer, Dee'nin elinde oynayabileceği son bir kart bulunuyordu. Uzun günü sonlandırmak için Dee ve sayıları iki düzineyi bulan uluslararası organizasyon komitesinin üyeleri, San Francisco'nun Fisherman's Wharf iskelesinde demirlemiş özel bir yata bindiler, denize açılıp Alcatraz'ı geçtiler ve Sausalito Körfezi'ne doğru yol almaya başladılar. Dee ve beyin takımının altı yıl önce ilk beyin fırtınasını yaptıkları yere sadece birkaç dakika yürüyüş mesafesinde, Le Vivoire adlı bir Fransız restoranında, mükellef bir akşam yemeği kendilerini bekliyordu.

Le Vivoire, akşam yemeği için sıcak, keyifli bir mekândı ve restoranın adı muhtemelen Dee ve toplantıyı organize edenlerin farkında olmadığı ironik bir çağrışım içeriyordu: "vivoire" Fransız kökenli bir sözcük değildi. Kanada Fransızcası kökenliydi ve "oturma odası" veya rahat mekân anlamına geliyordu. Ancak Malcolm McLeod ve diğer

Kanadalılar Le Vivoire'da hiç de rahat görünmüyorlardı. Dee'nin hayalinin önünde engel oluşturduklarını orada fark ettiler$ kendilerini, partiyi mahveden davetsiz misafirler gibi hissettiler. Yine de, zengin bir menüden ve kaliteli şaraplardan oluşan görkemli akşam yemeğinin tadını çıkardılar. Yemeğin sonuna doğru ortam yumuşamıştı, ancak büyük maceralarının başarısızlıkla sonuçlandığı fikri tatlarını kaçırmaya devam ediyordu.

Nihayet tatlı servisinden sonra Dee son birkaç söz söylemek için ayağa kalktı. Gösterdikleri olağanüstü çaba ve birlikte giriştikleri uzun yolculuk için herkese teşekkür etti ve bu yolda aştıkları engellerin üzerinden kısaca geçti. *"Sonuca ulaşamasak da böyle bir rüyayı bu noktaya getirmek başarısızlık sayılmaz,"* dedi. *"Başından beri böyle karmaşık, küresel bir kuruluş oluşturmanın kolay olmadığı belliydi. Şimdi imkânsız olduğunu da anladık."*



Bank of America'nın başarı hikâyesinin izlerini, Visa'nın yaratıcısı Dee Hock'ın *The Birth of a Chaordic Age* isimli otobiyografik eserinde ve Paul Chutkow'un *The Power of an Idea* isimli kitabında aktarılan anekdotlarda sürmek mümkün.

BAŞARMA İRADESİ, UZLAŞMA NEZAKETİ

Konuşmasını sürdürürken her bir lisansörün önüne, Dee'nin minnettarlığının küçük bir ifadesi olduğu söylenen şık ambalajlı kutular kondu. Yemekteki bankacılar kutularını açtıklarında bir çift göz kamaştırıcı altın kol düğmesi buldular. Her bir kol düğmesi ustaca tasarlanmış bir yarıküre şeklindeydi ve kıtalar altın üzerine zarif rölyefler halinde işlenmişti. İki kol düğmesi bir araya getirildiğinde yerküreyi oluşturuyordu –dolayısıyla Dee'nin hayalinin nihai hedefini temsil ediyordu.

Her bir kol düğmesinde ayrıca Latince bir ibare vardı: "*Studium ad prosperandum, voluntas in conveniendum:* Başarma iradesi, uzlaşma nezaketi." Verilen mesaj; yeni, küresel bir mali sistem oluşturma yolunda bu meziyetlerin ikisinin de gerekli olduğuydu. *"Ne yazık ki,"* dedi Dee karşısındaki topluluğa, *"çalışmalarımızda ilki vardı ama ikincisi yoktu."* Uzlaşma nezaketi olmadığından tüm çaba boşa gitmişti. Buraya kadardı. Başarısız olmuşlardı.

Dee devam etti: *"Ancak bir mucize gerçekleşir de sabaha kadar farklılıklarımızın üstesinden gelebilirsek, bu hediye ölene kadar bizlere 'başarma iradesine ve uzlaşma nezaketine' sahip olduğumuz için dünyanın birleşebileceğini hatırlatacak."*

Uzun bir sessizlik oldu, sonra Kanadalılardan biri kendini tutamayıp bağırdı: *"Seni hınzır fırlama!"* Salon kahkahaya boğuldu. Usta bir şovmen ve bir ikna sihirbazı olan Dee, yine başarmıştı.

O kol düğmeleri bir mucizeyi gerçekleştirmişti. Ertesi sabahki oturumda Kanadalıların bir duyurusu vardı: *"Biz de bu işin içindeyiz!"* Dee'nin kurnazca manevrası bir kez daha kaçınılmaz görünen yenilgiyi başarıya dönüştürmüştü.

Kanadalılar, bu çıkışlarıyla bazı önemli imtiyazlar elde ettiler. Dee ve yönetim kurulu, Kanadalıları kendi başlarına beşinci bir bölgesel grup yapmayı kabul etti. Böylece bölgesel özerklikleri sağlanmış oluyordu. Yönetim kurulu ayrıca, daha zayıf bölgelere koruma sağlamak kaydıyla özel oy hakları tahsis etmeyi de kabul etti. Hiçbir bölge bir girişimi tek başına veto edemeyecekti; bunun için en az iki bölge gerekiyordu.

San Francisco'daki anlaşmalar, Kanada'nın pozisyonunu ve bir dizi diğer problemi de kapsayacak şekilde BankAmericard lisansörlerine dünya çapında yeni bir organizasyonun kapılarını açtı. Birkaç ay sonra, Ekim 1974'te, Vancouver'de düzenlenen neşeli açılış toplantısında, lisansörler çokuluslu, sermayesi bölünmemiş bir şirket olan IBANCO'yu kurdular. Bu şirket, günümüzdeki Visa International'ın öncüsüydü. Lisansörler bir yönetim kurulu seçtiler ve başına Porto Rikolu bankacı James

Partridge'i getirdiler. Dee başkan olarak atandı ve ABD'deki NBI operasyonunu yönetmeyi sürdürdü. Yönetim kurulu elbette "Başarma iradesi, uzlaşma nezaketi" sözlerini şirketin sloganı olarak seçti.[30]

SÜREÇLER MALİYETLİ VE ZOR

70'li yıllarda kredi kartı sektörü çeşitli sorunlarla boğuşmaya devam ediyordu. En büyük problemi bankalar yaşıyordu. Bankalar için işlem, provizyon ve kapanış süreçleri hem maliyetli hem de yönetimi zor süreçlerdi. Zar inceliğindeki o satış sliplerini sıraya dizmek, teyit almak ve sonuca bağlamak kâbus gibiydi. Ayrıca –diğer bölgelerdeki bankalarla kredi kartı işlemlerini tamamlamayı sağlayan– "takas" sistemi operasyonel zorluklarla doluydu. NBI'dan Chuck Russell, o günlerde bir banka kartı programı yürütüyordu ve sistemdeki keşmekeşe ilk elden tanık olmuştu. *"Kredi kartlarıyla ilgili kırtasiye işlerini tamamlayabilmek için bir hafta sonu tüm bir spor salonunu kapatmamız gerekmişti,"* diyor. *"Salon, çözüm gerektiren yığınlarca sorunlu satış slipiyle dolmuştu. Bu slipler milyonlarca dolar değerindeydi ve her birini hangi hesabın hanesine borç yazacağımızı bilmiyorduk. Müşterilerimiz Noel Baba'ya dönüştüğümüzü düşünmüşlerdir herhalde. Tam bir felaketti."*[31]

"Provizyon bilgilerinin ve parasal değerlerin birer veri olarak elektronik ortamdaki aktarım süreci, merkezileşmeden alabildiğine uzak, rekabetçi bir iş olmalıydı. Bu yapıp yapamama meselesi değildi, kaçınılmaz bir durumdu," diyor Dee. *"Böyle vazgeçilmez bir bilgi akışı için tek, yekpare bir sistem tasarlamaya ve dayatmaya çalışmak saçma görünüyordu."*

Dee bu inançla harekete geçti. NBI'ın elektronik işlemleri yürütmek için üye bankalarla ortaklaşa kullanacağı kendi sistemini kurabilmesi için neler gerektiğini değerlendirmeye başladı. American Express ve MasterCard, NBI'ın rakipleri olmalıydı, müttefikleri değil. Böyle bir sistem kurmak devasa bir işti ve Dee'nin bu konuda hiçbir deneyim ve yeterliliği yoktu. Ancak bu Dee'yi durdurmayacaktı. AmEx bu konuda öne çıkarsa küresel bir ödeme sistemi kurma hayalinin sonunun geleceğini biliyordu.

1972 yılı ortalarına gelindiğinde Dee ödevini yapmış, yönetim kurulunun bir sonraki toplantısı için planlarını hazır hale getirmişti. Dee toplantıya, American Express'in Master Charge ve American Express kartlarını kabul eden, devasa bir merkezî provizyon sistemi kurma girişimi aleyhinde güçlü bir argümanla çıktı. Evet, provizyon vb. süreçleri hızlandırmak için bir şeyler yapılması gerekiyordu, ancak tek ve yekpare bir sistem kurmak çözüm değildi. American Express elektronik işlem araçlarını kendi kontrolü altına alırsa, NBI ve üye bankaları yaklaşmakta olan Bilgi Çağı'na hızlı bir biçimde tepki verip, adapte olmak için gerekli özgürlüğü kaybedecekti. Dee, NBI ve üye bankalar için kendi kaderlerini çizebilmenin vazgeçilmez olduğunu ileri sürdü. Karmaşık ve hızla değişen piyasa ortamında, kendi ihtiyaçlarına cevap verecek, kendi kontrolleri altında olacak, kendi bilgisayar sistemlerine ihtiyaçları vardı. Ardından Dee, yönetim kurulunu geleceğe yatırım yapmaya davet etti. NBI, elektronik işlemleri yürütmek üzere kendi sistemini kurarak, kredi kartı sektörünün öncüsü olacaktı; American Express veya başka birisinin peşinden ilerlemek durumunda kalmayacaktı.[32]

BİLGİ TEKNOLOJİLERİ DEVREYE GİRİYOR

Ulusal bir bilgisayar ağı oluşturma fikri Dee için yeni bir fikir değildi. Henüz NBI kurulmamışken bile pek çok bankacı böyle bir sistemin gerekli olduğu sonucuna varmıştı. En önemlisi de, provizyon sürecini yönetmek için bilgisayarlara ihtiyaç vardı. Sektördeki herkesin fark ettiği gibi, bilgisayarlar üye işyerlerinin provizyon alma süresini büyük ölçüde kısaltacak, provizyon işleminin daha hatasız yapılmasını sağlayacak ve coğrafi bölgeler arasında zaman dilimi farkından kaynaklanan problemleri ortadan kaldıracaktı. Böylece Los Angeles'ı ziyaret eden bir Bostonlunun kendi memleketindeki bankası kapanmış olduğu için öğleden sonra ilerleyen saatlerde kredi kartını kullanamaması söz konusu olmayacaktı. Bilgisayarların faydası çoktu.

Aslında merkezi bir provizyon sistemini öneren ilk kuruluş bir banka değil, American Express olmuştu. Şirketin kafasında sadece BankAmericard'ı değil Master Charge ve American Express kartlarını da kabul eden devasa bir sistem vardı. Pek çok bankacı bu fikre sıcak bakmakla birlikte, Dee bunlardan biri değildi. American Express kendi plastik kartını –Dee'nin ifadesiyle kendi "alışveriş aracını"– çıkarmış olduğu için, Hock'un gözünde bu şirket ülkedeki bankaların amansız düşmanıydı ve Dee American Express'e bir düşmanmış gibi davranmaya da kararlıydı. Hock ilk yönetim kurulu toplantılarından birinde American Express'in yapmaya çalıştığı şeyin önünü kesti. Yönetim kuruluna seslenerek *"kendi kaderimizi tayin etmek zorundayız"* dedi, *"American Express gibi potansiyel bir rakibin insafına kalamayız. Dolayısıyla NBI kendi sistemini kurup sadece kendi üyelerinin kullanımına açmalıdır."* Birkaç gün sonra, sektörün günlük gazetesi olan The American Banker'da



BankAmericard'ın kullanılmaya başladığı 1960'lı yılların başında, Burroughs sistemleriyle donatılmış sistem odası. Bundan 10 yıl kadar sonra, Dee önderliğindeki National BankAmericard Inc. (NBI) oluşumu, elektronik işlemleri yürütmek üzere kendi ulusal bilgisayar ağını kurarak, kredi kartı sektörünün öncüsü olacaktı.

yayımlanan küçük bir haber, NBI'ın American Express ile görüşmelere son verdiğini ve kendi provizyon sistemini kuracağını duyuruyordu. Sektör genel bir güvensizlik ve kuşkuyla karşılamasına rağmen Dee kendi sistemini kurmak için yola çıkmıştı.[33]

Dee, günde 24 saat, haftada 7 gün kesintisiz çalışacak ulusal çapta bir sistem hayal ediyordu. İşlem merkezlerini birbirine bağlamak için tahsisli hatların, üye işyerlerini bankalarına bağlamak içinse yerel ve 800'lü telefon hatlarının kullanılması planlanıyordu. Üye işyerleri bir telefon şebekesi üzerinden kart hamilinin kartını veren bankayla elektronik iletişim kurarak ödemenin onayı için gerekli provizyonu alabilecekti. Kart kayıp veya çalıntıysa veya alışveriş tutarı kart hamilinin limitini aşıyorsa işlem reddedilecek, aksi halde onay verilecekti. Üye işyerinin çağrısı bankaya iş saatleri dışında ulaşmışsa, çağrı otomatik olarak NBI merkezine yönlendirilecekti. NBI merkezi kara listeye alınmış kartların numaralarını ve diğer gerekli bilgileri dosya halinde tutuyor olacaktı.

Çok geçmeden Dee'nin masasında sağlam bir plan duruyordu ama 10 milyon dolarlık fiyat etiketi de bir o kadar sağlam görünüyordu. Bu rakam, yönetim kurulunun onayladığının iki katıydı. Üstelik yeni danışmanları sistemin tahmin ettiğinden iki katı sürede kurulabileceğini söylüyordu. Dee ondan beklenecek tepkiyi verdi ve bilgisayar ekibini kovup işe baştan başladı.

BASE I PROVİZYON SİSTEMİNE DOĞRU

Bir süre sonra Dee ve kendi ekibi, dışarıdan katılan yeni bir uzmanlar ekibinin yardımıyla yeni bir formül geliştirdi. Daha önceki planda olduğu gibi ülke çapında bir sistem kurulacak, Kaliforniya'daki ana işlem merkezi, Havai ve Alaska dâhil ülkedeki tüm BankAmericard işlem merkezlerine bağlı olacaktı. Her işlem merkezi provizyon isteklerini göndermek için bilgisayar terminalleriyle donatılacak, NBI bu merkezleri kurup personelini eğitme görevini üstlenecekti. Dee, tüm sistemin kurulum bütçesini 3 milyon dolar olarak belirledi. Hedeflenen lansman tarihi 1 Nisan 1973'tü ve geriye bir yıldan daha kısa bir süre kalmıştı. Yeni provizyon sistemi Bank Authorization System Experimental (Deneysel Banka Provizyon Sistemi), veya kısaca Base I olarak adlandırıldı. Daha sonra ismi BankAmericard Service Exchange olarak değiştirildi.

BASE I projesinin tamamlanması için kararlaştırılan tarih oldukça riskliydi, çünkü Dee daha önce böyle bir sistem için herhangi bir şey geliştirmeye çalışmamıştı.[34]

Dee yeni bilgisayar sistemini kurmak için, San Francisco'nun biraz güneyinde yer alan San Mateo'da bir ofis kompleksinde 800 metrekarelik bir yer kiraladı. Bu alanın sadece yarısına ihtiyaç vardı ancak Dee sistemin işe yarayacağından emindi ve büyümek için yeterli yer olsun istiyordu. Ayrıca, aynı ofis kompleksinde çok daha büyük bir yerin de öncelikli kiralama hakkını aldı. Dee bunu öngörülü davranmak olarak değerlendirirken, aleyhtarları imparatorluk hevesi ve büyüklük kompleksi olarak gördüler.

McKinsey Danışmanlık şirketinden George Glaser adlı bir uzman, projeyi yönetmek üzere görevlendirildi. TRW'nin Bilgi Sistemleri Müdürü Aram Tootelian ise BASE I projesini hayata geçirmek üzere San Mateo'ya çağrıldı. Tootelian ise beraberinde Stanford'da İşletme Yüksek Lisansını tamamlayıp

Stanford Araştırma Enstitüsü'nde yeni göreve başlamış Win Derman adında bir gençle geldi. Win, ABD Ordusunda bir proje sırasında bilgisayar programcılığına merak salmıştı ve yepyeni bir kavramın –para ve ileri teknoloji arasındaki evliliğin- doğuşunda görev yapacağı için heyecanlıydı.

Win, kendisi ile yapılan bir görüşmede *"Bu tam aradığım şeydi,"* diyordu. *"O ana kadar yapılmamış bir şeyi yapacaktık."*

Çalışmalar 1972'nin sonbaharında başladı. Win hayatında böyle bir şey görmemişti. *"İşe başladığımızda ne bir teknik tasarım, ne ekipman, ne personel, ne bina vardı. Kendi katıksız enerjimiz ve hünerimiz dışında elimizde hiçbir şey yoktu."* Büyük bir coşkuyla işe koyuldular. *"Hissettiğimiz duyguyu neredeyse elle tutabilirdiniz. Hepimiz misyonumuzun farkındaydık. Olağanüstü bir şey gerçekleşiyordu. Başaracağımızdan emin bir biçimde şirketin varlığını bahis masasına koymuştuk."*

Yeni ofis kompleksinde bir merkezi denetim odası bulunuyordu ve Tootelian burada her sabah 09:00'da bir personel toplantısı yapıyordu. Win her gün işe geldiğinde, onu bir duvarı tümüyle kaplayan ve projede kalan günleri gösteren bir pano karşılıyordu. Henüz tamamlanmamış her görev bir parça kâğıt üzerine yazılmış, bu kâğıt parçalarının tıkıştırıldığı kirli bir kahve kupası, panoda günün tarihinin bulunduğu yere bir sicimle asılmıştı. *"Tamamlanması gereken her görev bu kupa içindeydi ve çalışanlar her sabah işe gelir gelmez bu kupadan yeni bir görev çekiyordu,"* diyor Win. *"Buna Kirli Kahve Kupası Sistemi adını vermiştik ve zamanla Base I'i nasıl kurduğumuzun efsanesi ve simgesi haline geldi."*

ANTİ-HİYERARŞİK PROJE YÖNETİMİ

Dee'nin yürüttüğü işlerde her zaman olduğu gibi, ne hiyerarşi gözetiliyor ne de herhangi bir çalışanın yaratıcılığına projede sınır getiriliyordu. Win, *"İlk günlerde herkes her şeyi biliyordu; bilmiyorlarsa öğrenmeleri gerekiyordu"* diyor. *"Uzman diye bir şey yoktu, bu görev bana ait değil diye bir şey yoktu. Kahve servisi de yapıyordum, kılavuz da yazıyordum. Yardımı dokunacak her işi yaptım; diğerleri de öyle."*[35]

Bu arada, Master Charge'ı yöneten rakip birlik Interbank'ın kendi provizyon sistemini kurmakta olduğu söylentisi de yayılmıştı. Ancak bu durum NBI'dakilerin daha çok mesai yapması için bir teşvik oldu. BASE I'i yaratan bilgisayar uzmanlarından Aram Tootelian, *"Arkamızdan kovalayan var duygusuyla çalışıyorduk"* diyor.[36]

30 Mart 1973 tarihine gelindiğinde büyük DEC bilgisayar çalışmaya başlamıştı ve bölgesel işlem merkezleriyle bağlantı sağlanmıştı. Artık sistem ilk iki saatlik teste hazırdı. Sistem ilk denemede hata verdi. Tootelian'ın teknisyenleri sorunu bulup giderdi. Bir sonraki gün tüm sistem çalışır durumdaydı.

4 Nisan'da bankalar, sistemi günde dört saatliğine kullanmaya başladılar; 1 Mayıs'ta da sistem günde 24 saat tam kapasiteyle çalışır hale geçti. Dee ve ekibi projeyi zamanında ve bütçe dışına çıkmadan teslim etmeyi başarmıştı.

Proje, başlangıcından sonuna dokuz ayda tamamlanmıştı. Maliyeti, Dee'nin vaat ettiği gibi 3 milyon dolar olmuştu. Dee bir yıl içinde üye bankaların en az 30 milyon dolar tasarruf etmesini sağlamıştı. Ve nihayetinde elini Interbank'tan çabuk tutmayı da başarmıştı. Dee'nin San Francisco'da bir basın toplantısı düzenleyerek BASE I'i tanıtmasının hemen ardından Interbank kendilerinin de Master Charge'a özel bir provizyon sistemi üzerinde çalıştıklarını duyurdu.

Geliştirilen bu ilk sistem, uçtan uca bir otomasyon sunmuyordu –bugün bildiğimiz şekliyle, bir kredi kartı işleminin tek bir insan müdahalesi bile olmadan onaylandığı provizyon sürecine henüz uzaktı. Ancak yine de ileriye doğru atılmış dev bir adımdı.[37]

Dee ve NBI için BASE I'ın başarısı önemli bir zaferdi. Plastik parayı elektronik paraya dönüştürmenin ilk adımıydı. Aynı tarihlerde American Express'in girişimi başlamadan sona ermişti, MasterCard'ın girişimi ise gecikiyordu. BASE I sayesinde NBI, yeni teknolojiyi müşteri ödemelerine uygulama alanında sektör lideri olarak öne çıkmıştı. *"Proje bize güvenilirlik ve saygınlık kazandırdı,"* diyor Win. *"Bir kavramı sıfırdan ele alıp 2000 yılında hâlâ çalışmakta olan bir gerçeğe dönüştürdük. Üstelik bunu kaliteli, şık ve zarif bir biçimde başardık. Şişiniyoruz gibi görünebilir ama bunu ifade etmenin başka bir yolu da yok."*

Projeyle ilgili iki ölçüm Win Derman'ın bu değerlendirmesini destekliyor. BASE I devreye girer girmez ortalama provizyon süresi beş dakikadan 56 saniyeye düşmüştü. Bu, üye işyerleri, bankalar ve işi başından aşkın müşteriler için bulunmaz bir nimetti. Ayrıca, kredi kartı sahtekârlığının önlenmesi açısından, BASE I'in devreye girdiği ilk yıl içinde NBI bankalarının önüne geçtiği kayıpların değeri 30 milyon doların üzerinde oldu.

BASE I sorunlu kartları kolayca tespit edebiliyordu. Dolayısıyla bankalar ve NBI, Dee'nin oynadığı kumarın mükâfatını anında ve cömertçe almaya başlamıştı.

BASE II DE DEVREDE

Bir sonraki yıl Dee ve teknik ekibi aynı başarıyı tekrarladı: BASE II adını verdikleri yeni bir sistemi devreye sokarak takas sistemini tümüyle bilgisayar ortamına geçirdi. Artık NBI'ın bilgisayarları bir kredi kartı işlemini göz açıp kapayıncaya kadar gerçekleştirebiliyor, tutarı üye işyerinin bankasının alacağına geçirip üye işyerinden komisyonunu kesebiliyordu. Aynı zamanda işlemi bir gece içinde kart hamilinin bankasının borcuna yazıp faturayı ABD'nin her yerine gönderebiliyordu. Dee BASE II'yi de zamanında ve 7 milyon dolarlık bütçesinin dışına çıkmadan tamamlamıştı. BASE II devreye girdiği ilk yıl içinde 200 milyon dolarlık işlemin kapanışını etkili ve ucuz bir biçimde gerçekleştirmişti.[38]

BASE II'nin 12 ay boyunca devrede olduğu ilk yıl olan 1975 yılında, Dee'nin ABD'deki bankalar ağının kullanımdaki kredi kartı sayısı 30 milyonu bulmuştu ve bu kartlarla 9 milyar dolarlık bir toplam satış hacmine erişilmişti. Ağdaki üye işyeri sayısı bir milyonu geçmişti ve satış hacmi açısından NBI'ın ABD banka kartları pazarındaki payı yüzde 44,3 olmuştu. 1980 yılına gelindiğinde NBI üyelerinin sirkülasyondaki kart sayısı ikiye katlanıp 64 milyona ulaşacak, ABD'deki satış hacmi ise üç katına çıkıp 28 milyar doları bulacaktı. Üye işyeri sayısı ise yüzde 50 oranında artış gösterecekti. Ayrıca Dee'nin girişimi, ABD'de banka kartı ile yapılan tüm işlemlerin yüzde 53,5'ini gerçekleştirerek MasterCard'ın önünde piyasa lideri olacaktı. Ekim 1980'de NBI'a 108 finans kurumu daha katıldı. Bu, NBI'ın tarihinde bir ay içinde ulaşılmış en yüksek katılım oranıydı ve başarının başarıyı davet ettiğini bir kez daha kanıtlıyordu.

1976 yılında Dee ve ekibi ancak gerçek bir ustanın altından kalkabileceği bir girişimde daha bulundular. Kartın pazarlamasını kolaylaştırmak ve birliğin giderek artan gücünü pekiştirmek amacıyla eski BankAmericard ve destek ağı için ışıltılı, yeni bir ad buldular: Visa. 1976 yılında NBI'ın adı Visa U.S.A. olarak değiştirildi, IBANCO da Visa International oldu. Bu, Visa'nın evrimi ve küresel ölçekte tanınan ve kabul gören bir marka olmasını sağlayacak kampanya açısından kilit önem taşıyan bir adımdı.[39]

KÜRESEL İŞLEM AĞINI HEDEFLEMEK

Dee, 1980 yılında hayalindeki büyük planının iki ana parçasını oluşturmaya başladı. Tüm dünyada kredi kartı işlemlerinin hacmi artarken Dee, Visa'nın ABD ve uluslararası yönetim kurullarından İngiltere'nin Basingstoke kasabasında yer alacak bir Avrupa bilgisayar operasyonları merkezinin inşasını finanse etmelerini istedi. Bu işlem merkezi, Visa'nın San Mateo'daki bilgisayar merkezi ve Virginia eyaletinin McLean kentindeki kardeş merkezi ile koordinasyon halinde çalışacaktı.

Yine bazı kurul üyeleri ayak diredi ancak Dee artık büyük bir güvenilirliğe ve güce sahipti. BASE I ve BASE II'de sergilediği başarı, bankacılık sektörünün para kaybeden bir segmentini hızla büyüyen bir kâr merkezine dönüştürmüştü. Ayrıca elektronik paranın bir numaralı öncüsü olarak sektörde ve basında giderek artan bir şöhrete sahipti. Yönetim kurullarındaki hiçbir üye Dee'ye *"Dur"* veya *"Yavaş ol"* deyip sonradan yüreksizlik veya vizyonsuzlukla suçlanmak istemezdi.

Dee böylece istediğini elde etti. Basingstoke ileride, Japonya'nın Yokohoma kentinde Asya için kurulacak bir diğer bölgesel bilgisayar merkeziyle birlikte Dee'nin büyük planının hayati bir parçası olacaktı. Bu yeni merkezler, San Mateo ve McLean'dakilerle birlikte tam da Dee'nin hayal ettiği şeyi oluşturacaktı: VisaNet adıyla anılacak olan güçlü bir küresel işlem ağı.

Dee ve teknik ekibi 1980'de bulmacanın bir diğer parçasını, üye işyerlerinin bu elektronik ağa nasıl bağlanacağı meselesini çözdüler. Visa planlamacıları ve teknisyenleri bu problem üzerinde birkaç yıldır çalışıyordu. Eski zipzap makineleri artık antika olmuştu ve yenilenmeleri gerekiyordu. Visa planlamacıları yeni bir araca ihtiyaç duyuyordu. Bu araç tercihen küçük boyutlu, üretimi ucuz, kullanımı kolay ve üye işyerlerinin yazarkasalarının yanına koymaktan memnun kalacağı kadar çekici bir tasarıma sahip olmalıydı. Tercihen bu yeni araç, müşterinin Visa kartı takılarak çalıştırılabilmeli, böylece üye işyerinin ve kart hamilinin bilgilerini ve işlem detaylarını Visa'nın elektronik ağına aktarabilmeliydi. Ancak böyle bir araç henüz mevcut değildi.

ÇEVİRMELİ TERMİNALLER

Visa bunun üzerine Frank Fojtik adlı kıdemli bir sistem müdürü aracılığıyla geliştirilebilir bir konsept ortaya koydu –mevcut telefon hatlarını kullanan küçük, çevirmeli bir terminal. Visa dört firmadan -GTE, Northern Telecom, Sweda ve TalTek'ten– prototip geliştirmelerini istedi. Her biri 200 model üretti. Ardından Visa bu cihazları bir pilot programda, kredi kartı işlemlerini yürütmek üzere kendi geliştirdiği



Anlatılanlara göre Dee Hock ateşli bir put yıkıcı, parlak bir stratejist, iyi bir münazaracı, sert bir yönetici, bir tedbir ve detay fanatiği, parmak ısırtacak ölçüde iyi bir düzen sağlayıcı ve kuvvetli bir ikna kabiliyetine sahip bir adamdı. Ayrıca herkes Dee Hock'un kredi kartları ve küresel ödeme sistemleri dünyasında gerçek bir vizyoner olduğunu kabul ediyordu. En ateşli karşıtları bile Dee Hock olmasaydı Visa'nın bugün böyle bir noktada olmayacağının da hakkını veriyordu.

çevirmeli bir terminalle birlikte kullanıma soktu.

Dee'nin ekibi, birkaç cephede ilerledi. Bu çevirmeli terminallerin her biri üye işyerlerine 600 dolara mal olacaktı ve pek çok işyeri, özellikle de küçük esnaf bu yatırımı yapmaya istekli değildi. İşyerlerini değişime ikna etmek yıllar sürecekti. Bu arada Visa, işyerlerinin yeni terminal donanımını, yazılımını ve servislerini kendi iş ihtiyaçlarına göre uyarlamalarına yardımcı olmak üzere ayrı bir birim kurdu. Pilot programın ardından Visa, üreticilerle bir tedarik anlaşması yaparak üye işyerlerinin ödeyeceği rakamın yarıya indirilmesini sağladı.

Visa aynı zamanda başlıca rakipleri olan MasterCard, American Express, Diners Club ve diğerleriyle görüşmeler yaptı. Ortak bir problemleri vardı: Hiçbir üye işyeri, biri Visa, biri MasterCard, bir diğeri American Express vb. olmak üzere üç-dört terminal birden alıp kurmaya yanaşmazdı. Her ne kadar birbirlerinin amansız rakibi olsalar da çözüm belliydi: Tüm kartları okuyabilecek tek bir çevirmeli terminal üretmek. Visa, rakiplerinin işlemlerini küçük bir ücret karşılığı Visa sistemi üzerinden taşımayı önerdi. Visa ve rakipleri, üzerinde tartışarak bir anlaşma hazırladılar ve çevirmeli terminaller için sektör çapında geçerli olacak bir dizi standart ve protokol oluşturdular. En azından bu dar çerçeve içinde işbirliği ve ortaklık sağlanabilmişti. Teknoloji ve piyasa ortamı bunu gerektiriyordu.

Bir süre sonra Amerika'nın dört bir yanındaki üye işyerleri terminallerle donatıldılar ve ödemeler gerek işyerleri gerek müşteriler için daha hızlı ve kolay hale geldi. VeriFone adlı Kaliforniyalı küçük ve genç bir şirket de dâhil olmak üzere diğer üreticiler de hızla büyüyen terminal pazarına hücum ettiler. Küçük ama çevik ve müşteri odaklı bir şirket olan VeriFone, kısa sürede çevirmeli terminal pazarında hâkim bir konuma yükseldi. 20 yıl sonra, ABD'deki milyonlarca kolay okumalı terminalin yüzde 70'inde bu şirketin adı yazıyor olacaktı.[40]

AYRICALIKLI İŞ ORTAĞI: IBM

Provizyonları üstlenen BASE I sistemi DEC donanımı ile hayata geçirilirken, BASE II için IBM ile anlaşılmıştı. Dee, 1973 Kasım ayında IBM'e büyük bir donanım siparişi vermişti. IBM'in deneyimli sistem uzmanı Roger Peirce ve IBM'den diğer uzmanlar sistemi kurmak ve devreye sokmak için Visa'nın teknik ekibiyle yakın bir çalışma gerçekleştirdiler. Visa tarafında operasyonu B. Ray Traweek adında iri-yarı bir Teksaslı yönetiyordu.

"BASE II'yi oluşturmak devasa boyutta bir görevdi ve bunun ne denli zorlu bir görev olduğunu anlamayacak kadar genç ve saftım," diyor B. Ray. *"İlk altı ay boyunca haftada 80 saat çalıştık. İş arasında biraz kestirebilmek için ofise portatif yataklar getirmiştik."*

Çabalarının karşılığını fazlasıyla aldılar. *"BASE II'yi zamanında ve bütçe dâhilinde tamamlamayı başarmıştık,"* diyor Roger Peirce. *"Bu IBM'e Dee'nin gözünde güvenilirlik kazandırdı ve ondan sonra uzunca bir süre, IBM, sistemin geliştirilmesinde Dee'nin ayrıcalıklı iş ortağı oldu."*[41]

1984 yılında BASE II sistemi yılda bir milyar kredi kartı işlemini yönetir hale gelmişti: Her iş gününde ortalama 3,9 milyon işlem gerçekleştiriliyordu.

Tüm işlemlerin yüzde 69'u çevirmeli terminaller üzerinden gerçekleştiriliyordu. Elektronik paraya geçiş süreci doludizgin ilerliyordu.

Elbette bu tarihten sonra da büyümeye devam eden VisaNet bugün günün hangi saati olduğuna ve hangi ülkenin para biriminin kullanıldığına bakılmaksızın, (2015 yılı birinci çeyreği itibarıyla) saniyede 56 bin işlem yürütüyor.[42]

VISA KARTLARININ TASARIMI

Dee ve ekibi, Visa kartlarını tasarlarken de titizlikle hareket ettiler. Ellerinde bir pazarlamacı için bulunmaz nimet sayılacak kadar değerli bir malzeme vardı: Bank of America'dan marka tescili alınmış olan BankAmericard'ın simgesi mavi, beyaz ve altın renkli şeritler. Bu renkler çok klas durduğu gibi kartın yüzünde hangi ad yazarsa yazsın, üzerindeki yazılar hangi dilden olursa olsun, her ülkede kolayca ayırt edilebiliyordu.



1970'LER - İLK KREDİ KARTI OTORİZASYON SİSTEMİ - Provizyonları üstlenen BASE I sistemi DEC donanımı ile hayata geçirilirken, BASE II için IBM ile anlaşılmıştı. Dee, 1973 Kasım ayında IBM'e büyük bir donanım siparişi vermişti. IBM'in deneyimli sistem uzmanı Roger Peirce ve IBM'den diğer uzmanlar sistemi kurmak ve devreye sokmak için Visa'nın teknik ekibiyle yakın bir çalışma gerçekleştirdiler.

BankAmericard'ın piyasaya çıktığı 1958 yılından beri bu şeritler dünyanın dört bir yanında milyonlarca kartın, sayısız mağaza vitrininin ve kasiyer bankosunun üzerinde yer almış, gazete, dergi ve TV reklamlarında görünmüştü.

Uzun yıllar Visa'nın tarihini aktarmada bir tarihçi gibi kendisine başvurulan Win Derman'a göre, kartın renklerinin hikâyesi 1958 yılına uzanıyor. O yıl güzel bir bahar sabahı, Bank of America'nın yaratıcı ekibinde çalışan tasarımcılardan biri Kaliforniya'nın Pleasanton kasabasındaki evinin arka kapısından ilerideki tepelerin yamacına baktığında, yamacın üzerine düşen gün ışığıyla alacalı bir görünüme büründüğünü fark etmişti. Altın renkli Kaliforniya gelincikleri ve görkemli, büyüleyici bir maviye bürünmüş narin acıbaklalar muhteşem bir manzarayla yamaç üzerine serpilmişti. Hemen çizim masasına koştu, fırçasını ve paletini eline aldı. Birkaç dakika sonra, ileride görenin hemen tanıyacağı o şeritler hayat bulmuştu.

VISA ADININ DOĞUŞU

"Visa" adının doğuşu ise daha karmaşık bir süreçte gerçekleşmişti –ve Visa'nın dünyanın en güçlü markalarından birine dönüşmesinde çok daha büyük bir yere sahipti. BankAmericard adı Bank of America için o ana kadar iyi iş görmüştü, ancak ABD'nin Doğu Yakasındaki ve diğer yerlerindeki pek çok NBI üyesi banka için aynı şey söylenemezdi. Ayrıca BankAmericard adı Kanada, İngiltere, Fransa, Meksika ve Japonya'da hiç kullanılmamış, bu ülkeler kartı başka bir adla çıkarmıştı.

Dee, anılarını kaleme aldığı *Birth of the Chaordic Age* adlı kitapta şöyle diyor: *"1973 yılına gelindiğinde, kartın dünyanın farklı yerlerinde sürekli başka adlarla anılıyor olmasının sistemin büyümesine engel teşkil edeceği açıktı. Ürün her ülkede farklı bir ada sahipti; bazılarında birkaç farklı adla piyasaya çıkmıştı. Kanada'da adı Chargex olmuştu. Dünyanın geri kalanında ise genelde kartı çıkaran bankanın adını taşıyordu. Mesela Japonya'da Sumitomo Card, İngiltere'de Barclaycard olarak adlandırılmıştı. Kart bir kez piyasaya bir bankanın adıyla sürüldüğünde, piyasadaki diğer bankalar birliğe katılmakta gönülsüz davranıyorlardı."*[43]

Kartın farklı farklı adlarla piyasaya çıkması üye işyerlerinin de kafasını karıştırıyor, ayrıca kartları pazarlamak ve marka bilinirliği oluşturmak için tutarlı yöntemler geliştirmeye çalışan NBI'ın elini bağlıyordu. Dolayısıyla Dee ve yaratıcı ekibi, evrensel bir anlama ve cazibeye sahip yeni bir isim bulmaları gerektiğinin farkındaydı.

Dee anılarında şöyle diyor: *"Henüz kartın yeni adının ne olabileceği konusunda kafamızda hiçbir fikir yokken, kartın sahiplenmesi gereken prensipleri oluşturarak işe koyulduk. Bunlar birer birer ortaya çıktı. Yeni ad kısa, açık, net ve anında tanınabilir olmalıydı. Tüm dillerde kolayca telaffuz edilebilmeliydi. Hiçbir dil veya kültürde olumsuz bir çağrışımı olmamalıydı. Değer takası ve ilgili tüm faaliyetlerimiz açısından dünya çapında marka adı koruması sağlanabilmeliydi. Ameri, Euro, bank, charge, credit veya card gibi coğrafya, kurum, hizmet veya biçim itibarıyla sınırlayıcı çağrışımları bulunan ifadeler içermemeliydi. Her yerde kullanılabileceğine, her yerde kabul göreceğine ve seyahatlerde yanınıza almak isteyeceğiniz bir araç olacağına ilişkin çağrışımları bulunmalıydı."*[44]

Dee, kriterleri belirledikten sonra, yine kendine özgü alışılmamış yöntemlerden birini kullanarak isim avını başlattı. Tepe yöneticilerinden işe yeni başlayan personele kadar tüm ekibini fikir ve öneriler sunmaya davet etti. Kendilerine görev verilir ve motive edilirlerse personeli içinde birilerinin parlak bir çözümle geleceğini düşünüyordu. Dee, değeri az da olsa, 50 dolarlık bir çeki teşvik primi olarak işin içinde dâhil etti. Ödül elbette sembolikti, ancak Dee kazanan için anlamının büyük olacağını, çerçeveletip duvara asılacak bir anı olarak kalacağını düşünüyordu.

Dee'nin çağrısı personeli ateşledi. Anılarında *"Tam bir yaratıcılık patlaması yaşanıyordu,"* diyor. *"Herkes örgütlü bir biçimde çalışmaya başladı. Teknik becerisi olanlar, alfabedeki harflerden isim türeten bilgisayar programları yazdılar. Aileler ve arkadaşlar işin içine dâhil edildi. Genel ve etimolojik sözlükler tarandı. Toplantılar yapıldı, çalışma grupları oluşturuldu."*

"Visa" adı çalışmanın başında önerilmiş ve reddedilmişti. Çok yaygın kullanıma sahip olduğu için tescillenemeyeceği düşünülmüştü. Yine de "Visa" kısa, açık, net, kolayca tanınabilir ve hareket kabiliyeti, seyahat ve kabul edilebilirlik çağrışımları olan bir addı. Gerçekten de pasaportunuzda geçerli bir vize varsa dünyadaki ülkelerin çoğuna gidebilirdiniz. Bir finans aracının benzer bir erişim ve özgürlük sağlamaması için bir neden yoktu.

Ekibin teslim ettiği tüm kısa listelerde "Visa" adı yer alıyordu. Dee'nin hukuk ekibi bu adın daha önce mali hizmetler alanında kullanılıp kullanılmadığını tespit etmek için sessizce marka tescil araştırması yaptılar. Elde ettikleri sonuçlar şaşırtıcıydı. Örneğin Visa adında bir otomobil vardı. Visa kalemleri, golf sopaları, elektrikli ev araçları… Ancak bankacılık ve finans alanında ciddi bir şey çıkmadı.



Bennett Katz ileride şöyle söyleyecekti: *"Yanlış hatırlamıyorsam Tayvan'da Visa adını kullanan bir Çin bankası vardı. Ayrıca Filipinlerde bir şirket bu adı kullanıyordu. Ancak bunun ötesinde her şey yolunda gözüküyordu."*

Bir süre sonra listede bir eleme daha yapılarak beş ad içeren bir kısa liste oluşturuldu. Bunlardan biri olan "Aurora" adını Bennett reddetti. Listedeki üç diğer isim de kısa sürede bir kenara bırakıldı. *"Herkesin oybirliğiyle en uygun bulduğu seçenek Visa oldu,"* diyor Bennett. *"İstediğimiz her şeye sahipti. İçimize en çok sinen ad olduğunda hemfikirdik."*[45]

MARKA DEĞİŞİMİ GERÇEKLEŞİYOR

Doğru adı bulmak sürecin sadece ilk adımıydı. *"Dünya üzerindeki tüm kartlarımızın, işyerlerindeki tüm çıkartmaların yenilenmesi gerekiyordu,"* diyor Dee. *"Tüm bankalardaki ışıklı tabelalar değiştirilmeliydi –ki sadece Japonya'da sayıları 20 bini buluyordu. Tüm reklamların da değiştirilmesi gerekiyordu. Onlarca dili, kültürü ve hukuk sistemini içeren bir değişimdi bu."*

Sürecin en zor kısımlarından biri Dee'nin üzerine kalmıştı: İngiltere, Fransa, Kanada ve Japonya'da bu işe kuşkuyla bakan banka müdürlerine yeni adı pazarlamak. Hawai'de gerçekleştirilen uluslararası üyeler toplantısında Dee, bu

ülkelerin bankalarında karar verici konumda olan yöneticileri bir kenara çekerek bire bir görüştü, karizmasını kullanarak onları ikna etmeye çalıştı. Tabii, onları ayartmak için Visa'nın düsturu olan *"Başarma iradesi, uzlaşma nezaketi"* sözlerini kullanmaktan da çekinmedi. Sonunda herkes Dee'ye boyun eğdi –Fransızlar hariç. Visa kartı 2010'a kadar Fransa'da Carte Bleue (Mavi Kart) olarak anıldı. Toplantının sonunda tüm üye bankalar NBI'ın isminin Visa U.S.A. olarak değiştirilmesini de kabul ettiler. 1977 yılında IBANCO adı, kısaltması yine Visa olacak şekilde Visa International Services Association olarak değiştirildi ve bu küresel girişim o andan itibaren Visa International olarak anılmaya başlandı. Ayrıca bankalar tüm ürünlerinin adını Visa olarak değiştirmeyi de kabul ettiler.[46]

Kredi kartı sektöründeki üst düzey yöneticiler arasında bu sektörün ulaştığı başarıdan memnun olmayı hak edecek tek bir kişi varsa, o da Dee Hock'tur. 1970'in karanlık günlerinde hayata geçirmeyi başardığı kuruluş, görevini tam da söylediği gibi yerine getirmişti. Bu kuruluş tek başına, kredi kartının hem bir finans başarısına, hem de çoğu Amerikalının yanında taşıma ihtiyacı duyduğu bir araca dönüşmesinden

MasterCard'ın Tarihçesi

ABD'de en yaygın kullanılan kredi kartlarından biri olan MasterCard, marka bilinirliği ve dünya çapında kredi kartı işlem adedi açısından Visa'nın hemen ardından ikinci sırada yer alıyor.

1951 yılında, Franklin National Bank (bugünkü adıyla European American Bank), ABD'deki işyerleri tarafından kabul edilen ilk modern kredi kartını çıkardı. Çok geçmeden diğer bankalar da bu yarışa katıldı ve kredi kartı çıkaran banka sayısı kısa süre içinde 100'ü aştı. O zamanlar kart hamilleri fatura geldikçe kart borçlarını ödüyordu ve herhangi bir kullanım ücreti veya faiz alınmıyordu. Kredi kartı ile yapılan her işlem için kartı veren amir banka ilgili üye işyerinden belirli bir ücret tahsil ediyordu. Bu kartlar sadece belirli bir coğrafi sınır dâhilinde kullanılabildiği için, müşteri sayısı az, bankaların kâr marjı düşüktü.

Kaliforniya merkezli Bank of America 1958 yılında BankAmericard'ı (ilerideki adıyla Visa) çıkardı. Bank of America, bir süre sonra büyük metropol bölgelerinin her birinde tek bir bankayı lisanslama yoluyla tüm ABD çapında geniş bir lisansör banka ağı oluşturdu. Lisansör bankaların her biri kendi coğrafi bölgelerinde BankAmericard'ı halk arasında yaygınlaştırmaktan ve işyerleriyle anlaşma imzalayarak sundukları ürün veya hizmetlerin karşılığı olarak bu kartla ödeme yapılmasını kabul etmelerini sağlamaktan sorumluydu.



INTERBANK KART BİRLİĞİ

Hemen hemen aynı zamanlarda, BankAmericard birliğine katılmamış olan bir grup Amerikalı bankacı, kendilerine ait bir ağ oluşturarak bir diğerinin kredi kartını kabul etmeye karar verdi. Bu bankacılar 16 Ağustos 1966'da provizyon, takas ve mahsuplaşma işlemleri de dâhil olmak üzere kredi kartı ödemeleriyle ilgili fonksiyonları düzenlemek, yönetmek ve denetlemek üzere Interbank Kart Birliği'ni (ICA - Interbank Card Association) kurdular. ICA, adı sonradan MasterCard olarak değiştirilecek olan Master Charge için bir şemsiye kuruluş olarak görev yapacaktı. Gerek üye işyerlerini gerek ICA üyesi bankaları tanımlamak üzere bir "i" simgesi tasarlanarak, kredi kartlarının üzerine ve satış noktalarına bu simge yerleştirildi.

ICA'nın BankAmericard'dan farklı yanı, tek bir bankanın hâkimiyetinde olmayıp üye bankaların karşılıklı mutabakatıyla yönetiliyor olmasıydı. Birliğin

sorumluydu. Bu süreç zarfında Visa ayrıca, MasterCard'ın önüne geçerek en yaygın kullanılan kredi kartı olmuştu. 80'lerin ortalarına gelindiğinde halkın yüzde 53'ü cüzdanında bir Visa kartı taşıyorken, bu oran MasterCard'da yüzde 46 idi. Ayrıca Visa sadece ABD'ye değil, dünyanın büyük kısmına nüfuz etmeyi başarmıştı; kredi kartının uluslararası geçerliliğe sahip bir para birimi gibi işlev görmesi, Dee'nin en gurur duyduğu başarılarındandı. Bir keresinde yaptığı konuşmalardan birinde *"ne özel sektörde ne kamu sektöründe başka hiçbir kuruluş bu başarıya yaklaşamadı – Birleşmiş Milletler bile…"* demişti. Banka kartları en yaygın kredi kartı türü haline gelmişti ve bankalar son gerçek ezeli düşmanları olan American Express ile başa çıkabilecek güce ulaşmıştı – bu misyonlarını, 80'lerde ve 90'larda giderek artan bir başarıyla yerine getirdiler.

Dee, gösterdiği bu çabadan payına düşen mükâfatı da aldı. Söylenene göre 80'lerin ilk yarısında yıllık maaş paketi 800 bin doları buluyordu. Dee'nin aldığı bir diğer ödül ise, kendi yarattığı bu dünyanın en saygın şahsiyeti olarak anılması oldu.[47]

faaliyetlerini yürütmek ve denetlemek için geniş bir personel kadrosuyla desteklenen komiteler oluşturuldu. ICA, kart provizyon, takas ve mahsuplaşma prensiplerini belirlemekle kalmayıp, kartın pazarlamasını ve birliğin ticari markasını korumaya yönelik güvenlik ve hukuki temsil sorumluluğunu da üstlendi. ICA, uluslararası piyasaya girmekte de zaman kaybetmedi: 1968'de Meksika'da Banco Nacional de Mexico (Banamex) ile, kıta Avrupa'sında ise Eurocard International ile yakın bağlar kurdu. ICA aynı yıl içinde birliğe Japonya'dan ilk üyelerini de kabul etti.



1987 yılına ait bir Access Kartı.

ICA, 1973 yılına gelindiğinde, üye muhabir bankaları veya işyerlerini üye amir bankalara veya finans kurumlarına elektronik olarak bağlamak için tasarlanmış merkezi bir bilgisayar ağı olan INAS'ı geliştirdi. Bu bilgisayar ağı, kartı veren amir banka ile üye işyerlerinin doğrudan ve hızlı bir şekilde iletişim kurmasını sağlarken, provizyon almak için zaman alıcı telefon görüşmeleri yapma ihtiyacını da ortadan kaldırdı. ICA, 1974'te provizyon sürecini kısaltmak ve kredi kartı dolandırıcılığını azaltmak için tüm kartlarında manyetik şeritleri uluslararası bir standart haline getirdi. 1975 yılında, ICA üyeleri arasında kredi kartı işlemlerinin elektronik takasını sağlamak, böylece tüm süreci otomasyona geçirip harcama sliplerini postayla gönderme gerekliliğini azaltmak üzere INET adı verilen bir sistem devreye sokuldu. 1979 yılında ise ICA, birliğin hizmet kapsamının bir harcama kartının ötesine geçmesini yansıtacak şekilde Master Charge adını ve markasını MasterCard olarak değiştirdi. 70'li yılların ortalarında ve sonlarına doğru İngiltere'den Access Ltd., Güney Afrika'dan Standart Chartered Bank ve Avustralya'nın ilk üye bankası birliğe katıldı.

Görünürde bu kadar başarılı işlere imza atılıyorken, kart hamili ve işlem sayısı açısından MasterCard bir diğer harcama kartı sistemi olan Visa karşısında gerilemeye başlamıştı. MasterCard'ın performansından hoşnut olmayan ICA yönetim kurulu, Başkan John J. Reynolds'a baskıda bulunarak çok daha önce yapılması gerektiğine inandıkları bazı değişikliklerin hayata geçirilmesini talep ettiler. Ancak Reynolds yönetim kurulu üyelerinin birçoğu tarafından bu talebi yerine getirmekte yetersiz bulundu ve görevinden istifa etmesi istendi.

KLASİK HİYERARŞİ DEĞİŞİYOR

ICA yönetim kurulu, Şubat 1980'de Russell E. Hogg'u yeni başkanı olarak atadı. Daha önce Macmillan Inc. Şirketinde üst düzey yönetici olarak görev yapmış olan Hogg, American Express şirketinin Kartlar Bölümünde de geniş bir deneyim edinmişti. Hogg, yönetim kurulunun isteği doğrultusunda derhal Interbank'da kapsamlı değişiklikler yapmaya girişti. Şirketin organizasyon şemasını yeniden düzenledi, yatay raporlama kanalları oluşturdu, böylelikle çalışanlar arasında iletişimi teşvik ederek Reynolds'un uzun süre bağlı kaldığı klasik hiyerarşi yapısını ortadan kaldırdı. Şirketin bazı destek birimlerini St. Louis'e taşıyarak yeni bir departman altında topladı. Sayıları giderek artan üye ABD bankalarıyla ilgilenmekle sorumlu olan

tüm iş pozisyonlarını tümüyle ortadan kaldırdı, çünkü ABD kredi kartı pazarının doygunluğa ulaştığına inanıyordu. Böylece, şirketteki sekiz üst düzey yetkiliyi de işten çıkardı.

Bu değişikliklerle bile, MasterCard'ı Visa ile rekabet edebilecek bir kuruma dönüştürme yarışında Hogg'un önünde çetin bir yol uzanıyordu. Kredi kartı veren bankaların büyük çoğunluğu müşterilerine hem Visa hem de MasterCard seçenekleri sunmakla birlikte, Visa çoktan uluslararası bir kimliğe sahip olmayı başarmıştı. BankAmericard 1977 yılında Visa adını almadan önce, dünya çapında yaklaşık 20 değişik isimle banka müşterilerine sunulmaktaydı. 1980 yılına gelindiğinde ise imajını ve kurumsal kimliğini Visa markası altında güçlendirmeyi başarmıştı. Öte yandan MasterCard, adını MasterCard olarak değiştirmenin faydaları konusunda ABD'deki üyelerini ikna etmekte zorlandığı gibi, çeşitli iştiraklerle, Avrupa ve Asya'da giriştiği sayısız iş ortaklığıyla parçalanmış bir kimliğin sıkıntısını çekiyordu.

Hogg'un stratejisi, MasterCard'ın ürün ve hizmet yelpazesini geliştirmeye ve genişletmeye odaklanmaktı. Şirket 1981 yılında MasterCard Seyahat Çekini duyurdu. Ayrıca aynı yıl Gold MasterCard kartını piyasaya sürdü –bu, şirketin pazar segmentasyonu konusunda attığı ilk adımdı. 1983 yılında, kaybolan ve çalınan kartlar için Acil Kart Değişim programı devreye sokuldu ve kredi kartı dolandırıcılığına karşı, tüm kartlara lazerle işlenmiş bir hologram eklendi. Uluslararası kart kabul noktalarının, kredi kartı işlemleri için provizyon almasını sağlayacak olan küresel paket anahtarlamalı veri ağı da Hogg yönetiminde devreye alındı.



Hogg aynı zamanda, INET'i Banknet ile birleştirmeye ve provizyonların üye bankalar arasında daha verimli bir şekilde iletilebilmesi için INAS'ı bu sistem üzerine uyarlamaya karar verdi. Visa gibi MasterCard da provizyon sistemini dünya çapında iyileştirmek için bir satış noktası otomasyon programını hayata geçirdi.

ÇİN'E GİREN İLK KREDİ KARTI

"Affinity card" adı verilen ve kart hamillerinin belli bir gruba aidiyetlerini (örn. spor kulübü taraftarlığı, sosyal statü vb.) öne çıkaran kredi kartlarının Japonya'da büyük başarı kazanması üzerine, 1985 yılında, Kart Programı Geliştirme Grubu oluşturuldu ve hemen ardından uluslararası piyasa için MasterCard BusinessCard duyuruldu.

Artık dünya çapında MasterCard hamili sayısı 120 milyona ulaşmıştı. 1986'da Pasifik ülkeleri arasında bir ilk olarak Hong Kong'da MasterCard ofisi açıldı. Bir yıl sonra ise MasterCard, Çin Halk Cumhuriyeti'ne girmeyi başaran ilk kredi kartı unvanını alacaktı. Şirket bu arada Miami'de Latin Amerika'ya yönelik bir bölge ofisi de açtı ve hem kart hamillerine hem üyelere dünya çapında tüm Banknet hizmetlerini eksiksiz olarak sunmaya başladı.

Hogg, 1988 yılında dünyanın en büyük otomatik vezne (ATM) ağı olan Cirrus'u 34 milyon dolara satın aldı. MasterCard, Eurocard International'ın yüzde15 hissesini de bu dönemde ele geçirdi. Tam da Pasifik ülkelerinde MasterCard kredi kartı sayısının 20 milyona ulaştığı, Sovyetler Birliği'nde ilk MasterCard kredi kartının dağıtılmaya başlandığı bir sırada, Interbank yönetim kurulu, Hogg'un saldırgan yönetim tarzından hoşnutsuzluğunu dile getirmeye başladı. 28 binin üzerinde üye bankayı temsil eden 25 kişilik ICA yönetim kurulu, Hogg'u seyahat çeki, "akıllı kart" gibi başarısız projelere çok fazla para harcamakla eleştiriyor, Hogg'un yönetici ekibini ise MasterCard'ın pazar payıyla ilgili güvenilmez bilgiler sunmakla suçluyordu. Bizzat yönetim kurulu içindeki anlaşmazlıklar ve çıkar çatışmaları sonucunda Hogg, 1988 Temmuz ayında aniden istifa etti.

Yönetim kurulu, Alex W. Hart'ı şirketin yeni CEO'su ve başkanı olarak atamaya karar verdi. First Interstate Bancorp'da uzun süre icra kurulu başkan yardımcılığı görevini üstlenen ve kredi kartı yönetiminde geniş deneyime sahip olan Hart, MasterCard'ın bazı yönetim problemlerini çözmek üzere bir program başlatarak Avrupa, Asya ve Güney Amerika'da bölgesel yönetim kurulları oluşturdu. MasterCard ATM Ağı, 1989 yılında Hart yönetiminde devreye sokuldu. MasterCard ayrıca, Venezuela'da yerel bir mahsuplaşma işlemini de gerçekleştirerek ABD dışında bu fonskiyonu ilk kez yerine getirmiş oldu. Şirket, hemen hemen aynı zamanlarda MasterCard Kart İşlem Servisini devreye sokarak, ABD dışındaki üye bankaların bir mikrobilgisayar yardımıyla hızlı ve ekonomik bir biçimde kredi kartı çıkarmasını veya mevcut kredi kartı programlarını alıp kullanmalarını kolaylaştırdı.

CIRRUS İLE BİRLEŞME

1990 yılında MasterCard ATM ağı CIRRUS ile birleşerek MasterCard/CIRRUS ATM ağını oluşturdu. Bu ağ, MasterCard kredi kartı hamillerinin dünya çapında 50 bin noktadaki ATM'lerden nakit çekebilmelerine olanak tanıdı.

Hart ayrıca, 1990 Dünya Futbol Şampiyonası organizatörleri ile anlaşarak, MasterCard'ın bu etkinliğin resmi kartı olmasını sağladı.

Hart'ın bu girişimi ödülünü fazlasıyla verdi: 1990 Dünya Futbol Şampiyonası, o yıl dünya çapında en fazla izleyici toplayan spor olayı olurken, MasterCard'ın marka bilinirliğinin artmasına da büyük katkıda bulundu. Satış sliplerini bir bankadan diğerine elektronik olarak göndermek üzere iki yıl önce geliştirilen MasterCom da aynı zamanlarda küresel bir hizmet olarak devreye sokuldu. Yine aynı yıl içinde Banknet, Hindistan'da döviz işlemleri yapmaya başladı.

MAESTRO DEVREYE GİRİYOR

MasterCard 1991'de Eurocard International, Eurocheque International ve ABD'deki diğer ATM ağları dâhil olmak üzere katılımcı kurumlara ait kartların hamilleri için dünya çapında bir banka kartı sistemi olan Maestro'yu duyurdu. Visa'nın Interlink sistemi ile rekabet etmek üzere geliştirilen Maestro, Interlink gibi mudinin banka hesabı üzerinden provizyon, veri toplama ve borçlandırma işlemlerini yürüten, son derece gelişmiş, çevrimiçi bir satış noktasında borçlandırma sistemiydi. Gerek Visa'nın gerek MasterCard'ın borçlandırma programlarında, bankaların kendilerine ait banka kartları kullanılıyordu. Üzerinde Visa veya MasterCard amblemi olan banka kartı, bu amblemin yer aldığı satış noktalarında para veya çek yerine kullanılabiliyordu. Banka kartlarının hedef pazarı, süpermarket, benzin istasyonu, bakkal gibi gündelik olağan alışverişlerin yapıldığı satış noktalarıydı. MasterCard ilk Maestro banka kartı işlemini Ağustos 1992'de gerçekleştirdi. Gerek Visa gerek MasterCard, bankaların banka kartında sadece bir markaya ihtiyaçları olduğunun, her ikisini de kullanmaya yanaşmayacaklarının farkındaydı.

MasterCard, 1991'de başlattığı iddialı reklam kampanyasıyla daha yüksek bir profil çizmeye ve böylece dünya çapında pazar payını artırmaya kararlıydı. Şirketin 1994 Dünya Kupası için yaptığı sponsorluk anlaşması, 1991-1994 yılları arasında gerçekleşen 269 maçı kapsıyordu ve MasterCard'ın marka bilinirliğinin artmasına ve hizmetlerinin duyurulmasına önemli katkıda bulundu.

Kredi kartlarının taksi ücretlerini ödemede kullanılmasını sağlayarak kendine yeni bir pazar segmenti açması ise Visa ve American Express karşısında daha rekabetçi olmasını sağladı. MasterCard'ın CEO'su ve yönetim kurulu başkanı Alex Hart, ICA'nın yönetim yapısını yenileyip MasterCard'ın pazarlama, reklam ve program geliştirme stratejisini ve elektronik iletişim ağını iyileştirerek, Visa, American Express, Discover, Diners Club ve Carte Blanche gibi diğer belli başlı kredi kartlarıyla daha iyi rekabet edebilmesini sağladı. Yine de ABD'de kredi kartı pazarı doygunluğa ulaşmış durumda ve kredi kartı kuruluşlarının yeni müşteri çekmeleri giderek zorlaşıyor.

KAYNAKLAR:

International Directory of Company Histories, cilt 9. St. James Press, 1994.

"How a New Chief Is Turning Interbank Inside Out", *Business Week,* 14 Temmuz 1980, s. 109-111.

Miller, Frederic A., "Is MasterCard Mastering the Possibilities?", *Business Week,* 10 Ekim 1988, s. 123.

01 KAYNAKLAR

(1) Edward Bellamy, *"Looking Backward 2000-1887"*, Signet, 1960.

(2) Rüştü Yarar, Süleyman Serdar Karaca, "Identifying the Factors Affecting the Consumer Credit Card Ownership: Empirical Evidence from Turkey," içinde: *"Journal of Applied Economic Sciences"*, cilt VII, 20/2, s. 196.

(3) John A. Jakle, Keith A. Sculle, *America's Main Street Hotels: Transiency and Community in the Early Auto Age*, University of Tennessee Press, 2009.

(4) David Bear, "Who deserves the credit for credit cards?" *Pittsburgh Post-Gazette*, 19 Kasım 2006.

(5) Uğur Özmen, "Kartlı Ödeme Sistemleri" üzerine yayınlanmamış çalışma notları, İstanbul, 2015.

(6) Paul Chutkow, *The Power of an Idea*, Harcourt Legal & Professional Publications, 2001.

(7) Paul Chutkow, *The Power of an Idea*, Harcourt Legal & Professional Publications, 2001.

(8) Paul Chutkow, *The Power of an Idea*, Harcourt Legal & Professional Publications, 2001.

(9) Joe Nocera, *A Piece of the Action, When the Middle Class Joined the Money Club,* Simon & Schuster Paperbacks, New York 2013, s. 53.

(10) Joe Nocera, *A Piece of the Action, When the Middle Class Joined the Money Club,* Simon & Schuster Paperbacks, New York 2013, s. 53.

(11) Paul Chutkow, *The Power of an Idea*, Harcourt Legal & Professional Publications, 2001.

(12) Paul Chutkow, *The Power of an Idea*, Harcourt Legal & Professional Publications, 2001.

(13) Paul Chutkow, *The Power of an Idea*, Harcourt Legal & Professional Publications, 2001.

(14) Paul Chutkow, *The Power of an Idea*, Harcourt Legal & Professional Publications, 2001.

(15) Paul Chutkow, *The Power of an Idea*, Harcourt Legal & Professional Publications, 2001.

(16) Paul Chutkow, *The Power of an Idea*, Harcourt Legal & Professional Publications, 2001.

(17) Paul Chutkow, *The Power of an Idea*, Harcourt Legal & Professional Publications, 2001.

(18) Paul Chutkow, *The Power of an Idea*, Harcourt Legal & Professional Publications, 2001.

(19) Paul Chutkow, *The Power of an Idea*, Harcourt Legal & Professional Publications, 2001.

(20) Paul Chutkow, *The Power of an Idea*, Harcourt Legal & Professional Publications, 2001.

(21) Paul Chutkow, *The Power of an Idea*, Harcourt Legal & Professional Publications, 2001.

(22) Paul Chutkow, *The Power of an Idea*, Harcourt Legal & Professional Publications, 2001.

(23) Joe Nocera, *A Piece of the Action, When the Middle Class Joined the Money Club,* Simon & Schuster Paperbacks, New York 2013, s. 53.

(24) Joe Nocera, *A Piece of the Action, When the Middle Class Joined the Money Club,* Simon & Schuster Paperbacks, New York 2013, s. 53.

(25) Paul Chutkow, *The Power of an Idea*, Harcourt Legal & Professional Publications, 2001.

(26) Paul Chutkow, *The Power of an Idea*, Harcourt Legal & Professional Publications, 2001.

(27) Paul Chutkow, *The Power of an Idea*, Harcourt Legal & Professional Publications, 2001.

(28) Paul Chutkow, *The Power of an Idea*, Harcourt Legal & Professional Publications, 2001.

(29) Paul Chutkow, *The Power of an Idea*, Harcourt Legal & Professional Publications, 2001.

(30) Paul Chutkow, *The Power of an Idea*, Harcourt Legal & Professional Publications, 2001.

(31) Paul Chutkow, *The Power of an Idea*, Harcourt Legal & Professional Publications, 2001.

(32) Paul Chutkow, *The Power of an Idea*, Harcourt Legal & Professional Publications, 2001.

(33) Joe Nocera, *A Piece of the Action, When the Middle Class Joined the Money Club,* Simon & Schuster Paperbacks, New York 2013, s. 53.

(34) Joe Nocera, *A Piece of the Action, When the Middle Class Joined the Money Club,* Simon & Schuster Paperbacks, New York 2013, s. 53.

(35) Paul Chutkow, *The Power of an Idea*, Harcourt Legal & Professional Publications, 2001.

(36) Joe Nocera, *A Piece of the Action, When the Middle Class Joined the Money Club,* Simon & Schuster Paperbacks, New York 2013, s. 53.

(37) Joe Nocera, *A Piece of the Action, When the Middle Class Joined the Money Club,* Simon & Schuster Paperbacks, New York 2013, s. 53.

(38) Paul Chutkow, *The Power of an Idea*, Harcourt Legal & Professional Publications, 2001.

(39) Paul Chutkow, *The Power of an Idea*, Harcourt Legal & Professional Publications, 2001.

(40) Paul Chutkow, *The Power of an Idea*, Harcourt Legal & Professional Publications, 2001.

(41) Paul Chutkow, *The Power of an Idea*, Harcourt Legal & Professional Publications, 2001.

(42) Visa basın bülteni, 30 Nisan 2015, http://investor.visa.com/news/news-details/2015/Visa-Inc-Reports-Fiscal-Second-Quarter-2015-Net-Income-of-16-billion-or-063-per-Diluted-Share/default.aspx, 29 Kasım 2015'te erişildi.

(43) Dee Hock, *Birth of the Chaordic Age,* Berrett-Koehler Publishers, 2000.

(44) Dee Hock, *Birth of the Chaordic Age,* Berrett-Koehler Publishers, 2000.

(45) Paul Chutkow, *The Power of an Idea*, Harcourt Legal & Professional Publications, 2001.

(46) Paul Chutkow, *The Power of an Idea*, Harcourt Legal & Professional Publications, 2001.

(47) Joe Nocera, *A Piece of the Action, When the Middle Class Joined the Money Club,* Simon & Schuster Paperbacks, New York 2013, s. 53.

02

1960'LI VE 1970'Lİ YILLARDA KARTLI ÖDEME SİSTEMLERİMİZ

1960'LI VE 1970'Lİ YILLARDA KARTLI ÖDEME SİSTEMLERİMİZ

'60'LARA VE '70'LERE GENEL BAKIŞ

1950'de iktidara gelen Demokrat Parti, dünya ekonomik sistemine eklemlenme girişiminin bir sonucu olarak artan dış ödemeler dengesi açıklarını iyi yönetemeyince, çareyi genişletici bir para politikası izlemekte bulur. Ancak bu da Türkiye'de enflasyonist bir ortamın doğmasına yol açar. Yabancı sermaye yatırımlarının çok sınırlı bir düzeyde kaldığı bu dönemde, para zaten sadece bankalarda mevcuttur. Cumhuriyet'in kuruluşunu takip eden çeyrek asırlık süre boyunca yerli şirketlerimiz, özkaynak ve sermaye yetersizliği çekmişlerdir. Bu nedenle de sermaye birikimini hızlandırmak için uygun ekonomik ve sosyal ortamın yaratılmasındaki en büyük etmen, bankacılık sistemimiz olmuştur. Yeni beliren enflasyonist ortamda banka faizinin piyasa faizine nazaran düşük seyrettiğini gören sermaye sahipleri de bankacılık alanında yatırım yapmaya özenirler. 1953'ten sonra artan enflasyon yerli şirketlerin kaynak ihtiyacını artırınca, ülkede çok sayıda yeni banka kurulur.

Bankacılık için başta güzel şartlar vardır. Ancak enflasyonun raydan çıkmasıyla, bankaların elverişli şartları kaybolur. Zira hükümet, 4 Ağustos 1958'de, istikrar tedbirleri adı altında bir takım kararlar alır. IMF'nin önerilerini temel alan pakette, devalüasyonun yanı sıra Merkez Bankası kredilerinin sınırlandırılması, banka kredilerinin dondurulması gibi sert uygulamalar vardır. Bu uygulamalar hayata geçtikten sonra, büyük ölçüde enflasyonun ürünü olan yedi banka, peş peşe iflas ederler.

Türk Silahlı Kuvvetleri'nin 1960'ta ülke yönetimine el koyarak Demokrat Parti iktidarına sona vermesiyle, ekonomide de iyimser bir hava doğar. Ancak 1960 yazından başlayarak devletin bankalar üzerinde fiili baskı uygulamasıyla, bu olumlu atmosfer dağılır. Bazı bankalar kapanır. Bu arada bankalardan önemli ölçüde mevduat da çekilmiştir.

Cari açık ve bunun yol açtığı sıkıntılara çare olarak, sonunda "planlama" yaklaşımına geçilmesi gerektiğine karar verilir. Bu yaklaşım, 1961 Anayasası'nın 129. maddesinde "kalkınma plana göre gerçekleştirilir" ibaresiyle güvence altına alınır. Önce Başbakanlığa bağlı bir Planlama Grubu kurulur. Akabinde Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) yasalaştırılır. Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1963-1967) ile ekonomide hem tasarruf hem de yatırım oranları yeniden artmaya başlar.

Planlı dönemde bankacılık alanında yeni kuruluşlar sınırlı kalmış, eskiden kurulmuş olanların sayısı da tasfiyeler ya da birleşmeler yoluyla azalmıştır. Yeni kurulan bankalar ise temel olarak "kalkınma bankacılığı" alanında faaliyete



HILTON'UN AÇILIŞI - Ortada İnci Pirinççioğlu, sağda Turizm Bakanı Muammer Baykam. (Pirinççioğlu Arşivi)

1950'li yılların ikinci yarısında dünyada tarım ve hammadde ürünlerine olan dış talep azalınca tarıma dayalı bir büyüme içinde olan Türkiye, zor dönemlerden geçer. 1960'lı yıllarda ülkeye döviz sağlamanın bir yolunun da turizm gelirlerini artırmaktan geçtiği konuşulmaktadır. II. Dünya Savaşı sonrasında özellikle Amerikalılar dünyayı gezmeye ve seyahat etmeye daha çok zaman ve bütçe ayırır hale gelmişlerdir. 1953'te Yeşilköy Havalimanı'na, 1955'te ise yabancı konuklarını uluslararası standartlarda ağırlayacak büyük bir otele (Hilton) kavuşmuştur İstanbul. Ancak Avrupalı ve Amerikalı turistler ülkelerinde buldukları ödeme kolaylıklarını ziyaret ettikleri ülkelerde de bulmak istemektedir.

geçmektedir. Aslına bakılırsa, Türk bankalarının "bireysel bankacılığı" keşfetmesine en az çeyrek yüzyıl vardır.

Bunun için de ülkenin önce uluslararası ölçekte rekabet edebilir hale gelmesi, Türk Parasını Koruma Kanunu ve kambiyo rejiminde uygun değişikliklerin yapılması, bankalarımızın şubelerini otomasyona geçirmeleri ve yaptıkları teknolojik yatırımlarla da merkezine müşterinin ihtiyaçlarını koyan ürün ve hizmetler geliştirmeleri gerekmektedir.

Türkiye, bankaların da desteği ile bir şekilde kalkınacaktır. Ama sırada her şeyden önce dünyadan mal almamıza olanak sağlayacak dövizi kazanmak, o parayı ülkeye getirebilmek vardır.

"DÖVİZSİZ TOPLUMUN" TURİZMİ KEŞFİ

Ancak dünyadaki gelişmeler, Ankara'nın işini hiç de kolaylaştırmaz. Tarıma dayalı bir büyüme içinde olan Türkiye, dünyada 1950'li yılların ikinci yarısında tarım ve hammadde ürünlerine olan talep azalınca, gelirlerinde istediği ivmeyi yakalayamaz ve zor dönemlerden geçer. Ülke, döviz girdisini artırmanın önemli olduğunu, son derece can yakıcı bir biçimde hissetmeye başlar.

1960'lı yıllarda bunun bir yolunun da turizm gelirlerini artırmaktan geçtiği konuşulmaktadır. Çünkü II. Dünya Savaşı sonrasında özellikle Amerikalılar dünyayı gezmeye ve seyahat etmeye daha çok zaman ve bütçe ayırır hale gelmişlerdir. Turizm faaliyetleri hareketlenmiş, bazı ülkeler bu yolla büyük bir gelir elde eder olmuşlardır.

Rakamlara bakılırsa, Avrupa'yı ziyaret eden Amerikalı turistler, II. Dünya Savaşı'nın sonundan 1953 yılı sonuna kadar bu uğurda 6 milyar dolar harcamışlardır. Amerikalıların seyahat amaçlı olarak sadece 1953 yılında harcadıkları tutar bile 1 milyar 77 milyon doları bulmuştur.[1]

"Bacasız sanayi" olarak düşünülen turizm, bazı ülkeler için tam bir can simidi olabilmektedir. American Express şirketinin o yıllarda aktardığı bilgilere göre, 1963 yılında Avrupa'yı ziyaret eden Amerikalı turistlerin sayısı, tarihte ilk kez 1 milyon eşiğini geçer. Britanya'nın Londra kenti o yıl 500 bin turistin akınına uğrarken, koca Türkiye'yi sadece 66 bin turist ziyaret etmiştir. Bu, bir önceki yıla kıyasla yüzde 25'lik artışa işaret etse de hâlâ çok küçük bir rakamdır.[2]

Arabistan çöllerini dolaşarak büyük sükse yapmış olan Britanyalı kadın yazar Freya Stark, '50'li yılların başlarında *Elfin* isimli bir gulet ile Ege ve Akdeniz sahillerimizi boydan boya dolaşırken 55 antik kentimizi ziyaret etmiş, ancak bu uzun yolculuk sırasında bu bölgelerde kendisi dışında sadece tek bir yabancı turist görmüştür.

Bu denli tarihi zenginlikleri olan Türkiye'ye daha

çok yabancı turistin gelmesi lazımdır. Ancak bu sanayi "bacasız" gibi dursa da sıkı bir altyapı gerektirdiği de açıktır. Uluslararası havayolu şirketlerinin sefer düzenlemesine olanak tanıyacak bir havalimanı inşa etmek ve turizmdeki yatak kapasitesini artırmak yeterli değildir. İstanbul, 1953'te Yeşilköy Havalimanı'na, 1955'te ise yabancı konuklarını uluslararası standartlarda ağırlayacak büyük bir otele (Hilton) kavuşmuştur. Ancak Avrupalı ve Amerikalı turistler, ülkelerinde buldukları ödeme kolaylıklarını ziyaret ettikleri ülkelerde de bulmak istemektedir. Konakladıkları ülkenin nakit parasını yanlarında taşımak ve her ihtiyaç duyduklarında döviz bürolarına gitmek, özellikle de belirli bir kesim için heves kırmaktadır. Bu zorluğu aşmanın ve turisti motive etmenin en temel yolu da dünyada özellikle '50'li yıllarda yaygınlaşmaya başlayan uluslararası nitelikli kredi kartlarının Türkiye'de de geçerli olmasını sağlamaktır.

Türkiye'nin kuzey komşusu Sovyetler Birliği bile, sahip olduğu otoriter bürokratik devlet yapısına rağmen, döviz girdilerini artırma ihtiyacını hissetmiş ve 1950'li yıllardan başlayarak turistlere bu alanda kolaylık sağlayacak çalışmalar yapmıştır. Sovyetler Birliği seyahat acentesi Inturist, İngiltere'de Cook, İtalya'da CIT, ABD'de ise American Express ile anlaşmalar imzalamaktadır. Yabancı turistler, en az iki şehir ziyaret etmeleri şartıyla, kuzey komşumuzda 1.000 km'ye kadar ücretsiz seyahat edebilmektedir. İki şehirden fazlasını ziyaret edenlere de Sovyet demiryolları ve havayolları yüzde 50 indirim uygulayacaktır.[3] Döviz gelirlerine ivme kazandırmak isteyen Sovyetler Birliği'nde, 1974 yılından başlayarak Diners Club ve Chargex gibi kredi kartları da geçerli hale gelir.[4]

TÜRKİYE'DEKİ İLK KART KABULÜ

Türkiye ise yabancı turistlerin nakit para taşıma ihtiyaçlarını minimuma indirecek ilk önlemlerini 1960'lı yıllarda alır. Ülkemizdeki ilk kart kabul uygulaması, dünya üzerinde saygın kart sistemlerinden birisi olan "Diners Club" (ve Carte Blanche) önderliğinde 1963 yılında başlar. Avrupa ve Akdeniz ülkelerine turlar düzenleyen bir seyahat şirketi olan İstanbul Turizm isimli firma, Beyrut'taki Ortadoğu temsilciliğine bağlı olarak Diners Club için kart kabul çalışmalarını başlatır. İstanbul Turizm, Türkiye'de harcama yapan yabancı turistlerin üye işyerlerinde imzaladıkları slipleri Beyrut'a göndermektedir.

Şirketin anlaşma yaptığı Diners Club, kartlı ödeme sistemleri alanında faaliyet göstermek üzere 1950 yılında ABD'de kurulmuş bir şirkettir. 1960'lı yılların ortalarına geldiğimizde dünya üzerinde 1.3 milyon kişi Diners Club kartı sahibi olmuştur. Diners Club ilk plastik kartını 1961'de çıkartmıştır.

Bu gelişme, ilk olması nedeniyle önemlidir ama Türkiye turizminin bu yönde atılmış tek bir adım ile büyüyebileceğini de zannetmemek lazımdır. Turizmimiz 1960'ların ikinci yarısında bile mütevazı çapını bir türlü aşamamaktadır. O dönemde genç bir gazeteci olan Hasan Pulur, 1966 yılı



'60'lı yıllarda Türkiye'de Diners Club kredi kartı sahibi olmak "milyoner" olmakla özdeş bir anlam ifade etmektedir. Öyle ki, 1968 yılı 27 Şubat'ında İstanbul'da Konak Sineması'nda gösterime giren, başrollerini Danny Kaye, Cara Williams ve Martha Hyer'in oynadığı "The Man From the Diners Club" isimli Amerikan komedi filmi bile "Milyonerler Kulübü" adıyla oynamıştır.

First Lady'ler Bile Deneyimsiz İdi

Kredi kartı kullanımının ilk yıllarında deneyimsizlikten kaynaklanan ilginç olaylarla da karşılaşılır. Özellikle kartın son kullanma tarihinin geçmiş olmasına dikkat etmeden alışveriş yapmakta ısrar edenlere sadece Türkiye'de değil, Avrupa, hatta Amerika'da da rastlanmaktadır.

1979 yılı sonlarında, Washington'daki şık ve pahalı mağazalardan Bloomingdale's, Beyaz Saray'ın dahi bu tür zafiyetlerden muaf olmadığını göstermesi açısından ilginç bir olaya tanıklık eder. ABD Başkanı Jimmy Carter'ın eşi Bayan Rosalynn Carter, o tarihte eşine Noel için bir çift ayakkabı almak üzere mağazaya gider. *Milliyet* gazetesi muhabirlerinden Saynur Gören'in Washington'dan bildirdiğine göre, mağazada 225 dolarlık alışveriş yapan Bayan Carter, daha sonra kasiyerin önündeki kuyruğa girerek, sıranın kendisine gelmesini bekler. Ödeme sırası gelince de özel çekini yazar. Kasiyer, çek yazan müşterisinden kimliğini teyit edici ehliyet ya da benzeri bir kimlik veya bir kredi kartı göstermesini ister. Bayan Carter çantasından American Express kartını çıkarıp verince, kartın son kullanma tarihinin altı ay önce geçtiği anlaşılır. Kasiyer, bu kartı kabul edemeyeceğini, sistemin böyle olduğunu üzülerek söyler. Mağaza, ABD'nin First Lady'sine mal satmayı reddetmektedir. Amerikan başkentinin ortasında, Başkan Carter'ın Noel gecesi ayağına yeni ayakkabılarını geçirmesine engel olacak bir "sistem krizi" patlak vermiştir.



İngiltere Kraliçesi II. Elizabeth'in 1936 yılında kral unvanı da almış olan amcası VIII. Edward.



Eski ABD Başkanı Jimmy Carter ve eşi Rosalynn Carter.

Neyse ki, ihtilaf sürerken mağaza müdürü imdada yetişir ve çeke kendi imzasını atarak onay verir. Başkan Carter Noel gecesi yeni ayakkabılarını giyebilecektir.[1]

Mağazalar işi sıkı tutmakta haklıdır. Zira deneyimsizlik kimi durumlarda yerini istismara da bırakabilmektedir. Leyla Erduran imzasıyla 1973 yılında *Milliyet* gazetesinin magazin sayfalarında yer alan bir habere bakılırsa, İngiltere Kraliçesi II. Elizabeth'in 1936 yılında kral unvanı da almış olan amcası VIII. Edward "batakçı" çıkmıştır. Diners Club yetkililerince de doğrulandığı belirtilen habere göre, Edward'ın, Avrupa'nın büyük merkezlerindeki lüks mağazalara girerek binlerce dolarlık öteberi aldığı ve "faturayı gönderin" diyerek mağazadan ayrıldığı, ama faturalar yollandığı zaman parayı ya çok geciktirerek ödediği ya da hiç vermediği söylenmektedir. Tahtı bıraktıktan sonra Windsor Dükü unvanını alan ve 1972 yılında hayatını kaybeden eski kralın Diners Club kredi kartı yenileme başvurusu, bu nedenle reddedilmiştir.[2]

KAYNAKLAR:

(1) *Milliyet* gazetesi, 26 Aralık 1979, s. 4.

(2) *Milliyet* gazetesi, 1 Nisan 1973, *Magazin* s. 5.

başlarında *Milliyet* gazetesindeki köşesinde, Türk turizminin bir türlü patlama yapamamasından şikâyet ederken, içinde bulunduğumuz durumu şu ifadelerle ortaya koyar:[5]

"American Express adlı seyahat şirketi, Amerikalı 52 ünlü milyoner için 28 günlük şahane bir dünya turu düzenledi. Milyoner turistler yola çıktılar bile. 28 günün yarısından fazlasını Ortadoğu'da geçirecekler. Atina tavernalarında şarap içecekler, Akropol'e çıkacaklar, Mısır'da Sfenks'i gece gündüz iki defa seyredecekler, Lübnan'da Baalbek harabelerini gezip sonra da gece kulüplerinde eğlenecekler, Şam'da Musa'nın evini ziyaret edecekler, Kudüs'te Mukaddes Topraklar'da hacı olacaklar, yani Türkiye'nin etrafında vızır vızır dolaşacaklar ve sesini duyuramayan Türkiye'ye yarım gün bile uğramadan ver elini Uzak Doğu'ya uçacaklar."

2015 Kasım'ında kaybettiğimiz Pulur'un o tarihte çizdiği tablonun değişmesi biraz zaman alacaktır. İstanbul Turizm'in girişimini 1968 yılı Ağustos ayında Koç Grubu'na bağlı bir şirket olan "Servis Turistik A.Ş." takip eder.[6] Diners Club'tan yurtiçi kart çıkartma yetkisini alan şirket, Diners Club "harcama kartını" başta Koç Topluluğu'nun üst düzey yöneticilerinin olmak üzere, arzu eden varlıklı müşterilerinin hizmetine sunmaya başlamıştır. İlk dönemlerde bu kartlar, son ödeme tarihi itibariyle bakiyenin tümünün ödenmesini gerektiren türdendi ve her ne kadar "kredi kartı" denilse de kategorik olarak "charge card" (harcama kartı) olarak anılıyordu.

Kendisini "Diners Club of Turkey" olarak lanse eden Servis Turistik A.Ş. (bugünkü Setur), Cumhuriyet Caddesi 179/4, Harbiye adresinde mukim bir şirkettir.

Servis Turistik A.Ş.'nin, uluslararası uçuşlara 1953 yılında açılan Yeşilköy Havalimanı'nda 1967 yılında bir satış mağazasına sahip olduğunu biliyoruz.[7] Dolayısıyla bu mağazanın en az o tarihlerden başlayarak kart kabul uygulaması yapmış olduğunu da varsayabiliriz.

MİLYONERLER KULÜBÜ: DINERS CLUB

Servis Turistik A.Ş. tarafından verilen söz konusu harcama kartının ön yüzünün üst kısmında *"Diners Club of Turkey"* yazmakta, kartın kullanım alanlarını sembolize eden ikonların altında ise kartın verildiği kişinin adı, yetkili imzası ve 10 basamaklı kart kod numarası (QT 1234 0001 gibi) bulunmaktadır. Yine aynı yüzde kartın son kullanma tarihi de yazılıdır.[8]

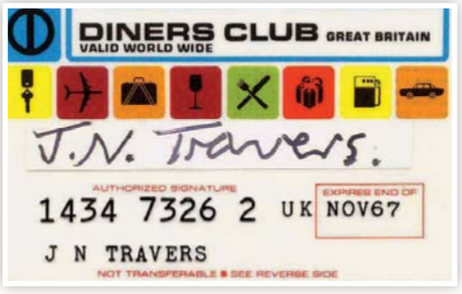
Uygulamanın mimarlarından biri Servis Turistik A.Ş.'nin (12 Ocak 2015 tarihinde yitirdiğimiz) ilk Genel Müdürlerinden Şahabettin Erel'dir. Gazeteler, Erel'in imzasıyla uygulamaya geçen Diners Club kartına yönelik gelişmeyi, *"Kredi Kartı İle Alışveriş Usulü Bizde de Kuruldu"* başlığıyla verirler. Haberlere bakılırsa, kart sahipleri Türkiye'nin neresine giderlerse gitsinler, vitrininde "Diners Club" etiketi bulunan tüm mağazalarda kredili alışveriş yapabilecek, seçkin otel ve motellerde hiçbir peşin ödeme yapmaksızın konaklayabileceklerdir. Ay sonu esas alınarak tanzim edilip gönderilen faturayı müşterinin bir sonraki aya kadar ödemesi beklenmektedir.[9]

Peki, kimler bu karttan edinme imkânına sahiptir?

O dönemlerde gazetelerde yer alan bir ilan Diners Club kartına sahip olmak için gerekenleri şöyle ifade ediyor:

"Kulübün genel olarak aradığı bazı standart mali ölçülere uygun olmanız, özellikle işinizde başarılı, sevilen sayılan ve itimat edilen bir kimse olmanız. Bir defaya mahsus alınacak giriş ücretini ve yıldan yıla alınacak aidatı ödemeniz."[10]





1 Eylül 1968 tarihli *Milliyet* gazetesinde yayınlanan bir ilanda "dünyanın 120 memleketinde yıllardır işlem gören" Diners Club'ın Türkiye'de de kullanılmaya başladığı bildiriliyor... Ancak, Diners Club kartı Türkler için o yıllarda sadece Türkiye sınırları içinde geçerli olduğundan, Türk turistler yabancı ülkelere yaptıkları ziyaretlerde bu kartın ödeme kolaylığından henüz yararlanamamakta...

Yani sadece yurtiçinde kullanılabilen karttan edinebilmek için limitiniz kadar tutarı baştan bankaya yatırmanız gerekmektedir. Kartla yapılan masrafın tamamının da son ödeme tarihi içinde ödenmesi gerektiğinden, Diners Club kartı sadece varlıklı kişilere verilmektedir. Bir prestij unsuru olarak görülen kartın kullanıcı sayısı da doğal olarak yüksek değildir. Türkiye'deki Diners Club kullanıcı sayısı, 1975 yılına kadar 10 bini geçmez. [11]

O tarihlerde ülkemizde Diners Club kartından *"tükenmeyen bir çek karnesi"* sloganıyla söz edilir.[12] İlanlarda, Diners Club sahibi olmayanlar, bir gün cebindeki parası yeterli gelmediği için, yediği yemeğin hesabını bulaşıkları yıkayarak ödemek zorunda kalan bir işadamının aczi üzerinden tarif edilmektedir.[13]

Konuyla ilgili olarak o tarihlerde gazetelerde yer alan bir ilanda, *"dünyanın 120 memleketinde yıllardır kullanılan Diners Club kredi kartı şimdi Türkiye'de"* denilerek, sunduğu kolaylıklar şu sözlerle aktarılmaktadır:[14]

"Diners Club kartınızla memleketimizin en mutena lokantalarında yemek yiyebilir, gece kulüplerinde eğlenebilir, seçkin otel ve motellerde kalabilir ve bir imza atarak ayrılabilirsiniz. Yurtiçi ve yurtdışı seyahat acenteleri, Diners Club kartınızı memnuniyetle kabul ederler. Arzu ettiğiniz kara, hava ve deniz yolu seyahatlerinizde, Diners Club kartınız en iyi misafir olarak ağırlanmanızı sağlayacaktır."

Diners Club kredi kartından edinmek isteyenlerin, firmanın Türkiye temsilcisi Servis Turistik A.Ş.'nin Harbiye'deki bürosuna giderek ya da mektup yoluyla başvuruda bulunmaları istenmektedir. Gerekli incelemelerden sonra kişiye böyle bir kredi kartı edinip edinemeyeceği söylenmekte ve cevap olumluysa yıllık aidat ücretini yatırması beklenmektedir.

Diners Club kartı zamanla sadece Türkiye'de değil dünyada da giderek popüler hale gelir. 1971 yılına geldiğimizde Diners Club'ın dünya üzerinde 131 ülkede 3.5 milyonu aşkın üyesi vardır.

Tabii o yıllarda Diners Club kredi kartı sahibi olmak "milyoner" olmakla özdeş bir anlam ifade etmektedir. Öyle ki, 1968 yılı 27 Şubat'ında İstanbul'da Konak Sineması'nda gösterime giren, başrollerini Danny Kaye, Cara Williams ve Martha Hyer'in oynadığı "The Man From the Diners Club" isimli Amerikan filmi bile "Milyonerler Kulübü" adıyla oynamıştır.

Diners Club kartı Türkler için şimdilik sadece Türkiye sınırları içinde geçerli olduğundan, Türk turistler yabancı ülkelere yaptıkları ziyaretlerde bu kartın ödeme kolaylığından henüz yararlanamamaktadır.



27 Şubat 1972 tarihinde *Milliyet* gazetesinde yayınlanan bu ilanda, Diners Club sahibi olmayanlar, cebindeki parası yeterli gelmediği için yediği yemeğin hesabını bulaşıkları yıkayarak ödemek zorunda kalan bir işadamının aczi üzerinden tarif ediliyor.

Setur'un Diners Club uygulamasının eksik ayağının farkına varan Türk Ekspres Havacılık ve Turizm Ltd., yine 1968 yılında sadece yurtdışında geçerli bir kredi kartı olan "American Express" kartını ihtiyaç sahiplerinin hizmetine sunar.

1850'li yılların başında nakit ve önemli finansal evrakları "express" olarak taşıma amacıyla kurulmuş olan American Express, finansal hizmetler alanında uzun yıllar boyunca birçok yeniliğe imza attığı gibi seyahat hizmetleri sektöründe de önemli gelişmelere öncü olmuş bir kuruluştur.

Şirket 1958 yılında ilk ödeme kartı olan "American Express Card" ile dünya kart pazarına girmiştir. Kısa süre içinde üst gelir grubu müşterileri hedefleme kararı alan kuruluş, bu amaçla çıkardığı "American Express Gold Card"ı 1965 yılından itibaren müşterilerine sunmaya başlar.

Aslında American Express, Türk Ekspres ile 1968 yılında bir anlaşma imzalamış olsa da, Türkiye'ye 1955 yılı başında gelmiştir.[15] O tarihlerde henüz dünyada da geçerli bir kart olmayan American Express, daha ziyade 10, 20, 50 ve 100 dolarlık seyahat çekleriyle bilinmektedir. Şirketin 1957 yılında, yani dünya kart pazarına girmesinden bir yıl önce, Hilton Oteli'nde bir bürosu olduğunu o tarihte gazetelere verdikleri bir eleman ilanından öğreniyoruz.[16]

American Express kartının Türkiye piyasasına açılmasını sağlayan Türk Ekspres Havacılık ve Turizm Ltd. Şti. ise 1948'de bir seyahat acentesi olarak kurulmuştur.

1961 yılında gazetelerde yer alan bir ilandan, Türk Ekspres Havacılık ve Turizm Ltd. Şti.'nin American Express'in o tarihte seyahat acentesi olduğunu öğreniyoruz. İstanbul'da Hilton Oteli ve Galatasaray'da; Ankara'da ise Balin Oteli karşısında ve Ulus'taki Karpiç Lokantası yanında büroları olan Türk Ekspres, tam teşkilatlı bir seyahat müessesi olarak, yurtiçi uçak, yurtdışı uçak ve vapur biletleri satışı yapmakta, pasaport ve vize işlemleri yürütmektedir.[17]

Türk Ekspres, dünyanın en büyük seyahat şirketlerinden biri olan American Express Travel Services'in (Amex) 1965'ten sonra resmi temsilciliğini yapmaya başlar. Şirketin kurucularından biri, Yapı Kredi Bankası'nın kurucusu ve bankacı kimliğinin yanı sıra Türkiye'nin ilk şeker fabrikalarının ve Doğan Sigorta'nın da kurucusu olarak bildiğimiz Kazım Taşkent; bir diğeri ise aynı zamanda şirketin ilk genel müdürü de olan -ve 2002 yılında yitirdiğimiz- Mehmet Kutsi Beğdeş'tir.

1960'lı yılların sonlarına geldiğimizde Türkiye kart pazarında faaliyet gösteren sadece iki firma vardır: Diners Club ve American Express. Bu kuruluşlar, 1975 yılına kadar piyasada rakipsiz olarak faaliyet gösterirler.

1970'LERDE KARTLI ÖDEME SİSTEMLERİ

Türkiye ekonomisi, 1970'li yıllara hızlı bir giriş yapamamıştır. 1950 ve '60'larda hızlı bir kalkınma sürecine giren ve bir miktar "açılan" ülke, bunun bedelini oldukça sıkıntılı bir biçimde ödemek durumunda kalır. 1958'de devalüasyon ile tanışan Türkiye, dış ticaret açığının yeniden tırmanması üzerine aynı tatsız uygulamaya 10 Ağustos 1970 tarihinde yeniden müracaat eder. Hükümet, devalüasyon kararının yanı sıra başka birtakım ekonomik önlemler de alır.

Alınan önemler ithalatın hızını kesse de hükümetin kaderini değiştirmeye yetmez. Ve 1958 devalüasyonu sonunda nasıl "1960 İhtilali" olmuşsa, Ağustos 1970 devalüasyonunun ardından da "12 Mart Muhtırası" (1971)



Kartın mı Var, Vur Patlasın Çal Oynasın!

Kredili yaşamın da bir bedeli vardır. Bazen bu bedeli ödemeye hazır olmayanların "vur patlasın, çal oynasın" şeklinde süren hayatlarının sonu hazin olmaktadır.
'60'lı yıllarda genç bir gazeteci olan Mete Akyol, *Milliyet* gazetesinin hafta sonu eklerinden birindeki "Türlü Çeşitli" isimli köşesinde "Ama İşin Sonunu da Düşünmek Gerekir" başlığıyla 1969 yılında kaleme aldığı bir yazıda şöyle demektedir:
"Artık ben de Diners Club üyesiyim. Benim de cebimde bu kulübün kredi kartı var.
Kulüp ancak iki ay sonra gönderecekmiş bana faturaları. Ancak ikinci ayın sonunda duyabilecekmişim, ödeyiniz lütfen şu faturaları sözünü.
O zaman ben ne yapacağım?
(...) İki ay keyfime bakıp, 'benim şöyle kredim var, benim böyle kredim var' cakasından sonra, ne yapacağım faturaları ödemek zamanı geldiğinde?
Bu meselemi kendi kendime çözmeyeceğimi bildiğim içindir ki, işte, birazdan gidip, 'vur patlasın çal oynasın' hayatının faturaları geldiğinde, farşaa, farşaa olmadan nasıl kurtulunabileceğini öğrenmeye çalışacağım Başbakan Demirel'den..."

Kaynak: *Milliyet* gazetesi, Mete Akyol, *Türlü Çeşitli* köşesi, 25 Mayıs 1969, s. 7.



ABC Turizm'in ilk ortaklarından ve turizm sektörünün duayen isimlerinden İnci Pirinççioğlu, fotoğrafta, bir tur vapuru kalkmadan hemen önce görülüyor... (Pirinççioğlu Arşivi, 1952). ABC Turizm, Türkiye ödeme sistemleri pazarına 1975 yılında dâhil oldu. Yurtdışından gelen turistlerin ihtiyaçlarını daha iyi karşılamayı ve memleketimizdeki harcamalarını çoğaltmayı hedefleyen ABC Turizm, bu amaçla 28 Nisan 1975'te Maliye Bakanlığı Hazine Genel Müdürlüğü'ne başvuruda bulunarak, Eurocard için kart ihracı ve kabulü, Eurocard/Master Charge ve Access için ise kart kabulü yetkisi istedi. Başvuruda ABC Turizm'in turistlerin Türkiye'deki dövizli harcamalarından yüzde 1 komisyon alacağı belirtilmişti. ABC'nin başvurusuna 6 Mayıs 1975 tarihinde olumlu yanıt verildi.

gelir. Türkiye'nin kırılgan temsili demokrasisi bir kez daha kesintiye uğramıştır.

AVRUPA'YI "PARASIZ" DOLAŞAN TURİSTLER

Türkiye'nin 1970'li yıllarda ihracatını artırmaya, ülkeye daha fazla döviz sokmaya şiddetle ihtiyacı vardır. Zaten devalüasyonla birlikte TL ucuzlamış ve Türkiye Amerikalı ve Avrupalı turistler için daha "cazip" bir hale gelmiştir. Cazip hale gelen sadece Türkiye değildir. Nakit paranın yerini almaya başlayan kredi kartları ABD ve Avrupa'da yaygınlaştıkça, daha çok sayıda insan bu coğrafyalarda daha çok sayıda tatil destinasyonuna, "ceplerine para koymadan" gidebilir hale gelmektedir. Ödeme sistemlerinin geldiği bu düzey, Türk basını için de şaşırtıcıdır.

Öyle ki, Türk Haberler Ajansı (THA) Mayıs 1970 tarihli bir haberini şu başlıkla verir:

"Turistler Avrupa'yı Parasız Dolaşacak!"

Londra mahreçli habere göre, Avrupa'da İngiliz Otel ve Lokanta Birliği'nin belirlediği kredi şartları sayesinde, bir insan cebinde tek bir kart taşıyarak, beş kuruş harcamadan dünyayı dolaşabilmektedir:

"Eurocard" adını taşıyan ve beş yıl önce kullanılmaya başlanan bu kredi kartları sistemi, umulmadık bir gelişme göstererek büyük başarıya ulaşmıştır. Yalnız Avrupa'da bu sisteme bağlı 15 bin otel, lokanta ve eğlence yeri bulunmaktadır.

Eurocard sistemi, Amerika'da çok yaygın olan kredi sistemleri ile de son zamanlarda ilişki kurmuş, böylece kullanma alanları genişlemiştir."[18]

Bütün bu örneklerin de gösterdiği üzere, turizm ve kartlı ödeme sistemleri sektörü karşılıklı sinerji halindedir. Bu sinerji, varlığını -Soğuk Savaş'a rağmen- dünyanın bir çok yerinde hissettirmektedir. Öyle ki, ABD lideri Nixon ile SSCB lideri Brejnev'in 1972 yılında Moskova'da yapacağı tarihi zirve görüşmesi öncesinde, Sovyet başkentinde sadece iki Amerikan şirketinin daimi temsilciliği bulunmaktadır: Pan American Havayolları ve American Express.[19]

Turizm ve ödeme sistemleri sektörlerinin bu sinerjik birlikteliği sayesinde seyahat acenteleri, kredi kartlarını yeni bir ödeme sistemi olarak, bankalardan önce topluma pazarlayan bir yapılanma içerisindedir. Türkiye, kredili hayatı daha fazla mümkün kıldıkça, turizmine de ivme katabilecektir.

Bu alandaki sinerjiyi itici güç olarak kullanan acentelerden biri de 1970 yılında Diners Fugazy Travel Seyahat Acentesi'ni hizmete açan Servis Turistik A.Ş. (yani Setur) olur.[20] 1970 yaz sezonuna hızlı bir giriş yapan acente, ilk turlarından birinde, Meksika'dan 95 kişilik turist kafilesini Türkiye'ye getirerek ağırlar. 23 Haziran'da ise bu kez yerli turistlerimiz için düzenlenen bir ABD turu vardır. Tur kapsamında Türk turistler 250 kişilik DC-8 tipi bir uçakla New York'a uçacak ve 15 gün kalacaklardır. Tura katılacaklar gidiş-dönüş uçak bileti için 3.600 TL, iki hafta kalacakları otel için de 1.200 TL

ödeyeceklerdir. Peki, neyle ödeyeceklerdir? Elbette ki Diners Club kartlarıyla![21]

1970'li yıllarda artık Setur'un tüm tur ilanlarının altında "Diners Club kartları geçerlidir" ibaresi yer almaktadır. Bu, Diners Club üyelerinin tur tutarını nakit değil kredi kartıyla ödeyeceği anlamına gelmektedir. Kartlı ödeme sistemleriyle birlikte Türkiye burjuvazisi için yeni (ve kredili) bir yaşam tarzı serpilmektedir.

Kredi kartları, zamanla Türkiye'de de orta ve alt sınıflar için erişilebilir olacaktır. Bu durum, 1970'lerin gerçekliği olmasa da, mizahçılarımız sektörün oraya doğru gittiğinin ipuçlarını mübalağalı çalışmalarıyla daha o yıllarda sergilemekten kaçınmamaktadır. Ünlü karikatürist Semih Balcıoğlu, eski İstanbul'u konu edindiği karikatürlerinden birinde, biraz mübalağalı bir ifadeyle de olsa, bir ayakkabı boyacısını, arkasında "Diners Club, Banka Kartı ve American Express çekleri kabul edilir" yazılı bir boyacı sandığıyla birlikte resmeder.[22]

Gerçi boyacılar henüz kartla ödeme kabul ediyor değillerdir, ama bu tip kartların geçerli olduğu müesseseler sayıca ve çeşit olarak gün geçtikçe çoğalmaktadır. Diners Club kredi kartları ile turistler,



1977 yılı Mayıs ayında Türkiye kartlı ödeme sistemleri sektörünü yeni bir evreye taşıyacak önemli bir adım atan Pamukbank, uluslararası bankaların oluşturduğu bir birlik olan Interbank Card Association ile yaptığı işbirliği sonucu özel logolu ilk kart olan "Eurocard Pakkart"ı müşterilerine duyurur.



ANADOLU KREDİ KARTI, 1976 - Türkiyede basılan ilk kredi kartı.

artık havalimanlarındaki gümrüksüz satış mağazalarında, kruvaziyer gemilerinde ve kordiplomatiğe ikmal yapan antrepolarda kartlı alışveriş yapmakta ve döviz bırakmaktadırlar.[23]

Kredi kartları paranın sınır aşırı bir özellik kazanmasını kolaylaştırmakla kalmamış, Doğu ile Batı Bloku'nu neredeyse ortak bir paydada birleştiren bir nitelik de almaya başlamıştır. Dönemin tanınmış köşe yazarlarından Refik Erduran, *Milliyet* gazetesindeki "Düpedüz" isimli köşesinde bu gerçeğin altını 1975 yılında şu ifadelerle çizmektedir:

"Geçen yaz İtalya yoluyla yurda dönerken, oradaki hemen her mağazanın kapısında BankAmericard işareti görmüş, Amerikan bankacılığının becerikliliğine şaşmıştım.

Geçen hafta Almanya ve Balkanlar üstünden döndüm yurda. Almanya'yı da BankAmericard ve başka kredi kartları sarmıştı. Onu doğal buldum. Derken Yugoslavya'ya girdim. Orada da çoğu yerde aynı kartlar geçiyordu.

Ama asıl bana arzımı şaşırtan ne oldu, biliyor musunuz?

Bulgaristan giriş gümrüğündeki resmi binaların üstlerinde BankAmericard işaretleri görmek!

Kapitalizm ve komünizm devlerinin uzay gemileri tepemizde kenetlenmek üzere. (...) Ama inanın ki, iki düzenin birbirine ne kadar yaklaşıp nasıl işbirliği yapabileceklerini göstermek açısından o kredi kartı ortaklığı uzay kenetlenmesinden çok daha önemli."[24]

EUROCARD'IN PAZARA GİRİŞİ

Yazarın uzaydaki kenetlenmeden daha önemli bulduğu kredi kartı ortaklığı, aynı yıl içinde Türkiye'yi çekim alanına

daha fazla dâhil eder. ABC Turizm A.Ş. isimli bir firma, Türkiye ödeme sistemleri pazarına 1975 yılında dâhil olur.

Kurucuları arasında turizm sektörünün duayen isimlerinden İnci Pirinççioğlu'nun da olduğu ABC Turizm, 1966 yılından itibaren dışa dönük turizm konusunda çalışmakta olan ve bu amaçla 28 uluslararası turizm firması ile işbirliği yapmış bir kuruluştur. Turizm faaliyetlerinden 1973 yılında 486 bin 370, 1975 yılında ise 335 bin 292 dolar döviz hasılatı elde etmiştir. Yurtdışından gelen turistlerin ihtiyaçlarını daha iyi karşılamayı ve memleketimizdeki harcamalarını çoğaltmayı hedefleyen ABC Turizm, bu amaçla 28 Nisan 1975'te Maliye Bakanlığı Hazine Genel Müdürlüğü'ne başvuruda bulunarak, Eurocard için kart ihracı ve kabulü, Eurocard/Master Charge ve Access için ise kart kabulü yetkisi ister. Başvuruda ABC Turizm'in turistlerin Türkiye'deki dövizli harcamalarından yüzde 1 komisyon alacağı belirtilmiştir. Uluslararası kart kuruluşları ise otel ve lokanta ödemelerinde yüzde 4.9, eğlence yeri ödemelerinde yüzde 7.1, araç kiralama ödemelerinde yüzde 5, mağaza ödemelerinde vd. ödemelerde ise yüzde 6.5 komisyon alacaktır.

Başvuruyu inceleyen Maliye Bakanlığı, ABC'nin başvurusuna 6 Mayıs 1975 tarihinde olumlu yanıt verir. Tabii ABC Turizm'in, bu şekilde kullanılan kredi kartı miktarını aylık cetveller halinde ilgili Kambiyo Müdürlüğü'ne bildirmesi gerekmektedir.

ABC Turizm, 30 Haziran'da da, bu kez Eurocard adının ihdas edilecek kartlarda kullanılmasının kambiyo mevzuatı yönünden bir sakıncası olmadığına yönelik bir onay ve izin verilmesi için Maliye Bakanlığı'na başvuruda bulunur. Firma, bakanlığın 29 Ağustos 1975 tarihli yazısıyla bu yöndeki iznini alır. Ve o tarihten itibaren de kart çıkarma faaliyetine başlar. Şirketin adresi, Taksim Gezi Dükkânları, No. 13, Harbiye, şeklindedir.

Eurocard ise İsveç'in önde gelen varlıklı ailelerinden Wallenberg'lerin American Express'e alternatif olarak 1964'te tohumlarını attıkları bir kartlı ödeme sistemidir. Şirket, 1968'de MasterCard ile kartlarının birbirlerinin sistemlerinde geçerli olması yönünde işbirliği yapmış ve bu işbirliği 1992'de Maestro International adıyla bir ortak girişim (joint venture) kurmalarına, 2002'de ise MasterCard markası altında birleşmelerine yol açmıştır.

Eurocard/MasterCard ve Access ile işbirliği yapan ABC Turizm, bu kart kuruluşlarının temsilciliğini, 1976 yılında



DÜPEDÜZ

Refik Erduran

DÖNÜŞ DÜŞÜNCESİ

KAR temeline dayalı ekonomi düzenlerinin başlıca çarklarından biri borçlandırma yöntemidir. "Paranın yüzü sıcaktır" diye bir sözümüz var ya? O laf alınacak para için edilmiştir. Verilecek paranın yüzü ise soğuktur buz gibi.

Elle tutulup gözle görülebilir banknotları başkasına toka etmek insanlara güç gelir. Eğer ödemeyi kâğıt üstünde bırakır ve belirsiz bir tarihe ertelerseniz, o güçlüğü hayli azaltmış olursunuz.

Çoğu esnaf bunu bilir ve —batakçı olmaması şartıyla— müşteriye veresiye mal satmaktan hoşlanır. Çünkü, "Aldırma, rahatladığın zaman ödersin" diye sırtı sıvazlanan kişinin çok daha fazla alışveriş ettiğini tecrübeyle öğrenmiştir.

Kâr arttırma manevralarında dünya şampiyonluğunu sürdüren Amerikan kapitalizminin müşteri borçlandırmak için kullandığı en etkili araç kredi kartı denilen yeni bir buluş.

Üstünde insanın adı ve imzası bulunan küçücük plâstik kartlar bunlar. Hakkında gerekli soruşturma yapılarak güvenilirliği anlaşılmış kişilere büyük bankalar tarafından veriliyor. Her müşterinin durumuna göre bir kredi sınırı var: 500 dolar, 1500 dolar, 5000 dolar gibi....

O kartı cebinize koydunuz mu, otomobilden dişçi ücretine kadar her mal ve hizmetin karşılığını imzayla ödeyebiliyorsunuz. Hattâ verginizi vermek için bile kullanabiliyorsunuz kartı.

Kredi kartları, paranın sınır aşırı bir özellik kazanmasını kolaylaştırmakla kalmamış Doğu ile Batı Bloku'nu neredeyse ortak bir paydada birleştiren bir nitelik de almaya başlamıştır. Dönemin tanınmış köşe yazarlarından Refik Erduran, 1975 yılında *Milliyet* gazetesindeki "Düpedüz" isimli köşesinde bu gerçeğin altını çizer.

Çukurova Grubu içindeki Genel Sigorta ile Pamukbank'ın önemli oranda hissedarı oldukları Anadolu Kredi Kartı (AKK) Turizm ve Ticaret A.Ş.'ye devreder. O tarihten itibaren Eurocard/MasterCard ve Access'in Türkiye temsilcilikleri AKK A.Ş. tarafından sürdürülür.

Bu arada sinerjisini turizmden alan kart şirketleri, artık önemli bir ihracatçı olarak kabul görmektedir. Bir Pamukbank iştiraki olan AKK, 1977'deki performansıyla yılın en başarılı 91 ihracatçısı arasında görülmüş ve 1978 yılı Nisan ayında İstanbul Ticaret Odası (İTO) tarafından mansiyonla ödüllendirilmiştir.[25] Türkiye'ye döviz kazandırmak, hatta bununla ülkenin en başarılı kuruluşları arasına girmek, turizmciler için artık hayal olmaktan çıkmıştır.

1976 yılında Türkiye'de bankacılık sistemini ilgilendiren çok önemli bir gelişme olur. Türkiye Bankalar Birliği, 1976 başından itibaren bankaların ikramiye, hediyelik eşya ve peşin faiz veremeyecekleri konusunda bir karar alır. O tarihe kadar bankalar adeta birer piyango kuruluşu gibi çalışmakta ve mevduat toplamaya yönelik olarak düzenledikleri çekilişlerle yılda 250 milyon TL'yi bulan ikramiye ve hediye dağıtmaktadır. Bazı bankalar, tasarruf sahiplerinin bu karardan etkileneceğini düşündükleri için mevduat hacminde daralma yaşanmasından endişe etmektedirler.[26] Bu amaçla, farklı mevduat toplama yollarına yönelme çabasına girişirler.



Anadolu Kredi Kartı (AKK) şirketinin Kasım 2002-Kasım 2005 arasında genel müdürlüğünü yürüten Sinan Küçükali, eski Eurocard örnekleri ile görülüyor.

Bu arada, 1970'li yıllarda Türkiye ve bankacılık sistemimiz için daha önce öngörülemeyen güzel bir şey olur. 1960'lı yıllarda Avrupa ülkelerinde çalışmaya gitmiş Türk işçilerin tasarrufları, Türkiye'ye akmaya başlar. 1963 yılında sıfıra yakın olan işçi döviz transferleri, 1970'te 273 milyon dolara, 1972'de 740 milyon dolara ulaşır.[27] Bu, neredeyse ülkenin toplam mal ihracat geliri ile eşit düzeyde bir rakamdır. Türkiye'nin yıllarca açık veren ödemeler dengesi, ilk defa olarak fazla vermeye başlamıştır. Ancak devlet, bunun karşılığında dış ticaret merkantilizmine yönelmek yerine büyük yatırımlara kalkışınca, işin rengi değişir. Merkez Bankası bir banknot fabrikası gibi kullanılmakta, dış borçlanmaya da hız verilmektedir. Türkiye, tüm petrolünü ithalatla karşılayan bir ülke olduğu için, OPEC ülkelerinin fiyat artışlarıyla yarattıkları enerji krizinde büyük darbe yer. Krizden olumsuz etkilenen gurbetçi işlerin tasarrufları da düşmektedir. Sonuçta Türkiye'nin 1973'te 3.3 milyar dolar olan dış borcu 1977'de 11.3 milyar dolara çıkar.[28]

Hükümet kısa süreli yüksek faizle borçlanma olanağı veren "Dövize Çevrilebilir Mevduat" (DÇM) adıyla yeni bir uygulamaya yönelir. Ancak DÇM'lere kur garantisinin sağlandığı bu uygulama, yangına benzin dökmek gibi bir etki yaratır. 1977 ortalarında artık ekonomi hızla iflasa doğru sürüklenmektedir. Haziran ayında yapılan 1977 Genel Seçimleri'nde sandıktan güçlü bir tek parti iktidarı da çıkamayınca, Türkiye'de enflasyon yüzde 50'lere, dış ödemeler açığı da GSMH'nın yüzde 7'sine tırmanır. İstikrarın sağlanmasına yönelik yapılan cılız girişimler de yetersiz kalınca, 1978 Eylül'ünde bu kez döviz krizi patlak verir. 1979 yılına geldiğimizde, kamu kurumlarının önemli bir kısmında kaloriferleri yakacak mazot bile kalmamıştır.

BİR BANKANIN ÇIKARTTIĞI İLK KREDİ KARTI

Öte yandan, bankalar mevduat toplama konusundaki arayışlarını sürdürürler. Bu yönde cesur kararlar alan bankalardan biri Pamukbank olur. Banka, 1977 yılı Mayıs ayında Türkiye kartlı ödeme sistemleri sektörünü yeni bir evreye taşıyacak olan önemli bir adım atar. Pamukbank, uluslararası bankaların oluşturduğu bir birlik olan Interbank Card Association ile yaptığı işbirliği sonucu, özel logolu ilk kart olan "Eurocard Pakkart"ı müşterilerine duyurur. Interbank Card Association, Eurocard, Master Charge ve Access kredi kartlarının dâhil olduğu, 45 milyon üyesi bulunan, 5 bini aşkın bankayla ilişkisi olan bir topluluktur. Böylece Türkiye, yurtiçinde geçerli ilk kredi kartına sahip olmuştur. Artık kartlı ödeme sistemleri sektörü, turizmcilerin hegemonyasından çıkarak, bankalara geçmektedir.

Üzerinde 9 haneli PIN numarası bulunan Pakkart, nakit ödeme yapma zorunluluğunu ortadan kaldırmak için tasarlanmış ve üyelerine ayda 10.000 TL'ye kadar açık kredi olanağı sağlayan bir karttır. Bu nedenle de duyurusunda "Pamukbank'tan Açık Kart" ifadesine yer verilir. Pamukbank kartları, AKK şirketi üzerinden verilmektedir. Bir diğer deyişle AKK, Pamukbank müşterilerine kart desteği verdiği için Türkiye'nin ilk üçüncü parti işlem sağlayıcı (third party processor) şirketi haline gelmiştir.

Pamukbank, Eurocard'ı kafa karışıklığına yol açmamak için "gerçek anlamda bir kredi kartıdır" ifadesini ön plana çıkaran bir tanıtımla duyurur. Gazetelere verilen ilanlarda kartın, hesap sahiplerinin bankada veya kredi merkezinde bloke edilmiş meblağlarını çekmeye yarayan bir "banka kartı" ya da "indirim kartı" olmadığı özellikle vurgulanmaktadır.[29] Bir başka ilanda ise karttan, "nakit yerine geçer ama çek değildir" sözleriyle bahsedilmektedir.[30]

Pamukbank, kart işini büyütmeye çalışırken bir yandan dönemin teknolojik yetersizliklerinin yol açtığı sıkıntılarla boğuşmakta, bir yandan da pazardaki yerleşik algıları kırma mücadelesi vermektedir.

Bugün Denizbank'ta Üye İşyeri İlişkileri Satış Müdürü olarak görev yapan Muhittin Karaok, 1976 yılında AKK'da çalışmaya başlayan bir isim. Karaok, müşterilere o dönemlerde gönderdikleri ilk ekstreleri tek tek elle yazdıklarını anımsıyor. Karaok, o günlerin zorluklarını ve başarılı bir satıcı olarak üstesinden gelme yöntemlerini şöyle anlatıyor:

"Ben AKK'da işe başladığımda yedi-sekiz kişiydik. Kemal Karan genel müdürümüzdü. Bana 'Pamukbank'ın kartı için üye işyeri yapacaksın' dediler. Pazara Diners Card hâkim olduğundan zorlanıyoruz. Sene 1978. Herkese kredi kartı verme şansımız yok. Referansla yürüyordu iş. O sırada Pamukbank Genel Müdürü olan Hüsnü Özyeğin'in sekreteri beni telefonla arayıp isimler söylerdi. Ben de o kişilere kredi kartlarını basıp dağıtırdım. Hem kart hem de mağaza tarafına bakardım. Komisyonlar yüzde 7,5. Millet 'Diners Card' var diyor, kabul etmiyor. Dönem, Perşembe Pazarı'nın, demir tüccarlarının parlak olduğu yıllar. İlk olarak Bülent Tuncel isimli bir tüccara verdim kartı. Onunla kısa zamanda dost olduk. Bülent Abi'nin bağlantı ve yardımlarıyla kartları dağıtmaya başladım. Perşembe Pazarı'nın büyük bir grubunu kredi kartında topladıktan sonra kendisinden şöyle bir yardım istedim: 'Bülent Abi git Vakko'ya, sardır malı, sonra çıkar Pakkart'ı, onunla ödemeni kabul etmiyorlarsa da almadan dön' dedim. Bu tip destekler istiyordum. Çünkü Vakko ve diğer mağazalar ben söylediğimde kabul etmiyordu bizim kartlar ile çalışmayı. Aradan birkaç ay geçince, Vakko'dan beni çağırdılar görüşmeye. O şekilde Vakko'yu da üye işyeri yaptık."[31]

Pamukbank kredi kartından Pakkart ifadesini 1983 yılında düşürür. Kart artık sadece Eurocard adıyla anılır olacaktır.

IMPRINTER İTHALATIMIZ

Karttan edinmek isteyenler Anadolu Kredi Kartı Turizm ve Ticaret A.Ş.'ye (Lamartin Caddesi No. 7, Taksim) ya da Pamukbank şubelerine başvurmak durumundadır.[32] Ancak kartlar daha ziyade referans yoluyla verilebilmektedir. Eurocard, hamiline satın alınan mal veya hizmetin üzerinde bir komisyon mükellefiyeti getirmemektedir. Kart hamilleri, üye işyerlerinde yapacakları alışverişlerinde, o tarihlerde "satış slipi" (sales slip) denilen özel belgeyi imzalar. AKK bu amaçla, o yıl ilk kez 100 adet imprinter makinesini yurtdışından getirtmiştir. Imprinter, kredi kartından çekim yapılarak satış slipi basılan bir cihazdır. Imprinter (ya da bazılarının söylediği gibi zipzap makinesi) yokken müşteriler her şeyi elle yazmak zorunda kalmaktadır. Sistem şöyle işlemektedir:

O tarihlerde kredi kartı işlemleri temel olarak imprinter adı verilen cihazda yapılan işlem sonucunda çıkan slipin imzalanması ve telefonla provizyon alınmasına dayanmaktadır. Üye işyerleri, topladıkları slipleri anlaşmalı oldukları bankalara ibraz ederek mal bedellerini tahsil etmektedir. Bu arada üye işyerinin kart kabul eden bankası da, kartı veren bankaya slipleri vererek, kendi tahsilatını yapmaktadır.[33]

Imprinter'den Nüsha Geçirmek

O dönemdeki kartlarda manyetik şerit ya da "akıllı yonga (chip)" yoktur. Kartlar "kabartma rakamlar" kullanan özel pres cihazlarından geçirilmektedir. Bu cihazlara "imprinter" denmektedir. Bir alışverişin sonunda ödeme yapmak isteyen müşteri kartını işyerinin satış temsilcisine iletir. Satış temsilcisi de kredi kartını müşterinin imzalamak zorunda olduğu satış belgesiyle birlikte "imprinter" adı verilen cihazın içine yerleştirir. Imprinter, kredi kartının üzerinde basılı olan kart hamilinin adı ve soyadı, kart numarası ve kartın geçerlilik süresine ek olarak işletmenin ticaret unvanı, adresi ve telefonu gibi çeşitli bilgileri satış belgesinin üzerine aktarır. Genelde birden fazla nüsha şeklinde basılan satış belgesinin müşteri tarafından imzalanmasından sonra, belgenin bir nüshası müşteriye verilir.



Dolayısıyla, bu süreçte kart kabul edecek üye işyerlerini çoğaltmak isteyen bankalar, bu işletmelere birer imprinter vermek zorundadırlar. Pazarını büyütmek isteyen, bu imprinter cihazlarından çok sayıda getirtmek zorundadır.

AKK'nın o dönemdeki yöneticileri, yurtdışından imprinter getirtmelerini sağlayacak bedelsiz ithalat yapabilmek için, 1977 yılının 21 Şubat'ında, Maliye Bakanlığı Hazine Genel Müdürlüğü'ne bir yazı yazarlar. İktidarda Adalet Partisi önderliğindeki Milliyetçi Cephe koalisyonu vardır. Süleyman Demirel'in Başbakan olduğu 39. Hükümetin Maliye Bakanlığı koltuğunda ise Yılmaz Ergenekon.

Dolayısıyla Ergenekon'a giden mektupta, imprinter cihazlarından yüz tane kadarının bedelsiz ithalatına müsaade istenmektedir. Ancak cihazın, kredi kartındaki bütün bilgilerin eksiksiz ve hatasız olarak faturaların üzerine geçmesini sağlayan ve bu şekilde elle girişlerden kaynaklanacak olası yanlışların önüne geçerek, Türkiye'nin olası döviz kayıplarına uğramasına engel olan bir cihaz olduğu özellikle vurgulanır. Yazıda, AKK'nın daha işin başında olmasına rağmen 1976 yılında ülkeye 380.964 ABD doları döviz kazandırmış bir şirket olduğu da hatırlatılır.



Üzerinde 9 haneli PIN numarası bulunan Eurocard kredi kartları, farklı bankalar tarafından gazete ilanlarında duyurulmaya başlar...

Ancak, Türkiye'nin kısa ömürlü koalisyon hükümetleriyle idare edildiği o dönemde, AKK yönetimi mektuplarına cevap alamaz. Bunun üzerine ilkinden beş ay sonra, 22 Temmuz'da bir mektup daha gönderilir. Üç sayfalık mektupta ihtiyaç duyulan ithalat yapılamadığı için ülkenin döviz kaybına uğratıldığı özellikle vurgulanmış ve şöyle denilmiştir:

"Yazımız tarihinden itibaren beş aylık bir zaman geçmesine rağmen herhangi bir cevap alınamamıştır. Geçen bu süre zarfında bazı işyerlerinin bazı kredi kartlarındaki rakamları eksik veya hatalı yazması sebebiyle harcamayı yapan turistler tespit edilememiş ve bunun neticesi olarak fatura tutarları tahsil olunamamıştır. Böylece bakanlığınız bir bakıma döviz kaybına sebep olmuştur."

Aslında mektup 100 adet imprinter cihazını bedelsiz ithal edebilmek için AKK'ya özel bir ayrıcalık istememekte, sadece turizm müesseseleriyle ilgili 1618 sayılı kanunun 23. maddesinin işletilmesini talep etmektedir. Zira kanunun ilgili maddesi bu tip şirketlere "yurtdışından getirecekleri dövizin yüzde 5'i nispetinde ve 7.500 doları geçmemek şartıyla döviz transferi müsaadesi verilebilir," demektedir.

Temmuz ayında bu kez iktidarda Bülent Ecevit başkanlığında bir CHP azınlık hükümeti vardır. Maliye Bakanı ise Besim Üstünel'dir. Ancak bu hükümet de bir ay görev yapabilmiş ve Meclis'ten güvenoyu alamadığı için AKK'nın mektubu gönderdiği günden bir gün önce, yani 21 Temmuz'da düşürülmüştür. Akabinde bir kez daha Süleyman Demirel liderliğinde –ve 5 Ocak 1978 tarihine kadar iktidarda kalacak olan- Milliyetçi Cephe hükümeti kurulur. Maliye Bakanı, Nevzat Cihat Bilgehan'dır. Mektup, bu kez sonuç almayı sağlar ve AKK 100 tane imprinter cihazını yurtdışından getirme imkânına kavuşur.

AKK'nın Kasım 2002-Kasım 2005 arasında üç yıl genel müdürlüğünü de yürüten Sinan Küçükali, Türkiye'yi kredi kartıyla tanıştıran şirketin imprinter getirtme macerasını şöyle yorumluyor:

"Türkiye'nin ithalat yapmasının çok zor olduğu dönemlerde o küçücük imprinter cihazlarını getirtmek bile bu denli uğraş gerektiriyordu. Bakanlıklarla yürütülen ve zaman zaman 'zehir/zemberek' ifadelerle kaleme alınan yazışmalar, sektörün hangi günlerden, hangi aşamalardan geçtiğini göstermesi bakımından çok önemlidir."[34]

KAYNAKLAR

02

(1) *Milliyet* gazetesi, 23 Mart 1954, s. 3.

(2) *Milliyet* gazetesi, 19 Mart 1963, s. 3.

(3) *Milliyet* gazetesi, 26 Kasım 1955, s. 3.

(4) *Milliyet* gazetesi, 17 Temmuz 1974, s. 9.

(5) *Milliyet* gazetesi, 22 Ocak 1966, s. 5.

(6) *Milliyet* gazetesi, 24 Ağustos 1968, s. 3.

(7) *Milliyet* gazetesi, 30 Nisan 1967, s. 5.

(8) *Milliyet* gazetesi, 1 Eylül 1968, s. 7.

(9) *Milliyet* gazetesi, 1 Eylül 1968, s. 7.

(10) *Milliyet* gazetesi, 28 Kasım 1971, s. 3

(11) *Banka Kartları ve Kredi Kartları Uygulamaları Hakkında Yararlı Bilgiler,* Türkiye Bankalar Birliği Yayını, Yayın No: 257, İstanbul 2008.

(12) *Milliyet* gazetesi, 28 Kasım 1971, s. 3.

(13) *Milliyet* gazetesi, 27 Şubat 1972.

(14) *Milliyet* gazetesi, 1 Eylül 1968, s. 7.

(15) *Milliyet* gazetesi, 2 Kasım 1954, s. 2.

(16) *Milliyet* gazetesi, 25 Ağustos 1957, s. 5.

(17) *Milliyet* gazetesi, 4 Temmuz 1961, s. 2.

(18) *Milliyet* gazetesi, 1 Ekim 1970, s. 3.

(19) *Milliyet* gazetesi, 25 Temmuz 1972, s. 7.

(20) *Milliyet* gazetesi, 6 Mayıs 1970, s. 5.

(21) *Milliyet* gazetesi, 12 Mayıs 1970, s. 39.

(22) *Milliyet* gazetesi, 8 Aralık 1974, s. 6.

(23) *Milliyet* gazetesi, 6 Mayıs 1970, s. 5.

(24) *Milliyet* gazetesi, 15 Temmuz 1975, s. 2.

(25) *Milliyet* gazetesi, 21 Nisan 1978, s. 11.

(26) *Milliyet* gazetesi, 18 Aralık 1976.

(27) Oktay Yenal, *Cumhuriyet'in İktisat Tarihi,* Homer Kitabevi, İstanbul 2003, s. 93.

(28) Oktay Yenal, *Cumhuriyet'in İktisat Tarihi,* Homer Kitabevi, İstanbul 2003, s. 94.

(29) *Milliyet* gazetesi, 13 Mayıs 1977, s. 7.

(30) *Milliyet* gazetesi, 11 Mayıs 1977, s. 7.

(31) Muhittin Karaok ile söyleşi, 16 Eylül 2015.

(32) *Milliyet* gazetesi, 13 Mayıs 1977, s. 5.

(33) Eyyüp Yılmaz, *Türkiye'de Kredi Kartı Uygulaması ve Ekonomik Etkileri,* Türkmen Kitabevi, İstanbul 2004, s. 104.

(34) Sinan Küçükali ile Söyleşi, 16 Eylül 2015.

03

1980'Lİ YILLARDA KARTLI ÖDEME SİSTEMLERİMİZ

1980'Lİ YILLARDA KARTLI ÖDEME SİSTEMLERİMİZ

'80'LERE GENEL BAKIŞ

1980'lerin hemen öncesinde Türkiye'de manzara pek parlak değildir. Devlet dairelerinde ve okullarda yakacak mazot bulunamadığı için paltolarla oturulmakta, temel ihtiyaç maddeleri satan yerlerin önünde uzun kuyruklar oluşmaktadır. Devlet, kamu çalışanlarının maaşlarını bile ödeyemeyecek duruma gelmiştir.

1979'da alınan önlemlere rağmen "yangın" yine sönmeyince, asıl radikal kararlar, Süleyman Demirel Başbakan olduktan sonra, 24 Ocak 1980 tarihinde ilan edilir. 24 Ocak 1980 kararlarıyla birlikte, TL'nin değeri yüzde 48,2 oranında düşürülürken (devalüasyon), kamu mal ve hizmetlerine de büyük oranda zamlar yapılır. Bütçe yeniden denetim altına alınmaya çalışılır. Geçmişte Merkez Bankası sabit kur ilan etmekte, sıkıntılar ortaya çıkarsa devalüasyon yoluyla "düzeltme" yaparak kuru yeniden belirlemektedir. 24 Ocak kararları ile sabit kur rejimi ve çoklu kur uygulaması terk edilerek, günlük kur ayarlaması rejimine geçilir. Yani Merkez Bankası, döviz kurlarını ya da bir diğer deyişle TL'nin dış değerini her gün tek tek ilan edecektir.

Bu kararları, 1980 Haziran'ında IMF ile "stand-by" anlaşması ve OECD ülkeleri ile borç erteleme protokolleri izler. Ekonomi yeniden düzelme seyrine girmiş gibi görünse de, ülke siyasal açıdan gerilimli ve şiddetin egemen olduğu bir sarmalın içindedir. Türk Silahlı Kuvvetleri 12 Eylül'de ülke yönetimine son derece sert bir biçimde el koyarak parlamenter demokrasiyi bir kez daha askıya alır.

Türkiye ekonomisinin ve bankacılık sisteminin aslında yapısal dönüşüme ihtiyacı vardır. Garanti Bankası Genel Müdürü Erol Aksoy, *"Türkiye'de bankacılığın yüzyıl öncenin sistemi ile çalıştığını"* düşünmektedir. Yeni bir sisteme geçmek amacıyla Bank of America ile teknik alanda yardım anlaşması imzalayan ve bilgi işlem çalışmalarına 1980'den itibaren hız veren Erol Aksoy, Türk bankalarının yurtdışına açılabilmeleri için yeni düzenlemelere ihtiyacı olduğuna inanmaktadır. [1] Ancak 12 Eylül yönetimi bu dönüşüm ve düzenleme ihtiyacına köklü cevaplar getirememiş, piyasa para sıkıntısından kurtulamamıştır.

1980 yılı Temmuz ayında başlatılan serbest faiz uygulaması da pek parlak sonuçlar üretmemiştir. Aslında bankalar, 1980 yılına gelinceye kadar enflasyon hızının altında bir faiz vererek, topladıkları mevduatı yüksek faizli kredi olarak dağıtmak suretiyle ciddi kâr etmişlerdir. 24 Ocak kararlarının doğal bir sonucu olarak faiz oranları serbest kalıp da para ticaretiyle uğraşan bankerler de denkleme dahil olunca fotoğraf değişir.



1980'li yıllar, Türk Lirası'nın (parasının) "konvertibl" hale gelme süreci olarak da okunabilir. Bu dönemde birçok sektörde olduğu gibi kredi kartı sektöründe de, Türkiye bankacılık sektörünün hiç bir alt segmentinde görülmeyen hızlı bir gelişme süreci yaşanır. 1989 yılında Visa ve/veya MasterCard veren bankaların sayısı 17'ye çıkar. Artık bankada hesabı olmayan kişilere de kredi kartları verilebilmektedir. Bu durum, yoğun reklam ve promosyon kampanyalarıyla da birleşince, tüketicilerin kartlı alışverişe yönelik talebi ivme kazanır.

Faiz serbestisi para piyasasında kontrolsüz bir rekabete ve bankaların sadece faiz hadlerine odaklamasına yol açmıştır. Bu yarışta geri kalmak istemeyen bankalar, faiz hadlerini önce yüzde 25'e, daha sonra da yüzde 50'ye çıkarırlar. 1981 yılında ise faiz oranları, yıllık yüzde 55'e, aylık yüzde 47'ye ulaşmıştır.[2] Tahvil faizlerinin de serbest bırakılmasının ardından, piyasada tahvil alım satımı yapan yüzlerce banker türer. Kimi bankalar, kendi bankerlik kurumlarını oluşturma yoluna giderler. Herhangi bir kamu denetim mekanizmasının işlemediği bankerlik sisteminde, faiz oranları bir süre sonra inanılmaz boyutlara ulaşmıştır.

Bankalar, Mevduat Sertifikası, Sırdaş Hesap gibi yeni yöntemler ve yüzde 50'ye varan faizlerle bu sert rekabet dönemini atlatmaya çalışırlar.[3] Ancak bu kez de vadeli mevduat oranı giderek artar ve paranın bankaya maliyeti yükselir. Bu kısır döngünün bir ucu da, kredi fiyatlarının yükselmesi ve finansman maliyetinin işletmeler için çok ağır bir yük haline gelmesidir.[4] Sonunda bazı bankalar ödeme güçlüğüne düşer.

Bankalar bu süreçte defalarca bir araya gelerek faiz hadleri konusunda herkesin uyacağı centilmenlik anlaşmaları yapma yoluna giderler. Merkez Bankası, yüzde 50'nin üzerinde faiz vererek bankalar arası centilmenlik anlaşmasına uymayan bankaların cezalandırılacağını açıklar.[5]

1982 yılında durum denetim altına alınmaya çalışılsa da sistem çöker. Bankerler teker teker batmaya, önemli kısmı yurt dışına kaçmaya başlar. Bankerlere yatan paranın ancak çok küçük bir kısmı devlet güvencesinde olduğundan, batış büyük bir sosyal sıkıntıya yol açar. Bu sıkıntı ve infialin ardından, Maliye Bakanı Kaya Erdem, 1982 Temmuz'unda istifa eder. Yerine Adnan Başer Kafaoğlu geçer.

1980'lerin başında bankaların bir diğer sorunu da, üretimi masraf, emek ve döviz kaybına neden olan banknotların fiziki olarak çabuk yıpranmasıdır. Merkez Bankası yetkililerine göre, kötü kullanım nedeniyle her ay piyasadan 20 ton para çekilip imha edilmektedir. Fersudeleştiği için imha edilmek üzere piyasadan çekilen banknot miktarı 1980 yılında 144 milyon adede yükselmiştir. Bu da, yaklaşık 144 ton kâğıt paraya denk düşmektedir. Türk bankacılığının küçük tasarrufa yöneldiği 1950'li yıllarda, "kumbara" benzeri bir takım özendirici uygulamalar hayata geçirilmiştir. Paranın hızlı değer kaybı kumbaraları hükümsüz kıldığından, bu tip araçları diriltmek mümkün değildir. Ancak bir şeyler yapılması gerektiği de açıktır. Devletin 1980'li yılların başında bu konuda tek yapabildiği, banknot boyutlarını küçülterek maliyet düşürmektir.[6]

Uzmanlar, Türkiye'de uygulanan "statik bankacılığın" artık geride bırakılması gerektiğine inanmakta, payı giderek düşen vadesiz tasarruf hesabını özendirmek için kredi kartı ve çek gibi bankacılık araçlarını teşvik etmek lazım geldiğini düşünmektedirler. Ancak bu tip araçların kullanımının teşviki ve kamunun "çağdaş bankacılığa" geçişte önemli bir adım olan kartlı ödeme sistemlerini keşfi, ancak finansal sistemimizin serbestleştirilmesiyle birlikte mümkün olacaktır.

1983 ve takip eden Turgut Özal'lı yıllarda finansal sistemin liberalleştirilmesini sağlayıcı bir dizi düzenleme yapılır. İthalattaki yasaklamalar kaldırılır. 1987'de açık



Tantur isimli bir seyahat acentesi 20 Şubat 1980 tarihinde Bank of America National Trust & Savings Association ile anlaşma imzalayarak Türkiye'de Visa kartlarının kabulü için temsilcilik alır ve Visa'nın Türkiye Genel Mümessili olur. 1981 yılı Nisan ayına gelindiğinde, Tantur gazetelere verdiği ilanda Türkiye'ye 11 ayda 1 milyon 145 bin 365 dolar kazandırdığını ilan ederken kredi kartı işlemlerinde işbirliği yaptığı Pamukbank'a da bu vesileyle teşekkür edecektir. 1981 yılında, Anadolu Bankası ile bir Anadolu Bankası iştiraki olan (ve Taksim Gezi Dükkânları No. 13'de ofisi bulunan) ABC Turizm de, Visa'nın Türkiye'deki yetkili kuruluşları olurlar. Maliye Bakanlığı'ndan da izin alan Anadolu Bankası Visa'nın bilgisayar sistemine doğrudan bağlı olduğu için provizyon işlemleri o yıllara göre daha hızlı gerçekleşmektedir.

Kaynak: *Milliyet* gazetesi, 23 Temmuz 1981, s. 2.

piyasa işlemlerine başlayan bankalar, aynı yıl bireysel bankacılık bölümlerini kurma hazırlıklarına da girişirler.

1989'daki bazı düzenlemelerle birlikte sermaye hareketlerinin serbestleştirilmesi nihai safhaya ulaşır. Artık Türkiye'de yerleşik kişilerin uluslararası piyasalardan borçlanması serbest bırakılmıştır.

1989'da "konvertibilite" konusunda yapmış olduğumuz başvuruyu değerlendiren IMF, Nisan 1990'da artık Türkiye'nin, IMF Ana sözleşmesinin 8. maddesinin 2, 3 ve 4 numaralı bölümlerindeki yükümlülükleri kabul ettiğini ve dolayısıyla TL'nin konvertibl hale geldiğini ilan eder.

Aslında bakılırsa 1980'li yıllar, Türk Lirası'nın (parasının) "konvertibl" hale gelme süreci olarak da okunabilir. Bu gelişmeler sayesinde birçok sektörde olduğu gibi kredi kartı sektöründe de, Türkiye bankacılık sektörünün hiç bir alt segmentinde görülmeyen, hızlı bir gelişme süreci yaşanır.

1989 yılında Visa ve/veya MasterCard veren bankaların sayısı 17'ye çıkar. Bu dönemde bankada hesabı olmayan kişilere de artık kredi kartları verilebilmektedir. Bu durum, yoğun reklam ve promosyon kampanyalarıyla da birleşince, tüketicilerin kartlı alışverişe yönelik talebi ivme kazanır.

Şimdi filmi 1980'lerin başına saralım ve yukarıda anlattığımız gelişmeler ışığında Türkiye kartlı ödeme sektöründe meydana gelen gelişmeleri aktaralım.

SERBESTLEŞME VE KARTLI ÖDEME SİSTEMLERİ

1980'lerin başlarında iş dünyasının yukarıda da değindiğimiz nakit sıkıntısını dikkate alan bankalar, "para-çek" benzeri adlar verdikleri bir takım yeni ürünler piyasaya çıkarırlar. Kişileri "toplu para taşıma" zorunluluğundan kurtarmayı hedefleyen bu hizmetlerden, bankada hesabı olsun olmasın herkes yararlanabilecektir.

Bu amaçla, karşılığı banka şubelerinde hemen ödenebilen, taşırken güvenli, harcarken de para gibi geçerli "traveller's cheque" benzeri ürünler piyasaya sunulmaya başlar. Akbank, "Akçek", Yapı ve Kredi bankası ise "Para-çek" adını verdikleri ürünlerle, bu alanda öncülüğü yaparlar. Diğer bankalar da benzer ürünlerle onları takip eder.[7]





1980'lerin başlarında iş dünyasının nakit sıkıntısını dikkate alan bankalar para çekmeye yönelik yeni ürünler piyasaya çıkarırlar. Kişileri "toplu para taşıma" zorunluluğundan kurtarmayı hedefleyen bu hizmetlerden bankada hesabı olsun olmasın herkes yararlanabilecektir. Fotoğrafta, Yapı ve Kredi Bankası'nın karşılığı banka şubelerinde hemen ödenebilen, "Para-çek" adlı ürününün ilanları yer alıyor.

Pamukbank ise 1 milyon liraya kadar parayı provizyonsuz çekme imkânı veren "Çek-Kart" isimli ürününü tanıtır.(8)

1980'lerin başlarında ödeme sistemleri açısından çok önemli başka gelişmeler de olur. Sektörün devi Visa, Türkiye pazarına dolaylı bir giriş yapar. Çok uluslu bankacılık ve finans hizmetleri şirketi Bank of America'nın 1977'de adı Visa'ya çevrilen kredi kartları, 1980'lerin başlarında 131 ülkede kabul görmekte ve 90 milyon kişi tarafından kullanılmaktadır.(9)

Merkezi İstanbul'da olan Tantur isimli bir seyahat acentesi, 20 Şubat 1980 tarihinde Bank of America National Trust & Savings Association ile anlaşma imzalayarak, Türkiye'de Visa kartlarının kabulü için temsilcilik alır ve Visa'nın Türkiye Genel Mümessili olur. Tantur, Türkiye'de turistlere yapılacak satışlarda Visa kredi kartlarını kabul edecek üye işyerlerinin sayısını artırmak için çalışacaktır. Maliye Bakanlığı, 14 Mayıs 1980 tarihinde bu mümessilliği onaylar. Anlaşma kambiyo işlemlerine kolaylık, hız ve güven getirmiştir. Büyük bir seyahat acentesinin gerçekleştirmiş olduğu bu kart kabul anlaşması, Türkiye'nin döviz kazanma becerisini artırma potansiyeli taşımaktadır. Nitekim, 1981 yılı Nisan ayına gelindiğinde Tantur, gazetelerde Türkiye'ye 11 ayda 1 milyon 145 bin 365 dolar kazandırdığını duyuran ilanlar yayınlayacak, kredi kartı işlemlerinde işbirliği yaptığı Pamukbank'a da bu vesileyle teşekkür edecektir.(10) Bunlar Türk ekonomisi için olmasa da Türk turizmi için o tarihlerde hiç de küçümsenmeyecek rakamlardır.

Tuna Hetman ile Ömür Çağlar tarafından 1970'lerin sonlarında kurulan –ve 2000 yılında da Alman tur operatörü TUI'ye satılan- Tantur Turizm ve Seyahat acentesi, 1988 yılına gelindiğinde Türk turizminde "online" dönemi başlatır. O tarihlerde Taksim'deki Sheraton Oteli'nin alt katında ofisi bulunan Tantur, yaklaşık 17 bin otel, 650'den fazla havayolu şirketi ve 22 araç kiralama şirketinin bağlı olduğu, United adı verilen ABD kökenli bir rezervasyon sistemiyle doğrudan bilgisayar bağlantısı kurarak, seyahat rezervasyonları yapabilmektedir.(11)

Bu arada uluslararası kredi kartı kuruluşları, dünya genelinde ilgi görmesi üzerine, 1980 yılında ürünlerinde "Gold", "Classic" gibi ayrıştırmalara giderler.

1981 yılında, Anadolu Bankası ile bir Anadolu Bankası iştiraki olan (ve Taksim Gezi Dükkânları No. 13'de ofisi bulunan) ABC Turizm, Visa'nın Türkiye'deki yetkili kuruluşları olurlar. Anadolu Bankası, Türk Ekspres Bankası ile Buğday Bankasının birleşmesi sonucu, Hazine desteği ve 45 milyon TL sermayeyle, 2 Ocak 1962'de kurulmuş bir bankadır.

Maliye Bakanlığı'ndan da izin alan Anadolu Bankası, Visa'nın bilgisayar sistemine doğrudan bağlı olduğu için provizyon işlemleri o yıllara göre daha hızlı gerçekleşmektedir.[12]

DÖVİZ, DAHA ÇOK DÖVİZ

1980'lerde Türkiye'nin en büyük hedefi; "döviz, daha çok döviz"dir. 1970'lerin sonlarında girdiği döviz sıkıntısını aşmak için turizm gelirlerini artırmak isteyen Türkiye, hem daha çok turistin Türkiye'de daha fazla para harcayabilmesinin koşullarını yaratmak hem de gurbetçi işçilerimizin tasarruflarını yurda aktarmalarını sağlamak düşüncesindedir.

Gazeteciliğe 1980'li yılların ikinci yarısında başlayan Volkan Akı, gurbetçi işçilerin yollarının gözlendiği dönemi iyi hatırlayan bir isim:

"O dönemde yaz, yani haziran ve temmuz ayları dört gözle beklenirdi. Yaz ayları gelecek, Türkiye döviz olarak rahatlayacak diye haberler yapardık. Neden? Çünkü Alamancılar izne Türkiye'ye gelecek, Deutsche Mark'ları getirecekler. Ve herkes rahatlayacak! Dövize hasret Türkiye, dövizin yaz aylarında Kapıkule'den girişini iple çekerdi."[13]

Yurda döviz getiren sadece gurbetçi işçiler değil, aynı zamanda yabancı turistlerdir. Turistlere "yanlarında getirmedikleri paralarını" da harcama olanağı veren kredi kartları, daha çok döviz elde etmede önemli bir araç olarak görülmektedir. Gazetecilik kariyerine geçmeden önce AKK'da çalışan Ali Ağaoğlu da, kart işinin temel motivasyonunun o dönemlerde dahi döviz kazanmak olduğunu hatırlayan bir isim:

"O zaman üç kuruluş da temelde yurtdışından gelen turistlerin kredi kartlarını kabul etmek üzere bir altyapı kurmuşlardı. Çünkü Türkiye'nin dövize ihtiyacı olduğu bir dönemdi. Oradan gelen döviz gelirleri çok kıymetliydi. Döviz kıt olduğundan bankalar gibi AKK da dövizi primli satıyordu. Ama tabii yurtdışına giden Türkler de kredi kartı edinmek istiyorlardı. Ancak o dönemde kart alabilmek için 5 bin dolar teminat yatırmak gerekiyordu. Kartın limiti de 5 bin dolardı. Şimdi birine teklif etseniz dayak yersiniz. Ama o dönemde öyleydi. Üstelik kart da teknik olarak kredi kartı değil, banka kartı (debit card) idi. Yani 5 bin dolar para yatırıp 5 bin dolar limitli bir kart alıyordunuz. Harcadığınız kısmı da ay sonunda ödeyerek hesabınızı tekrar 5 bin dolara tamamlıyordunuz. Tek avantajı yanınızda para taşımamaktı."[14]

Kredi kartı, kullanıcılara nakit para çekme imkânı da tanımaktadır. ATM'lerin ülkemizde henüz boy göstermediği dönemlerde yabancı turistler zaman zaman bu olanaktan yararlanmaktadırlar. Ancak bu, kart çıkaran kuruluşlar için ayrı bir zorluk sebebidir. O dönemde AKK'da çalışan Ağaoğlu, Türk Lirası'nın henüz konvertible olmadığı dönemlerde karttan nakit çekmenin kart çıkaran kuruluşlar için ne kadar zor olduğunu bilen bir isim:

"Nakit çekme dediğimiz şey bizi uğraştırırdı. Turistler

"Don"a İmza Atılan Yıllar

1980'li yıllarda Anadolu Kredi Kartı A.Ş.'nde Operasyon Müdürü olarak görev yapan Haluk Yücelir, toplumun o dönemde sektördeki terimlere ne kadar yabancı olduğunu göstermesi bakımından, oldukça ilginç (!) bir anısını anlatıyor:

"Sene 1986. Anadolu Kredi Kartları A.Ş.'nde Kart Operasyon Müdürü olarak görev yapıyorum. O tarihte yurtdışı işlevli Visa ve MasterCard kredi kartlarının kart kabul işlemlerini, özellikle turistik bölgelerde yerleşik bulunan dokuz şubemiz vasıtasıyla gerçekleştiriyoruz.

Bir gün İzmir'de bir halıcı, kart sahibine halı satıp, imprinter cihazıdan slip çekmiş, sonra da otorizasyon alarak işlemi tamamlamış. Ancak iş kargoya vermeye gelince yanlışlıkla farklı bir halı göndermiş.

Tabii, bu bir para iadesi sebebi. Bizdeki teknik deyimiyle 'charge-back' konusu. Uzatamayalım, charge-back safhasından sonra biz işyeri ile mahkemelik olduk. Ben şahit ve aynı zamanda davacı taraf olarak mahkemeye çağırıldım. Hâkim Bey, benden olayın akışını anlatmamı istedi. İfademin bir yerinde 'kart sahiplerinin işlemlerini onaylamak için slip imzaladıklarını' ifade edince, Hâkim bey hiddetlenerek 'Sen benimle dalga mı geçiyorsun, seni içeri attırırım, kart sahipleri dona mı imza atıyor yani' dedi.

O gün ve takip eden dönemlerde slibin ne anlama geldiğini anlatmak için ciddi çaba gösterdim."

Kaynak: Haluk Yücelir ile Söyleşi, 29 Kasım 2015.



1970'li yıllarda bir telefon santralındaki kablolar. (Ericsson arşivi)

Türkiye'nin telekomünikasyon altyapısının hızla iyileştirilmesi gerekmektedir. PTT'nin 1980'lerin ilk yarısındaki tüm dinamizmine rağmen, veri iletişimine yönelik yatırımları henüz yeterli düzeyde olmadığı için PTT hatlarında ciddi aksaklıklar yaşanmaktadır. Bu da bankaların online bankacılık konusundaki çalışmalarını gecikmelerle tamamlayabilmelerine yol açar. Bütün bu sıkıntıların gidrelmesi ancak 1980'lerin ikinci yarısında atılan adımlarla mümkün olabilmiştir.

yurtdışından kartlarıyla geliyor, burada nakit paraya ihtiyaç duyup ATM olmadığını görünce bu parayı kredi kartı hesaplarından çekmek istiyorlardı. Ancak o zaman da hem kendileri epeyce uğraşıyor, hem de bizi uğraştırıyorlardı. Bir kere bizi bulmaları, bize gelmeleri lazımdı. Kartlarını bize getirdiklerinde, önce biz onlara nakit slibi hazırlıyorduk. Sonra gidip bankadan para çekiyor, parayı TL olarak adamlara veriyorduk. Sonra o para ile döviz almak gerekiyordu. Öyle her yerde döviz de yoktu. Kısacası çok zahmetli bir işti.

Birgün, ABD'den Utahlı bir genç geldi AKK'ya. Parasını pulunu çalmışlar. Amerika'yı arayıp babasından para istemiş. Babası da 'git, benim kredi kartı numaramı ver, parayı al' demiş. Tabii bizim o gencin o adamın oğlu, babanın o baba olduğunu, o numaranın da geçerli olduğunu anlamamız, zamanın yalnızca teleksli iletişim dünyasında iki gün aldı. Bir de hayatımda karşılaştığım ilk Utahlı idi. İngilizcesini anlamakta zorlandığım için yazarak anlaşmaya çalışıyorduk. Velhasıl, 'bugün git, yarın gel' yapıp iki gün beklettik adamı. 1980'lerin ortalarında teknoloji ancak bu kadarına elveriyordu."[15]

Kartlı ödeme sistemleri işi, o tarihlerde Türk turizminin "davası" gibi algılandığından, alınan bütün temsilciliklere büyük önem atfedilmektedir. Uluslararası bir kart kuruluşu olan Visa'nın temsilciliğinin alınması, bu nedenle Anadolu Bankası tarafından da "bankanın Türk turizmine büyük hizmeti" olarak duyurulur.[16] Amaç, Visa ağına dahil üye kuruluş sayısını yükseltmek, Visa'nın çok daha fazla sayıda mağaza, lokanta, otel, motel ve kamping tarafından kabul edilmesini sağlamaktır. Visa logosunun faydalarını potansiyel üye işyerlerine anlatmak için verilen ilanlarda, bu nedenle şu avantajlar dikkate sunulur:

- *Turistin geniş alışveriş imkânlarından yararlanır,*
- *Turiste Visa mümessili olarak güven verir,*
- *Yabancı para almanın rizikolarından kurtulur,*
- *Döviz bulundurma ve bozdurma işlemleri ile uğraşmaz.*
- *Turiste verdiği hizmetin veya malın karşılığını derhal yetkili banka şubelerinden ve ABC Turizm bürolarından alır.*[17]

Kartlı ödeme sistemleri, 1980'lere bu gelişmelerle başlasa da, devamının gelmesi kolay görünmemektedir.

Faizlerin serbest bırakıldığı ve çok sıfırlı banknotların "geçer akçe" olduğu 1980'lerin ilk yarısı zor geçer. Kısa vadeli mevduatın çekici olduğu bu dönemde, çek ve kredi kartı gibi bankacılık araçları yeterince teşvik edilmemektedir. Ayrıca, telekomünikasyon sistemimizin provizyon almayı zorlaştıran aksaklıkları nakit kullanımını daha pratik kılınca, sektörün gelişimi de hızlanamaz. Nakdin yeterli olmadığı zamanlarda da imdada senet yetişmekte, tüketiciye kart ihtiyacını çok fazla hissettirmemektedir.

ÖNCE TELEKOMÜNİKASYON ALTYAPISI

Özetle, kredi kartları sektörü yukarıda saydığımız sebeplerle fazla ilerleme olanağı bulamaz. Sektörün içinde



American Express I.B.C'nin İstanbul Şubesi nihayet 1981 yılı ortalarında, Cumhuriyet Cad. No. 233, Ferah Apartmanı, Harbiye adresinde ve Indru Gidwani'nin genel müdürlüğünde faaliyete geçmiştir.

bulunduğu zorlukları aşabilmesi, bir yandan ekonomide nispi bir rahatlamanın sağlanmasına, bir yandan da bazı düzenlemelerin hayata geçirilmesine bağlıdır.

Örneğin, Türkiye'nin telekomünikasyon altyapısının hızla iyileştirilmesi gerekmektedir. 1980'lerin ilk yarısındaki tüm dinamizmine rağmen, PTT'nin veri iletişimine yönelik yatırımları henüz yeterli düzeyde değildir ve PTT hatlarında ciddi aksaklıklar yaşanmaktadır. Bu da bankaların online bankacılık konusundaki çalışmalarını gecikmelerle tamamlayabilmelerine yol açar.

Bütün bu sıkıntıların giderilebilmesi ancak 1980'lerin ikinci yarısında atılan adımlarla mümkün olabilmiştir.

1987, Türkiye'nin tümüyle sayısal haberleşme çağına adım attığı önemli bir yıldır. En güzel gelişme, PTT ile Netaş arasında sinerjik bir ilişkinin oluşmasıdır. PTT, telefon abone talebinin hızlı artışını göz önünde tutarak, şehir içi telefon dağıtım tesisleri ile santrallere yapılan yatırımlara öncelik verir. Netaş ise, PTT'den gelen *"Biz bütün şebekemizi sayısal istiyoruz, kırsal santrali de hemen sayısala çevirmeniz lazım"* talebi karşısında hızlı bir çalışmaya girer. Bu çalışma, 1989 yılında meyvesini verir ve Netaş'ın ilk sayısal kırsal santrali Dicle (DRX-4), sonbahar aylarında Yalova ve İstanbul'da PTT'nin kullanımına sunulur.

1980'li yıllarda yaptığı bu hamlelerle Türkiye, 1990'da sayısallaşmada Fransa'nın ardından ikinci Avrupa ülkesi olmuştur. 1990 yılında toplam aboneleri içerisinde sayısal abonelerin payı yüzde 41'e ulaşan olan Türkiye, OECD ortalaması olan yüzde 39'un da üzerinde bir sayısallaşmaya ulaşmıştır.

'80'lerin ikinci yarısındaki bu gelişmeler, bankalar için güzel haberler demektir. Bankacılıkta otomasyon çalışmaları da bu dönemde hızlanır. Tabii bankacılık alanındaki bilgi işlem uygulamaları o tarihlerde, kullanıcının hayatını kolaylaştırmaktan ya da ona özel ürün ve araçlar sunmaktan ziyade, sadece bankaların kendi iş süreçlerini daha verimli ve maliyet etkin kılmayı hedefleyen bir öz taşımaktadır.

KAMBİYO REJİMİ DEĞİŞİYOR

Kartlı ödeme sistemlerinin Türkiye'deki seyrini kökten etkileyecek en önemli gelişmelerden biri 1984 yılında gerçekleşir. Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı'nın Türk parasının kıymetini koruma hakkındaki 28 sayılı kararına ilişkin 84/1 sayılı tebliği ile Türk vatandaşlarının üzerinde, evinde, işyerinde, bankada veya herhangi bir yerde dilediği miktarda yabancı parayı bulundurması serbest hale gelir. Kambiyo rejimindeki bu değişiklik, Türk vatandaşlarının bankalarda döviz hesabı açabilmesi



EUROCARD - 1980'lerde Türk bankalarının da lisans aldığı Eurocard'ın daha sonra ING Group'a dönüşen Bank Bruxelles Lambert (BBL) tarafından yine '80'li yıllarda çıkarılan bir örneği.

anlamına gelmektedir. Aynı zamanda, Türk tüketicilerinin kredi kartına sahip olmaları da kolaylaşacaktır.

Ancak, korumacı kanunla çok uzun yıllardır yaşamaya alışmış Türk vatandaşları için bu gelişme, benimsenmesi hemen mümkün olacak bir adım değildir. İlk zamanlarda konu belki de teknik ayrıntılara fazlaca boğularak aktarıldığı için tüketicinin döviz hesabı serbestisi hakkında kafası daha da karışır. Bankalar, çareyi gazetelere ilan verip *"vatandaşları döviz konusundaki haklarını öğrenmeye"* davet etmekte bulurlar. Ve ilave ederler: *"Haklarınızı öğrenmeden döviz bozdurmayınız, döviz hesabı açtırmayınız!"*[18]

Döviz ve kambiyo rejimine getirilen kolaylıklar, uluslararası kart şirketlerini de harekete geçirir. Uluslararası bankacılık, seyahat hizmetleri ve kredi kartları alanındaki faaliyetleriyle tanınan American Express, 1984 yılındaki bu gelişmelerle hareketlenen firmalar arasındadır.

1954'ten bu yana Türkiye ile temsilcilik düzeyinde bir ilişki kurmuş olan American Express International Banking Corporation (IBC), aslında İstanbul'da 1 milyon dolar sermayeli bir şube açmak üzere daha 1980 yılında Devlet Planlama Teşkilatı Yabancı Sermaye Dairesi'ne başvurmuştur. Şirket için hemen bir kararname hazırlanarak Bakanlar Kurulu'na sunulur.[19] Bankanın Türkiye'de döviz tutma yetkisine sahip bir şube açmasına onay verdiğini belirten Bakanlar Kurulu kararı, bir süre sonra onaylanarak *Resmi Gazete*'de yayınlanır. Buna göre Türkiye şubesi, Türk Lirası üzerinden her türlü bankacılık hizmet ve çalışmaları yapabilecek ve mevduat kabul edebilecektir.[20]

American Express I.B.C'nin İstanbul şubesi nihayet 1981 yılı ortalarında, Cumhuriyet Cad. No. 233, Ferah Apartmanı, Harbiye adresinde –ve Indru Gidwani'nin genel müdürlüğünde- faaliyete geçmiştir.[21] 1982'de de genel müdürlüğü John Stinchcombe devralmıştır.

1983 yılında Akbank American Express ile özel bir anlaşma yapar. O tarihte ülkemizde 1000'in üzerinde kuruluş American Express Card sahiplerine hizmet vermektedir. Yeni anlaşma ile bu sisteme dahil kuruluşlara ödemeleri Akbank yapacaktır. Ödemeler dışındaki her tür işlem için Türk Ekspres Havacılık ve Turizm A.Ş.'ye (Cumhuriyet Cad., No. 91, Şakir Paşa İş Hanı, Kat 6 Elmadağ) başvurulması gerekmektedir.[22]

"Aman Slipler Dağılmasın!"

1980'li yıllarda , kartlı ödeme sistemlerinde çalışan birinin sliplerine sahip çıkmasının ne kadar büyük önem arz ettiğini bilen isimlerden biri de, bankacılık alanındaki kariyerine 1989 yılında Yapı Kredi'de başlayan Zafer Demirarslan. 2000'li yıllarda BKM Yönetim Kurulu Başkanlığı da yapan Demirarslan, slipli dönemlere dair bir anısını şöyle aktarıyor: *"1989 başında Yapı Kredi İzmir'de çalışmaya başladım. Ben, bir arkadaşım ve şefimiz dışında, Soner Özsöz adında dördüncü bir kişinin daha bahsi geçiyor ama nedense ortalıklarda yok. Güya beni yanına alacak, eğitim verecek, işyerleri ile tanıştıracak... Ama günler geçiyor, Soner görünmüyor. Bu arada Çanakkale'den Antalya'ya kadar olan bölge bizim. Her yer bakir alan ve deli gibi işyeri bağlıyoruz. Fakat hâlâ Soner yok. Sadece adı efsane gibi ortada dolaşıyor. Sonunda 'kim bu Soner, iki buçuk haftadır yok ortalıkta' dedim. 'Ya, onun başına bir iş geldi, ama gelecek' dediler. Hakikaten birkaç gün sonra, kol bacak dağılmış halde geldi ve tanıştık. Meğer iş seyahatinden dönerken bir trafik kazası geçirmiş, ve hastanede yatmış bu iki buçuk hafta boyunca. Altında bir Renault TX Station, geceler günler boyunca, satış için kasabadan kasabaya sürükleniyor. Aracının arkası da işyerlerine dağıtacağı, kullanılmamış satış slipleriyle dolu. Dünyanın da en beyefendi adamı. Bir gün hava sıcak, yorgunluk da üzerine çökmüş, bir tepenin üstünde gidiyor. Bir ara yoldan yana doğru bir tilki indiğini görüyor. Soner de tilkiye bakayım derken onun peşinden aşağıya! Sonuç: Araba altı takla atıp pert oluyor. Aracın arka taraf açılıyor ve bütün slipler rüzgârda ovaya dağılıyor. Soner yara bere içinde... İnsanlar Soner'i bulduğunda ovada emekleyerek slip topluyormuş. 'Ya', diyorlarmış, 'sen şoktasın, iyi değilsin, hadi seni hastaneye götürelim.' Fakat bizim Soner, 'hayır hayır, sliplerim dağılmasın, çok tehlikeli' diyerek, o halde slip toplamaya devam ediyormuş. Bunu o dönemdeki müdürümüz Uğur Özmen, büyük bir gururla anlatırdı; 'Benim adamım işine ne kadar bağlı,' diye."*

Kaynak: Zafer Demirarslan ile Söyleşi, 10 Eylül 2015.

Türkiye'deki ilişkilerini güçlendirme kararı alan American Express'in Avrupa, Afrika ve Ortadoğu Bölgesinden sorumlu Başkan Yardımcısı Eddy Buehlmann, 1984 yılı Ocak ayında İstanbul'a gelir. Temasları sonrasında bir basın toplantısı düzenleyen Buehlmann, kambiyo rejimine getirilecek kolaylıklardan memnundur. Buehlmann yalnızca Türkiye içinde kullanılabilecek bir kartla sınırlı kalmak istemediklerini, uluslararası kart ve seyahat çeki kullanımını da tam anlamıyla mümkün kılacak kararnameleri beklediklerini açıklar.[23]

Ancak o yıllarda yerli bankalar, *"yabancı bankalar pazarımızı çalacak"* endişesine sahiptir. Oysa yabancı bankalar, mevduat toplama alanında, yani perakende piyasada Türk bankalarına rakip olacak gibi görünmemektedir. Aslında yabancı bankalar uluslararası müşterilerin ilgisini Türkiye'ye çekmek açısından önemli bir boşluğu dolduracaktır. Ayrıca Türk bankaları bu sayede dış işlemlere daha fazla önem verme ve hatta yabancı bankalara rakip olma şansına da kavuşacaktır. Üstelik Türk ihracatçıları, yabancı bankaların desteği sayesinde dışarıda daha kolay pazar bulabilecektir. Bunlara rağmen, bankalar da kamu da temkinlidir. Mevcut yabancı sermaye mevzuatının değiştirilmesi kolay olmayacak ve zaman alacaktır.

Bu arada, Türkiye'deki faaliyetlerine 1975 yılında kurumsal bankacılık hizmetleriyle başlayan Citibank da, 1981 yılında şube statüsünde faaliyetlerine başlamıştır. Ancak banka, Türkiye kredi kartları pazarına 1996 yılına kadar girmemiştir.

Kambiyo rejiminde 1984 yılında yapılan değişiklikle hareketlenen kuruluşlar arasında Eurocard ile Diners Club da vardır. Koç Grubu'nun sahip olduğu Diners Club ile Pamukbank tarafından finanse edilen EuroCard, sadece Türkiye'de geçerli olan kredi kartlarının yeni düzenlemelerle uluslararası piyasalarda da geçerli olmasını sağlamak üzere harekete geçerler.[24]



1984 yılı ortalarına gelirken Doğuş Grubu'na bağlı İmar Bankası Türkiye'de Visa markası altında "uluslararası kredi kartı" sunmaya başlayan ilk banka olur.

İLK ULUSLARARASI KREDİ KARTI

Aslına bakılırsa 1984, kart kuruluşlarının Türkiye serüvenindeki en hareketli yıllardan biridir. 1984 yılına kadar Türk vatandaşları aldıkları kredi kartlarını yalnızca yurtiçinde kullanabilmektedir. Nihayet o yıl, bu durum değişir. Ve Türkiye'nin ilk "uluslararası harcama kartı", Nisan ayında, Anadolu Kredi Kartı (AKK) Turizm A.Ş. tarafından çıkarılır. Kart, Eurocard İsveç lisansı ile çıkarılmıştır. Üzerinde "Eurocard Anadolu Kredi Kartı" yazan bu kartlarda bir de MasterCard logosu bulunmaktadır. Türkiye'de daha önce çıkarılan kartlardaki gibi "Valid only in Turkey" (Yalnızca Türkiye içinde geçerlidir) ibaresi bulunmamaktadır. Kartlar, Türkiye'nin ilk hologramlı kartı olma özelliği de taşımaktadır. Hologramlı kart, ABD ile çok yakın tarihlerde Türkiye'ye girmektedir.

Söz konusu kartlardan ilk planda ihracatçı kuruluşların ve dışarıda da döviz hesabı olan işadamlarının yararlanması beklenmektedir. Eurocard sahibi olan müşteriler, yurtdışında günde 100 dolar harcamayı provizyonsuz olarak yapabilecektir. Provizyonlu harcama tutarları ise Türkiye'deki döviz hesaplarına yatırdıkları miktara bağlıdır. "Eurocard Anadolu Kredi Kartı"nı müşterilerine veren ilk bankalar, 1984 yılının Nisan ayında Çukurova Grubu'na bağlı Uluslararası Endüstri ve Ticaret Bankası ile Pamukbank olur.

Artık Uluslararası Endüstri ve Ticaret Bankası[25] ile Pamukbank'ta[26] döviz hesabı olanlar, dünyanın 164 ülkesinde geçerli olan Eurocard'a sahip olabilecektir. Kart sahipleri dilerlerse yurtdışındaki bankalardan nakit para da çekebileceklerdir.

1984 yılı ortalarına gelirken, Doğuş Grubu'na bağlı İmar Bankası, Türkiye'de Visa markası altında "uluslararası kredi kartı" sunmaya başlayan ilk banka olur. Bu tarihe kadar turizm şirketlerinin elinde olan sektör, böylece ilk kez bankalara geçer.[27]

İmar Bankası'nda 2.500 dolarlık döviz hesabı açtıranlar, *"Visa International"* kredi kartına sahip olabileceklerdir.[28] Kartlar, Cağaloğlu'nda NuruOsmaniye Caddesi No. 54'teki *"Şanj Bürosu"*ndan verilecektir. Büronun açılışında, bankanın kredi kartları yöneticisi Reşat Kurtoğlu bir konuşma yapar. Banka Doğuş Grubu tarafından Kasım 1984'te Kemal Uzan'a satılınca İktisat Bankası'na geçecek olan Kurtoğlu, açılış konuşmasında Türkiye İmar Bankası şubelerine başvuruda bulunanların gerekli istihbaratın tamamlanmasının ardından Visa kartı taşıyabileceklerini belirtir.[29]

Visa o tarihte dünyanın 167 ülkesinde 110 milyon kişi tarafından kullanılan, 4 milyonu aşkın işyerinde geçerli, dünyanın en yaygın ve en çok kabul gören kredi kartıdır.

1985 yılında Türk vatandaşları, bir başka uluslararası kredi kartı olan Amerikan Express kartına da sahip olma fırsatına erişir. American Express Bankası Genel Müdürü Elle J. Baroudi'ye bakılırsa, uygulama Akbank ile başlayacaktır.[30] Nitekim Akbank, 1985 yılı Nisan'ında American Express kredi kartını Türkiye'de ilk kez veren banka olur. Bütün dünyada geçerli olan American Express kartına sahibi olmak için, Akbank'ta, cari faiz uygulanacak olan vadesiz bir döviz tevdiat hesabı açmak gerekmektedir.

Koç Grubu'nun Amerikan Express'in yüzde 51 hissesini satın almasıyla birlikte bankanın unvanı Koç Amerikan Bank A.Ş. olarak değişir. Bununla ilgili anlaşma 22 Ağustos 1985'te İsviçre'nin Cenevre kentinde imzalanır. Banka, hemen ardından, uluslararası geçerliliği olan American Express kartını Türkiye'de kullanıma sunar.[31] Anlaşmanın resmi makamlarca onaylanması 1986 yılını bulur. (1992 yılına kadar bankadaki hisselerini yüzde 100'e yükselten Koç Grubu, aynı yıl bankayı iştiraklerinden biri haline getirmiş ve kurumun unvanı 1993 yılında Koçbank A.Ş. olarak değiştirilmiştir.)

1980'lerin ilk yarısının sonlarına gelindiğinde AKK, Anadolu Bankası ve İmar Bankası olmak üzere, Türkiye'de kart çıkaran üç kuruluş vardır. Bunlardan Anadolu Bankası ile İmar Bankası Visa ile AKK ise EuroCard ile çalışmaktadır.

Pavyon Farkı (!)

Yapı Kredi Bankası'nda Bireysel Krediler Direktörü olarak görev yapmış Savaş Sarıer, 1980'lerde daha ziyade Türkiye'ye gelen yabancı turistlerin başına gelen türden ilginç bir kart dolandırıcılığı (!) vakası aktarıyor:

"Beyoğlu'nda, 1980'lerin sonlarında, Beyaz Park gibi dönemin namlı pavyonlarında, astronomik hesaplar gelirdi. Mesela, 100 lira maksimum hesap geleceğini varsayabileceğin bu mekanlarda, 100 değil, 1.000 değil, 3.500 lira filan hesap gelirdi. Öyle astronomik rakamlar! Yani 600 lira falan çaksa, belki müşteri 'yaa, bunlarla mı uğraşılır' deyip çıkıp gidecek. Ama ne mümkün! Rakam akıl almayacak kadar büyük! Bunu çok yaptılar. Hep de turistlere...

Tabii, müşterilerden kendini kaybedene kadar sarhoş olup, kartı çektirerek o slipi imzalayan çok oluyordu. Ama sarhoş olman önemli değil, zaten ayık bile olsan imzalayacaksın. Çıkamazsın yoksa oradan.

Biraz telefonla dolandırıcılığı andıran, şöyle bir durum da vardı: Diyelim ki bunu 10 kişiye yapıyorlar. Bunlardan üç-dört tanesinin slibi, bir şekilde bankanın baskısı, müşterinin baskısı, tanıdık nüfuzlu kişilerin baskısı sonunda yırtılıp atılıyor. Ama altısında bu iş tutuyor, para alınıyordu. Temiz para!

Hatta, yöneticimiz İsmail (Yalçınkaya) Bey, bir ara 'bunlar işin tadını kaçırıyor iyice, Mali Şube'den birileri burada görünsün' demişti. Sonra Mali Şube bunlara bir göründü, ama rakamlar sadece daha kabul edilebilir düzeye çekildi. Yani 100'ü 3500'e çıkarmadılar da 400'e, 500'e çıkardılar. Bankaları 'charge-back' anlamında uğraştıran konulardan biri de buydu o yıllarda."

Kaynak: Savaş Sarıer ile Söyleşi, 19 Ekim 2015.

İKTİSAT BANKASI DA SAHNEDE

1986 yılı Şubat ayında Visa kartı sunan bankalara İktisat Bankası da eklenir.[32] Ergür Holding'in bir iştiraki iken 1984 yılı Temmuz ayında Erol Aksoy tarafından satın alınan ve böylelikle Çukurova Grubu'na geçen[33] İktisat Bankası, İmar Bankası'ndan sonra Visa kartı sunan ilk banka olur. (Bankada hem Erol Aksoy'un hem de Çukurova'nın hissesi vardır. Erol Aksoy o tarihte, 1888'de kurulan ve 1969 yılına kadar Selanik Bankası

adını taşıyan Uluslararası Endüstri ve Ticaret A.Ş.'nin hem Genel Müdürlüğü hem de İdare Meclisi başkanlığını yürütmektedir. Aksoy, Çukurova Grubu patronu Mehmet Emin Karamehmet ile düştüğü ihtilafın sonucunda, 1984 yılı Aralık ayında, gruptan ayrılır ve yoluna İktisat Bankası ile devam eder. 1991'de İnterbank adını alacak olan Uluslararası Endüstri ve Ticaret Bankası'na da 1999 yılında Merkez Bankası el koyar.)

İktisat Bankası'nın Kredi Kartları Merkezi'nde yönetici Reşat Kurtoğlu'nun yanı sıra, Ayşe Olgaç ile Sertaç Çelikyılmaz da görev yapmaktadır. Banka, sadece Türkiye'de geçerli "Visa Classic Domestic", Visa kredi kartları ailesine üye bütün ülkelerde geçerli olan "Visa Classic International", Visa kredi kartları ailesine üye bütün ülkelerde geçerli, yüksek kullanım limitlerine sahip özel kredi kartı "Visa Premier" olmak üzere, üç tür kredi kartı vermektedir.[34]

Harcama standardı yüksek kişiler için tasarlanmış Visa Premier'nin harcama limiti yoktur. 150 bin dolarlık kaza sigortası sağlayan kartı kaybettiğinizde 5 bin dolara kadar nakit imkânı sağlamaktadır. [35]

1985'te İktisat Bankası'nda çalışmaya başlayan Mutena Sezgin, sektörün el yordamıyla ilerlediği ilk yıllardaki acemiliğinin yol açtığı sonuçların da tanıkları arasındadır:

"1985'de girdiğim İktisat Bankası'nda kart müşterilerimizin ödemesini otomatik bir şekilde yapmak üzere bir sistem çalışması gerçekleştirmiştik. İktisat'ta o dönem Reşat Kurtoğlu, Sertaç Çelikyılmaz gibi isimler vardı. Orada acemilikle, öyle bir sistem oluşturmuş, öyle 'spec'ler yazmışız ki, müşterilerimizin kredi kartı borcu geldiğinde, sistem ilk tahsilatını vadesiz hesabından yapıyor. Eğer vadesiz hesapta tahsil edecek yeterli tutarı bulamazsa, dolar hesabına gidiyor, onu bozuyor, orada da yoksa diğer kurdaki hesaplarını arayıp dolaşıyor. Eğer oralardan da tahsil edemezse, vadeli hesabına gidip parasını bozuyordu. Yani birinin kredi kartı borcu varsa, bankada neyi varsa ondan alacak şekilde bir sistem kurulmuştu. Sistem çalışmaya başladığında doğal olarak kıyamet koptu. Müşteriler haklı olarak 'siz benim vadeli hesabımı nasıl bozarsınız' diye isyan ettiler. Tabii bugünkü sözleşmeler yok o zaman elinizde. Biz bilgi işlemcilere, 'müşterinin borcunu gördüğünüzde tahsil edin' demişler. Biz de adamın ne hesabı olduğuna bakıp oradan tahsilatı yapmak istemişiz. Faiz yürütme diye bir şey düşünülmemiş. Sözleşmeler zaten bu tip ihtilaflar belirmeye başladıktan sonra yapılır oldu. Gerçi o tarihlerde de sözleşme adına bir şey vardı ama, ne şartlar ne tip maddeler konulacağını bilmiyordu kimse. Düşünün, bizler, banka çalışanları dahi kart kullanmamıştık. Kart kullanmanın ne demek olduğunu da bilmiyorduk. Bunları hep süreç içinde öğrendik."[36]

Bu arada, Türkiye'ye gelen Japon turistlerin sayısındaki artış, Visa ve American Express kredi kartlarından sonra dünyanın üçüncü büyük kredi kuruluşu olan JCB'yi (Japan Credit Bureau) de hareketlendirir. Türkiye'yi ziyaret eden Japonların sayısı son iki yılda yüzde 100 artarak 14 bin kişiye ulaşınca, JCB de Türkiye pazarına giriş yapmaya karar verir. Bu kapsamda JCB ile Tantur Turizm Şirketi arasında kart kabulü temsilcilik anlaşması imzalanır. Firmanın başkanı Takashi Tanimura Türkiye'ye gelir ve bu amaçla düzenlenen imza töreni ve basın toplantısına katılır. Anlaşmayı Tantur şirketi adına Ömür Çağlar imzalar. Dünyada 15 milyon kişinin kullandığı kredi kartı, 500 bin otel, lokanta ve mağazada kabul görmektedir.[37]

1985 yılında Koç – Amerikan Bankası ile Akbank, 1986 yılında da Egebank ve Türkiye İş Bankası müşterilerine American Express kartı dağıtmaya başlar.[38]

Bu arada İktisat Bankası 1988'de MasterCard çıkarma yetkisi de alır. 1975 yılında başladığı iş yaşamında İktisat Bankası'nda çalışma ve yöneticilik yapma imkânı da bulan Hatice Haslet Cemali, o tarihlerde İktisat Bankası'nda çalışmaktadır. Cemali, bankasının MasterCard ihracına giden sürecini şöyle anımsıyor:

"1987 yılında Master Card ABD'nin yetkililerine mektup yazarak İktisat Bankası'na kart ihracı yetkisi vermelerini istedim. EuroCard basmak istemiyorduk. EuroCard processing o tarihlerde çok sıkıntılıydı. Takas işlemleri teknik sorunlar nedeni ile çok zor oluyordu. MasterCard ile pazara girmek



HASLET CEMALİ - 1980'lerin ikinci yarısında İktisat Bankası'nın Mecidiyeköy'deki Kredi Kartları Merkezi'nde uzun yıllar görev yapan Haslet Cemali, bankanın MasterCard ihracıyla ilgili sürecinin yakın tanıklarından.



Sektör temsilcileri, 1989 yılında düzenlenen bir etkinlikte bir arada...

istediğimizi belirttim. Benden Türkiye'deki pazar büyüklüğü bilgisini istediler, verdim.

1988'de lisansı alıp MasterCard ihracına başladık. Yani MasterCard'ı Türkiye'ye biz getirdik. Artık çift kart ihraç etmeye başlamıştık. 1990 ya da 1991 yılında MasterCard CEO'su Türkiye'ye de geldi. Hatta Merkez Bankası Başkanı Rüştü Saraçoğlu bu etkinlikte bir konuşma yaptı. Akın (Kozanoğlu) Bey de bir konuşma yaptı. Ve MasterCard'çılar Türkiye'de büyük bir pazar olduğuna ikna oldular. O tarihten sonra MasterCard da Türkiye'de yayılmaya başladı."[39]

TURGUT ÖZAL FAKTÖRÜ

Batılı toplumlarda önce kâğıt paralı, sonra çekli, daha sonra plastik kartlı, ardından da elektronik para dönemi yaşanmıştır. Türkiye ise çekli yaşam aşamasını çok kısa sürede atlatarak, plastik kart ve elektronik para dönemine girmektedir. Çek kâğıdının işlenmesi bankalar açısından çok yüklü yatırımlar gerektirdiğinden, bu yeni dönem bankaları çok önemli bir masraftan kurtarmaktadır. Bu, nihai kullanıcı açısından da işlem masraflarının düşmesi anlamına gelmektedir.

İlk "Kredili" Kredi Kartı

Yapı Kredi Bankası Genel Müdürü (1987-1999) Burhan Karaçam, bankasının 1988 yılındaki "ilk kredili kredi kartı" atılımına dair şunları söylüyor:

"Türkiye'de ilk defa kredi kartı uygulamasını başlatacak olmanın büyük heyecanı içindeydik. Ancak piyasada gerçek anlamda bir kredi kartı olmasa da, kredi kartı gibi pazarlanmış birtakım kartlar (daha önceki yıllarda Türkiye'ye girmiş olan Diners Club, Anadolu Kredi Kartı, American Express) vardı. Bizim kartımızın bu kartlarla karıştırılmasından ve onlarla bizim hizmetlerimiz arasındaki büyük farkın anlaşılamamasından endişe ediyorduk. Arkadaşlarla uzun bir süre tartıştık, sonunda en belirgin özelliği en yalın biçimde anlatan, ama başka bir yerde örneği görülmeyecek bir tanımda karar kıldık: 'Kredili Kredi Kartı'. Başta çok saçma gelen bu tanım, Nazar Büyüm tarafından reklamlarda da çok etkili bir şekilde işlenince (kart makasla kesilerek iki parçaya ayrılıyor ve 'kredi'yle 'kart'ın ayrı unsurlar olduğu vurgulanıyordu), piyasada kısa bir sürede tuttu. Yapı Kredi'nin kredi kartının 'kredili' olma özelliği büyük talep gördü. Daha sonra uluslararası ödeme sistemlerine entegre olunca kartımıza daha yakışan bir isim bulduk: Worldcard. Bu kartla Türkiye'deki hesabınız dünyanın hangi ülkesinde olursanız olun elinizin altındaydı."

Kaynak: Burhan Karaçam, "Orası Yapı Kredi, Fark Oradaydı," YKY, İstanbul 2006, s. 60-61.

1981-1984 tarihleri arasında Pamukbank'ta Genel Müdür Yardımcılığı yapan ve bu dönemde "çek kart", "tasarruf planı" gibi yenilikçi ama müşteriyle buluşmada zorlanan yeni ürün ve hizmetler geliştiren Burhan Karaçam, plastik kartlı yeni döneme geçişte Turgut Özal'ın katkısının önemli olduğunu düşünenler arasında:

"Turgut Bey bizim uygulamalarımızı çok yakından takip eder, birkaç haftada bir beni arar, gelişmeleri sorardı. Halkın tepkisini merak eder, ne kadar yaygınlaştığımızı öğrenmek ister ve karşılaştığımız çeşitli toplantılarda beni yanına çağırıp kısa raporlar alırdı. Bu sayede, Türkiye özellikle ödeme sistemleri açısından çekli dönemi tam yaşamadan plastik para dönemine geçmiş oldu. Pamukbank'ta genel müdür yardımcısıyken o zaman için çok yeni ürünler olan 'çekkart' ve 'tasarruf planı' uygulamalarında ne kadar zorlandığımızı, yayınlama konusunda hedeflerimize ulaşmada ne kadar zorluk çektiğimizi bilen bir kişi olarak, çekli ödeme döneminden kartlı ödeme dönemine bu kadar çabuk geçmiş olmanın Türkiye açısından çok büyük bir şans olduğuna inanıyorum."[40]

Özal'ın ilgisi zaman zaman bilgi alma düzeyini aşar ve Başbakan ufak çaplı müdahalelerde de bulunur. 2010 yılında emekli olana kadar 28 yıl boyunca İş Bankası'nda

Bireysel Bankacılık Devrimi Başlıyor

1987-1999 arasında Yapı Kredi Bankası'nın Genel Müdürlüğü görevini üstlenmiş olan Burhan Karaçam, bankasının bireysel bankacılık atılımını şöyle hatırlıyor:

"Yapı Kredi'nin bireysel bankacılığı başlatması, Türk bankacılık sektörü açısından devrim niteliğindedir. O döneme kadar son derece kısıtlı ürün ve hizmetlerle mevduat toplamakta zorlanan sektör, Yapı Kredi'nin sisteme sunduğu yeni ürün ve hizmetler sonucunda düşük maliyetli vadesiz mevduatın sistem içinde hızlı bir büyüme göstermesini sağlayacak ve vadesiz mevduatın toplam mevduata oranı zaman içinde yüzde 40'ın üstüne çıkacaktı. Türk bankacılık sisteminin o dönemlerdeki en büyük sorunu, zaten yüksek olan sabit işletme ve personel giderleriyle birlikte, mevduat bankacılığının doğal sonucu olarak yüksek faizle de karşı karşıya bulunmasıydı. Bu nedenle, düşük faizli vadesiz mevduatla birlikte, banka hizmet ve komisyon gelirlerinin artması, Yapı Kredi'nin önderliğinde bireysel bankacılık faaliyetlerine giren tüm bankalar için önemli bir çıkış yolu oldu.

Yapı Kredi'de bireysel bankacılık hizmetlerinin en önemli halkalarını şunlar oluşturmaktaydı: 24 Saat Bankacılık (Tele 24) ve onun ayrılmaz parçası olan Telecard, Bireysel (ferdi) Krediler ve Kredi Kartları, Otomatik (Düzenli) Ödemeler ve Telefon Bankacılığı (Alo Banka 180 01 01).

Yapı Kredi için Tele 24 ve Telecard, bu yeni mali yapıyı sağlayan en önemli araçlar oldu. Telecard, zaman içinde o kadar popülerleşti ki, bir Yapı Kredi markası olmaktan çıkıp ürünün adı oldu; hangi bankanın kartı olursa olsun, 'telekart' olarak anılıyordu. Telecard, bankanın lokomotif ürünüydü. Bankayla ilişki kuran müşteriyle ilk bağlantı Telecard aracılığıyla olurdu. Reklamlarında kullanılan slogan, 'Telecard, bu kartı almak şart' şeklindeydi.

Bu dönemde piyasaya çıkarılan ürün ve hizmetlerin 'tele' ile başlaması, bunları Yapı Kredi'nin Türkiye'de ilk defa gerçekleştirilen teknoloji sistemi olan 'Tele-İşlem'e dayandırma kararımızdan kaynaklanıyordu. Yapılan yeniliklerin tamamı, Yapı Kredi'nin kendi bilgi ve becerisiyle ve Recep Göknil'in liderliğinde kurulmuş olan Tele-İşlem teknoloji altyapısına dayanarak hayata geçirilmişti. 80'li yılların başından itibaren literatüre giren ve büyük beğeni ve sempati ile algılanan 'Tele-İşlem' adından esinlenmiş ve o günler için çok popüler olan 'tele' sözcüğünün Yapı Kredi ürün ve hizmetleriyle bütünleşmesini hedeflemiştik."



Telecard zaman içinde o kadar popülerleşti ki, bir Yapı Kredi markası olmaktan çıkıp ürünün adı oldu; hangi bankanın kartı olursa olsun, 'telekart' olarak anılıyordu.

Kaynak: Burhan Karaçam, "Orası Yapı Kredi, Fark Oradaydı," YKY, İstanbul 2006, s. 47-49.



1986 yılında, American Express, Diners Club, Eurocard, VISA gibi kartların Türkiye'deki toplam üye sayısı 30 bini aşmaktadır. 1987 yılına geldiğimizde ise bazı mağazaların müşterilerine ikili sistem olarak işleyen plastik mağaza kartları vermeye başladığını görürüz. Bu tip kartlar sadece verildikleri mağazada geçerlidir.

çalışan ve bir dönem (2006) Bankalararası Kart Merkezi (BKM) Yönetim Kurulu Başkanlığı görevini de yürütmüş olan Uğur Çelebioğlu, bunu dolaylı olarak da olsa yaşayan isimlerden biri:

"Benim kartlı ödeme sistemleri işine girmemin arkasında Turgut Özal vardır diye iddialı bir cümle kurayım. Peki, nereden geliyor? Şuradan: 1988 yılında Turgut Özal dönemin İş Bankası Genel Müdürü'ne bir kokteylde, 'Ya Ünal Bey, koskoca İş Bankası'nın neden bir tüketici kredisi ve kredi kartı uygulaması yok?' diyor. O da cevaben özetle, 'Efendim, biliyorsunuz henüz bunun mevzuatı oluşmadığı için' diyor. Başbakan da, 'Yahu siz yapın kardeşim, mevzuat arkadan gelir' diyor. Bu görüşme ve bu konuşma üzerine bizim bankada hareket başlıyor tabii. 'İş Bankası tüketici kredisi ile kredi kartı çıkarma' konusunda genel müdürden talimat geliyor ve ekip oluşturuluyor. Ben de o sırada İş Bankası Bilgi İşlem Müdürlüğü'nde Uygulama Test Grubu'nda kullanıcı kabul testleri yapan ekipteydim. O talimatın ardından tüketici kredisinin testlerini tamamlamak üzere o ekibe dâhil edildim. Önce tüketici kredisini hallettik. İş, kredi kartına geldiğinde, bana 'Sen otur kredi kartlarının muhasebesini, tasarımını yap. Bir ay sonra tekrar uygulama testlerine geri dönersin,' dediler. 'Peki,' dedim ve o muhasebenin hazırlığını yaptım; 1989 sonunda da işi teslim ettim. Derken bir 3 ay daha geçti. İşte, Turgut Özal'ın bir lafıyla başlayan süreçte, o gün bu gündür, kartlı ödeme sistemleri işindeyim."[41]

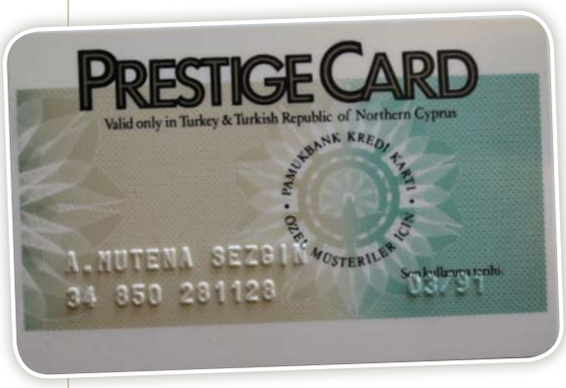
Turgut Özal, Cumhurbaşkanlığı döneminde de kredi kartının toplumda yaygınlık kazanmasını savunan bakışını çeşitli defalar aktarır. Hatta bunlardan bir tanesinde, "köylüye kredi kartı müjdesi" de verir. 14 Kasım 1989 tarihinde Özal, Türkiye Esnaf ve Sanatkarlar Konfederasyonu heyetiyle yaptığı bir görüşmede şunları söyler:

"Yakında zannediyorum, Ziraat Bankası köylüye, Halk Bankası esnafa kredi kartı verecek. Yani paranın ceplerde fazla dolaşmasını istemiyoruz. Herkes kredi kartıyla çalışsın, biraz daha Avrupai olsun."[42]

MASTERCARD VE YENİ REKABET ALANLARI

Bu arada Türkiye pazarında hareketlenen sadece Visa değildir. BankAmericard ile rekabet etmek isteyen bazı Kaliforniyalı bankaların 1966'da bir konsorsiyum oluşturarak, önce Master Charge adıyla piyasaya sürdüğü MasterCard cephesi de hareketlidir. AKK 1986'da MasterCard markası altında "uluslararası harcama kartı" sunmaya başlar.

1986 yılı aslında zor bir yıldır. Bankalar arasında rekabet serttir. Yılın başlarında bazı bankalar yönetim kadrolarını yenileme ihtiyacı duyarlar. Şubeler arasındaki mesafeleri kaldıran "online bankacılık" en önemli rekabet avantajlarından biri olarak belirmek üzeredir. Yılın başlarında Pamukbank da şube otomasyonu çalışmalarına



1986 yılı sonlarında mevcut kartlara Pamukbank'ın Prestige Card ürünü de eklenir. Türkiye'de ilk kez bir banka kendi "özel logolu kredi kartı" sistemini kurmuş ve bunu Prestige Card adıyla piyasaya sürmüştür.

başlar. Banka bu gelişmeyi şu sözlerle duyurur:

"Sisteme dahil bir Pamukbank şubesine girdiğinizde, öteki şubeler de oradaymış, aynı binadaymış gibi işinizi bitiriyorsunuz. Şimdi bir Pamukbank şubesinde, öteki şubeler de hizmetinizde."[43]

Online bankacılık belli ki sektörde rekabetin yoğun yaşanacağı, heyecan verici alanlardan biridir. Bankacılığa 1984'te İş Bankası'nın Ankara Yenişehir şubesinde Otomasyon Bölümüne bağlı bir uzman yardımcısı olarak başlayan Mutena Sezgin, şubelerin otomasyona geçirilmesinden sorumlu olarak çalışmış ve o günlerin yoğun heyecanına tanıklık etmiş isimlerden biridir:

"İlk online çalışan banka şubemiz Ankara Anafartalar idi. Şube personeline demek öyle stres yapmışız ki, ilk kez bir müşterinin işleminin online olarak gerçekleşeceği gün bu endişeli ama tatlı heyecan da doruktaydı. Şube sabah açıldı, veznedarlar görev yerlerinde oturuyor. Otomasyon grubu olarak bizler de onların arkasında, ayakta sıra sıra durmuş bekliyoruz. Günün ilk müşterisi içeri girdi. Kalabalığı görünce önce ne yapacağını şaşırdı. Sonra yürüyüp bir şube personelinin önüne geldi. Biz bakıyoruz nasıl bir işlem yapacak diye. Ama banka veznedarımız heyecandan düştü bayıldı. İş Bankası'nın ilk online işlemini yapmak için beklerken kız heyecanına yenilmişti."[44]

Rekabetin yoğun yaşanacağı alanlardan biri de kart pazarıdır. Pazarda Diners Club, Visa, American Express, EuroCard adlarını taşıyan kartlar bulunmaktadır. 13 Ocak 1986 tarihli Hürriyet gazetesinde "Kredi kartında pazar kızışıyor" başlığıyla yer alan haberde, Türkiye'de mazisi çok eski olmayan bu alana yönelik son gelişmelere yer verilir.

1986 yılı sonlarında mevcut kartlara Pamukbank'ın Prestige Card ürünü de eklenir. Türkiye'de ilk kez bir banka kendi "özel logolu kredi kartı" sistemini kurmuş ve bunu Prestige Card adıyla piyasaya sürmüştür. Kart sadece Türkiye'de (ve Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde) başta oteller, lokantalar, gece kulüpleri ve büyük mağazalar olmak üzere yaklaşık 3 bin kuruluşta geçerlidir.[45]

Mart 1986 tarihli bir habere göre, American Express, Diners Club, Eurocard, Visa gibi kartların Türkiye'deki toplam üye sayısı 30 bini aşmaktadır.[46]

Diners Club Türkiye'de en yaygın karttır. 16 bin kişi ve 4 bin kurum olmak üzere yaklaşık 20 bin üyesi bulunmaktadır. Ancak bu kartın uluslararası geçerliliği yoktur, sadece Türkiye'de geçmektedir.

Eurocard da sadece Türkiye ve Kıbrıs'ta geçerlidir. Çukurova Grubu'nun (AKK üzerinden) verdiği kartın 12 bin üyesi vardır. Kart sahibi için harcama sınırı bulunmaktadır.

İmar Bankası'nın çıkardığı ve dünyanın her yerinde geçerli olan Visa kartının ise 1.500 üyesi vardır.

Tüm dünyada geçerli olan Amerikan Express kartını ise Türkiye'de hem American Express hem Akbank vermektedir. Bu kartta Sabancı Holding'in de ortaklığı bulunmaktadır. Bu kartın yeşil, altın ve platin olmak üzere üç türü vardır.[47]

Altı oyuncunun rekabet ettiği kredi kartı pazarında o tarihlerde kredi kartı kabul eden otel, lokanta ve mağazalar, kartın Türkiye temsilciliğine yüzde 5 ile yüzde 7,5 arasında değişen komisyon ödemektedirler.[48]

MAĞAZA KARTLARI SAHNE ALIYOR

1987 yılına geldiğimizde bazı mağazaların (Beymen, Atalar, Printemps vb.) müşterilerine ikili sistem olarak işleyen plastik mağaza kartları vermeye başladığını görürüz.[49] Bu tip kartlar sadece verildikleri mağazada geçerlidir.

1987, Türkiye'nin Avrupa Ekonomik Topluluğu'na tam üyelik için resmen başvurduğu bir yıldır. Aynı yıl içinde bankalar, "açık piyasa işlemlerine" başlarlar. Automated Teller Machine (ATM) adı verilen otomatik para ödeme makinelerinin ilk versiyonları da, 1982'de bazı bankalarımızın duvarlarına monte edilir.

Bankalar için ileriki yıllarda hayatı zorlaştıracak başka bir gelişme daha o yıllarda kendisini göstermektedir. Bankalar, özsermayelerini aşan oranlarda iştiraklere sahip

olmuşlardır. İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi'nce yapılan bir araştırmaya göre,[50] Türkiye'deki bankaların toplam iştirakleri (1986 yılında), 352 milyar 598 milyon TL'ye ulaşmıştır. Bunun da yaklaşık 300 milyarlık bölümü, dokuz büyük bankaya aittir. Uzmanlara bakılırsa, bankalar kendilerine gelen mevduatları kredilere kanalize etmek yerine, donmuş, kullanılmayan yatırımlara kanalize etmişlerdir.

1981 yılında, 29,5 milyar TL olan iştiraklerin beş yıl içinde 10 kat artmış olması, bankaların çalışma sermayelerini de eksiye düşürmüştür. Özsermaye artırımına gitmedikleri takdirde, bu kuruluşların büyük sıkıntı yaşayacakları aşikârdır. Bankaların içinde bulunduğu bu zorluklar, hükümetin almış olduğu 4 Şubat 1988 kararlarıyla birlikte katmerlenir.

NAKİT SIKINTISI VE ÇEK/SENET MAFYASI

Elbette ki sıkıntıyı bankalar kadar piyasalar da hissetmektedir. Özellikle de mevduat faizlerinin yükseltildiği 4 Şubat kararlarının ardından, piyasalar iyiden iyiye TL'ye sıkışır. İş dünyası, piyasalarda "hızlı para" adı verilen araçlarla dönmektedir.

"Hızlı para," çek, senet, devlet tahvili, hazine bonosu, gelir ortaklığı senedi, mevduat sertifikası gibi araçların tamamı için kullanılmaktadır. Kanuni bir geçerliliği olmamasına rağmen, çekler o yıllarda vadeli bir araç gibi kullanılmaktadır. Çeklerde vade bir aydan dört aya kadar değişebilmektedir. Senet ya da çekin bu kadar dolaşımda olduğu bu dönemde, kendisini çek/senet tahsilât örgütü olarak konumlamış mafyatik silahlı yapılar, piyasanın adalet dağıtıcısı (!) olarak ortaya çıkmaktadır. Piyasada

"Annenizin Kızlık Soyadı"

Yapı Kredi Bankası'nda Bireysel Bankacılık bölümünün kuruluşunda görev alan Ziya Alpman anlatıyor:

"Yapı Kredi'de Bireysel Bankacılık Bölümü'nü kuruyoruz. Ama öncesinde ben 50 büyük taahhüt firmasına bakıyorum, çok büyük işler. O yüzden, Genel Müdürlük benim için 'olmaz göndermeyiz' falan diyor. Bir gün Osman Erk girdi kapıdan, Engin Bey ile konuşuldu. Sonra Maslak'ta Hattat'ın binasına gittik, yerleştik. Dediler ki bana, 'krediler sende, kaç bölüm oluşturacaksan söyle, kaç adam istiyorsan al. Ne yapacaksan hadi başla'. Şimdi işler öbür taraftaki gibi değil ki. Yatırım kredisi olsa tamam, inşaat kredisi olsa tamam. Bakınıyoruz 'biz ne yapacağız', diye. Bir süre sonra anladık: Kredi kartı çıkartacağız, bireysel kredi, otomobil kredisi ve konut kredisi vereceğiz.

Neyse sonra bize William (Bill) R. Donges isimli bir danışman geldi Citibank'tan. Danışmanlığın doğasından olsa gerek, Bill'e ne sorarsanız çekmeceyi açıyor ve sadece onunla ilgili bir şey veriyor size, 'Al kardeşim bu da böyledir' diyerek tamamını vermiyor.

Derken işe önce kredi ve kart başvurusunda müşterinin dolduracağı başvuru formlarını hazırlayarak başlayalım dedik. Yalnız daha önceleri taahhüt firmasına sorduğum soruların hiç biri bu forma uymuyor. Neyse, Bill bana bir tane İngilizce form verdi; 'Bunu kullanabilirsin, ayrıca varsa başka sorular da eklersin' dedi. Sonunda Türkçe formu hazırladık. Onun verdiğinde 'Anasının kızlık soyadı' diye bir laf var, İngilizcesiyle. Biz onu koymadık tabii. Nüfus kâğıdı bilgileri, seri numarası falan gibi bilgileri koyduk. Sonra Bill'e formla tekrar gidince, 'bunu koy' dedi. 'Niye' dedim. 'Bu sana lazım olur ilerde' dedi. 'Neyime lazım olacak!' Ama adam da bu işe danışman olarak atanmış ya, sonunda ilave ettik o bilgiyi de. Derken biraz manuel, biraz otomatik çalışan bir altyapı kurduk. Bütün şubelere hedefler verip, formları da şubelere dağıttık. Bir gün Diyarbakır'dan şube müdürü aradı. Müşteri, 'anamın kızlık soyadından size neymiş, kart istiyorum ben, sizi ne ilgilendiriyor, doldurmam. Zaten ben de bilmiyorum" diye bağırıyor. Biz de 'Annesinin kızlık soyadı bilgisini vermezse olmaz' diyoruz. Bu sorudan dolayı başvurularda yemediğim laf kalmamıştı."



ZİYA ALPMAN

Kaynak: Ziya Alpman ile Söyleşi, 22 Ekim 2015.

alacağını bu silahlı yapılar vasıtasıyla tahsil etmek isteyen şirketlerin sayısı artarken, senet ya da çek mafyasının kurşunlama, yaralama vakaları da hızla tırmanmaktadır.

Dönemin ekonomi muhabirlerinden Vahap Munyar'ın 1988 yılı Nisan ayı sonlarında kaleme aldığı *Daha Çok Kan Dökülecek* başlıklı araştırma haberine bakılırsa, piyasadaki nakit para miktarının 3,5 trilyon TL'ye yaklaştığı bu dönemde, "hızlı para"nın toplam değeri de 8 trilyon TL'yi bulmaktadır. Bu tutarın içinde söz konusu araçların payı şu şekilde değişmektedir:[51]

ADI	PİYASADAKİ MİKTARI
Devlet tahvili	2,4 trilyon TL
Hazine bonosu	1,5 trilyon TL
Çek	1,5 trilyon TL
Mevduat sertifikası	1,3 trilyon TL
Senet	1 trilyon TL
Gelir ortaklığı senedi	0,5 trilyon TL
Kredi kartı	50 milyar TL

Piyasanın daha ziyade çek ve senet üzerinden döndüğü bu dönemde, Türkiye'de sınırlı bir yaygınlığa sahip olan Visa, Diners Club, Eurocard, American Express gibi kredi kartlarını günlük alışverişlerinde daha çok iş adamları ve üst düzey yöneticiler kullanmaktadır.

"Hızlı para"nın geçer akçe olması ve faizlerin epeyce tırmanması nedeniyle, bankalar cephesinde de sıkıntı büyüktür. Uygulanmakta olan faizlerle piyasanın oranları arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır. Ekim ayı ortalarına doğru Bankalar Birliği, Merkez Bankası'nda toplantıya çağrılır. Turgut Özal, faiz artışını ve yeni oranları, bankaların kendi aralarında konuşup karara bağlamasını istemektedir. Ancak Bankalar Birliği, yeni faiz oranlarında anlaşamaz. Bunun üzerine Bankalar Birliği Yönetim Kurulu, topluca Turgut Özal'ın Çankaya'daki 'konut'una davet edilir.

Önce Pamukbank, daha sonra da Yapı Kredi'nin Genel Müdürlüğünü yapan Burhan Karaçam, 4 Şubat 1988 sonrasındaki o toplantıyı ve yaşanan zorlukları şöyle aktarıyor:

"Rahmetli Turgut Bey, kendi çalışma odasındaki masanın etrafına bizleri oturttu. Arkasındaki küçük bir müzik setinde de Ravel'in ünlü Bolero'su çalıyordu. Bu konu ile ilgili kendi görüşlerini aktardıktan sonra bizim görüşlerimizi sordu. Faizlerin yükseltilmesine ben ve o dönem İş Bankası Genel Müdürü olan Ünal Bey (Korukçu) karşı çıktık, sistem üstündeki etkilerinin çok olumsuz sonuçlar getireceğini söyledik. Diğer üyeler bizim kadar ortaya çıkmaktan çekindikleri için, Turgut Bey'in bu konudaki işaretlerini dinlemeyi tercih etmişlerdi. Bolero'nun temposu giderek artıyor, bu da yönetim kurulu üyelerinin psikolojilerine aynen yansıyordu, çünkü sonuçta kararları Bankalar Birliği olarak biz almaya yetkiliydik. Bolero'nun sonuna yaklaştığımızda Turgut Bey faiz oranlarıyla ilgili kendi görüşlerini açıkladı ve bunlar hemen bazı banka yöneticileri tarafından not edildi. Bu toplantı sonucu mevduat faizleri yüzde 60'lardan yüzde 90'lara, vadesiz mevduat faiziyse yüzde 10'dan yüzde 36'ya çıkarıldı."[52]

Bu arada kamu bankaları da kredi kartlarına yatırım yapmaya başlamıştır. Bunlardan biri de Vakıfbank'tır. İstanbul'da bir kredi kartları merkezi kurmaya hazırlanan Vakıfbank, İktisat Bankası'nın bu konudaki uzman ekibini transfer eder. İktisat Bankası'nın patronu Erol Aksoy'un "sağ kolu" olarak bilinen Kredi Kartları Müdürü Reşat Kurtoğlu başta olmak üzere

"Hamili Kart Yakınımdır"

1988-1997 arasında Vakıfbank'ta çalışan ve halen Austria Card'ın Genel Müdür Yardımcılığı'nı yürüten Dilek Sağıroğlu, ödeme sistemleri sektöründe yaşanan ilginç olaylardan birini aktarıyor:

"Özal dönemi. Vakıfbank'tayım. O zaman kumarhane olarak işlev gören casinolar serbestti. Bizim gece vardiyasının bütün vaktini onlar alıyordu. Eğlenceli hikâyeler çıkıyordu. Veri yok o zaman bizde. Kart sahibi, gece üçte arıyordu mesela, oğlunun kartına limit artırımı istiyordu. Biz de duruma göre 'hadi verelim' diyorduk zaman zaman. Limiti artırmasak konu genel müdüre aktarılmış olabiliyor ve ertesi gün sizin önünüze gelebiliyordu."

Kaynak: Dilek Sağıroğlu ile Söyleşi, 2 Ekim 2015.

aynı bölümden Sertaç Çelikyılmaz, Levent Okuyaz, Figen Vaizoğlu ve Mehmet Turan Vakıfbank'a geçer.[53] Sektörün en eski isimlerinden biri olan ve Vakıfbank'tan Genel Müdür Yardımcısı olarak emekliliğe ayrılan Kurtoğlu'nu 2014 yılı Haziran ayında kaybettik.[54]

Bankalar ve bankacılar için hayat hiç de kolay değildir. 1989 yılında alınan yeni önlemler nedeniyle bankalar, topladıkları mevduatın yaklaşık yüzde 50'sini kullanamaz duruma gelir. Böyle olunca da yüzde 100'ün getirmiş olduğu maliyeti, plase edebildikleri yüzde 50'lik kısma yansıtmak zorunda kalırlar. Kredi maliyetleri epey artar. Burhan Karaçam gelen yeni zorlukları şöyle anımsıyor:

"Kamunun kaynak maliyetleri üstüne getirdiği bu yüklerin yanı sıra banka şubelerinin yeniden yapılanması, teknoloji yatırımları ve insan kaynakları maliyetinin artması, bankaların işletme maliyetlerini yükseltti ve bankacılık faaliyetlerinde kârlılığı son derece zorlaştırdı.

Ancak, izlenen makro politikalar dolayısıyla kamunun yüksek borç ihtiyacında olması, bankaların yüksek reel faiz düşük kur politikasıyla kamuya borç vererek ve pozisyon riskleri alarak, banka faaliyetinden edemedikleri kârı bu yöntemle gerçekleştirmelerine olanak sağladı."[55]

Evet, '80'lerin sonlarına doğru bankalar, kredi dağıtmaktansa yüksek borç ihtiyacında olan kamuya para toplayan kurumlar haline gelmektedir. Ancak bir yandan da orta gelirli tüketiciyi ve ihtiyaçlarını keşfetmeden duramazlar.

BİREYSEL BANKACILIK ATILIMI

1988 yılı ödenmiş sermayelerini artırabilmiş bankalar için atılım yılıdır. Zira artık geleneksel bankacılık kavramı yerini, müşteri gereksinimlerini temel alan ve değişen şartlara kolayca uyum sağlayabilen bankacılık anlayışına bırakmaya başlamaktadır. Bankalar, özellikle orta gelirli tüketicilerin finansal hizmetlerden yararlanmalarını sağlamak üzere, çeşitli ürünler geliştirip sunmaya başlarlar. Çünkü bankaların büyüme konusundaki stratejisi öncelikle vadesiz mevduatın artmasına ve bu şekilde büyüme sağlanmasına dayanmaktadır. Zira, vadesiz hesaplar banka için düşük faiz maliyetli ve çok elverişli bir kaynak oluşturmaktadır. Burhan Karaçam'ın da ifade ettiği gibi, *"Vadesiz mevduatı çekebilmenin yolu da onun olabildiğince çok ihtiyacını karşılayabilmekten geçiyordu. Bizim öngörümüzde tasarruf sahipleri, en çok hizmet çeşidini en hızlı, en sağlıklı ve en uygun fiyata sunacak bankayı seçecekti."*[56]



Selçuk Ergen ve Kubilay Güler, Yapı Kredi bankasında ototeleksin başında...

Türkiye'nin bireysel bankacılığa geçmesine, müşterilerin bankaya gelmesine gerek kalmaksızın hizmet almasına olanak tanıyan alternatif dağıtım kanalları ve ATM'ler de ivme kazandırmıştır. Ancak tabii bu geçişte, Türkiye'deki yabancı bankaların yaptığı katkının da payı vardır. Bireysel bankacılığın Türkiye'deki öncü isimlerinden Yapı ve Kredi Bankası'nın o dönemki üst düzey yöneticilerinden İsmail Yalçınkaya, konu bireysel bankacılık olunca, Citibank ile Bill Donges'ın adının telaffuz edilmeden geçilemeyeceği kanısında:

"Yapı Kredi Bankası bireysel bankacılığı başlatmasını Citibank'a borçludur. Çünkü 1986-1987 yıllarında Citibank Türkiye'de perakende sektöründe ödeme sistemlerini büyütmek için bir çalışma yapmaya karar veriyor. Onunla ilgili olarak da Londra'dan bir kişiyi William (Bill) R. Donges'ı Türkiye'ye gönderiyor. Töbank'ı alma projeleri de var, ama Citibank sonunda 'Töbank'ı almayalım ve şimdilik bu işe girmeyelim' diye karar veriyor. Ama o arada Yapı Kredi ile de temasa geçiyorlar."[57]

O dönemde Yapı Kredi'de çalışan Ziya Alpman, Çukurova Grubu içinde Bill Donges'ın bu konuya olan hâkimiyetini beğenen ilk yöneticinin Osman Erk olduğunu, Erk'in Donges'tan yararlanılabileceği düşüncesiyle onu Hüsnü Özyeğin ile görüştürdüğünü vurguluyor.[58]



Kredi kartları ekibi *1987 Karakışı'nda*(*) bile mesaiye devam ediyor...

(*) 1987 Karakışı olarak nitelendirilen ve bankacılık sistemimizi 15 gün boyunca "donduran" dönemi, kitabın 'Giriş' bölümünde ayrıntılarıyla anlatıyoruz.

Bir dönem BKM Yönetim Kurulu üyesi olarak da (1990'ta) görev yapan İsmail Yalçınkaya, Bill Donges'ın sadece Yapı Kredi'ye değil Türkiye'nin uluslararası sahadaki temsiliyetine de katkı verdiği düşüncesinde:

"Bill Donges, Yapı Kredi'nin Genel Müdürlüğü'nü yapan Hüsnü Özyeğin ile görüşmesinde bireysel bankacılığın önemine ve gelişmesi gerektiğine vurgu yapıyor. Bu sektörde herkesin bildiği gibi fırsatları çok çabuk görüp hızlı karar verebilen birisi olan Hüsnü Bey de 'gel o zaman bizle çalışmaya başla' diyor. Fakat birkaç ay sonra Hüsnü Bey Yapı Kredi'den ayrılıyor. Yerine gelen Burhan Karaçam da fırsatı gördüğü için bu konuya ağırlık veriyor. Ondan sonraki süreç bu şekilde başlıyor. Bill Donges, uluslararası kurumlarda Türkiye'deki bankaların temsil edilmesi açısından da çok önemli bir isim olmuştur. Citibank dolayısıyla Visa ile oldukça yakın ilişkileri vardı. Visa International'ın yönetim kurulunda Türkiye'den birilerinin de temsil edilmesi onun ilişkileri sayesinde mümkün olmuştur."[59]

BKM'nin ilk Genel Müdürü Sertaç Çelikyılmaz'ın "İçimizdeki en bilgili adam"[60] dediği Bill Donges'ın hakkını teslim etmek gerektiğini söyleyenlerden biri de Yapı Kredi'den Metin Ünal'dır:

"BKM kurulurken Bill Donges'ın çok büyük emeği vardır. Çünkü somut kurulma teklifleri bu işe en çok yatırım yapan Yapı Kredi'den gelmişti. Ve switch, takas gibi konularda bütün çalışmaları bana veren kendisiydi; uzun uzun anlatıp, öğretiyordu bize. Biz de bu bilgileri arkadaşlara sunuyorduk."[61]

Donges'ın da katkılarıyla Yapı Kredi Bankası 1987 yılı Ekim ayında "Bireysel Bankacılık" bölümü için hazırlıklarını yapmış ve Kasım ayından itibaren de bu alanda çalışacak kadro oluşturmuştur. Ancak bankaya dışarıdan gelenler başlarda bir miktar tepkiyle karşılanır. Şubelere gittiklerinde, "Biz bunlara işi öğreteceğiz, sonra onlar bizim başımıza geçecek" anlayışıyla soğuk karşılanırlar. "Tüp bebek" gibi yakıştırmalara maruz kalanlar dahi olur. Yapı Kredi 6 Haziran 1988'de gazetelere verdiği ilanla "aktif bankacılık çağı" adı altında buluşturduğu bu "bireysel bankacılık" hizmetlerini şu sözlerle özetlemektedir:

"Yapı Kredi şube müdürleri, bölge müdürleri 'özel hizmetler' için, 'özel yetkiler' ile donatıldı. Perakende bankacılık hizmetleriyle ihtiyaçlarınız yerinde ve zamanında karşılanacaktır. Şimdi Türkiye'nin dört bir yanındaki Yapı Kredi şubelerinin 554'ü size bu hizmetleri vermek için hazır bekliyor."[62]

Yeni dönemde ferdi krediler, banka kartları, fatura ödemeleri ve yatırım ürünleri "bireysel bankacılık" kavramı altında sunulacaktır.

1988'de Pamukbank'ta Sistem Geliştirmeden Sorumlu Müdür Yardımcısı olarak görev yapan, bugün ise Avrupa'nın önde gelen bankacılık gruplarından ve İspanya'nın ikinci büyük bankası BBVA'nın Global Ödeme Sistemlerinden Sorumlu Başkanı olan Mehmet Sezgin, Türkiye'de bireysel bankacılığın Türkiye'yi ileri taşıyan bir dinamikle ve Avrupa'dan farklı olarak nasıl start aldığını şu sözlerle ifade ediyor:

"Yapı Kredi cesur başladı, kredi kartıyla başladı. Oysa Avrupa'da kredi kartları mevduata bağlı çalışır, adına kredi kartı bile demezler, kart derlerdi. Biz ise Bill Donges gibi işi Amerika'da öğrenip geldiğimiz için aktif tarafta krediye bağlı çıkardık. Eğer öbür türlü, yani mevduata bağlı yapsaydık, Türk halkı sadece cebindeki kadar harcayacaktı. Ve taksitli falan yapabilmek için kredi line'ına, kredi limitine bağlaman gerekecekti. İşyerleri de hiç bir zaman bu düzeyde satışlar yapamayacaklardı. Biz insanlara kredi yaratarak, enflasyon yüksek olmasına rağmen, herkese bir aylık köprü süresi vermiş olduk. Dolayısıyla kredi kartları, Türkiye'yi ileri götüren araçlardan birisi oldu. Yoksa bu kadar mağazalar, bayiler falan

olmazdı."[63]

Bireysel bankacılık, Türkiye'de her ne kadar 1980'lerin ikinci yarısında start almış olsa da, asıl ivmesini 1990'lı yılların ortalarına doğru yakalayacaktır. Bunun bir nedeni de teknolojinin bu alana büyük ivme verecek bir noktaya biraz da internet ile gelebilecek olmasıdır. Kartlı ödeme sistemleri ile 1980'li yılların sonlarında Yapı Kredi Bankası'nda tanışan Ziya Alpman, bu gerçeği çok iyi bilen bir isim:

"Yapı Kredi'de biz Bireysel Bankacılık bölümü olarak faaliyetlere başladık. Bir sene sonra, bize normal haftanın iş günlerinde 5 bin tane başvuru gelmeye başladı. 1989-1990 yılları olmalı. Bu şu demek: 5 bin tane başvuruyu işleyip sonuçlandıramazsan, yani mesela 2 bin tane kalırsa o gün, ertesi gün 7 bin taneyi sonuçlandırman gerekiyor. Ve bu 5 bin rakamı da, iki bayram ve yılbaşından 15 gün önce 15 bine çıkıyor. Muazzam bir mesai kısacası, fıttıracağız. Veri giriş elemanlarıyla beraber benim ekip, 145 kişi civarındaydı. Önce 09:00'da başlayan mesainin üçte birini 09:00'da, üçte birini 10:00'da, üçte birini 11:00'de başlattık ki, açıldıkça iş yürüsün, yoksa öbür türlü olmuyor. Fakat, sıkıntı dinmiyor bir türlü. Danışmanımız William (Bill) R. Donges'a gittim sordum.

-N'apıcaz biz bu halde?

-Scorecard dedi.

- O nedir' dedim.

Dedim, çünkü bilmiyoruz. O zaman web yok ki, girip google'layalım! Neyse, 'nedir bu scorecard, ne işe yarayacak' deyince anlattı Bill Donges, 'sana gelen 5 bin başvurunun en iyi 1500-2000 tanesini kendi onaylayacak, alttaki en kötü bin taneyi de kendi onaylayacak. Ama aradaki 1000-1500 taneyi sana bırakacak.'

-Elimizi sürmeyeceğiz mi yani? dedim.

- Yok, sürmeyeceksiniz, dedi.

Aman ne ala! Baktık, bu konuda yazılımı olan zaten iki tane firma var dünyada. Biri Amerikan firması olan 'Fair Isaac and Company' (sonra FICO oldu), biri de CCN (sonradan Experian oldu).

Bunların temsilcileri geldi, tamamen istatistik temeline dayanan ürünlerini anlattılar. Neyse kaç para dedik ve sonunda Fair Isaac'te karar kıldık, 'bunu alalım' dedik.

- Tamam al da, bunun için çalışmak lazım, dediler.

- Ya biz zaten çok çalışıyoruz, çalışmaktan kurtulmak için istiyoruz, dedim.

Neyse bizden bir data seti istiyorlar, içeride bugüne kadar

Neden Günde 17 Üye İşyeri Bağlanacak?

2007-2008'de BKM Yönetim Kurulu Başkanı olarak da görev yapan Zafer Demirarslan, kart sektöründe hedeflerle çalışmak kadar o hedefleri titizlikle belirleyen yöneticilerle çalışmanın da önemini bilen isimlerden:

"1989 başlarında Yapı Kredi'de işe başladığımda hedefimiz günde 17 üye işyeri kontratı getirmekti. Kart işini büyütme doğrultusunda bankada bir kararlılık var. Ayrıca ciddi de bir yatırım söz konusu. Tabii bu iş, üye işyerlerini artırmaktan yani 'acquiring' tarafında büyümekten geçiyor. Zira sizin kartlarınızı kabul edecek yerler hazır olacak ki, müşteri gidip te 'bu geçiyor mu' dediği zaman 'evet' cevabı alsın ve bir güven oluşsun. Dolayısıyla, günlük 17 adet hedefimiz önemli. Ama kredi kartının ne olduğunun pek kimse tarafından bilinmediği yıllarda zor da bir hedef. Kaç yere girmen lazım ki, 17 tanesini ikna edip kontrat imzalatabilesin. Bir gün dayanamayıp bize bu hedefi veren yöneticimiz Ahmet Çakaloz'a sordum: 'Ahmet Bey niye 15 ya da 20 değil de 17'. Ahmet Bey beyefendi kişiliği ve ciddiyetiyle aldı eline keçeli kalemi, geçti tahtanın önüne ve başladı yazıp çizip izah etmeye:

'Sabahleyin 09:00'da ofise geldin, çayını içtin, günlük çantanı hazırladın, sokağa çıktın, arabaya bindin. Bilmem nereye vasıl oldun, orada başladın dükkânlara girmeye. Saat şu oldu, şu dükkânda şu kadar zaman harcadın, ikinci dükkânda bu kadar. Öğlen yemek saati geldi, arada tuvalete gittin, geldin. Bazılarının merkez ofisine gittin, üçüncü kattaydı, bir buçuk dakika asansör bekledin!'

Açıklama bu detayda yani! Sonuçta Ahmet Bey bir hesap çıkardı; arkadaş, günlük yapılabilir hedef 17 çıkıyor! Şaka gibi, nutkumuz tutuldu! 'Tamam o zaman' dedik, vakit kaybetmeden işe koyulduk!"

Kaynak: Zafer Demirarslan ile Söyleşi, 18 Eylül 2015.



1989 yılı ortalarında Türkiye'deki ilk "özel logolu ortak markalı kart" olan "Shell Card" Pamukbank tarafından piyasaya sunulur.

onayladığımız, reddettiğimiz bütün başvuruların datasını istiyorlar incelemek için. Tamam da o zamanlarda bu kadar kolay değil bu işler. Ufuk'un (Kanat) tepesinde boza pişirmen lazım. Zaten beni gördü mü, 'tamam, kâbus geliyor' derdi Ufuk. Dedim, 'Ufuk, böyle böyle, adamlar data seti istiyorlar, hemen halletmemiz lazım.'*

Fakat bizim 'ha' deyip halletmek istediğimiz şey, bir buçuk sene sürdü. Yani o 5 binden kurtulmamız bir buçuk-iki sene aldı. Uzun sürdü ama Yapı Kredi'nin bireysel bankacılık tarafı için çok önemli bir adım oldu."[64]

O dönem Pamukbank'ta çalışan Taner Ayhan, bireysele adım atan bankaları büyük bir dertten kurtaran bu yazılımlarla hayatı kolaylaştırmanın "kasabaya internet gelmeden önce" çok da kolay olmadığı konusunda Ziya Alpman ile aynı fikirde:

"İlk Yapı Kredi hayata geçirdi. Sonra Garanti Bankası'nın da yaptığını duyduk. Ben bilmiyordum 'scoring' diye bir sistem olduğunu. Garanti Bankası Experian ile yapmıştı. Biz, 'Kardeş banka Yapı Kredi, Fair Isaac ile yapmış, biz de öyle yapalım' dedik. Bizden de bir sürü data istediler. Ama tabii o tarihlerde internet falan olmadığı için datayı Monaco'ya gönderiyorduk. Sonra biz de gidiyorduk Monaco'ya. Orada adamlar üç gün Kaliforniya'ya bağlanıyorlardı bilgisayardan ve o ilkel koşullarda veri aktarıyorlardı. Ekranın başındasın, üç-beş saat bekliyorsun. Onca zaman boşuz. Biz de gidip istiridye, ıstakoz falan yiyip geliyorduk. Bazı günler tamamen boş geçiyordu, çünkü o zaman aralığında iş bitmiyordu. Velhasıl internet yokken bu işler çok sıkıntılıydı."[65]

(*) Ufuk Kanat: 1984-1996 yılları arasında, Yapı Kredi'nin teknoloji organizasyonu Bilpa'da çalışan Ufuk Kanat, Uygulama Geliştirme Direktörü olarak görev almıştır.

Sıkıntı sadece İnternet Çağı'na ulaşılmamış olmasından kaynaklanmıyordur. Bireysel bankacılık sektörü bir öğrenme sürecinden geçmekte, sektörün genç insan kaynakları kendisini yetkinleştirecek bilgi ve beceriyle donanma uğraşını henüz yeni vermektedir. Yapı Kredi Bankası'nda 1988-2011 arasında 22 yıl 5 ay görev yapan ve bankanın efsane isimlerinden biri olmuş Selçuk Ergen, hangi günlerden geçtiklerini iyi anımsıyor:

"Yapı Kredi'ye girdiğimde beni Visa'nın Londra merkezine gönderdiler, eğitim için. Orada bana eğitim veren Fiona diye bir kadın vardı. Kadının 'Operating Regulations' manuali için bir lafını hatırlıyorum: 'Bunu ezberleyemezsiniz, her charge-back işleminde yeniden yeniden okumalısınız'. Ben de her 'charge back'de yeniden okuyordum! O lafı asla unutmadım. Günde iki defa okuduğum oluyordu. Aslında bir hukuk kitabıydı. Kredi kartının ne olduğunu o kitapta öğrendim. Bir kavramdan bahsederken aklıma hep o kitap geliyordu. Bunu başkasına anlatmak için önünü arkasını anlatmak gerekirdi. Bazı kişilere mantıksız gelebilirdi. Mesela bir harcamayı iptal ederdim, üst yönetim sorardı, 'Kardeşim niye geri gönderemiyorsun' diye. Ben onu anlatabilmek için açardım kitabı, orada sihirli kelimeler vardır, onları kullanır anlatırdım, susar hakverirdi üst yönetim. Çünkü her şey mantığa dayanıyordu orada. İngilizler her şeyi mantığa dayalı yaparlar ve uzun süre tartışarak yaparlar. Chip&PIN'in ortaya çıkması 10 yılı almıştır. 10 yıl tartışmıştır adamlar. Bizdeki gibi 'haydi yapalım, kalanları yandan toplarız' değildir onların hikayesi."[66]

ÖNCE AKTİF BANKACILIK

Bireysel bankacılılığın bu koşullarda serpilmeye başladığı ülkede yine de epeyce olumlu gelişme meydana gelmektedir. Uluslararası geçerliliği olan ilk kredili kredi kartı da Yapı Kredi'nin "aktif bankacılık" çalışmaları kapsamında, 1988 yılı Ekim ayında duyurulur. Sektörde Akbank, Millennium Bank ve Alternatifbank gibi kuruluşlarda deneyimi olmuş Mine Könüman, o günlerde Yapı Kredi'nin bu alanlardan sorumlu yöneticisidir. Könüman Yapı Kredi'nin hazırlıklarını şöyle hatırlıyor:

"Yapı Kredi aslında bu kredi kartını hem Visa hem de MasterCard'a dayanarak iki ayrı uluslararası markayla birden çıkarmak üzere çalışma yapıyordu. Son ana kadar tüm hazırlıklar bu iki marka üzerine çıkarılacak karta göre yapılırdı. Ancak son anda yapılan testlerde MasterCard'ın sertifikasyonunda bir sıkıntı doğunca, banka yola sadece Visa

ile koyulmaya karar verir. MasterCard sertifikasyonu aradan bir kaç ay geçtikten sonra tamamlayarak yetişir. Ancak pazar yapısı ilk olmanın verdiği istimle Visa'ya liderliği açma şansı verecektir."[67]

Yapı Kredi Bankası, başlangıçta sadece Visa markası altında sunduğu kartı, sadece bir ödeme aracı değil, "kredili kredi kartı" olarak lanse etmektedir. "Kredili kredi kartından" kastedilen, kart çıkaran kuruluş nezdinde krediniz olmasıdır. Yani artık ekstrenize yansıyan harcamalarınızın tamamını son ödeme tarihi itibariyle ödemeniz gerekmemektedir. Eğer isterseniz sadece dönem borcunun yüzde 20'si kadar bir asgari tutarı ödeyebilmekte, geri kalanı da kredilendirebilmektesinizdir. Bir diğer deyişle, tüketiciler bu kartla nakit olanaklarının üzerinde harcama yapabilecekleri gibi, isterlerse nakit ihtiyaçlarını da karşılayabilecektir.

Gazetelere "bu kredi kartının benzeri Türkiye'de yok" başlığı taşıyan ilanlar veren Yapı Kredi, bu iddiasını şu sözlerle temellendirmektedir:

"Yurtiçinde 583 Yapı Kredi şubesinden, yurtdışında Visa sistemine bağlı 20.000 bankanın tüm şubelerinden ve 28.000'i aşkın ATM'den (otomatik vezne) her an para çekebilirsiniz."[68]

Yapı Kredi Bankası'nın bu ürünü epeyce ilgi görür. Öyle ki, banka 1988'de başlayan uygulamasında 1991'de 20 bin, 1992'de 300 bin ve 1993'te 500 bin rakamına ulaşır. Bankanın 1994 hedefi ise 750 bin veya 1 milyona ulaşmaktır.[69]

1980'li yılların sonlarına gelindiğinde, Türkiye'de cepte para taşıma alışkanlığı, kredi kartları sayesinde en azından varlıklı bir kesim için artık yavaş yavaş ortadan kalkmaktadır. Nakit para taşıma zorunluluğunun azalmasıyla tasarruflar da bankalara kaymaya başlar. Ayrıca bankalar, sisteme üye kuruluşlardan aldıkları yüzde 5 komisyon sayesinde fena sayılmayan bir ciro kalemi daha bulmuşlardır.



1980 yıllarında bankacılık sektörünü bir araya getiren etkinliklerden birinde...

PİYASADA REKABET

Ancak başlarda şeffaflık yoktur ve her banka farklı komisyon oranları uygulamaktadır. Yine de bugün TEB'in Bankacılık Operasyonları ve Destek Hizmetleri Grubu'ndan sorumlu Genel Müdür Yardımcısı olarak görev yapan Kubilay Güler, rekabetin o yıllarda bugünkü gibi zorlu olmadığını düşünenlerden:

"Yıl 1988, İmar Bankası'nda çalışıyorum. Bir gün İktisat Bankası'nın önünden simit aldım ofiste yemek için. Mecidiyeköy'de Seçkin Etek vardı, o zamanlar önü buluşma yeri olan. İktisat onun yanındaydı. Simitçi simidi sardı, ofise geldim baktım kağıt IBM'in sürekli formu. Üzerinde de İktisat Bankası'nın işyeri komisyonları yazılı. Güncel rakamlar hem de. İnanılır gibi değil. Ertesi gün simitçi ile muhabbeti artırdım:

'-Ya baba,' dedim, 'ne güzelmiş kâğıtlar, hayırdır nerden?'

'-Valla' dedi 'Kredi Kartları Merkezi'nin müdürü Reşat Bey acıdı tomar tomar verdi. O tomarla veriyor, ben de simit sarıyorum sayesinde.'

'-Ya çocuklar bunla ne güzel ders çalışır. Ziyan olmasın. Sen bu tomarları bize uygun fiyata ver,' dedim.

'-Ayıp ediyorsun abi, al istediğin kadar' dedi.

Biz bir yıl, o tomarları alır olduk. İktisat'ın üye işyerlerine ve orada uyguladığı komisyonlara bakıp, mesela açıyoruz telefonu Yargıcı'ya, 'bundan sonra komisyonumuz şöyle olacak,' diyoruz.

Bir yıla yakın oradan ekmek yedik. Sonunda Reşat Bey uyandı bir yıl sonra, simitçiye sürekli formlardan vermez oldu. Tabii biz ondan sonra aktif satışa başladık. Kısacası bilgi güvenliği önemli."[70]

1984'te Türkiye'de sadece 30 bin civarında olan kredi kartı sayısı 1988'de neredeyse yüzde 200'e yakın artış göstermiş ve 80 bine ulaşmıştır. 1989 yılında ise bu rakam 100 bin sınırına dayanır. Üye işyerlerine gelince... Diners Club kartı 1988 yılı başlarında ünlü mağazalardan otellere ve araç kiralama şirketlerine yaklaşık 6 bin üye işyerinde geçerlidir. Bankalar üye yaptıkları işyerlerine imprinter cihazları vermektedir. Üye işyerleri bu cihazları kullanarak kredi kartı işlemi yaptıklarından,

rekabetin önemli göstergelerinden biri de o imprinter cihazına "bankanın damgasını" vurmaktır:

"Eskiden bir kredi kartçının iyi tornavida kullanması gerekiyordu. Malum, imprinter savaşlarının olduğu dönemlerde pazar dediğiniz yer Nişantaşı, Beyoğlu, Kapalı Çarşı, o kadar! Yani alan çok dar. O zaman da imprinter makinelerde her bankanın plakası oluyor. Satış belgesinin üzerine imprinter ile kart bilgisi geçiriliyor. Tabii o zaman sermaye yokmuş demek ki biz bankalarda, plakaları da kendimiz basıyoruz. Şimdi eğer bir işyerini bağladıysanız, hemen imprinter'ın altında bizden önceki bankanın taktığı plakayı tornavida ile söküyor çöpe atıyor, bizimkini koyuyoruz. Zordur onu yapması, bilek gücü de gerektirir. Çok hızlı yapacaksın, rakip bankanın satıcısı gelebilir. Bir de üzerindeki Visa ve Eurocard sticker'ini söküyoruz. MasterCard yok o zaman. Eskiden sticker savaşı da vardı. Çünkü performansınız o sticker'lara göre ölçülüyordu."(71)

Pazardaki oyuncuların uluslararası kart kuruluşları ile ilişkisine gelince... 1989 yılı başlarında Garanti Bankası ve Anadolu Kredi Kartları A.Ş. Eurocard/Mastercard ikilisiyle bağlantılı çalışmaktadır. Yapı Kredi Bankası, Vakıfbank, İmar Bankası ve Emlak Bankası da Visa ile işbirliği yapmaktadır. Tütünbank ve İktisat Bankası da her iki ödeme kuruluşuyla birden çalışmaktadır. Pamukbank, kendi çıkardığı Prestige Card ile piyasadaki yerini almışken, İş Bankası, Osmanlı Bankası ve Netbank Visa ile, Akbank da hem Visa hem de MasterCard ile piyasaya girmeye hazırlanmaktadır.

Bankalar çoğaldıkça, özellikle turistik yörelerde rekabet daha çetin bir hal almaktadır. Bugün Denizbank'da Üye İşyeri İlişkileri Grup Müdürü olarak görev yapan Hulusi Arslan, 1980'lerin sonlarındaki rekabetin "ölümcül" yüzüyle AKK'da tanışmış bir sektör gediklisi:

"1989'da Kapadokya'daki şube müdürüm askere gidince, çantamı hazırlayıp ben gittim, 4 ay kadar orada kaldım. İktisat Bankası, İmar Bankası, Yaşarbank, hepsi Kapadokya'daydı. Turistlerin alışveriş yaptığı 4-5 büyük merkez vardı o zaman. Buralara turlar gelirdi. Provizyon alınır alınmaz müşterinin ayağına gidilir, parası verilip slipler alınırdı. Bazen sıfıra indirirlerdi kimileri komisyonu. Biz hiç bir zaman böyle bir şey yapmadık. AKK olarak o zaman bu işleri en yüksek komisyon ile yürüttük. Önemli olan, adamın satışına anında provizyon verebilmekti. Çünkü o dönem anında provizyonu verebilen, parayı kapıyordu. Öldüresiye bir rekabetten bahsediyorum. Dediğim alışveriş merkezlerine giderken, bir keresinde rakip bankanın adamlarının arabalarını benim arabamın üzerime kırdıklarını dahi hatırlarım. Uçuruma düşsek gitmiştik."(72)

Sektörün de henüz yeterince eğitimli ve ehil olmadığı o tarihlerde, bazen rekabetin gerektirdiği hızlı davranma ihtiyacı komik vakalara da yol açar. Hulusi Arslan'ın Kapadokya deneyimleri böyle epeyce anı biriktirmesine olanak tanımış:

"O zaman provizyon verilirken sistemden bir şey üretilmiyordu. Ya dönüyor bir şekilde yurtdışından teleks ile bu işi alıyorsunuz ya da sistemden alıyorsunuz, sistem size bir şifre veriyordu. O zaman şifreleri kodlayarak okuyorduk, manuel slipe yazıyorlardı müşteriler. Bir gün Kapadokya'da böyle bir provizyon verdik: Adamın biri de bunu yazmış slipe gelmiş ofise. Slip de yüksek meblağlı. Kontrol ediyor bizim eleman, 'Muhittin Bey bu provizyon sistemde gözükmüyor' diyor. 'Nasıl olmaz bildiğimiz firma, böyle şey yapmaz' dedim. Bir daha bakıyoruz, yok. Sonra slibi elime aldım baktım, şifre –mesela- kodlandığı gibi 'Ankara Ankara Lüleburgaz Kayseri 34' diye yazılmış. Halbuki şifre 'AALK34.' Çocuk o uzun yazıyı şifre zannedip provizyonu var mı diye bakınca göremiyor tabii. O zaman provizyonu veren slibi de alıyordu. Satış baskısıyla personel, sıfır mı beş mi, kaç diye bakmıyordu. Çünkü canlı satış! Anında! Kafayı kopardın kopardın!"(73)

1988 yılında henüz üniversite öğrenciyken Garanti Bankası'na gece ve hafta sonları vardiyasında kredi kartı otorizasyon işlemleri yaparak sektöre adım atan Hasan Ünal da bu tip hoş anılara sahip olan isimlerden:

"Türkiye'nin kredi kartıyla kurumsal olarak yeni çalışmaya başladığı o günlerde, henüz Visa ve Mastercard'la online terminal bağlantısı yoktu. Bu nedenle tüm işlemleri teleks cihazları üzerinden yapıyorduk. Üye işyerinin telefonla arayarak verdiği bilgiler not alınarak teleks mesajı başlatılıyordu. Aradığımız numara ve yaptığımız işlem hafızalarımızda o kadar yerleşmişti ki, +41416023 numarasını aradan geçen çeyrek asra rağmen halen unutamadım. Eminim diğer otorizasyoncu arkadaşlarım da gördüklerinde hemen hatırlarlar.

Tabii o yıllarda her işyeri ile telefonda görüşerek işlem yapmak zorundaydık. Bir işyerimize alfabetik karakterlerle gelen otorizasyon kodunu şehir isimleri ile kodlatmaya çalışırken, işyerimizin bunlar slipe sığmıyor dediğinde küçük harflerle yazmasını söylemiştim. Daha sonra manuel giriş

yapılan slip bankaya geldiğinde 6 dijit yazılabilecek küçücük bir alana küçük harflerle 6 şehrin adının tek tek yazılmış olduğunu hatırlarım. Slibin arkasına da benim adım verilmiş ve 'Hasan Bey'e bunlar sığmıyor dedim, ama ısrarla bunları yazdırdı' şeklinde not düşülmüştü!"[74]

Bir dönem Bankalararası Kart Merkezi'nin (BKM) Yönetim Kurulu Başkanlığı görevini de (2009) yapan Hasan Ünal, bir zamanlar provizyon servisindeki zor çalışma şartlarına mizahın mutlaka eşlik ettiğini de hatırlıyor:

"İşe otorizasyon servisinde yeni başlayan arkadaşlarımıza, bankacılar olarak 'organize ataklarımız' olurdu. Genelde içimizden birisi bir işyeri adına stoplist'te yer alan bir kart için provizyon ister, bir diğerimiz kart sahibi gibi arama yapıp 'benim kartım nerede kullanılıyor,' diye sorgulatıp işyerinin adını öğrenir, bir başka arkadaşımız da kendisini 'Komiser Ahmet' olarak tanıtıp, kart sahibinin işyerine gidip kart işlemini sorguladığını, hatta bu yüzden de darp edildiğini ve bankadan şikayetçi olduğunu söyler, kızgınlıkla kart sahibine kimin bu işyeri adını verdiğini öğrenmeye çalışırdı."[75]

VISA LİDER İDİ

1989 yılı başında *Milliyet* gazetesinde Vahap Munyar imzasıyla yayınlanan "Bankalar 'Plastik Para'ya sarıldı" başlıklı habere göre, kredi kartları pazarının belli başlı oyuncuları ve pazar payı tahminen şu şekilde değişmektedir:[76]

KART TÜRÜ	ADET	PİYASA PAYI (%)
VISA	28,000	%35
DINERS	20,000	%25
PRESTIGE	20,000	%25
MASTERCARD/EUROPAY	10,000	%12,5
AMERICAN EXPRESS	2,000	%2,5

1989 yılı ortalarında Türkiye'deki ilk "özel logolu ortak markalı kart" olan "Shell Card" Pamukbank tarafından piyasaya sunulur. Shell ve Pamukbank'ın işbirliğiyle çıkarılan "Shell Card" isimli bu yeni kartla sürücüler, Türkiye'nin tüm Shell istasyonlarında verilen benzin, yağ, yıkama, servis ve alışveriş imkânlarından, nakit para harcamadan yararlanabileceklerdir. Bir diğer deyişle "kredi kartıyla benzin satışı" başlamıştır.[77]

Shell Card da, tıpkı Prestige Card gibi harcama kartı niteliği taşımaktadır. Yani yapılan masrafların bedelinin belirli gün zarfında ödenmesi gerekmektedir.

1989, hareketli bir yıl olmuştur. Yılsonlarına doğru Türkiye'de kredi kartından yararlananların sayısı 280 bini bulmuştur.[78]

Bu arada '80'li yılların sonunda Türkiye kartlı ödeme sistemlerinin yaygınlaşmasına önemli ölçüde ivme verecek olan büyük alışveriş merkezi (AVM) konsepti ile tanışır. Türkiye'nin ilk AVM'si olan Ataköy Galleria 1 Ekim 1988 tarihinde dönemin Başbakanı Turgut Özal'ın da katıldığı bir törenle açılır. 10 bin metrekarelik bir alanda kurulu olan ve yapımı 18 ayda tamamlanan Galleria'da 125 dükkanın yanı sıra 5 katlı Printemps mağazası da yer almaktadır. Açılışın bir önemi de törene katılan Başbakanın kredi kartı kullanarak alışveriş yapmasıdır. Printemps'da başarılı da bir satıcı olan mağaza müdürü Fahim Tobur'un ısrarlarına dayanamayan Başbakan, eşi Semra Özal için 260 bin liraya mor bir döpiyes satın alır. Özal kıyafetin bedelini Anadolu Bankası'ndan alınmış Visa kredi kartı ile öder. [79]

ATM Cihazlarının Gelişimi

Tarihteki ilk ATM (Automated Teller Machine) cihazı, 27 Haziran 1967 tarihinde, De La Rue firmasınca Barclays Bank için üretilmiş ve Londra'nın kuzeyindeki Enfield kasabasında hizmete sunulmuştur. De La Rue Automatic Cash System adı verilen cihaz, kısaca DACS olarak anılmıştır.

Bunu dokuz gün sonra Swedish Savings Bank ve Metior firmalarının işbirliği ile geliştirilen "bankomat" ve bir ay sonra da Westminster Bank ile Smith Industries Chubb'ın ortak olarak ürettiği "Chubb MD2" adı verilen cihazlar takip eder.

Speytec isimli küçük bir start-up firması ile Midland Bank ise 1969'dan sonra ABD'de ve Avrupa'da Burroughs Corporation tarafından pazarlanacak olan dördüncü cihazı geliştirirler. 1969'da başvurusu yapılan cihazın patenti ise 1973 yılında alınır. Gerek DACS gerekse de MD2, tek kullanımlık jetonlarla çalışırken, Speytec arka tarafında bir manyetik şerit bulunan kart ile çalışmaktadır. Kart sahtekârlığını engellemek için de Karbon 14 ve düşük koerzivite temelli manyetizma prensiplerini kullanmaktadır. MD2'de kullanılacak kartların bir PIN numarasına sahip olması fikri ise İngiliz mühendis James Goodfellow tarafından 1965'te geliştirilmiştir. Bankada hesabı olan bir müşterinin kimliğinin insan müdahalesi olmaksızın doğrulanması esasına dayalı provizyon sisteminin patenti için 5 Mart 1968 tarihinde ABD'de başvuru yapılmış ve patent 1 Aralık 1970 tarihinde alınmıştır.

Bu patentin sektör üzerindeki etkisi çok büyük olmuş ve para dağıtma makineleri sektörünün ilerde en önemli oyuncuları olan NCR ve IBM gibi firmalar, Goodfellow'un geliştirdiği PIN sisteminin lisansını alarak bu alana dahil olmuşlardır.(*)

ABC gazetesinin 9 Ocak 1969 tarihli Madrid nüshasına göre, Bankomat adı verilen bir sistem, Banesto tarafından İspanya'nın Madrid şehrinde kurulmuş ve 1000'lik pesetalar dağıtmaya başlamıştır. Bu, Avrupa'da kurulan ilk ATM cihazlarından biridir. Avrupa'nın bu alandaki deneyimlerinden dersler çıkaran Amerikalılar, 1968'de bir ağa bağlı ATM sisteminin öncülüğünü yaparlar. ABD'deki ilk ATM cihazı ise Amerikalıların Ay'a insan indirdiği tarihten 6 hafta sonra hizmete girer. Docuteller adı verilen cihaz, New York'ta Rockville Center'daki Chemical Bank'ın dış cephesinde, 2 Eylül 1969 tarihinde hizmete girer.

Sistemin mucidi, merkezi Teksas eyaletinin Dallas kentinde olan Docutel isimli bir otomatik yolcu bagajları operasyonu firmasında birim yöneticisi olarak çalışan Donald Wetzel'dir. Chemical firmasının tepe yöneticileri, başlangıçta bu ilk cihazların geliştirme maliyetlerinin yüksekliğinden ötürü elektronik bankacılığa geçme konusunda kararsızdır. Ayrıca banka müşterilerinin para ile ilgili işlemlerde araya bir makine girmesinden hoşlanmayacağını düşünmektedirler. Oysa insanlık için büyük bir adım olan bu icat, bir insan için de küçük değildir. Banka memurlarını görmeden



John Shepherd-Barron tarafından icat edilen ATM (Automated Teller Machine) cihazı, dünyada ilk kez 27 Haziran 1967 tarihinde De La Rue firmasınca Barclays Bank için üretildi ve Londra'nın kuzeyindeki Enfield kasabasında hizmete sunuldu.

(*) ABD Patent Dairesi'nin kayıtlarına göre, ATM'in geliştiricisi Kenneth S. Goldstein ve John D. White'dır. ATM şebekelerinin geliştiricisi olarak ise Fred J. Gentile ile Jack Wu Chang kayıtlara geçerler.

üzerine manyetik kod işlenmiş bir kartla makineden para çekme imkânı tanıyan bu yenilik, ABD'deki bir gazete ilanında şu sözlerle aktarılmaktadır:

"2 Eylül'de bankamız 09:00'da açılacak ve bir daha hiç kapanmayacaktır!"

Lloyds Bank'ın isteği üzerine ATM geliştiren bir diğer firma olan IBM'in bu alandaki ilk cihazı (IBM 2984) bankanın İngiltere'nin Essex kenti Brentwood High Caddesi'ndeki şubesinde 1972 yılı Aralık ayında hizmete girer. Henüz manyetik bantlı kartların ve PIN numaralarının geliştirilmediği dönemdeki bu ilk cihazlar, üzerinde Karbon 14 damgası bulunan kâğıt çekleri okumakta ve bu şekilde para ödemesi yapmaktadır. Lloyds Bank cihaza Cashpoint adını vermiştir. Cashpoint bugün halen İngiltere'de Lloyds TSB'nin tescilli markasıdır. IBM 2984'lerin bir kısmı ABD menşeili bir bankada da kullanılır. ATM cihazlarının iyi bilinen markaları arasında şunları sayabiliriz: IBM 3614, IBM 3624 ve 473x serileri, Diebold 10xx ve TABS 9000 serileri, NCR 1780 ve daha önceki NCR 770 serileri.

ATM cihazlarının bankalar arasında paylaşılmasını mümkün kılan ilk switching (yönlendirme) sistemi 3 Şubat 1979'da Colarado'nun Denver kentinde hizmete girer. Bu gelişme, Colorado National Bank of Denver ile bankacılık için 1962'den bu yana Filadelfiya yakınlarında uygulama ve sistem geliştiren Kranzley & Co. isimli yazılım firmasının işbirliği ile mümkün olmuştur.

ATM esasen, Elektronik Fon Transferi'ni mümkün kılan bir ağ sistemindeki bir terminaldir. Bir ATM, temel olarak, üzerindeki bilgisayar sayesinde merkezdeki ana bankacılık bilgisayarıyla iletişime geçip müşterilerin sistemdeki hesaplarına ulaşarak, para çekme, para yatırma, hesaplar arasında havale, kredi kartı işlemleri, bakiye sorgulaması ve hesap bilgilerinde değişiklik yapmak gibi standart bankacılık işlemlerinin gerçekleştirilmesini sağlar. Basit finansal işlemler için bir banka şubesine girme ihtiyacını ortadan kaldırdığı için ATM cihazları bankacılık sektöründe devrim etkisi yaratmıştır.

Önceleri sadece para ödeme ve ekstre basma gibi hizmetler sunan cihazlar, 1980'li yıllarda tahminlerin ötesinde popülerlik kazanır ve eskiden sadece banka memurları tarafından yapılabilen çek yatırma ve havale gibi işlemleri de yapar hale gelir.

1990'larda bankalar, ATM kullanımını bir şekilde ücretlendirmeye ve maliyetini değişik yollarla kullanıcılara yansıtmaya başlarlar.



1984 YILI - Australian Credit Union ATM makinesi…

Bu durum, bankalar için rahatlatıcı olsa da müşteriler için bir miktar can sıkıcıdır. ATM temelli suçlardaki artış, tüketiciler için bir diğer tatsız haberdir. Çok iyi aydınlatılmamış ya da güvenli olmayan bölgelerdeki ATM cihazları potansiyel "suç mahalli" olma özelliği taşırlar. Hırsızların kullanıcıların PIN numaralarını çalma doğrultusunda geliştirdiği yöntemler giderek daha "yaratıcı" (!) olmaya başlar. Tüm bunlar yasa koyucuları ve güvenlik kuvvetlerini ATM cihazlarının bulunduğu mahalleri daha güvenlikli hale getirecek yöntem ve uygulama arayışına yöneltir. Bu arayışların meyveleri sayesinde bugün bir ATM cihazı akıllı telefonlar ve e-posta kadar hayatımızın vazgeçilmez bir parçası haline gelmiştir. Hatta bazen bu teknolojilerin işbirliği içinde bize hizmet ettiği örnekleri de görürüz. Örneğin Türkiye'de epey bir zamandır hizmette olan bazı ATM cihazları, teknolojinin geldiği boyutu göstermesi açısından çarpıcıdır. Kullanıcılar bu cihaza herhangi bir kart girmeden, sadece akıllı telefonlarına gelen şifreyi girerek nakit çekebilmektedirler.

Dünya ölçeğinde ATM'lerin sayısı, geliştirildikten sonra geçen on yıl içinde 50 bine, 2000 yılında ise 1 milyona ulaşmıştır. 2015 yılı itibarıyla dünya üzerinde kurulu ATM sayısı 3 milyondur.

Bankacılıkta Çağ Atlanıyor: ATM'ler Türkiye'de

ATM'ler Türkiye'den önce ABD ve Avrupa'da kullanıma girmiş ve 1980'li yıllar boyunca epey yaygınlaşmıştır. Türkiye'nin ilk ATM cihazı ise "Bankamatik" adı ile İş Bankası tarafından 1982 yılı Nisan ayı başında hizmete sunulur. Henüz sadece offline çalışmakta olan bu bankamatikler, öncelikle İstanbul Nişantaşı, Caddebostan ve Ankara Yenişehir şubelerinde kurulur.[1] Hafta sonları ve bayramlarda da hizmet verecek olan bu cihazlar İngiltere'den ithal edilmiştir.

İş Bankası gazetelere verdiği ilanda, cihazdan Bankamatik'in yanı sıra *"otomatik para ödeme makinesi"* olarak da bahseder. *"Artık gece ve gündüz günün her saatinde 15 saniyede para çekebilirsiniz"* denilir.[2]

Aslında bu cihazın ithalatını yaparak Türkiye'ye getiren kişi, işadamı Dikran Masis'tir. İşadamı olarak bankaların daha önce de yakından tanıdığı bir isimdir Masis. Zira ATM'den önce, daha 1979 yılında Türkiye'ye ilk otomatik para sayma makinesini getirtmiştir. Gerçi o tarihte Merkez Bankası'nda bu makinelerden vardır ama onlar sadece yeni, "gıcır gıcır" paraları sayabilmektedir. Masis'in aklında eskimiş paraları da sayabilen "akıllı" bir makine getirmek vardır. İleriki yıllarda bunu başarabilecek olan Dikran Masis, *"Akıllı Ayşe"* adı verilen bu cihazın Türkiye'ye geliş öyküsünü şöyle anlatıyor:



Türkiye'nin ilk ATM cihazı, "Bankamatik" adı ile İş Bankası tarafından 1982 yılı Nisan ayı başında duyurulur.

"Sene 1979, bir gün Ziraat Bankası'na para götürdüm, veznedar sayıyor, sayıyor bitmiyor. İçimden, "para saymanın makinesi olmaz mı?" dedim. Amerika'da yaşayan kız kardeşim Nadya'ya telefon açıp, böyle makine olup olmadığını araştırmasını istedim. Birkaç gün sonra böyle bir fabrika bulduğunu söyleyince hemen Detroit'e uçtum. Fabrikadakilere bizim fersude paraları verdim makine sayamadı. 'Bu tür paralar için yeni bir makine geliştiriyoruz ama, 300 bin dolar lazım. 100 bin dolar verirseniz yaparız' dediler. O tarihte bankada 170 bin dolar param var, bütün servetim bu para. 100 bin doları hemen verdim. Dört ay sonra bu makine geldi, adını "Akıllı Ayşe" koyduk. Hürriyet'te haberi çıkınca ertesi gün Ziraat Bankası'ndan 'Getir şu makineyi görelim' dediler. Akıllı Ayşe'yi alıp Ankara'ya gittim, beni merkezin bodrum katına indirdiler. Dere tepe, her yer silme para dolu. Karşımda yedi kişi oturmuş benim Akıllı Ayşe'nin paraları saymasını izliyor. Yırtıkları ayırıyor, eksik desteyi yakalıyor. Sordular fiyatını, ben de 1.350 dolar dedim. Uçakla İstanbul'a dönerken yanımda bankanın genel müdür yardımcısı ve ekibi vardı. Başta 100 cihaz istiyoruz derlerken Yeşilköy'e indiğimizde rakam 1000 olmuştu. Bir hafta içinde 35 bin 'Akıllı Ayşe' sattım ve ilk milyon dolarımı kazandım."[3]

Masis'in bankalara sattığı cihaz bununla sınırlı kalmaz, ilk offline çalışan ve şu anki ATM'lerin atası denilen cihazı da Türkiye'ye kendisi getirir. Uzun yıllar İş Bankası'nda görev yapan Uğur Çelebioğlu, İş Bankası'ndaki bu ilk bankamatiklerin nasıl çalıştığını şöyle anlatıyor:

"İş Bankası'nda hesabı olanlar bu hizmetten yararlanabilmek için şubelerinden iki özel zarf alırlardı. Zarflardan birinin içinde 5 tane delikli kart benzeri bankamatik kartı, ötekinde ise sadece hesap sahibinin kendisinin bileceği gizli 'kod numarası' vardı. Bu hizmetten yararlanarak para çekmek isteyen yurttaşlar, bu amaçla 'bankamatik' adı verilen kasanın önüne gelirlerdi. 'Kartınızı koyunuz' yazısını görünce, önce bankamatik kartını makineye verirler, ardından da tuşları kullanarak 'kodunuzu yazınız' yazısı üzerine gizli numarayı girerlerdi. 'Paranızı alınız' yazısı ile birlikte para özel bir zarf içinde makineden çıkardı. Makineye verilen kart ise artık geri gelmezdi. O tarihte her kart ile bu şekilde en fazla 10 bin TL çekilebilmekteydi. ATM'in atası diyebileceğimiz cihaz böyle bir şeydi." [4]

Peki, bu cihazdan kimler yararlanabilmektedir? Dönemin İş Bankası Organizasyon Müdürü Atakan Yumrukçal'ın altını çizdiği gibi, "her kart ile bir defada bankamatikten 10 bin TL çekilebileceğine göre, hesabında en az 50 bin TL bulunduran ya da daha az parası olmakla

birlikte açığa kart kullanmayacağına güvenilen kişiler bu sistemden yararlandırılacaktır." [5]

İş Bankası'nın İstanbul, Ankara ve İzmir'deki şubelerinde kurulu ATM sayısı 1983 yılında 16'ya ulaşır.

Ancak banka bu offline çalışan ilkel sistemlerden çok da memnun değildir. Henüz online sistemleri de denemediği için bankalara bu denli yüksek maliyetli sistemler koymaktan yana değildir. Aslında İş Bankası ilk deneyimlerden hareketle, sokaktaki insanın bu teknolojiyi pek de benimsemediğini ve benimsemeyeceğini düşünmektedir.

İş Bankası'nın offline ATM cihazını Nişantaşı Şubesi'ne konulmak üzere yurtdışından getirten Dikran Masis, bankanın bu olumsuz fikrinin ardında neyin yattığını iyi bilen isimlerden biridir. Bankalara ilk zırhlı banka para nakil aracını da getiren, 2000'li yıllarda da adı dünyanın en büyük müzayede evlerinden biri olan Eskidji ile anılan işadamı Dikran Masis, ATM cihazlarına ilişkin sıra dışı bir anısını şöyle anlatıyor:

"İlk bankamatiği getirdik İş Bankası'na, Nişantaşı şubesine kurduk. O zaman kartı sokuyorsun, zarf çıkıyor. Daha sonra Türkiye İş Bankası A.Ş. Teftiş Kurulu Başkanlığı yapmış olan Atakan Yumrukçal, o zaman bankada organizasyon müdür muavini. Kendisini çok severim. Telefon açtı, 'çabuk Nişantaşı'na gidin. Bir şeyler oluyor' dedi. Atladık, gittik. Dondurma sokmuşlar meğer bankamatik cihazının içine. Makine gitmiş, paralar gitmiş. Bilinçli tüketici yoktu o zaman." [6]

Ancak ATM cihazlarında dünya devi olan NCR'ın bu tip küçük "kazaları" dert etmeyen başka planları vardır. ATM'lerle ilk kez üniversite öğrenimi sonrasında İngilizcesini pekiştirmek amacıyla gittiği ABD'de, 1981 yılında tanışan, bugün ise NCR Türkiye'nin Genel Müdürü olan Yalçın Orhon, İş Bankası'nın düşüncesini nasıl değiştirdiklerini şöyle hatırlıyor:

"1986'da self servis bankacılık kulağa hoş gelen bir kavram belki ama, daha proses yok arkada. Bölüm Müdürüm Philip Rice da sunucu sistemleri kökenli, yani ATM'den çok anlamıyor. Ama NCR o yıl bu işi ciddiye aldı ve Mehmet Ali Doğançay'ı proje yöneticisi olarak atadı. Lakin, uğraşıyoruz ama aşamıyoruz İş Bankası'ndaki engelleri. Tabii biz, sokaktaki insanın bu makineleri benimseyeceğini düşünüyoruz. Böyle olunca, bankayı ikna etmek için sokaktaki insanın eğilimini ölçelim dedik ve İş Bankası'ndan müsaade alıp İTÜ'ye bir araştırma yaptırdık. İTÜ İşletme Fakültesi'nden Prof. Dr. Selime Sezgin başkanlığında bir ekip, 1986 sonu 1987 başında, bu iş için çalıştı. Böyle bir teknoloji kullanılır mı, halkın bu konudaki kanaati nedir, öğrenmek istedik. ATM'lerin halkta çok büyük bir kabul göreceğine dair bir sonuç elde ettik o araştırmayla. Başta İş Bankası olmak üzere bankalarla paylaştık bu sonuçları. Ben 1987'de Ankara Bölge Müdürü oldum. Ve yıl içinde İş Bankası bunu bir deneyelim dedi. Ziraat'a da gittik. Ama önce İş Bankası olur verdi. 26 Haziran 1987'de de ilk sözleşmemiz imzalandı." [7]



İş Bankası'nın ilk bankamatiklerinde kullanılan delikli kart...

Tabii mesele işin donanım kısmıyla sınırlı değildir. Uygulamanın kimin tarafından yazılacağı soru işaretidir. Yalçın Orhon işin uygulama tarafını nasıl hallettiklerini anlatıyor:

"ODTÜ Matematik kökenli Ergun Aydalga'nın Aybim isimli şirketiyle anlaştık. Ortada bir sistem var. Bir de kabası hazır bir yazılım olarak PAS (Programmable Application Software) var; üzerinde istediğimiz değişikliği yazabileceğimiz. İşin o tarafı kolay da bunu yukarısıyla konuşturmak, cevap almak vs. gibi teknik sorunlar var. Ergun bunu halletmek için orada, şubenin tozu toprağı içinde iki gün gece-gündüz çok yoğun bir mesai vermiştir. Üç satır bir kod eksikti. Nasıl yapsak diyoruz. ABD'ye telefon edip, kodu onlardan isteyeceğiz. Onlar bizden bir şey istiyor, biz de ihtiyaçları için dönüyoruz İş Bankası'na. Neyse bize bir 'acoustic coupler' verdiler. Telefon açıldı. Sonra coupler'ı kapattı Ergun. Baktık kod vızır vızır geliyor. 'PC-to-PC' gibi bir iletişim protokolü ile yarım saatte gelen o üç satır koddan ötürü duyduğum şaşkınlığımı anlatamam. Büyü gibi bir şeydi. Hiç unutmuyorum, 'Allah'ım bugünleri de gördüm ya' falan dedim. Akabinde hummalı bir çalışmanın sonunda önce pilot olarak personele açıldı. 1987 yılı sonunda



1982 yılında kurulan ilk bankamatiklerin, İş Bankası'nın iç iletişim dergisinde duyurusu…

da İş Bankası'nın ve Türkiye'nin ilk ATM'si hizmete girmiş oldu."[8]

Online çalışan ilk ATM İş Bankası'nın Ankara Yenişehir şubesi içinde 25 Aralık 1987'de hizmete açılır. İlk etapta NCR tarafından getirilen 7 makine 7 şubeye kurulur. Bunların tamamı lobi tipidir ve banka şubelerinin içinde hizmete girmiştir. NCR Genel Müdürü Yalçın Orhon, o tarihlerde İş Bankası'nın bu tercihlerinin arkasında nelerin yattığını hatırlıyor:

"İş Bankası temkinli gidiyordu. 'Yeni bir teknoloji, halk birden hücum edecek, tamam ama, bunun sonucunda bazı terslikler de olabilir', denildi ve önce dışarıya değil içeriye kuruldu ATM'ler. Yedisi de lobi tipiydi. Sonra 'pekâlâ duvar tipi koyalım. 7x24 çalışan da koyalım ama ya biri gelir de silah çekerse' şeklinde tüketiciyi düşünen bir yaklaşım olmuştu ilk zamanlarda."[9]

Zamanla kazanılan özgüven sayesinde İş Bankası dışarıya da duvar tipi ATM'ler yerleştirir. Artık müşteriler bu bankamatikler sayesinde bankaya girmeden para çekme ve bakiye sorma işlemleri yapabilecekler, şube içi veya şubeler arası, hesaptan hesaba para aktarma işlemlerini gerçekleştirebileceklerdir. İşin güzel tarafı her işlem bir makbuzla belgelenmektedir.[10] Beş ay içinde bankamatiklerin sayısı 20'ye çıkar. İş Bankası'nın Ankara'da Yenişehir Şube'sinin yanı sıra Kızılay, Kavaklıdere, Çankaya, Başkent şubelerinde, İstanbul'da Nişantaşı, Levent, Caddebostan, Bakırköy, Kadıköy, Beyazıt, Şişli şubelerinde, İzmir'de Alsancak, Konak ve Hatay'da, ayrıca Bursa, Bodrum, Fethiye, Kuşadası ve Marmaris şubelerinde ATM cihazı vardır.[11]

İki yıl içinde İş Bankası bankamatiklerinin sayısı 230'a ulaşır. 1989 yılı sonunda Türkiye'de 400 bin bankamatik kullanıcısı vardır.[12]

ATM cihazları farklı denemelerin de nesnesi olur. Bir ara araba ile yanaşılan ve araçtan inmeden işlem yapmayı, para çekip çek yatırıp, havale çıkarmayı mümkün kılan modeli bile geliştirilir. Hatta bunlardan biri 1991 yılı Mart ayında Yapı Kredi tarafından İstanbul'da E-5 Karayolu Topkapı Tercüman Lisesi karşısındaki BP Akaryakıt İstasyonu'nda hizmete girer.[13] Otobanka adı verilen cihaz, tüm yenilikçiliğine rağmen bizim yollarımıza, bizim alışkanlıklarımıza pek uygun değildir ve "tutmaz". Bankalar da bu konuda ısrarcı davranmaktan vazgeçerler. Halk tereddütlerin aksine ATM adı verilen cihazları benimsemiştir. Bugün Banksoft'un Genel Müdürü olan İsmet Yurtseven, bu benimsemenin hangi noktalara vardığını gözlemiş bir isim:

"Türkiye'de kullanıcı, hayatını kolaylaştıran şeyleri çok çabuk benimsiyor. Halk ATM'leri de çok çabuk benimsedi. Hatırlıyorum, bir ara İş Bankası ATM'leri o kadar zenginleşmişti ki, fon alım satımı bile yapıyordunuz. Bir gün Levent'teki İş Bankası bankamatik cihazından fon alım satım işlemi yapıyorum. Bir anda arkamdaki kişi sırtıma vurdu. Döndüm baktım, meşhur Kaynanalar dizisinden de tanıdığımız rahmetli Tekin Akmansoy. 'Evladım bu makineler bu kadar meşgul edilmez ki, deminden beri bekleyip duruyoruz. Ne yapacaksanız gidin başka yerde yapın. Bir para çekeceğiz, bekleyip duruyoruz' dedi. Yani ATM'ler o kadar zenginleşmiş ve oradan o denli çok işlem yapılır hale gelmişti ki, bunlardan yararlanmaya çalışanlar azar bile işitebiliyordu." [14]

Bu arada Türkiye'nin ilk insansız elektronik bankacılık Merkezi "VakıfBank Future 2001", Ankara'da 1991 yılı Nisan ayında hizmete girer. VakıfBank, bu hizmetin Boston, Zürih ve Milano'dan sonra dünyadaki dördüncü "insansız bankacılık" merkezi olduğunu duyurur. İnsansız Bankacılık Sistemi 1987'den 1991'e kadar VakıfBank Genel Müdürlüğü'nü (1991 Temmuzu'ndan sonra da Başbakanlık Müsteşarlığı görevini) yürüten İsmet Alver tarafından hayata geçirilmiştir. Kenan Atar'ın Bilgi İşlem Müdürü olduğu dönemde uygulamaya alınan sistemde, hisse senedi ve yatırım fonu siparişinden altın alım satımına, yabancı parayı TL'ye ya da başka yabancı paraya dönüştürmeden her çeşit hesap açmaya kadar tüm bankacılık işlemleri, yalnızca bilgisayar ve bunlara bağlı

Bull marka bir ATM cihazıyla yapılmaktadır. Mini hesap ekstresinin de verildiği ATM'den, Milli Piyango bileti de satılmaktadır.[15] Ancak "insansız bankacılık", Türk tüketicisinde çok doğru çağrışımlar yapmadığı için bu bankacılık konsepti de "otobanka" gibi bir süre sonra rafa kaldırılır.

ATM'lerin bankalara pazarlanması konusu ATM üreticileri arasında büyük bir rekabete neden olmaktadır. Bir şeyi 'ilk' yapmanın büyük bir önem taşıdığı o yıllarda, piyasayı sürekli kızıştıran ATM üreticileri bankalara "demo" amaçlı ATM'ler koymayı teklif etmektedir. Firmalar bu şekilde bankaları müşteri olarak bağlayacaklarını düşünmektedir.

Ancak bazı bankalar göstermelik tanıtımlarda bulunmak yerine arkasında durabilecekleri ve yurt geneline yayabilecekleri uygulamalardan yanadır. Bu kurumlardan biri olan Yapı Kredi, 7 gün 24 saat hizmet veren ilk ATM'sini Beyoğlu ve Etiler şube cephelerinde 8 Haziran 1988'de hizmete alır. Cihazlar duvar tipidir. Daha önce şubelerin vadeli/vadesiz mevduat sahipleri taranmış ve Telecard'ları yollanmıştır. Hesap ve kart sahipleri şifrelerini şubelerden alacaktır. Geldiklerinde, görevli personel kartın nasıl kullanılacağını bu ilk kart sahiplerine eğitici bir şekilde göstermektedir.

Yapı Kredi Bankası ilk ATM'i Haziran ayında hizmete açmışsa da banka yöneticileri ATM'leri aylar öncesinden deneme imkânı bulmuştur. Zira bankanın elindeki ATM'lerden biri, Ekim 1988'de Kıbrıs'ta gerçekleştirilen yöneticiler toplantısına götürülmüştür. Toplantı için otobüslerle Taşucu'na gidip gemilerle adaya geçen banka yöneticileri, Salamis Bay'da iki grup halinde 12 gün kalarak bireysel bankacılığın tanıtımını gerçekleştirmiştir. Dönemin YKB Genel Müdürü Burhan Karaçam, o günleri şöyle hatırlıyor:[16]

"Lobiye yerleştirilen ATM'nin teşkilat tarafından denenip benimsenmesini kolaylaştırmak için demo paralarla uygulama yapıldı; şube müdürlerinin hesaplarına, ATM'den çekmeleri için 10 bin lira yatırıldı. Müdürler önce 'bu ne yapar?' merakıyla fazla yaklaşmadan inceledi, ama etrafta dönen 'insansız şube' sözünün yarattığı olumsuz çağrışımlar nedeniyle olsa gerek, ilk gün kimse ATM'yi kullanmak istemedi. (Daha sonra, ATM'lerin yaygınlaşması sürecinde sendikanın da bu motifi kullandığı söylendi; insanların işsiz kalacağı, çalışanların robotlaşacağı iddia edilmiş.) Şube müdürleri de mevduatın merkeze aktarılmasından endişe duyuyordu. Neyse ki zaman bu korkuların yersiz olduğunu kanıtladı. Parasını cebinde taşımayı yeğleyeceği söylenen insanımız da bu yeniliği çok çabuk benimsedi. (...) Yalova Şube'sinde ATM tanıtılırken, bir müşteri kartı soktuğunda ekranda adı belirince çok sevindi, 'Beni tanıdı!' diyerek bizi içtenlikle kutladı."

1988 yılı Mayıs ayında, Bilişim Fuarı'nda gösterilen ilk Yapı Kredi ATM'lerinin açılışı 8 Haziran 1988'de Beyoğlu ve Levent'te yapılır. Şubenin vadeli/vadesiz mevduat sahipleri taranmış ve Telecard'ları yollanmıştır. Banka personeli şifrelerini almak için şubelere gelen müşterilere kartın nasıl kullanılacağını gösterir, ilk eğitimleri verirler.

ATM'ler artık müşterilerin imdadına yetişmektedir. Burhan Karaçam o dönemi şöyle hatırlıyor:

"1988 yazında eşim Selmin'in eniştesi, Ege Üniversitesi profesörlerinden Numan Beyi (Zengin) kaybettik. Vefat haberi cumartesi akşamüstü bize ulaştırıldı ve ani olarak İzmir'e gitmemiz gerekti. Nasıl bir durumla karşılaşacağımızı bilmediğimiz için, yanımızda yeterli miktarda nakit götürmek durumundaydık. Ben endişe etmedim, pazar sabahı Yeşilköy Havalimanı'na giderken Etiler şubemize gidip ATM'den nakit alabilirdim. Sabah şubeye gittiğimizde, bir önceki akşam yaşanan güçlü lodos fırtınası nedeniyle hatların çalışmaz durumda olduğunu öğrendik. 'Sorun yok' dedim, 'İzmir'den çekeriz.' İzmir'de henüz iki şubemizde ATM vardı: Merkez (Kordon) ve Karşıyaka. Önce Kordon şubemize gittim ve elektriklerin kesik olduğunu öğrendim. Artık tek bir ümidim kalmıştı: Karşıyaka. Bu şubeye gittiğimde ATM'in çalıştığını büyük bir mutluluk ve rahatlamayla gördüm ve paramı çektim. Bu gerçekten büyük bir hizmetti."[17]

İnsanlar bu yeniliği çabuk benimsemiştir ama ATM'lere dair çeşitli hikâyeler ortalıkta dolanmaktadır. Karaköy iskelesinde önce salın


BANKAMATİK SİSTEMİ GÖZLÜ KARŞILANDI

Her kart ile 10 bin lira çekilebiliyor

Otomatik para çekme makinesi Türkiye'de

Türk bankacılığında yeni bir ödeme sistemi

24 saat açık otomatik gişe

İş Bankasının Bankamatik'i 24 saat hizmet veriyor

Bankamatik'e gösterilen ilgi: İş Bankası'nın ülkemizde ilk kez uygulamaya koyduğu otomatik para ödeme makinesi kamuoyunun büyük ilgisiyle karşılandı. Çağdaş bir sistemi yaygınlaştırmak amacıyla Türkiye İş Bankası pek yakında yeni Bankamatik'leri devreye sokacaktır.

İş Bankası geleneksel öncü, atılımcı bankacılık anlayışını yeni hizmetlerle sürdürecektir.

TÜRKİYE İŞ BANKASI

Kurulan ilk offline ATM'lere ilgiyi 1982 yılı Nisan ayında gazete ilanları ile duyuran İş Bankası'nın İstanbul, Ankara ve İzmir'deki şubelerinde kurulu ATM sayısı 1983 yılında 16'ya ulaşır.

üstünde olan ATM'nin, vapur iskeleye çarptığında para vermeye başladığına dair şehir efsaneleri üretilmiştir. Afyon İkbal Tesisleri'ndeki ATM, yazın sıcaktan, kışın soğuktan çalışmamaktadır. Bunun üzerine kabinlere klima konur. Diğer taraftan, özellikle büyük şehirlerin bazı noktalarındaki ATM lobileri, kimi evsizlerin yuvası olmaya başlamıştır. Çare olarak banka yeni güvenlik ve denetim önlemleri almak zorunda kalır.

Cihaza genç kuşaklar daha kolay alışmaktadır. Orta yaşlı kuşakların alışmasının biraz daha zaman alacağı görülmektedir. Bugün Visa Avrupa'da Üye İlişkileri Müdürü olarak görev yapan Ali Can Çakıroğlu'nun, Akbank'ta genç bir uzman olarak görev yaptığı dönemlere dair hatırladığı bir olay, kullanıcı deneyiminin ilk zamanlarda ne boyutta olduğunu hatırlatması bakımından özel bir örnek:

"İş Bankası'ndaki ilk ATM cihazlarının yeni kurulduğu dönemde, muhtemelen Ankara'daki Yenişehir Şubesi'nde yaşanan bir olay var, bana anlatılan. Yaşlı bir İş Bankası müşterisi, bankadaki güvenlik görevlisine yaklaşıyor ve 'Bu terbiyesiz makine paraları suratıma püskürtüyor, şikayet etmek istiyorum evladım. Kim burada yetkili,' diyor. İlk zamanlarda işte bu tip olaylar oluyordu."[18]

Bu arada, ATM cihazlarına müşterilerin hoşuna gidecek farklı yeniliklerin eklenmesi, daha '80'li yıllardan başlar. Türkiye'de "Zarflı Para Yatırma uygulaması" ilk olarak 1988 yılında Yapı ve Kredi Bankası tarafından başlatılır.[19] Diğer bankalar da onu takip eder. 1999'da ise Wincor Nixdorf'un lobi tipi ATM'lerini alan İş Bankası, ilk kez "zarfsız" para yatırma uygulamasını başlatır.[20]

Türkiye'de ilk Re-cycle ATM kullanımı ise 1 Temmuz 2010 tarihinde Garanti Bankası Taksim Şubesinde başlatılmıştır. Onu Eylül 2010 tarihinde İş Bankası takip etmiştir. Gerçi Nixdorf'un İş Bankası için ilk getirip sahaya kurduğu 105 ATM arasında iki tanesi numune olarak re-cycle yapan cihaz olarak seçilmiştir. Ancak o tarihlerde, banknotlarımızın üzerinde cihazların okuyabileceği yeterli güvenlik özellikleri yoktur. O yüzden İş Bankası "re-cycle alma" yoluna gitmez.

Re-cycle ATM kullanımı bankalar için çok avantajli bir durum yaratmıştır. Wincor-Nixdorf Bilgisayar Sistemleri A.Ş.'nin bugün Genel Müdürü olarak görev yapan Hakan Özçubukçu bu avantajı şöyle özetliyor:

"Eskiden makinenin içinde parayı yatırdığınız para çekmecesi başka, çektiğiniz çekmece başka idi. İki işi de yapardı makine ama iki kasa birbirinden bağımsız idi. Sonra buna bir evre daha eklendi. ATM üreticileri yatan ve çekilen paraları aynı çekmece içinde muhafaza etmeyi başardı. Böylece özellikle erişimi zor olan bölgelere bir ATM koyduğunuzda, makineye daha az gidip daha az para yükleme yapabilir oldu bankalar. ATM'ler çok daha efektif ve kolay bir şekilde yönetilebilir hale geldi."[21]

Bu gelişme, bankaların fiziksel şubelerini pek çok açıdan rahatlatmıştır. Yapı Kredi Bankası Alternatif Dağıtım Kanallarından Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Yakup Doğan, 2011 yılbaşında verdiği bir demecinde, bu yeni teknoloji sayesinde ATM'lerden çekilen paranın neredeyse iki katı kadar para yatırıldığını gördüklerini kaydediyordu. Yani işlem hacmine bakıldığında, kredi kartı borcu ödeme, para yatırma, fatura ödemesi gibi nakit işlemlerin büyük çoğunluğunu ATM'ler aracılığıyla yapar hale gelen müşteri, ATM'lerden çektiği 1 TL karşılığında neredeyse 2 TL yatırıyordu. Böylece YKB şubelerindeki gişe işlemlerinin yarısından fazlası ATM'lerde gerçekleşir hale gelmişti.[22]

Kısacası teknolojiye dayalı yeni ürün ve hizmetlerin devreye girmesiyle klasik/geleneksel olarak bildiğimiz bankacılık hizmetleri yavaş yavaş ağırlığını kaybetmek üzeredir. ATM'ler ve onları takip eden yeni ürün ve hizmetlerle bankacılık, artık "bireysel bankacılık" çağına girmektedir. Yapı Kredi Bankası'nın eski Genel Müdürü Burhan Karaçam'ın ifadesiyle,

"sektördeki hizmet ve ürünlerin çeşitlenmesiyle birlikte klasik/geleneksel bankacılık hizmetleri, toplam hizmet yelpazesinin yüzde 13'ü düzeyine kadar gerileyecek ve bankacılık, hizmet ve ürün çeşitliliği açısından çok farklı bir yapıya kavuşacaktı."[23]

İş Bankası, 1990 yılı içinde Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nin (KKTC) Lefkoşa ve Girne kentlerinde de bankamatikler hizmete açar. Bankamatikler kamu ve özel sektördeki maaşlı çalışanlar için de çığır açıcı bir nitelik arz edecektir.

Özel şirketlerin önemli bir kısmında maaşlar hâlihazırda çalışanların banka hesaplarına yatırılmaktadır. Gazetelere İş Bankası'nca verilen



Online çalışan ilk ATM, NCR tarafından temin edilir ve İş Bankası'nın Yenişehir Ankara Şubesi içinde 25 Aralık 1987'de hizmete açılır.

bir ilanda, genç bir Bankamatik Kartı sahibi bu durumdan duyduğu memnuniyeti, maaşını bir alışverişte harcayan ama kendisine gömlek almayı da ihmal etmeyen (!) eşine pek de laf getirmeden şöyle dile getirmektedir:

"Eşimin de Bankamatik Kartı var. Maaş günü ben daha hesabına para yatırmadan telefon etti. Alışverişe çıkmış, hesaptaki para yetmiyormuş. Hemen en yakın bir İş Bankası şubesinden para yatırdım, Bostancı'da Bankamatik'ten anında çekti. Bu gömlek de bana. Bankamatik'ten anında..."[24]

1990 yılı içinde özellikle İstanbul'da çok sayıda işyerinde maaşlar artık ATM aracılığıyla çalışanların hesabına yatırılmaktadır. ATM konusunda Yapı Kredi ile İş Bankası'nı yakalama gayreti içinde olan Pamukbank da aynı yıl Çağlayan'daki Florence Nightingale Hastanesi ile maaş anlaşması yapar. O dönemde bankanın kredi kartları bölümün başında olan Mehmet Sezgin, büyük bir süratle hazırlandıkları projede o telaşla sadece tek bir şeyi atladıklarını gülümseyerek hatırlıyor:

"Pamukbank'ta İş Bankası gibi çok şubemiz olmadığı için off-site ATM'lerimiz var, kulübe şeklinde. Bunlardan birini Çağlayan'daki Florence Nightingale şubemizin içine koyduk. Doktorların maaşlarını bu ATM dağıtacak. Sene 1990. Doktorlar da aybaşı olunca gittiler çekmeye maaşlarını. Sonra birden telefon yağmaya başladı bize. Küçük çaplı bir isyan var sanki. İş başhekimin Genel Müdür Bülent Şenver'i aramasına kadar vardı. 'Siz bizle dalga mı geçiyorsunuz, oyun parası mı veriyorsunuz,' diyorlar. Anlamadık ilk başta. Meğer şöyle olmuş. O zaman biz IBM'den alıyoruz ATM'leri. Bu ATM cihazları içlerinde üzerinde IBM yazan test amaçlı bir tür monopol paralarıyla geliyor. Devasa da makineler. Cihazın içinde dört-beş tane kasa var. Biz bütün testlerini yapıp denetimden geçirmişiz makineleri. Ama kasalardan birinin içindeki sahte paraları, yani monopol paralarını çıkarıp gerçek para koymayı atlamış arkadaşlar. Fakat tabii kötü olan şey şu ki, sistem çekilen parayı 'sahte' diye görmüyor ki, müşterinin hesabından düşüyor. Yani makine adamın eline oyun parası veriyor ve o parayı hesabından düşüyor. Adam dönüp şubedeki personele derdini anlatıyor ama oradaki personel de, 'efendim paranızı çekmişsiniz siz' diyor. Müşteri de haklı olarak 'ne çekmesi, siz bana bunu verdiniz,' diyor, küplere binmiş halde. Onu düzeltene kadar biz akla karayı seçtik."[25]

KAMUDA ATM'Lİ HAYAT

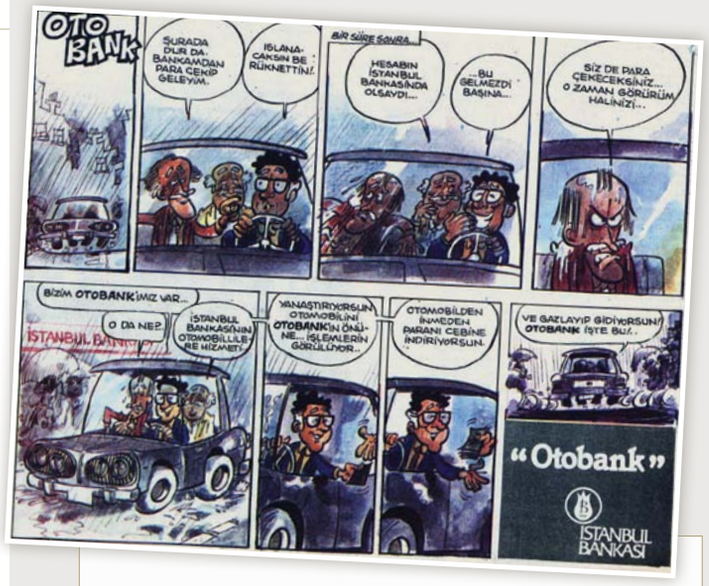
Kamuda ise ATM'li yaşama biraz daha gecikmeli geçilecektir. Maliye ve Gümrük Bakanı Adnan Kahveci, 1990 yılının ilk yarısında kamu sektöründe çalışan işçi ve memurların maaşlarının otomatik olarak bankalara yatırılacağını, çalışanların da maaşlarını çek olarak veya



Online hizmet verebilen bankamatiklerin duyurusu için 1987 yılında yayınlanan bir ilan.

ATM'lerden kartlarıyla çekebileceklerini açıklar. Ancak Kahveci'nin bu yaz müjdesi, kamu çalışanları arasında pek de büyük bir heyecan dalgası yaratmaz. Bazıları tepkilerini *"Bakan Bey maaşlarımızı kılıktan kılığa sokacağına, nasıl artıracağını düşünsün. Kira yardımından haber versin"* şeklinde ifade etmektedirler. Ancak sektör gözlemcileri ve uzmanlar farklı düşünmektedir. Onlara göre böyle bir gelişme kredi faizlerinin düşmesine ve fiyat artışındaki yavaşlamaya katkıda bulunacağı için hayırlı bir gelişmedir.[26]

Ancak bankaların o dönemki teknik altyapılarındaki yetersizlikler yüzünden ilk uygulamalardan aksaklıklar eksik olmaz. 1990 yılı Ekim ayında maaşlarını almak için ATM önlerinde kuyruk oluşturan, ancak gittikleri Pamukbank ve Yapı Kredi Bankası şubelerinde maaşlarını alamadıklarını belirten öğretmenler, *"Borçlarımız vardı, ödeyemedik. Zor durumda kaldık. Bu nasıl uygulama?"* diye serzenişte bulunurlar. Ancak bu tip aksaklıklar zamanla ortadan kalkacak ve hem çalışanlar hem de banka personeli ATM'li yaşamı kendi tahminlerinden de hızlı bir şekilde benimseyeceklerdir.



Yapı Kredi tarafından geliştirilen Otobanka, 1991 yılı Mart ayında İstanbul'da E-5 Karayolu Topkapı Tercüman Lisesi karşısındaki BP Akaryakıt İstasyonu'nda devreye girer. Ancak, tüm yenilikçiliğine rağmen bizim yollarımıza, bizim alışkanlıklarımıza pek uygun değildir ve "tutmaz". Bankalar da bu konuda ısrarcı davranmaktan vazgeçerler.

Kaynak: Milliyet gazetesi, 18 Mart 1991, s. 28.

Artık hemen hemen bütün bankaların hemen her şubesinde hesap sahiplerinin istedikleri anda para çekebilecekleri bu aygıtlar vardır. ATM'lerin arka planındaki teknoloji de zamanla gelişir. Sonuçta ATM işlemleri bilgisayar ve telekomünikasyon teknolojilerinin ortak çalışmasına dayanmaktadır. Türkiye'ye gelen turistlerin Türkiye'de kullandıkları kartlarla 1990'lı yılların başlarında ATM'de yaptıkları işlemlerde verilen emirler karadan geçen bakır telefon kabloları üzerinden Avrupa'da bir merkeze iletilmekte ve onay alındıktan sonra yeniden bankanın bilgisayar sistemine geri dönmektedir. Bu işlem sonuçta bazen 10-15 sn'yi aşabilmektedir. 1994 yılında Visa bir adım daha atar ve PTT ile yaptığı bir anlaşma akabinde Türkiye'yi uydu teknolojisi kullanan telekomünikasyon ağına sokar. Visa ile ilk anlaşma imzalayan bankalar Yapı Kredi, Pamukbank ve Şekerbank olur. Bu bankalar çanak antenlerle Eutelsat ile Intelsat uyduları ve VSAT adı verilen teknoloji vasıtasıyla önce Londra'daki ana merkeze, daha sonra da Paris'teki merkeze bağlanacaktır. Karadan geçen kablolar yerine daha ucuz ve verimli olan uydu teknolojisi işlemleri de hızlandıracaktır.[27]

ATM ALGISI

Her ne kadar ATM cihazları bilgi teknolojilerindeki gelişmelerden payını alarak gelişen cihazlar olsa da Türkiye kamuoyunda o yıllarda kendisine hala bir sihir atfedilmektedir. Bu çerçevede ATM'li yaşama alışanlar kadar onu henüz pek bir şeye benzetemeyen, hatta "kumar makinesine" benzetenler dahi çıkabilmektedir. Bir gazetenin muhabiri bu cihazlar ve bulundukları yeri, *"kapısının önünde '18 yaşından küçükler giremez' yazılı oyun salonlarına"* benzetir:
"Bol düğmeli, elektronik ışıklı yazılarla dolu ekranın karşısına geçip bir takım düğmelere basıyorlar, kartlar sokup paralar alıyorlar. Ya da boş yere uğraşıp duruyorlar."[28]

Tarih ATM cihazını bir tür kumar makinesi olarak gören muhabirimizi çok da haksız çıkartmaz. İş Bankası 1991 yılı başlarında yatırım hesabı olanların Bankamatiklerinden borsa işlemi yapabilmelerini, yani günün moda deyimiyle, "borsada oynamalarını" dahi mümkün hale getirmiştir.

İş Bankası'nda uzun yıllar yöneticilik yapmış olan Mustafa Su, bazen yola sonradan koyulmanın bu tip teknolojik avantajlara olanak sağlayabildiğini hatırlayan isimlerden:
"Sonradan sisteme giren ülkeler genelde hep avantajlı oluyor. Biz İş Bankası bankamatiklere hisse senedi alıp satma becerisi, yatırım hesabı yönetme özelliği getirmiştik. Banka beni o tarihlerde çeşitli vesilelerle İngiltere'ye gönderiyordu. İngilizlerle konuştuğumda yapabildiklerimize inanamıyorlardı. Bunu yapabilmemizin temel sebebi de işe daha sonra koyulmuş olmamızdı. Bu sayede daha modern cihazlar kullanma olanağımız olmuştu. Oysa onların bunu yapabilmeleri için eski cihazlarını yenilemeleri gerekecekti. Elbette ki bizden sonra başlayan bir ülke de bize kıyasla daha gelişkin uygulamaları daha kısa sürede hayata geçirebilecekti. Düşünün 1980'li yıllarda İş Bankası şubelerinin büyük kısmında daha faks yoktu. Zırhlı araçlarda araç telefonu yoktu. Göbeğimiz çatladı kurdurtana kadar. Tabii bunun için teknoloji firmalarıyla sağlıklı ilişkiler kurmamız da gerekecekti."[29]

Teknoloji firmalarının o yıllarda bankalarla ATM cihazları ya da şube otomasyonu üzerinde kurdukları ilişki uzun vadeli işbirliklerinin de habercisidir. İş Bankası'nın durumunda olduğu gibi. 1983'te Sperry Univac ana bilgisayar sistemi ile elektronik bilgi işleme adım atan İş Bankası 1985'te de merkezde IBM ana bilgisayarı, şubelerde de Nixdorf sistemleri ile şubeleri otomasyona geçirmeyi hedefler. 1980'lerin ortalarındaki bu gelişmeleri Wincor-Nixdorf Bilgisayar Sistemleri A.Ş.'nin bugün Genel Müdürü olan görev yapan Hakan Özçubukçu aktarıyor:

"O tarihte Nixdorf'un bankacılık ve POS Sistemleri alanında uzman Alman Nixdorf Computer şirketinin BNC (Branch Network Computers) adı verilen, özgün DIPOS işletim sistemiyle çalışan ve bir tür kişisel bilgisayar diyebileceğimiz 8866x ürün ailesi gelmiş. Ama Nixdorf daha Türkiye'de değil. Yani Nixdorf bu BNC'ler için ilk görüşmeyi yapıyor. Şubelere, gişecilere vermek üzere. Daha sonra İş Bankası 'bizim bu ürünlerle yolumuza devam edebilmemiz için sizin burada yerleşik olmanız lazım' diyor. Onun üzerine 1985'te Nixdorf Türkiye'ye geliyor ve İstanbul'da Nixdorf Computer A.Ş. adıyla yerel bir varlık göstermeye başlıyor. Yani İş Bankası Nixdorf'un Türkiye'ye gelme sebebi oluyor. Geliyor ve şubeleri otomasyona geçiriyor. 1990 yılında Siemens ile yaşanan birleşme sonrasında da, firmanın ismi Siemens Nixdorf olarak değişiyor. 1999 yılında, firma küresel bir dönüşüm geçiriyor. Perakende satış sistemleri ve bankacılık sistemleri bölümlerinin Siemens bünyesinden ayrılmasına karar veriliyor. O tarihten sonra Wincor Nixdorf adıyla, Goldman Sachs Capital Partners III L.P. ve Kohlberg Kravis Roberts Co. L.P. ortaklığı ile yeni bir yapılanma gerçekleştiriliyor. Bugün Wincor Nixdorf Türkiye bankalar, mağaza ve market zincirleri, restoran zincirleri ve kamu sektöründen oluşan geniş bir müşteri yelpazesine sahiptir."[30]



Türkiye'nin ilk zarfsız para yatırmalı ATM cihazı 1999 yılında İş Bankası tarafından hizmete sunuldu.

KAYNAKLAR:

(1) *Milliyet* gazetesi, 1 Nisan 1982, s. 8.

(2) *Milliyet* gazetesi, 1 Nisan 1982, s. 8.

(3) Yener Süsoy, "Dikran Masis ile Röportaj", *Hürriyet* gazetesi, 31 Temmuz 2001.

(4) Uğur Çelebioğlu ile Söyleşi, 18 Eylül 2015.

(5) *İş* dergisi, Türkiye İş Bankası iç yayın organı, Mart 1982, sayı 185, s. 2.

(6) *Balçiçek İlter ile Söz Sende*, Dikran Masis ile röportaj, Habertürk TV, https://www.youtube.com/watch?v=H6OMpN3xufo, 14 Ekim tarihinde erişildi.

(7) Yalçın Orhon ile Söyleşi, 12 Ekim 2015.

(8) Yalçın Orhon ile Söyleşi, 12 Ekim 2015.

(9) Yalçın Orhon ile Söyleşi, 12 Ekim 2015.

(10) *Milliyet* gazetesi, 24 Aralık 1987, s. 15.

(11) *Milliyet* gazetesi, 28 Mayıs 1988, s. 7.

(12) *Milliyet* gazetesi, 25 Aralık 1989, s. 2.

(13) *Milliyet* gazetesi, 18 Mart 1991, s. 28.

(14) İsmet Yurtseven ile Söyleşi, 25 Şubat 2016.

(15) *Milliyet*gazetesi, 13 Nisan 1991, s. 21.

(16) Burhan Karaçam, *Orası Yapı Kredi, Fark Oradaydı*, YKY, İstanbul 2006, s. 56-57.

(17) Burhan Karaçam, *Orası Yapı Kredi, Fark Oradaydı*, YKY, İstanbul 2006, s. 58-59.

(18) Ali Can Çakıroğlu ile Söyleşi, 10 Eylül 2015.

(19) Yalçın Orhon ile Söyleşi, 12 Ekim 2015.

(20) Hakan Özçubukçu ile Söyleşi, 12 Ekim 2015.

(21) Hakan Özçubukçu ile Söyleşi, 12 Ekim 2015.

(22) Dünya gazetesi, 21 Ocak 2011. http://www.dunya.com/guncel/marifetli-atmler-donemi-geliyor-112042h.htm, 4 Kasım 2015'te erişildi.

(23) Burhan Karaçam, *Orası Yapı Kredi, Fark Oradaydı*, YKY, İstanbul 2006, s. 58-59.

(24) *Milliyet* gazetesi, 3 Haziran 1990, s. 2.

(25) Mehmet Sezgin ile Söyleşi, 1 Ekim 2015.

(26) *Milliyet* gazetesi, 9 Mayıs 1990, s. 10.

(27) *Milliyet* gazetesi, 9 Mayıs 1990, s. 10.

(28) *Milliyet* gazetesi, 16 Eylül 1991, Tatil eki, s. 5.

(29) Mustafa Su ile Söyleşi, 23 Şubat 2016.

(30) Hakan Özçubukçu ile Söyleşi, 12 Ekim 2015.

Türkiye'nin İlk POS'u AKK'da



Türkiye'de ilk kez 1990 yılı başında kurulan POS cihazlarından biri…

Bu arada kredi kartlarının işlem yapabilmesi ve provizyonun elektronik olarak alınmasını mümkün kılan POS (point of sale) cihazlarının ilk örnekleri de 1989 yılı içinde mağazalarda boy gösterir. Türkiye'de POS cihazına yönelik ilk talep, 1988'de İstanbul'da hizmete giren ilk AVM olan Galleria'daki Printemps mağazasından gelir. Aslında Printemps yönetiminin aklında başta POS cihazı yoktur. Onlar sadece alt-orta sınıfların tüketime daha çok katılmasını destekleyen taksitli satışları mümkün kılacak ve yazıcıdan taksit sayısı kadar senet dökecek basit bir yazılım arayışındadır. Böyle bir arayışa yanıt getirmek üzere kendisini 1988 yılında Printemps'te bulan Nebim Yazılım'dan Onur Alver geçen zaman içinde AKK'nın elini daha çabuk tutarak Türkiye'deki ilk POS'a sahip olduğunu anımsıyor. İkinci kurulumu da Printemps'a yaptıklarını belirten Alver o günleri şöyle hatırlıyor:

"Dediler ki, 'biz kasaların yanına birer printer, onların içine de birer senet koyacağız. Bize bir program yazın, ona göre hemen altı tane ya da sekiz tane senet çıkabilsin yazıcıdan' vs."[1]

Onur Alver buna gerek olmadığını söyleyerek plastik karttan bahsedince firmanın büyük ortaklarından Hüseyin Bayraktar hemen ikna olur. O plastik istediği için de Türkiye'nin ilk mağaza kartlarından Printemps çıkarılır. Kart NCR'dan tedarik edilir. İlk verilen bu kartların arkasında manyetik şerit yoktur. Zira daha o tarihte POS yoktur. Ama NCR o zaman Türkiye için çığır açıcı bir şey yapmış ve süpermarketlerde daha hiç entegre kasalar yokken, bilgisayar bağlantılı yazarkasayı Türkiye'ye getirmiştir. Bir de yazarkasanın yanında, niye olduğu belli olmayan çentik bir yer bırakmıştır. Devamını daha sonra Verisoft'un da Genel Müdürlüğünü yürüten Onur Alver anlatıyor:

"Ben o zaman Nebim'de Texas Instruments ile çalışıyorum. Onların üzerinde klavye ve termal yazıcısı olan ve 'eskinin laptopu' diyeceğimiz bir cihazları vardı. Akustik coupler'ı alıyor bağlıyorsunuz. Otele gidiyorsunuz, iş görüşmesine akustik coupler'ı koyup oradan Unix'e login olarak ne alıp göndereceksiniz yazıyorsunuz, işinizi görüyorsunuz. Ben bu akustik coupler'ı alıp kasaların yanına koyunca, bunlar çorap gibi oturdu. Onların normal kablo mesafesi 10 m'dir. Ama biz Printemps'ın bulunduğu en üst kata kadar 500 m kablo çektik. Sistemde kullanıcı adını da PCC (Printemps Credit Card) koymuştuk, bu şekilde login yaparken, o arada size soruyordu: 'Satış tutarı, peşin mi, taksitli mi', diye. 'Taksitli' dediğinizde dörde bölüp yüzde 20 vade farkı koyuyordu. Ama millet o zaman bu vade farkı rakamına hiç takılmadan deli gibi taksitli alışveriş yapmaya başladı. 1988'in sonuna doğru. Bükoma Fuarları vardı o tarihlerde. Oradan bir tane SCO Xenix makinesi almış, onu bağlamıştık oraya Unix makinesi olarak. Çok gurur duyuyoruz tabii Türkiye'nin ilk şeyini yaptığımız için.

Ancak bir gün Sertaç Çelikyılmaz'ı İktisat Bankası'nda ziyaret ettiğimde 'POS diye bir şey var' diyerek, benim önüme bir tane VeriFone broşürü attı.

1989'da ilk uçağa atlayıp Londra yakınlarında VeriFone'un yerine gittim. Orada paraları verip numuneleri alarak Türkiye'ye getirdim VeriFone POS'u. Sonra koyduk çantaya herkese satmaya çalıştık. Tabii satmak o kadar kolay değil. Printemps'dan önce AKK'ya götürdük. Nurşin Hanım'a. Dediler, 'bunu kimseye göstermeyeceksiniz, ilk biz çıkacağız.' Ama tabii onlar banka da olmadıkları için çok fazla yapacakları bir şey yoktu. Yine de ilk VeriFone POS'ları 1989-1990'da AKK ile çıkarttık. Makine 1985'de ilk duyurusu yapılmış VeriFone Tranz 330'du. VeriFone cihazının ince bir tarafı vardı. 'Onur bu makine programlanabilir, sen istediğin gibi onun programını değiştirebiliyorsun' diyorlardı. 16 karakterlik ekranı olan cihaz, VeriFone TCL programlama dili ile (Terminal Control Language) programlanabiliyordu. Ama yerleşik bir yazıcısı yoktu, onlar da zaten yazıcısı ayrı olanı istiyorlardı. AKK turistlerin kartlarını hedefleyen bir kuruluş olduğundan aldıkları POS'ları güney bölgelerimizde turistlerin kartlarını kabul eden işyerlerine koyuyorlardı."[2]

1989 yılı başlarında AKK'da çalışan Hulusi Arslan, şirkete ilk gelen POS'lardan birine nasıl aracı olduğunu da şöyle anımsıyor:

"Bir gün bir Fransız turist geldi AKK'ya nakit avans almak üzere. ATM'lerden çekemiyor o zaman. Doğrudan bizim adrese göndermişler.

'Mühendisim, Fransa'da bir POS firmasında çalışıyorum' dedi. Yurtdışına kredi kartı ile çıkıp kullanmadığımız için POS ile ilişkimiz de yok. Sadece sağdan soldan duymuşuz. Muhabbet ettim adamla ve bir ara üst kata çıkarıp IT'den sorumlu genel müdür yardımcısı ile konuşturdum. Kartlaştık vs. cihazı almak üzere randevu aldık Fransız'dan, görüştük, 1989'un sonbaharında data capture işini online yöneteceğimiz bir yapı kurmuştuk. VeriFone Tranz 420 idi ilk POS cihazımız. Her şubeye bir tane server koyduk. İlkel bir modem var. Onu bağlıyor, akşam veri transferini yapıyorduk. Akşam veriyi transfer edemezsek diskete çekip genel müdürlükte okutturuyorduk. POS'u da kurduk bir şekilde. POS provizyonu alıyor, slipi çıkarıyordu ama gün sonu işlemini yapamıyordu. Firmaya (üye işyerine) gidip slipleri alıp şubeye telefon edip kartın son rakamından tikleyip manuel transfer yaptırıyorduk. Bir yıl kadar online gün sonu yaptıramadık. Cihazdan kaynaklanıyor diye düşünüp 1991 gibi Walters marka cihazlara yöneldik. İki parçalı, altta modemi vardı. Yapı Kredi bej rengini almıştı, biz turuncu rengini aldık. 500 tane tedarik ettik ama randıman alamadık. 1993 gibi Yapı Kredi'ye sattık.

1990 yılının sonları 1991 başı bir firmaya POS kurduk. Ben, o yıl Mart ayında askere gittim. O sırada firma greve gitmiş. Kasım ayında döndüğümde firma POS'unda hala gün sonu yapılmamış "transaction"lar vardı. İki işlem hariç hepsini "process" ettik."[3]

VeriFone'un POS kurulumlarındaki bir sonraki hedefi de Akbank olur. Onur Alver bu deneyimini de şöyle hatırlıyor:

"O zaman Yapı Kredi Kanadalı MBS firmasının POS cihazlarını NCR'dan alıp 1990 sonu ya da 1991 başında sahaya pilot uygulama olarak koymuştu. YKB ilk POS'ları '90 sonunda ya da '91 başında ilki Printemps, ikincisi Hacı Abdullah Lokantası, üçüncüsü de İzmir'de Kemal'in Yeri olmak üzere bu üç yerde pilota çıkarmıştı. Başarılı bulununca da sahada yaygınlaştırmıştı. Akbank da görmüş bunu Yapı Kredi'den. O da koymak istiyor sahaya. Delta diye bir firma var, onlara da bu firma satmaya çalışıyor.

Bana dediler ki, 'Onur sen iyi mühendissin. En iyisi sen arkada dur, yazılımı yap, satışı biz yapalım,' dediler. Ben de gurur meselesi yapıp, 'ben satacağım' dedim. VeriFone Tranz 420'nin teknik olarak daha iyi olduğuna ben ikna etmiştim onları ama olmadı, satışı ben yapamadım. Bunun üzerine de gidip Datacard firmasının POS'larını aldım. Onlar da OEM olarak VeriFone tarafından yapılıyordu. Ama 'VeriFone'dan daha iyi VeriFone' diyorduk. Çünkü TCL denilen dili vardı, programlanmasını sağlayan. Ve sembolik olarak 'GO TO' falan yazabiliyordun. Öyle '376'ncı satıra atla' falan değil de, PRINT RECEIPT'te GO TO falan diyebiliyordun en azından. İşte o cihazı Printemps'a getirdim. Ama bu



sırada hayatımda gümrüklerde karşılaştığım en büyük sıkıntılardan biriyle karşılaştım.

POS'lar geldi gümrüğe. Biz bunları, 'birden fazla giriş çıkış birimi olan, bellek kapasitesi 256 K'yı geçmeyen mikro bilgisayar' diye deklare ettik. Adam açtı baktı. Arka tarafta modemin takılı olacağı soketin üzerindeki 'tel' yazısını görünce, 'Bu, teleprinter. Sen yanlış deklare etmişsin bunu,' dedi. Başladık uğraşmaya tabii. Mallar gümrükte, hiç bir şey yapamıyorum. Elimizde VeriFone Tranz 330 ve printer'i var. Düşündüm, gümrükteki müdürler de babam gibi Mülkiyeli'dir. Muhasebe, zimmet, maklup, defter-i kebir'den anlarlar, diye düşündüm. Oturdum bir gecede genel muhasebe programı yazdım. VeriFone Tranz 330'un üzerinde. Yevmiye fişi, mizan. Hatta, borç, alacak. Onları kırmızı/siyah çıkartacak şekilde. Ve Karaköy'deki Gümrük Müdürlüğü'ne gittim. Efendim, dedim siz hiç mizan çıkaran telefon gördünüz mü? Ve yaptım demoyu. Adam, 'haklı çocuk ya,' dedi ve beni haklı bulup verdiler sorunumu çözecek bir yazı. Ama bir racon varmış bizim gümrükte. Eğer gümrük muayene memuru 'yanlış beyan' dediyse, Gümrük Bakanı bile olsa artık onu ezmezmiş. Aldım yazıyı gittim benim muayene memurun önüne. Dedi, 'sen bunu nasıl yaptın? Tamam şimdi bunu geçeceksin, ama bir daha sakın benim önüme gelme. Bak şu kutuları görüyorsun di mi burada, 50 tane? Ben bunlardan birine tık diye vururum. Düşer bir tanesi arkaya. Sayarız 49 çıkar. O bir tane yüzünden sen toplu kaçakçılıktan başını dertten kurtaramazsın' dedi. İşte böyle günlerden geçtik."[4]

KAYNAKLAR:

(1) Onur Alver ile Söyleşi, 12 Ekim 2015, İstanbul.

(2) Onur Alver ile Söyleşi, 12 Ekim 2015, İstanbul.

(3) Hulusi Arslan ile Söyleşi, 16 Eylül 2015.

(4) Onur Alver ile Söyleşi, 12 Ekim 2015, İstanbul.

03 KAYNAKLAR

(1) *Milliyet* gazetesi, 13 Aralık 1979, s. 11.

(2) *Milliyet* gazetesi, 9 Temmuz 1981, s. 8.

(3) *Milliyet* gazetesi, 28 Kasım 1983, s. 4.

(4) *Milliyet* gazetesi, 29 Nisan 1981, s. 1.

(5) *Milliyet* gazetesi, 26 Mayıs 1982, s. 14.

(6) *Milliyet* gazetesi, 22 Temmuz 1981, s. 3.

(7) *Milliyet* gazetesi, 30 Eylül 1980, s. 8.
Milliyet gazetesi, 1 Ekim 1980, s. 6.
Milliyet gazetesi, 6 Ekim 1980, s. 11.

(8) *Milliyet* gazetesi, 23 Eylül 1981, s. 5.

(9) *Milliyet* gazetesi, 6 Haziran 1980, s. 10.

(10) *Milliyet* gazetesi, 30 Nisan 1981, s. 2.

(11) *Milliyet* gazetesi, 28 Haziran 1988, s. 4.

(12) *Milliyet* gazetesi, 20 Nisan 1981, s. 3.

(13) Volkan Akı ile söyleşi, 4 Kasım 2015.

(14) Ali Ağaoğlu ile Söyleşi, 15 Ekim 2015, İstanbul.

(15) Ali Ağaoğlu ile Söyleşi, 15 Ekim 2015, İstanbul.

(16) *Milliyet* gazetesi, 19 Nisan 1981, s. 2.

(17) *Milliyet* gazetesi, 19 Nisan 1981, s. 2.

(18) *Milliyet* gazetesi, 27 Haziran 1984, s. 2.

(19) *Milliyet* gazetesi, 4 Aralık 1980, s. 9.

(20) *Milliyet* gazetesi, 14 Aralık 1980, s. 7.

(21) *Milliyet* gazetesi, 4 Aralık 1981, s. 8.

(22) *Milliyet* gazetesi, 14 Nisan 1983, s. 13.

(23) *Milliyet* gazetesi, 13 Ocak 1984, s. 4.

(24) *Milliyet* gazetesi, 13 Ocak 1984, s. 4.

(25) *Cumhuriyet* gazetesi, 10 Nisan 1984, s. 9.

(26) *Milliyet* gazetesi, 17 Nisan 1984, s. 2.

(27) *Milliyet* gazetesi, 20 Ağustos 1984, s. 4.

(28) *Milliyet* gazetesi, 16 Ekim 1984, s. 2.
Milliyet gazetesi, 20 Mayıs 1984, s. 10.

(29) *Milliyet* gazetesi, 21 Mayıs 1984, s. 3.

(30) *Milliyet* gazetesi, 14 Mart 1985, s. 4.

(31) *Milliyet* gazetesi, 24 Ağustos 1985, s. 4.

(32) *Cumhuriyet* gazetesi, 25 Şubat 1986.

(33) *Milliyet* gazetesi, 19 Temmuz 1984, s. 4.

(34) *Milliyet* gazetesi, 23 Şubat 1986, s. 2.

(35) *Milliyet* gazetesi, 26 Kasım 1986, s. 2.

(36) Mutena Sezgin ile Söyleşi, 26 Nisan 2016.

(37) *Milliyet* gazetesi, 17 Ağustos 1985, s. 4.

(38) Feridun Kaya, *Türkiye'de Kredi Kartı Uygulaması,* Türkiye Bankalar Birliği, İstanbul 2009, s. 18.

(39) Haslet Cemali ile Söyleşi, 23 Şubat 2016.

(40) Burhan Karaçam, *Orası Yapı Kredi, Fark Oradaydı,* YKY, İstanbul 2006, s. 61-62.

(41) Uğur Çelebioğlu ile Söyleşi, 18 Eylül 2015.

(42) *Milliyet* gazetesi, 15 Kasım 1989, s. 15.

(43) *Milliyet* gazetesi, 16 Şubat 1986, s. 2.

(44) Mutena Sezgin ile Söyleşi, 26 Nisan 2016.

(45) *Milliyet* gazetesi, 1 Aralık 1986, s. 16.

(46) *Milliyet* gazetesi, 7 Mart 1986, s. 3.

(47) *Milliyet* gazetesi, 7 Mart 1986, s. 12.

(48) *Milliyet* gazetesi, 7 Mart 1986, s. 12.

(49) Ozan Ceylan, *Türkiye'de Yıllara Göre Kredi Kartı Kullanım Durumu ve Batık Kredi Kart Borç Sahiplerinin Profili"*, İstanbul Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, 2006, s. 34.

(50) *Milliyet* gazetesi, 30 Kasım 1987, s. 5.

(51) *Milliyet* gazetesi, 28 Nisan 1988, s. 5.

(52) Burhan Karaçam, *Orası Yapı Kredi, Fark Oradaydı,"* YKY, İstanbul 2006, s. 66-67.

(53) *Milliyet* gazetesi, 11 Mayıs 1988, s. 5.

(54) Hürriyet gazetesi, 25 Haziran 2014.

(55) Burhan Karaçam, *Orası Yapı Kredi, Fark Oradaydı,"* YKY, İstanbul 2006, s. 35.

(56) Burhan Karaçam, *Orası Yapı Kredi, Fark Oradaydı,"* YKY, İstanbul 2006, s. 47.

(57) İsmail Yalçınkaya ile Söyleşi, 4 Kasım 2015.

(58) Ziya Alpman ile Söyleşi, 22 Ekim 2015

(59) İsmail Yalçınkaya ile Söyleşi, 4 Kasım 2015.

(60) Sertaç Çelikyılmaz ile Söyleşi, 20 Ekim 2015.

(61) Metin Ünal ile Söyleşi, 20 Ekim 2015.

(62) *Milliyet* gazetesi, 6 Haziran 1988, s. 4.

(63) Mehmet Sezgin ile Söyleşi, 1 Ekim 2015.

(64) Ziya Alpman ile Söyleşi, 22 Ekim 2015.

(65) Taner Ayhan ile Söyleşi, 22 Ekim 2015.

(66) Selçuk Ergen ile Söyleşi, 10 Eylül 2015.

(67) Mine Könüman ile Söyleşi, 19 Ekim 2015.

(68) *Milliyet* gazetesi, 15 Kasım 1988, s. 2.

(69) *Milliyet* gazetesi, 24 Haziran 1993, s. 6.

(70) Kubilay Güler ile Söyleşi, 22 Ekim 2015.

(71) Kubilay Güler ile Söyleşi, 22 Ekim 2015.

(72) Hulusi Arslan ile Söyleşi, 16 Eylül 2015.

(73) Hulusi Arslan ile Söyleşi, 16 Eylül 2015.

(74) Hasan Ünal ile Söyleşi, 30 Kasım 2015.

(75) Hasan Ünal ile Söyleşi, 30 Kasım 2015.

(76) *Milliyet* gazetesi, 9 Ocak 1989, s. 5.

(77) *Milliyet* gazetesi, 19 Ağustos 1989, s. 5.

(78) *Milliyet* gazetesi, 22 Ekim 1989, s. 16.

(79) *Milliyet* gazetesi, 2 Ekim 1988, s. 9.

04

1990'LI YILLARDA KARTLI ÖDEME SİSTEMLERİMİZ

1990'LI YILLARDA KARTLI ÖDEME SİSTEMLERİMİZ

'90'LARA GENEL BAKIŞ

Bankacılığımızın 1980-1990 arası dönemdeki liberalizasyonu akabinde, bir yanda ülkeye yabancı sermaye girişi hızlanır, bir yanda da bankalar daha fazla bireysel bankacılık hizmetleri verecek şekilde kendi iş süreçlerini kolaylaştırmayı hedefleyen otomasyon uygulamalarını hızlandırırlar.

Bu uygulamaların hayata geçmesini elbette ki öncelikle telekomünikasyon alanındaki gelişmeler kolaylaştırmıştır. 1987'de tümüyle sayısal haberleşme çağına adım atan Türkiye, PTT'nin yaptığı yoğun altyapı yatırımları sonucunda 1990 yılında sayısallaşmada Avrupa ülkeleri arasında Fransa'dan sonra ikinci sırada yer almıştır. Bütün bu gelişmeler bankalara maliyetleri düşürecek teknolojik kolaylıklardan yararlanma olanağı getirir. Bu kolaylıklardan biri, bankaların telefon giderlerinde büyük ölçüde tasarruf sağlayan veri hatlarıdır. Türkiye'nin telekomünikasyon yatırımlarının sonucunda bankaların genel müdürlükleri ile şubeler birbirlerine PTT'den kiralanacak veri hatları (leased line) ile bağlanabilecektir. Bankaların genellikle santraller arasında kurulan 64K'lık kiralık veri hatları ile başladığı bu altyapı yatırımları sayesinde aynı anda 8-10 telefon görüşmesinin gerçekleşmesi de mümkün olmaktadır. Telefon santrallerinde bir değişikliğe gidilmeden de mümkün olabilen bu gelişme sayesinde iki ofis arasındaki telefon ve faks iletişimi ücretsiz yapılırken, ofis dışındaki numaralar ile şehir içi tarifesinden görüşülebilmektedir.

Şube otomasyonu anlamında telekomünikasyonun da katkısıyla büyük aşamalar kat etmiş olan bankalar, artık kendi iş süreçlerini elektronik bir zemine oturtmuşlardır. Bankalar bundan sonra, merkezine müşteriyi ve ona yönelik bireysel hizmetleri konumlandıracakları bir yatırım anlayışına geçebilecektir.

Böylelikle bireysel bankacılık, ilk kez soyut bir kavram olmaktan çıkarak, gündelik yaşamın "ferdi" bir gerçeğine dönüşecektir. Artık bütün bireysel bankacılık işlemleri, bankaların IVR (interactive voice response) sistemine erişen kullanıcılar tarafından telefon tuşları yardımıyla günün 24 saati ve haftanın 7 günü, güvenli ve etkileşimli bir şekilde gerçekleştirilebilecektir. Bir kişisel bilgisayar yardımıyla bankaların web arayüzüne erişmek ve bir şube gibi kullanmak da aynı şekilde 1990'lı yıllarda mümkün olabilecektir.

Bir başka deyişle, banka müşterileri günün herhangi bir saatinde bankaya gitmeden bankanın bilgi sistemlerine ulaşabilecek, havale, EFT, repo yapabilecek, hesap açıp döviz, hisse senedi ve yatırım fonu satın alabilecek, kredi kartı ödemesi gerçekleştirebilecektir. Aslına bakılırsa bu, küçük çaplı bir devrimdir!

Arada yaşanan 1994 krizine rağmen, bankalar bu devrime yönelik yatırımlarını 2001'e kadar olanca cömertliği ve yoğunluğuyla sürdürürler.

Tabii bu arada piyasada yeni bankalar da boy göstermeye başlar. Zira yabancı sermaye girişini ülke ekonomisinin



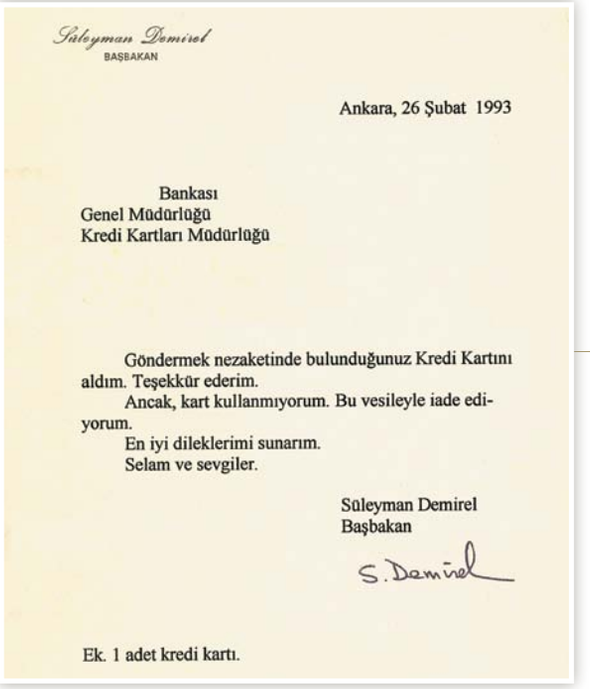
1990 yılında Türkiye, sayısal haberleşmede Avrupa'da Fransa'nın ardından ikinci sıraya yerleşmiştir. Kiralık veri hatları (leased line) sayesinde bankaların genel müdürlükleri ile şubeleri birbirine bağlanır, iş süreçleri elektronik bir zemine oturur. Artık, merkeze müşteriyi ve ona yönelik bireysel hizmetleri konumlayan bir yatırım anlayışına geçilir. Telefon bankacılığı bu dönemde yaygınlaşır ve banka müşterileri günün herhangi bir saatinde bankaya gitmeden havale, EFT, repo yapmaya, hesap açıp döviz, hisse senedi ve yatırım fonu satın almaya, kredi kartı ödemesi gerçekleştirmeye başlar.

kalkınmasında bir kaldıraç olarak kullanmanın pahalı, hazine kâğıdı almanın ucuz olarak görüldüğü bir bankacılık ortamı yaratılınca, her yanda peş peşe yeni bankalar kurulur. Türkiye'de 1980 yılında 43 olan banka sayısı, 1990'da 64'e, 1999 yılında da 81'e çıkar. Yabancı bankaların sayısı da artar. 1980 yılında 4 adet olan mali iştirak veya şube statüsündeki yabancı sermayeli banka sayısı ise 2000 yılında 18'e ulaşır.(1) Banka iştiraki olarak kurulan çok sayıda aracı kurum da bu dönemde faaliyete geçer. Bir diğer deyişle, '90'ların sonunda Türkiye'de uluslararası piyasalara da entegre olmuş 100 kadar banka vardır.

Bankalar, Türkiye'de uluslararası piyasalardan pazarlanabilecek çok fazla ürün olduğunu da keşfetmiştir. Uygun teknolojik altyapının da hazır olmasıyla, self servis bankacılık, alternatif dağıtım kanalları ve internet bankacılığı gibi hizmet alanları gelişmeye başlar.

Müşteriye daha kaliteli hizmet verme olanağı sunan istemci/sunucu mimarisine dayalı dağıtık uygulamalar, 1992 yılında, bankalarımızın ancak yüzde 25'inde kullanılmaktadır.(2) Bu daha kolay veri tabanı erişimi sağlayan, atıl durumdaki bilgi işlem kaynaklarından yararlanma olanağı veren, esnek çalışabilme imkânı sunan dağıtık uygulamalar, ancak '90'lı yılların ikinci yarısında yaygınlaşır.

1990'lı yıllarda bazı bankalar ya satın aldıkları paketlerle ve paket üzerinde yaptıkları değişikliklerle ya da kendi bünyelerinde hazırladıkları yazılımlarla çalışmaktadırlar. Ancak banka sayısının yüze yaklaştığı '90'lı yılların seyri içinde



Süleyman Demirel
BAŞBAKAN

Ankara, 26 Şubat 1993

Bankası
Genel Müdürlüğü
Kredi Kartları Müdürlüğü

Göndermek nezaketinde bulunduğunuz Kredi Kartını aldım. Teşekkür ederim.
Ancak, kart kullanmıyorum. Bu vesileyle iade ediyorum.
En iyi dileklerimi sunarım.
Selam ve sevgiler.

Süleyman Demirel
Başbakan

S. Demirel

Ek. 1 adet kredi kartı.

KART KULLANIMINI YAYGINLAŞTIRMAK HİÇ KOLAY OLMADI – 1990'lı yıllar, bankaların kredi kartı kullanımını yaygınlaştırmak için ciddi çabalar harcadığı, yenilikçi fikirlerin birbirini kovaladığı, dünyada ilklerin başarıldığı yıllar oldu. Buna rağmen kredi kartı kullanmaya yönelik bir direnç de söz konusuydu. Fotoğrafta, dönemin başbakanı merhum Süleyman Demirel'in, 1993 yılında kendisine gönderilmiş kredi kartını kibarca reddettiği mektup görülüyor…

Önce Şube Otomasyonu Sonra İnteraktif Bankacılık

Türkiye bireysel bankacılıkla her ne kadar 1980'lerin ikinci yarısında tanışmış olsa da, asıl ivmesini 1990'lı yılların ortalarına doğru alacaktır. Bunun da temel nedeni, bankaların bu tip hizmetleri layıkıyla sunabilmeleri için öncelikle şube otomasyonlarını tamamlamaları gereğidir. Bu alanın öncülerinden İş Bankası'nda, bilgisayar sistemine bağlı şubelerin sayısı 1987 yılı sonunda 228'dir. Bu rakam, tüm şubelerin ancak yüzde 25'ini temsil etmektedir. Online (çevrim-içi) ve real time (gerçek zamanlı) olarak bilgisayar ağına bağlanmış şube oranı, 1988'de tüm şubelerin yüzde 67'sine yükselmiştir. 1993'e geldiğimizde ise İş Bankası'nda online sistem tamamlanmıştır. Bilgisayara geçişle birlikte sayıları azalarak 820'ye inen şubelerin hepsi o yıl merkezi bilgi işlem birimine bağlanmıştır.

Kaynak: Orhan Koçak, *Atatürk'ün Bankası: Türkiye İş Bankası*, Tarih Vakfı Yayını, İstanbul 2001, s. 246.



1993 YILI - Türkiye İş Bankası Bilgi İşlem Merkezi

bazı bankaların hazırladıkları "entegre bankacılık paketleri", diğer bankalar tarafından da giderek artan bir hızla talep görür. Demirbank'ın Adabas'ı baz alan DBOS paketi, Marmara Bank'ın Oracle'ı baz alan Mardata paketi, Intertech'in Adabas'ı baz alan Intertech Entegre paketi ve EGS Grup'un Windows platformunda çalışan EGS Entegre gibi paket yazılımları bunlara örnek olarak verilebilir.[3]



1993 YILI - Yapı Kredi bankasının bilgi işlem yapılanması olan Bilpa ekibi, bir ödül etkinliğinde…

Bu tip uygulamalar bankacılık maliyetlerinin aşağıya çekilmesini sağlar. Yine bu dönemde, bir zamanlar doğal karşılanan, PTT hattı ve elektrik kesintilerinden kaynaklanan kısa süreli duraklamalar, artık büyük maddi kayıplar olarak algılanmaya başlanır. Bu nedenle, sistem yedekleme, veri depolama gibi konulara daha fazla önem verilir.

Türkiye bankacılık sektöründe bilgi teknolojilerinin hizmet kalitesini artırma, maliyetleri düşürme ve yapılan yatırımların geri dönüşünü yükseltecek şekilde kullanılmaya başlaması, meyvelerini ürün ve hizmet olarak birbiri ardına vermeye başlar. Bankacılık ürün ve hizmetlerinin geleneksel olmayan kanallardan müşterilere sunulduğu bu yeni dönemde, ATM'ler ilk ve en yaygın kullanılan alternatif dağıtım kanalı olarak belirir. Bunun dışında, telefon bankacılığı, ev-ofis bankacılığı ve internet bankacılığına uzanan geniş bir yelpaze de müşterilere şube dışında da hizmet verebilme imkânı sağlanmıştır. Alternatif bankacılık dağıtım kanalları olarak nitelendirilen bu kanalların kullanılması ile bankalarımız dünya ile aynı hızda, hatta yer yer daha hızlı adımlar atar hale gelir.

Bütün bunlar Türkiye için belki güzel gelişmelerdir. Ancak ekonomide işler her zaman iyi gitmez. Zaten devlet hem dolaylı hem de doğrudan bir şekilde bankacılık sisteminin kaynaklarını kendisine çekmektedir. Bankalar yüksek kaynak maliyetleri nedeniyle kredi faiz oranlarını beklendiği ölçüde aşağılara çekemediği için de zaman zaman zorlanırlar. Ekonomi de kırılganlığını hep korur. 1994 yılı başında Türk parasından kaçış ve dövize hücum yaşanır. Faizlerin

düşürülmesi arzulanan etkiyi yaratamadığı gibi ülkeden büyük bir para çıkışına da engel olamaz.

Ve 1994 krizi bu şekilde başlar. Hükümet, Nisan ayı başında kapsamlı bir önlemler programına girişir. Kamu açıklarının kapatılması için bir kez daha olağanüstü vergilere başvurulur. Türkiye'nin yıllık geliri, savaş yıllarından bu yana bir kez daha (yüzde 6,08 oranında) azalır. Kişi başına düşen gelirin üçte biri erir. Dolar fiyatı üç katına çıkar. 850 milyon dolar borç ödeyen Türkiye, ancak 600 milyon dolar vergi geliri toplayabilmiş, özelleştirmelerden de beklediği ölçüde gelir elde edememiştir.[4]

Krizden herkes gibi BKM de etkilenmiştir. Bu etkiyi en aza indirmek için birikimlerini farklı bir şekilde değerlendirme yoluna da gider. BKM'nin muhasebe bölümüne 1992 yılı başında Şef Yardımcısı olarak giren ve 2013 yılında Mali ve İdari İşler Direktörü olarak emekli olana kadar bu şirkete hizmet eden Fahri Tatlı kriz dönemini şu şekilde hatırlıyor:

"Enflasyon çok yüksek. Yüzde 70-80'lerde. Hatta geçiyor bile. Kart ise yeni bir şey. Hem kart hamillerinin sayısı artıyor. Hem de kullanılan POS'ların sayısı artıyor. BKM'nin de o dönemde hesaplarını sadece gecelik repoda ya da hazine bonosunda tutuyorduk. 1994 krizi dönemlerinde gecelik repo oranlarının yüzde 12 -14 binleri bulduğu ve bu oranlarda repo yaptığımı hatırlıyorum. Kriz dinip paramızı yeniden vadeli mevduatlarda değerlendirmeye başlamadan bir müddet bu yolu tercih etmiştik." [5]

Fiyat artışlarının yüzde 150'yi bulduğu ortamda alım gücü zayıflayan Türk tüketicisi, yoğun bir şekilde senetli alışverişe yüklenir. Bankalar buradaki fırsatı görüp kredi kartlarını geçmişe nazaran daha kolay bir şekilde dağıtmaya başlayınca kartlara yönelik talep patlama yapar. 1994'te
1 milyon 467 bin 132 olan kredi kartı sayısı, 1995'te yüzde 46'lık bir artışla 2 milyon 150 bin 526 olur. Kredi kartı ile yapılan alışveriş (ve nakit avans) tutarında ise TL bazında 1994'e kıyasla yüzde 247 artış gerçekleşir. Bu arada 1994'te banka kartlarının POS'larda kullanımı için POS Banka Kartı Paylaşım Hizmeti, BKM'nin altyapısıyla 12 banka tarafından başlatılmış ve ülke çapında hizmet veren POS sayısı 1995 yılında bir önceki yıla göre yüzde 54 artarak 24 bin 951'e ulaşmıştır.

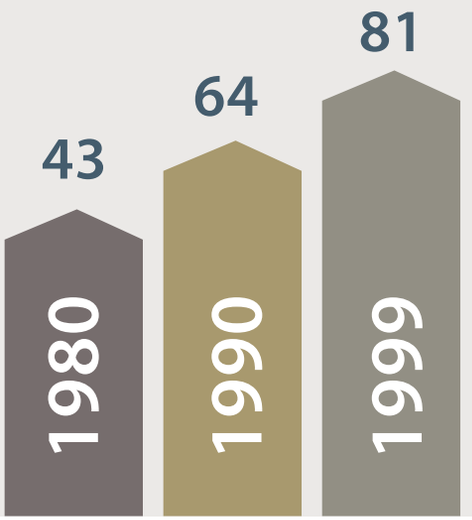
1995, Türkiye ile AB arasında Gümrük Birliği anlaşmasının imzalandığı yıldır. 1 Ocak 1996 tarihiyle yürürlüğe girecek olan anlaşma, finans ve dış ticaret kesiminde genişleme yaratır. 1996'da Türkiye plandaki gibi yüzde 7,1 oranında büyür. Ancak bütçe açığı bir önceki yılın dört katına ulaşmış, fiyat artışları yüzde 85'i bulmuştur. 1997'ye bu tablonun da ivmelendirdiği enerji açığı ile girer Türkiye. İran, Gürcistan ve Bulgaristan'dan enerji satın almak zorunda kalan ülkede genel bir durgunluk hissedilir. Dünya genelinde bir pazar daralmasının yaşanması, Türkiye'nin işini biraz daha zora sokar. Büyüme hızı yüzde 4,6'ya gerilemiştir. Ancak 1998'de dünya çapında yaşanan krizle işler daha da kötüye gider. Patlak veren Asya krizi Rusya'ya intikal etmiştir. Moskova yönetimi de çareyi moratoryum ilan etmekte görünce, sermaye bölgeden kaçmayı tercih eder. Beraberinde kredi faizleri de yükselişe geçer. Bu durum Türkiye'yi olumsuz etkiler. Ankara'nın ihracatı düşünce de cari açığın artışı tetiklenir.

Tüm bu olumsuzluklara rağmen, Türkiye '90'larda genel olarak hızlı büyür. Bundan kartlı ödeme sistemleri de payını alır. '90lar için orta sınıfın plastik kart vagonuna bindiği yıllar diyebiliriz. 1990'lı yılların en çok iz bırakan gelişmelerinden biri de mobil haberleşmenin Türkiye'de tohumlarının atıldığı ve sabit telefon hizmetlerini yerinden etmeye hazırlandığı yıllar

BANKA SAYILARI ARTIYOR

Türkiye'de 1980 yılında 43 olan banka sayısı, 1990'da 64'e, 1999 yılında da 81'e çıkar. Yabancı bankaların sayısı da artar. 1980 yılında dört olan mali iştirak veya şube statüsündeki yabancı sermayeli banka sayısı 2000 yılında 18'e ulaşır.
Banka iştiraki olarak çok sayıda aracı kurum da bu dönemde kurulur. Bir diğer deyişle '90'ların sonunda Türkiye'de uluslararası piyasalara da entegre olmuş 100 kadar banka vardır.

Kaynak: *Bankacılık Sektörü, Yeniden Yapılandırma Programı Gelişme Raporu*, BDDK, Temmuz 2002, s. 1.



olmasıdır. Bu dönemde start almış olan GSM dediğimiz mobil iletişim teknolojileri, 2000'li yıllarda banka şubelerini cebimize sokacak ölçüde büyük bir dönüşümün kapısını aralayacaktır.

KREDİ KARTLARI SEKTÖRÜ VE 1990'LAR

1980'li yıllar sona ererken, yani 1989 yılında Türkiye'de Visa ve/veya MasterCard veren bankaların sayısı 17'ye yükselmiştir. Ancak '90'lı yılların kredi kartı kullanımının yaygınlaşması açısından daha bereketli olacağı, tüketicinin nakit para dışında daha fazla ödeme seçeneklerine kavuşacağı belli olmuştur. Tüketicinin nakit para gibi geleneksel bir ödeme aracından kredi kartına yönelmesinin birçok sebebi bulunmaktadır. Araştırmaların da ortaya koyduğu bu sebepleri şu şekilde sıralayabiliriz:[6]

> Tüketicinin ürün/hizmet satın almasında finansman kaynağı oluşturması,
> Olağanüstü durumlarda nakit para imkânı tanıması
> Alternatif ödeme araçlarıyla (örneğin, çek gibi) karşılaştırıldığında alışverişlerde basit ve kolay kullanım sağlaması,
> Eldeki mevcut nakdin başka yatırım araçlarında kullanılmasına imkân tanıması,
> İnternet üzerinden ve telefon ile alışveriş yapabilme imkânı sunması,
> Nakit taşımaya göre daha güvenli olması,
> Toplumda saygınlık sağlaması.

1990'lı yıllar Türkiye'de bu faktörlerin tüketiciler arasında daha önceki yıllarla kıyaslanmayacak ölçüde önem kazandığının görüldüğü yıllar olur. Pazarın ivme kazanacağını gören Visa ile MasterCard gibi uluslararası kart firmaları, bu dönemde Türkiye'deki varlıklarını güçlendirir. Kartlı ödeme sistemlerindeki fırsatları gören perakende şirketleri ile bankalar da buna göre pozisyon alır. Yine de 1980'li yıllarda yenilikçi yüzleriyle hatırladığımız bazı bankalar, 1990'lara çabuk adapte olamazlar. Kredi kartı vermek için bankada hesap açtırmayı halen zorunlu tutan Anadolu Bankası, İmar Bankası ve İktisat Bankası gibi finans kuruluşları pazar payı kaybeder.

Tabii bunu söylerken bu bankaların sektörün gelişiminde oynadığı rolü ve önemini unutmamak gerekiyor. İktisat Bankası'nın eski yöneticilerinden Haslet Cemali, uluslararası nitelikli kredi kartlarında nüveyi en başta küçük bankaların oturtmuş olduğunu atlamamak gerektiğini düşünenlerden:

"Unutmayalım, mevduat o zaman çok kıymetliydi. Ama bir yerden sonra Türkiye'de kredili bir yaşamın da oluşması gerekiyordu. Bu yaşama da bankaların bir şekilde yol açması lazımdı. Onu da bizler kartla, kredili kredi kartıyla açmış olduk. Dolayısıyla, ufak bankaların pazara böyle bir hizmeti olduğunu da atlamamak lazım. İlk önce küçük bankalar nüveyi oturttu. Sonra büyük bankalar volümü ellerinde tutmak için bu işe dahil oldu."[7]

1980'lerde "harcama kartları" çıkarmakla yetinen bazı bankalar ise kaybettikleri zamanı telafi etme çabasına girişirler. İş Bankası, Pamukbank ve Ziraat Bankası 1990 yılında Visa ve/veya MasterCard temelli kredi kartı pazarına girer. İlk hareket 1990 yılı Ocak ayında Visa temelli kredi kartıyla İş Bankası'ndan gelir. Bankanın "Türkiye'de bir kredi kartı var" anonsuyla hazırladığı ilanlarında, kredi kartlarından şu sözlerle bahsedilmektedir:



Bankalar, 1990 yılında ard arda Visa ve/veya MasterCard temelli kredi kartı pazarına girer. İlk hareket 1990 yılı Ocak ayında Visa kredi kartıyla İş Bankası'ndan gelir.



Pamukbank, kart pazarını genişletmede futboldan ve futbol kulüpleri arasındaki rekabetten yararlanmak düşüncesiyle 1990'da "sahaya inme" kararı alır. Pamukbank Genel Müdürü Bülent Şenver, projeyi kulüplerin mali bağımsızlığa adım atmaları yolunda önemli bir adım olarak nitelemektedir. Fotoğrafta, Pamukbank Gönül Üyesi Kartları'nın 1992 yılı lansmanında yer alan Pele ve Pamukbank Genel Müdürü Bülent Şenver görülüyor.

"Türkiye'de sizi para taşıma zahmetinden ve risklerinden kurtaran bir kredi kartı var. (...) Her türlü alışverişte para yerine geçer. Kartınızı Bankamatik'lerde kullanabilir, (...) dilerseniz İş Bankası Yurtdışı Kredi Kartı alarak seyahatlerinizde de alışveriş yapabilir, nakit ihtiyacınızı karşılayabilirsiniz."[8]

"PAMUK" ELLER CEBE

Pamukbank, kart pazarını genişletmede futboldan ve futbol kulüpleri arasındaki rekabetten yararlanmak düşüncesiyle 1990'da "sahaya inme" kararı alır. Banka o yılın Eylül ayı sonlarında dört büyük kulübün taraftarlarına özel olarak geliştirdiği "Bank24 Gönül Üyesi" adı verilen bir kartın duyurusunu yapar. 20 bin TL ödeyerek takımının renklerinde kart sahibi olabilecek taraftarlar maçlara özel kapılardan kuyrukta beklemeden gireceklerdir. Kartlarda son kullanma tarihi satırının karşısında, "Ömür Boyu" yazmaktadır. Banka ile kulüpler arasında gelir paylaşımı esasına dayanan anlaşma gereğince kulüpler taraftarların ilgisi nispetinde gelirden pay alacaklardır.

Bu amaçla gazetelere ilk verilen "teaser" nitelikli ilanlarda taraftara "Kulübünüze Destek Olun. Gönül Üyesi Olun" mesajı verilmekte ve kulüpler arasındaki rekabeti kart pazarına da yansıtmak üzere, "En Büyük Kim" diye sorulmaktadır.[9]

Projeye destek veren Beşiktaş Başkanı Süleyman Seba, Fenerbahçe Başkanı Metin Aşık, Galatasaray Başkanı Alp Yalman ile Trabzonspor Kulübü Başkanı Mehmet Ali Yılmaz, bu amaçla düzenlenen basın toplantısında yerlerini alır. Pamukbank Genel Müdürü Bülent Şenver, projeyi kulüplerin mali bağımsızlığa adım atmaları yolunda önemli bir adım olarak nitelemektedir.[10]

Kartlar, kısa süre içinde popüler olur. Üç ay süren kampanyanın sonunda Pamukbank 80 bine yakın "Gönül Üyesi" kartı dağıtır. Kart dağıtımında 30 bin 307 adet ile Fenerbahçe birinci, 24 bin 495 adet ile Galatasaray ikinci, 18 bin 155 adet ile Beşiktaş üçüncü, 5 bin 679 adet ile de



1990 yılında Pamukbank'ın ilk uygulamasının ardından çeşitli bankalar taraftar kartı üretmeye başladı. Bunlardan biri de Koçbank'ın Galatasaray Exclusive adı ile çıkartmış olduğu Galatasaray taraftarına özel hazırlanan bir kredi kartı idi.

Trabzonspor dördüncü sırada yer almaktadır. Elde edilen gelirden Fenerbahçe'nin kasasına 250 milyon TL, Galatasaray'ın kasasına 150 milyon TL, Beşiktaş'ın kasasına 100 milyon TL, Trabzon'un kasasına ise 30 milyon TL girmiş ve kampanya büyük başarıya ulaşmıştır.[11]

İLK HEDİYE PUAN UYGULAMASI

1988'de Bireysel Bankacılık Bölümü'nü kurarak bu alana büyük önem verdiğini gösteren Yapı Kredi ise 1991 yılında, kartlı ödeme sistemleri alanında ileriki yıllarda çok büyük bir rekabet silahına dönüşecek yeni bir uygulamaya imza atar. Banka, kredi kartıyla yapılan harcamalardan hediye puan kazanabilme ve bu puanlar sayesinde kataloglardan hediye ürün alınabilmesine yönelik uygulamasını temmuz ayında başlatır. Yapı Kredi, kredi kartıyla belirli miktarda harcama yapanlara kristal içki takımından yumurta pişirme makinesine, oyuncaktan parfüme kadar değişik hediyeler vermektedir.[12]

1998-2003 yılları arasında Benkar A.Ş.'de Genel Müdür Yardımcısı olarak görev yapan ve Advantage Card'ın yöneticilerinden olan Olcay Kılıç, bankaların hediye puanlar konusunda o dönemki cömertliğini güzel hatırlayanlardan:

"Ben Yapı Kredi kartını 1991'den beri kullanıyorum. O tarihlerde Yapı Kredi'nin katalog sistemi çok güzel puan biriktiriyordu. Puanların geçerliliğini yitirmesi gibi şeyler de yoktu. Sanıyorum 2000 senesinde, biriken puanlarımla bir mikrodalga fırın, bir waffle makinesi, bir krep tavası, yani hepsini birden almış, puanları ancak öyle tüketebilmiştim. O mikrodalga fırın bizim evde hâlâ kullanılıyor. O zamanlar bankalar bu konuda epey cömertti."[13]



İLK HEDİYE PUAN UYGULAMASI - Yapı Kredi Bankası, 1991 yılında kredi kartıyla yapılan harcamalardan puan kazanma ve bu puanlar sayesinde kataloglardan hediye ürün alabilmeye yönelik uygulaması ile bir ilke imza atar.

EUROCARD CEPHESİ

1992 yılı dünya ödeme sistemleri pazarı açısından önemli bir gelişmeye sahne olur. Plastik kartın iki devi Eurocard International ile Eurocheque International, pazarın devi Visa'ya karşı güçlerini Eurocard adı altında birleştireceklerini açıklarlar. Eurocheque'in Avrupa'da 47 milyon, Eurocard'ın ise 26 milyon plastik kartı bulunmaktadır. Yıllık toplantılarını 1992 yılı ortalarında İstanbul'da yapan bu iki kuruluş, birleşme için Avrupa Topluluğu'nun Birleşmeler Çalışma Grubu Komisyonu'na başvurduklarını açıklarlar. Eurocard International Yönetim Kurulu Başkanı Van Eldik, söz konusu toplantıda şöyle der: *"Kuracağımız Europay şirketinin Avrupa pazar payını yüzde 25, dünya pazar payını ise yüzde 10 olarak hedefliyoruz. Böylece 52 milyon kart sahibi bulunan Visa ile eşitlenebilecek bir düzeye geleceğiz."*[14]

Yeni şirket, EPS-Net (Avrupa Ödeme Sistemi Ağı) sistemiyle dünya çapında tek bir ağ kurmayı amaçlamaktadır. Ayrıca geliştirilecek EDAST otorizasyon sistemiyle, Türk bankaları, kuruluşlar ve kart sahiplerine kolaylıklar getirilmesi hedeflenmektedir. Böylece, bir yandan alışverişlerde 30 saniye gibi kısa bir süre içinde otorizasyon sağlanabilecek, bir yandan da, üye bankaların otorizasyon masrafları yüzde 80 oranında azalacaktır.

İLK FOTOĞRAFLI KREDİ KARTI

Aynı yıl içinde Türk bankacılığı ilginç bir yeniliğe imza atar. Dünyada ilk kez fotoğraflı ve imzalı kredi kartı, Pamukbank tarafından, 1992 yılı Mayıs ayında kullanıma sunulur. Amaç, kart hamilinden provizyon alımı sırasında ayrıca kimlik istememektir. Kartın kendisi bizzat kimlik yerine geçsin istenmektedir. Aslında fotoğraflı kredi kartı fikrini dünyada ilk ortaya koyan Citibank'tır ama ilk hayata geçiren Pamukbank olur. Fotoğraflar karta termografi tekniğiyle uygulanmaktadır.[15] O tarihlerde Pamukbank'ta Kredi Kartları Bölümü'nün başında olan Mehmet Sezgin bu projede Çukurova Grubu'nun diğer bankası Yapı Kredi ile rekabet halindedir:

"O zamanlar PIN filan yok, güvenlik önemli. POS sayısı çok az. Daha ziyade imprinter kullanılıyor. Dolayısıyla kartta fotoğraf olması

"Kim Yaptı Bu Kartı Kardeşim?"

Pamukbank'ın eski Genel Müdürlerinden Bülent Şenver, sektörde fazla kibrin pek işe yaramadığını 1992'de deneyimlemiş bir isim. Bankasının fotoğraflı kredi kartını bin bir yaratıcılıkla Türkiye'de pazara sunan Şenver, Londra'da kendisini bekleyen sürprizi hatırlıyor:

"Bir müşterimizin çok hoşuna gitmiş bu bizim Pamukbak'ta 1992'de çıkardığımız kredi kartları, aradı 'Bülent Bey, sağol, eksik olma, ilk defa Amerika'da göğsümü gere gere Türk olduğumdan memnun oldum' dedi. Ben 'hayırdır' deyince de anlattı: ***'Amerika'da alışverişe gittim. Kasaya geldim, sizin fotoğraflı kredi kartınızı verdim. Karta baktı kasiyer ve 'Bu hangi ülke, nerede', diye sordu. Söyledim, hiç görmemişler öyle fotoğraflı kartları. Ben de 'Türkiye' diyerek övündüm,'*** *dedi. Harika bir olay. Bu benim aklımda yer etti. Sonra bir sendikasyon kredisine imza törenine gittim Londra'ya. Saat 15:00'te bitti tören. Ne yapayım derken, Oxford Street'e gidip eşim Hülya'ya bir şeyler almaya karar verdim.*

Büyük mağazaların birinden bir şeyler aldım. Kasaya geldiğimde o müşteri aklıma geldi. Ben de 'Türkiye diyerek şöyle bir hava atayım' dedim. Çıkarttım fotoğraflı kredi kartını verdim. Kasadaki kadın da ihtiyar, ekşi suratlı bir tip. Kadın bir karta bir de bana baktı. Şimdi ben bekliyorum ki 'Aa, hangi ülke falan' desin diye. Sonra şöyle dedi: 'Did you do this yourself?' Beklediğim an gelmişti. Gururlanarak, 'Yes, I did' dedim. Keşke demez olaydım! Anında bastı bir düğmeye, zil zır zır öterken ortalık bir anda karıştı, güvenlik personeli geldi. Ben, 'I'm the general manager of this bank' diye derdimi anlatmaya çalışıyorum ama ne mümkün. O tarihte cep telefonu da yok! 'Eyvaah, kaldık burada' diye düşündüm. Sonra müdür beni odasına çıkardı. Odada adama 'Türkiye'yi arayabilir miyiz' diye sordum. Neyse 15-20 dakika sonra telefonlar bağlandı. Hakan Binbaşgil'i aradım. 'Ya, Hakan, böyle böyle, hemen Londra'daki Visa'yı ara, burayı arayıp, durumu izah etsinler' dedim. Neyse, ben orada yarım saat-kırk beş dakika hapis kaldıktan sonra Visa'dan aradılar, işin doğrusunu anlattılar. Müdür de özürler diledi falan ama ben 'Bir daha ego mego yok kardeşim', dedim kendi kendime. Hapse bile atarlardı yani. Artık, 'I did it' falan yok! 'Who did it" derlerse, diyeceksin ki: 'Bilmiyorum valla kim yaptı!'..."

Kaynak: Bülent Şenver ile Söyleşi, 4 Kasım 2015.



BÜLENT ŞENVER

Türkiye'de 25 tane bankanın bağımsız dış denetimini yapan duayen bankacı Bülent Şenver, Türk bankacılık sistemine getirdiği yenilikle tanınmaktadır. Uzun yıllar Pamukbank'ın Genel Müdürü olarak görev yapan Şenver, farklı sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerde Yönetim Kurulu Üyeliği ve Başkanlığı görevlerinde bulunmuş, altı yıl süreyle ise Türkiye Bankalar Birliği'nin denetçisi olarak Yönetim Kurulu'nda görev yapmıştır. Türk bankaları için tekdüzen hesap planı, uzaktan gözetim sistemi, erken uyarı sistemi ve standart raporlama paketi hazırlama ve geliştirme projelerine de liderlik yapmış olan Şenver, *Banka Bilanço Analizi, Kulağınıza Küpe Olsun, Gençlere Mektup* ve *Başardın* isimli kitapların yazarıdır.

Dünyada ilk kez fotoğraflı ve imzalı kredi kartı, Pamukbank tarafından 1992 yılı Mayıs ayında kullanıma sunulur.



önemliydi. Bank 24 kartlarını üreten İsviçreli firma bir gün fotoğraflı bir kart yapıp bana getirdi. Ve 'bu teknoloji çıktı, bakmak ister misin' dedi. Bunun üzerine ben Genel Müdürümüz Bülent Şenver'e gidip, 'böyle bir fikir geldi, ben çok beğendim. Türkiye'de çok tutar, gelin bunu yapalım' dedim. Ama o zaman kartın üzerine fotoğraf basma makinesi çok az üretiliyor. Biz araştırmaya başlayınca, fikri Yapı Kredi de duydu ve onlar da sipariş verdi. Burhan [Karaçam] Bey ile Bülent [Şenver] Bey'in Çukurova Grubu içerisinde sıkı rekabeti vardı. Gümrükte neredeyse kavga çıkıyordu. Biz makineye el koyduk, aldık getirdik. Ve ilk resimli kartları biz çıkardık."[16]

Banka, o yıl gazetelere verdiği ilanlarda, kartın çalınması ya da kaybolması halinde bir risk oluşturmayacağına dikkat çekerek, önce *"Ya Çalınırsa"* diye sormakta, daha sonra da *"Korkmayın Arkasında Siz Varsınız"* demektedir.[17] Pamukbank, kredi kartlarının kullanımını yaygınlaştırmak için kartta kullanılacak fotoğrafın çekimi konusunda da müşteriye ilave bir sıkıntı yaratmamaktan yanadır. Zira iş müşterinin kendi fotoğrafını getirip başvurusunu yapmaya kaldığında kart sahibi olan müşteri sayısı çok hızlı artmamakta, Pamukbank'ın hedefleri tutmamaktadır. Bunun üzerine Genel Müdür Bülent Şenver, çareyi tüm şube müdürlerine, hatta genel müdürlükteki satış/pazarlama ekiplerinin müdürlerine dahi polaroid fotoğraf makinesi almakta bulur. Ancak şubelerde polaroidle çekimlerin yapıldığı "foto-şipşaklı köşeler" kurulması talimatı yoğun bir mesaisi olan şubelerde başta pek hoş karşılanmaz. Bülent Şenver anlatıyor:

"Bu kez de şube müdürleri diyorlarmış ki, 'biz fotoğrafçı mıyız'. Tabii, 'burada milyonluk krediler dururken, üç kuruşluk kartın fotoğrafçısı mı olacağız' anlayışı yatıyor altında. Sırf bunu kırmak için Etiler Şubesi Müdiresi Gülhanım Yağcı'ya, 'şubede İstanbul Hatırası gibi bir köşe hazırlayın, kart başvurusu yapacak birini de bulun, ilk fotoğrafı ben çekeceğim' dedim. Gülhanım Yağcı müşterileriniz arasından herhangi biri olmaz diye, Levent Kırca ve eşi Oya Başar'ı bulmuş. Ben gittim şubeye, basın mensupları da gelmiş, Levent Bey ile Oya Hanım da orada. Ben de onların resmini çektim. Böylece personeldeki o direnci tatlı bir şekilde aştık. Yaz aylarıydı, tabii hedefler tam tutmuyor. Hakan (Binbaşgil), 'Millet yazlıkta, tatilde, Antalya'da, Bodrum'da," diyordu. Bütün arkadaşlara 'Uçak biletleri alıyorsunuz. Hepiniz makinelerinizle Bodrum'a Antalya'ya gidiyorsunuz, orada da çekeceksiniz fotoğrafları,' dedim."[18]

Fotoğraflı kart özellikle kadınlar arasında ilgi görse de işlevine dair farklı pazarlarda farklı bilgiler vardır. 1999'da katıldığı MasterCard'da bugün Avrupa Müşteri Güvenliği ve Risk Hizmetleri Direktörü olarak görev yapan Cem Kibaroğlu, o farklı bilgiye sahip olan isimlerden:

"Biz o dönemler eğitim verirken, iş fotoğraflı kartın hikâyesini anlatmaya gelince, hep maymun örneğini verirdik. Çünkü hep aynı soru gelirdi. Kartın üzerinde fotoğraf olmasının gerçekten işlevi var mı? Bu noktada yurtdışında yapılmış deneyi anlatırdık hep. Bu deneyde kartın üstüne maymun resmi basmışlar, sonra da sarışın, güzel bir kadına vermişler. Kadın gidip kullanmış. Ama kimse karttaki fotoğrafa bakmamış, herkes kadına bakmış. Yani fotoğrafın bir esprisi olmadığı ortaya çıkmış."[19]

1992 yılında epeyce yenilikçi işe imza atan Pamukbank, aynı yılın Eylül ayında, bu kez ilk üniversite kartı uygulamasını Boğaziçi Üniversitesi'nde başlatır. Karta sahip olacak üniversiteliler, bankanın bütün bireysel hizmetlerinden faydalanabilecektir.[20]

1990'da duyurduğu Gönül Üyesi kartının penetrasyonunu artırmak isteyen Pamukbank, 1992 yılında yeni bir kampanya yapar. 30 Eylül-15 Kasım tarihleri arasında bu karta sahip olup bir işlem gerçekleştirenlerin katılabileceği kampanya ile taraftarlar imzalı Pele fotoğrafı kazanacaklardır. Aynı yılın Nisan ayında futbolun efsanevi kralı Pele, MasterCard'ın resmi sözcüsü olur ve Pamukbank'ın konuğu olarak, kampanyaya destek

Osmanlı'ya Eksi Bakiye Uyarısı

1988'de Osmanlı Bankası'na ve perakende bankacılığa adım atan ve bu bankada 1993-1997 arasında Operasyon Müdürü olarak görev yapan Serdar Çavdar'ın 1990'lı yıllara dair bir anısı "müşteri odaklılığı" göstermesi bakımından da ilginç: *"1990 senesi. Osmanlı Bankası'ndayım. Londra'da bir Visa müşterisi 94 bin dolarlık bir işlem yaptı. Bizim de normalde yurtdışında Takas Bankası'nda tuttuğumuz paralar 10-20 bin dolar civarındaydı. Ertesi gün Visa'dan 'eksiye döndünüz' diye uyarı geldi. Ben de genç yöneticiyim, 'Osmanlı Bankası nasıl eksiye döner' diye şaşırdım. Sorduk, adam galiba otel alıyormuş, onunla ilgili bir ödeme yapmış. Gerçi büyük rakam 94 bin dolar, ama fon yönetimini ayağa kaldırmıştım 'nasıl yeteri kadar para olmaz' diye."*

Kaynak: Serdar Çavdar ile Söyleşi, 2 Ekim 2015.



DÜNYANIN İLK VISA ELECTRON KARTI
İş Bankası 1992 yılı Kasım ayı sonlarına doğru yurtdışında da geçerli bir banka kartı özelliği taşıyan ve Visa'nın o dönemki en gelişmiş, en yeni ürünü olan "Visa Electron" kartını müşterilerine sunar.

vermek üzere Eylül sonlarında Türkiye'ye gelir.[21]

Pamukbank 24 ile MasterCard arasındaki işbirliği anlaşmasına da şahitlik eden Pele, 31 Eylül 1992 tarihinde Dolmabahçe Stadı'nda oynanan Beşiktaş-Göteborg karşılaşmasını da Pamukbank yöneticileriyle birlikte izler.[22]

Pamukbank yıl içinde yaptığı bu atılımlarıyla kart ihraç eden kuruluşlar arasında Yapı Kredi ve İş Bankası'nın ardından Türkiye pazarında üçüncü olan konumunu iyice sağlamlaştırır.

Ancak o yıllarda bankalar arasındaki sert rekabet anlayışı ve projelerdeki zaman baskısı bazen daha da çok çalışmayı gerektiren hatalara da yol açmaktadır. Pamukbank'ın Teknoloji Bölümünde iş geliştirme odaklı olarak 1990-1996 arası çalışan Mutena Sezgin, bu tip hataları telafi etmek için geceli gündüzlü uğraş verildiğini anımsayan isimler arasında:

"Pamukbank'ta Bank 24'ler kurulduktan sonra 'Card-Pack' denilen büyük, tamamen parametrik bir yazılım satın alındı. 1991-1992 yılları olması lazım. Dolayısıyla bu yazılımın kurulup Pamukbank-Prestige Card, Shell Card gibi bankamızın o dönemdeki kartlarının dönüştürme (conversion) işlemiyle uğraşıldı.

O dönem Pamukbank'ın Teknolojiden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Ali Kırval'dı. Ben de Ali Bey'e bağlı olarak çalışıyordum. Her müşterinin verilerini tek tek girip 'enter' tuşuna basmayı gerektirecek denli uzun işlemler yapmamız, yani 'manual conversion' gerçekleştirmemiz gerekmişti. Neyse dönüştürme işlemleri tamamlandı. İlk gece geçti, ilk kredi kartı ekstreleri çıktı. Ancak rahatlamak ne mümkün! Bir ara bankanın Kredi Kartları Bölümü'nün başında olan (aynı zamanda eşim) Mehmet (Sezgin) geldi, dedi ki, 'hata var bunlarda.' Biz olmadığını düşünüyoruz. E, ne yapacağız? Tek tek kontrol etmesi lazım. Haydi koyulduk işe. Slip torbaları masamızda. Ekip sliplerin içinden ayırma işlemi yapıyordu. Yaptığı işe sonuna kadar sahip çıkan biri olan Ali Kırval ile ben de iki gece, sabahlara kadar, hiç eve gitmeden torbaların içinden ekibin ayıkladığı sliplerdeki transaction'ları tek tek kontrol ediyor, hataları temizliyorduk. Bunu yapıp öyle gönderdik ekstreleri müşteriye. O dönemki rekabet anlayışı ve projelerdeki zaman baskısı bu tip hatalara ve o hataları telafi etmek için böyle geceli gündüzlü uğraşlara yol açıyordu."[23]

İLK ELECTRON CARD

Bu arada İş Bankası, 1992 yılı Kasım ayı sonlarına doğru, yurtdışında da geçerli bir banka kartı özelliği taşıyan ve Visa'nın o dönemki en gelişmiş, en yeni ürünü olan "Visa Electron" kartını müşterilerine sunar. İş Bankası'nda hesabı olanlar artık



İş Bankası, 1992 yılında dünyanın ilk electron kartını kutluyor…



Yapı Kredi Bankası Bireysel Bankacılıktan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı İsmail Yalçınkaya, uluslararası kart kuruluşlarının yönetim kurullarına seçilen ilk Türk olur. Yalçınkaya 1992 yılında Visa International Yönetim Kurulu'na seçilmiştir.

Türkiye'de ve yurtdışında, 120 bin ATM'de, bulundukları ülkenin para birimiyle nakit çekebilecektir. Ayrıca, dünyanın dört bir yanında 2,5 milyon mağazada elektronik ödemeyle alışveriş yapıp, İş Bankası'ndaki hesabından mağazanın hesabına ödeme yapılmasını sağlayabilecektir.[24] Bu kartta kart numarası, kart hamilinin ismi ile kartın geçerlilik tarihi, yüzey üzerinde kabartmalı olarak değil baskılı olarak yer almaktadır. Dolayısıyla artık imprinter cihazlarında değil, sadece POS cihazlarında kullanılacak bu kart üzerinde bir manyetik şerit bulunmaktadır. İş Bankası'nın öncülüğünü yaptığı "Visa Electron" kartı, Visa'nın o dönemki en gelişmiş ürünü olmakla birlikte sadece Avrupa'da pazara sunulmuş, Kanada, Avustralya ve ABD'de hiç bir zaman dolaşıma çıkmamıştır. İş Bankası bu logoyu kartlarına taşıyan Türkiye'deki ilk banka olduğu gibi, dünyada da ilktir. Ancak bir şeyin ilki olmanın her zaman için bedelleri olacaktır. İş Bankası'nda uzun yıllar görev yapmış Uğur Çelebioğlu'dan dinleyelim: *"İş Bankası olarak biz bu kartı ilk çıkaran banka olduk. Bir müşterimiz de almış bu kartı gitmiş Amerika'ya. Sonuçta Visa logosu olan her yerde geçerli bir kart. Ama ABD'de bu kartı bir mağazada kullanmaya kalkışınca, oradaki kasiyer ilk defa görüyor. Kartı eviriyor, çeviriyor. Hiç tanıdık gelmiyor. Bakıyor ki kartın üzerindeki bilgiler de kabartmalı değil, düz baskı. 'Bu kart sahte' herhalde diyerek bankasını arıyor. Banka da polisi arıyor. Ve mağazaya bir anda polisler geliyor. Müşteri bize ulaştı, biz de hemen işyerinin bankasını aradık. 'Bakın bu Visa'nın yeni çıkarttığı bir kart türüdür' diye derdimizi anlatıp adamcağızı kurtardık. Demek ki bazen her şeyin ilki olmak iyi olmayabiliyor."*[25]

WORLD CARD

Burhan Karaçam'ın liderliğindeki Yapı Kredi Bankası da asıl önemli ürününü 1992 yılı Kasım ayında çıkaracaktır. Yapı Kredi, kartlarındaki yurtiçi ve yurtdışı ayrımını 1992 yılı Kasım ayında kaldırarak, bu ürünleri Worldcard markası altında birleştirir. Worldcard, hem yurtiçinde hem de yurtdışında geçerli bir karttır. İsmail Yalçınkaya niçin böyle bir karara vardıklarını şu sözlerle anlatıyor:

"O yıllarda Türkiye'den yurtdışına çıkan insan sayısı henüz çok fazla değildi ama biz Türkiye'de iki kart veriyorduk; yurtdışında kullanacaklara yurtdışında geçerli kart, yurtiçinde kullanacaklara yurtiçinde geçerli kart. İkisini de isteyenin iki tane kredi kartı oluyordu. Tek kartta bu ikisini toplamak banka için pratik değildi, dünyada da böyle olmuyordu ama bizim kambiyo mevzuatımız vs. buna engel olur mu olmaz mı diye araştırdık. Pek fazla sorun çıkmayacağını öngörünce,



OLCAY KILIÇ - 1998-2003 arasında Benkar A.Ş.'de çalışan ve Advantage Card'ın yöneticileri arasında yer alan Olcay Kılıç, World'ün başarısının, perakendeciyi merkeze alan bir anlayışla kurgulanmasından kaynaklandığını vurguluyor.



Yurtiçi ve yurtdışı olarak iki farklı işlevi olan kartlara sahip Yapı Kredi Bankası, 1992 yılında bu ürünleri tek bir marka altında birleştirir. Worldcard, hem yurtiçinde hem de yurtdışında geçerli bir kart olarak duyurulur.



böyle bir kart yapalım dedik. Sonra galiba Türkiye'de yabancı isimli ürünler akımını başlatmakta da bir kusurumuz oldu ve hem yurtiçinde hem yurtdışında geçerli bir kart olarak Worldcard adında karar kıldık. Hatta kartımızın tasarımına bir dünya çizimi koyduk, görsel olarak da pekiştirsin diye. Şimdi artık Türkiye dünyaya iyice entegre oldu. Bugün için neden böyle bir ada gerek duyulduğunu anlatmak bile gerekmiyor."[26]

Aynı dönemde Yapı Kredi Bankası'nda çalışan Mine Könüman anlatıyor:

"Artık kendi markası ve logosu olan bir kredi kartı çıkarıyorduk. Türkiye'de bu büyüklükte bir banka ilk kez kendi markasının önüne geçecek bir kart markası yaratma girişiminde bulunuyordu. Uluslararası logolu ilk markalı karttır Worldcard. Bu kolay alınan bir karar olmadı."[27]

MasterCard sertifikasyon testlerinde gecikince, Worldcard önce Visa, bir kaç hafta sonra MasterCard logosuyla çıkarılır. Yurtdışında geçerlidir ama Türk Lirası ödemelidir. Ayrıca otomatik veznelerden (ATM) dilendiği anda nakit

"Harca Harcayabildiğin Kadar"

1994 yılı sonlarına doğru, Türkiye'de alışverişe, gezmeye, hediyeye, yemeğe yılda 50 bin dolar harcayan yaklaşık 5 bin varlıklı kişi vardır. Europay'in Türkiye Ülke Müdürü Mehmet Sezgin, *Milliyet* gazetesinden Serpil Yılmaz'a verdiği demecinde bu rakamın önümüzdeki 1997 sonunda 30 bine, 2000 yılında ise 50 bine çıkacağını söylemektedir. Bu gelişmekte olan bir pazar için azımsanmayacak bir rakamdır. Sezgin'in aktardığı bilgilere göre, zaten bankalar kart limitlerinin talebe yetmediğini görüp sürekli limit artırmak zorunda kalmaktadır. Gazeteci Serpil Yılmaz, aldığı bilgilerden sonra şöyle der: *"İşte şimdi 50 bin dolarlık kartı alan harcaya harcaya bitiremeyecek. Çünkü bu karta sahip olmak bir anlamda 'harca harcayabildiğin kadar' demek anlamına geliyor. Zaten bu kart, 51 bininci doları niye harcadın?' diye sorulacak adama da verilmiyor."* [1]
Yıllık 50 bin dolar harcama eşiği kimi kullanıcılar için hayal olsa da, bazı kartlar için giriş seviyesinde bir harcama limitidir. Tıpkı Europay International'ın, MasterCard sistemine bağlı olan ve 1995 yılı sonlarında Türkiye pazarında da varlık göstermeye başlayan *Signia* isimli kartı gibi.
Avrupa kart pazarının yüzde 60'a yakınını elinde bulunduran Europay International'ın Signia isimli kartını diğer kredi kartlarından ayıran şey, parayla satın alınamayacak olmasıdır. Bankalar, uluslararası kredi kartlarının en seçkinlerinden biri olan Signia'yı çok yüksek gelir seviyesine sahip özel müşterilerine verecektir. Aylık harcama limiti en az 50 bin dolar olarak belirlenen Signia, sahibine özel bankacılık hizmetlerinin yanı sıra sayısız seyahat ve sigorta hizmeti sunmaktadır. Avrupa'da İngiltere ve Almanya'dan sonra üçüncü olarak Türkiye'de sunulan Signia, Yapı Kredi ve Garanti Bankası aracılığıyla verilecektir. Europay International'ın o tarihlerde aynı zamanda Doğu Avrupa Müdürü de olan Mehmet Sezgin'e göre, Türkiye'de bu karttan en çok 3 bin kişiye verilebilecektir. [2]



MEHMET SEZGİN
Europay/MasterCard'ın Türkiye ve Orta Asya ofisini 1993 yılında açarak ödeme sistemlerinde bir dizi yeniliğin Türkiye'ye gelmesine öncülük eden Mehmet Sezgin, MasterCard Yönetim Kurulu'na seçilen ilk Türk olur. Sezgin, bugün BBVA'nın Global Ödeme Sistemlerinden Sorumlu Başkanı ve Garanti Ödeme Sistemleri'nin Eş Yönetim Kurulu Başkanı olarak görev alırken, Bankalararası Kart Merkezi (BKM) ve MasterCard Avrupa Yönetim Kurulu üyelikleri de yapmaktadır.

KAYNAKLAR:

(1) *Milliyet* gazetesi, 23 Kasım 1994, s. 9.
(2) *Milliyet* gazetesi, 14 Aralık 1995, s. 7.

de çekilebilmektedir. Kartın bir diğer güzel özelliği de dileyenlere beraberinde iki ek kartla birlikte sunulabilmesidir.[28]

1993 yılı ortalarına geldiğimizde kredi kartında pazarın 1 numaralı oyucusu olan Yapı Kredi Bankası 1988'de başlattığı kredili kredi kartı uygulamasında büyük bir ilerleme kaydetmiş ve 500 bin rakamına ulaşmıştır. 1991'de 200 bin, 1992'de 300 bin rakamına ulaşmış olan banka 500 bininci kartını ise 1993 yılı haziran ayının son haftasında Pınar Başar isimli bir müşterisine verir. [29] Bankanın bu başarısı Worldcard ile daha da ivme kazanacaktır.

1998-2003 arasında Benkar A. Ş'de çalışan ve Advantage Card'ın yöneticileri arasında yer alan Olcay Kılıç, World'ün başarısının perakendeciyi merkeze alan bir anlayışla kurgulanmasından kaynaklandığı düşüncesinde:

"World'ün başarısı kendisini perakendecinin satışını destekleyen bir ürün olarak ortaya koyabilmiş olmasından kaynaklanır. Bu yönüyle, hem logo hem de kampanyalar olarak Taksitcard'dan daha başarılı olmuştur."[30]





Citibank, 1995 sonunda hizmete sunduğu CitiPhone sayesinde günün 24 saati dünyanın her yerinden bankacılık işlemleri yapılmasına olanak veriyordu.

MASTERCARD SAHNEDE

1993 yılında, uluslararası bir oyuncunun Türkiye'de ofis açmasına tanıklık edilir. Europay/MasterCard, Ocak ayı başında Türkiye Ofisini Teşvikiye'de açar. MasterCard (ya da şirketin o dönemki adıyla Europay) sadece uluslararası kartlı ödeme kuruluşları arasında Türkiye'de ofis açan ilk kuruluş olmakla kalmamış, aynı zamanda ülke yöneticisi olarak bir Türk bankacısına güvenen ilk kuruluş olmuştur. Şirketin Genel Müdürü Mehmet Sezgin'dir. Şirket ileriki yıllarda tanık olunacağı üzere, yönetim kuruluna tam yetkiyle bir Türk bankacıyı alan ve genel merkezine -Brüksel'de- Türk bankalarına destek vermek için Türk personel istihdam eden ilk kuruluş olmuştur.

1993-2005 yılları arasında MasterCard'da kesintisiz olarak çalışan Filiz Doğaner, Europay ofisinin ilk dönemlerini ve atmosferini şöyle anlatıyor:

"1993'te MasterCard'ı Mehmet Sezgin ve bir ofis asistanı ile birlikte başta üç kişi olarak kurduk. Ben 1993 Ekim'de işe başladım. Altı ay sonra kendimi Amerika'da buldum ve küresel ana sponsor olarak büyük bir bankacı grubunu 1994 Dünya Kupası'na götürdük. O heyecan ve kaynaşmanın ardından hep bir aile gibi çalıştık MasterCard'da. MasterCard'ın Türkiye'de ofis açması, ödeme sistemleri açısından ciddi bir katalizör etkisi yapmıştır."[31]

Pazar payı altıda bir olan MasterCard'ın pazar payını büyütmekle görevli olan dönemin MasterCard Genel Müdürü Mehmet Sezgin, o dönemdeki hedeflerini şöyle dile getirmektedir:

"Türkiye'de seçmen sayısı 2000 yılında 35 milyona ulaşacak. Bunlardan yüzde 20'si kredi kartı kullansa 7 milyon adet eder. Biz kredi kartıyla yeni tanışanların yarısını, yani pazarın büyüyen bölümünün yüzde 50'sini kendimize çekmeyi hedefliyoruz."[32]

Bu arada Türkiye'de ilk maaş müşterilerine otomatik ön onaylı kart basım gönderim uygulaması Yapı Kredi tarafından 1994'te başlatılır.

1994 yılında Visa Türkiye ofisi de açılır. 1984'te İmar Bankası ile Türkiye'deki ilk kartını çıkaran Visa, 1 milyon 200 bin adetlik Türkiye pazarına kendi yerel ofisiyle girdiğinde, bu kredi kartlarının 1 milyonu kendi logosunu taşımaktadır.

CITIBANK ROL MODEL

Aslında Türk bireysel bankacılığında pek çok yolun öncülüğünü Citibank yapmıştır. 1996 başında bireysel bankacılığa başlayan, 1996 yılı Nisan ayında da Türkiye kredi kartları pazarına Visa ile adım atan Citibank'ın Asya Pasifik, Ortadoğu, Orta ve Doğu

Avrupa Kredi Kartları Merkezi Sorumlusu Rajiv Johri, 1996'da Türkiye hedeflerini şöyle açıklamaktadır:

"Türkiye'de tek rakibimiz nakit para. Türkiye'de 2,2 milyon kredi kartı var. Amacımız Türkiye'de ve Amerika'daki standartları yakalayarak, 20 yıl içinde 100 milyon gibi bir rakama ulaşılmasını sağlamak."[33]

1996 Nisan'ından başlayarak Türkiye'de Citicard sahibi olmak isteyenleri önemli sürprizler beklemektedir. Bir kere her şeyden önce bu kartı almak için bankaya gitmenize gerek yoktur. Citicard, doğrudan satış yöntemiyle satışı yapılan ilk kart olarak bir miladı simgelemektedir. Sahip olmak için nüfus kâğıdı dışında başka bir belgeye, kefile gerek yoktur. Kart sahibinin Citibank'ta hesabı bulunması da gerekmeyecektir. Ayrıca kart sahibinin bankacılık işlemleri yapması için dahi Esentepe'deki merkez şubeye gitmesine ihtiyaç yoktur. 1995 sonunda hizmete girmiş olan CitiPhone hizmeti sayesinde, Çağrı Merkezi'ne günün 24 saati dünyanın her yerinden ulaşarak bankacılık işlemleri yapılabilmektedir.

Türkiye'nin ilk yabancı sermayeli bankası Citibank, Türkiye pazarına hem yeniliklerle gelmiş hem de pek çok yenilik yolunda ilham verici olmuştur. Ayrıca insan kaynakları anlamında da bir hareket yaratmıştır. 1996'da Europay'in Türkiye ofisinde çalışmaya başlayan ve zamanla MasterCard Güneydoğu Avrupa Üye İlişkileri Direktörü olan Toga Köktuna o günleri şöyle hatırlıyor:

"Citibank pazara girdiğinde öyle bir kara delik oluşturdu ki, sektörün diğer oyuncularında çalışan bir sürü insan Citibank'a görüşmeye gidiyordu. Aslında sektörün ilk toplu insan kaynağı hareketini yarattı Citibank."[34]

Bir –iki yıl içinde Citicard telefonda taksit konusunda da önemli bir yeniliğe imza atar. Citibank Türkiye'nin Bireysel Bankacılık kadrosuna 1996 yılında katılan Tunç Daşar anımsıyor:

"Citibank'ta Equal Payment Plan (Eşit Ödeme Planı), yani EPP diye bir şey vardı. Diyelim ki Citicard ile 100 liralık alışveriş yaptınız. CitiPhone'u arıyordunuz, size beş taksit yapıyor, faizini bölüyordu. Telefonda ilk taksit uygulamasıdır."[35]

ATM CEPHESİNDE DURUM

Bankaların çıkardıkları kredi ve banka kartları, alışverişlerde "imprinter" ve "POS" cihazlarında kullanılabilmelerinin yanı sıra nakde ihtiyaç duyulan zamanlarda ATM'lerden nakit para çekilmesi amacıyla da kullanılabilmektedir. Evrensel geçerliliği olan Visa, MasterCard gibi kredi kartları ve yine bu kuruluşların yetkisi dahilinde dünyanın çeşitli ülkelerinde çıkarılan banka kartları da turistler tarafından ilgili kart kuruluşlarının logolarının bulunduğu tüm ATM'lerde kullanılır. Bu sebeple bankalar arası hizmet yarışı, otomatik vezne makineleri alanında da sürer.

1994'te 1 milyon 467 bin 132 olan kredi kartı sayısı, 1995'te yüzde 46'lık bir artışla 2 milyon 150 bin 526 olur. Kredi kartı ile yapılan alışveriş (ve nakit avans) tutarında ise TL bazında 1994'e kıyasla yüzde 247 artış gerçekleşir. Bu arada 1994'te banka kartlarının POS'larda kullanımı için POS Banka Kartı Paylaşımı BKM'nin altyapısıyla 12 banka tarafından başlatılmış ve ülke çapında hizmet veren POS sayısı 1995 yılında bir önceki yıla göre yüzde 54 artarak 24 bin 951'e ulaşmıştır.

1992 yılı Kasım ayı tarihli bir araştırma, Türkiye'de 596'sı Ziraat, 536'sı İş Bankası, 430'u Yapı Kredi, 300'ü Akbank olmak üzere toplam 2.970 ATM olduğunu göstermektedir. Pazarın o tarihteki lideri de tahmin edilebileceği gibi, yüzde 70,2 ile NCR'dır. Yüzde 14,3 ile ikinci sırada olan IBM Türk'ü, yüzde 8,1 ile Bull, yüzde 7,3 ile de Siemens-Nixdorf takip eder.[36] BKM'nin verilerine göre 1990'lı yıllar sona erdiğinde, yani 31 Aralık 1999 tarihi itibariyle, ülkemizde 9.939 ATM cihazı bulunmaktadır.

Ülkemizde kredi kartı çıkaran bankaların tamamına yakını ATM hizmeti verse de 1990'lı yıllarda bankaların kartları sadece kendi ATM'lerinde kullanılabilmektedir. Sektörde daha fazla ATM sahibi olan bankalar ATM'lere yüksek miktarlarda yatırım yapmış olmaları nedeniyle ya ATM paylaşımına girmekten imtina etmekte ya da diğer bankalardan yüksek miktarlarda ücret talep etmektedir.

Tüm bankaların ayrı birer ATM şebekesi kurmak üzere yatırım yapması, ama yoğun rekabet yüzünden sadece kendi müşterilerine hizmet vererek bu ATM'leri diğer yurtiçi bankaların kartlarına kapalı tutması sonucunda, ulusal bir işbirliği sağlanamamaktadır. Bu mesele, BKM'de '90'ların ilk yarısında sıklıkla gündeme gelen konulardan biridir. BKM Yönetim Kurulu'nda da (2005-2006) görev yapmış olan, sektörün



İşlem maliyetlerinin ciddi biçimde düşmesini sağlayan alternatif bankacılık kanalları, teknoloji kullanımının odağına müşteriye yönelik hizmetleri konumlandırır. Telefon bankacılığı bu alternatif kanallardan biri olarak '90'lı yılların özellikle ikinci yarısından itibaren yaygın bir kullanıma erişir.

deneyimli isimlerinden Olcay Kılıç, ATM paylaşımının yönetim kurulunda iken "hep birlikte mi paylaşalım yoksa ikili anlaşmalarla mı olsun" düzleminde sıklıkla tartışıldığını vurguluyor:

"İkili anlaşma ile ilk ATM paylaşan İş Bankası ve Dışbank oldu. Arkasından BKM Yönetim Kurulu'nda tartışıldı bu konular. Yapı Kredi'nin Levent'teki binasında sanırım 1993 başında bir toplantı yapıldı ve ipler orada koptu. Çok gergin bir toplantıydı. Switch'in kurulmasının gerekçelerinden biriydi paylaşım aynı zamanda. Ancak Yapı Kredi 'biz sadece anlaşma yaptıklarımızla paylaşacağız' dedi. Akbank Genel Müdürü Akın Kozanoğlu da 'o zaman biz de VakıfBank ve Garanti ile anlaştık, Altın Nokta'yı çıkartıyoruz' dedi."[37]

Yapı Kredi'nin Bireysel Bankacılık Bölümü'ne, kurulduğu 1987 yılının Aralık ayında, üstelik de üçüncü eleman olarak giren, 2010 yılında da Abank'tan emekliye ayrılan Leyla Dinçer, ATM paylaşımıyla ilgili olarak kurulan işbirliklerini şöyle hatırlıyor:

"Bütün bankalar ATM kurmaya başladığında, ortak kullanımla ilgili ilk adımı atanlardan biri aslında Yapı Kredi oldu. Olaylar şöyle gelişti: Sözleşmeler hazırlandı, altyapı ile ilgili olarak Bilpa ile görüşüldü. Ve daha altyapısı hazır olmadan bankalara yazı gönderildi. Sonra, ATM paylaşımı ile ilgili olarak bütün bankalar toplandılar. Bu çalışmalar sırasında büyük bankalar eminim bizim gönderdiğimiz yazıyı 'bu ne ya falan' diye kaldırıp kenara koydu ama küçük bankalar bunun üzerine atladılar. Tabii Yapı Kredi oranları biraz yüksek tutmak istemişti. Bu arada, daha bir sene geçmeden, birden bire Akbank, Garanti Bankası ve Vakıfbank ATM paylaşımı yapmak üzere 1993 yılı Haziran ayında bir protokol imzaladılar. Protokole göre, bu üç bankadan herhangi birinin kartına sahip olan müşteriler 'Altın Nokta' simgesinin görüldüğü 750 ATM'de para çekip çeşitli işlemler yapabilecekti."[38]

Dinçer'in sözünü ettiği "Altın Nokta" protokolünün altında Akbank Genel Müdürü Hamit Belli, Garanti Bankası Genel Müdürü Akın Öngör ve VakıfBank Genel Müdürü Yaşar Yılmaz Özen'in imzaları vardır.[39] Yapılan hazırlığın ardından paylaşım, 1993 yılı Eylül ayında başlatılır. Bir diğer deyişle artık Garanti24 kartı Akbank'ta ve VakıfBank'ta, Akkart Garanti ve Vakıfbank'ta, Bankomat 7/24 ise Garanti ve Vakıfbank'ta geçecektir.[40]

O tarihlerde Aknet'in Yazılım Geliştirme Direktörlüğü'nde görev yapan İsmet Yurtseven, üç bankanın ortak ATM'e geçiş aşamasındaki çalışmaları en iyi bilen isimlerden:

"Geçişler eskiden gece 01:00'den sonra yapılırdı. En düşük



İSMET YURTSEVEN - Bugün Banksoft'un Genel Müdürlüğünü yürütmekte olan İsmet Yurtseven, 90'lı yıllarda Aknet'in Yazılım Geliştirme Direktörlüğü'nde görev almıştı.

yoğunluklu zamanda, çoğunlukla cumartesiyi pazara bağlayan gece. Altın Nokta'da da öyle oldu. Aslında biz çalışmaya ilk başta Garanti ve Akbank olarak başladık, Vakıfbank daha sonra girdi devreye. Neyse Garanti'de ve Akbank'ta biz geçişleri yaptık.

Ve karşılıklı testleri yapmak üzere, Garanti Teknoloji'den Rüştü Karaca Bey ile, bizden Müge Hanım ile birlikte dışarı çıktık. Önce Garanti ATM'sine gittik. Akbank kartıyla işlemleri çok güzel yaptık hiç sorun olmadan. O zamanlar bu tip konular bankalar arasında bir yarış konusuydu. Sonra bir Akbank ATM'sine gittik. Garanti kartıyla işlem yaparken baktık ki bir arıza veriyor. Rüştü Bey'in canı sıkıldı ve hemen telefona sarılıp bilgi işlem sorumlusuna ulaştı ve gecenin 02:00'sinde direktiflerini verdi.

Neyse bunlar geçişin sıkıntılarıydı. Daha sonra düzeltildi ve Altın Nokta hizmete girdi. Daha sonra Vakıfbank'ın ATM'leri de ortak kullanıma açıldı. Vakıfbank'ın ATM yapısı diğerlerinden farklıydı. Garanti ve Akbank kartıyla gidiyorsunuz Vakıfbank ATM'sine. O zaman en fazla para çekme limitini hatırlamıyorum. Ama diyelim ki 40 TL. Siz de diyelim o limit tutarında çekim yapmak üzere rakamı giriyorsunuz makineye. ATM işlem talebini merkeze yolluyor. Ancak nedense Vakıfbank merkezde bu talep 0 TL olarak değişiyor. Bu tutarı da BKM Switch'e yolluyor. BKM Switch de kontrol etmiyor. Sonra Akbank müşterisiyse bize geliyor, bakıyoruz 0 TL. Biz de farklı bir şey yapmıyoruz. Limitleri güncelliyoruz, 0 TL üzerinden. Sonra vadesiz hesaplara gidiyoruz. Hesabında 0 TL var mı bakıyoruz, var! Muhasebe fişlerini de oluşturuyoruz 0 TL'lik. Geriye de onay dönüyoruz 0 TL için. Akış bu şekilde. Garanti'de bizim gibi bir akış yürütüp onay veriyor. Kişi de ATM'den parayı çekiyor. Ama 40 TL çekiyor tabii. Vatandaşın da bir kabiliyeti var, bu tip bir olay deşifre oldu mu hızla yayılıyor. Gidiyorsunuz ATM'e, kartı takıp 40 TL çekmek istediğinizi belirtiyorsunuz. Makine parayı veriyor, ama bakiyeden düşmüyor. Görünce bir daha para çekiyorsunuz, yine aynı şey. Sınırsız. Bir kart bütün ATM'yi boşaltabiliyor. Neyse o akşama doğru, 5-6 gibi kıyamet koptu tabii. Vakıfbank'ın bütün ATM'leri boşaltılmış. Sonra bize, Akbank'a geldiler tabii. Dedik ki bize 0 TL'lik gelmiş işlemler biz de onay vermişiz, bizim bir kabahatimiz yok. Altın Nokta'daki herkes için öğretici bir deneyimdi. Sonra biz de BKM de böyle bir şeyin yaşanmaması için kontroller koyduk. 0 TL'yi görünce 13 hata kodu dönmeye başladı. Yani '13 Hata Kodu' bu olay üzerine konulmuştur. Artık ATM'lerde 0 TL'lik işlem yapamıyorsunuz."[41]

Altın Nokta adıyla anılan birliğe daha sonra Halkbank, Osmanlı Bankası ve Dışbank da katılınca üye sayısı altıya ulaşır. 1998 yılında ise orta ve küçük ölçekli 16 banka bir araya gelerek, müşterilerine yaygın ATM ağı ile hizmet verebilmek amacıyla ayrı bir logosu bulunan "Ortak Nokta" adlı ikinci bir ATM paylaşım grubu oluşturmuşlardır.

Çukurova Grubu'nun iki büyük bankası Yapı Kredi ile Pamukbank, ikili ATM paylaşımına giden ilk bankalardandır. 1993 yılında toplam 903 adet ATM'yi birleştirerek yaygın bir hizmet ağı oluştururlar. Ayrıca aynı yılın Ağustos ayından itibaren de bu bankalarımızın Tele24 ve Bank24 sistemleri birleşir.

1996-2002 yılları arasında Garanti Bankası'nda Kredi Kartları Operasyon Müdürü ve Garanti Ödeme Sistemleri A.Ş.'de Genel Müdür Yardımcısı olarak görev yapan Sinan Küçükali de ATM paylaşımı konusundaki tartışmaların ve gelişmelerin yakından tanığıdır:

"İş Bankası'nın paylaşıma karşı biraz sert bir tavrı vardı. O tavır 2009'a kadar devam etti. İş Bankası ile Yapı Kredi'yi ve tabii kamu bankası olan Ziraat'i dışta tutarsanız, en çok ATM'si olan bankalar sırasıyla Akbank, Garanti Bankası ve VakıfBank idi. Önceleri, paylaşımdan para alınmıyordu. Sonra biz üç banka hesap yaptık, ATM başına para istedik Halkbank ve Dışbank'tan. Onların ATM'si azdı. Dışbank o zaman çok ciddi para verdi."[42]



Pamukbank, telefon bankacılığını yaygınlaştırmak için müşterilerine çevirmeli telefonlardan da arama yapmayı sağlayacak bir aparat hediye ediyordu.

BKM'NİN KURULUŞU

1980'li yılların 1990'lara miras bıraktığı bir diğer sorun da takas işlemlerinin zahmetli bir şekilde manuel olarak yapılmasıdır. Bu da bankaların kredi kartları merkezinde sürekli artan bir personel ihtiyacına yol açmasının dışında hızlarını da düşüren bir şeydi. 1990 yılında artık bankalar bu ve benzeri ortak sorunlarını çözmek için işbirliği yapmaya hazırdır. Kredi kartı ihraç eden 13 banka, yurtiçi ve yurtdışı takas ve provizyon işlemlerini yürütmek amacıyla 1990 yılında Bankalararası Kart Merkezi'ni (BKM) kurarlar. (Detaylı Bilgi için Bkz. 5. Bölüm, Geçmişten Bugüne BKM, s. 174)

1992 yılı mayıs ayına gelindiğinde, artık bankalar arasında sorunsuz yürüyen ve kısaca EFT olarak adlandırdığımız bir elektronik fon transfer sistemimiz de vardır.[43] 1995'te de Bankalar Birliği'nin öncülüğü ve girişimi, 11 bankanın da ortaklığı ile Kredi Kayıt Bürosu A.Ş. kurulur.

TELEFON BANKACILIĞI CEPHESİ

Bankaların şube otomasyonlarını tamamlamalarıyla kat edilen teknolojik dönüşümün, yeni hizmet ve ürünler sunulmasını mümkün kıldığından söz etmiştik. Gerçekten de özellikle 1990'lı yılların sonlarına doğru banka müşterilerinin bankaya gitmeden, hatta oturma odasındaki koltuklarından dahi kalkmadan bankacılık işlemleri yapabilmesi mümkün hale gelir. Bazıları bu döneme başlarda "şubesiz bankacılık" dese de terimin çağrıştırdığı olumsuzluklar nedeniyle bir süre sonra "interaktif bankacılık" terimi daha yaygın kabul görür. Bankaların bu interaktivite girişimlerinin temel hedefi maliyetleri aşağıya çekmektir. Zira şubede yapılan bir işlemin bankaya maliyeti 100 birim ise, ATM'de gerçekleştirilen bir işlemin maliyeti 40, telefon bankacılığında 30, internet şubesinde ise 10 birimdir.[44]



Farklı sektörlerde geçerli olan ilk yongalı (çipli) kredi kartı Koç Finans tarafından Akıllı Kart adı ile 1999 yılı ortalarında pazara sunulur.

İşlem maliyetlerinin ciddi biçimde düşmesini sağlayan alternatif bankacılık kanalları, aslında bankaların teknoloji kullanımının odağına müşteriye yönelik hizmetleri koymasına yol açar.

Telefon bankacılığı bu alternatif kanallardan biri olarak '90'lı yılların özellikle ikinci yarısından itibaren yaygın bir kullanıma erişir. Ancak bankalar bu konuda ilk adımları 1991 yılı Nisan ayında atmaya başlarlar. Telefon bankacılığı alanında liderlik yapmak azminde olan Yapı Kredi, 8 Nisan 1991 tarihinde IBM Türk ile telefon bankacılığının altyapısını oluşturmak üzere bir anlaşma imzalar. Levent'teki Yapı Kredi Plaza'da gerçekleştirilen imza töreninde, IBM Genel Müdürü Miray Tekelioğlu, Bilpa Genel Müdürü Recep Göknil ve IBM Finans Sektörü Satış Müdürü Saydam Gündüz hazır bulunmaktadır. Kurulacak IVR (Interactive Voice Response-Etkileşimli Sesli Yanıt Sistemi) tabanlı sisteme (Alobanka) telefon edecek olan Telecard sahipleri, şifrelerini girdikten sonra yapmak istedikleri işlemin kod numarasını tuşlayarak para çekmek dışındaki pek çok işlemi yapabileceklerdir. En önemlisi, telefonla ev kirası ödenebilecek, elektrik, su, telefon faturaları evden telefonla yatırılabilecek, banka hesapları arasında yer değiştirme yapılabilecek, kredi kartı veya ferdi kredi ödemeleri ile döviz alım satım işlemleri gerçekleştirilebilecektir.[45]

Banka 10 Nisan 1991 tarihinde gazetelere verdiği ilanlarda gururla ilan eder: "Türkiye Telefon Bankacılığı Çağına Giriyor."[46]

Yapı Kredi Bankası'nın kurmakta olduğu Alobanka sistemi telefon bankacılığının da öncülerinden biri olmak üzeredir.

Ancak o yıllarda, her ikisi de Çukurova Grubu altında yer alan Yapı Kredi ve Pamukbank ile İş Bankası arasında yeni ürün ve hizmetler geliştirme konusunda kıyasıya bir rekabet sürmektedir. Üç banka da hemen her alanda "ilk" olmak için birbirleriyle yarışmaktadır.

Buradaki ilk olma yarışını, teknik olarak Yapı Kredi, halkla ilişkiler bakımından ise Pamukbank kazanır.

Pamukbank'tan ayrıldıktan sonra telefon bankacılığı

alanında hizmet vermek üzere ITD şirketini kuran ve pek çok bankayı bu alanın çeşitli cepheleriyle tanıştıran Coşkun Ural, IVR sisteminde "ilk olma" yarışının sonucunu bakın nasıl hatırlıyor:

"Yazılımı ilk hazır eden Yapı Kredi oldu ama hizmeti ilk duyuran olamadı. İlk olmak konusunda öyle çılgınca bir rekabet vardı ki; sistem hazır olmamasına rağmen Pamukbank Alo 24'ü –ki sonradan adı Dialog oldu- medyada ilan etti. 30 kişiden oluşan bir çağrı merkezi kurulmuştu ama IVR hizmeti vermiyorlardı henüz."[47]

Yapı Kredi AloBanka adını verdiği ve IVR tabanlı Çağrı Merkezi hizmetlerini 1991 yılı 19 Haziran'ında duyurur. 180 01 01 numaralı sabit telefon numarası ile ulaşılan Çağrı Merkezi için gazetelere verilen Yapı Kredi Bankası ilanlarında *"Göreceksiniz ki bankanız telefonunun ucunda ve size danışma hizmetinin ötesinde bankacılık hizmeti veriyor"* denilmektedir.[48]

Pamukbank Alo 24 adını verdiği hizmetini yazılım altyapısı hazır olmasa da Yapı Kredi'den bir ay kadar önce, 1991 yılı Mayıs ayının ilk haftasında duyurur. Gazetelere 6 Mayıs 1991 tarihinde gönderilen basın bültenlerinde Pamukbank Genel Müdürü Bülent Şenver, *"Alo 24 ile Türkiye'nin bankacılık zincirine yeni bir halka ekledik"* demektedir.[49]

Bu arada İş Bankası da benzer şekilde 9 Haziran'da ilanlarını gazetelere çıkar.

Şimdi sırasıyla Pamukbank ile İş Bankası'nın bu çalışmaları nasıl yaptıklarını hatırlayalım:

Pamukbank Genel Müdürü Şenver, çağrı merkezi hizmetine başlamada en azından PR cephesinde kendilerini rakiplerinin önüne geçiren taktiklerini şöyle aktarıyor:

"Amerika'da bize özel geliştirilen çağrı merkezi yazılımını bekliyorduk. Bir türlü bitirilemiyordu. Bir gece yine sabahlamak üzere çalışırken birden aklıma şu soru geldi: 'Ya rakip banka bizden önce çalışmasını bitirip ilk uygulamayı başlatırsa?' Hemen genel müdür yardımcılarını çağırdım. 'Yarın Alo 24 Çağrı Merkezi hizmetinin başladığını duyuran reklam filmimizi televizyonlarda yayınlamaya başlayalım,' dedim.

Bir genel müdür yardımcımız itiraz etti: 'Efendim olmaz. Çağrı merkezi yazılımı Amerika'dan gelmeden sistemi çalıştıramayız' dedi. 'Kaç gün sonra yazılım programı Amerika'dan gelir?' diye sorunca, 'dört-beş gün içinde elimizde olur' cevabını aldım.

Ben de, "Beklemeyelim. Biz altıncı kata 30 adet ekran koyalım. Başına otuz personel oturtalım. Bizi arayanlara şimdilik sadece bankacılık bilgileri verelim. Mevduat faiz oranlarımız, kredi faiz oranlarımız, döviz kurlarımız gibi bilgiler verelim', dedim.

Sonra da şöyle sordum: 'Toplum çağrı merkezi hizmeti nedir bilmiyor. İlk defa biz bu hizmeti insanlara tanıtacağız. İlk dört gün sadece bankacılık bilgileri versek ve dört gün sonra yazılımı alınca bankacılık işlemlerini yapmaya birer birer başlasak bir sakınca olur mu?'

'Sakınca olmaz. Hemen dediğiniz gibi başlayalım' cevabını aldım.

Ertesi akşam televizyonlarda reklamlarımız yayınlanmaya başladı. Türkiye'deki ilk Çağrı Merkezi 1990 yılında Alo 24 adı ile Pamukbank tarafından gerçekleştirilmişti."[50]



AKIN KOZANOĞLU - İlk kez Türkiye'den bir isim 1995 yılında 22 bankanın üye olduğu Europay Yönetim Kurulu'na seçilir. 1995 yılı Kasım ayında Avrupa'nın en büyük ödeme sistemleri kuruluşu olan Europay International'ın Doğu Avrupa Yönetim Kurulu Başkanlığı'na seçilen isim Akbank'ın o dönemki Genel Müdür Yardımcısı Akın Kozanoğlu'dur.

Pamukbank Genel Müdürü Bülent Şenver, telefon bankacılığı rekabetinin kolay kolay dinmediğini de hatırlıyor:

"Daha sonra Yapı Kredi'nin, Alo 24 adını kendilerinin tescil ettirdiklerini ve kullanmaya devam etmemiz durumunda bizi mahkemeye vereceklerini söylemeleri üzerine, Alo 24 adı sonraki yıllarda "Dialog" olarak değiştirilmiştir. Aslında, iki kardeş banka arasında mahkemelik bir durum olmasın diye Sayın Mehmet Emin Karamehmet de devreye girmiş ve mahkemeye vermeyi durdurmuştur. Ancak daha fazla sürtüşme çıkmasını istemeyen Pamukbank yönetimi, Alo 24 adını "Dialog" olarak değiştirme kararı almıştır."[51]

Bu arada AKK da IVR altyapısı ile çalışan provizyon servisini 1991 yılında kullanıma sunar. Üye işyerleri AKK'nın provizyon merkezi numarasını çevirdikten sonra telefonda üye işyeri numarasını kodlayarak sisteme giriş yapmakta ve ardından üye işyerinin kart numarasını, kart sahibinin kart numarasını, kartın geçerlilik tarihini ve provizyon alınacak tutarı tuşlayarak bu şekilde provizyon almakta ve bunu elle slibe yazmaktadırlar. AKK bu amaçla müşterilerine jest olarak bir de telefon hediye eder.[52]

Öte yandan alternatif kanallara yönelik ilk yatırım yapan bankalardan biri de İş Bankası olur. İş Bankası 10 Haziran 1991 tarihinde Mavi Hat adı verilen ve online, real-time çalışan bir telefon bankacılığı hizmetini ağırlıklı olarak danışma hizmetleriyle faaliyete geçirir.(53)

Mavi Hat bankanın hemen hemen bütün hizmetlerini önce Ankara'da, bir kaç gün sonra da İstanbul'da müşterilerinin telefon tuşlarına getirmektedir. "İşte İş Bankası'nın en yeni hizmeti" başlığıyla duyurulan sistem, henüz interaktif değildir. Ancak Ankara'da 287 6700 no'lu, İstanbul'da da 512 02 02 no'lu telefonu çevirenler Mavi Hat şifresi ile hesap özetini istedikleri yere faks raporu olarak almakta, vadesiz hesaplarından kredi kartı ödemelerini anında yapabilmekte, havalesinin gelip gelmediğini ve hesap bakiyesini olduğu kadar yatırım hesaplarındaki hisse senetleriyle ilgili son gelişmeleri de öğrenebilmektedir.(54)

Bankacılıkta "ışık hızı" diye de tabir edilen "online, real-time" sistemiyle İş Bankası,

> 5.500 elektronik terminalde aynı anda 5.500 işlem gerçekleştirmekte,
> 400 Bankamatik'te bir günde 20 milyar liralık işlem gerçekleştirmekte,
> 1.004 merkezde borsa işlemleri gerçekleştirmekte,
> Mavi Hat ile günde 10 binden fazla işlem sonuçlandırmaktadır.(55)

1996 yılı Kasım ayı sonlarında İş Bankası ilan eder: İnteraktif telefonla (para çekme hariç) tam 75 bireysel bankacılık işlemi yapılmaktadır. İstediğiniz zaman, istediğiniz yerden, şubeye gitmeden.(56) Bir süre sonra da yapılabilecek işlem sayısı 135'e yükselir.(57)

İş Bankası 1990'lı yıllarda kat ettiği mesafeden memnundur. Bankanın bilgi işlem ekibine 1978'te dahil olan, ileriki yıllarda da kurumun önce bilgi işlem müdürlüğünü daha sonra da Genel Müdür Yardımcılığı'nı yürütecek olan Kadir Akgöz şöyle demektedir:

"Para çekme işlemlerinin yüzde 71'i ATM'lerden, borsada yapılan işlemlerin yüzde 90'ı şube dışı kanallardan geliyor... Bunlara baktığımızda internet yatırımı kesinlikle iyi, telefon bankacılığı kesinlikle çok iyi. Müşteri kârlılığını daha iyi ölçebilir, verimli müşteriyle bire bir ilgilenebilir duruma geliyoruz."(58)

EKRANLI TELEFON AKBANK'TAN

İnteraktif bankacılık alanındaki bir diğer yenilik de 1996'da Akbank'tan gelir. Oturma odasından bankacılık hizmetlerine evden ulaşmayı sağlayan ekranlı telefon Aktel, bankanın bu alandaki önemli bir girişimi olur. Aslında Akbank sadece ekranlı telefon ile yetinmek düşüncesinde değildir. Evlere birer şube (!) açmak arzusunda olan banka, bunu telefonun dışında televizyon ve PC yoluyla da yapmak istemektedir. Sadece Ar-Ge yatırımı 3 milyon doları bulan bu projeyle, Akkart Ekstra kartı olan Akbank müşterileri, bankadan alacakları ekranlı telefon Aktel'i kendi hatlarına bağlayarak veya kişisel bilgisayarlarına Akbank'ın ücretsiz verdiği programları yükleyerek ev ve ofis bankacılığı yapabileceklerdir. Depozitosuz verilen telefon için 1 milyon TL, televizyon decoder'i için ise aylık 500 bin TL hizmet ücreti alınmaktadır. Böylece müşterilere evden virman yapma, havale, kredi kartı borcu ödeme, senet ödeme, döviz alım satımı ve repo yapma gibi imkânlar sunulmaktadır.(59)

1997 yılında teknoloji yatırımlarına 35 milyon dolar ayıran ve Bilişim '97 etkinliklerinin de ana sponsoru olan Akbank'ın televizyon reklamları da televizyon izleyicilerinin dikkatini çekmektedir. Reklamlarda eşi Derya Baykal ve çocuklarıyla birlikte oynayan Ferhan Şensoy, çocuklarının evlilik yıldönümü hediyesi olarak aldığı Aktel'i ve yaptıklarını görünce, *"Bu şubeselleşme olayı beni bayağı sardı Derya"* demekte ve *"Acaba bizim tiyatroyu da şubeselleştirsek mi"* diye sormaktadır. Eşi, çocukları ve adını sürekli yanlış söyleyen hayranıyla birlikte ekranda başarılı bir grafik çizen tiyatro sanatçısı Ferhan Şensoy'dan sadece izleyiciler değil banka yöneticileri de memnundur.(60)

O dönem Akbank'ta Genel Müdür Yardımcısı olarak görev yapan Akın Kozanoğlu, ekranlı telefon uygulamasının temel nedenine şöyle açıklık getiriyor:

"Ekranlı telefon derken, kullanıcı burada banka ile konuşmuyordu. Yapılan işlemler telefonun dokunmatik ekranında beliriyordu, tıpkı ATM ekranı gibi. Yani çağrı merkezini aramaya çekinenlere bir kolaylık sağlıyor, işlemi kendi başlarına deneyerek yapmalarını sağlıyorduk. Ekranlı telefon ve bilgisayardan bankacılık için iki yıl hazırlık yapmıştık. Bu kanalları bankanın 15 milyon dolarlık teknolojik altyapısı üzerine oturtmuştuk. Reklamlarda da Ferhan Şensoy ailelere çok sıcak mesajlar vermişti."(61)

WEB TABANLI ETKİLEŞİM

Bankaların telefon bankacılığı konusundaki tüm girişimleri başarılı olmasa da insanlar banka şubesine artık daha az gider olmuştur. Ancak interaktivite çağının en etkili aracının kişisel bilgisayarlar olacağı ve bunun da ülkenin internet penetrasyonunda belirli bir eşiği geçmesiyle mümkün olacağı az çok bellidir.

İş Bankası Genel Müdürü Ünal Korukçu daha 1996 yılında,



Güngör Uras • **Olayların İçinden**
guras@milliyet.com.tr

Taksit Kart

"Şimdi ekmek bile üç taksit satılıyor" şeklindeki sokak afişini gördüğümde "şaka" sanmıştım. Öğrendim ki, Hüsnü Özyeğin, bankası Finansbank'tan Galaxy Card isimli bir taksitli kart çıkarttırmış. Sahibi olduğu Gima mağazalarından alışverişte, ekmeğin ücretini bile üç taksitte tahsil ediyor. Türkiye'de taksitli kart uygulamasını Cem Boyner'in "Beymen Grubu" başlattı. Ancak Boyner'in Advantage Card'ı bir "mağaza kartı" idi. Advantage Card büyük ilgi gördü. Sadece Altınyıldız, Beymen, Benetton mağazalarında değil, taksitli satış yapmak isteyen çok sayıda mağazada kullanıma girdi. Kesin olmayan sonuçlara göre, kullanıcı sayısı iki milyona ulaştı.

Advantage Card ile bankalar ilgilenmiyordu. Çünkü bankaların iki farklı "plastik kartı" vardı. (1) Banka kredi kartı, (2) Banka hesap kartı. Kredi kartı, üzerinde Visa, MasterCard logosu bulunan, bankada hesabı olsun olmasın insanların ödeme yaparken kullandıkları karttır. Banka hesap kartı ise üzerinde sadece kartı veren bankanın ismi yazılı olan karttır. Bu kartlar bankada hesabı olanlara verilir ve hesaptaki para kadar para kullanılabilir.

Bazı bankalar banka hesap kartlarına her müşteri için farklı rakamda kredi limiti eklediklerinden, bu durumda kart sahibi hesabındaki parayı aşan miktarda para kullandığında, o kredi için faiz ödemektedir.

Türk insanının taksit merakının ciddi boyuta ulaştığını gören bankalar, banka kredi kartları yanında "taksit kart" çıkarma arayışına girdi. Cem Boyner'in Advantage Card'ı ile rekabete girebilmek için ise bankalar "taksit kart"larına bir özellik ekledi. Her alışverişte yapılan harcama kadar "vergi iadesine benzer bir para-ödül iadesi" sistemi getirildi. Finansbank'ın Galaxy Card'ı,Garanti'nin Bonus Card'ı, İş Bankası'nın Maksimum Card'ı, Yapı Kredi'nin Taksit Card'ı, Dışbank'ın İdeal Kart'ı piyasaya çıktı. Derken efendim Akbank piyasaya Axess Card ile girince, İş Bankası ve Yapı Kredi "bir gecede" tüm "kredi kartlarını" taksitli karta dönüştürdü. "Madem öyle işte böyle!" politikası ile, şimdi bankaların tüm kredi kartları taksitli işlemlerde kullanılabiliyor.

Bankaların taksitli kredi kartlarının özelliği üzerlerinde taşıdığı Visa veya MasterCard logosu ve gücü ile yurtiçi ve yurtdışında taksitli işlem dışında TL ve döviz ile ödeme için de kullanılabilmesinde.

Gelelim taksitli kart sisteminin işleyişine. Bankalar ile anlaşma yapan mağazalar, taksit kartı için bankalara yaklaşık yüzde 2, kredi kartı ödemeleri için yaklaşık yüzde 5 komisyon ödüyor. Mağazanın hiçbir riski yok. Günü geldiğinde kredi kartı bedelini veya taksit kartının taksitini bankadan tahsil ediyor. Bu işlemlerle ilgili olarak bankalar da kredi kartı veya taksit kart sahibine hiçbir faiz, komisyon yüklemiyor. Taksit kart veya kredi kartı sahipleri bankalara ödemelerini vadesinde ve gününde yapmaz ise, o zaman borçları için her ay yaklaşık yüzde 9 dolayında faiz ve vergi yükü doğuyor. Taksit kartta da, kredi kartında da müşterinin ödememesinden doğan risk, bankaların sırtına biniyor.

Kaynak: *Milliyet* gazetesi, 6 Mart 2002, s. 7.

"interaktif bankacılık, interaktif telefonla başladı, interaktif bilgisayar ve ekranla en ileri boyuta taşınacaktır," demektedir.(62)

Nitekim İş Bankası, 1997 yılı Temmuz ayı ortalarında Türkiye'nin ilk internet şubesini kullanıma açarak, bankacılık işlemlerini internete taşır. Artık İş Bankası müşterileri, kişisel bilgisayarlarından www.isbank.com.tr adresine erişebileceklerdir. Peki orada neler yapabileceklerdir?

"Bilgi alacaklar, havale yapacaklar, hesaplar arasında para aktaracaklar, repo yapıp yatırım fonu, altın ve döviz satabilecekler. Kısacası internet üzerinden toplam 75 bireysel bankacılık işlemi yapabilecekler. Tabii hiç bir ücret ödemeden."(63)

İş Bankası'nın web sitesi başarılı olmuştur. Ağustos ayının üçüncü haftasında banka ilk ziyaretçi rakamlarını açıklar. Sekiz hafta içinde internet şubesini 35 bin kişi ziyaret etmiştir. "Bazıları taa Amerika'dan gelmişlerdir."(64)

İnteraktif bankacılık hizmetlerinin sınırını genişleten İş



1990'ların sonları çok ortaklı kartların yükselişe geçtiği bir dönemdir: MasterCard öncülüğünde 10 banka (Akbank, Bank Express, EGS Bank, Garanti, İnterbank, Koçbank, Osmanlı Bankası, Pamukbank, Tekstilbank, Yapı Kredi) Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği, Çekül Vakfı ve Tarih Vakfı ile 1998 yılı sonlarında bir araya gelerek ilk çok bankalı "affinity" olarak "Çağdaş Kartı" çıkarırlar.

Bankası, 1998 yılı Şubat ayında, "Ticari İnteraktif Bankacılık" uygulamasını duyurur.[65] Özellikle KOBİ'lerde banka işlemlerinin bizzat sorumlu kişiler tarafından gerçekleştirilmesini sağlayan sistem sayesinde, işyeri sahibi ya da finans yöneticisi aldıkları verdikleri talimat sonrasında edindikleri şifreyle web üzerinde ya da telefon aracılığıyla doğrudan işlem yapabilmektedir. İş Bankası bu gelişmeyi "Her Şirkette bir İş Bankası Şubesi" diyerek duyurur.[66]

İnternet üzerinden alışverişin yaygınlaşması, ödeme sistemleri dünyasında da çeşitli yeniliklere yol açmaktadır. İnternet ortamındaki alışverişi daha güvenli kılmayı hedefleyen sanal kartlar bunlardan biridir. Türkiye'deki ilk sanal kart uygulamasını Osmanlı Bankası 1999 yılında MasterCard ile anlaşmalı olarak çıkarır.



İlk ortak markalı kartlardan Arçelik Kart...

1999 yılı aynı zamanda kredi kartlarının daha gelişkin güvenlik özellikleriyle donatıldığı da bir yıl olur. Farklı sektörlerde geçerli olan ilk yongalı (çipli) kredi kartı, Koç Finans tarafından 1999 yılı ortalarında pazara sunulur. EMV özelliği yoktur. Kart üzerinde "loyalty" bilgileri tutulmakta, on-us işlemler kart üzerindeki yongada yapılmaktadır.

TAKSİT KARTLARI DÖNEMİ

1998 yılının en önemli gelişmesi, ilk sinyallerini Rusya'da veren ve etkileri Ağustos'ta tüm dünyada ciddi bir biçimde hissedilen ekonomik kriz olur. Moratoryum ilan ederek dış borç ödemelerini durduran Rusya'nın yüzde 40 devalüasyona yöneldiği krizden, New York borsası da büyük bir çöküntü yaşayarak etkilenir. Krizin Türkiye'yi de etkilemesi kaçınılmazdır. GSMH'nın dış borca oranı 1980'lerde yüzde 20 iken 1998'de yüzde 40'a çıkmış durumdadır. Yıla 199 bin TL ile giren dolar kuru 1998 sonunda 313 bin TL'ye ulaşır. 16 katrilyon bütçesinin 4,5 katrilyon lirasını dış borç servisine ayıran ve ihracata çok muhtaç olan Türkiye için otomotiv ve tekstildeki daralma kötü haber anlamına gelmektedir.[67]

Türkiye, esnafın sabah vitrindeki malına koyduğu etiketi akşam olmadan değiştirdiği ve müşterinin de "sabah böyle değildi" diye itiraz ettiği piyasa koşullarına doğru evrilmektedir.

TAKSİTCARD

Fiyat artışının artık yüzde 50'lere tırmandığı ülkede, insanların alışverişlerini finanse edebilmeleri için nakit dışı ödeme seçeneklerine ihtiyacı olduğu açıktır. 1990'lı yılların ortalarında kredi kartları popüler hale gelince tüm bankalar bu işe girmişlerdir. Lakin piyasa belirli bir doyum noktasına erişince, pazardan pay kapmak zor ve maliyetli hale gelmektedir. Yeni müşteri elde etmek isteyen mağazalar ise kredi kartlarıyla yapılan alışverişlerde birden fazla slip çekip müşteriye imzalatmak ve bunları ay ay işleme koymak gibi prosedür dışı denilebilecek, risk içeren kartlı ödeme işlemlerine yönelmektedir.

İşte bu dönemde mağazaların taksitli alışveriş yapmaya da olanak tanıyan mağaza kartları hem müşterilere hem de piyasaya "ilaç gibi" gelir. Tüketicilere avantajlar sunarak müşteri sadakatini artırmak isteyen firmalar riskli işlemlere yönelmek yerine birbiri ardına mağaza kartları çıkarmayı tercih ederler.

Sektörün eskileri mağaza kartlarının ülkemizdeki ilk örneklerinin, Atalar mağazalarının "Altın Kart"ı ile Yeni Karamürsel Mağazaları'nın (YKM) taksitli ödemelerde hesap

kartonu yerine kullandığı kartı olduğunu söyler.[68]

Ülkemizin en eski kumaş ve hazır giyim kuruluşlarından biri olan Atalar Mağazaları gerçekten de müşterilere kart dağıtmayı ilk uygulamış şirketlerden biridir. 1912 yılında kurulmuş olan ve cumhuriyetin ilk dönemlerinde "Atalar Müessesatı T.A.Ş." adıyla anılan şirket, mağazacılıkta çok sayıda yeniliğin de öncüsü olmuştur. 1963'te şirketin konfeksiyondan sorumlu yöneticisi Melih Sarter'in ön ayak olmasıyla, Türkiye'deki ilk yürüyen merdiveni o zamanki tek satış noktası olan Bahçekapı'daki satış mağazasına koyan[69] şirket, 1965 yılından itibaren de "Atalar Altın Kart" adı altında kendi kart sistemini kurmuştur. Modern mağazacılığın ülkemizdeki öncülerinden olan Atalar'ın Altın Kart'ı ilk dönemlerde üzerinde naylon kılıfı olan kartondan bir karttı. Kredi kartı görünüm ve ölçülerinde bir plastik kart biçimini alması ve "Altın Kart" olarak isminin değiştirilmesi çok sonradır.

Altın Kart, kullanıcısına alışveriş tutarının sadece yüzde 30'unu peşin ödeme, bakiyeyi ise vade farkı ile 4 taksitte kapatma olanağı sunmaktadır. Tabii firma Altın Kart talep eden müşteri ile bir sözleşme yapmaktadır. Bu sözleşmede kişi gelirini belgelemektedir. Özel logolu mağaza kartı (Private label card) olarak tanımlanabilecek bu kartlar temelde müşteri sadakatini artırma amacıyla müşterilere verilmektedir.

1990'ların ortalarına geldiğimizde Türkiye'deki tanınmış markaların büyük çoğunluğunun kendi özel logolu mağaza kartları vardır: Yeni Karamürsel, Atalar, İGS, Vakko, Çarşı, Benetton, Beymen, Halil Mağazaları, Polin Tekstil, Sarar Mağazaları, DESA, Mithat Mağazaları, Ender, Limon Company, Mudo, Alternatif Mağazacılık (Shop in Shop), Melike & Zeynep, Kiğılı, Outset, Karaca, Mavi Jeans bu firmalar arasındadır. (Ancak özel logolu kart konsepti ülkemizdeki en büyük çıkışını ilerleyen sayfalarda anlatacağımız üzere Boyner Holding'in Benkar şirketi ile 1998'te gerçekleştirmiştir.)

Çoğu kez vade farksız taksit imkânı sunan bu kartlardan edinebilmek için müşterinin kendisine kefil olacak birini bulması ve çalıştığı işyerinden maaş bordrosu getirmesi şart koşulmaktadır. Kısacası mağazalar kendilerini güvence altına almaya çalışmaktadır. Ayrıca ödemenin geciktirilmesi halinde ayda yüzde 20'lere ulaşan epeyce yüksek faiz oranları uygulanmaktadır.

1990'ların ikinci yarısında bu tip kart çıkartan firmalara onlarca başka firma daha katılır. Mağazacılık alanının önemli oyuncularından Cankurtaran Holding 1990 yılında, özel logolu kart olarak değerlendirilebilecek Adidas kartını piyasaya sürmek



Vehbi Koç ve Bülent Şenver, Migros Kart'ın tanıtımında...

ve bu kartın operasyonunu yürütmek için Cankart Hizmet Endüstri Sanayi ve Limited Şirketi'ni kurar. 1998 yılında o tarihlerdeki yasal düzenlemeler gereği firmanın adı değiştirilir ve Cankart Tüketici Finansmanı A.Ş. adını alır. Cankart A.Ş. tarafından hazırlanan ve alışverişleri daha hesaplı hale getirmeyi amaçlayan Pratikart ,15 Şubat 1998'de uygulamaya geçer. Faiz ödenmeden üç eşit taksitte alışveriş yapma olanağı sunan Pratikart aralarında spor, çocuk giyimi, bayan konfeksiyonu, çanta ve ayakkabı vb. markaların bulunduğu yaklaşık 150 mağazada kullanılacaktır. [70]



Çarşı mağaza kartı, dönemin en yaygın taksit kartları arasında yerini aldı.

Migros, 1998 yılı Haziran'ından itibaren müşterilerine Migros ve Şok mağazalarının kasalarından alınabilen Migros Club kartlarını sunar.[71] Kart tüketicinin hoşuna giden avantajlarıyla kısa sürede büyük ilgi görür.

1998 yılı Ağustos ayında Akbank hazır giyim sektörünün önde gelen firmalarından Atalar mağazalarıyla kart ortaklığı anlaşması imzalar. Akbank, American Express ve Atalar mağazalarının işbirliğini temel alan anlaşma sonucu müşteriler hem kredi kartı hem de mağaza kartı özellikleri taşıyan ve uluslararası geçerliliğe sahip bir kredi kartı ile tanışır.[72]

Gima süpermarketleri de 1998 yılı Kasım ayında Gima SuperCard'ı duyurur. Cüzi bir bedelle Gima kasalarından alınan kart sayesinde Türkiye genelinde 50 civarındaki Gima mağazasından avantajlı ve indirimli alışveriş yapma olanağına sahip olunmaktadır. Ayrıca alışverişler SuperPuan kazanma olanağı vermekte, puanlar belirli bir seviyeye gelince mağazalarda bedelsiz alışveriş imkânı veren SuperÇek'e çevrilmektedir.[73]

Bu örnekleri diğerleri takip eder. Artık kullanıcıların cüzdanlarındaki şişkinliğin sebebi nakit para değil, mağaza kartlarıdır.

İş iyice abartılı bir hal almış, sinemalar bile bu yeni kartlı yaşama adapte olma uğraşı vermektedir. Dönemin film prodüksiyon ve sinema salonları işletmeciliği alanında faaliyet gösteren şirketlerinden AFM, Finansbank işbirliği ile AFM Gold Card isimli yeni bir kart çıkartmıştır. Bununla sinema severlere dünyada ilk kez nakit ödeme yapmadan film izleme olanağı sunulmaktadır. Sinema sınırları içinde, biletten patlamış mısıra kadar her ürünün bedeli bu kartla ödenebilmektedir. Cumhuriyetin 75. yılı şerefine, 1998'de uygulamaya geçen, Türkiye'nin bu ilk çipli "prepaid loyalty" kartı, ön-ödemeli kart konsepti açısından önemli bir gelişmenin habercisidir.

Gişelerden (2 milyon 500 bin TL depozito ödeyerek) edinilen karta ilk başta 10 milyon TL'lik dolum yaptırmak



mecburidir. Daha sonra kart 5 milyon ve katları şeklinde doldurulabilmekte, bu dolum işlemleri nakit ya da kredi kartıyla yapılabilmektedir. Kartlara yapılan her dolumda hediye puan da kazanılmaktadır. 30 milyon liralık dolum yapanlar 100 puan biriktirmekte, 25 puan biriktirenler bir büyük patlamış mısır, 150 puan biriktirenler ise bir sinema bileti kazanmaktadır. Ayrıca kartını 10 gün içinde iki kez kullananlara 3, beş kez kullananlara ise 25 ekstra puan hediye edilmektedir. Kart sahiplerine rezervasyon önceliği de tanınmakta, seansın başlamasına 15 dakika kalana kadar bilet alınabilmektedir. Ayrıca kart sahipleri çekilişle araba, cep telefonu ve birçok hediye kazanma fırsatı da bulmaktadır.(74)

Kısacası avantajlar avantajları, puanlar puanları, çekilişler çekilişleri kovalamakta, Türk tüketicisi tarihte ilk kez onlarca karta sahip olmanın tadını çıkarmaktadır. Ancak kullanıcıyı kartların sunduğu avantajları tüm detaylarına kadar öğrenmek, bu bilgileri kıyaslamak ve en avantajlı olanları seçmek gibi ekstra bir uğraş da beklemektedir. Kart çıkaran kuruluşların artması karşısında bir süre sonra hangi bankanın veya mağazanın hangi kartı çıkarttığı takip edilemez bir hal alır. Aslında tüketicinin bu karmaşa ve ekonomik zorluk dönemleri içinde son derece basit duran bir tane temel talebi vardır. O da bir karttan, öncelikle alışverişlerinde finansman olanağı sağlamasını bekliyor olmasıdır.

Tüketiciye avantajlar sunarak kendilerine sadık bir müşteri kitlesi oluşturmak isteyen sadece mağazalar değildir. Bankalar da bunun için fırsat kollamaktadır. İlk atılımı gerçekleştiren, 1998 yılı Nisan ayı başında mağaza kartlarını kendi altyapısına entegre eden bir mağaza kartı modelini hayata geçiren ve müşteri riskini işyerleri adına üstlenen Yapı Kredi olur. Banka, mağazaların istediği hemen her taksitlendirme düzeni ile çalışabilen altyapıyı kurmuş ve ilk olarak Polo Garage firmasıyla anlaşmıştır. Yapı Kredi ile anlaşma yapacak firmalar, hem müşterinin cüzdanına girerek marka bağımlılığı yolunda önemli bir adım atacak, hem de müşterisinin alışveriş hareketlerini takip ederek arzu ederse üretim şeklini belirleyebilecektir. Yapı Kredi tarafından geliştirilen mağaza kartları modelinin belli başlı özellikleri şunlardır:

• Her firmanın kendi yaklaşımı doğrultusunda düzenlenecek şekilde esnek ve kolay uyum sağlanabilir bir yapı hazırlanmıştır.

• Mağaza müşterilerinin taksit ödemelerini zamanında

1993'te Taksitli Alışverişin Koşulları

ÇARŞI: Kart almak için bir form doldurulması ve imza atılması yeterli oluyor. Ödemeler 3 aya yayılıyor. Her 15 günlük gecikmede toplam miktarın yüzde 15'i oranında faiz uygulanıyor. Faiz oranı ayda yüzde 20'ye ulaşıyor.

VAKKO: Bordro, 2 resim, nüfuz cüzdanı suretiyle birlikte form doldurularak başvuruluyor. Alışverişlerde vade farkı alınmıyor. Ödeme 1 ay içerisinde yapılmazsa, kalan miktara kurumun birlikte çalıştığı Pamukbank ayda yüzde 6.99 faiz uyguluyor.

YENİ KARAMÜRSEL: Sözleşme, kefil, bordro gibi şartlar aranıyor. Alışverişlerde vade farkı alınmıyor. Yalnız dayanıklı tüketim mallarında yüzde 4 vade farkı alınıyor. Dört ay taksitlendirme yapılıyor. Gecikmelerde ayda yüzde 5 faiz alınıyor.

İGS: Alışverişlerde vade farkı ve gecikme faizi alınmıyor. Ödemeler 5 eşit takside bölünüyor. Bir ay peşin ödeme yapılması isteniyor. Alışverişler senetle belgelendiriliyor. İki gün içinde ödeme yapılmaması durumunda senet protesto oluyor. Eğer senet alıcıya ulaşmamışsa, borçlu 90 bin lira noter masrafını ödeyerek borcunu kapatabiliyor.

BENETTON: Bordro ve kefil gibi şartlar aranıyor. Nakit alışverişte yüzde 10 indirim uygulanıyor. Taksitle alışveriş 3 aya yayılıyor. Üç ay için yüzde 10 vade farkı fiyata yansıtılıyor. Ödemenin geciktiği her ay için aylık yüzde 10 faiz uygulanıyor.

YAPI KREDİ: Kredi kartıyla yapılan alışverişlerde gecikme faizi olarak yüzde 7.50 oranı uygulanıyor.

VAKIFBANK: Kredi kartıyla yapılan alışverişlerde ödemenin geciktiği her ay için yüzde 7.75 faiz uygulanıyor.

PAMUKBANK: Kredi kartıyla yapılan alışverişlerde ayda yüzde 8.33 gecikme faizi alınıyor.

BEYMEN: Kart sahibi olmak için form doldurmak ve imza atmak yeterli oluyor. Beymen Credit Card'da ödemeler 4 takside bölünüyor. Toplam yüzde 12 vade farkı fiyata yansıtılıyor. Gecikme faizi olarak da ayda yüzde 6.7 oranı uygulanıyor.

Kaynak: Milliyet gazetesi, 9 Kasım 1993, s. 5.

ve doğru miktarda yapması Yapı Kredi Bankası tarafından garanti edilecektir.

• Mağaza kartlarını temel alan müşteri hizmetleri, Yapı Kredi kadrosu tarafından verilecektir.

• Mağaza kartı sahipleri ödeme yapmak için aynı mağazalar zincirinin herhangi bir mağazasındaki Yapı Kredi'ye ait el terminallerinden (POS) ödeme yapabilecekleri gibi, Yapı Kredi'deki kişisel hesaplarından veya ATM'lerinden de ödeme yapabilecektir.

• Her firmanın kendi müşterisine ait bilgileri Yapı Kredi veri tabanında tutulabilecek, bu sayede firmalar gerek pazarlama ve gerekse ürün geliştirme stratejilerini sağlam verilere dayanarak oluşturma veya değiştirme olanağı elde edebileceklerdir."[75]



Cüzdanınızda yer açın yeni kartlar geliyor !

Yapı ve Kredi, mağazalara riski üstlenerek özel kart çıkartıyo

YAPI ve Kredi Bankası, mağaza kartlarında, mağazaların istediği hemen her taksitlendirme düzeni ile çalışabilen altyapıyı kurdu. Banka ilk olarak Polo Garage firmasıyla anlaşarak başlattığı çalışmayla kendisiyle işbirliğine giden firmaların müşteri riskini üstlenecek. Yapı Kredi ile böyle bir anlaşmayı yapan firma hem müşterinin cüzdanına girerek marka bağımlılığı yolunda önemli bir adım atacak hem de müşterisinin alışveriş hareketlerini takip ederek üretim şeklini belirleyebilecek. Mağaza kartlarının ürün sorumlusu Uğur Özmen kısa sürede hedeflerinin 20 mağazayla işbirliği yapmak olduğunu söyleyerek kartın tüketici için avantajının ise taksitlendirme sürelerinin uzaması ve her şubeden ödeme imkanı olduğuna söyledi.

10 yıl önce Ferdi Kredi ile bireylere kredi vermeye başlayan, daha sonra "kredili kredi kartı"nı çıkaran Yapı Kredi, bu on sene içinde, ferdi kredilerle birlikte, 4 milyona yakın kişinin kredi değerlendirmesini otomatik puanlama sistemi (scoring) ile yaptı. Yapı Kredi'nin hala 1.5 kredi kartı var.

Yapı Kredi yeni ürünüyle elde ettiği deneyimini ve bilgi birikimini artık perakende piyasasında mağazaların hizmetine de sunmaya başladı.

Mağazaya özel sistem

Yapı Kredi tarafından geliştirilen mağaza kartları modelinin özellikleri şunlar:

■ *Taksitlendirme sistemi:* Her firmanın kendi yaklaşımı doğrultusunda düzenlenecek şekilde esnek ve kolay uyum sağlanabilir bir yapı hazırlandı.

■ *Taksit riskinin üstlenilmesi:* Mağaza müşterilerinin taksit ödemelerinin zamanında ve doğru miktarda yapılması Yapı Kredi tarafından garanti edilecek.

■ *Müşteri hizmetleri:* Mağaza kartlarına verilecek olan müşteri hizmetleri, Yapı Kredi'nin kadrosu tarafından yapılacaktır.

■ *Ödeme kanallarının çeşitliliği:* Mağaza kartı hamilleri, ödeme yapmak için aynı mağazalar zincirinin herhangi bir mağazasındaki Tele Alışveriş Terminalleri'nden (POS) ödeme yapabilecekleri gibi, Yapı Kredi'deki kişisel hesaplarından veya Telebakalar, Alobanka'yı, Otomatik Ödeme'yi ve Yapı Kredi şubelerini kullanarak da ödeme yapabileceklerdir. Mağazalardan ödeme yapılması ile müşterilerin ağaza ortamından yararlanması sağlanmış olacak.

■ *Müşteri ilişkileri programları:* Müşterinin Mağaza Kartı ile yaptığı, peşin ödemeler dahil tüm harcamalar için, firma tarafından belirlenen Hediye Puanı uygulaması, firmanın iyi müşterilerini tanıması ve onlara özel uygulamalar yapması ve / veya kendi markası ile ürettiği hediyelerden sunmasını sağlayacak, mağaza - müşteri ilişkilerinin gelişmesini sağlayıcı programlar uygulanabilecek.

■ *Veri tabanı:* Her firmanın / mağazanın kendi müşterine ait bilgileri Yapı Kredi veri tabanında tutulabilecek, istendiğinde, firmaya verilebilecek, bu sayede firmalar gerek pazarlama ve gerekse ürün geliştirme stratejilerini sağlam verilere dayanarak oluşturabileceklerdir.

Kartlı ödeme sistemlerinin uzmanı olan Yapı Kredi, farkını, mağazalara sunduğu bu hizmetinde de gösterecek.

Tüketiciye avantajlar sunarak kendilerine sadık bir müşteri kitlesi oluşturmak isteyen sadece mağazalar değildir. Bankalar da bunun için fırsat kollamaktadır. İlk atılımı gerçekleştiren, 1998 yılı Nisan ayı başında mağaza kartlarını kendi altyapısına entegre eden bir mağaza kartı modelini hayata geçiren ve müşteri riskini işyerleri adına üstlenen Yapı Kredi olur. Banka, mağazaların istediği hemen her taksitlendirme düzeni ile çalışabilen altyapıyı kurmuş ve ilk olarak Polo Garage firmasıyla anlaşmıştır. 4 Nisan 1998 tarihli Milliyet Gazetesi küpüründe dönemin Yapı Kredi Bankası Mağaza Kartları Ürün Sorumlusu Uğur Özmen Polo Garage kartı ile görülüyor.

Ancak bankanın mağazaların riskini üstlenen bu modeli, kartlı ödeme sistemlerine önemli bir yenilik getirmekle birlikte, tüketicinin çok sayıda kart taşımasının önüne geçmiyordu. Bu gerçeğin farkında olan Yapı Kredi Bankası aslında mağazaları kendisiyle çalışmaya ısındırmak için yapmıştır bu hamleyi. Bankanın bu alandaki asıl hamlesi yine Nisan ayı içinde gelir. Yapı Kredi Bankası, cüzdanında her mağaza için ayrı bir kart taşımak istemeyen, pek çok mağazada geçerli tek bir kart kullanmak isteyenler için Taksitcard adıyla yeni bir kart çıkarır. Taksitcard, Türkiye'nin farklı mağazalarda taksit olanağı sağlayan ilk özel logolu kredi kartıdır.

10 yıl önce ferdi kredi ile bireylere kredi vermeye başlayan, daha sonra "kredili kredi kartı"nı çıkaran bankanın bu yeni ürünü, sadece taksitli alışverişlerde kullanılmaktadır. Taksitlendirme sistemi, mağazalar ile müşterilerinin mutabık kalacakları şekilde düzenlenebilmektedir. Bu karttan edinmek isteyenlerden kefil istenmemektedir. Taksitcard ile buzdolabı, çamaşır makinesi, televizyon, halı, mobilya gibi büyük, dayanıklı ev eşyalarına 2 aydan 12 aya varan vadelerle taksitlendirme olanağı gelmektedir. Yapı Kredi Bankası'ndaki vadesiz hesaplarını Taksitcard'a bağlatarak otomatik ödeme yapabilecek olan müşteriler, dilerse yılın 365 günü ve 24 saat Telebankalar ile Alobanka'dan da ödeme yapabilecektir. Sisteme üye işyeri olarak dahil olmak isteyen firmalar, Yapı Kredi Bankası'na bir sefere mahsus 750 dolar ile her ay 75 dolar aidat ödemek zorundadırlar.[76] Ayrıca kart sahipleri Taksitcard'la birlikte üç adet ek kart alarak, yakınlarıyla paylaşabilmektedir. [77]

Kartın kullanıcı için en büyük yararı, daha önce olduğu üzere birden fazla kartın birbirinden farklı ödeme tarihlerini ve ödenmesi gereken değişik miktarlardaki taksit tutarlarını akılda tutma ihtiyacına gerek bırakmamasıdır. [78] Üye işyerlerini de rahatlatan bir girişimdir bu. Zira Yapı Kredi, Taksitcard uygulamasına dahil olan mağaza ve kuruluşlara taksitlerin ödenmesi güvencesini vererek ve bu kartla yapılan satışlardan komisyon almayarak büyük kolaylık sağlamaktadır. Üye işyerleri slip bölmenin risklerinden, senet ya da çekle satış yapmanın külfetlerinden, tahsilatta yaşanabilecek gecikmelerden kurtulmuşlardır.[79]

İşyerleri açısından bir başka kolaylık da, istedikleri takdirde, gelecek aylardaki alacaklarını komisyon farkı ödemek şartıyla alışverişin ertesi işgününde de alabilmeleridir.[80] Taksitcard barındırdığı bu yeniliklerle çok

popüler olur. Yapı Kredi yetkililerinin verdiği rakamlara göre, 1998 yılı Ekim ayında günde ortalama 2.500-3.000 kart başvurusu yapılmaktadır. Taksitcard kullandıran işyerlerinin sayısı da altı ay içinde 1000'i aşmıştır.[81]

Ekim ayında sisteme katılma sırası Akbank'a gelir. American Express'in 1996 yılının sonlarına doğru kullanıma giren Green ve Gold kartlarını Türkiye'de pazarlayan tek yetkili olan Akbank, bu kartı rekabet avantajı elde etmede kullanma kararı alır. Dünyanın en yaygın ve prestijli kartlarından biri olan Akbank American Express kartına sahip olanlar, alışverişlerinde vade farkı ödemeden harcamalarını 2 aydan 12 aya uzayan vadelerde taksitlendirme imkânına sahip olacaklardır. Yani banka, American Express kart kullanıcılarına kredi kartı fonksiyonlarının yanı sıra sıfır faizle taksitle alışveriş olanağı da sunmaktadır. Ayrıca bu kart ile AmEx puan sisteminden de faydalanılmaktadır. Böylece hane geliri 150 milyon TL olan ve bu sayede bir American Express kartına sahip olanlar için de faizsiz alışveriş dönemi başlamış olur.[82] Üç-dört hafta içinde sisteme dahil olan şirket sayısı 3 bini bulur. Bu şirketlerin satışlarından yüzde 2,5 komisyon alınmaktadır.[83] 1999 yılı Mart ayında Türkiye'de "American Express Taksit Sistemi" amblemi görebileceğimiz mağaza sayısı 5 bini bulur.[84]

Bir ürünü peşin almanın bütçeleri sarstığı dönemde imdada taksitli alışveriş imkânı sağlayan kartlar yetişmiştir. Taksitli sistemin büyük ilgi görmesi üzerine diğer bankalar da benzer uygulamalara yönelir.

İLK TAKSİTLİ, ÇOK ORTAKLI ULUSLARARASI KART

Bu arada 1990'ların sonları çok ortaklı kartların yükselişe geçtiği bir dönem olur: MasterCard öncülüğünde 10 banka (Akbank, Bank Express, EGS Bank, Garanti, İnterbank, Koçbank, Osmanlı Bankası, Pamukbank, Tekstilbank, Yapı Kredi) Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği, Çekül Vakfı ve Tarih Vakfı ile 1998 yılı sonlarında bir araya gelerek ilk çok bankalı "affinity" kart olarak "Çağdaş Kart"ı çıkarırlar. Bu kartlarla yapılacak olan harcama tutarlarının binde 3'ü bu sivil toplum örgütlerine bağış olarak iletilecektir. Ayrıca 3 milyon TL olan kart ücretinin 2 milyon 250 bin TL'si de bu kuruluşlara aktarılacaktır.[85]

Bu arada, İktisat Bankası Cine5 ile işbirliği içinde ilk uluslararası ortak markalı (co-branded) MasterCard kredi kartını 1996 yılında pazara sunmuştur.

PERAKENDECİLERDEN AVANTAJLI KARTLAR

Bir zaman sonra farklı sektörlerde mal ve hizmet üreten ve birbirleriyle doğrudan bir rekabet ilişkisi içinde olmayan kuruluşlar işbirliğine yönelmenin ve tüketiciye avantajlar sunan yeni tip ortak markalı (co-branded) kredi kartları çıkarmanın faydalarını keşfeder.

"Çapraz pazarlama" (cross marketing) adı verilen bu yöntemde, hem finans piyasalarıyla perakendecilik sektörünün ortaklığı söz konusudur, hem de farklı alanlarda mal ve hizmet üreten, birbiriyle ilişkisiz firmaların kendilerine sadık birer müşteri kitlesi oluşturma yolunda bir anlamda nikah masasına oturması mümkün olmaktadır.

Türk tüketicisini bu konsept çerçevesinde ortak logolu kredi kartı ile buluşturan ilk hipermarket, Real Market olur. Türkiye'deki ilk mağazasını Ankara Bilkent'te açan Metro AG bünyesindeki Real Market, 1998 yılı Nisan ayında Osmanlı Bankası ile ortak bir Visa kredi kartı çıkartır.[86]

Peki bankalar neden kendi verdikleri kartlarla yetinmemekte ve perakendecilerle ortak kartlar çıkarma yoluna gitmektedir? Aslında olan şudur:

Türkiye'de 40 milyar dolar cirosu olan perakendecilik sektörü aslında kabuk değiştirmektedir. Tekstilde düşen kâr marjlarından ve durgunluktan boğulan sanayiciler, gözlerini bu alana çevirmektedir. Alan bakirdir. Hipermarketler o tarihlerde perakendecilik sektöründeki satışın ancak yüzde 5'ini gerçekleştirmektedir. Geri kalan yüzde 95 ise 200 bini aşkın bakkal ya da bakkal irisi "market"lerde gerçekleşmektedir. Ancak Real Market'in o dönemki Genel Müdürü Servet Topaloğlu'nun da altını çizdiği gibi, gelecek, 10 bin metrekarenin üzerinde alanlara yayılmış hipermarketlerindir. 2-3 yıl içinde perakendecilik büyük oranda hipermarketlerin kontrolüne girecektir.[87]

Bu gelişmeler elbette ki finans sektörünce de sezilir. Bununla birlikte bu alanda bir hareketlenme olur. Bankalar hipermarketler ve büyük mağaza zincirleriyle ortak şekilde birbiri ardına kredi kartı çıkarmaya koyulurlar. Odağında tüketicinin yer aldığı bu yeni tür finans hizmetine "mağaza içi bankacılık" (in-store banking) da denmektedir. Bununla perakendeciliğin piyasalardan gelen gücü bankaların risk yönetimi deneyimiyle birleşmektedir. Bu sayede Türk tüketicisi dünyada "ortak markalı" (co-branded) olarak adlandırılan karma kredi kartlarıyla tanışırken, bankalar da bireysel bankacılık hizmetleri satabilecekleri hazır

müşterilere perakende sektörü üzerinden ulaşabilmektedir. Mağaza kartı anlayışını kökten değiştiren bu kartlar, banka-firma ve anlaşmaya bağlı olarak Visa ya da MasterCard işbirliğinin ürünüdür. Üzerinde her üç kuruluşun da logosunu taşıyan bu kredi kartları bankaların Visa ve MasterCard işbirliğiyle verdiği kartlar gibi uluslararası geçerliliğe sahiptir. Ancak farkları, verildikleri mağazalarda tüketiciye hatırı sayılır avantajlar sağlamalarıdır. O tarihlerde ekonomistlere göre, gelecekte ayakta kalacaklar, perakende bankacılıkla perakende ticaret arasında sıkı bağlar kurulması gerektiğini diğerlerinden daha çabuk kavrayanlar olacaktır.[88]

1990'ların sonlarına doğru pek çok kuruluş bu gerçekten hareket ederek bankalarla ortak markalı kredi kartları çıkarma çabasına girişir. Carousel Alışveriş ve Yaşam Merkezi, kendi kredi kartını çıkaran ilk alışveriş merkezi olur. Carousel 1998 yılı Kasım ayında Garanti Bankası'yla ortak markalı kartın lansmanını gerçekleştirir. Kart alışveriş merkezindeki 102 mağazada geçerli olacaktır. MasterCard logosuyla hizmete sunulan kart, Carousel'de kullanıldığında tüketicilere ücretsiz otopark, alışveriş sigortası ve alışverişte indirim olanakları sunmaktadır. Ayrıca SET (Secure Electronic Transaction) protokolünü destekleyen alt yapı sayesinde bu kart ile internette güvenli alışveriş de yapılmaktadır.[89]

Vakko'nun ortak markalı kredi kartı da Yapı Kredi Bankası ve MasterCard işbirliğiyle Kasım 1998'de kullanıma sunulur.[90]

Öte yandan Migros'un mağaza kartı özelliğine sahip kartlarının ilgi görmesi üzerine perakende devi, hedefi büyüterek Şubat 1999'da Koçbank ve Visa işbirliğiyle Migros Club kredi kartını hizmete sunar.[91] Migros Club kredi kartı sadece Migros ve Şok mağazaları ile Sanal Market'te değil, yurtiçi ve yurtdışında Visa amblemi bulunan milyonlarca işyerinde ve ATM'de geçerlidir. Kartı Migros mağazalarında

Yeni Milenyuma Bankalar Nasıl Merhaba Dedi?

1990'lı yıllar kartlı ödemeler sektörünün yeni teknolojilerle buluştuğu, kart sayılarının hızla arttığı zamanlardır. Kullanıcılar plastik kartlı, ATM'li ve POS'lu yıllara çok da zorlanmadan alışmaktadır. Bu açıdan bakıldığında herkes 2000'li yıllara gayet hazır görünmektedir. Ancak şirketlerin bilgi teknolojileri (BT) birimlerinde başka bir heyecan başka bir kaygı dikkat çekmektedir: Amerikalıların 'Y2K' (Year 2000) krizi adını verdikleri ve 6 haneli tutulan tarih bilgisinin, 2000 yılıyla birlikte 8 hane olarak değişmesine paralel olarak, buna uygun olmayan Cobol temelli kodla yazılmış uygulamaların bilgisayar sistemlerinde büyük bir sıkıntıya yol açacağı söylenmektedir.

Bunun neden olabileceği tüm kötü senaryolar ve olasılıklar halk diline çevrilip, komplo teorileri üretilmekte, insanların ameliyat masalarında kalabileceği, uçakların havada çarpışabileceği, hatta uyduların dahi yörüngeden çıkabileceği söylenmekte, çok çeşitli felaket senaryoları üretilmektedir.

BKM Üye İlişkileri Direktörü Müge Ünal, bankaların en yetkin teknik çalışanlarının bu projeye odaklanmış şekilde projeler ürettiği o dönemi çok iyi hatırlıyor:

"Çalışmaya başlayıp da yapılacak işin büyüklüğü ortaya çıktığında, olabileceklerle ilgili iddiaları o kadar da hafife almamak gerektiğini gördük.

Tüm sistemler üzerinde müşterilerin işlemleri tarih bazında tutuluyor, günler üzerinden işlemler hesaplanıyor, neredeyse bütün bir sistem tarihler arasındaki farkın hesaplanması üzerinden dönüyordu. Örneğin '31 Aralık 1999' tarihi altı hane olarak '991231' şeklinde tutuluyor, hesaplamalar bu tarih ile bir sonraki tarihin arasındaki fark alınıp hesap ediliyordu. Yeni yıl öncesi eğer bir değişiklik yapılmaz ise, 1 Ocak 2000 tarihi sistemde '000101' olarak gösterilecekti. Bu da muhasebe hesaplamalarının tamamen çökmesi anlamına gelecekti. Bu durumun düzeltilmesi için,

• Öncelikle sistemin kayıt desenindeki tüm tarihler 6 haneden 8 haneye çıkarılacaktı. (Tutulan kayıt desenleri büyüyecekti, bu da mevcut desenlerinin bozulması anlamına geliyordu.)

• Sistemde 991231 ile gösterilen tüm tarihler artık 19991231 olarak sisteme yazılacaktı (Yeni kayıt desenlerinden ötürü veri tabanlarında daha büyük bir yere ihtiyaç olacaktı.)

kullananlara ise kasa başı indirimler ile bedava alışveriş çekleri verilmektedir. O tarihte 226 mağazası ve 140 milyon müşterisi olan Migros'tan yapılan alışverişlerde hediye puanları kazanmak da mümkün olmaktadır. Kartla amaç, müşterinin mevcut kredi kartını iptal edip, kendisine ek avantajlar sunan Migros Club kredi kartına geçmesini sağlamaktır.

Beğendik mağazalarının Türkiye İş Bankası ile yürüttüğü ortak çalışma sonucu 1999 yılı haziran ayında MasterCard logolu Beğendik Kredi Kartı hizmete sunulur. Beğendik müşterilerinin vadesiz mevduat işlemleri ve otomatik ödemeleri için de kullanılabilen kart temelde bir İş Bankası kredi kartı özelliği taşımakta ama Beğendik mağazalarının gıda dışı reyonlarından dört taksitle, peşinatsız, vade farksız alışveriş olanağı da sağlamaktadır. Kart uluslararası geçerliliğe de sahip olduğundan dünyanın her yerinde MasterCard amblemi bulunan işyerlerinden alışveriş yapma, yetkili birimlerinden ve ATM'lerden para çekme imkanı da sunmaktadır.[92]

İstanbul'daki Profilo Alışveriş Merkezi ile Pamukbank'ın Mayıs 1999'da ortaklaşa çıkardığı Visa logolu PAMCard da alışveriş merkezindeki mağazaların yüzde 90'ında geçerlidir. Classic ve Gold versiyonlarıyla tüketicinin ilgisini çeken PAMCard beş aya varan taksit olanağı ile yüzde 15'lere varan indirim imkânları sunmaktadır.[93]

Artık şehirlerin yeni statü simgesi bu kartlardır. 18 yaşını dolduran ve bir işyerinde maaşlı çalışan herkesin cüzdanında bankaların kredi kartlarından mağaza kartlarına çok sayıda kart bulunmaktadır.

2000'li yılların hemen öncesinde kartlı ödemeler sektöründe tüketiciyi rahatlatacak bu tip gelişmeler yaşanmaktadır, ancak Türkiye ekonomisi 21. yüzyıla doğru yapısal sıkıntılarını arkasında bırakıp tüketiciyi köklü bir şekilde rahatlatamadan ilerlemektedir. Daha önceki

• Sistemde mevcut tarih bilgisi içeren tüm kayıtların bir yedeği alınacak, tüm kayıtlar, yeni tarih formatı ile yeniden hazırlanacaktı.
• Tüm bu çalışmalar sistemler durmadan, bir kesintiye ve güvenlik açığına sebebiyet vermeden yapılmalı idi.
Bütün bunlar ciddi bir sistem değişikliği ve geçişi demekti. Bu nedenle de tüm bankaların BT ekipleri 1999 yılı başından itibaren bir yıl sürecek bir çalışmaya koyuldular. Analizler yapıldı, riskler hesaplandı, önlemler alındı. Hazırlıklar sonrası günlerce süren testler yapıldı. Hatalar alındı. Moraller bozuldu. Sorunlar çözümlendi ve yüzler gülüp moraller yeniden yerine geldi.
Artık sistemler hazırlanmış, yeni uygulamalar yeni verilerle sisteme yüklenmişti. Tüm ekipler yeni yılı ve milenyumu karşılamaya artık hazırdı.
Tabii herkes 1999'u 2000'e bağlayan 31 Aralık gecesi ailesi ve sevdikleriyle bir arada olurken, bankaların BT elemanları ile verilerden sorumlu ekipler ofislerinde makinelerinin başında idiler. Cefakar banka çalışanları sistemlerinin başında, ekip arkadaşları ile birlikte nefeslerini tutmuş, saatlerin 00:00:01'i, takvimlerin de 01.01.2000'i göstereceği anı beklemekteydiler.
Acaba yeni tarihler değişiklik yapılan sisteme hatasız, kazasız bir şekilde doğru olarak yazılacak mıydı? Yeni günün ilk transaction'larının geçeceği ve ilk günsonu yapılacak anlar bakalım ne gösterecekti?
Bankalar arasında hem birbirinin halinden anlar hem de ufak bir rekabet heyecanı ile yoğun bir telefon görüşmesi yaşanıyordu.
Ve beklenen an geldi, son saate girildi, geriye sayım başladı.
Nefesler tutuldu. Uzun bir zamandır felaket senaryoları üretilen yeni milenyuma, 2000 yılına giriverdik.
Sistemler bir anda yeni bol sıfırlı tarihleri gösteriyordu. İlk işlemlerin başarı ile geçmesi kutlanırken bir yandan da yaşanılan kimi sorunlar endişe ve kaygıyı yükseltiyordu.
Herkes telefon başında diğer bankaları arıyor, durumlarını soruyor, sorun çıkarsa birbirlerini teselli ederek, çözüm yolları öneriyor, geçişi başarıyla atlatanlar tebrik ediliyordu. Bir yıl göz açıp kapayana kadar geçmişse de, yeni yılın gecesindeki o 2-3 saat adeta bir ömür gibi gelmişti.
Türkiye'nin en güçlü ekipleri o gece bu işin de üstesinden geldi ve büyük sorunlar oluşmadan, müşterilerini zor durumda bırakmadan milenyuma 'merhaba' dedi.
O saatlerde tüm banka çalışanları 'tek nefes, tek ekip' olmuştu.
O anki duygusal haz ve ekip ruhu sanırım epey bir zaman daha yaşanmayacaktır."

Kaynak: Müge Ünal ile Söyleşi, 8 Nisan 2016.

yıllarda sergilenen zaafların ve uygulanan yanlış kararların sonuçları bütün ağırlığıyla 1999 yılı ekonomisinin sırtına biner. Hükümet o yıl İnterbank'a el koyar, borçlarını ödeme olanağı kalmayan Marmara Bank, TYT Bank ve Impex Bank TMSF'ye devredilir. Yaşarbank'ın, Egebank'ın, Esbank'ın, Sümerbank'ın, Yurtbank'ın yönetimi de o yıl TMSF'ye geçer. (Ertesi yıl da Etibank ile Bank Kapital TMSF'ye devredilecektir.) Batık bankaların hazineye binen yükü, azalan ithalatın yarattığı durgunluk, 500 bin TL'ye çıkan dolar kuru ve yüzde 60'ı aşan fiyat artışları sonucunda GSMH 1999'da yüzde 6 oranında küçülür.[94]

KART RAKAMLARI PATLIYOR

Ekonomideki zorluklar kredi kartları sektörünü de etkilemiştir. Her şeyden önce zorluklara maruz kalan tüketiciye sunulan kolaylıklar ile ödeme sistemleri pazarındaki rekabet artmış, hizmet ve kanal kalitesi gelişmiştir. Buna bağlı olarak ürün çeşitliliği gelişmiş, ürün kârlılığı kavramı derinlik kazanmıştır.

1997'de ilk ortak markalı, 1999'da da ilk çok markalı ortak (multi-branded) kartların hayatımıza girmesiyle birlikte, tüketici davranışlarında da değişim yaşanmıştır. Taksit uygulama ve avantajlarının çeşitlendiğini fark eden kullanıcılar, sahip oldukları kartlardan maksimum finansal fayda ve de kullanım kolaylığı bekler olmuştur. Kısacası 1997'de başlayan durgunluk ertesinde kendisini korumak isteyen tüketici, çareyi bu yükü hafifletmesini umduğu kredi kartlarına yüklenmekte bulur. Sonuç olarak, kart sayısı hızla artar.

1997'de 4 milyon 783 bin 622 olan kredi kartı sayısı, 1998'de yüzde 47'lik artışla 7 milyon 56 bin 653'e, 1999'da ise yüzde 42'lik bir artışla 10 milyon 45 bin 643'e ulaşır. Türk bankalarının çıkardığı kredi kartlarıyla yurtiçi ve yurtdışında yapılan alışveriş ve nakit avans tutarı ise 1997'de 941,5 trilyon TL iken, 1998'de yüzde 165 artmış ve 2,5 katrilyona ulaşmış, 1999'da ise 3,6 katrilyonun üzerine çıkmıştır.

Bu, daha önceki yıllarda bile öngörülemeyen bir büyümedir. MasterCard Genel Müdürü Mehmet Sezgin 1993 yılında verdiği bir demecinde, gelecekle, özellikle de 2000 yılı ile ilgili şu tahminde bulunmaktaydı:

"Türkiye'de seçmen sayısı 2000 yılında 35 milyona ulaşacak. Bunlardan yüzde 20'si kredi kartı kullansa 7 milyon adet eder."[95]

Türkiye'nin kartlı ödeme sistemleri alanında kat ettiği gelişme sektör yetkililerini bile şaşırtacak büyüklüğe ulaşmıştır. Zira 2000 yılı sonunda Türkiye'de kredi kartı sayısı 13 milyon 408 bin 477'ye ulaşmış, Sezgin'in 7 milyon şeklindeki öngörüsünün dâhi neredeyse iki katına ulaşmıştır.

Kartlı ödeme sistemleri sadece tüketici davranışlarını değil aynı zamanda koca bir perakende sektörünü de etkilemiş, geliştirmiştir. Yapı Kredi Bankası'nın bugün Perakende Bankacılıktan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Nazan Somer Özelgin, bu etkiyi şöyle tarif ediyor:

"Türkiye'de perakende sektörü bankaların ödeme sistemlerine yaptıkları yatırımlarla ciddi şekilde büyüdü. Taksitli sistemler, kampanyalar, üye işyerleri ve markalarla işbirlikleri, perakende sektörünü başka bir yere taşıdı. Aynı dönemde belki AVM'ler vb. açıldı ama sonuçta finansmanı sağlayan taraf o kadar baş koymuştu ki bu işe, bütün perakende markaları bundan ciddi şekilde nemalandı. Türkiye perakendede aslında çağ atladı. Bugün gidip İtalya, İspanya gibi ülkelerin perakende sektörüne bakarsanız, ortada ciddi bir şekilde Türkiye lehine bir durum olduğunu görürsünüz. Belki markalaşma açısından değil ama sunum, dağıtım, lojistik vs. açılardan bu böyledir.

Tüketicinin finansmanı tarafında bankalar perakendeciyle işbirliği yaptığı için mağazacılık ciddi gelişti Türkiye'de. Şartlar değişse de bugün o işbirliği devam ediyor. Çünkü el ele müşteriye bir fayda sunuyorsunuz. Kâr marjları, fiyatlaması, taksit adedi, regülasyon başka şey dikte eder, ama o işbirliğinin değişmesi için hiç bir sebep yoktur."[96]

Öncü Bir Girişim: Advantage

Boyner Grubu, 1998'de hem taksit ihtiyacına cevap verecek hem de mağaza kartlarındaki karmaşayı sona erdirecek büyük bir yeniliğe imza atar. Aralarında Beymen, Benetton ve İremtur gibi öncülerin olduğu 19 firmayı, Advantage Card adı verilen bir kartta buluşturur.

Tüketicilere ödeme kolaylığı sağlamayı hedefleyen tüketici finansman şirketleri, günümüz ekonomisinin önemli ve vazgeçilmez kurumlarıdır. Tüketicilerin her türlü mal ve hizmet alımlarını kredilendirme misyonuyla hareket eden banka-dışı bu şirketlerin önü ülkemizde 1990'lı yıllarda açılmıştır. 27 Haziran 1994 tarihli Resmi Gazete'de yayınlanan 545 sayılı kanun hükmünde kararname ile 30 Eylül 1983 tarih ve 90 sayılı Ödünç Para Verme Hakkında KHK'nin bazı maddelerinde yapılan değişiklikler -ve akabinde bu kapsamda yayınlanan yönetmelikler- bu tip şirketlerin yasal bir statüde faaliyet göstermesine olanak tanımıştır.

Hazine Müsteşarlığından bu çerçevede "izin belgesi" alarak faaliyete geçen ilk tüketici finansman şirketimiz 30 Mart 1995 tarihinde Koç Tüketici Finansmanı A.Ş. olmuştur.

1990'ların ikinci yarısı bu bakımdan hareketli geçmiş ve tüketicilere bankalar dışında da kredilendirme olanakları sunan çok sayıda şirket bu dönemde kurulmuştur. Bu şirketler önce "tüketici finansmanı," 2000'li yıllarda da "finansman" başlığı altında yeni bir sektörün kurulmasına ön ayak olmuştur.



Her ne kadar kanunun yayın tarihi, yukarıda da belirttiğimiz üzere 1994 ise de, sektörün pratikteki miladını 4 Kasım 1998 olarak gösterebiliriz. Zira "tüketici finansmanı" alanında faaliyete geçen şirketler gazetelere o tarihte ortak ilan vererek manifestolarını ilan etmişlerdir. Bu ilanlarında "öncelikle etik değerlere sıkı sıkıya bağlı, yüksek kalitede ve dünya standartlarında, tüketici haklarına saygılı hizmet sunmayı" taahhüt eden bu şirketler, bir anlamda sektörün kuruluşunu da birlikte ilan etmişlerdir. Belli ürünlere tüketici kredisi veren ve bu alanda bankalar ile leasing kuruluşlarına alternatif teşkil eden sektörün bu ilanının altında Anadolu Cetelem, Benkar, Cankart, Escort, Kibar Finans, Koç Fiat Kredi, Uzel gibi tüketici finansmanı şirketlerinin imzası vardır.[1]

Bunlardan bir tanesi, Benkar, temeli 1994'te atılan yasal çerçevenin tanıdığı olanakları, bağlı olduğu Boyner grubun vizyonuyla birleştirerek 1998 yılı sonlarında, nakit alım gücü ekonomik krizlerle dramatik bir biçimde düşmüş Türk tüketicisinin ihtiyacına cevap veren önemli bir girişimde bulunur. "Advantage Card" adını taşıyan bu girişim, kartlı ödeme sistemlerinin orta ve alt sınıflara nüfuzu açısından da ülkemizde bir mihenk taşı olarak kabul edilmektedir.

İNDİRİMLİ SATIŞ: KOMADA HASTA YAŞATMAK

Aslında Türk ekonomisini sık sık vuran krizler tüketicinin belini kırdığı için mal ve hizmet satın alımlarına ödeme kolaylıkları ve taksit olanakları getirebilmek '90'larda büyük önem kazanmıştır. Perakende firmaları bu ihtiyaca önce sektör şartlarını zorlayıp indirimli satış sezonlarını uzatarak cevap vermeye çalışmaktadır. Bunun pek de sağlıklı bir yol olmadığını

düşünenler arasında o dönemde Beymen'in moda koordinatörü olarak görev yapan Kerim Kerimol da vardır. Kerimol'a göre, indirimli satışlar "komada hasta yaşatmak" anlamına gelmektedir:

"Alım gücünün düşmesine rağmen satışları artırabilmek için sezon öncesi ucuzluğa geçmek gibi misaller yanlıştır. Onun ismi komada hasta yaşatmaktır. Mühim olan ise hastayı ayağa kaldırmaktır. Bunun çözümünü Batı bulmuş. Batı, Amerika'yı keşfetmiş, bizim kendi kendimize yeni yol keşfetmemize gerek yok. Batı'da kredi müesseseleri kurulmuş. Mağazaların kendi kredi kartlarını kabul ediyorlar. Müşterilerine belirli bir kredi limiti ve ödeme şansı tanıyorlar. Böylelikle peşin parayla alamayanlara krediyle alabilme şansı yaratıyorlar. Bu olayı beyaz eşyacılar kampanyalarla çok güzel uyguluyorlar." [2]

Beymen gibi vade farkı uygulamayan, peşin ödemesiz üç taksit yapan mağaza kartları da tüketicinin finansman arayışına bir yere kadar çare olabilmiştir. Beymen kredi kartıyla bir önceki sezona göre satışlarını yüzde 50 oranında artırdıklarını belirten Kerim Kerimol, "Biz 1989'da uygulamaya başladığımız Beymen kredi kartı ile tüketiciye yardımcı olmaya çalıştık. Kendi maliyetlerimizi aşağı çekemediğimize göre tüketicinin de elinde toplu bir para bulunmadığına göre istediğiniz kadar reklam yapın çözüm getiremezsiniz," diye konuşmaktadır.

Uzun vadeli, kalıcı çözümün bir banka güvencesindeki kredi kartında olduğu ancak zamanla kabul gören bir yaklaşım olmuştur. Bankaların bu fikre ısınması da zaman almıştır. Bankacılık alanındaki kariyerine 1989 yılında Yapı Kredi'de başlayan, '90'lı yıllar boyunca da sürekli sahada olan Zafer Demirarslan, bankaların kredi kartlarıyla toplumun alt ve orta sosyoekonomik segmentlerine henüz ulaşamadığı dönemlerde, aslında oralarda "ödeme kolaylığı" sunan bir karta yönelik talebin canlı olduğunu iyi hatırlıyor:

"Bütün o yıllar boyunca sahadaydım ben; bütün motivasyonumuz kart kabul işini ülkenin bütün perakendecilerine yayabilmekti. Ancak, giremediğimiz sektörler vardı. Beyaz eşya, kahverengi eşya, okul ödemeleri gibi büyük meblağlı alışverişlerin döndüğü ama bedeli bir kerede ödenmesi mümkün olmayan mal ve ürünlerin satıldığı bu sektörlerde, insanlar daha ziyade senet, deftere yazdırma vs. usulüyle ödemeler yapıyordu. O tarihlerde ben dönüp merkeze gönderdiğim raporlarda defalarca 'bu kesimleri kartlı ödeme sisteminin içine çekemiyoruz, çünkü insanların limiti buna yetmiyor. Ve sistemin dışında büyük bir hacim kalıyor, buna bir çare bulmak lazım' şeklinde dünya kadar cümle kurmuşumdur. Muhtemelen bir sürü bankada bir sürü arkadaşımın da benzer uyarıları olmuştur. Yani, birileri öyle ya da böyle, bir gün mutlaka bunu yapacaktı." [3]

Yapı Kredi Bankası'nda 1988-2011 yılları arasında görev yapmış olan Selçuk Ergen ise piyasanın "taksit imkânı sunan" karta ihtiyacı olduğunu, hatta bunu "emrettiğini" düşünenlerden:

"Eskiden hatırlıyorum sürekli bir taksit tartışması vardı. Tüccar, esnaf, 'senetler, çeklerle uğraştırıyorsunuz bizi, neden kredi kartına taksit yaptırmıyorsunuz?' derdi. Dönüp baktığımızda o yıllarda uluslararası regülasyonda taksitin yasaklanmış olduğu görülüyordu. Fakat sonra ne oldu, birileri bunu yaptı. Çünkü piyasanın buna ihtiyacı vardı. Piyasa aslında bize bir yerde emretti 'taksit yap' diye." [4]

Piyasa bankalara emretmiştir belki ama, bu emri üzerine alınarak ilk uygulayan bankacılık sektörü dışından bir grup olan Boyner Holding olur. Boyner Holding'e bağlı Benkar tarafından 1998 yılı sonlarında çıkarılmış Advantage Card Türkiye'de bankalar dışında bir kurum tarafından piyasaya sunulan çok markalı kartların da en başarılı örneği olur. Söz konusu kart, Türkiye toplumunun alt ve orta sosyoekonomik segmentlerinin kartlı ödemeyi bir araç olarak benimsemelerinin miladı olarak da kabul edilebilir.

Advantage Card, sadece kartlı ödeme sistemlerinin ülkemizde yaygınlaşmasına katkıda bulunmasıyla değil, aynı zamanda Benkar şirketinin sahibi olan Boyner ailesinin tekstilden perakendeye, oradan da finans sektörüne geçişinin aracı olarak da, yani Türk sanayinin tarihsel bir kesitine ayna tutmasıyla özgün bir örnek olarak değerlendirilebilir.

YÜN İHRACATINDAN TÜKETİCİ FİNANSMANINA

Boyner ailesi 26 Ocak 1952 tarihinde Altınyıldız Mensucat ve Konfeksiyon Fabrikaları A.Ş.'yi kurarak yün ihracatından tekstile girmiş bir ailedir. Yıllar içinde yünlü kumaş üretimi, iç piyasaya satışı ve ihracatı alanlarında başarılı olur. Aile '70'li yıllarda tekstilin yanı sıra önce erkek giyim ile konfeksiyon ve mağazacılık işine soyunur. Ancak konfeksiyon satış mağazalarının işleri çok iyi gitmeyince 1971'de bu mağazaları devralmak zorunda kalır. Aile kendisini birden bire perakendecilik alanında bulmuştur. Üst gelir grubunu hedefleyen Beymen'i Şişli'deki mağazasında 1971 yılında Türk tüketicisi ile tanıştıran grubun perakendecilik faaliyetleri 1980'lerde dönüşüm geçirecektir.

Üç kuşaktan bu yana tekstil sanayii içinde bulunan Boyner ailesinin en genç üyelerinden Cem Boyner 1980'lerin başında, Altınyıldız Şirketler Grubu'nu dedesi Hasan Boyner ile babası Osman Boyner'den sonra yönetecek isim olarak anılmaktadır. 1981'de holdingde yürütmenin başı olarak göreve başlayan Cem Boyner artık başta Altınyıldız olmak üzere

Alboy Ayakkabı Sanayii, Karat İç ve Dış Satım, Matosan A.Ş., Konte A.Ş., Alsis A.Ş. ve merkezi İsviçre'nin Zürih kentinde bulunan Alticom AG gibi önemli şirketlerin Yürütme Kurulu Başkanlığı sorumluluğunu üzerinde taşımaktadır.[5]

Aslında o bu göreve başladığında Beymen Altınyıldız'ın içinde bir departman gibidir. Önce onu Altınyıldız'dan ayırır. 1982 yılında grup şirketlerinin Beymen'de sezon içinde satılmayan ürünlerini satmak için çok katlı mağazacılık anlayışı Çarşı'yı geliştirir. İlk "Çarşı Mağazası" aynı yıl faaliyete geçen Boyner Büyük Mağazacılık A.Ş. (BBM) tarafından Bakırköy'de hizmete açılır. Ve bir süre sonra da Cem Boyner tüm yetkileri şirket yöneticilerine delege ederek onları açık rekabette serbest bırakır.[6]

1985 yılında Grup, bu kez uluslararası hazır giyim markası Benetton'u Türkiye'ye getirir. Benetton, Türkiye'ye giren ilk uluslararası hazır giyim markası olmuştur. Boyner, Benetton'un sadece Türkiye ana bayisi değil, aynı zamanda bir üretim merkezi olur.

PERAKENDECİLİKTE DEVRİM: ÇARŞI!

Grup aynı yıl tüketiciye avantajlar sunan ilk mağaza kartını (Beymen Card) pazara sunar. Perakendecilik sektöründe bir devrim niteliği taşıyan Çarşı kredi kartı ise 1989'da sektördeki yerini alır. Böylece Boyner Grup 1990'lı yılların başlarında, perspektifini üretimden perakendeciliğe döndürür. 1990'ların başlarından itibaren taksitli alışverişlerde en etkin çalışan kuruluş olma özelliğini taşıyan Boyner Grup, 1992 yılında da müşteri kartları işlemlerini yürütmesi için Benkar Kart Hizmetleri adıyla bir şirket kurar. 1993 yılı Ağustos ayında da Çarşı mağazalarının kart işlemleri bu şirkete devredilir. [7]

1997 yılında, günümüzde Avrupa'nın en büyük tekstil fabrikalarından biri ve "Altınyıldız" markalı kumaşların üreticisi olan Altınyıldız, sonradan Network olarak adlandırılacak olan ilk perakende markasının operasyonunu başlatır. 2000 yılında ise Altınyıldız'ın ikinci perakende markası olan Fabrika doğar. Bu arada her grup şirketi marka sadakatini güçlendirmek için tüketiciye birbirlerinden bağımsız olarak mağaza kartları vermiştir.

1990'lı yıllarda perakende alanında büyüyen Grup'un kaderi 1997 yılında değişir. Grup, artık cirosunun yüzde 70'ini perakendecilikten sağlamaktadır. Ayrıca Benkar'da işlem gören Boyner grup şirketlerine ait müşteri kartlarının sayısı ilk kez o yıl 1 milyon adete ulaşmıştır.

Cem Boyner, 1997 yılı Ağustos'unda bunun anlamını Milliyet gazetesi yazarlarından Meral Tamer'e şöyle anlatmaktadır:

"Bu ne demek biliyor musun? Yapı Kredi Bankası'ndan sonra Türkiye'de en fazla kredi kartının işlem gördüğü yer Benkar. (...) Mağazalarımızı haftada 250 bin kişi ziyaret ediyor. Dakikada 1.2 ürün satılıyor. Piyasalardan gelen bu gücümüzü değerlendirmemiz lazım." [8]

Evet, Boyner "piyasalardan gelen bu gücü" değerlendirmek konusunda kararlıdır. Nitekim grubun danışmanlık hizmeti aldığı McKinsey de, Boyner grubunun Benkar üzerinden 1 milyona yakın tüketiciye ulaştığını duyunca, "bu gücü mutlaka kullanmanız gerek" demiştir. Grup aynı yıl içinde McKinsey ile birlikte çalışarak "ortak markalı kart "çıkarma ve elindeki gücü konsolide etme hazırlıkları yapar. Uzun toplantıların ardından bu konuda bir banka ile işbirliğine gidilmesi de kararlaştırılır. O tarihe kadar sadece üzerinde yazan mağazalarda geçerli olan müşteri kartları, ABD'den Japonya'ya tüm dünyada ve gıdadan beyaz eşyaya her türlü ürünü satan mağazalarda geçerli bir kredi kartı haline dönüştürülecektir. Vizyon budur!

Kendisini tüketici finansmanı alanına giriş yapmaya zorunlu hisseden Grup hızla bu dönüşümün altyapısını hazırlama çalışmalarına koyulur. Cem Boyner, grubun "tüketici finansmanı" alanında sahip olduğu potansiyelin '90'lı yılların ikinci yarısındaki farkına varışlarını ilerleyen yıllarda şu sözlerle özetleyecektir:

"Elimizdeki 700-800 bin kart, Türkiye'deki en büyük kart portföyüydü. Bundan yeni bir şey olması lazım diye düşündük. Aynı resme uzun uzun baktıktan sonra, başka bir şey gördük orada. Danışmanlar çağırdık, ortaya Advantage çıktı. Daha ilk günden itibaren dedik ki, 'bu, müşteri ile mağaza arasında bir köprü.' Fakat bu köprüyü kurduktan sonra, o köprü üzerinden sadece konfeksiyon, hamburger, oyuncak, tatil geçmez. Onun üzerinden tüketici kredileri, bireysel bankacılık hizmetleri, ev kredileri, nakit avans, MasterCard, Visa, bankacılık ürünlerinin tüketiciye yönelik bölümü de geçtiği zaman, burada çok daha büyük bir 'business' doğar." [9]

Aslında Benkar'ın ilk çok markalı (multi-branded) kart denemesi, Advantage'dan dört ay önce piyasaya çıkardığı OmniCard'dır. Kart sahiplerine birçok markadan vade farksız üç taksitte ödeme kolaylığı getiren OmniCard, gerekli teknik altyapının yeterli şekilde kurulmaması nedeniyle başarılı olmaz ve kısa sürede tarih olur. [10]

ÖNCE ORGANİZASYONDA DÖNÜŞÜM

Dönüşüm ihtiyacının farkına 1990'lı yıllarda varmış olan Grup 1998 yılı başında bununla ilgili atılımları gerçekleştirecek kurumsal yapılanmaya da yönelmiş ve yeni bir organizasyona kavuşmuştur.

Beymen genel müdürlüğü için İngiltere'nin ünlü Harrod's mağazasında da yönetici olarak çalışan Michael Ellis Jones'u transfer eden grup, yönetim yapısını yenileme çalışmalarına hız verir. Pazarlama İletişim Direktörlüğü'ne Yelda İpekli, Operasyon Direktörlüğüne Cenk Akın, Beymen Casa Club Operasyon Müdürlüğüne ise Semih Yalman atanır. (11)

Boyner Holding Bilgi Sistemleri Direktörlüğüne ise yine İngiltere'den Keith Mitchell, holding bünyesinde yeni oluşturulan Stratejik Planlama Müdürlüğü'ne de Orhan Arkan getirilmiştir.

"Boyner Finans" adını almasını planladıkları Benkar Tüketici Finansmanı ve Kredi Kart Hizmetleri A.Ş. Genel Müdürlüğüne ise İsviçre'den Jürg Weber atanmıştır.

Weber 1997 yılbaşından itibaren McKinsey & Company Inc. Türkiye'de Başdanışman ve Anlaşmalar Direktörlüğü görevine getirildi. Weber Boyner'e de danışmanlık yapan bu şirketteki görevi sırasında bazı Türk bankalarının kredi kartı projelerini planlamış, bazı bankaların da bireysel bankacılık bölümlerine öncülük etmiş bir isimdir.

Jürg Weber'in 1998-2001 arasında yönettiği Benkar'ın yol haritasındaki en önemli duraklardan biri, gruba yakın gelecekte "Boyner Finans" adıyla anılacak bir lokomotif şirket kazandırmaktır. Boyner Grubu finans sektörüyle tüketici arasında bir köprü kurmak için mevcut seçenekleri değerlendirmekte ve bu çerçevede bankalarla görüşmeler yürütmektedir. Ancak, bankaların o yıllarda kredi kartı alt-yapılarını "taksitli" sisteme uyarlamaları gerek zaman gerekse parasal açıdan çok pahalıdır.

Uğur Özmen bankaların Benkar ile ilgilenmemelerinin ardında yatan sebepleri ayrıntılı bilen isimlerden:

"Kredi kartı yazılımları, hesap kesim anından itibaren, geleceğe yönelik hiç bir kalıntı bırakmazlar. Oysa, taksitlendirme dendiği zaman, gelecek aylarda yapılması gereken ödemeler ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla bu fark, bankaların yazılımlarında önemli değişiklikler gerektirmekteydi. Ayrıca kredi kartları pazarında yükselme eğrisi bütün hızıyla sürüyordu. Bu nedenle, bankalar açısından büyümekte olan bir ürüne zaman ve para ayırmak varken, ne olacağı belli olmayan bir ürüne yatırım yapmak cazip görünmüyordu." (12)

Kısacası bankalar kendi mevcut sistemlerine rakip olabilecek bir kart yaratmak istememektedirler. Bu vizyona inanan ve bu nedenle ortak bir kart çıkarma konusunda Boyner grubu ile erken tarihlerde ciddi görüşmeler yürüten tek banka Hüsnü Özyeğin'in sahibi olduğu Finansbank olmuştur.

AMAÇ SADIK MÜŞTERİ SAYISINI ARTIRMAK

Çıkarılacak kartla Boyner Grubu'na bağlı Beymen, Çarşı, Benetton gibi mağazaların yanı sıra grup dışı çok sayıda mağazadan da tek bir kartla alışveriş yapılabilecektir. Beymen için avantaj daha da büyüktür. Beymen'in "indirim ve taksit yapmaz" diye bilinen imajı zedelenmeden indirim ve taksit yapılabilecek, daha da önemlisi, bu şekilde yalnız üst gelir grubu yerine, üst-orta gelir grubu hedeflenebilecekti.

Bir yıl sonra 2,5 milyon kredi kartı müşterisine ulaşmayı hedefleyen Weber, bu dönüşümün tüketiciye nasıl yansıyacağını kartın duyurusundan yaklaşık 7 ay kadar önce, yani 1998 yılının Mayıs ayında şu cümlelerle özetlemektedir:

"Benkar eskiden müşterilerine yalnız kendi bünyesinde hizmet vermeyi amaç edinmiş bir bakıma içe dönük bir organizasyondu. Şimdi ise tamamen dışa dönük olmaya dizayn ediyoruz. Kartın biçimi şu anda oturmuş değil. Ama projenin temelinde sadık müşteri sayısını artırmak yatıyor. Onun için en büyük avantajları sürekli müşterilerimize tanıyacağız. Alışveriş miktarı yükseldikçe ödüller de önemli ölçüde artacak." (13)

Finansbank ile birlikte geliştirmeye çalıştığı proje sayesinde Benkar bir mağaza kartları şirketinden finans şirketine dönüşecek ve perakende bankacılık esaslı hizmetlerle büyüyecektir. Bir diğer deyişle Boyner Grubu önümüzdeki kış piyasaya sürülmesi hedeflenen kartı Finansbank ile ortak olarak pazara sunma hazırlığındadır. Finansbank kartın hem Visa hem de MasterCard versiyonlarının pazara sunulmasını sağlayacaktır.

Projenin Türkiye için çok yenilikçi bir nitelik taşıdığına dikkat çeken Weber, "her iki taraf da fedakarlık yapıyor. Sektörün büyümesini olumlu yönde etkileyeceğine kuşku yok. Burada en az kazanan belki de banka. En çok kazanan ise tüketici. Biz de ortada yer alıyoruz," demektedir. (14)

Yapılan hazırlıklara bakılırsa kart Benkar A.Ş.-Finansbank ortaklığı ile ve ilk aşamada MasterCard logosu ile çıkacaktır. 1997 yılı sonunda piyasada tarafların anlaşmaya çok yakın olduğu söylenmektedir. (15)

Bu şekilde Finansbank'ın bireysel bankacılık bölümü müşterileri de bir anda katlanarak artacaktır.

Ancak iki vizyoner kuruluş arasındaki görüşmeler, müşterinin sahibinin kim olacağı konusunda beliren ihtilafın da etkisiyle son dakikalarda tıkanır. Piyasadan 6 milyar dolara varan sıcak para çıkışına sebep olan 1998 ekonomik krizi de bu olumsuz gelişmede pay sahibi olmuştur. Bunun üzerine taraflar kendi yollarına giderler. Tüketici ile üye işyeri arasında köprü görevi görmek artık tek başına Benkar Tüketici

Finansmanı ve Kart Hizmetleri şirketine kalmıştır. Bu şirketin üreteceği kartta artık sadece yeni markanın logosu yer alacaktır. Bankanın ve uluslararası ödeme şirketinin logosu olmayacaktır.

PERAKENDECİLİĞİ TAKSİT UÇURDU

Bu duruma epeyce şaşıranlardan biri de şirketin Bilgi Teknolojileri bölümünde 1998 yılı Kasım ayı başında birim müdürlerinden biri olarak çalışmaya başlayan Celal Cündoğlu'dur:

"Ben Visa ABD'de çalışırken, Boyner Grubu benimle de temasa geçti. Keith Mitchell, Atlanta'da kar fırtınasından ötürü gecikerek gelebildiğim için bir havalimanı kafesinde yaptığımız görüşmede, bana Boyner'in ne kadar vizyoner olduğunu ve Aralık ayına kadar MasterCard ya da Visa markasıyla bir kredi kartı çıkaracaklarını, bütün POS'lara yayacaklarını, bütün ATM'lerde kullanılacağını söyledi.

Bu işin bu kadar kısa sürede olup biteceğine ihtimal vermiyordum. Ayrıca hemen gelemeyeceğimi söyledim. Keith 'çok güzel bir fırsatı kaçıracağımı, teklifi düşünmemi' söyledi. Heyecanlanmıştım. Yine de düşünüp olumlu bir şekilde geri dönmem ve Benkar'da işe başlamam 2 Kasım 1998'i buldu. Gelir gelmez de kartın önümüzdeki ay çıkacağını öğrendim. Doğal olarak 'hangi bankayla' diye sordum.

'Bir bankayla anlaşılmadı,' dediler.

'VISA ya da MasterCard olmayacak mı?

'Hayır, bir bankayla görüşüyorduk, bozuldu görüşmeler.'

'Ee, n'apacak bu kart öyleyse?' dedim, 'taksit yapacak,' dediler.

Amerikan mantalitesi ile düşündüğümden 'taksite ne gerek var ki,' diye düşündüm. Oysa Türkiye'de perakende sektörünü uçuran şeylerden biri oldu taksit." [16]

VE "ADVANTAGE" PERAKENDECİDE

Boyner Grubu'nun başta bir bankayla gerçekleştirmeyi tasarladığı ama sonradan yalnız başına çıkarmak durumunda kaldığı ürün daha önce planlandığı üzere, 1998 yılı Aralık ayı içinde 19 firmayı aynı çatı altında buluşturarak pazara sunulur. Tüketici için çok sayıda mağazanın birbirlerinden bağımsız olarak verdiği kartları ayrı ayrı kullanma dönemi sona ermiştir. Benkar, ilk etapta anlaşma imzalanan 19 şirketten kredili alışveriş yapacak olan tüm müşterilere "Advantage Card" logosu altında tek bir hesap özeti sunacaktır. Kart, "taksit yapan çok ortaklı mağaza kartı" türünün Türkiye'de ilk örneğidir. Advantage Card'ın tek bir hesap özeti çatısı altında bir araya getirdiği şirketler şunlardır: Altınyıldız, Benetton, Beymen, Burger King, Çarşı Mağazaları, Divarese, Fahri Kuz Optik, Gen-Pa, Gilan, Hertz, Home Store, İremtur, İstanbul Cerrahi Hastanesi, Levi's, Reebok, Sentez Halı & Mücevher, Sisley, Toys 'R'Us ve Yataş.

Mağaza kartlarındaki karmaşayı sona erdirecek kartın lansmanı dolayısıyla 9 Aralık 1998 tarihinde Şişli Evlendirme Dairesi'nde bir basın toplantısı düzenlenir. Toplantıda bir konuşma yapan Boyner Holding Yönetim Kurulu Başkanı Cem Boyner, 'kendi alanında dünyada bir ilk olan bu uygulamanın, 2000'li yılların alışveriş yaşamının önemli bir kilometre taşını oluşturacağına inandıklarını' söyler. [17]

Kartlı ödeme sistemleri dünyasındaki işbirliklerinde çok büyük çoğunlukla ortada kartı ihraç eden, uluslararası ödeme kuruluşlarıyla anlaşma yapan ve riskleri üstlenen bir banka söz konusudur. Ancak Advantage'ın arkasında bir banka yoktur.

Yine de tüketicinin ihtiyaç duyacağı tüm mal ve hizmetlere geniş avantajlarla, özellikle de faizsiz taksit imkanıyla ulaşması hedeflenmektedir. Daha da önemlisi böyle bir kart ile çek, senet, banka kredisi gibi araçların devre dışı kalması sağlanacaktır. Advantage ile 3-5 aya, hatta bazen 12 aya kadar taksit yapılmakta ve sabit TL ile ödeme imkânı sunulmaktadır. Bazen tüm bunlara ilave olarak (Çarşı Kafe'lerde örneği görüldüğü üzere) kart sahiplerine dondurma bile hediye edilmektedir. [18]

Boyner'in tüketici finansmanını teslim ettiği Benkar yöneticisi Jürg Weber'e bakılırsa, Advantage bu haliyle dünyadaki bu tür uygulamaların ilkidir. Weber, kartın dünya uygulamaları içindeki yerini Hürriyet gazetesinden Nurten Erk'e 1999 yılında şu sözlerle anlatmaktadır: "Sistem, Asya'da, Amerika'da Japonya'da ve İngiltere'de uygulanmış ve başarılı olan bazı parçaları içeriyor. Ama şu anda bizim uyguladığımız Advantage Card'ın benzeri bir sistem dünyada henüz yok. Biz, değişik ülkelerdeki sistemlerin en iyi yanlarını alıp, Türkiye'de Advantage sisteminde bir araya getirdik. Daha sonra pazarın yapısına baktık. Türkiye çok farklı ve benzeri olmayan bir ülke olduğu için bu pazara göre bir uygulama gerekiyordu." [19]

40 GÜNDE 60 BİN KART MÜŞTERİSİ

Tek sıkıntı çözümün "bu pazara" uygun bir karakterde gerçekleşmesi değildir. Kart ilk 40 gün içinde 60 bin tüketiciye ulaşmış olsa da birçoğu daha önce mağaza kartına sahip olmayan 19 firmada aynı sistemin sorunsuz yürümesini sağlamak da hiç kolay değildir. Bu nedenle başlangıçta birtakım aksaklıklar eksik olmaz. O tarihlerde

Boyner Grubu'nda genç bir müdür olarak görev yapan Celal Cündoğlu yaşadıkları zorlukları şöyle hatırlıyor:

"Ben Benkar'da işe başladıktan sanırım 5-6 hafta sonra Advantage pazara sunuldu. Ve büyük bir patlama yarattı. Düşünün, size tüketici olarak plastik bir kart geliyor, 'taksit yapacaksın bu kartla' deniyor. Siz de gidiyor üye tüm mağazalarda alışverişinizi yapıyorsunuz. Yani sistem çalışıyor.

Ayrıca her ay yeni üye işyerleri sisteme dahil oluyor. Boyner de hızla yeni Çarşı mağazaları açıyor. Her açılan Çarşı mağazası bize 25 bin yeni kart müşterisi demekti. Sanırım 18 ay gibi bir süre içinde 1 milyon adet karta ulaşmıştık. Bunlar çok güzel gelişmelerdi.

Ama iş bir bankanın BT birimi gibi işlemediği için, McKinsey'ciler de teknolojiden anlamadıkları için ilginç bir durumda bulmuştuk kendimizi. Zira arka tarafta işin muhasebesi, 'back-office' tarafı falan hazır değil. Bu çok büyük sıkıntı yaratıyordu. Bu yüzden de 1998-1999 yılında her ay yüzlerce, belki de binlerce işyeri Advantage'ı arardı ve 'benim taksitlerim ne zaman ödenecek, ben ne zaman paralarımı alacağım' diye sorardı. Biz işte bu ilk dönemde hep bunları toparlamaya çalıştık." [20]

Advantage pazarda estirdiği rüzgarının da enerjisiyle tüm bu sorunları arkasında bırakıp tüketicisini giderek büyütür. Her şeyden evvel kartı edinmek çok kolaydır. Visa gibi uluslararası geçerliliğe sahip olan kredi kartlarına sahip olmayanlar bile bu kartı kolayca alabilecek ve hiç peşinsiz alışveriş yapabileceklerdir. Aslında kartın temel hedefi tüketiciye piyasadaki durgunluğu aşacak bir fırsat sunmaktır. Advantage Card sahipleri İremtur'un düzenlediği her türlü yurtiçi ve yurtdışı gezilere de hiç peşinat ödemeden 12 aya kadar taksitle ve sabit TL ödemeleri ile gidebileceklerdir. Ödemesini 30 gün içinde yapanlar yüzde 5 nakit ödül çeki de kazanacaklardır. [21] Slogan hazırdır: "Bundan böyle bütçenizin elverdiği değil, düşlediğiniz tatiller gerçekleşecek." [22]

Her düşü gerçekleştirememiş olsa da Advantage Card, küresel krizin Türk ekonomisini de etkisi altına aldığı 1998 krizini takip eden dönemde "kriz atlattıran kart" olarak kamuoyuna tanıtılacaktır. [23]

Ulaşımdan gıdaya, giyimden eğlenceye hemen hemen her alanda geçerli olan Advantage Card, faizsiz taksitleri, nakit ödemelerde indirimleri ve hediye puan uygulamalarıyla tüketiciye cazip gelir. Öyle ki, Advantage'in rüzgarı 1998 Nisan'ında Yapı Kredi'nin çıkardığı Taksitcard'dan bile daha kuvvetlidir. 1998'de Benkar'da, 2002'den sonra da Yapı Kredi'nin Kredi Kartları Bölümü'nde çalışan Celal Cündoğlu, Advantage'ın piyasaya iyice kurulduğu "altın günleri" şöyle anımsıyor:

"Yapı Kredi'nin Taksitcard için epeyce reklam çıktığı günleri hatırlıyorum. Bir de duyduğum bir şey vardı. Bir bankacı bir işyerini bağlıyor. İşyeri de kartı kabul ettiklerini belirten logolu sticker'ı çalışanına vererek cama yapıştırmasını istiyor. Çalışan da gidip cam kapının üzerinde turuncu renkli sticker'ı, yani bizim Advantage Card'ı siliyor. Bankanın olmak istediği yerdi Advantage'ın konumu! İşte o zaman başardığımızı, piyasaya kurulduğumuzu anladık." [24]

Advantage Card ile faizsiz taksit imkânına kavuşmak tüketiciler için kuşkusuz büyük bir avantajdır. Ancak bu durum ödemesini son ödeme gününe kadar yapanlar için geçerlidir. Yoksa faizlerin düştüğü ve yüzde 3 ile otomobil kredisi bulmanın mümkün olduğu ortamda, kart ödemesini zamanında yapamayanlar için söz konusu düş bir anda "kabusa" dönmektedir. Zira gecikme faizleri yüzde 17,5'larda seyretmekte, bazı firmalarda bu rakam yüzde 20'lere çıkmaktadır. [25]

Temmuz 1999'a geldiğimizde ürünlerinin fiyatları 1.200-1.500 dolarlarda seyreden kişisel bilgisayar firmaları da sisteme dahil olmaktadır. Artık Advantage Card sahipleri Advantage Çağrı Merkezi'ni arayıp Türkiye'de Bilkom A.Ş. tarafından temsil edilen Apple'ın en yeni iMac bilgisayarlarına bu karta özgü taksitli ödeme ayrıcalıkları ve iki günde adrese teslim imkânı ile sahip olmaktadır. [26]

Advantage'ın sistemine zamanla Vakko, İpekyol, Tefal, Hilton Otelleri, Hertz, Şans Restaurant ve Cafe Del Sol gibi işletmeler de katılır. 1999 yılı Ekim ayı ortalarında sisteme üye işletme sayısı 37'ye ulaşır.

KULLANICI SAYISI 1 MİLYON

Bu arada kartın en yaygın kullanıldığı mağazalardan biri olan Çarşı Mağazaları, 1999 yılı Eylül ayı sonuna geldiğimizde Türkiye'deki 11. mağazasını hizmete açar. Bu büyüme Advantage'in başarısını da pekiştirir. 2000 yılının ortalarına yaklaştığımızda Advantage Card'ın üye sayısı 1 milyona ulaşmıştır. Cem Boyner, Advantage'ın 1 milyonuncu üyesi olduğu saptanan mali müşavir Sait Güven ile 2000 yılı haziran ayında kameraların karşısına geçer. Boyner'in ifadesine göre, Advantage kart üyeleri yılda ortalama 1000 dolarlık alışveriş yapmaktadırlar. [27]

Bu arada, Advantage Card'ın aldığı ivmeyi gören bankalar cephesi de hareketlenmiştir. Boyner Grubu ile 1997'de başladıkları görüşmeleri 1998 yılı içinde sonuca bağlayamayan ve kendi yoluna giden Finansbank üye işyerlerinde taksit olanağı da sağlayan ilk taksitli "çok ortaklı uluslararası kredi kartı" olan Finansbank Galaxy Card'ı 1999 yılı Aralık ayında hayata geçirir. Faizi düşük olan, kolay taksit olanağı sunan

ve puan toplama olanağı da veren Galaxy Card, ayrıca dünyanın her yerinde geçerlidir. [28]

Sektörün büyük bir heyecanla çalkalandığı günleri Europay'in Türkiye ofisinde 1996'da çalışmaya başlayan Toga Köktuna şöyle hatırlıyor:

"Advantage'in sadece varlığı ve hızla büyümesi değil, satışa çıkması da ortalığı ayağa kaldırdı. Ben üç tane banka biliyorum ilgilenen: Finansbank, Citibank, Garanti Bankası. Finansbank en yakın noktaya geldi. Advantage'ı kim alırsa büyük bir avantaj sağlayacağı düşünülüyordu. Ancak olmadı. Görüşmeler koptu, ondan sonra olay bitti. Finansbank orada kurguladığı fikirden Galaxy Card'ı çıkardı. Daha sonra da Advantage HSBC'ye satıldı."[29]

1999-2006 arasında Finansbank'ta plastik kartlardan ve kanallardan sorumlu Genel Müdür Yardımcısı olarak görev yapan Bülent Özer, görüşmelerin olumlu sonuçlanamamasında Finansbank patronu Hüsnü Özyeğin'in can alıcı sorusunun rol oynadığını vurguluyor:

"Esasında Cem Boyner Finansbank'ın sahibi Hüsnü Özyeğin'e gelmiş ve demiş ki; 'Bende müşteri de, konsept de var. Sen de üzerine kredi kartı logosunu koy, beraber çıkartalım.' Sonra anlaşıp sistemi kurmuşlar. Tam hayata geçme aşamasında, Hüsnü Bey 'Peki bu müşterinin sahibi kim? Ayrılırsak bu müşteri kimde kalacak?' diye sormuş. Boyner, 'müşteri benim' demiş. Hüsnü Bey'in aklına yatmamış bu durum. Çünkü çok iyi biliyor ki, önemli olan müşterinin sahipliğidir. Gerisi bir sistem işi ki onu tekrarlayabilirsiniz. Bu nedenle ayrılmışlar. Hüsnü Bey de oradan gelen fikirle, 'biz kendi kartımızı yapalım' diyerek Galaxy'ye odaklandı. Sonra Boyner de tek başına yoluna devam etti ama sonuç itibariyle olmadı. Çünkü insanlar iki tane plastik taşımak istemiyordu. Sonra 2002'de Advantage, HSBC'ye satıldı." [30]

RAKİPLER GELİYOR: GALAXY CARD

İnsanlar gerçekten de biri bankanın biri de perakendecinin verdiği iki kartı birden taşımak istemezler. Bu nedenle Galaxy'nin çıkışında gazetelere verilen ilanlarda yer alan "Tek Kart İşi Bitiriyor" sloganı bir yönüyle de Boyner Grubu'nun zaafiyetine yapılan bir vurgudur. [31]

1998-2003 yılları arasında Benkar A.Ş.'de çalışan ve Advantage Card'ın yöneticilerinden olan Olcay Kılıç ise firmasının "büyük bir şanssızlık" yaşadığı düşüncesinde:

"O dönemde kredi kartında taksit yasaktı. O nedenle herkes arkadan dolaşmaya çalışıyordu. Advantage, ödül sistemi ve kapsadığı perakendeci ağı ile çok özel bir karttı. Türünün ilk örneğiydi. Buradaki büyük şanssızlık, böyle büyüyen bir iş alanını finanse edebilecek bir banka yapısının arkasında olamayışıydı. Finansbank ile görüşmeler 8 ay ilerledikten sonra ipler koptu. Oysa, Boyner portföyü, Finansbank da Visa logosunu katkı olarak sağlayacaktı. Sonra Advantage bir yerel kart olarak çıktı. Ardından Galaxy Card Visa logosuyla sunuldu." [32]

2001 yılına gelindiğinde Advantage artık bir başarı hikâyesi olmuştur. 200 kuruluşun 3 binden fazla mağazasında geçerli 1.4 milyon kart adediyle Advantage, tüm kredi kartı pazarında yüzde 9'luk paya sahiptir. Bir çağrı merkezi, kredi risk yönetim birimi, pazarlama birimleri ve 500'e yakın çalışanı olan Benkar, bankacılık sektörü dışındaki en büyük kart organizasyonu olarak belirmiştir. Boyner Grubu'nun tek eksiği bir bankadır. Babası Osman Boyner'in 2010 yılında Boyner Holding Onursal Başkanı olması ile birlikte kendi de Yönetim Kurulu Başkanlığına getirilecek olan Cem Boyner bu eksiklerini 2002 yılında şu sözlerle aktarıyor:

"Sistem, başından beri müthiş bir fonlama gereği ortaya koyuyor. Cep telefonunu, 2 ay vade ile de satabilirsiniz, 8 ay vade ile de satabilirsiniz. 8 ay vade ile sattığınızda, tüketiciyi 8 ay boyunca fonlamanız gerekiyor. Bu da likidite olan bir ekonomide hiç zor değil. 2000 yılı sonunda, dedik ki bu işi bankalaşarak yapmak zorundayız. Ve 2000 yılı boyunca banka satın alma konusundaki çalışmalarımızı sonuna getirdik." [33]

Eğer bu çalışmalar tamamlanırsa grup bankalara nazaran büyük bir avantaj daha yakalamış olacaktır. Cem Boyner, o dönemde sahip oldukları avantajı şu sözlerle dile getirmektedir:

"Alacağımız bankayla derhal tüketici finansmanı işimizi geliştirmek peşindeyiz. Hazine'nin borçlanma ihtiyacı azaldıkça, enflasyon düştükçe, faiz, hazine bonosu faiz oranları indikçe, bankacılar gerçek bankacılığa dönmek zorunda. Bu yüzden tüketici finansmanına girmek için müthiş bir çaba sarf ediyorlar. Biz zaten bankaların belki 10 yıl sonra gelmeyi hedefledikleri yerdeyiz." [34]

Bankalaşma sürecinin kaçınılmazlığını Benkar'ın 1999'dan sonra genel müdürlüğünü yürüten Levent Ersalman şu sözlerle anlatıyor:

"Aslında burada sermaye piyasalarının gelişmemiş olması çok önemli bir faktör. Gelişmiş bir sermaye piyasası olsa; bir Amerika, Fransa ve İngiltere gibi, aslında bankalaşma sürecine gerek olmadan, bu büyüyen bilançoları finanse etmek mümkün olabilirdi. Fakat Türkiye'de sadece bankacılık sisteminden para bulmak mümkün. Bir taraftan hem rakipsiniz, hem onların parasıyla, onlara rakip bir iş çeviriyorsunuz. Yani ciddi bir zorluğu da işin içerisinde var. Bu noktada bankalaşma süreci artık kaçınılmaz hale geliyor." [35]

AKBANK İLE GÖRÜŞMELER

Advantage Card'ın, kendileri için bireysel bankacılık ürünleri pazarlanabilecek 1-1,5 milyon hazır müşteri anlamına geldiğinin farkında olan bankalar Boyner Grubu'nun peşindedir. 2000 yılı Kasım krizinden önce 5-6 banka Benkar ile görüşmüştür. Ancak bu kez de 2000 Kasım ve 2001 Şubat krizleri görüşme trafiği kadar görüşmelerin kaderi üzerinde de etkili olur.

2001 yılı Mart ayında kartlı ödeme sistemi sektörü Akbank ve Boyner Holding'in ortak açıklaması ile sarsılır. [36] Akbank Benkar A.Ş.'nin çoğunluk hissesini almak üzere Boyner grubu ile ön protokol imzalama aşamasına gelmiştir. Hisse satışı, Akbank'ın yapacağı detaylı incelemenin ardından gerçekleşecektir.

Boyner Grubu tarafından "stratejik bir ortaklık" olarak tanımlanan satışın gerçekleşmesiyle birlikte Advantage Card'ın sahibi olan Benkar'ın hisselerinin yüzde 50'sinden fazlası Akbank'ın olacaktır. Advantage Card ile birlikte kredi kartı pazar payında liderliği hedefleyen Akbank'ın Genel Müdürü Zafer Kurtul Nisan ayı sonlarında gazetecilere şu açıklamayı yapar:

"Geçtiğimiz yıl çalışmalarına başladığımız yeniden yapılanma projesinin ana hedefi, her alanda lider banka olmaktır. Bu hedef doğrultusunda attığı adımları hızlandıran bankamız, son olarak Benkar A.Ş.'nin çoğunluk hissesini almak üzere ön anlaşma sağlamıştır. Büyüme hedefimizin en önemli stratejik parçası, bireysel bankacılık pazar payımızı yükseltmektir. Advantage Card ile birlikte toplam kredi kartı pazar payında lider konuma ulaşmayı hedefliyoruz." [37]

Boyner Grubu ile Sabancı Grubu bünyesindeki Akbank'ın Advantage Card'ın yüzde 65'i için vardığı ön anlaşma, Cem Boyner'in "yönetimde eşitlik ve kontrol" istemesi yüzünden tatsız bir şekilde noktalanır. Her iki taraf da ayrı ayrı yaptıkları açıklamalarda görüşmelerden kendilerinin çekildiğini duyurur.

Banka sektörü dışındaki en büyük kart organizasyonu olan Advantage Card, 2001 yılında 1.4 milyon kart adedi ile tüm kredi kartı pazarında yüzde 9'luk paya sahip bulunmaktadır. Capital dergisi tarafından 2001 yılı içinde, "Türkiye'de son 10 yılın en başarılı projeleri" arasında gösterilen Advantage Card'ı Cem Boyner şu sözcüklerle tarif edecektir: "Finansal açıdan çok emniyetli bir iş. Tüketiciyi finanse ederken, kullandığınız paranın karşılığında elinizde tüketici alacağı var. Stok tutmuyorsunuz. Malınızın değeri sezon sonunda değişmiyor. Aşağı yukarı 1.5 milyon müşteride riskli alacak oranımız binde 6… Böylece, bankadan kredi alıp, bunu tüketiciyi fonlamaya kullandığınız zaman, akşam yatağa yattığınızda, geri ödeme sorunu hissetmiyorsunuz." [38]

ADVANTAGEBANK YOLDA

Akbank'la yürüttüğü görüşmeler olumsuz sonuçlanan Cem Boyner, 2001 yılı ortalarında yeniden Hüsnü Özyeğin'in sahibi olduğu FibaBank ile ortaklık görüşmeleri yürütmektedir.

19 Haziran tarihli gazetelere bakılırsa, "mutlu son"a yaklaşılmaktadır, zira "AdvantageBank" yoldadır. Gelen haberlere göre, yıllardır kurduğu banka hayali en sonunda gerçekleşmek üzere olan Boyner Holding Yönetim Kurulu Başkanı Cem Boyner, FibaBank'a (eski adı ile Türk Sakura Bank) yüzde 50 ortak olacaktır. Yeniden yapılanacak olan FibaBank'ın adı da "AdvantageBank" olarak değiştirilecektir. Böylece 1998'te göbek bağı bankasız şekilde kesilen bir mağaza kartı, bankaya dönüşecektir.

Fiba Holding'le üç yıldır aralıklı olarak görüştüklerini söyleyen Cem Boyner 2001 yılı Haziran'ında gelinen noktayı şöyle açıklamaktadır:

"FibaBank'la ortak olmak için Fiba Holding'e daha önce teklif yapmıştık. Her iki taraf da çok idmanlı olduğu için ortaklık bu kadar hızlı gerçekleşti. Bizim 1997'den beri üzerinde çalıştığımız iş modeline, gecikmeli de olsa artık gireceğiz. Fiba Holding ile kesin anlaşmayı imzaladık. Advantage artık dosyadaki bir hayal değil. Kredi kartları bankanın hukuki yapısı içinde çalışacak. Benkar ise tüketici finansmanı şirketi olarak devam edecek." [39]

2001 KRİZİ İŞLERİ BOZUYOR

İşler yolunda giderse, yeni banka sayıları 1 milyonu geçen Advantage Card kullanıcılarına sadece ortak markalı mağaza kartı fırsatları değil, Visa ve MasterCard özellikleri sayesinde, nakit avans, tüketici kredisi, ev ve otomobil kredisi gibi tüm bireysel bankacılık hizmetlerini sunacaktır. 2001 yılı sonbaharından itibaren de Çarşı ve Beymen mağazalarının yanı sıra, büyük alışveriş merkezlerinde de bu bankanın şubeleri açılacaktır. Cem Boyner, bir başka röportajında, 2000 yılında gelinen noktayı şöyle özetler:

"Fiba Grubu, o günlerde bize 'BNP Paribas ile bizim görüşmelerimiz sürekli erteleniyor. Biz de Finansbank'ın yapısını kestiremediğimiz için sizi geciktiriyoruz. Biz BNP Paribas ile görüşmelerimizi sürdürelim, siz de bu arada kendinize başka alternatif geliştirmek isterseniz, serbestsiniz' dedi." [40]

Boyner Grubu Finansbank ile BNP Paribas arasındaki birleşme görüşmelerinin tamamlanmasını beklemeye koyulur. 15 Ocak 2001'e kadar beklemeyi uygun görmüşlerdir. Ancak hem Kasım 2000, hem de Şubat 2001 krizleri sonucu dolar 1,600,000 TL'ye çıkmış, bu da bu iki banka arasındaki görüşmelerin kaderinde epeyce etkili olmuştur.
Aslında ipler büyük ölçüde 2001'de gevşemişse de kamuoyu Advantage ile Fiba arasındaki ön anlaşmanın askıya alındığını ve tarafların birbirini serbest bıraktığını 2002 yılında öğrenecektir.
Talipleri hiç eksilmeyen ve bunun özgüveniyle hareket eden Advantage Card bu gelişmenin akabinde başka alternatifleri değerlendirmek üzere yerli ve yabancı bankalarla görüşmeler yürütmeye başlar.

ADVANTAGE HSBC'YE SATILIYOR

2002 yılı Haziran ayında Benkar'ın bu kez HSBC ile görüşmelerde mesafe kat ettiği haberleri duyulur. Konuya ilişkin net açıklama aynı yılın Ağustos ayında yapılır. Boyner Holding bünyesindeki Benkar Tüketici Finansmanı ve Kart Hizmetleri A.Ş. ile Advantage Card, 75 milyon dolara HSBC Bank'a satılmıştır. Bu anlaşmayla Benkar hisselerinin tamamı tüm operasyon ve aktifleriyle birlikte HSBC Bank'a devredilecektir.
Beş binin üzerinde satış noktasında kullanılabilen Advantage Card, 288 üye kuruluşu ve 1.5 milyonu aşkın kart kullanıcısı ile Türkiye'nin banka sektörü dışındaki en büyük kart organizasyonudur. Artık bu kart organizasyonu 163 şube ile 400 bini kredi kartı sahibi, toplam 1 milyonu aşkın bireysel müşteriye hizmet veren HSBC Bank şemsiyesi altında yoluna devam edecektir.
Varılan anlaşmaya göre, HSBC, satış bedelinin bir kısmını, önceden kararlaştırılmış performans kriterlerinin gerçekleşmesine bağlı olarak 5 yıllık bir süre içinde ödeyecektir. Hisse devir işlemlerinin yanı sıra iki şirket arasında imzalanan bir ticari işbirliği anlaşması uyarınca da Boyner Grubu, yeni kurulan şirketi BOFİS aracılığıyla, Advantage'ın yönetimi, üye işyeri ilişkileri, müşteri sadakat programları ile pazarlama konularında HCBS Bank'a 5 yıl süreyle dışarıdan hizmet verecektir. (41)
Satış işlemleri 2002 yılı yaz aylarında tamamlanır ve Advantage Card o yılın Eylül ayında resmen HSBC Bank'a satılır. Böylece, Türkiye'nin banka sektörü dışındaki en büyük kart organizasyonun tüzel kişiliği de sona erer. Türkiye serüvenine Demirbank'ı alarak başlayan HSBC Bank da bireysel bankacılık yelpazesindeki genişleme sürecini Advantage ile sürdürecektir. Aynı tarihlerde Milliyet gazetesine HSBC logosu eşliğinde verilen bir Advantage ilanında şöyle denmektedir:
"Bundan böyle Advantage'ın yerel başarısı HSBC'nin global deneyimi ile birleşecek. Advantage Card hizmetleri, HSBC çatısı altında sürecek. Keyifli alışverişler." (42)
Bu arada Benkar'ın Advantage Card operasyonlarının arkasındaki isim olarak bilinen Levent Ersalman da 1 Ekim 2002 tarihi itibarıyla Beymen'in bir süredir boş olan Genel Müdürlük pozisyonuna getirilir. (43)
2002 yılında kredi kartı pazarında yüzde 3 pazar payı olan HSBC Advantage ile birlikte kart pazarında yüzde 6'yı hedeflemektedir. 450 bini kredi kartı olmak üzere 1 milyon 700 bin civarında kart müşterisi olan HSBC Bank'ın hedefi, yaklaşık 300 bin kişiye daha kredi kartı vererek 2 milyon rakamına ulaşmaktır. Genel Müdür Yardımcısı Demet Cimilli'nin söylediklerine bakılırsa, banka ilk etapta HSBC kredi kartlarına Advantage özelliği kazandırmıştır. 2002 yılı Aralık ayından itibaren de Advantage Card sahiplerine kredi kartı verme yoluna gidecektir:
"Advantage sahibi herkesi değil belki ama büyük bir kısmını kredi kartı sahibi, ardından da bankamızın müşterisi yapmak istiyoruz." (44)



Advantage Card'ın aldığı ivmeyi gören bankalar cephesi taksitlendirmeler konusunda hareketlenmiştir. Üye işyerlerinde taksit olanağı da sağlayan ilk taksitli "çok ortaklı uluslararası kredi kartı" olan Finansbank Galaxy Card 1999 yılı Aralık ayında hayatımıza girer. Galaxy Card dünyanın her yerinde geçerlidir. Faizi düşüktür ve kolay taksit olanağı sunmaktadır. Ayrıca puan toplama olanağı da vardır.

Her ne kadar Boyner ile Advantage'ın ve HSBC'nin yolları 2002 sonu itibarıyla ayrılsa da, Rekabet Kurumu'nun keseceği cezalardan ötürü bu üçlü aynı manşet ve haberlerin altında 2003 yılında da buluşurlar. 29 Ağustos 2003 tarihli gazetelerde, "HSBC'ye Benkar yüzünden 5 trilyonluk ceza verildi" şeklinde haberlere rastlanır. Rekabet Kurulu, Benkar ile üye işyerleri arasında 18 Aralık 1998 ve 31 Aralık 2001 tarihli bildirimlere konu olan sözleşmelerdeki münhasırlık maddesiyle ilgili olarak açılan soruşturmayı sonuçlandırmıştır. Kurul, sözleşmede üye işyerlerine yüklenen "Advantage Card dışında başka taksitli alışveriş kartlarıyla işlem yapmama" şeklindeki rekabet yasağından ötürü Benkar'ı Boyner grubundan devralan HSBC Bank'a 5 trilyon TL, aralarında Cem Boyner'in de bulunduğu Benkar'ın eski sahip ve yöneticilerine de 231'er milyar TL ceza vermiştir. [45]

Türkiye'nin kartlı ödeme sistemleri alanındaki en büyük başarı öykülerinden biri olan Advantage 1998 yılında girdiği hayatımızdan çalışanlarından yöneticilerine kullanıcılarından üye işyerlerine derslerle dolu bir dört yılın ardından sessizce çıkar ve kendisini tarih yapraklarına bırakır.

KAYNAKLAR:

(1) Milliyet gazetesi, 4 Kasım 1998, s. 11.

(2) Milliyet gazetesi, 25 Şubat 1990, Dürbün, s.2.

(3) Zafer Demirarslan ile Söyleşi, 18 Eylül 2015.

(4) Selçuk Ergen ile Söyleşi, 10 Eylül 2015.

(5) Milliyet gazetesi, 11 Kasım 1984, Renk eki, s. 4.

(6) Milliyet gazetesi, 19 Ekim 1997, s. 6.

(7) Milliyet gazetesi, 9 Kasım 1993, s. 5.

(8) Milliyet gazetesi, 18 Ekim 1997, s. 8.

(9) Capital dergisi, Temmuz 2002.

(10) Uğur Özmen ile Söyleşi, 19 Ekim 2015.

(11) Milliyet gazetesi, 20 Ocak 1998, s. 9.

(12) Uğur Özmen ile söyleşi, 19 Ekim 2015.

(13) Milliyet gazetesi, 1 Mayıs 1998, s. 6.

(14) Milliyet gazetesi, 1 Mayıs 1998, s. 6.

(15) Milliyet gazetesi, 18 Ekim 1997, s. 8.

(16) Celal Cündoğlu ile Söyleşi, 4 Aralık 2015.

(17) Milliyet gazetesi, 10 Aralık 1998, s. 11.

(18) Milliyet gazetesi, 10 Temmuz 1999, s. 4.

(19) Hürriyet gazetesi, 26 Ocak 1999.

(20) Celal Cündoğlu ile Söyleşi, 4 Aralık 2015.

(21) Milliyet gazetesi, 22 Aralık 1998, Turizm eki, s. 3.

(22) Milliyet gazetesi, 21 Aralık 1998, s. 14.

(23) Milliyet gazetesi, 25 Nisan 2001, s. 6.

(24) Celal Cündoğlu ile Söyleşi, 4 Aralık 2015.

(25) Milliyet gazetesi, 24 Şubat 2000, s. 6.

(26) Milliyet gazetesi, 22 Temmuz 1999, s. 23.

(27) Milliyet gazetesi, 16 Haziran 2000, s. 5.

(28) Milliyet gazetesi, 11 Aralık 1999, s. 4.

(29) Toga Köktuna ile Söyleşi, 18 Eylül 2015.

(30) Bülent Özer ile Söyleşi, 18 Eylül 2015.

(31) Milliyet gazetesi, 2 Mart 2000, s. 35.

(32) Olcay Kılıç ile Söyleşi, 16 Eylül 2015.

(33) Capital dergisi, Temmuz 2002.

(34) Hürriyet gazetesi, 25 Nisan 2001.

(35) Capital dergisi, Temmuz 2002.

(36) İMKB Bülteni, 24 Mart 2001.

(37) Hürriyet gazetesi, 25 Nisan 2001.

(38) Capital dergisi, Temmuz 2002.

(39) Hürriyet gazetesi, 19 Haziran 2001.

(40) Capital dergisi, Temmuz 2002.

(41) Sabah gazetesi, 8 Haziran 2002.

(42) Milliyet gazetesi, 22 Eylül 2002, s. 5.

(43) Milliyet gazetesi, 12 Ekim 2002, s. 8.

(44) Milliyet gazetesi, 5 Aralık 2002, s. 8.

(45) Milliyet gazetesi, 29 Ağustos 2003, s. 10.

04 KAYNAKLAR

(1) *Bankacılık Sektörü, Yeniden Yapılandırma Programı Gelişme Raporu*, BDDK, Temmuz 2002, s. 1.

(2) *Bankacılıkta Otomasyon* eki, *Computerworld Monitör* gazetesi, Kasım 1992, s. 12.

(3) Akdoğan Özkan, *Bilişim Tarihimiz*, Arkadaş Yayınevi, Ankara, 2005.

(4) Cahit Kayra, *Cumhuriyet Ekonomisinin Öyküsü: 1923-2013*, 3. Cilt, Tarihçi Kitabevi, İstanbul 2014, s. 162.

(5) Fahri Tatlı ile Söyleşi, 15 Şubat 2015.

(6) E. Yılmaz, *Türkiye'de Kredi Kartı Uygulaması ve Ekonomik Etkileri*, Türkmen Kitabevi, İstanbul 2000.

(7) Haslet Cemali ile Söyleşi, 23 Şubat 2016.

(8) *Milliyet* gazetesi, 21 Ocak 1990, s. 21.

(9) *Milliyet* gazetesi, 24 Eylül 1990, s. 23.

(10) *Milliyet* gazetesi, 24 Eylül 1990, s. 23.

(11) *Milliyet* gazetesi, 29 Ocak 1991, s. 19.

(12) *Milliyet* gazetesi, 16 Temmuz 1991, s. 5.

(13) Olcay Kılıç ile Söyleşi, 10 Eylül 2015.

(14) *Milliyet* gazetesi, 24 Haziran 1992, s. 4.

(15) *Milliyet* gazetesi, 11 Mayıs 1992, s. 3.

(16) Mehmet Sezgin ile Söyleşi, 1 Ekim 2015.

(17) *Milliyet* gazetesi, 2 Eylül 1992, s. 13.

(18) Bülent Şenver ile Söyleşi, 4 Kasım 2015.

(19) Cem Kibaroğlu ile Söyleşi, 2 Ekim 2015.

(20) *Milliyet* gazetesi, 25 Eylül 1992, s. 5.

(21) *Milliyet* gazetesi, 30 Eylül 1992, s. 3.

(22) *Milliyet* gazetesi, 1 Ekim 1992, s. 29.

(23) Mutena Sezgin ile Söyleşi, 26 Nisan 2016.

(24) *Milliyet* gazetesi, 29 Kasım 1992, s. 2.

(25) Uğur Çelebioğlu ile Söyleşi, 18 Ekim 2015.

(26) İsmail Yalçınkaya ile Söyleşi, 4 Kasım 2015.

(27) Mine Könüman ile Söyleşi, 4 Kasım 2015.

(28) *Milliyet* gazetesi, 8 Kasım 1992, s. 2.

(29) *Milliyet* gazetesi, 24 Haziran 1993, s. 6

(30) Olcay Kılıç ile Söyleşi, 10 Eylül 2015.

(31) Filiz Doğaner ile Söyleşi, 14 Ekim 2015.

(32) *Milliyet* gazetesi, 1 Aralık 1993, s. 6.

(33) *Milliyet* gazetesi, 14 Mart 1996 s. 7.

(34) Toga Köktuna ile Söyleşi, 18 Eylül 2015.

(35) Tunç Daşar ile Söyleşi, 18 Eylül 2015.

(36) *Bankacılıkta Otomasyon* eki, *Computerworld Monitör* gazetesi, Kasım 1992, s. 14.

(37) Olcay Kılıç ile Söyleşi, 10 Eylül 2015.

(38) Leyla Dinçer ile Söyleşi, 19 Ekim 2015.

(39) *Milliyet* gazetesi, 22 Haziran 1993, s. 6.

(40) *Milliyet* gazetesi, 27 Eylül 1993, s. 2.

(41) İsmet Yurtseven ile Söyleşi, 25 Şubat 2016.

(42) Sinan Küçükali ile Söyleşi, 10 Eylül 2015.

(43) *Computerworld Monitör* gazetesi, 4 Mayıs 1992, s. 1.

(44) *Milliyet* gazetesi, 27 Kasım 1998, s. 8.

(45) *Milliyet* gazetesi, 9 Nisan 1991, s. 5.

(46) *Milliyet* gazetesi, 10 Nisan 1991, s. 18.

(47) Coşkun Ural ile Söyleşi.

(48) *Milliyet* gazetesi, 19 Haziran 1991, s. 17.

(49) *Milliyet* gazetesi, 7 Mayıs 1991, s. 5.

(50) Bülent Şenver ile Söyleşi, 4 Kasım 2015.

(51) Bülent Şenver ile Söyleşi, 4 Kasım 2015.

(52) Hulusi Arslan ile Söyleşi, 16 Eylül 2015.

(53) *Milliyet* gazetesi, 10 Haziran 1991, s. 5.

(54) *Milliyet* gazetesi, 29 Haziran 1991, s. 23.

(55) *Milliyet* gazetesi, 28 Eylül 1991, s. 2.

(56) *Milliyet* gazetesi, 26 Kasım 1996 s. 3.

(57) Orhan Koçak , *Atatürk'ün Bankası: Türkiye İş Bankası*, Tarih Vakfı Yayını, İstanbul 2001, s. 248.

(58) Yasemin Altun, *Kadir Akgöz ile Söyleşi*, *Bilişim* dergisi, Aralık 2003, s. 88.

(59) *Milliyet* gazetesi, 1 Nisan 1997, s. 8.

(60) *Milliyet* gazetesi, 24 Nisan 1997, s. 8.

(61) Akın Kozanoğlu ile Söyleşi, 4 Kasım 2015.

(62) *Milliyet* gazetesi, 17 Temmuz 1996 s. 6.

(63) *Milliyet* gazetesi, 18 Temmuz 1997 s. 2.

(64) *Milliyet* gazetesi, 22 Ağustos 1997 s. 2.

(65) *Milliyet* gazetesi, 13 Şubat 1998 s. 10.

(66) *Milliyet* gazetesi, 15 Şubat 1998 s. 10.

(67) Cahit Kayra, Cumhuriyet Ekonomisinin Öyküsü: 1923-2013, 3. Cilt, Tarihçi Kitabevi, s. 196, İstanbul, 2014.

(68) Uğur Özmen, "Kartlı Ödeme Sistemleri" üzerine yayınlanmamış çalışma notları, İstanbul, 2015.

(69) *Milliyet* gazetesi, 16 Aralık 1984, Renk eki, s. 4.

(70) *Milliyet* gazetesi, 26 Mart 1998, s. 7.

(71) *Milliyet* gazetesi, 30 Mayıs 1998, s. 8.

(72) *Milliyet* gazetesi, 20 Ağustos 1998, s. 12.

(73) *Milliyet* gazetesi, 28 Kasım 1998, s. 5.

(74) *Milliyet* gazetesi, 9 Ocak 1999, s. 4.

(75) *Milliyet* gazetesi, 4 Nisan 1998, s. 11.

(76) *Milliyet* gazetesi, 29 Mayıs 1998 s. 12.

(77) *Milliyet* gazetesi, 27 Ağustos 1998 s. 2.

(78) *Milliyet* gazetesi, 24 Haziran 1998 s. 2.

(79) *Milliyet* gazetesi, 19 Ağustos 1998, s. 2.

(80) bigpara.com, 15 Ocak 2001: http://www.bigpara.com/haberler/ekonomi-haberleri/alisverisin-kapisini-kartlar-aciyor_ID351239, 3 Şubat 2016'da erişildi.

(81) *Milliyet* gazetesi, 13 Ekim 1998 s. 9.

(82) *Milliyet* gazetesi, 17 Ekim 1998 s. 12.

(83) *Milliyet* gazetesi, 29 Kasım 1998, Pazar eki, s. 6.

(84) *Milliyet* gazetesi, 14 Mart 1999, s. 12.

(85) *Milliyet* gazetesi, 2 Kasım 1998, s. 2.

(86) *Milliyet* gazetesi, 12 Şubat 1999, s. 8.

(87) *Milliyet* gazetesi, 12 Şubat 1999, s. 8.

(88) *Milliyet* gazetesi, 1 Mayıs 1998, s. 6.

(89) *Milliyet* gazetesi, 12 Kasım 1998, s. 12.

(90) *Cumhuriyet* gazetesi, 21 Ekim 1998, s. 18.

(91) *Milliyet* gazetesi, 6 Şubat 1999, s. 11.

(92) *Sabah* gazetesi, 26 Haziran 1999.

(93) *Milliyet* gazetesi, 12 Mayıs 1999, s. 7.

(94) Cahit Kayra, Cumhuriyet Ekonomisinin Öyküsü: 1923-2013, 3. Cilt, Tarihçi Kitabevi, İstanbul 2014, s. 208.

(95) *Milliyet* gazetesi, 1 Aralık 1993, s. 6.

96) Nazan Somer Özelgin ile Söyleşi, 5 Ekim 2015.

04 BKM ALBÜMÜNDEN '90'LI YILLAR



'90'LAR SONU - Sektör temsilcileri bir seminer sonrasında.



1993 - Visa Bankcard Business School'un ilk mezunları bir ders arasında...



Çatalhöyük Müzesi Sosyal Sorumluluk Projesi.



'90'LAR SONU - Bir BKM resepsiyonu.



Bir Visa etkinliği.



Bir başka Visa etkinliği.



1992 - Pele, Pamukbank Gönül Üyesi kartlarının lansmanında, Pamukbank Genel Müdürü Bülent Şenver ve yöneticilerle birlikte.



Mehmet Sezgin, Özlem İmece, Aykut Demiray ve Berna Ülman bir resepsiyonda bir arada.



Eyyüp Yılmaz, Soner Canko, Kubilay Güler, Sinan Küçükali ve Ahmet Çakaloz.



Özlem İmece, Serdar Yurdakul, Haslet Cemali ve Metin Ünal bir resepsiyonda birlikte görülüyorlar.



1993 - BKM'nin koordinasyonuyla bir Visa toplantısı.



BKM Sistem Yöneticileri.



'90'LAR SONU -
Bir BKM toplantısı.





Bir seminer sonrasında yemek molası.



'90'LAR SONU - Bir VISA organizasyonu.



Sinan Küçükali, Ziya Alpman, Uğur Güvenç, İlker Oral.



1997 – 2000 yılları arasında, Visa'nın Türkiye Genel Müdürü olarak görev alan Richard Cullen.



Serdar Çavdar, Mehmet Sezgin, Uğur Çelebioğlu ve Gökhan İnönü.

‘90’lı yıllardan gazete manşetleri


DÜNYA

KREDİ KARTLARI

SAYFA 2

Visa Türkiye Genel Müdürü Gareth Hill:

“Türkiye 5 yıl içinde lider pazar olacak”

Türkiye, Visa Avrupa Birliği bölgesine bağlı ayrı bir “bölge” seçildi

Cebinizdeki Banka

TÜRKBANK

Türkbank kredi kartları,

200 ülkede,

13 milyondan fazla işyerinde,

günün her saatinde geçerli.

Nedeg sizin de cebinizde böyle bir bankanız olmasın!

TÜRK TİCARET BANKASI

TÜRKBANK

“İkinci Adresiniz”

1996 - *Dünya gazetesi.*
Türkiye’nin Visa’da ayrı bölge haline gelmesi üzerine bir haber...


DÜNYA

KREDİ KARTLARI

SAYFA 12

Mağaza kartlarının sayısı hızla artıyor

Müşteri bağımlılığı yaratmak ve satışları artırmak amacı ile mağaza kartlarına yönelen firmaların sayısı her geçtiğin gün artıyor. Yaptığımız araştırmalara göre şu anda 50 civarında firma, müşterilerine mağaza kartı ile hizmet veriyor.

Mavi Jeans kart sayısı 40 bin sınırında

Mudo’nun toplam cirosunun yüzde 30’unu kartlı satışlar oluşturuyor

Çarşı, 7 mağazası ile hizmet veriyor

“Mağaza kartları, banka kartlarına göre daha avantajlı”

İpekyol Giyim Sanayi Paz. ve Tic. Ltd. Şti. Mağazalar Koordinatörü Nejdet Ayaydın, mağaza kartlarının müşteriler için ideal bir sistem olduğunu söyledi. Mağaza kartlarının banka kartlarına göre daha avantajlı olduğunu ileri süren Ayaydın, mağaza kartlarının banka ve kredi kartlarına etkisini şöyle değerlendirdi:

“Herhangi bir bankanın kredi kartıyla yaptığınız alışveriş tutarını bir ay içerisinde toplam olarak ödemek zorundasınız. Şayet o an yeterli nakit paranız karşılayacak bir bütçeniz varsa, o zamanda bankaya sizden fazla olmak üzere faiz kazandırır. Ama İpekyol Kredi Kartı’nda faiz sıfırdır. Bizim İpekyol Kredi Kartı’nı farklı banka kartlarıyla karşılaştırdığınız zaman...”

İpekyol’un müşterilere Vip Kart ve İpekyol Kredi Kartı olarak iki tür kart sunduğunu dile getiren Ayaydın, Vip Kart ile yapılan alışverişlerde etiket fiyatının yüzde 20’sinin düşürüldüğünü söyledi.

Kart ve İpekyol Kredi Kartı olarak iki tür kart sunduğunu dile getiren Ayaydın, Vip Kart ile yapılan alışverişlerde etiket fiyatının yüzde 20’sinin düşürüldüğünü söyledi. Ayaydın, İpekyol Kredi Kartı’yla ilgili olarak şunları söyledi:

“Kart ve İpekyol Kredi Kartı’nın ikisinin de bir farkı yok. Kredi kartı özelliğini taşıyor. Ancak bu kartımızı bir ay içerisinde ödemeniz gerekmiyor. Bu kartımızla müşterilerimize 3 ay gibi bir vade imkanı sunuyoruz. Bu kartımızla müşterilerimiz, alışverişlerini 3 eşit taksite bölebiliyorlar. Bu kartımızla müşterilerimiz, alışverişlerini 3 eşit taksite bölebiliyorlar. Bu kartımızla müşterilerimiz, alışverişlerini 3 eşit taksite bölebiliyorlar.”

Cotton Bar’dan yeni bir uygulama

Halil&Cupido kredi kartları ile aynı gün alışveriş imkanı


DÜNYA

KREDİ KARTLARI

SAYFA 11

Tarişbank kredi kartı hizmet ağını genişletiyor

Plastik para

392 milyon dolarlık döviz girdisi

Satış noktası terminali sayısı hızla artıyor

1996 - *Dünya gazetesi.*
Türkiye’ye döviz girişi hakkında BKM istatistiklerine dayanılarak hazırlanmış bir haber...

Bankalar '90'lı yıllarda çok çalıştı...
















DemirKart
Bu kart
yalnız bu gezegende
geçer!
DEMİRBANK
Demirbank Kredi Kartı
Görmeyeli kredi kartları
çok
değişti!
DEMİRBANK
DemirYardım
Demirbank Bireysel
24 saat
yardıma hazır!
DEMİRBANK
Kazandıran Kampanya
DemirKart
armağanlar
kazandırıyor
Demirbank'ta "imzanız" var!
kredi kartları
DEMIRBANK
kredi kartı!
DEMİRBANK
PAMUKBANK VİSA/MASTERCARD İLE DÜNYANIN HER YERİNDE NAKİT AVANS ÇEKEBİLİRSİNİZ!
PAMUKBANK
KREDİ KARTI ÖDEMELERİNİZDE BİR KOLAYLIK DAHA!
PAMUKBANK
Garanti Kredi Kartı'na ek kart çıkaran, kârlı çıkıyor!
GARANTİ
DÜNYANIN EN GENİŞ TELEFON AĞI HİZMETİNİZDE
GARANTİ
KREDİ KARTLARI
Yurtiçinde ve yurtdışında milyonlarca noktada.
GARANTİ
Sıkışınca!
Borç alma, Açık Kart al.
Kefil yok.
Formalite yok.
Alması en kolay kredi kartı. Açık Kart.
Bu formu doldurun.
Gelirinizi belgeleyin.
Kısa bir süre içinde kartınızı alın.
açık


BANKACILIKTA
DIŞBANK
KİŞİSEL YAKLAŞIMLAR
Konut ve Taşıt Kredisi
Dışbank'ta krediniz var!
Tasarruf Mevduatı ve Döviz Tevdiat Hesabı
Dışbank uzmanlığı ve kalite anlayışıyla klasik bankacılık hizmetleri bile farklı bir boyut kazanır
Mavi Borsa
Evinizdeki kadar rahat, borsadaki kadar heyecanlı!
Dışbanknot
Tüm harcamalarınızda nakit yerine Dışbanknot... Dışbank garantili, provizyonsuz... Dilediğinizde kredili...
Sigorta
Sigorta konusunda bütün gereksinimleriniz Dışbank'ta
BİREYSEL BANKACILIK
Kredi Kartı Talep Formu ve Hesap Durumu Belgesi
AKBANK
Kredi kart borcunuzu öğrenmeni dört yolu
AKBANK
TÜRKİYE İŞ BANKASI
VISA
Kolaylık... ve dahası!
TÜRKİYE İŞ BANKASI
MasterCard avantajlarından yararlanırken...
TÜRKİYE İŞ BANKASI
Türkiye'de ilk defa yalnızca Tekstilbank kredi kartı sahiplerine özel... Süper Kampanya!
TEKSTILBANK
Sizi bekliyor
Tekstilbank
Kredi Kartı Başvuru Formu
TEKSTILBANK
HİZMET AĞIMIZ GENİŞLEMEYE DEVAM EDİYOR!
Tekstilbank Kredi Kartlarınızla nakit çekebileceğiniz ATM sayısı
4910'a ulaştı.
KOÇBANK A.Ş.,
PAMUKBANK T.A.Ş.,
T. İŞ BANKASI A.Ş.,
T.C. ZİRAAT BANKASI A.Ş.,
VAKIFBANK BANKOMAT A.Ş.,
YAPI VE KREDİ BANKASI A.Ş.
ATM'lerinin yanı sıra
CİTİBANK N.A.,
ESBANK T.A.Ş.,
KENTBANK A.Ş.,
T.E.B. A.Ş.'nin
tüm ATM'lerinden nakit avans çekebilirsiniz.
TEKSTILBANK
TEKSTILBANK
TURKİA
TEKSTİLBANK, TURKİA TURİZM İŞBİRLİĞİ İLE SİZE YENİ BİR HİZMET DAHA SUNUYOR!
TURKİA TURİZM'den THY ve diğer dünya hava yolları biletlerini TEKSTİLBANK Kredi Kartı ile almanız halinde, sir TEKSTİLBANK Kredi Kartı sahipleri %5 özel indirim olanağından yararlanabilirsiniz.
Dilerseniz TURKİA TURİZM ofislerine gelmeden, MAIL ORDER formu ve TEKSTİLBANK Kredi Kartınızla rezervasyon yaptırabilirsiniz. Rezervasyon sonucunda biletleriniz ücretsiz olarak adresinize teslim edilecektir.
Özel şirket anlaşmalarımız sayesinde, TURKİA TURİZM'in "Anlaşmalı Şirket Portföyü"nde yer alarak, firmanızın iç ve dış hat bilet ihtiyaçlarını karşılamada, cazip ödeme, vade ve indirim fırsatlarından yararlanabilirsiniz.
TURKİA TURİZM'in Mail Order ile Satış ve Anlaşmalı Şirket Portföyü hizmetleri ile ilgili Satış Temsilcimizle görüşmek ayrıntılı bilgi almak için bizi ziyarete gelebilir ya da telefon edebilirsiniz.


Kredi Kartı
Başvuru Formu
INTERBANK
BİRE BİR BANKACILIK
Interbank
Kredi
Kartı
BAŞVURU FORMU
INTERBANK
Dışbank
Visa Gold ve
Visa Business
Ücretsiz
Seyahat Sigortası
DIŞBANK
DIŞBANK
KREDİ KARTI
Ayrıcalığı
DIŞBANK
DIŞBANK
KREDİ KARTI HAMİLLERİ İÇİN
KREDİ KARTI KAYIP/ÇALINTI SİGORTASI
KART HAMİLİNİN SORUMLULUĞU:
SİGORTANIN KAPSAM VE SÜRESİ
DIŞBANK
"Dünya Emrinizde"
Diners Club International
KOÇBANK
Koçbank Kredi Kartları
ile mutluluğu peşin alın...
KOÇBANK
Koçbank Kredi Kartları
ile mutluluğunuzu paylaşın...
KOÇBANK
Esbank
Kredi Kartınızı
kullanırken...
ESBANK
Esbank Kredi Kartı
size benzersiz ayrıcalıklar
ve avantajlar sağlıyor.
Başvuru formunuzu hemen doldurun.
ESBANK
yaşarbank
kredi
başvuru formu
yaşarbank
şirket
kredi kartı
başvuru formu
yaşarbank

05

GEÇMİŞTEN BUGÜNE BKM

GEÇMİŞTEN BUGÜNE BKM

1980'LERİN BÜYÜK SIKINTILARI

Plastik kartların, bir ödeme sistemi olarak rüştünü ispat edip pazarda kendisine yer açmaya başlamasıyla birlikte, bankalar arasında çözülmesi gereken bazı sorunlar da belirir. Bir kere her şeyden evvel, tüketici sahip olduğu banka kartıyla bir mağazada alışveriş yapmakta, ancak tüketiciye kartı veren banka ile kartı kabul eden üye işyerinin anlaşmalı olduğu banka çoğu kez farklı olmaktadır. Bu durumda, bir alışveriş çevrimine dâhil olan kuruluşların, birbirlerine olan borç ve alacaklarının netleştirilip tasfiye edilmesi, yani takas edilmesi gerekmektedir.

MAHSUPLAŞMA ÇOK ZORLUYDU

1990'lara kadar bankalar, bu takas işlemini bire bir yapmakta, takas komisyonları ise ikili anlaşmalarla belirlenmektedir. Herkesi kapsayan ortak bir takas platformu geliştirilememiştir. Bankalar, bu tip ikili anlaşmalar çerçevesinde tuttukları kayıtları, kâğıt üzerine ve manyetik bantlara kaydetmektedir. Daha sonra bunları birbirlerine iletip mahsuplaşmakta ve en nihayetinde de birbirlerine olan takas borçları için çek kesmektedirler. Tabii bir banka her banka ile ilgili ayrı kayıt tutup, bunları ayrı birer manyetik banda kaydettiğinden, ayrı ayrı takası yapılması gereken yüzlerce bant ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla bu mahsuplaşma işlemi, bankaların çok zamanını almakta ve epeyce sıkıntılı olmaktadır.

1991-2000 yılları arasında BKM Yönetim Kurulu Üyeliği, 1994 ve 1998'de BKM Yönetim Kurulu Başkanlığı yapan, 2014 yılında yitirdiğimiz Avni Şahinbaş, kartlı ödeme sistemlerinin o geçmiş günlerini 2010'da bir çırpıda şöyle özetlemekteydi:

"Slipler çekilirdi, sonra dükkânların bunları getirmesi beklenirdi. Bu sliplerin üzerindeki para dükkâna ödenirdi. Bu bittikten sonra, kime ne kadar ödemişsin, bilgisayara girilmesi lazımdı. Günlerce ödeme bilgileri girilirdi, çok zor işti yani. Neden sonra, bu bilgiler Visa'dan ve MasterCard'tan elektronik olarak gelmeye başladı. BKM de ayak uydurdu, elektronik olunca kurtulduk. İşler birden çok büyüdü."[1]

2002-2005 yılları arasında BKM Yönetim Kurulu üyeliği yapan Kubilay Güler de 1980'leri ve hesaplaşmaların yapıldığı Gezi Parkı günlerini şöyle hatırlıyor:

"Her sabah bankaları tek tek ziyaret ediyorduk. Sonra dendi ki, 'Böyle zor oluyor....' 'Ne yapalım?' 'Taksim'de buluşalım.' Gezi Parkı var biliyorsunuz, oraya geliyorduk tek tek bankaları dolaşmak yerine, her markanın müşterisini kabul ediyorsunuz. Çünkü işyerleriniz var; onlar sizinkini kabul ediyor. Orada mahsuplaşma, takas yapıyorduk çok ilkel, iptidai şekilde... Daha sonra diğer bankalar gelmeye başladı... Parkta! Biz veriyoruz, onlar veriyor, sonra paraları netleşiyoruz. Çek alıyoruz, çek kesiyoruz. Daha sonra muhasebemize veriyoruz. Uzun süre bu iş parkta



Takas merkezinin olmadığı zamanlarda her bankanın bir tahsildarı ve bir bavulu vardı. Tahsildarlar teypleri bavullarda taşır, birbirleriyle değiş tokuş ederlerdi... Sonra o teypler, bankanın BT bölümlerinde ana bilgisayara yüklenirdi.

Herkesi kapsayan ortak bir takas platformu olmadığı zamanlarda, takas işlemi bire bir yapılmakta, takas komisyonları ise ikili anlaşmalarla belirlenmektedir. İkili anlaşmalar çerçevesinde tutulan kayıtlar, manyetik bantlara kaydedilmektedir. Bankalar, daha sonra bunları birbirlerine iletip mahsuplaşmakta ve en nihayetinde de birbirlerine olan takas borçları için çek kesmektedirler.

devam etti. Yağmurdu, soğuktu, kardı derken, birileri bize acıdı, kapalı bir mekân olsun diye Bankalar Birliği'nde takas odası ayarlandı. 'Gelin burada mahsuplaşın, değişin' dediler. Daha sonra Karaköy'de kapalı bir mekân oldu. Zaman içinde o odaya sığmamaya başladık: İşlem hacimleri arttı, rakamlar yükseldi... BKM fikri ortaya atılıncaya kadar..."[(2)]

Bugünkü gibi bol kapasiteli veri depolama aygıtlarının ve gelişmiş bilgisayarların olmadığı o dönemde, mahsuplaşma işleminde bazen kazalar da yaşanmaktadır. Perakende bankacılıkta 29 yıllık deneyimi olan Serdar Çavdar'ın bir anısı, geçmişteki sıkıntılı dönemleri gözler önüne sermesi bakımından önemli:

"Takas merkezimizin olmadığı zamanlarda, her bankanın bir tahsildarı ve bir bavulu vardı. Büyük ve yuvarlak teypleri bu bavullarla taşırlardı tahsildarlar. O manyetik teypleri banka temsilcisi tahsildarlar birbirleriyle değiş tokuş ederdi. Sonra bankanın BT bölümleri de o teypleri ana bilgisayara yüklerdi. Harcama kartlarının ekstreleri böyle çıkardı.

1988 senesi. Osmanlı Bankası'nda 'stand-alone' bir PC ile başlamıştık bu işe. Her gün, ihtiyaç olduğunda geri yüklemek için disketlerle 'back-up' alırdık. Böylece disket sayısı sürekli artardı. 1.44 MB'lık disketlerdi bunlar. Bir gün disketi geri yükleme ihtiyacı doğdu. Yükledik 1, 2, 3, 4, 5 derken 11. disketi okuyamadı bilgisayar. Disket bozulmuş. Bilgi İşlem Merkezi'ne götürdük. Uğraştılar ama çözüm bulamadılar. Zarar görmüş disket. Yapacak bir şey yok. Tekrar ay başına döndük ve diğer bankalardan gelen teypleri tekrar yükleyerek günümüze gelebildik. Tabii o zaman "charge card" vardı, kredi kartı olmadığından faiz hesaplama yoktu. O devirde ekstreleri basarken, bir arkadaş yazıcıya verilen sürekli formu tutardı ki, sağa sola kaymasın. Daha sonra otorizasyon veren ekip olarak o ekstre kâğıtlarını üçe katlar, zarfın içine koyar ve yapıştırarak ertesi güne PTT'ye vermek üzere



İşyerlerinden sliplerin toplandığı dönemde, bankalar arasındaki mahsuplaşma hayli zahmetli bir işlemdi.

hazırlardık. Bunu otomatik yapan makinalar yoktu o zaman. Çok uğraşırdık."[3]

PROVİZYON BEKLEMEK

Bankaların karşı karşıya olduğu sıkıntılar sadece ikili mahsuplaşmada yaşanmamaktadır. Bir bankanın kredi kartı, başka bir bankanın üye işyerinde, yüksek tutarlı bir alışverişte kullanıldığında provizyon almak da sorun olmaktadır. Tüm bankaların provizyon merkezlerinde, diğer bankaların bu konular için arayacakları telefon numaraları bulunmakta, herkes birbirini arayarak, işyerinde bekleyen tüketiciye hizmet vermeye çalışmaktadır. Bu da sistemin ağır yürümesine sebebiyet vermekte, kart sahipleri dakikalarca sürecek provizyon işlemini beklemek istemediği için kart kullanmaktan çekinmektedir.

SEKTÖRÜN KIRILMA NOKTASI

Diğer ve belki de en önemli sıkıntı da, kredi kartlarıyla ilgili olarak yaşanan dolandırıcılık olaylarıdır. Bankalar, başlarına gelen kart sahteciliği ile ilgili olumsuzlukları

"Trampadan" Elektronik Takasa

Bankacılığa Ziraat Bankası Teftiş Kurulu'ndan giriş yapan ve bugün bu bankanın İstanbul Avrupa Bölge Koordinatörü olarak görev yapan Müslüm Karaman, 1990'lı yılların başındaki "trampa" dönemini yaşamayanların bugünkü teknolojinin ardında nasıl bir evrim olduğunu anlamasının kolay olmadığı görüşünde:

BUL, üzerinde kart numaraları olan bir kitapçık şeklinde sanırım 15 günde bir güncellenerek yayınlanıyor ve üye işyerlerine gönderiliyordu. İşyeri her alışverişte karttaki numaraya bakacak, sonra listedeki numaraları tarayacak ve kartın çalıntı mı, kayıp mı, iptal mi olduğunu el yordamıyla tespit edecekti. Bu pek de pratik bir çözüm değildi. İşyeri mal satmak için uğraşırken saatlerce bir de işin bu detayıyla uğraşamazdı. Ama yapacak bir şey yoktu. Hukuki sorun da vardı. Dolayısıyla BUL listeleri uzun zaman kâğıt ortamında gönderildi.

O zamanlar POS pek yoktu piyasada. Biz Ziraat'te 1989'da kredi kartı çıkardığımızda sadece imprinter dediğimiz gereçler vardı ortalıkta. Plakalardan sliplere işyerinin kodu ve ismi çıkardı. Her şubede bir tane ve de üye işyerlerinde. Yani teknoloji pek yoktu daha o yıllarda. Daha bir sistemden söz edemezdik. Düşünün, üye işyeri ile anlaşma yapıyorsunuz. Bu çerçevede onlara bir imprinter veriyorsunuz. Beraberinde de bir sürü boş slip teslim ediyorsunuz. Satış yapılıp slipler müşteriye imzalatıldıktan sonra üye işyerleri o slipleri biriktirip topluca çalıştıkları bankanın şubesine getiriyor. Şube kontrol edip tutarı ödüyor. Daha sonra şubeler bunları kredi kartları merkezlerine posta yoluyla gönderiyorlar. Merkezlere gelen slipler işlemden geçiyor. Hepsi tek tek sisteme giriliyor, daha sonra tasnif işlemi yapılıyor. Yurtdışı kartlarla yapılan işlemler olduğu gibi, başka bankaların kartlarıyla yapılan işlemler de var. Ekstrelere sadece o bankanın kartıyla yapılan alışverişlerin tutarları işleniyor. Diğer banka kartlarıyla yapılan işlemler ayrılıyor ve bu işlemler her banka için ayrı manyetik bantlara kaydediliyor. Böyle bir iş yükü vardı. Sonuçta da 10 tane banka varsa, 10 bant çıktısı üretilirdi. Bir görevlimiz bütün bankaları dolaşır ve ilgili bandı ilgili bankaya verirdi. Aynı esnada o bankanın görevlileri de bizim kredi kartımızla yapılmış olan alışverişlerin işlendiği bantı bizim görevlimize verirdi. Bir gün geldi, her banka görevlisinin ayrı ayrı diğer bankaları dolaşması yerine, belirli gün ve saatte bir yerde buluşup bantların burada karşılıklı dağıtılması şeklinde bir uygulamaya geçildi. Bu bile çok önemli bir aşamaydı. Yani bizim takas sistemimiz Ortaçağ'daki trampa uygulamasını andıran şekilde sürdü yıllarca.


MÜSLÜM KARAMAN

Aldığımız bantları sisteme yüklüyorduk. O tarihlerde EFT de yok. Bize bant verene daha sonra çek veriyorduk. O çeki alan banka da daha sonra bunu tahsil ediyordu. Oysa bütün bu anlattığım ve günlerce süren, üstelik bin bir uğraş ve koşturmayla yürüyen sistem bugün bir saniye içinde elektronik olarak gerçekleşiyor. Kısacası o günleri yaşamayan birinin bugünkü teknolojinin ardında nasıl bir evrim ve gelişme olduğunu görebilmesi mümkün değildir. Zira biz trampadan elektronik takasa bir günde geçmedik."

Kaynak: Müslüm Karaman ile Söyleşi, 23 Şubat 2016.

diğer bankalarla paylaşmak istemediklerinden, herkes benzer sorunları birbiri ardına yaşamaktadır. Kayıp ve çalıntı kartlarla ilgili bilgiler paylaşılsa dahi, bu bilgiler teleks ile iletilmekte, ortada tek bir geçerli ve güncel liste bulunmamaktadır. Bu ve benzeri sorunlar karşısında ortak bir çözüm arayışı henüz olmadığı için de dolandırıcılar rahat çalışabilecekleri bir ortam bulmaktadır. Bu durumun nasıl değiştiği ve bankaların ortak çözüm arayışına nasıl ikna olduklarını, o dönem Yapı Kredi'de üye işyeri satış ekibinde yönetici olan Uğur Özmen'den dinleyelim:

"BKM'nin kurulmasından hemen önceleri büyük bir kart dolandırıcılığı oldu. Benim kafamdaki tarihçede bu, BKM'nin kurulması ve Birleşik Uyarı Listesi'nin (BUL) hayata geçmesi yolundaki en önemli kırılma noktasıdır.

Dolandırıcı Nurettin Y. ve ekibi, Antalya'da Kaleiçi'nde bir ya da iki dükkânı yan yana kiraladıktan sonra küçük bankalardan başlayıp şu anda var olmayan iki bankanın bütün bir yıllık kredi kartı kârından fazlasını dolandırdılar. Küçük bankalarla başlayıp, deneyip, ustalaşıp büyüklere doğru geldiler.

Ben Yapı Kredi'de bizim zararı hatırlıyorum, 1,2 milyon dolardı. Fakat, 60 bin liralık kısım hariç geri kalan tüm kayıp Visa'nın sigortası kapsamındaydı. Bunun üzerine Yapı Kredi açıklama yaptı. Haberin, Hürriyet*'te ikinci sayfada, sekiz sütuna manşet girdiğini hatırlarım, "1 Milyon Dolarlık Dolandırıcılık" deniyordu…*

Biz açıkladıktan sonra Levent'teki Şirvan restoranda yapılan meşhur toplantıda gördük ki, neredeyse dayak yemeyen hiçbir banka yok. Aslında o güne kadar kimsenin dolandırıldığını açıklamaya cesareti yoktu. Ama böyle büyük bir olayın üzerine artık 'ortak bir bilgi platformu kuralım mı, kurmayalım mı, ne yapalım' tartışması geride kaldı. İlk yapılması gerekenin bir araya gelip bilginin paylaşılması olduğu o zaman çok net konuşuldu.

Bu konuda en çok Metin Ünal ön ayak oldu diyebilirim. Bazı bankalar o dönemde hâlâ ayak sürüyorlardı, 'bilgi gizliliği' falan diye... Toplantılara katılıyor, ancak kendi durumları hakkında ser verip sır vermiyorlardı. Metin (Ünal) Bey; bunun bilgi gizliliği olmadığını, eğer bilgi paylaşılmazsa hepimizin dayak yemeye devam edeceğini söylüyordu."[4]

ÖNCELİKLİ HEDEF TAKASI KOLAYLAŞTIRMAK

Pazar küçükken sorunlar da küçük olduğundan, sıkıntılar ihmal edilir. 1988'de piyasada 30-40 bin civarında kredi kartı vardır. Bu kartların sahipleri de karta büyük ölçüde yurtdışına çıkışlarda ihtiyaç duymaktadır. Zira yurtdışına

Senetle Çözülmeye Çalışılan Kart Sahteciliği

Kart sahteciliği, bu konuyu engelleyecek yasaların olmadığı, BKM'nin de henüz faaliyete geçmediği dönemde, firmaları sorunlarını kendi başlarına çözmeye itmiştir. Bugün Denizbank'ta Üye İşyeri İlişkileri Satış Müdürü olarak görevini sürdüren Muhittin Karaok, bazen bu "çözümün" o çaresizlik içinde nerelere kadar gidebildiğine ilişkin ilginç vakaları hatırlayan eski bir AKK çalışanı: *"1989 ya da 1990 yılıydı. Konya'da bizim slipleri Yapı Kredi öderdi. Bir ara baktık, Konya boyuna ciro yapıyor. Gece otobüse atlayıp gittim Konya'ya. Sabahleyin de Yapı Kredi'ye geçip, 'dolandırılıyoruz' diye müdüre durumu anlattım. Bir de müdür yardımcısı bir kadın var yanımızda. Planı yaptım, dedim ki; 'Bu dolandırıcı, o sliplerle parayı tahsil etmeye gelecek, ben de sizin koltuklardan birinde karşınızda oturacağım. Adamı yakalayacağız.' Kapıdaki güvenlikçiye de, 'Bir olay olursa el at' dedim. Polise bir şey diyemedim, sabahın körü… Neyse, bizim dolandırıcı Faruk E., kolunda altın saat, altın künye, kara gözlükleri takmış, havalı havalı geldi. Beni de müşteri zannediyor. Fakat Müdür yardımcısı kadın çok heyecanlandı, korkudan titremeye başladı. Adam bunu görünce, sordu 'Siz hasta mısınız?' diye. Müdür de içeriden gözlüyor. O noktada artık olaya ben de dâhil oldum. Adama, 'İyi iş yapmışsın ama bunların hepsi sahte' dedim. Adam gözlükleri çıkardı, terlemeye başladı. Güvenlikçi geldi, adamı aldık karakola götürdük. Karakolda yazıldı çizildi. Büyük rakamdı yaptığı dolandırıcılık. Kırmızı, güzel bir araba da almış paranın bir kısmıyla. Karakol da bu işlere pek bakmıyor, zaten kart dolandırıcılığını engelleyecek kanun da yok. Sonunda, 'Bana bak, Faruk musun nesin, sen bana bu parayı verecek misin, vermeyecek misin?' dedim. 'Öderim' dedi. 'Ver o zaman künyeni' dedim. Kolundan altın künyeleri, altın saatini, arabasının anahtarını aldım. Faruk'u da arabaya bindirdim. Konya'dan çıktım yola, geliyorum. Cesarete bak. Bayağı gasp ettim adamın arabasını, altınlarını. Ama hedefe kilitlenmişim, parayı kurtarmam lazım. Bir benzin istasyonunda durdum, genel müdürümüz Cahit Tüzel'i arayayım, telefonda sorayım 'doğru mu yaptım' diye… 'Yapmasaydın ya, olur mu öyle şey Muhittin, geri götür adamı' dedi. Haydi bu sefer götürdüm adamı da arabayı da geri. Ama işin peşini bırakmadım, Konya'ya dönüp, bu sefer Faruk'a senet imzalattım. Yarısını ödedi o senetlerin, yarısı da kaldı öyle."*

Kaynak: Muhittin Karaok ile Söyleşi, 16 Eylül 2015.

çıkışlarda vatandaşların yanlarına alabilecekleri döviz miktarı sınırlıdır.

Kredi kartlarına yönelik talebin hızla artmasıyla birlikte sorunlar da büyür ve bankalar arasında yeni düzenleme ve kurallar belirleme ihtiyacı had safhaya çıkar.

Neyse ki, Visa ve MasterCard gibi kuruluşların manuelleri sağlıklı bir baz teşkil etmektedir. İktisat Bankası'nın 1980'lerin ikinci yarısında Büyükdere Caddesi 56/B, Mecidiyeköy adresindeki Kredi Kartları Merkezi'nde uzun yıllar görev yapan Haslet Cemali, Türkiye kartlı ödeme sistemleri pazarındaki kurallar setinin oturmasında ve kart merkezlerinin sağlıklı bir şekilde yapılanmasında Visa ve MasterCard gibi kuruluşların manuellerinin çok büyük bir payı olduğu düşüncesinde:

"Kart ihracı yetkisi alındıktan sonra uluslararası manueller Türkiye'ye gelirdi. Her türlü kural yazılıdır orada. Kredi kartı merkezleri nasıl organize olmalılar, hepsi açık açık yazıyor. Yani elimizin altındaki imkânlara da önem vermiyoruz biz. Ben İktisat'taki ekip ayrılıp Vakıfbank'a gittikten sonra tozlu raflardan çıkardım Visa manuellerini, içinde her türlü bilgi var. Ve öyle bir uluslararası kurallar silsilesi var ki, bütün Türk bankaları bu kurallar silsilesine uyduğu anda zaten sorun kalmayacak. Ve biz bunları kendi içimizde uyguladık. BKM'de de bu kurallar çerçevesinde Türkiye içindeki düzenlemeyi sağladık. Ama o kurallar silsilesine bağlı kaldık. Kalmak mecburiyetindeydik, çünkü o lisansa göre ihraç ediyorduk kartları. Dolayısıyla temeli var olan bir şeyi aldık, hep birlikte kullanmayı bildik. Ve sonuçta bir çekirdek yapıdan gitgide büyüyen ve zamanla da doğal olarak daha çok yatırım yapanın meyvesini topladığı, *yapmayanın da yarı yolda kalacağı bir ekosistem haline geldi."*[5]



HAKAN BİNBAŞGİL - Akbank Genel Müdürlüğü görevinin yanı sıra, Ak Yatırım Menkul Değerler A.Ş., Ak Finansal Kiralama A.Ş., Akbank AG ve Akbank (Dubai) Limited'in Yönetim Kurulu Başkanlığı'nı da yapmakta olan Hakan Binbaşgil, 1991-1992 arasında BKM'nin Yönetim Kurulu üyeliği de yapmıştır.

Ancak bankalar arasında bir ihtilaf belirdiğinde, Visa ve/veya MasterCard'ın İngilizce olarak kaleme alınmış "Kurallar ve Yönetmelikler" kitaplarına başvurmak, sorunları her zaman çözmeye yetmemektedir. Hizmetlerin dünya standartlarına çıkarılması ve bunun için ne gerekiyorsa yapılması şarttır.

Bankaların kendi aralarında çözmesi gereken sorunlar şunlardır:[6]

- Öncelikli olarak, ikili çözülmeye çalışılan takas sorununa ortak bir çözüm getirilmesi,
- Kart kullanan tüketicilere otorizasyon işlemlerinde kolaylık sağlanması,
- Takaslaşmanın ikili ilişkilerden kurtarılıp tek bir merkez üzerinden yürütülmesi,
- Kart kabul eden işyerlerinin güvenliğini artırırken, telefon/teleks iletişimi ile oluşan işletme giderlerinin azaltılması,
- Türkçe hazırlanmış kurallar ve yönetmeliklerin başvuru kaynağı olarak alınması,
- Güvenlik ve eğitim konularında ortak insan kaynağı ve bilgi birikimi kullanılması,
- Takas komisyonları, provizyon alınmadan yapılan minimum işlem sınırının belirlenmesi gibi ortak konuların çözümlenmesi.

KURULUŞ

Sorunların üzerine ortak bir platform üzerinden gitmek gerektiğine inanan kurumlar, yukarıda Uğur Özmen'in de söz ettiği Şirvan toplantısı öncesinde birbirleriyle görüşmeye başlarlar. Bu görüşmelerde, kredi kartlarına yönelik talebin artışından hareketle, bankalar arasında birtakım kurallar belirleme ve hizmetleri dünya standartlarına çıkaracak düzenlemeler yapma gereksinimi konuşulur.

Bu görüşmelerin sonucunda kredi kartı ihraç eden 13 özel banka ve kamu bankası, 20 Ağustos 1990 tarihinde,



BKM'nin, 4 Eylül 1990 yılında gerçekleştirdiği ilk toplantıdan bir kare.

BKM A.Ş. Akın Kozanoğlu'nun (Akbank Genel Müdür Yardımcısı) Yönetim Kurulu Başkanlığı'nda 14 Eylül 1990 tarihinde ilk faaliyetlerine başlar.

Bankalararası Kart Merkezi'ni (BKM) resmen kurarlar. BKM A.Ş. Akın Kozanoğlu'nun (Akbank Genel Müdür Yardımcısı) Yönetim Kurulu Başkanlığı'nda 14 Eylül 1990 tarihinde ilk faaliyetlerine başlar. Ziraat Bankası'ndan Müslim Karaman Başkan Vekili, Yapı Kredi Bankası'ndan İsmail Yalçınkaya da Murahhas Üye olarak görev yapmaktadır. Merkezin ilk Yönetim Kurulunda şu üyeler de yer almaktadır:

Suphi Karadayı (Vakıflar Bankası); Ahmet Cengiz Tüzün (Pamukbank); A. Mustafa Su (T. İş Bankası); Ali İbrahim Toptepe (T. Halk Bankası); Mustafa Faruk Kalelioğlu (Dış Ticaret Bankası); Mutlu Toprak (T. Emlak Bankası); Hatice Haslet Cemali (İktisat Bankası) ve Haluk Yücelir (Garanti Bankası).

Kurumun ilk genel müdürü de 1990-1997 arasında bu görevi yürüten Sertaç Çelikyılmaz olur.

BKM'nin kurucu üyeleri ise şunlardır:

- Akbank
- Dışbank
- T. Halk Bankası
- Pamukbank
- İktisat Bankası
- Tütüncüler Bankası
- T. Emlak Bankası
- T. İş Bankası
- VakıfBank
- Garanti Bankası
- Osmanlı Bankası
- Yapı ve Kredi Bankası
- T.C. Ziraat Bankası

Söz konusu bankaların oluşturduğu BKM, öncelikli hedeflerini bankalar arası takas ve provizyon işlemlerini yürütmek, bu konudaki prosedürleri geliştirmek ve sahtekârlığı önleyici tedbirler almak olarak ortaya koyar.

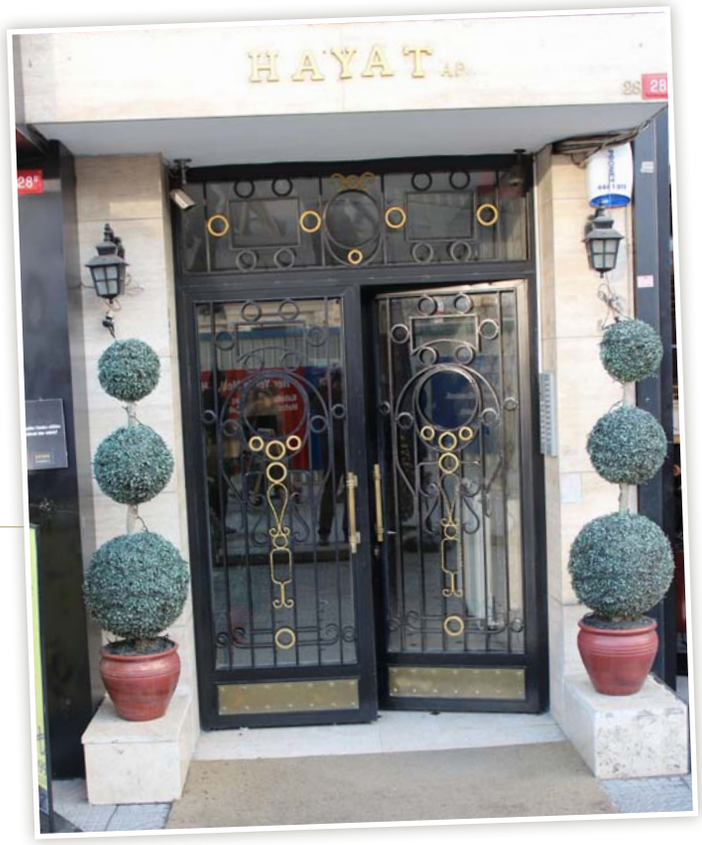
Takas işlemlerini hızlı ve etkili bir biçimde yapmak bankalara büyük bir maliyet tasarrufu sağlayacaktır. Ayrıca kart sahteciliğine karşı hızla önlemler almak da bankaları milyonlarca dolarlık zarardan kurtaracaktır.

BKM, kredi kartlarıyla ilgili yurtiçinde uygulanacak prosedürleri geliştirerek standardizasyonu sağlamaya yönelik kararlar almak, bunları yayınlamak ve uygulamalarını takip etmekten de sorumludur.

BKM'NİN İLK YILARI (1991-1994)

Tüm bu hedeflerle yola çıkan BKM 1991 yılı içinde hem Visa üyesi olur hem de MasterCard/EuroCard Servis Sağlayıcı üyeliği alır. İlk zamanlar mütevazı bir apartman dairesinde çalışılmaktadır. BKM'nin 1991-1992 arasında Yönetim Kurulu üyeliğini de yapan Hakan Binbaşgil, ilk günleri şöyle hatırlıyor:

"Her şey Şişli'de bir apartman dairesinde başladı. Ufacık bir



Her şey Şişli'de bir apartman dairesinde başladı. BKM'nin ilk ofisi Hayat Apartmanı...

odada, ilk yönetim kurulu toplantısı gerçekleşti. Aradan bir kaç sene geçti, işler yavaş yavaş yoluna girmeye başladı, Yılmaz Han diye bir yere taşındık Mecidiyeköy'de."[7]

BKM'nin ilk yıllarda hızlı karar almasında ve aldığı kararları hızlı bir şekilde hayata geçirmesinde İcra Kurulu gibi etkin bir organın oluşturulmasının da önemi büyüktür. Bankacılığa Ziraat Bankası Teftiş Kurulu'nda başlayan ve bugün bu bankanın İstanbul Avrupa Bölge Koordinatörü olarak görev yapan Müslüm Karaman bir dönem bu kurulda çalışmış isimlerdendir. Karaman bu kurulun yarattığı farkı şu sözlerle anlatıyor:

"O dönemde BKM Yönetim Kurulu ayda bir toplanıyordu. Ayrıca bir de İcra Kurulu oluşturmuştuk. Yapı Kredi o zaman sektörde büyüktü. Biz vardık, Ziraat olarak, Akbank vardı. O nedenle olsa gerek İcra Kurulu'nda Yönetim Kurulu Başkanı Akın (Kozanoğlu) Bey vardı. Başkan Yardımcısı olarak ben vardım. Bir de İcra Kurulu üyesi olarak Yapı Kredi Bankası'ndan İsmail Yalçınkaya vardı. Biz her hafta toplanıyorduk. Bazen yarım bazen de tam gün olarak. Altyapıyla, rekabetle, takas komisyonlarıyla, reklamlarla ilgili konuşuyor ve bir çok şeyin altyapısını tartışıyorduk. Bunları tartıştıktan sonra da bir özetini Yönetim Kurulu'na getiriyorduk. Yönetim Kurulu da gündemi yoğun olarak tartışıyordu ve ondan sonra kararını alıyordu. Ama biz İcra Kurulu'nda her hafta son derece yoğun şekilde çalışmış ve her meseleyi süzmüş oluyorduk. Yani altyapıyı sağlam tutuyorduk. Özetle, oradaki artı özellik şuydu: Biz kendi bankamızı ve şahsımızı düşünmeden tamamen sektörün gelişimini ve müşterek menfaatleri ön planda tutarak, amatör bir ruhla profesyonelce çalıştık. Bu altyapı öyle kuruldu. Ve böyle kurulduğu için de daha hızlı gelişim sağlandı. İşi sadece ayda bir yapılan Yönetim Kurulu toplantılarına bıraksaydık, bu iş bu kadar hızlı olmayabilirdi."[8]

Fahri Tatlı, şirketin Yılmaz Han'daki ilk yıllarına dair anımsadıklarını şu sözlerle aktarıyor:

"Ben girdiğimde şirket ilk ofisinin bulunduğu Hayat Apartmanı'ndan Gayrettepe Emniyet Amirliği'nin bitişiğindeki Yılmaz Han'ın ikinci katına taşınmıştı. En üst katta hanın sahibi Yılmaz İnşaat, bir altta rahmetli işletme iktisadı hocası ve yönetim danışmanı Arman Kırım'ın ofisi vardı. Biz vardık. Alt katımız ise nalburdu. Dışarda otoparkın bir bölümünü çevirip kendimize jeneratör odası yapmıştık.

Ben işe başladığımda mevcudumuz 10 kişi bile yoktu. Sertaç Çelikyılmaz genel müdürümüzdü. Dilek Hanım onun asistanıydı. Bilgi İşlem'den sorumlu Yiğit Özbey vardı. Mali İşler Müdür Yardımcısı Alptekin Yıldırım vardı. Binnur Tuzlu, Mustafa Suluoğlu, Deniz Bey, Nurettin Bey de şirketteki diğer isimlerdi. BKM ofisi o tarihte 400 m2'lik bir alana sahipti. Ofisin sağ tarafı personelin oturduğu yerdi. 100 m2'lik bir alan ise camlarla



BKM ilk ofisinin bulunduğu Hayat Apartmanı'ndan Gayrettepe Emniyet Amirliği'nin bitişiğindeki Yılmaz Han'ın ikinci katına taşındı.



BKM bünyesinde kurulan "Kredi Takas Merkezi" sayesinde, yurtiçi takas işlemlerinin süresi üç-dört saate iner. Kredi Takas Merkezi, verimsizlikleri sona erdirerek hizmet kalitesinin artmasına yol açarken, takas maliyetlerinin de düşmesini sağlar. Bütün bu gelişmeler, kart kullanımının yaygınlaşmasına hizmet edecektir.

bölünmüş, yükseltilmiş tavan sistemi kurulmuş şekilde sistem odası olarak ayrılmıştı. Ancak Switch devreye girmediği için, teknik altyapısı da kurulmadığı için sistem odası işlevi görmüyor, boş duruyordu. Şirkette sistem operatörü Mustafa'ya takas işleminde kullanmak üzere topladığı bir bilgisayar vardı. Mustafa arkadaşımıza her gün saat 10:00-10:30 gibi disketler gelirdi. Takasa girecek bankaların disketlerini masanın üzerine dizerdi. Sonra o disketleri bilgisayara takar gerekli işlemleri yapardı.

Bir de Mali ve İdari İşler'in kullanımına ayrılmış bir bilgisayar vardı. Biz fiş keseceğimiz vakit bunu kullanırdık. Deniz arkadaşımız da kayıp ve çalıntı kartların listesinin yer aldığı BUL'ları takip eder, onun girişlerini yapardı. Daha önce bu işler Yapı Kredi'nin bilgi işlem şirketi Bilpa tarafından yapıldığı, yazılımı onlar hazırladığı için, işi biz devraldıktan sonra bile desteğini Bilpa verirdi bize. Böyle küçük, toplam mevcudu 10'u bile bulmayan bir şirkettik 1992 yılında."[9]

Merkezin 1990-1993 tarihleri arasında Yönetim Kurulu Başkanlığı'nı yapan Akın Kozanoğlu da o günleri ve BKM'nin ilk gündem konularını şöyle hatırlıyor:

"O yıllarda yönetim kurulunda en hararetli tartışmalar takas komisyonu üzerinde olmuştur. Çünkü, kart hacmi büyük olan bankalar bu komisyonun daha büyük olmasını, işyeri hacmi daha büyük olan bankalar ise daha küçük olmasını ister. Bu, yapılan işlem hacmi üzerinden bir yüzdedir. En büyük tartışmalar bu konuda olurdu. Enflasyon oynadı mı, takas komisyonu yükselir, yüzde 40-50-60'lara inince de takas komisyonu düşer. İkinci konu, elektronik bir takas sisteminin geliştirilmesiydi. Üçüncüsü de, otomatik bir otorizasyon sisteminin geliştirilmesiydi. Bunlar kuruluş yıllarında BKM'nin temel hedefleriydi."[10]

Garanti Bankası, Pamukbank ve Akbank'ta perakende bankacılık alanında üst düzey yönetici olarak görev yapan Selma Saka, takas komisyonunun önemli bir tartışma konusu olarak belirdiğini nedenleriyle birlikte hatırlıyor:

"En hararetli konu, takas komisyonunun belirlenmesiydi. Artık takas komisyonu bir formüle oturdu, işler çok rahat. Matematik çalışıyor ve kimsenin diyecek bir şeyi kalmıyor. Önceki dönemde ise bankanın üye işyeri ağırlıklı ya da kredi kartı çıkaran banka olmasına göre farklı dengeler oluşuyordu. Her banka, takas komisyonunun kendi çıkarına uygun şekilde belirlenmesi için çaba gösteriyordu. Takas komisyonu konuşulan dönemlerde bir toplantının yedi saat sürdüğünü hatırlarım. Toplantı, 'Hayır, yüzde 3 olmamalı 3,5 olmalı', 'Hayır, yüzde 2 olmalı' gibi hararetli tartışmaların bir noktasında yarıda kesiliyor, insanlar salondan çıkıyor, sonra geri dönüp tartışmaya aynı yerden devam ediyorlardı. Bu aslında çok da yadırganacak bir şey değildi. Çünkü, takas komisyonu kredi kartı kârlılığında çok önemli bir kriter oluşturuyor, bu işten sağlanacak gelirin baskısı, bankalar üzerine gittikçe büyüyor ve hararet de artıyordu!"[11]

YURTİÇİ TAKAS VE HESAPLAŞMA SİSTEMİ

BKM'nin bir şekilde ayaklarının üzerinde durması için, hızla gelir getirici bir operasyon anlayışını hedeflemesi lazımdır. Bu nedenle takas konusu, hızla sonuç almayı gerekli kılmaktadır. BKM'nin ilk faaliyet yılında bu amaçla bir takas merkezi kurulur. Bu merkez aracılığıyla üye kuruluşlar arasındaki hareketlerin burada disket ortamında

Fatura Bir Günde Kesilirdi

1994 yılına geldiğimizde BKM artık üyesi olan bankalardan elde ettiği gelirleri hatırı sayılır nispette artırmıştır. 14 Ekim 1994 tarihinde BKM'de çalışmaya başlayan Rengin Örmeci anlatıyor:

"Muhasebe servisinde işe başladığımda, BKM'nin bankalara faturalarını kesiyordum. İşe başladığım sırada, BKM sadece takas ve otorizasyon işlemleri üzerinden para kazanıyordu. Üç tür fatura keserdik: Biri takas, biri switch (yönlendirme) sistemi için, bir diğeri ise herhangi bir şekilde iptal edilen ya da kayıp/çalıntı kartların listesi olan BUL için.

Şimdi muhasebe tarafında çok basit gözüken işler o zaman saatler alabiliyordu. Biz şirket içinde faturayı masamızda kesemiyorduk, çünkü böyle bir altyapımız yoktu. Herkesin girme yetkisine sahip olmadığı sistem odasına girerdim. Orada sadece bir tek PC üzerinde yüklü olan ve desteğini Çözüm Dünyası isimli bayiden aldığımız, Logo Muhasebe yazılımından faturaları keserdim. Bu benim minimum yarım günümü alırdı. Sonra masama dönerdim ve faturaların tasnifini yapardım. Ardından fotokopiyle çoğaltırdım. Bu da bir yarım günümü alırdı. Toplam bir gün. Yine de şanslıydım, 1994'te bile faturayı elle kesmiyorduk. Adetler de elle hesaplanmıyordu. Yani ben başladığım sırada, BKM ileri bir noktadaydı. Yine de bugün, tüm hizmetlerin fatura işlemleri yarım saatte bitiyor."

Kaynak: Rengin Örmeci ile Söyleşi, 14 Ekim 2015.



takas edilmesi ve hesaben tasfiye işlemlerinin de bilgisayar ortamında yürütülmesi sağlanır.

BKM'nin 1990-1997 arasında genel müdürlüğünü yürüten Sertaç Çelikyılmaz, BKM el atmadan önceki ve sonraki takas sistemini şöyle özetliyor:

"Eskiden Türkiye'de takas şöyle yapılırdı: Her bankanın kendi elemanı, ellerinde teyplerle diğer bankaları turlardı. Diyelim 13 banka var, 13 tane kurye gün içinde, trafiğe çıkar, diğer 12 bankaya teypleri verir, 10-20 gün sonra da her bir bankanın rızası ile takasın bedeli genelde çekle ödenirdi. Biz bu sürece el attık, 'Yönetim Kurulu toplantı odamızı, toplantı yapılmayan günlerde takas odası yapalım' dedik. Böylece hem bize bu iş için bir miktar para ödeyecekler, hem de İstanbul trafiğinde vakit kaybı olmayacak, verimlilik artacaktı.

Banka temsilcileri, takas teypleriyle sabah o odada buluşuyordu. Sonra ödemeleri de bir düzene oturtalım istedik. 'Öyle keyfe keder bir zamanda verilmesin çekler, ertesi gün hazırlanıp getirilsin' dedik. Sonra ertesi gün de çekler hazırlanıp getirilmeye başladı. Böyle olmalıydı, çünkü bunlar güven müessesesidir.

Ben x liralık bir alacağımı size teslim ediyorsam, ertesi gün de o x liralık çek verilir hale getirildi, sistem böyle kuruldu. Biz de 'ayakbastı' parası adı altında aylık aidat aldık. O bizim ilk gelirlerimizi sağladı."[12]

BKM bünyesinde kurulan "Kredi Kartı Takas Merkezi" sayesinde, yurtiçi takas işlemlerinin süresi üç-dört saate iner. 1995 ve 1998'de BKM'nin Yönetim Kurulu Başkanı olarak da görev yapan Metin Ünal, kartlı ödeme sistemleri tarihindeki zorlu dönemi şöyle yorumluyor:

"BKM'nin teknoloji tarihi takas ve yönlendirme hizmetinin tarihi olarak başlamıştı. Sonuçta bu işte üye işyeri pazarına giriyorsanız, kâğıt 'process' edeceksiniz. Yani elinize kâğıtlar gelecek, slipler gelecek... Fakat bazı bankaların onu zamanında işleyecek gücü bile yoktu. Gözlerimle gördüm, Emlak Bankası'nın sanırım, 1991-1992 gibi, dokuz aylık yurtiçi slibi birikmişti odada, işlenmemiş halde."[13]

Kredi Kartı Takas Merkezi bu tip verimsizlikleri sona erdirerek hizmet kalitesinin artmasına yol açarken, takas maliyetlerinin de düşmesini sağlar. Tüm bunlar, sonuç olarak kart kullanımının yaygınlaşmasına hizmet edecektir.

Bankaların kart hamillerinin yaptıkları alışverişlerden kaynaklanan borç ve alacaklarının birbirleri arasındaki takasını sorunsuz gerçekleştiren Yurtiçi Takas ve

Hesaplaşma Sistemi'ne (YTHS) dair Takas Merkezi Yönetmeliği Eylül 1991'de BKM tarafından yayınlanır.

YTHS sayesinde üyelerin üç gün olan valör kayıpları, TCMB serbest hesaplarının mutabakat için kullanılması sonucu hesaplar arası virman ile bir güne indirilir. Bu arada takas faaliyetlerine 1992 yılında da devam edilir. 1992 yılında toplam 255 gün takas yapılır.

Ancak takas sistemi halen zorluklardan muaf değildir. 1992'de katıldığı BKM'de bugün Master Yönlendirme Mimarı olarak görev yapan Ertuğrul Bayraktar, takas sistemine ilişkin ilk deneyimlerini ve karşılaştıkları ilk zorlukları nasıl aştıklarını şöyle anımsıyor:

"Takas tarafını, Aknet, Turbo Pascal ile yazmıştı. PC ile çalışan bir uygulamaydı. Bu sistemde de 'outgoing' dosyalar bankadan disketlerle gelirdi. Disketler önce virüs kontrol PC'sine takılıp kontrol edilir, virüsü var ise temizlenirdi. Daha sonra, disketler sırasıyla takas yapan PC'ye takılarak sisteme yüklenirdi. Sistemde 'process' edilir, hesaplaşma raporları üretilirdi. Bir sonraki gün Merkez Bankası'nda hesaplaşmak üzere bankalara verilirdi.

Disketler bankaların elemanları tarafından BKM'ye getirilip götürülürdü. Bir tane odamız vardı. Elemanlar orada beklerlerdi. Mesafe uzaksa ofislerine dönmez, sabah 10:00'dan akşam 17:00'ye kadar, burada çay, kahve, sigara içip, sürenin dolmasını beklerlerdi. 3,5 inç'lik 1,44MB'lık disketlerdi bunlar. İşlem hacmi büyüyünce, dosyalar bu disketlere sığmamaya başladı. Daha sonra da elektronik transfer yöntemleri kullanılmaya başlandı. 386 tabanlı PC'ler üzerinde çalışıyorduk. İşlem süreleri çok uzamıştı. 486 tabanlı sistemler ilk çıktığında, KRN Bilgisayar'dan toplama bir bilgisayar aldık. Eskiden üç-dört saat süren işin 20 dakikada halloldüğünü gördük. Sonra, 8000 küsur dolar para verip IBM'in PC'lerini aldık."[14]

Bankalar arasında tek tek yapılan transferler, daha sonra T.C. Merkez Bankası nezdinde bir hesap üzerinden net hesaplaşmaya çevrilir. 14 Ekim 1994'ten bugüne BKM'de çalışan Rengin Örmeci anlatıyor:

"Bankalar arası tek tek yapılan transferlerin, Uğur Güvenç'in döneminde, sanırım 1997 yılında, net hesaplaşma şekline çevrilmesi, önemli bir geçiş oldu. Çünkü, bir A bankası sistemdeki 27 bankayla tek tek borç/alacak mahsuplaşması yaparken, biz bunları yeni bir yazılımla netleştirmiş olduk. Böylece, sistemde takas dediğimiz operasyon başladı. Banka konumunda bir şirket olmamasına rağmen, özel müracaatlarla ve kabullerle bir geçiş süreci sonrasında, BKM'nin Merkez Bankası'nda serbest hesapları oldu.

Bu iki aşamada gerçekleşti. Önce takas kısmındaki borçların ve alacakların mahsubu yapıldı. Takip eden birkaç yıl içinde de, biri kredi kartı diğeri banka kartı için iki ayrı takas sistemi yani net hesaplaşma sistemi oluşturuldu. Özetle, BKM'de yapılan netleştirme sonucu oluşan borçların mutabakatı, BKM'nin Merkez Bankası İstanbul Şubesi nezdinde bulunan serbest hesapları üzerinden gerçekleşmeye başladı."[15]

Bankaların kart hamillerinin yaptıkları alışverişlerden kaynaklanan borç ve alacaklarının birbirleri arasındaki takasını sorunsuz gerçekleştiren Yurtiçi Takas ve Hesaplaşma Sistemi'ne (YTHS) dair Takas Merkezi Yönetmeliği Eylül 1991'de BKM tarafından yayınlanır. YTHS sayesinde üyelerin üç gün olan valör kayıpları, TCMB serbest hesaplarının mutabakat için kullanılması sonucu hesaplar arası virman ile bir güne indirilir.

Elbette burada da başta birtakım aksaklıklar, gecikmeler olmakta, BKM'nin EFT sistemine dâhil olmayışı, işi biraz daha sıkıntılı hale getirmektedir. Örmeci, buradaki sıkıntıların zamanla nasıl aşıldığını şu sözlerle aktarıyor:

"Bir dönem, en ince detaylarına kadar bir çalışma yaptık. Bankaların saat kaça kadar o EFT'leri göndermek zorunda olacakları, eğer göndermezlerse ne gibi süreçlerin işleyeceği gibi birtakım çalışmalar yürütüldü ve bankalara bu konularda verdiğimiz eğitimler oldu. Hem işi hızlandırıcı, hem operasyonu kolaylaştırıcı güzel bir gelişme oldu. Ancak ilk zamanlarda, hem BKM'nin EFT sistemine dâhil olmayışından ve teknolojinin o tarihlerdeki düzeyinden, hem de çalışanlardan kaynaklanan bir karmaşa vardı. Biz saat 12:00'ye kadar, bankaların Merkez Bankası İstanbul Şubesi'ndeki hesabımıza paraları yatırmasını bekliyorduk. Ama gönderilmiş olsa da erişimimiz olmadığı için o parayı göremiyor, Merkez Bankası'ndan faks ile teyit istiyorduk. Fakstan göndermeyenleri fark ettiğimizde de telefona sarılıyorduk.

Bugün Merkez Bankası tarafında da güvenlik teknolojileri çok gelişti ve biz web arayüzünden hesabımızdaki para akışını izleyebiliyoruz."[16]

TAKAS KOMİSYONU TARTIŞMALARI

BKM'nin takas işlemleri konusunda göğüslediği sorunlar teker teker aşılsa da, takas komisyonları uzun bir süre daha BKM üyesi bankalar arasında tartışma ve ihtilaf konusu olmayı sürdürür. Toplantılarda Yapı Kredi Bankası'nı temsil eden ama birçok kişinden farklı olarak hukukçu kimliğiyle de katkı sağlayan Metin Ünal, bu tartışmaları şöyle anımsıyor:

"BKM toplantılarında uzun uzun takas komisyonu kavgaları olurdu. Kartı çok olan başka oran ister, POS'tan ciro yapan farklı ister. Ama ne tartışmalar... E tabii komisyonun 0,5 puan az ya da çok olması bir banka için milyarlar demek. O yüzden saatler geçer, tartışma bitmez... Neredeyse birbirlerine girecekler, haydi ara verilir, bir daha gelirler. Fakat, bireysel bankacılık tarafına da çok katkıları olan, Yapı Kredi'den ayrıldıktan sonra BKM Yönetim Kurulu'nda Denetçi olarak görev yapan arkadaşımız Ziya Alpman, bu toplantıların bir yerinde, 'Pardon, ben bir şey soracağım' derdi. Herkes bu cümlenin, 'Artık bir noktada anlaşın' anlamında söylendiğini hissederdi. Uzlaşmacı, uzlaştırmacı kimliğiyle bilinen Ziya Bey böyle konuşunca hararet dağılır, tansiyon düşerdi. Akabinde 'Mesela 1.80 olsa, ne dersiniz' diye sakince sorunca da iş hemen hızlanılır, sonuca gidilirdi. Ziya Bey'in, 'Bir şey söylüyorsa vardır hikmeti' dedirten bir aurası, tarafsız bir kimliği vardı."[17]

1991'de Akbank'ın Perakende Bankacılık Bölümü'nde çalışmaya başlayan ve BKM Yönetim Kurulu'na Akbank'ı temsilen katılan İlker Oral, o tartışmaların nasıl tatlıya bağlandığını hatırlayan isimlerden:

"Gene böyle bir takas komisyonu tartışması yapılıyor. Ben tartışmanın geldiği boyuttan rahatsız olup defteri kitabı toplayıp çıkıp gittim. Tuvalete çıkan, sigara yakan çok olurdu ama ben çıktım, gidiyorum. Rahmetli Avni (Şahinbaş) Abi geldi peşimden. Beni asansörden aldı, odaya getirdi ve tekrar masaya oturtturdu. Çok kıymetli bir insandı. Ama işin güzelliği şuydu: Kavga ederdik ama öyle veya böyle kimse kimseyi kırmazdı. O kavgalardan sonra akşam çıkardık, BKM'nin geleneksel yönetim kurulu yemeğine giderdik. Yer, içer, güzelce sohbetimizi ederdik."[18]

BKM'nin ilk yıllardaki en önemli girişimlerinden biri de, kart riskleri ile mücadele amacıyla hazırlanan ve kısaca BUL diye adlandırılan "Birleşik Uyarı Listesi" olur. Bu listede Türkiye'deki kayıp ve çalıntı kartların numaraları yer almaktadır.

TAKSİT YASAĞI TARTIŞMALARI

BKM'de hararetli tartışmalara sebep olan bir diğer konu da kredi kartlarına taksit yapmanın yasak olduğu dönemde yaşanan "yasak ihlali" tartışmalarıdır. Taksit yasağı, pazardaki oyuncuların yasağın arkasından dolanacak arayışlara yönelmesine yol açmıştır.

1982-1996 arasında İnterbank'ta çalışan ve bir dönem BKM'nin Yönetim Kurulu'nda da görev alan Sinan Küçükali, bazı bankaların başvurduğu bu "prosedür dışı" yolu iyi anımsıyor:

"Kredi kartına taksit yapmak yasaktı ama slip vererek yapılıyordu. Yani ürünün fiyatı taksit sayısına bölünüyor, karttan da taksit sayısı kadar slip çekiliyordu imprinter cihazından. Sonra bu sliplere ileri tarihler veriliyordu. Yani bir tür senet gibi satış belgesi üretilmiş oluyordu. Slip portföyü oluşturuluyordu bu şekilde. Bankalar 'Biz yapmıyoruz' diyorlardı ama aslında yapılıyordu. Sırf bu yüzden, BKM'deki bir yönetim kurulu toplantısında, 'yapıyorsun-yapmıyorum' kavgası bile çıkmıştı."[19]

1995 yılında Pamukbank'ı temsilen BKM Yönetim Kurulu Üyesi olan Taner Ayhan, o tartışmanın yaşandığı gün toplantıda olanlar arasındadır:

"BKM'de kural koymuştuk 'Bu şekilde taksit yapılmayacak' diye. Kuralın en büyük savunucusu da Yapı Kredi'den Metin Ünal'dır. Hakikaten o anlatınca herkes 'Çok makul, tabi tabi' dedi. Çünkü Metin Bey diyor ki 'Ben niye o izni vereyim ki dükkâna? Kullanılmış oluyoruz. Daha yüksek orandan kredilendirirsek, biz kendimiz kazanabiliriz. Sakın bu şekilde işlem kabul etmeyelim.' Çıktım yönetim kurulu toplantısından bir gün, indim alt katta bir gözlükçü vardı. Hatta o camına asmıştı, 'kredi kartına taksit yapılır' diye. Slipleri çekiyorlar, sonra zamanı gelen slipi bankaya veriyorlar. Banka tak tak giriyor sisteme, işliyor. Ama o arada kart kapatılmış bile olabilir. Sonra uğraş dur. İndim sordum 'Hangi bankayla yapıyorsunuz bu taksiti' diye, adam adını verdi. Fakat o bankadan arkadaşımız rahmetli Levent [Okuyaz], asla bu şekilde işlem yapıldığını kabul etmezdi."[20]

BKM'nin bir dönem Yönetim Kurulu Başkanlığı'nı



1992 yılında BKM, ileride çok sayıda projeler gerçekleştirecek olan çalışma komiteleri kurar. BKM'nin o yıl en önemli faaliyeti, BKM üyesi Türk bankaları tarafından ihraç edilmiş olan kartlarla yapılan işlemlerin otorizasyonunun sorunsuz gerçekleştirilmesini sağlayan bir Elektronik Mesaj Yönlendirme (Switch) Projesi olur. Proje, 1993'te tamamlanarak devreye girecektir.

da yürüten Metin Ünal, o gün tanık olduklarını çok iyi hatırlıyor:

"O kadar tehlikeliydi ki sektör için. Birincisi, faiz gelirimi perakende sektörüne kaptırmış oluyorum kendi elimle. İkincisi, adam o taksit süresi için de ölür ya da bir şekilde kredi kartı iptal edilirse, felaket bir süreç bekliyor sizi. O yüzden de BKM'nin Akmerkez'de, üçüncü kattaki ofisinde karar aldık. Toplantıdan çıktık, aşağıya indim. Rahmetli Levent [Okuyaz] benden önce inmişti, baktım gözlükçüyle taksit pazarlığı yapıyor..."[21]

SEKTÖR "BUL" İLE RAHATLIYOR

BKM'nin ilk yıllardaki en önemli girişimlerinden biri de, kart riskleri ile mücadele amacıyla hazırlanan ve kısaca BUL diye adlandırılan "Birleşik Uyarı Listesi" olur. Bu listede Türkiye'deki kayıp ve çalıntı kartların numaraları yer almaktadır. 1990 yılında, Türkiye'de henüz elektronik POS (point of sale) cihazları kullanılmadığından ve tüm kredi kartı işlemleri "imprinter" ya da zipzap makinesi de denilen mekanik aletler ile gerçekleştirildiğinden, tüm işyerlerinin kullanabileceği ortak bir "sakıncalı kartlar listesi" yoktur. Kart sahteciliğinin bankalara büyük kayıplar verdirmeye başladığı o dönemlerde, bu durum ciddi bir sıkıntı yaratmaktadır. Daha önce her bankanın kendi olanakları ile işyerlerine sunduğu sakıncalı kartlar listesi, BKM tarafından tüm Türkiye için geçerli tek bir liste haline getirilir. BKM bu listeyi, 1991 yılından başlayarak "BUL" adıyla üyelerine disketle periyodik olarak iletir. Bir diğer deyişle BUL, BKM'ye üyelerince online ve offline bağlantılarla iletilen sakıncalı kart numaralarının otomatik şekilde konsolidasyonunu yapan ve periyodik olarak güncellenen bir sistemdir.

BKM'de 1992 yılında genç bir uzman olarak görev yapan Ertuğrul Bayraktar, BUL sisteminin ilk zamanlarını şöyle anımsıyor:

"Birleşik Uyarı Listesi'ni BKM'den önce Yapı Kredi çalıştırıyormuş. Turbo Pascal ile Bilpa ekibi tarafından geliştirmiş, PC üzerinde çalışan bir yazılımdı. Numaralar faksla bildirilir, sisteme elle girilirdi. İki haftada bir pazartesi günü, BUL kesim günü idi. Bu günlerde, şeffaf yağlı kâğıt gibi kâğıtlara listeyi lazer yazıcıdan basardık. 100 sayfa kadar olurdu. Sonra matbaada bu şeffaf kâğıtlardan baskıya geçirilirdi. Baskı sonrası zarflanıp poşetlenirdi. Sonra da PTT'ye götürüp, adreslere yollardık.

Kart sayısı arttıkça, sayfa sayısı da artıyordu. Sayfa sayısı arttıkça, PTT'nin gramajı aşılıyordu. Bir sayfa yüzünden daha fazla para vermeyelim diye sisteme kart ekleme ücretlerini artırdık."[22]

BKM'nin muhasebe servisinde 1994'te çalışmaya başlayan Rengin Örmeci ise BUL'a dair şu bilgileri aktarıyor:

"Bu BUL dediğimiz liste 15 günde bir basılır, tüm üye işyerlerine dağıtılırdı. İşyerinde kasada duran şahıs, mutlaka bu listeye bakarak kartı imprinter cihazından geçirirdi. Eğer bakmadan geçirir ve daha sonra o kartın kayıp/çalıntı olduğu anlaşılırsa, "charge-back" (ters ibraz) talebiyle bir itiraz konusu doğardı. Artık, böyle fiziksel bir kitapçık kalmadı. Bu listeler, 'exception

file' dediğimiz bir dosya üzerinde tutuluyor. Alışveriş esnasında o kartın iptal edilip edilmediği, çalıntı olup olmadığı, zaten online olarak anlaşılıyor."[23]

1991 yılı sonuna ulaşıldığında, Türkiye'deki kredi kartı sayısı 766 bine, POS terminali sayısı ise 1970'e ulaşır. Bu olumlu gelişmelere rağmen BKM, 1992-1993 yıllarında oldukça mütevazı şartlarda çalışmaktadır. Ertuğrul Bayraktar, şirketin beş kişisel bilgisayardan ibaret olduğu dönemleri hatırlıyor:

"1992 Mart ile 1993 Mart arası, yani şirketteki ilk bir yılımda, elektrik kesintileri yoğun olurdu. O zamanlar BKM'nin ne jeneratörü vardı ne de UPS'i. Zaten öyle bir altyapı kurma gereksinimi de yoktu, çünkü şirkette topu topu beş bilgisayar vardı. Muhasebenin çalıştığı bir PC, takas PC'si, takas öncesi virüs tarama PC'si, BUL PC'si ve genel müdür sekreterinin çalıştığı PC... Biz mühendis olarak geldiğimizde sekiz personel vardı, bizimle beraber 11 oldu. Makinelerde Windows işletim sistemi bile yoktu. Kelime işlem programı olarak Word Perfect kullanılıyordu.

Ben işin yazılım tarafındaydım. Elektrik kesildiğinde takas işlemi duruyordu. Durmasın diye PC'yi koltuğumuzun altına aldığımız gibi, arka tarafta Pamukbank'ın bilgi işlem merkezine gidiyor, orada PC'yi çalıştırıp işleme devam ediyorduk. Bir de Bilpa ile sözleşme imzalayıp 'disaster recovery' ofisi kurduk. Bir PC'yi bizim kullanımımıza ayırmışlardı. PC'ye yazılımın güncel versiyonlarını yüklemeyi unuttuğumuz gibi, senede bir kontrole gittiğimizde de PC'yi kaybetmiş oluyorlardı, sorumlusunu da bulamıyorlardı."[24]

1992 yılı kartla ödeme yapılan işyerlerinin ve sektörlerin de sayıca arttığı bir yıl olur. Kredi kartı sayısı yüzde 15'in üzerinde bir artışla 900 bin 35'e ulaşır. Kredi kartı ile yapılan alışveriş tutarında ise TL bazında bir yıl önceye kıyasla yüzde 144 artış gerçekleşir. Ülke çapında hizmet veren POS sayısı ise 5 bin 315'e çıkar.

1992 yılında BKM, ileride çok sayıda projeler gerçekleştirecek olan çalışma komiteleri kurar. BKM'nin o yıl en önemli faaliyeti, BKM üyesi Türk bankaları tarafından ihraç edilmiş olan kartlarla yapılan işlemlerin otorizasyonunun sorunsuz gerçekleştirilmesini sağlayan bir Elektronik Mesaj Yönlendirme (Switch) Projesi olur. Proje, 1993'te tamamlanarak devreye girecektir.

SWITCH PROJESİ

BKM ilk dönemlerin en önemli projesine yukarıda da belirtildiği gibi 1991 yılında start verir: "Switch." Bir anlamda bankaların teknik olarak birbiriyle bağlanması, birbiriyle konuşması ve dünyaya bu ortak yapı üzerinden yönelmesi anlamına gelen projedir Switch.

Bu projenin önemini kavrayabilmek için, uluslararası kart kuruluşlarının kuralları gereği yürütülen kart işlemlerindeki temel süreçleri hatırlamak yerinde olacaktır:

Malum, kart kabul eden (acquirer) kuruluşların, anlaşmalı oldukları üye işyerlerinde ya da ATM'lerinde, kendilerinin piyasaya sürmediği kartlar ile yapılan işlemlerle ilgili risklerini en aza indirgemek üzere, kart ihraç edenden (issuer) yapılması istenen işleme ait olumlu ya da olumsuz bir yanıt almaları gerekmektedir. Bu işlemler sırasında her bir kart kabul eden kuruluş ile kart ihraç eden kuruluş arasında bire bir iletişim kurulmalıdır. Oysa kredi kartı işlemlerinin giderek artmakta olduğu bir dünyada, bire bir yapılar uygulanabilir olmaktan çıkmakta, tüm bankaları kapsayacak ortak yönlendirme merkezleri (switch) ihtiyacı doğmaktadır.

Eğer böyle merkezler ABD'de olduğu gibi Türkiye'de de kurulabilirse, bankalar arası yurtiçi kredi kartı ve banka kartı otorizasyonu hızla gerçekleşebilecektir. Ayrıca, Türk bankalarının ATM ve POS sistemi ağları karşılıklı olarak birbirlerinin müşterilerinin kullanımına açılabilecek; Visa Base I ve MasterCard EPS-NET gibi uluslararası iletişim ağlarına tek noktadan bağlantı sağlanacaktır.

Ana hatları bu şekilde belirlenen Switch Merkezi kurma düşüncesi, henüz BKM'de olgunlaşmamışken, Türkiye'de

Switch sisteminin devreye girmesiyle birlikte kartlı ödeme sistemlerindeki hizmet kalitesi artar. Artık kart kullanımının yaygınlaşmasını mümkün kılacak stratejik bir altyapı oluşmuştur. Provizyon alımlarındaki kolaylık, bankaların ATM paylaşımına yönelmesi, POS cihazlarını paylaşma olanakları, kart sayısında önceki yıllara nazaran daha büyük artış getirir.



Switch üzerinden ilk gün 140 işlem gerçekleşir. BKM yönetimi bu rakamın haklı gururunu yaşar. İlk ay, yani 1993 Ağustos ayında bu rakam 7 bin 75 olur. 1994'te switch sistemine geçen banka sayısı 20'ye ulaşır. 21 yıl sonra, 2014 yılında işlem sayısı 2 milyar 456 milyon 341 bin 827 olacaktır. 1993'te 140 işlemin gerçekleştiği switch üzerinde bugün ise günde 7 milyon işlem gerçekleşmektedir.

bir isim bu konuyu enine boyuna düşünmektedir. 1990'da Pamukbank'tan istifa ettikten sonra telefon bankacılığı projelerine yönelmek isteyen Coşkun Ural, bankaları birbiriyle konuşturup bağlamak gibi bir arzuyla yanıp tutuşsa da bunun çok kolay bir şey olmadığını kendi deneyimlerinden iyi bilmektedir:

"Pamukbank'ta çalıştığım dönemde, Mehmet Emin Karamehmet, Pamukbank ve Yapı Kredi'nin ATM'leri birleşsin istedi. Sonuçta ikisinin de sahibi aynı, makul bir istek gibi görünüyor. Fakat iki tarafın 'keçi' bilgi işlemcileri olarak direndik. Biz, bizim protokolü bağlamak istiyoruz, Yapı Kredi ise 'Biz daha büyüğüz, daha eskiyiz, bizim protokol geçerli olsun' diyordu. Sene 1989. Karamehmet'in gücü bile kendi bankalarının ATM paylaşımına yönelmesine yetmedi. ATM'ler birleşemedi. Ben de mantık olarak 'bağlanmalı' diye düşünüyorum ama birbirimizi ikna edemiyoruz. Oturup inceleme yaptım. Amerika'da o zamanlar 110 tane switch (yönlendirme sistemi) var ve 110'u birbiriyle konuşabiliyor. Biz daha sahibi aynı olan iki bankayı konuşturamıyorduk."[25]

Coşkun Ural, switch işiyle ilgili kafalardaki engelleri iyi bildiğinden, önce telefon bankacılığına yönelmiş ve bu amaçla ITD adı verilen bir şirket kurmuştur. Bu alana girmek isteyen bankaların büyük bölümü de ITD'nin müşterisi haline gelmektedir. Bu arada, switch işini de bir yandan takip etmek isteyen Ural, bir dönemler Gartner araştırma şirketinin Türkiye temsilcisi olan İF Elektronik'in sahibi Orhan Karadoğan'a bu konuyu danışır. Onun bu konuda deneyimi olduğunu, bu işi Suudi Arabistan'da yaptığını öğrenince de Türk bankalarına önermek üzere, birlikte 27 sayfalık bir rapor hazırlarlar. Ural, 1990 yılında BKM'nin Hayat Apartmanı'ndaki ilk ofisinin zilini çaldığında, koltuğunun altında işte bu rapor vardır:

"Sertaç [Çelikyılmaz] ile ilk karşılaşmamız idi. Bankaların lüksünü düşününce BKM ofisi çok mütevazı idi o günlerde. Ben konuya girip 'Böyle bağlayabiliriz bankaları' diye anlattım. Sertaç rapora baktı, beğendi. 'Yalnız bizim birtakım çalışmalarımız var, onları tamamlamamız lazım. Yaklaşık iki yıl içinde ben size haber vereceğim' dedi. Anlamadım niye böyle dedi. Beğenmedi gerçekte belki de diye düşündüm. Ama iki yıl olmadan, bir yıl sonra aradı beni."[26]

Oysa Sertaç Çelikyılmaz'ın "iki yıl sonra görüşelim" demesinin ardında başka bir neden yatmaktadır:

"Ben bankacılığın kredi kartları tarafından gelmiştim, switch konusunda bir şey bilmiyordum. O yıllarda içimizdeki en bilgili adam diyebileceğim William R. Donges'ın Business Plan *diye bir kitabı vardı, herkese dağıtılmıştı. Ben onu okumuş, switch konusundan ilk defa orada haberdar olmuştum. O kitap bütün perspektifi koymuş, bir tür yol haritası sunmuştu bize. Ondan çok yararlandım. Bill o tarihte 'Daha erken, ancak iki yıl sonra bağlanır bankalar' demişti bana. Coşkun'dan iki yıl süre istememin sebebi, Bill Donges'tır."*[27]

Aradan iki değil sadece bir yıl geçer. Bankalar bu konuya artık hazır hale gelmiştir. 15 Ekim 1991 tarihinde BKM'ye üye beş banka, kendi aralarında yaptıkları bir toplantıda, kartlı

Soluk Soluğa Provizyon Takibi

Bugün ABank'ta Dijital Bankacılıktan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı olarak görev yapan İzzet Metcan, iş hayatına 1991'de İktisat Bankası'nda başlamış ve bu bankada 1997 yılına kadar çalışmış bir isim. Metcan, kredi kartı dolandırıcılığı ile haksız yere kendilerine çıkar sağlayanları yargılayacak kanunun olmadığı dönemlerde işlerinin ne kadar zor olduğunu bugün gibi hatırlıyor:

"1992-1993 yıllarında, kredi kartlarının müşterilere gönderimini İktisat Bankası olarak PTT ile yapıyorduk. Ancak kredi kartlarının PTT'den çalındığını fark ettik. Bir çete vardı ve biz çok zarar görüyorduk bu işten. Yakaladıkça kartları kullanıma kapatıyoruz ama baş edemiyoruz. Sonunda, 'Böyle bir kart yakaladığımızda kapatmayalım, takip edelim' dedik. Bazılarını kapatmadık, kimler yapıyor nerede yapıyor, izleyeceğiz. O zaman cep telefonu da yok. Bir işyerinden provizyon talebi geliyor, önce hemen taksiye binip o işyerine gidiyor, işyeri sahibi ile konuşup eşkal alıyoruz. Sonra, o işyerinden provizyon merkezini arıyoruz ve yeni provizyon gelene kadar orada bekliyoruz. Bir provizyon daha gelince, bu sefer oraya gidip aynı işiyapıyoruz. Böyle böyle, bir ay kadar, bir çeteyi takip ettik. Son olarak Bakırköy Galleria'daki Printemps'a dadanmışlardı. Oraya gittik, durumu güvenlik şeflerine anlattık, kamera kayıtlarını siz bizim için saklayın, haberleşelim dedik. Bir iki gün sonra Printemps'da bir kişiyi bizim için yakaladıklarını bildirdiler. Atladık, Yücel Haksal ile birlikte Printemps'a gittik. Adamı aldık Ataköy Karakolu'na götürdük. Polis işlem yapacak ama kredi kartı sahtekârlığı konusunda özel bir kanun yok. Suç mudur, kimse bilmiyor, 'Bir şey çalmamış' deniyor. Biz derdimizi anlatmak için polise kırtasiye malzemeleri falan aldık. Bir iki gece kaldı içerde adam. Sonunda baktık işin ucu çeteye gidiyor. Çeteyi öğrendik, bildiğiniz mafya. Ama işte kanun yoktu o zaman. O kişiler yargılanmadan kaldılar ve yaptıkları da yanlarına kâr kaldı."



Kaynak: İzzet Metcan ile Söyleşi, 16 Eylül 2015.

ödeme sistemlerini birbirine bağlayacak ortak bir bilgisayar merkezinin kurulması ve işletilmesine yönelik protokolün prensipleri hakkında anlaşırlar ve bir protokol imzalarlar. Sonra da konuyu BKM toplantılarına taşırlar. Akın Kozanoğlu, protokolün imzasından sadece iki gün sonra, 17 Ekim 1991 tarihli BKM Yönetim Kurulu'nda, gündem dışı olarak söz alır ve switch konusunda beş bankanın imzaladığı protokolün prensipleri hakkında üyelere bilgi verir. Kartlı ödeme sistemlerini birbirine bağlayacak bir bilgisayar merkezi kurmak üzere anlaşan bankalar, eğer uygunsa bunu kendi aralarında değil, BKM çatısı altında yapmayı, bu işin bütün bankaları bağlayacak şekilde BKM üzerinden yürütülmesini teklif etmektedirler.

Konuşulur ve bu işin BKM üzerinden yürümesine prensip olarak karar verilir. Sonra da BKM Yönetim Kurulu Karar Defterine şu notlar düşülür:

"Bankaların, özel ATM ve POS ağlarını karşılıklı olarak birbirlerinin müşteri işlemine açmaları ve yurtdışı ağlarla tek noktadan bağlantı olanağını sağlayacak bir ortak merkezin gerçekleştirilmesine yönelik çalışmalar hakkında bilgi verildi. Bu amaçla kullanılabilecek ürünlerin tespit ve değerlendirilmesi için bir araya gelen beş üye bankanın temsilcisinden oluşan bir teknik komitenin teklif değerlendirme kriterleri doğrultusunda, spesifikasyon çalışması için en uygun firmaların ACI ve Connex Europe olduğuna karar verildiği açıklandı."

Tarihi kararın altında Yönetim Kurulu'nun şu üyelerinin imzası vardır: Akın Kozanoğlu, Suphi Kabadayı, Metin Ünal, Ahmet Çakaloz, Hakan Binbaşgil, A. Mustafa Su, Aydın Aslan, Haslet Cemali, Nejat Köknarer, İbrahim Toptepe.

Sertaç Çelikyılmaz, üyelerin en az yarısı için sürpriz olan konuların ele alındığı 17 Ekim 1991 tarihli toplantıyı şöyle değerlendiriyor:

"İşte kucağımızda bulduğumuz iki firma bunlar; ACI ve Connex. Beş banka zaten bu iki firmaya karar vermişti. Taktikleri de çok iyiydi: Ya bunu beş banka ayrı yapacaklar, ya da eğer rekabeti birlikteliğe çevirebilirsek bunu BKM'de yapacağız. Hızlı ilerlemek için güzel bir başlangıç oldu. Ve Yönetim Kurulu, işi BKM'nin üstlenmesi yönünde doğru bir karar verdi."[28]

Bu arada Akın Kozanoğlu Akbank'a bilgi işlem uygulamalarının geliştirilmesi, işletim, donanım bakımı ve danışmanlık hizmetlerinin sağlanması için Akbank tarafından kurulmuş bilgi işlem firması Aknet'in Araştırma Direktörü Fatih Oktay'a bu iki firmanın araştırılmasıyla ilgili ricasını iletmiştir. Fatih Oktay, bu konuda çalışmak üzere (şu



Bir bankanın kredi kartı, başka bir bankanın üye işyerinde ve yüksek tutarlı bir alışverişte kullanıldığında provizyon almak sorun olmaktadır. Tüm bankaların provizyon merkezlerinde, diğer bankaların bu konular için arayacakları telefon numaraları bulunmakta, herkes birbirini aradığı için meşgul telefonlar yüzünden provizyon almak kabusa dönüşmektedir. Kart sahipleri dakikalarca sürecek provizyon işlemini beklemek yerine, bu tip durumlarda genellikle kart kullanmaktan vazgeçmektedir.

an Finansbank'ta görevli olan) Araştırma Direktörlüğü'nde görev yapan Tuğrul Mançuhan ile Yazılım Geliştirme Direktörlüğü'nde çalışan İsmet Yurtseven'i seçer.

Bugün Banksoft Genel Müdürü olan İsmet Yurtseven, Mançuhan ile bu konuda yaptıkları çalışmayı şu sözlerle anlatıyor:

"Bizim görevimiz Deluxe Data'nın Connex yazılımı ile ACI'ın Base 24 yazılımlarını karşılaştırmaktı. Ancak neye göre karşılaştıracağımızı bilmiyorduk. İkisi de "NonStop Transaction Processing" yaptığı söylenen Tandem ana bilgisayarlarda çalışıyordu. İkisi de performanslarının yüksek olduğunu, 7x24 kesintisiz çalıştıklarını, dünyanın en iyisi olduklarını söylüyordu. Biz ise biraz ilkel de kaçsa, 'bari iki yazılım paketinde taşınan field'ları karşılaştıralım,' dedik. İkisi de ISO 8583 protokolüne uygun olduklarını söylüyordu. Biz de bakıyorduk, 'bununla daha çok field taşınabiliyor, demek ki bu daha iyi,' şeklinde yorumlar yapıyorduk. İlkel kalıyordu tabii ama o dönemde pek de yapacak bir şey yok!

Tabii bankalar olarak hep ana bilgisayar (mainframe) sistemleri ile çalışıyoruz. İş Bankası, Pamukbank, Yapı Kredi, Akbank hep ana bilgisayar kullanıyor. Bu sebeple beni Akbank adına bir hafta Tandem kursuna yolladılar, 'git bak bakalım, bu Tandem anlattıkları gibi var mı, mimarisi nedir, nasıl çalışıyor, incele,' dediler. Bizim ana bilgisayarların güvenilirlik özellikleri her ne kadar çok iyi dense de, her gün bir arıza olurdu! Bir gün soğutmasında, bir gün elektriğinde sorun olur, bir gün işletim sistemi çökerdi. Bu Tandem NonStop sistemlerde hiç arıza olmadığı söyleniyordu. Londra'nın biraz batısında High Wycombe denilen bir yerdeydi Tandem. Ben oraya gittim. Ve orada kaldığım süre içinde, biri İrlanda'da biri İngiltere'de Tandem kullanan iki müşterinin bilgi işlem merkezine de referans ziyareti yaptım. İkisi de memnundu.

Dönüşte biz iki sistemin de teknik olarak iyi olduğunu belirttik. Farklı olarak sadece hangi yazılım daha fazla bilgi taşıyor onu söyledik. Ve sonuçta dedik ki, 'siz pazarlık yaparak hangisinin maliyeti iyiyse onda karar kılabilirsiniz."[29]

17 Ekim 1991 tarihli toplantıdan iki ay sonra gerçekleşen bir diğer Yönetim Kurulu toplantısında konu bu kez ayrıntılı olarak ele alınır. 1990-1993 arasında BKM'nin Yönetim Kurulu Başkanı olarak görev yapan Akın Kozanoğlu, o toplantıda alınan kararları şöyle aktarıyor:

"17 Aralık 1991'te yapılan Yönetim Kurulu'nda bu kez, 'ACI ve Connex Europe firmalarından spesifikasyon çalışmaları için teklif alınmasına ve firmalara ödenmek üzere azami 135 bin dolarlık bir harcama yetkisinin icra heyetine verilmesine' karar verildi. Kurulacak switch merkezi de proje spesifikasyon çalışmalarında görev alacaktı. Başkanlığını genel müdürün yapacağı ve 11 Yönetim Kurulu üyesinden oluşacak bir teknik konseyin kurulması kararlaştırıldı. Ayrıca, ayrıntılı spesifikasyon çalışmalarında sistem geliştirme birimine yardımcı olmak üzere part time görev yapacak azami üç ay süreli danışmanların ismen tespit edilerek görevlendirilmesi işinin de ilgili yönetim kurulu üyesi banka temsilcilerinden talep edilmesi kararlaştırıldı."[30]

1991 yılına geldiğimizde, bankaların sahtecilik yüzünden yaşadıkları kayıp, hem alışveriş hacmini azaltacak hem de kart sayısındaki artışı yavaşlatacak denli ciddi boyutlara ulaşmıştır. Giderek büyüyen bir tehdit olarak beliren kredi kartı dolandırıcılığı konusunda ortak bir eylem platformu oluşturulması gerekmektedir.

Konu BKM'ye intikal ettikten sonra danışmanları tespit etmek, ihaleye çıkmak, pazarlık yapmak ve firma seçmek için bir ekip kurulur. Hataya toleranslı (fault-tolerant) bir sistem ihtiyacı duyulduğu için, Türkiye bilgi teknolojileri pazarında o tarihlerde bu özellikte sistem kuracak firma bulmak kolay olmayacaktır. Çalışılabilecek birilerini ABD'den getirtmek de hem maliyetli olacak hem de ulaşım/erişim zorlukları içerecektir. Bu nedenle hangi firmayla çalışılacaksa, mutlaka Türkiye'de mevcudiyeti olmalıdır. O dönem BKM Genel Müdürü olan Sertaç Çelikyılmaz anlatıyor:

"Akbank ve Yapı Kredi, switch verebilen firmalar ile daha önceden çalıştığı için hemen iki firma belirlenmişti zaten. Info o zaman Türkiye'de hizmet veriyordu ve 'fault-tolerant' büyük sistem olarak Tandem NonStop'u getiriyordu. Yazılım tarafında ACI ve Connex vardı. Connex'in Advantage yazılımı 'Tandem NonStop fault-tolerant' sistemler üzerinde çalışıyordu. Sonuçta baktık iki firma da aynı sistemle çalışıyor, biz bu ikisini kapıştıralım dedik. Info'da bir sorun yok. Öbür firmanın da rakip olabilmesi için Türkiye'de temsilcisi olması lazım dendi. Benim aklıma bu tip bir temsilcilik için Coşkun Ural'ın ITD'si geldi. 'Bu arkadaşla konuşalım, zamanında o bir proje getirmişti' dedim. Uygun gördüler, Coşkun ile görüşmeye karar verdik. Coşkun'a 'seni firmaya refere edelim' dedim. Zaten Connex de 'Türkiye'ye geleceğiz, ancak kimseyi tanımıyoruz, öneriniz var mı' diyordu."[31]

Bankaların bu yönde iyice ilerlemesinin akabinde Sertaç Çelikyılmaz, bir yıl önce bir görüşme yaptığı Coşkun Ural'ı bankaları birbirine bağlayacak switch sisteminin altyapısıyla ilgili olarak konuşmak üzere BKM ofisine davet eder. BKM bir yıl önce kapıdan içeri koltuğunu altında bir raporla gelen Coşkun Ural'ı nihayet dinlemeye hazırdır. Çelikyılmaz toplantıya şu sözlerle başlar:

"Ben size iki yıl sonra görüşelim demiştim ama o vakit bir yıl erken geldi. Geçen yıl konuştuğumuz çalışmalar somutlaşıyor. Bankalar bir araya geldi, yurtdışında raporlar hazırlanıyor. Connex diye bir firma var sıcak baktığımız, fakat Türkiye'de lokal desteği yok. Siz bu işten anladığınız için gidip onlarla konuşabilirsiniz. Ne dersiniz?"[32]

Coşkun Ural o toplantıyı ve sonrasını şöyle hatırlıyor:

"Ben de 'Sizin adınızı verebilir miyim' diye sordum. Sertaç da 'tabii' dedi. Sonuçta herkes eşit. Sonra ben gittim Londra'ya. Bir kaç görüşmeden sonra Connex'çiler 'tamam' dedi. Ve ben Connex'in Türkiye bacağı oldum. Onlara olaya hâkim olduğumu gösterince, hoşlarına gitti. 'Türklerin tercihi lokal destektir, Amerika'dan, İngiltere'den destek istemezler' dedim. Fakat bu arada bir gelişme oldu ve Connex'i Deluxe Data diye Amerika'nın bu alandaki en büyüğü satın aldı."[33]

Ural, Deluxe Data'nın yerel temsilciliğinin formaliteleri ile uğraşırken, BKM kendisini ihale aşamasına taşıyacak ekip oluşturmanın hazırlığıyla meşguldür. Böylesine önemli ve büyük bir projede işin belki de en hassas kısmı BKM'nin bankalardan yetki alarak kurduğu profesyonel kadro ile BKM Yönetim Kurulu'nun uyum içinde çalışabilmesidir. Genel Müdür Çelikyılmaz, o konuda nasıl bir diyalog tutturulduğunu şu sözlerle anlatıyor:

"Yönetim Kurulu ile BKM profesyonel kadrosu abi-kardeş gibi çalıştı. Masanın öbür tarafı klasik bir Yönetim Kurulu'ndaki gibi sadece parayı soran, tepeden bakan taraf değildi. Herkes takımın parçası olarak görüyordu kendisini. Burası kendi evleriydi sonuçta. BKM'nin de satış riski yoktu. Kuruculara iyi hizmet verirsen onlar da sana kaynaklarını açar, müşterilerini getirirdi.

Dediler ki, 'Bu iki firma teklif verecek.' Fakat, teklif vermeden önce çok akıllıca bir şey yapıldı. 'Siz buraya danışmanlık yapacaksınız' dendi. Danışmanı gidip McKenzie'den falan seçmedik. Dedik ki ACI ile Connex'e (adı artık Deluxe Data olmuştu): 'Biz bu işi bilmiyoruz ama ihtiyacı biliyoruz. Siz madem yazılıma, donanıma hâkimsiniz, bize önce spesifikasyonları çıkaracaksınız. Üç-dört ay bize önce parasıyla bunun danışmanlığını vereceksiniz. Siz x diyeceksin, diğer firma y diyecek, BKM profesyonel kadrosu da bu x ve y'yi birleştirecek. Bu belki x olacak, belki y olacak, belki z olacak. Yani, ihaleye ACI gibi çıkabiliriz, Deluxe gibi çıkabiliriz ya da ikisinin karışımı hibrid bir şey çıkabiliriz. Sizden o hazırlanacak dokümana göre teklif alacağız'. Tabii biz bunu yaparken beş bankanın arkasındaki teknik

Kartçı: Hem Suçsuz Hem Güçsüz

Bugün Denizbank'ta Üye İşyeri İlişkileri Grup Müdürü olan Hulusi Arslan, AKK'da çalıştığı dönemlerde, bir kart sahteciliği olayında polisin işini yapmaya kalkışınca başına gelenleri anlatıyor:

"Sene 1993. AKK'dan kart almış bir arkadaşım. Vakti gelince, kartını yenileyip PTT ile dağıtım yapıyorduk o zamanlar. Postadaki kartı çalıp satıyorlar. Kartı alan sahteci, kendi kimliğindeki isimleri çamaşır suyu ile siliyor, kartın üstündeki ismi kimliğine basıyor. Bunlardan habersiz, ekstre bilgisi geçti elime. Bir baktım ekstrelerinde korkunç bir yükselme var. Aradım arkadaşımı, 'Kredi kartını kullanıyor musun, memnun musun,' diye çaktırmadan sordum. 'Ufak tefek harcıyorum işte,' deyince durumdan şüphelendim. Hemen Muhittin Bey ile takibe aldık kartı. Kartı ele geçiren adam, arabayla yola çıkıp E5'in sağ tarafından başlıyor, Mudanya'ya kadar dolandıra dolandıra gidiyor. Sonra, E5'in sol tarafına geçiyor yine dolandıra dolandıra geri geliyor. Günü Etiler'de Akmerkez Macrocenter'da bitiriyor. Hemen Akmerkez Macrocenter'ın müdürünü aradık, 'Böyle biri gelirse bize haber verin' dedik. Tam sabah saatlerinde Akmerkez'den telefon geldi. 'Adamı yakaladık ofiste tutuyoruz' dediler. Muhittin Bey atladı gitti. Ben de tam yola çıkacağım ki Muhittin Bey, 'Adam ikinci kattan atlamış, kolu bacağı kırılmış, Şişli Etfal Hastanesi'ne götürüyorlar' diye aradı. Şişli Etfal'e gittik. Odasında iki de polis duruyor. Bizi içeri aldılar. Adamın her tarafı alçılarla kaplanmış, sadece suratı görünüyor. Müdürün üst kattaki odasından kaçmaya çalışırken kot farkını hesaplayamamış ve çakılmış. Adama 'Emniyetten geliyoruz ne yaptın anlat bakalım' dedim. Anlattı sağ olsun. Karşılıksız çek davasından daha önce hapis yatmış. Buna hapisten çıktığında 'Şöyle bir iş yap hayatını kurtarırsın, sıkışınca bizi ara' demişler. 'Bana yardım edecek misiniz?' dediğinde 'Allah yardım etsin' dedik, gittik. İşin sigorta tarafını arkadan toparladık. Neyse, aradan bir ay geçti, Muhittin Bey aradı. O zaman AKK'nın Kapalıçarşı Şube Müdürü idi. 'Bir kart dolandırıcısı yakaladım, kartın kendisinin olduğunu iddia ediyor ama hiç benzemiyor, kullandığı kart Fransız, adam Doğulu' dedi. Bizim genel müdürün arabası ile gittim, adamı aldım. Aracı şoför kullanıyor, ben arka koltukta adamla konuşuyorum. 'Seni



bankanla görüştüreceğim, teyit alırsak gidebilirsin' dedim. Sirkeci civarlarında adam polis gördükçe polise hareket çekiyor, kafasını cama vuruyor. Tepebaşı civarlarına geldiğimizde anladım ki adam vukuat çıkarmak için uğraşıyor. İki polise durumu anlatıp eskortluk yapmalarını rica ettim. 'Tamam' dediler. Harbiye As Sineması'nın oradaki AKK binasına geldik. Adamı Halit (Yücelir) Bey'in odasına getirdim, 'Bu adamı bankası ile görüştürün, doğru adamsa bırakalım' dedim. Adam İranlı çıktı, Türkçesi var, Doğubeyazıt'tan kaçak girmiş, 50 yaşlarında... Ofise geçmeden genel müdürün şoförüne, 'bu adam camlara bakıyor, aman dikkat et, kaçmaya yeltenmesin' demiştim. Adam da iri yarı, tutmak mümkün değil. Tam ben dışarıdayken adam camdan atlamış, yere çakılmış. Öyle bir yere düşmüş ki sağ taraf Beyoğlu Karakolu, sol taraf Harbiye Karakolu'na bakıyor. İkisi de bizim bölgemiz değil diyorlar. Adam da 'beni hastaneye götürün' diye bağırıyor. Neyse onu da götürdük hastaneye, adam alçı yığını oldu. Sonra gittik yine Şişli Cumhuriyet Savcılığı'na. Savcı, bir ay önceki savcı. Adamın halini görünce, bize veryansın eti: 'Oğlum siz tuttuğunuz her adamı camdan mı atıyorsunuz, ne bu! Polis misiniz, düşse geberse ne yapacaksınız? Bir daha sizi burada görmeyeceğim! Valla atarım sizi içeri' dedi. Haklı iken gücümüz yetmezdi eskiden. Öyle olunca da, insan 'bir daha ne karışır ne bulaşırım' diye düşünürdü."

Kaynak: Hulusi Arslan ile Söyleşi, 16 Eylül 2015.

ekiplerle de iletişimdeyiz, öyle rastgele 'al bunu' demiyoruz. Çok güzel bir iletişim, gerçek bir takım çalışması vardı.

ACI ve Deluxe teklif yöntemini kabul etti. Hizmet karşılığı paralar ödenecek ikisine de. O arada biz de know-how öğreneceğiz. ATM'den önce kart mı para mı çıkacak, ekranların tasarımı nasıl olacak... Süreç çok zevkli idi, çok şey öğrendik bu işin sistematiği ile ilgili. Sonuçta ACI'ınki daha iyi bir dokümandı. Profesyonel kadro olarak onu beğendik. ACI'ın yöntemini oturttuk ve ihaleye ağırlıklı olarak ACI ile çıktık. Ama en iyi altyapıyı ve koşulları da Deluxe veriyordu. Hatta ACI'ın şöyle bir lafı olduğu söylenir: 'Bizim doküman kabul edildi ama ihaleyi kaybettik.' Aslında orada sergilediğimiz profesyonel taktikler bir başarı öyküsü oluşturdu."[34]

Coşkun Ural ihale gününü şu sözlerle değerlendiriyor:

"Neyse, BKM'nin ihalesinde son noktaya gelindi. ACI ya da Deluxe, birinden biri seçilecek. İkisi de fault-tolerant. O zamanlar Türkiye'de kimsenin bilmediği işler, o yüzden bunu yapabilecek bilişimciler yok bizde. Pazarlığa girdik. Yanımda BKM'den Ahmet Çakaloz var, Sertaç Çelikyılmaz var, Akın Kozanoğlu da başta. Masada oturuyoruz. Biz üç Türk, iki Amerikalı ve iki İngiliz. Çakaloz'un İngilizce'si çok iyidir, pazarlık yapılıyor. Bir şey oluyor, Çakaloz eğilip fıs fıs bir şeyler diyor, göz işaretleri ile anlaşıyoruz anında. Tek bir ağızdan konuşuyoruz. Amerikalılar ve İngilizler bizim pazarlık yapışımızdan çok etkilenmişler. Sonradan da 'yüzlerce pazarlık yaptık ama bu adamlar bir başka' dediler. Öyle bir ekip olmuştuk."[35]

İhale alınmıştır ama işin ilginç yanı kurulacak sistem için ortada hataya-toleranslı programlamadan anlayan bir yazılımcı yoktur. Coşkun Ural bu sıkıntıyı nasıl aştıklarını anlatıyor:

"İşi aldık ama ekip içinde 'fault-tolerant' bilen mühendis yok. Bu arada ihaleden kazandığım para 17 bin pound. Atladım uçağa, gittim Amerika'ya. Mühendis arıyorum. Bir baktım, zamanında benim talebem olan Atilla isimli bir genç 'fault-tolerant' uzmanı olmuş. Ama 'Türkiye'ye gitmem abi, ne işim var' diyor. Yeni ayrılmış karısından, morali bozuk. Ben onu ikna etmek için, 15 gün evine resmen yerleştim. Her gece dondurma yiyip film seyrediyoruz sabahlara kadar, ben de onunla birlikte depresyona girmek üzereyim, iyice bunalmışım. 15 günde 3 kilo aldım. Neyse sonunda ikna ettim. 5 bin dolar net maaş, araba, ev, 3 ayda bir ABD'ye 'business class' gidip gelecek. Hatırlatırım, benim kazandığım 17 bin pound. Neyse binlerce dolar harcadım ama sonunda getirdim Atilla'yı. Sonra birlikte Londra'ya gidip sistemi kurduk."[36]

Londra'daki konfigürasyon çalışmaları da tamamlandıktan sonra sıra sistemin Türkiye'ye getirilmesi ve BKM ofisine kurulmasına gelir. Switch projesine Aknet'ten destek veren İsmet Yurtseven, bu konudaki çalışmaların son safhasını ve bu çalışmada yer alanları şöyle anımsıyor:

"Ertuğrul Bayraktar Bey ve ekibinin katkısı çoktur. Ama BKM'yi kuran ekibi de atlamamak lazım. Onların vizyonu 'elektronik transaction'ların taşınacağı bir ortam burada olmalı' idi. Aknet'ten Fatih Oktay Bey'in desteği olmuştur. Biz de Aknet bünyesinde Tuğrul Mançuhan Bey ile birlikte gayrı-resmi danışman gibi o yazılımların incelemesini yapmıştık. BKM Switch'in kuruluş aşaması çok uzun sürmedi. Bize, Akbank'a diğer bankalara olduğu gibi POS işlemlerini yönlendirmeyi sağlayacak standart mesaj protokolleri geldi. Bir süre sonra da bankalar olarak biz BKM arayüzlerini hazırladık."[37]

Kredi ve banka kartları ile ATM ve POS cihazlarının üye bankalar arasında ortak kullanımını sağlayan proje çalışmaları bir süre sonra tamamlanır ve Switch (Yönlendirme) sistemi, 1 Ağustos 1993 tarihinde hizmete girer. BKM'de 21 yıl hizmet yaptıktan sonra 2013'de emekli olan Fahri Tatlı, Switch'in hizmete girdiği günün arifesini, yani 31 Temmuz 1993 akşamını dün gibi hatırlıyor:

"O gece ben de işim olmamasına rağmen o dönemlerdeki aidiyet duygumuzla ofise geldim. Gün boyu hazırlıklar yapılmıştı. Hatta şampanyalar bile alındı. Gece yarısı sistem devreye girdi, büyük bir heyecan vardı. Sistem devreye girdikten sonra gece saat 1'de neredeyse 10 kişi kadar çıktık sokağa sistemi teste gittik. Yürüye yürüye Mecidiyeköy'ü geçip Şişli'deki Garanti Bankası Halaskargazi Şubesi'nin dış cephesinde yer alan ATM'in başına ulaştık. Sistem hacminin düşük olduğu, sakin bir zamanda işlem yapmamız gerektiği için o saatte oradaydık. Dışarda tatlı bir yaz havası vardı. O gece o makineden Genel Müdürümüz Sertaç Çelikyılmaz ilk 'transaction' işlemini gerçekleştirdi. İşlemi yapıp ofise döndük."[38]

31 Temmuz'u 1 Ağustos'a bağlayan gece şirkette olanlardan biri de BKM'nin Sistem İşletim bölümüne 1 Nisan 1993 tarihinde katılmış olan Savaş Aldemir'dir.

"Switch'in ana sorumlusu Ertuğrul (Bayraktar) Bey'di. Ve o da o gece Genel Müdürümüz Sertaç Bey ile ATM'den işlem yapmaya gitmişti. Biz sistem işletim birimi olarak o gece dışarı çıkan ekipte değildik, işimizin başında sistem odasındaydık. Benim müdürüm Murat Bey, Direktörümüz Ercüment Bey de ofisteydi. Heyecanı diğerleri gibi yaşayamıyorduk belki. Ama sorumluluğumuz büyüktü. Sertaç Bey ve ekip geri döndükten sonra bizim bulunduğumuz odaya geldiler. Hemen Switch sisteminin çalıştığı Tandem NonStop ana sistemimize girdik ve oradaki TACL (Tandem



Kart sahteciliğinin yol açtığı kayıplar her geçen yıl artmaktadır. 1990'ların sonlarından itibaren uzun yıllar Garanti Ödeme Sistemleri A.Ş. Genel Müdürü olarak görev yapan Mehmet Sezgin'e göre, Türkiye'de kredi kartı sahteciliğinden bankaların kayıpları 1999'da 2 milyon 120 bin doları, 2000 yılında 4 milyon 70 bin doları ve 2001 yılında ise 6 milyon 250 bin doları bulmuştur. İki yılda üçe katlanan sahtecilik rakamları, bankaları büyük endişeye sevk etmektedir.

Advanced Command Language) monitörümüze bakarak Sertaç Bey'in ATM'den gerçekleştirmiş olduğu transaction'ı kendisine satır olarak gösterdik.

Şimdi kimse hatırlamaz, o zaman biz bir işlemin trace'ini monitörde gördüğümüzde 'TACL prompt'a düşmüş' derdik. Neyse, o gece testimiz başarıyla sonuçlanmıştı. Switch sistemi çalışıyordu. Artık kutlayabilirdik. O gece sabaha karşı şampanya patlattık ve bu geçişi kutladık! Switch öncesindeki o manuel sistemde teyp yüklemeleri çok zamanımızı alırdı. Ondan kurtulmuştuk."[39]

Yeni sistem BKM üyelerine yurtiçi kredi kartı otorizasyonunda kolaylık sağlayacak, yurtdışında Visa Base I ve MasterCard EPS-NET gibi uluslararası iletişim ağlarına tek noktadan bağlanma imkânı sunacak, ATM ile POS cihazlarını paylaşma olanağı getirecek, Türk bankaları tarafından ihraç edilmiş olan banka kartları ile yapılan işlemlerin sorunsuz gerçekleştirilebilmesine zemin hazırlayacaktır.

Switch üzerinden ilk gün 140 işlem gerçekleşir. BKM yönetimi bu rakamın haklı gururunu yaşar. İlk ay, yani 1993 Ağustos ayında bu rakam 7 bin 75 olur. 1994'te switch sistemine geçen banka sayısı 20'ye ulaşır. 21 yıl sonra, 2014 yılında işlem sayısı 2 milyar 456 milyon 341 bin 827 olacaktır.

1993'te 140 işlemin gerçekleştiği switch üzerinde bugün günde 7 milyon işlem gerçekleşmektedir. 1992'de katıldığı BKM'nin Bilgi Teknolojileri bölümünde bugün Master Yönlendirme Mimarı olarak görev yapan Ertuğrul Bayraktar, switch sisteminin kuruluşundaki sözleşmeye işlem hacmi ile ilgili konulan maddeyi bugün bile anımsıyor:

"İlk switch sisteminin kuruluşunda Deluxe Data ve ACI şirketlerinden danışmanlık alıyorduk. Mayıs 1992'de, sözleşmeye, 'önerdiğiniz donanım ayda 3 milyon transaction'ı gerçekleştirmek zorundadır, gerçekleştiremediği takdirde yapılacak ilave yatırımın bedeli sizin tarafınızdan ödenir' diye madde koymuştuk. O tarihte ayda 3 milyon işlem için sözleşme yapmıştık. Şu anda ayda 220-230 milyon işlem yapabilir haldeyiz. Nereden nereye!"[40]

BKM'nin 1991 yılındaki ilk Yönetim Kurulu'nda Halk Bankası'nı temsilen görev yapan A. İbrahim Toptepe, "nereden nereye" ve nasıl gelindiğini iyi hatırlayan isimlerden:

"Switch projesi ile sistemde hizmet kalitesi yükseltilmiş, kart kullanımının yaygınlaştırılmasında önemli bir adım atılmıştı. Bu projenin gerçekleştirilebilmesi için öncelikle oluşturulan İcra Kurulu yoğun mesai sarf etmiş, Yönetim Kurulu'nun diğer üyeleri de her türlü desteği vermişti. O dönemde Akın Kozanoğlu Yönetim Kurulu Başkanı'mızdı. Toplantılarda projenin bir an önce sonuçlandırılması için Genel Müdürümüz Sertaç Çelikyılmaz'ı oldukça zorladığını hatırlıyorum. Bu dönemin Sertaç Çelikyılmaz için hem biraz sıkıntılı ama bir o kadar da anlamlı ve heyecanlı olduğunu tahmin ediyorum."[41]

BKM'de 1993'ten bu yana sistem işletim uzmanı olarak görev yapan Savaş Aldemir ise Switch'in devreye girmesiyle birlikte sistem işletim tarafında hayatın nasıl değiştiğini ayrıntılarıyla anımsıyor:

"Switch devreye girene kadar bankaların kuryeleri işlem

kayıtlarını içeren verileri 3,5 inçlik disketler halinde bize getirirlerdi. İlk zamanlarda en çok disket getiren üyelerimiz genellikle 8-10 disket ile Yapı Kredi Bankası, 5 disketle Akbank olurdu, İş Bankası ve Garanti de onları takip ederdi. O zamanlar Yapı Kredi'nin pazar payı yüzde 37'ler mertebesindeydi. Switch devreye girdikten sonra 24 saat monitör etmek lazım geldiğinden vardiya sistemine geçilmesi gerekti. Daha önce sadece arkadaşımız Mustafa Suluoğlu'nun yaptığı işin çapı büyümüştü. Bizler o noktada devreye girdik. Sonra disketlerden kartuşlara, CD'lere geçildi."[42]

1996'dan bu yana BKM'de sistem işletim uzmanı olarak görev yapan Celal Yüce de eski ile yeninin farkını son derece bariz bir şekilde hisseden isimlerden biri:

"Switch devreye girdiğinde ciddi bir yoğunluk artışı söz konusu olmuş, süreçler değişmişti. Eskiden işlemi görebilirdik ekranda. Zamanla işlem sayısı arttı. Bugün SWITCH sisteminde 6-7 milyon işlem yapılıyor, ekranda işlem görebilmek mümkün değil artık. Ancak bir üye bankamızın oturumu ayakta mı, onu görebiliriz. Değilse 'time-out'a düşer. İşte o zaman da biz devreye girer bankaya durumu bildirir, kontrol etmelerini sağlarız. Belki bir çalışma yapıyorlardır. O zaman biz onu log'larız."[43]

Switch sisteminin devreye girmesiyle birlikte kartlı ödeme sistemlerindeki hizmet kalitesi artar. Artık kart kullanımının yaygınlaşmasını mümkün kılacak stratejik bir altyapı oluşmuştur. Provizyon alımlarındaki kolaylık, bankaların ATM paylaşımına yönelmesi, POS cihazlarını paylaşma olanakları kart sayısında önceki yıllara nazaran daha büyük artış getirir.

1992'de 900 bin 35 olan kredi kartı sayısı 1993'te yüzde 50'ye yaklaşan bir artışla 1 milyon 321 bin 152, 1994'te yüzde 11'lik bir artışla 1 milyon 467 bin 132, 1995'te de yüzde 46'lık bir artışla 2 milyon 150 bin 526 olur.

Kredi kartı ile yapılan alışveriş tutarında ise 1993'te TL bazında bir yıl önceye kıyasla yüzde 125, 1994'te yüzde 134, 1995'te ise yüzde 247 artış sağlanır.

Ülke çapında hizmet veren POS sayısı ise 1993'te bir yıl önceye göre yüzde 100 artarak 10 bin 668'e, 1994'te yüzde 51 artarak 16 bin 135'e, 1995'te ise yüzde 54 artarak 24 bin 951'e ulaşmıştır.

Bu arada 1994 yılında, banka kartlarının da POS'larda kullanımı amacıyla "Alışverişte Banka Kartı Uygulaması" adı altında yurtiçi banka kartı POS paylaşım hizmeti başlatılır.

Çipli Kartın Maliyetini de Unutmamak Lazım


CANER ÇİMENBİÇER

1996-1997 tarihleri arasında BKM'nin Yönetim Kurulu Başkanlığını da yapan Caner Çimenbiçer, çipli kart'ın önemli bir yenilik olduğunu, ancak bankalara maliyetinin küçümsenmemesi gerektiğini düşünenlerden:

"Ben Visa Avrupa Yönetim Kurulu üyesi iken, ABD ile Asya ülkeleri çipli karta geçmeyeceklerini deklere ediyordu. Visa Avrupa ise 'çipli karta geçeceğiz' diyordu. Belli ki, içerideki teknik kadro bunu yıllarca incelemişti. Artık yumurta kapıya gelmişti. Yönetim Kurulu'nda 'geçelim mi artık' diye konuşuluyordu. Zira belirli bir yatırım yapılmış. Onu rasyonalize etmek istiyorlar. Ben, 'çipli kartın bir fanteziden öte gidemeyeceği' iddiasında bulunarak geçişe muhalefet şerhi koydurdum. 'Teknoloji ilerlemiştir, çipli karta gerek yoktur,' diyerek. Ortak POS'a geçmeden önce yaptığımız hatada olduğu gibi, burada da herkes gelmiş bir yerlere takılmış. Ben itiraz ettim ama üyelerin genel kanaati çip yatırımının devam etmesi yönünde oldu. Ve geçiş kararı alındı. Bugün eğer 'çip kullanımı kart sahtekarlığını önlemiştir,' deniyorsa, benim o günkü görüşüm tartışılacak bir görüşmüş diye değerlendiriyorum. Ama bakın çipe geçmeyen ABD'de de kart dolandırıcılığı yok, Asya'da da azaldı. Dolayısıyla burada kritik rol oynayan ileri teknoloji mi yoksa çipin kendisi mi diye soracak olursanız, eğer elinizde kanıt nitelikli belgeler yoksa kolay kolay çip denemezmiş gibi geliyor. Zira çipin piyasaya çıktığı tarihte her şey zaten online, real-time olmuştu! Yani çipin üzerindeki spesifik bilgileri siz zaten merkezinizde tutabiliyordunuz. Oradan gelecek kredi kartı bilgileriyle her işlemde güvenlik kontrolünü online yapabilir haldeydiniz. Evet, belki yaşadığımız dünyada her şey çipe dönüyor ve doğrudur, çipli teknoloji kart dolandırıcılığını azaltmıştır belki ama maliyeti çok olmuştur bankalara."

Kaynak: Caner Çimenbiçer ile Söyleşi, 23 Şubat 2016.



Kart sahtekârlığına 'akıllı' çözüm

Türkiye'de kart sahtekârlığının artması bankaları daha güvenilir olan akıllı kart konusunda harekete geçirdi. Europay bankalara bu konuda ön rapor hazırlıyor

Finans

'Çipli kart, bankacılıkta sahteciliği önleyecek'

DÜNYA

KREDİ KARTLARI

88

Güvenç: Sektör yüzde 40 büyüme gösterdi

Bir-iki yıl içinde akıllı kartların cüzdanlara girmesi bekleniyor

'Akıllı kartlar' dönemi

Akıllı kartın avantajları

Akıllı kart nedir

Visa: 2000 yılı sorunu yaşanmayacak

4 katrilyonluk plastik para

Europay "Platinum MasterCard"ı sundu

Egebank'tan 8 milyon $'lık altyapı yatırımı

Binlerce mağaza, lokanta, sinema, işyerinde yapılan her türlü harcama, banka kartıyla ödenebilir hale gelmiştir. POS paylaşımı, yedi bankanın katılımıyla 1 Aralık 1994'te uygulamaya girer.

1995'te Bankalar Birliği'nin öncülüğü ve 11 bankanın ortaklığı ile Kredi Kayıt Bürosu A.Ş. kurulur. Aynı yıl içinde bankaların takas datalarını network üzerinden BKM'ye iletebildikleri altyapı devreye alınır.

1995-1996 gibi BKM'nin Elektronik Mesaj Yönlendirme (Switch) sistemi altyapısında aksamalar başlar. Sistem işleri zamanında tamamlayamamaktadır. 1996-1997 tarihleri arasında BKM'nin Yönetim Kurulu Başkanlığını yapan Caner Çimenbiçer anlatıyor:

"Aksayan hususların düzeltilmesi için Connex'ten talepte bulunmamıza rağmen, çoğu kez 'bu talebinizi üç ay sonra yerine getirebiliriz' cevabı alıyorduk. Bazen bu süre altı aya kadar çıkıyordu. O aralar ben sanırım BKM'de Yönetim Kurulu Başkanı olmuştum. İngilizler nihayet bir tarihte İstanbul'a geldiler bizimle görüşmeye. Burunlarından kıl aldırmaz bir hava içindeydiler. Ancak biz BKM olarak aramızda anlaşmıştık. Gerekirse ilişkiyi kesme pahasına taleplerimizin ardında duracağız ve üzerlerine yükleneceğiz, diye. Baktık ki toplantıda İngilizlerin o tavrı devam ediyor, biz de mecburen 'bu iş bitmiştir, güle güle' dedik. Tabii Connex ekibi şok oldu! Çünkü attıkları blöflerin tutacağını hesap etmişler. Neyse, onlar Londra'ya döndü. Biz de 'in-house' olarak kendi başımıza program geliştirmeye başladık. İş Bankası ile Yapı Kredi'nin teknoloji desteğini aldık ve gereken teknik adam transferlerini yaptık. Bu arada İngilizler özür çabasına girdiler ve bazı işleri bedelsiz yapma taahhüdünde bulundular. Ama artık BKM bu işi kendi yapmak üzere yola koyulmuştu. Sonuçta da o işi alnının akıyla kotardı, güzel, sağlam bir Switch altyapısı oluşturdu."(44)

1998'de artık Switch tamamen Unix altyapısı üzerinde çalışmaktadır. BKM'de 1993 yılından bu yana Sistem İşletim Uzmanı olarak görev yapan Savaş Aldemir, bu "geçişin" ne anlama geldiğini ve kesintisiz çalışmanın ne denli titizlik gerektirdiğini en iyi bilen isimlerden:

"1998'de Unix'e geçtik. Sistemlerimiz 'multiple,' yani hep yedeği var. 'Availability' özelliğini yukarıda tutmak için, birinde bir sorun oldu mu 'fail-over' yapardık. Diyelim BKM1'de sorun var. BKM2'ye geçerek fail-over' yapıyoruz. Yani hizmet kalitesini hep üst seviyede tutmak için sorunlu olan sistemle uğraşmak yerine yedek sisteme geçiyoruz. Bütün üyelere eşit mesafede hizmet için bu şarttı. Gerek Switch sisteminin hizmete girdiği 1993 yılında, gerekse Unix tabanlı işletim sistemine geçtiğimiz 1998 yılında bu geçişler sistem işletim tarafındaki bizlere ileri düzeyde stresli saatler yaşatmıştı. Ancak Switch sisteminde en büyük stresi bayram arifeleri yaşardık. Özellikle Ramazan Bayramı iftar saati çalışma

zaman aralığımızı çok sıkıştırdığından saat 13:00 - 17:00 arasında gerçekten sistemi gözümüzü kırpmadan saniye bazında gözlerdik. Bayram arifeleri de çok yoğun olurdu. Hatta arifeler cumartesi gününe gelse diye dua ederdik. Çünkü o günler banka şubeleri kapalı olurdu. O nedenle de sistem daha stabil çalışırdı. Banka sistemleri sorunsuz ve stabil çalıştığında BKM sistemi de bu yoğun saatleri sorunsuz ve kesintisiz atlatırdı."[45]

BKM'NİN İLK EĞİTİM FAALİYETLERİ

BKM'nin ilk yıllarındaki bir diğer önemli faaliyet alanı eğitim olur. Şirket 1991 yılından başlayarak, uluslararası kart kuruluşlarıyla işbirliği içinde, operasyon ve güvenlikle ilgili eğitici seminerler düzenler.

Zamanla ödeme sistemlerinin, kavramlarının, yapısının, dinamiğinin, işlevlerinin, teknolojik gelişmeler ile birlikte gündeme gelecek konuların ve sahteciliğe, dolandırıcılığa karşı alınacak tedbirlerin aktarıldığı eğitimler ve seminerler de düzenlenir.

Kartlı ödeme sistemindeki sahtekârlık ve dolandırıcılıkla mücadelenin koordineli bir şekilde yürütülmesi amacıyla da 1995 yılında Emniyet Genel Müdürlüğü ile BKM arasındaki ilk işbirliği başlatılır.

BKM'nin Güvenlik Komitesi'nde de görev yapan Sinan Küçükali, BKM'nin bu amaçla yaptığı toplantıları anımsıyor:

"İnsanlar POS demesini bilmez, post derlerdi. Slip denince, 'don mu bu' derlerdi. Buradan başladık anlatmaya. Savcılar ve hâkimlerle de toplantılar yaptık. BKM o zaman büyük bir misyon üstlenmişti. Bütün Kaçakçılık ve Organize Suçlar dairelerindeki polislerin eğitilmesini sağladı. Her yıl en az 300-500 kişiye eğitim veriliyordu. BKM'de devamlı bir polis ve jandarmanın tutulması da sağlandı. BKM, Kredi Kartları Kanunu'nun çıkmasında da etkili oldu. Ben güvenlik komitesi başkanıydım, Uğur Güvenç genel müdürdü. Her yıl iki kere Organize Suçlar Dairesi'ne giderdik ki ilişkilerimiz iyi olsun. Ankara'da Sheraton'da yapardık toplantıları ki ilgilerini çekelim. Bunlar hep '90'larda oldu. Büyük sempozyumu da 1999'da yaptık. Türkiye'deki başsavcılar, Yargıtay'dan yüksek yargı mensupları vs. geldi sempozyuma. Vural Savaş ve Sabih Kanadoğlu gibi isimler bile katıldı. Bu güvenlik sempozyumları 2010'a kadar devam etti."[46]

BKM'nin bir başka önemli faaliyeti de üyelerine bilgi sağlamak olmuştur. Kredi kartı pazarının gelişmesi ile ilgili olarak Türkiye genelinde uzun dönem planlamalara veri sağlamak üzere, üye bankalardan alınan ciro ve kullanım bilgileri, BKM tarafından konsolide edilir ve üye bankalara sunulur. Bu sayede, Türkiye'deki bankalar, kartlı ödeme sistemlerinin gösterdiği gelişmeleri takip etme ve planlama yapma olanağı bulmaktadırlar. Ödeme sistemlerinde yaşanan gelişmelere paralel olarak bugün, BKM de pozisyonunu gözden geçirmiş, kartsız ödeme sistemlerine de hizmet verebilmek amacıyla, iştigal mevzuunu, "Nakit kullanımı gerekmeksizin her türlü ödemeyi veya para transferini sağlayan veya destekleyen sistem, platform ve altyapıları oluşturmak işletmek ve geliştirmek" şeklinde değiştirerek, geleceğe hazırlık yapmış durumdadır.

Bu arada BKM, daha 1990'ların ortalarında dahi, biriktirdiği deneyim ve know-how ile Avrupa ülkeleri arasında da beğeniyle takip edilen ve adından övgüyle bahsedilen bir noktaya gelmiştir. 1990-1993 arasında BKM Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yapan Ahmet Çakaloz'un bir Viyana anısı, Türklere de "uzaydan gelmiş" gibi bakılabileceğine dair ilginç detaylar barındırıyor:

"Viyana'da bir konferans için Türkiye'den beni çağırdılar. O dönemde, özellikle Çekoslovakya, Romanya, Polonya, Macaristan, Bulgaristan gibi eski Doğu Bloku ülkelerinden gelenlerin katıldığı bir konferans idi. Bu konuda Türkiye'nin o gün geldiği konumdan çok çok gerilerdi. Bir kısmı Türkiye gibi hızlı ilerledi ama o gün için durum buydu. Bizim söylediklerimize 'uzaydan gelen insanlar' gibi bakıyorlardı.

'Arkadaşlar, birbirinizle kıran kırana, boğaz boğaza rekabetten ziyade ortak neler yapabilirsiniz, bunun üzerinde durmak

BKM'nin ilk yıllarındaki önemli bir faaliyet alanı eğitim olur. Şirket 1991 yılından başlayarak, uluslararası kart kuruluşlarıyla işbirliği içinde, operasyon ve güvenlikle ilgili eğitici seminerler düzenler. Kartlı ödeme sistemindeki sahtekârlık ve dolandırıcılıkla mücadelenin koordineli bir şekilde yürütülmesi amacıyla, 1995 yılında Emniyet Genel Müdürlüğü ile BKM arasındaki ilk işbirliği başlatılır.



EUROPAY International

EUROPAY International S.A.

PAYMENT SYSTEM ACCEPTANCE NOTICE

On September 04, 2001, we hereby certify that

Anadolu Kredi Kartı Turizm ve Ticaret A.Ş., Turkey

ICA 1886, Clearing Member Id. 79200001

have completed the end-to-end tests to our satisfaction to perform the following activities:

Acquirer , Maestro and Eurocard/MasterCard EMV Chip POS transactions as the first Turkish member.

This Notice confirms that Anadolu Kredi Kartı Turizm ve Ticaret A.Ş., Turkey is allowed to go live as Acquirer for the above mentioned functions. The technical live date is September 04, 2001.

For all correspondence concerning your production traffic, please contact:
- **Operations Hot-Line** (for problems that require immediate technical intervention)
  Phone: 32.2.352.5832 - Fax: 32.2.352.5519
- **Customer Support Help Desk** (for all other queries / problems)
  Phone: 32.2.352.5403 - Fax: 32.2.352.5949

Please contact the Regional Unit as an escalation path.

Derya GÖKNAR
Manager, New Technologies
EUROPAY International - Eurasia

VISA

London, 3 April 2001

AKK
General Management
Cumhuriyet Caddesi No. 26 Pegasus
Evi Kat. 1, 2,3
80200 Harbiye
Istanbul
TURKEY

Acquirer Host Re-certification

Visa is pleased to confirm that as of March 2001 AKK has successfully conducted acquirer host re-certification for POS and manual cash transactions captured electronically.

The re-certification of acquirer host systems is one of the key mandates of the Visa EU Chip Migration Plan and Visa wishes to congratulate itself with AKK for being the first Member Institution to have re-certified its acquirer systems in Turkey.

Yours faithfully,

Bill Dunn
Head of Chip Business Support
Visa International - EU Region

Cc:
Interbank
General Management
Buyukdere Cad. 108/C 80496
Esentepe
Istanbul
TURKEY



2001 YILI-Türkiyenin ilk EMV Kartı, AKK tarafından kullanıma sunuldu.

2001 YILI - AKK, ilk MasterCard ACQ EMV Sertifikası'nı ve ilk Visa EMV Sertifikası'nı alıyor.

istiyorum' dediğimi ve onlara BKM deneyiminden, iki üç cümle ile bahsettiğimi hatırlıyorum. 'Rekabet (competition) değil, işbirliği (cooperation) yapın' demiştim. Çok soru geldi. Sahneden indim, çok ilgilerini çekmişti, beni yakalayıp bir saat daha soru sordular, konuştuk. Ben de anlattım, 'Normal hayatta birbirleriyle rekabet eden bu kadar banka BKM'yi kurduk, şu konularda da işbirliği yapıyoruz, çünkü ayrı ayrı yapmaya kalksak maliyeti çok daha yüksek olur bu işlerin,' diye."[47]

BKM'nin nasıl bir profesyonellik ve işbirliği anlayışı içinde çalıştığını anımsayan isimlerden biri de şirkette 1998-2001 yılları arasında pazarlama müdürü olarak çalışmış Osman İnegöl'dür:

"BKM'nin Yönetim Kurulu'nda bankalardan gelen üst düzey yöneticiler vardı. Her ay toplanan BKM Yönetim Kurulu sene başında bankalara iletmek üzere BKM için tahmini bütçe hedefleri belirlerdi. Bunun için de bizler 'score-card'lar hazırlardık. Ocak-Şubat-Mart şu kadar işlem olacak, şu kadar harcanacak. Pazarlama bölümü olarak bu tahminleri konsolide ederdik. 'Switch işlemleri şu kadar büyür, takas hesaplaşma şu kadar büyür. Fiyatlarımızı da şu seviyelerde tutarsak şu kadar gelirimiz olur,' şeklinde bütçelerdik. 1999'da sanıyorum fiyatlarda ciddi bir iskontoya gidilmişti. BKM kâr yönelimli bir şirket olmadığı için üyelerine ekonomik hizmet veriyordu. Ama Yönetim Kurulu'ndaki profesyonellik anlayışını, işbirliğini temel alan yönelimini hiç unutamam, çok hoştu."[48]

BKM büyümekte, bankalar arası işbirliğinin artmasında ideal bir kolaylaştırıcı rolü de oynamaktadır. BKM, enflasyon muhasebesi esasını dikkate alarak, bilançolarını titizlikle düzenlemektedir. Bu nedenle, artan iş hacmi ve büyümenin gereği olarak artan ihtiyaçları karşılamak üzere hissedarlarına kar payı dağıtmak yerine yedek akçelerini güçlendirmeyi tercih etmiştir. 1995 yılına doğru daha geniş bir ofis gereksinimi kendisini iyice dayatır. Bu yöndeki arayışların sonucunda BKM 1996 yılında Gayrettepe Yılmaz Han'daki apartman dairesinden bugün bulunduğu Akmerkez'deki çağdaş ofisine taşınır. Taşınma operasyonunun temel sorumlusu 1992-2013 yılları arasında BKM'nin finansından sorumlu olan Fahri Tatlı'dır. Tatlı, taşınma operasyonunu en iyi hatırlayan isimlerden:

"Biz 1995'te Akmerkez'in 3. katındaki ofisimizi satın aldık. Bu amaçla sermaye artırımına gitmemiz gerekti. Ve yaklaşık bir yıl süren bir tadilatın ardından 10 Mart 1996'da karlı bir pazar günü Akmerkez'e taşındık.

Eski ofisimizde kaç telefon hattı kullanımda ise Gayrettepe PTT'ye gidip hepsinin sözleşmelerini yapmıştım. Sanırım 44 hattımız vardı. Hatları taşınacağımız hafta sonu cumartesi gecesi devreye almamız gerekiyor. PTT de çalışıyor tabii hatları gece devreye sokabilmek için. Ben adamları aradım, her şeyimizle hazır olduğumuzu söylemek için. Fakat bir baktılar ki, numaralar bize

yanlış verilmiş. Meğer oradaki memurlardan biri bize özel hat numarası yerine yanlışlıkla standart şebeke numarası tahsis etmiş. Bir saat içinde bize yeniden numaralar tanımladılar. Sonunda 'tamam,' dendi ve sistemi devreye aldık. Üyelerimizle, dış dünyayla bağlantımızı yeniden sorunsuz bir şekilde kurmuştuk.

Pazar günü de iş fiziksel taşınmaya geldi. O tarihlerde cep telefonu yok ki anında haberleşelim. Ama Aselsan'ın kocaman telsizleri vardı. Aselsan ile temasa geçip o telsizlerden kiraladık. O gün Yılmaz Han, Akmerkez ve nakliye şirketi arasındaki iletişimi bu telsizler aracılığıyla gerçekleştirdik. O karlı havada muazzam bir taşınma telaşı yaşanıyordu. Akşama doğru taşınma işlemini her yönüyle tamamladık. Artık Akmerkez'deydik. O akşam oradan çıktım ve rahatlamış bir şekilde doğruca İnönü'ye Beşiktaş – Fenerbahçe maçına gittim."[49]

'90'LARDAN BUGÜNE KART SAHTECİLİĞİ

BKM'nin kurulmasının ardında yatan bir neden bankalar arasında herkesin mutabık kaldığı, güvenilir bir takas ve yönlendirme sistemi kurulması ise, bir diğer neden de giderek büyüyen bir tehdit olarak beliren kredi kartı dolandırıcılığı konusunda ortak bir eylem platformu oluşturmaktır. Bankalar başta bu tip sahtecilik işlemlerini kendi sırları gibi görüp kimselerle paylaşmaya yanaşmasalar da, sahtecilik rakamlarının tırmanmasıyla birlikte bu konuda bir şeyler yapılması gerekliliği ortaya çıkar. Bankaların kart dolandırıcılığına karşı ayrı ayrı verdikleri mücadelenin tükenişine dair ilk büyük sinyalin 1991 yılında geldiğini söyleyebiliriz.

Zira 1991 yılının ilk yarısına ulaşıldığında Türkiye'de kredi kartlarıyla yapılan alışverişlerin miktarında ciddi bir düşüş olduğu görülür. 1990 yılının tamamında kredi kartıyla 1 trilyon 760 milyar liralık alışveriş yapılmışken, 1991'in ilk yarısında bu rakam 565 milyar lirada kalmıştır.[50] Enflasyonun yüzde 60-65'lerde seyrettiği bir ülkede, bu rakamın yılın ilk yarısında en azından 1.25 trilyonu bulmasını bekleyen sektör temsilcileri endişelidir. Ancak BKM'nin rakamları nettir; kartla yapılan alışverişlerde belirgin bir düşüş vardır.

Bunun bir nedeni banka şubelerinin kart verme işine merkezlerinden daha farklı bakmasıdır. Ziraat Bankası yöneticilerinden Müslüm Karaman'ın değerlendirmesi bu yönde:

"Kredi kartı bir prestij unsuruydu. Hatırlıyorum bir ara epey bir prestij meselesi olarak görüldüğünden anormal derecede "Gold Card" talebi geliyordu müşterilerden. Bankalar o tarihlerde kredi kartlarını yaygınlaştırma çabasındaydılar, ama öte yandan şubeler öyle kolayca vermeye yanaşmıyordu. Şubeler her kart başvurusunu bir risk olarak gördüklerinden öyle hemen onay vermezlerdi. 1989'da ben Ziraat Bankası Kredi Kartları Merkezi müdürü iken, şubeler kredi kartı tekliflerini merkeze gönderirlerdi. Biz de onları kontrol ederdik. Düşünsenize sözüm ona merkeze "processing center" diyorsunuz. Ama öbür tarafta da kredi onay merkezi gibi çalıştırıyorsunuz."[51]

Uzmanlara bakılırsa, bunun arkasında, 1990 yılında yoğun bir reklam kampanyasıyla kıyasıya bir yarışa giren ve bol keseden kredi kartı dağıtan bankaların, kart pazarında büyük çaplı bir "küçülme operasyonu"na başlamaları gibi bir neden de yatmaktadır.

Bankaları büyütmek istedikleri kart pazarında küçülmeye sevk eden, özellikle turistik yörelerde kredi kartı sahteciliği yüzünden uğranan büyük zararlardır. Kredi kartı dağıtımını denetim altına alma zorunluluğu hisseden bankalar, artık her başvurana kredi kartı vermekten yana değildir.

O tarihlerde BKM'nin de Yönetim Kurulu'nda yer alan İş Bankası Kredi Kartları Müdürü A. Mustafa Su'nun verdiği rakamlara bakılırsa, bankanın 1990 sonunda 70 bin dolayında

2003 yılının BKM'nin önüne getirdiği en büyük ödev, kartlı ödeme sistemlerinin chip&PIN teknolojisini destekleyebilir hale gelmesinin ön hazırlıklarını yapmak olur. Bu amaç doğrultusunda BKM, ulusal bazda POS ve kart konfigürasyon gereksinimlerini tespit eder; üye ve BKM sistemlerinin, geçiş süreci içinde bu standartlara uygun şekilde güncellenmesini sağlar. Üyelere test ve sertifikasyon desteği de verilir. Terminallerin EMV gereksinimlerine uygun olarak çalışıp çalışmadığının denetlenmesi de BKM uzmanlarının işidir.



chip&PIN teknolojisinde eskisinden farklı olan şey, kullanıcının alışveriş sırasında kartını kullanırken, artık slibe imza atmak yerine, POS cihazına şifre girecek olmasıdır. BKM, bankaların bu süreçte birtakım aksaklıklar yüzünden mevcut kart müşterilerini yitirmemeleri için çalışmaktadır. Eğer bankaların tüm kartları sahada eş zamanlı olarak şifre sormaya başlarsa, bu sıkıntı kimsenin aleyhinde olmadan aşılabilecektir.

müşterisi vardır. 1991 sonu için de hedef başta 200 bin olarak tespit edilmiştir. Ancak işi sıkı tutmaya başlamalarından ötürü 1991 yılında verilecek toplam kart sayısı 120 bin civarında tahmin edilmektedir.(52)

Pamukbank'ın o dönemki Kredi Kartları Müdürü Mehmet Sezgin de kart dağıtımında eskisine nazaran daha hassas davranıldığı düşüncesindedir. Zira kredi kartı başvurusunda bulunanların başka bankalardan kart sahibi olup olmadıkları ve borçlarını düzenli ödeyip ödemedikleri şeklindeki bilgiler, kanuni engeller yüzünden sağlıklı edinilememektedir.

Anadolu Kredi Kartları (AKK) Pazarlama Müdürü Muhittin Karaok da, işyerlerindeki kart sahtekârlıklarının artması üzerine, portföylerindeki 7 bin civarındaki işyerini yılbaşında 5 bine indirdiklerini söylemektedir. AKK, yeterli ciroya sahip olamayanların üye işyeri olmasını önlemek üzere, komisyonları yüzde 8'lere çıkarmıştır.(53)

Bankacıların basınla ve kamuoyuyla paylaştıkları gerekçeler, buzdağının sadece görünür yüzünü yansıtmaktadır. Altta, daha derinde, tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de ödeme sistemleri sektörünü tehdit eden ciddi bir olgu vardır: Kart sahteciliğinin büyük tutarlara ulaşmış olması!

1991 yılına geldiğimizde, bankaların sahtecilik yüzünden yaşadıkları kayıp, hem alışveriş hacmini azaltacak hem de kart sayısındaki artışı yavaşlatacak denli ciddi boyutlara ulaşmıştır.

Sektörün hem müşteriler hem de bankalar için yeterince güvenli bir ekosistem oluşturamadığı ortadadır. Bunu fırsat bilen dolandırıcı ve hırsızlar da boş durmamaktadır. 1991 yılı ortalarında, piyasadaki çalıntı ve kayıp kredi kartlarının sayısı 15 bini aşarken, her ay ortalama 500-600 kredi kartı da ortadan yok olmaktadır.(54)

Kart sahteciliği bu tutarlara varırken, kartlı ödeme sektörü bu konuda bir şey yapmıyor değildir. 1990 yılında 13 özel banka ve kamu bankası ortaklığı ile takas hizmeti vermek amacıyla kurulan Bankalararası Kart Merkezi (BKM) soruna bir nebze de olsa çözüm bulmak amacıyla –bu bölümde ayrıntılı olarak anlattığımız üzere- ayda iki kez kısaca BUL diye adlandırılan bir Birleşik Uyarı Listesi yayınlamakta ve bunu tüm işyerlerine dağıtmaktadır. Dolayısıyla üye işyerleri provizyon alıp satış belgesi vermeden önce, kendilerine 15 günde bir gelen çalıntı ve kayıp kredi kartlarının numaralarını içeren listeleri kontrol etmektedir. Ancak bu çok gerekli önlem bile kart sahtekârlığını önlemede tam olarak yeterli olmamıştır.

BKM'nin o dönemki Genel Müdürü Sertaç Çelikyılmaz, 1991 yılı ortalarında yaşadıkları bu sorunu ve çözümün önündeki engelleri *Milliyet* gazetesine verdiği demeçte çok net tarif etmektedir:

"Bugün (1991), Türkiye'de kart sayısı 635 bin 595'i buldu. Bu kartların yıllık parasal hacmi 1,7 trilyon liradır. Toplam

harcama sayısı ise 6,5 milyardır. Ortadan kaybolan kartlar, en az 5 milyar liralık bir risk yaratıyor. Yasal mevzuatta büyük bir boşluk var. Kanunda, kıymetli evrak tanımında, çek, bono, poliçe, senet var ama satış belgesinin bir tanımı yok. Ayrıca bankalar için bir sakıncalı durum da Bankalar Kanunu'ndan kaynaklanıyor. Kanunun 73. maddesi, 'sırların saklanması' konusunu ele alıyor ve müşteri hakkındaki bilgilerin diğer bankalara verilmesini yasaklıyor. Bu durumda sakıncalı kartları da bildirmek kanunsuz oluyor. Yani 73. madde sahtekârlık duyurularını ve kısa vadeli çözümleri de engelliyor."[55]

Yürürlükteki kanunların çözüm için yeterli olmadığı bu koşullarda, dolandırıcı çeteler bu zafiyetten kolayca faydalanmaktadır. Bunlardan biri, sadece üye işyerlerine ve kart sektörüne değil, emniyete ve adalete de kolayca kafa tutmakta ve yargıdan yakasını sıyırabilmektedir. 1990'lardan 2000'lere kadar ödeme sistemleri sektörünün korkulu rüyası olan bu çetenin adı "Binbir Surat Çetesi"dir.

Çete mensupları işe, bankalardan sahte kimlikle çek karnesi alıp, otomobil alımında kullanmakla ve karşılıksız çekle aldıkları bu arabaları peşin paraya satmakla başlamışlardır.[56]

Ancak görünen odur ki, zamanla "uzmanlıklarını" kartlı ödeme sistemleri alanına da taşımışlardır.

Uzunca bir süre bankaları kredi kartı sahtekârlığıyla yaklaşık 500 milyar dolandıran çetenin reisi Nurettin Y.'nin yakalanmasının ardından, kart ödemelerini bankalardan tahsil ettiği öne sürülen Turhan Tanju A. da 1997 yılı Temmuz ayında tutuklanınca, bütün bir sektör rahat bir nefes alır. "Çetenin çökertildiği" söylense de alınan bu "nefes" geçicidir. Kanunun bu suçlarla başa çıkmada yetersiz kalmasından ötürü, içeri giren çete mensupları bir süre sonra dışarıya çıkarak işlerine (!) kaldıkları yerden devam etmekte ve sahte kredi kartlarıyla vurgunlar yapmaktadır.[57]

Kredi kartları söz konusu olduğunda tüketicinin tek endişesi kart sahteciliği değildir. Tüketicinin kafasında bilgi güvenliği endişeleri de vardır. Nitekim 1998 yılı Ekim ayı başlarında bir grup genç hacker, kurum içinden de aldıkları destekle, Show TV'nin internet sitesini kırarak, abonelerinin "güvende" olduğu taahhüt edilen kredi kartı bilgilerine ulaşırlar. Show TV'nin ana sayfasını değiştirerek, "insanları aptal yerine koyan zihniyeti protesto etmek" amacıyla hazırladıkları uyarı metnini yayınlarlar. Olay bir anda büyük yankı uyandırır ve kamuoyunda kredi kartlarının güvenilirliği ile ilgili olumsuz bir algı doğmasına yol açar. Aslında genç hacker grubunun yapmak istediği, kredi kartı bilgilerimizi emanet ettiğimiz kurumların, ne derece gayrı-ciddi davrandığını ortaya koymaktır. Grubun, kredi kartlarını kullanmak gibi bir niyeti yoktur.[58] Bu açıdan bakıldığında "eylem" başarıya ulaşmış ve güvenlik endişesinden ötürü birçok kişi kartlarını iptale kalkmıştır.

Show TV skandalı, kredi kartıyla ödeme toplayan ve bunları güvenli olmayan şekillerde web ortamında ya da dahili sunucu sistemlerinde muhafaza eden tüm kuruluşlar için uyarıcı olur. Çok sayıda kişi, kartla ödeme yaptıkları bu tip aboneliklerini iptal ederler. Tüketicileri, kredi kartlarını her kuruluşa vermekten imtina etmeye zorlayan bu olayın ardından firmalar, bilgi güvenliğine daha çok yatırım yapmaya başlarlar.

İnternet üzerinden e-ticaretin başlaması ve kartlı alışverişin mümkün olması, sahtecilik örneklerine yenilerini de ekler. "İnternet eşittir Superonline" sloganıyla uzun yıllar İSS olarak faaliyet gösteren Superonline'ın elektronik ticaret yöneticisi Elvan Konedralı, '90'lı yılların sonunda gerçekleşen bir sahtecilik olayını şöyle aktarıyor:

"Bir gün adamın biri beni ofisten telefonla aradı ve 'Kızım, ben Edirne'den arıyorum. Bankayı aradım öğrendim ki, kredi kartımdan siz işlem yapmışsınız, parasını vereceksiniz!' dedi. Şaşırdım, 'Amca o alışverişi siz yapmış olmayasınız' deyince de, 'Kızım benim bilgisayarım, internetim, hatta daktilom bile yok,' dedi. Sonra da ekledi: 'İnternet eşittir Superonline diyorsunuz, işte internetten alışveriş yapılmış!' dedi. Meseleyi deşince anladık. Meğer

Türkiye kartlı ödeme sektörü, İtalya'nın Milano kentinde 2006 yılı Aralık ayında gerçekleştirilen uluslararası ID World Konferansı'nda da ödüllendirilir. İş dünyasının en prestijli ödüllerinden biri olarak anılan ID People ödülü, chip&PIN sürecine hızlı ve başarılı geçişinden ötürü, 2004-2011 arası BKM Genel Müdürü olarak görev yapan Sertaç Özinal'a takdim edilir.

Sahtecilik EMV ile Aşağı Çekildi

Kredi kartı sahteciliği, EMV adı verilen teknik standartlara sahip akıllı kartlarla işlem yapılabilmesini olanaklı kılan sistemin oluşturulmasıyla aşağıya çekilebilmiştir.

Avrupa Birliği uluslararası kart kuruluşları tarafından 1990'lı yılların sonlarında başlatılan EMV'ye geçiş çalışmaları, kademeli olarak 2004'te tamamlanmıştır.

Kartlarda şifreli olarak saklanan bilgiyi, eski teknolojilerdeki manyetik şeritler yerine entegre devrelerde muhafaza eden bu kartlara geçiş çalışmaları, 1999'da BKM Yönetim Kurulu kararı ile başlatılmıştır. Akıllı kartlar, 2001'den sonra piyasada görünmeye başlar.



Türkiye'de ilk EMV işlemini gerçekleştiren kuruluş, kart sahteciliği konusunda epey ağzı yanan AKK olur. O tarihlerde grup şirketi İnterbank'a hizmet veren AKK, 1999'da başladığı çalışmasını 2001'de sonuçlandırarak sertifikasını alır. AKK'nın akabinde diğer bankalar da EMV sertifikasyonlarını tamamlar. VISA ve MasterCard'ın Avrupa Birliği ülkelerinde kredi kartı sahtekârlıklarını önlemek üzere uygulamaya geçirdiği akıllı kart teknolojisi, artık Türkiye'de de EMV sertifikasyonu standartlarına uygun olarak kullanılabilecektir.

Kart sahtekârlığını azaltmak amacıyla başlatılan geçiş sürecinin ilk aşamasını, banka sistemlerinin ve satış noktalarındaki POS adı verilen işlem makinelerinin (POS) EMV standartlarına uyumlu hale getirilmesi oluşturmaktadır. AKK'nın da ilk hedefi bu olmuş ve şirket, Visa ile MasterCard'ın EMV sertifikasyonu programının tamamlandığı 2001 yılına kadar bu konuda yoğun bir uğraş vermiştir. Şirketin 1993-2005 yılları arasında Bilgi İşlem ve Operasyonlar Direktörü olan Hasan Murat Yağcı anlatıyor:

"AKK, Türkiye'deki ilk EMV işlemlerini gerçekleştirdi. Avrupa'da bunu yapan üçüncü kuruluştuk. Hatta ilk EMV deneme işlemi, Visa Türkiye Genel Müdürü Greg Twitcher'ın kartıyla yapıldı. 1999'da dört kişilik ekiple başladık çalışmalara. Visa ve MasterCard'ın merkezlerine, Londra'ya gittik. Önce Visa'ya uğradık. Kart ve POS sayımız az olduğu için, bizimle pek ilgilenmezler herhalde diye düşünürken, büyük bir ilgiyle karşılandık. Visa'da her departmanın başı bizimle görüşüyor, yemeklere çıkılıyor… Derken, bir noktada, 'Biz bunu ne ile test edeceğiz' diye sorduk, fakat bir cevap alamadık. 'Bizim elimizde de bir şey yok, bir şey bulursanız bize de haber verin' dediler. MasterCard ise 'test senaryolarını birlikte yapacağız' dedi. Adamın adını hâlâ hatırlıyorum: Mark Mallardy. Bütün yazışmalarda vardı. Sonra bize MasterCard'dan bir kart seti geldi. 'Bunlarla test edin, terminalle kart arasındaki bütün haberleşmeyi loglayın, sonra bize gönderin. Mesajlaşmayı görmek istiyoruz,' dediler. Biz yalvar yakar POS'çulara gidip, 'Bütün mesajlaşmayı slipe basın' dedik. Her test için çok uzun bir slip çıkıyor tabii. Yüzlercesi için böyle slipler kestim, A4'lere yapıştırdım. Başlarında senaryolar yazılı, numaratör ile de tek tek numaraladım şık olsun diye, imzalayıp gönderdim. Gönderirken de içimden 'Şimdi bunlara hayatta bakmazlar' diyorum. Fakat,15 gün sonra cevap geldi. Hepsini kontrol etmişler, 'şu yanlış, şu şöyle, şunu bir daha yap' diye de ayrıntılı anlatmışlar. Biz yazdıklarına göre uyguluyoruz, tam 'bitti' diyoruz, 'dur bir de şunları yapın' diyorlar. Böyle yazışmalar devam ediyor. 'Ne zaman bitecek bu işler' diye sorduk sonunda, 'Valla beraber yapıyoruz işte, devam edecek böyle' dediler. Velhasıl, uzun uzun testler yaptıktan sonra sertifikasyonu da hallettik. Ama bu test işi orada bitmedi! Benim odada bir POS duruyordu. MasterCard'tan arada bizi arıyorlar, 'İskoçya'dan falanca banka kart ihraç edecek, ancak kartı deneyeceği cihaz yok, size göndersek yapar mısınız' diyorlardı. Kartını cebine koyan bizim ofiste üç-beş işlem yapıyordu. Bizim ofis test merkezi gibi olmuştu."

Kaynak: Hasan Murat Yağcı ile Söyleşi, 16 Eylül 2015.

adamcağızın posta kutusundan kredi kartının ekstresi alınmış. Eskiden kredi kartları ekstresinde numaranın tamamı yazılırdı. Birisi almış, Moskova'dan bir porno sitesine girip siparişi vermiş. Banka bile tespit edememiş. Adam da, o zamanki sloganımız olan 'İnternet eşittir Superonline' mantığı ile direkt bizi arayıp parasını bizden istemişti."[59]

2000 yılı Ocak ayında gazete manşetlerinde yine kart çetesinin yapıp ettikleri vardır. Gazeteler, İstanbul'da temin ettikleri sahte kredi kartlarıyla, bankaları yaklaşık 1 trilyon lira dolandıran 11 kişinin yakalandığını yazmaktadır. Çetenin başı olan "Binbir Surat" lakaplı Nurettin Y. de yeniden içeri alınanlar arasındadır. Yakalanan şebeke üyelerinden elde edilen bilgilere bakılırsa, çete mensupları piyasadan 750 bin liraya boş kredi kartları temin etmekte, sonra bunların üzerine yabancı uyruklu şahıslara ait yüksek limitli kredi kartlarına ait bilgileri yüklemektedir. Çete elemanları daha sonra da anlaşmalı oldukları işyeri sahiplerine, sahte kartlarla provizyon aldırmakta ve bankaları dolandırmaktadır.[60]

Kart sahteciliğinin yol açtığı kayıplar her geçen yıl artmaktadır. 1990'ların sonlarından itibaren uzun yıllar Garanti Ödeme Sistemleri A.Ş. Genel Müdürü olarak görev yapan Mehmet Sezgin'e göre, Türkiye'de kredi kartı sahteciliğinden bankaların kayıpları 1999'da 2 milyon 120 bin doları, 2000 yılında 4 milyon 70 bin doları ve 2001 yılında ise 6 milyon 250 bin doları bulmuştur. İki yılda üçe katlanan sahtecilik rakamları, bankaları büyük endişeye sevk etmektedir.

"Binbir Surat" çetesi mensupları arada yakalansa da bir süre sonra yeniden serbest kalmaktadır. Tutarlar ve suçun uluslararası niteliği, yurtdışındaki kart kuruluşlarını da önlem atmaya itmektedir. Nihayet 2002 yılına geldiğimizde, Dünya Bankalar Birliği sahte kredi kartı şebekesinin elebaşı "Binbir Surat" lakaplı Nurettin Y.'nin yakalanması için 200 bin dolar ödül koyar. Türkiye sahte kredi kartı sıralamasında dünya beşincisi olurken, çete de uluslararası bir "şöhrete" kavuşmuştur. Zira, Formula 1'in şampiyonu Michael Schumacher gibi varlıklı isimler ile zengin iş adamlarının kredi kartı numara ve şifrelerini öğrenen şebeke, kart şirketlerini trilyonlarca lira kayba uğratmaktadır. Çete elemanları, 2002 yılında Gerede'deki Dorukkaya Greenpark Otel'in hediyelik eşya reyonundan, sahte kredi kartlarıyla 50 milyon liraya bakır semaver ve 17 milyon liraya bakır cezve alınca, durum Bolu Jandarma'sına haber edilir. Jandarma ekipleri şebeke elemanlarının peşine düşer. Ve hem Bolu'da hem de İzmit, İstanbul, Yalova'da sürdürülen operasyonlarla şebeke elemanları yakalanır. Evlerine düzenlenen operasyonlarda ise sahte kredi kartı yapımında kullandıkları bilgisayar, decoder, boş kredi kartları, kullanıma hazır şifrelerin yüklendiği sahte kredi kartları, yüzlerce CD ve disket ele geçirilir.[61]

Şebekenin yakalanması üzerine Türkiye Bankalar Birliği yetkilileri jandarmayı ziyaret ederek teşekkür eder. Uluslararası bir nitelik kazanan sahtekârlık sisteminin nasıl işlediği bu kez anlaşılmıştır. ABD, İtalya, Almanya, Fransa, İngiltere ve Ukrayna'da bankalarda çalışan kişiler, o ülkelerdeki işadamlarının kart bilgilerini, tanesi 200 dolar karşılığında internet ve cep telefonu aracılığıyla

'N'olur Bi Toplantı Daha'

1991'de başladığı Akbank kariyerini 2003'te Genel Müdür Yardımcısı olarak noktalayan, bir dönem de BKM Yönetim Kurulu Başkanı olarak görev yapan İlker Oral, takas komisyonlarının ilginç bir "becerisi"ne de tanıklık etmiş bir isim:

"Ben BKM'de yönetim kurulu başkanıyım. Bir toplantıda dedik ki, 'bu takas komisyonları konusu sonuçta para işi, biz buraya en iyisi bankaların hazinecilerini çağıralım. Onlar da yardımcı olsun'. Sonra çağırdık. Akbank'tan bizim Reşit geldi, Akbank'ın Hazine Müdürü. Yapı Kredi'den Naci, Hazineden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı. Hüseyin İmece, Hazine Müdürü. Garanti'den de Ergun Özen. Böyle bir grup. O gün oturdular, hesapları yaptılar, falan. İşte şöyledir, böyledir. Fakat o toplantının ilginç bir özelliği vardı. O toplantıda masada yer alan herkes bir şekilde kariyer basamaklarını atlayıp terfi ettiler. Reşit müdürdü, genel müdür yardımcısı oldu. Naci genel müdür yardımcısıydı, genel müdür oldu. Hüseyin genel müdür yardımcısı oldu. Ergun Özen genel müdür oldu. Ben genel müdür yardımcısı oldum. Bir gün, bir yerde ya Reşit ile ya da Naci ile karşılaştım. Dedim 'Abi ya, bir toplantı daha yapsak ya!' Yani hiç unutamadığım bir şeydi. O gün o masanın etrafındaki herkes bir anda terfi etmişti. Bir tane toplantı daha çok iyi olacaktı!"

Kaynak: İlkel Oral ile Söyleşi, 22 Ekim 2015.

yurtdışındaki şebekelere satmaktadır. Emniyet görevlilerinin verdiği bilgilere göre, İzmit Cezaevi'nde dolandırıcılık suçundan da tutuklu yatmış "Paşa" lakaplı Ferhat Ç., bir distribütör gibi bu kredi kartlarının bilgilerini satın almaktadır. Daha sonra dolandırıcılarla temasa geçip, paranın hesabına yatması akabinde de cep telefonu ile yurtdışından aldığı kart bilgilerini dolandırıcılara bildirmektedir. "Binbir Surat" lakaplı Nurettin Y.'nin ekibi de aldığı bilgileri ürettikleri kredi kartlarına yüklemektedir. Sahte kredi kartlarına banka amblemleri basan ve sahte nüfus cüzdanları çıkaran çete mensupları, daha sonra bu sahte kredi kartları ile lüks eşyalar ve altın satın alarak trilyonluk vurgunlar gerçekleştirilmektedir.(62)

Kredi kartlarının numaraları bazı durumlarda da lokantalarda çalışan garsonlarla yapılan anlaşmalarla elde edilmektedir. 2006 yılında İstanbul'da bazı restoranlarda çalışan garsonlarla anlaşarak müşterilerin kredi kartlarını kopyalatan bir şebeke, polisin üç aylık takibi sonucu yakalanır. Bu şebekenin elebaşı da dolandırıcılıktan tutuklanan "Binbir surat" lakaplı Nurettin Y.'nin yerine geçen damadı Metin D. çıkar. Şebekenin, bazı lüks restoranlarda çalışan garsonlar aracılığıyla kopyalattıkları kredi kartı bilgilerini sahte kartlara yükledikleri belirlenir. O güne değin yaklaşık 1.000 kredi kartı kopyaladığı belirlenen şebekenin, ayrıca kart bilgilerini not ettikleri defter de ele geçirilmiştir. Sahte belgelerle bankalara başvuran şebeke üyelerinin, otomobil kredisi dahi çektikleri tespit edilir.(63)

2008 yılında çete bir kez daha dışarıda ve polis takibindedir. Yüzlerce vatandaştan, "bilgimiz dışında hesabımızdan para çekilmiş" şeklinde ihbar alan polis, yeniden Nurettin Y. ve adamlarının peşine düşer. Ve sonunda Nurettin'nin beş adamını Bakırköy'de bir ATM cihazına hazırladıkları özel düzeneği yerleştirmeye çalışırken yakalar. Ardından Yalova'daki yazlığına baskın düzenlenir. Bir anda karşısında polisleri gören ve balkondan atlayıp kaçmaya çalışan Y., bir kez daha yakalanır.(64)

Şebeke elemanlarının, Samsun, İstanbul ve Yalova'da, ATM işlemcilerine yerleştirdikleri cihazlarla dokuz ayda 960 kişinin kart bilgilerini çalarak, hesaplarında bulunan 2 milyon YTL parayı kendi hesaplarına aktardıkları belirlenir.(65)

Aslında fiziksel ortamda gerçekleştirilen kart sahteciliği, 1970'lerde ve 1980'lerde, büyük ölçüde o günün teknolojisiyle üretilen kabartmalı kart numaralarının kolayca kopyalanması



Ortak Nokta İcra Komitesi üyeleri…

yoluyla gerçekleştirilebilmektedir. 1994-2006 yılları arasında BKM Yönetim Kurulu Üyesi olarak da görev yapan Selma Saka, '80'lerin sahtecilik vakalarını iyi bilen isimlerden:

"Tarih herhalde 1989 filan olmalı. O zaman imprinter cihazları var. Kartların üzerindeki numaralar da baskı yerine kabartmalı. O dönemde sahtekârlık amacıyla kart numaraları, genellikle büyük otellerdeki kimisi garson olarak çalışan kişilerden alınıyordu... Özellikle lüks otellere gidenler zaten kart limitleri yüksek insanlardı. Bu müşterilerin kart numaralarını alıyorlar ve diş protezi yapan yerlerde numaranın kalıbını çıkartıp, imprinter cihazından geçirip, slip üretiyorlardı. Tamamen mekanikti kart sahteciliği yani. Sonra da ya sahte üye işyeri oluşturup, ya da mevcut bir üye işyeri ile anlaşarak, bu slipleri bankaların ödeme noktası olarak faaliyet gösteren noktalardan tahsil ediyorlardı. Genellikle turizmin ağırlıklı olduğu yerler seçiliyordu. Ve işin daha da entresanı, slip bedelleri nakit olarak ödeniyordu, hesaba geçme diye bir şey yoktu. Dolayısıyla inanılmaz bir patlama oldu bu işte. O zamanlar çok büyük bir turizm firmasının, yabancı bir banka üzerinden alınmış, Türkiye'de slip toplama yetkisi vardı. Ve o firma da ağırlıklı olarak Sultanahmet civarında çalışıyor, özellikle halıcı, kuyumcu gibi turistik işyerlerini üye işyeri yapıyor, slipleri bu işyerlerinden topluyor ve bankaların ödeme noktalarına getirip tahsilat yapıyordu. İşte en büyük patlamada bu noktada oldu. Konu ortaya çıkınca biz bu firma ile anlaşmamızı iptal ettik, ödeme noktalarını kapadık ve ödemeleri sadece hesaba geçerek yapmaya başladık.

Bir gün kapıya iki adam geldiğini haber verdiler. Ben de o

zaman bilgi işlemden banka tarafına daha yeni geçmişim. Buyur ettik, adamlar geldi masama oturdu. Adamlardan biri 'Ablacığım' diye söze girip, 'Bizim işleri mahvettiniz, işi iptal ettiniz, biz de duman olduk' dedi. Sonra da hafifçe belindeki 'emaneti' gösterdi. Ben öylece kalakaldım tabii. Yani ne yapabilirim! Artık sempatiklik filan yapıyoruz, dilimiz döndüğünce anlatmaya çalışıyoruz. Neyse sonra bizim arkadaşlar geldi. Adamı biraz sakinleştirdiler. Adam, 'Bu işi çözün, yoksa fena olur' şeklinde tehditler savurup gitti. Sonrasında bir şey çıkmadı ama epey korkulu günler yaşadık."[66]

Manyetik şeritli kartların yaygın bir biçimde kullanıldığı 1990'lı yıllarda ise suçlular devreye manyetik kopyalama cihazlarını sokarlar. Banka ve kredi kartlarının arka yüzünde bulunan manyetik şeritler, "track" adı verilen alanlarda, kullanıcıya ait bilgileri ISO standartlarına uygun bir şekilde saklamaktadır. Bankalar tarafından kullanıcısına verilmiş kredi kartı bilgileri ya alışveriş sırasında ya da bir lokantada garsona teslim edildiğinde ya da bir ATM cihazına sokulduğunda, küçük boyutlardaki bir manyetik kart kopyalama cihazı vasıtası ile kopyalanmaktadır.

Fiziksel ortamda gerçekleştirilen kart sahteciliği risklerini azaltan, EMV olarak da bildiğimiz chip&PIN uygulamasına geçiş ile birlikte, 2006'dan sonra kayıp/çalıntı, sahte kart gibi dolandırıcılıklar dramatik bir biçimde azalır.

EMV'YE GEÇİŞ İÇİN ÖN HAZIRLIKLAR

Yılların seyri içinde giderek kendine güvenini de pekiştiren BKM'nin 2000'li yıllardaki hedeflerinden biri de, Türkiye'yi akıllı kartların dolaşımda olduğu bir pazar haline getirmektir. Zira, eğer kart sahteciliğiyle başa çıkılmak isteniyorsa, hukuk alanındaki mücadelenin dışında, öncelikle kopyalamaların ve dolandırıcılıkların önüne geçecek yeni bir teknolojinin uygulanmasına öncelik verilmelidir. Bu da EMV olarak da bildiğimiz "chip&PIN" teknolojisi ile olur. Standardı yaratan; Europay, MasterCard ve Visa şirketlerinin baş harflerinden oluşturulan EMV konsorsiyumudur. Bu kuruluşun yönetiminde olan standart, banka ve kredi kartlarını akıllı kart sınıfına sokmaktadır. Yani daha önce manyetik şeritlerde tutulan kullanıcı bilgileri, artık çip (yonga) dediğimiz tümleşik devrelerde, kopyalanması mümkün olmayacak şekilde ve şifrelenmiş olarak muhafaza edilecektir. Ayrıca, kart sahibine özel 4 haneli bir parolanın (PIN) alışveriş sırasında kullanılmasıyla da işlemi yapanın gerçek kart sahibi olması sağlanacaktır. Yani işin bir "chip" bir de "PIN" boyutu vardır. O nedenle teknoloji günlük dilde "chip&PIN" olarak da anılır.

Temeli 1993-1994'te geliştirilen EMV standardı, Avrupa'da 2000'li yılların ilk dönemlerinde standart hale gelir. (Standardı 2009'da JCB, 2013'te de Discovery ile China Union Pay destekler.)

Öncelikli hedeflerinden biri kart sahteciliğinin önüne geçecek önlemlerin alınmasını sağlamak olan BKM ve üye kuruluşları, chip&PIN uygulamasına geçiş yönündeki çalışmalara başlama kararını, Garanti Bankası'nın bu alanda pazara sürdüğü ürünlerin akabinde bankaların teşvikiyle alır.

CHIP&PIN KOMİTESİ GÖREVE BAŞLIYOR

Garanti Bankası, 2000 yılında Türkiye'yi çipli kartlarla tanıştıran ilk banka olmuştur. Ancak bu inovasyonun yaygınlaşması için rakiplerinin de oyuna katılmasına ihtiyacı vardır. Tek başına bir aktör, pazardaki en güçlü aktörlerden biri bile olsa, bu inovasyonu paylaşmazsa, daha cazip kılarak yaygınlaşmasını sağlaması mümkün olamayacaktır. Bir diğer deyişle Garanti Bankası, bu yeniliğiyle "çip eşittir güvenlik, o da eşittir yenilik ve inovasyon" mesajını vermiştir belki, ama bu teknolojinin daha yaygın kabul görmesi gerekmektedir. Bu da, tüm terminallerin, POS'ların, ATM'lerin de bu teknolojiyle uyumlu olmasını, Garanti'nin de bu amaçla diğer bankalarla bir araya gelmesini zorunlu kılmaktadır.

2001-2010 yılları arasında İş Bankası'nı temsilen BKM Yönetim Kurulu Üyeliği yapmış olan Uğur Çelebioğlu, bankaları bir araya getiren gelişmeleri şöyle özetliyor:

"2000 yılında İş Bankası, Garanti, Akbank ve Yapı Kredi, BKM dışında bir araya gelerek, 'Kimse kafasına göre bir şey yapmasın, birlikte EMV parametre setting'lerini belirleyelim' diye masaya oturdular. Sonra, 'Biz yapıyoruz güzel de, bizim dışımızdakiler ne olacak? Madem kuralları belirliyoruz, bunu BKM yönetiminde yapalım,' noktasına geldiler."[67]

Bu arada Türkiye'deki ilk EMV işlemi İnterbank'ın üçüncü parti servis sağlayıcılığını yapan AKK tarafından, 2001 yılında gerçekleştirilmiştir. Bir süre sonra da BKM, EMV çip sertifikasyonu hizmetini devreye sokar. Bu çalışma, piyasadaki kartların yeni teknolojiye uygun şekilde yenilenmesini mümkün kılma amacı taşımaktadır. Bu arada çip teşvik şartları da yeniden düzenlenerek yürürlüğe girer.

Ancak bu çalışmaların sektör genelinde kabul görebilmesi için hem büyük bütçelere, hem de zamana ihtiyaç vardır. O nedenle, konu hızla sonuç alınacak gibi görünmemektedir. 2003'te Ziraat Bankası'nı temsilen BKM Yönetim Kurulu'nda

görev almaya başlayan Soner Canko, sonraki adımların nasıl atıldığını şöyle aktarıyor:

"chip&PIN'e geçiş çok büyük yatırım gerektiriyordu; bütün ATM'ler, bütün POS'lar yenilenmeliydi. Manyetik okuyuculu terminaller çip okuyuculu hale getirilmeliydi. Dolayısıyla sektör belki heyecanlıydı ama çok da iştahlı değildi. Tabii, sektör senkronize olmayınca da işin hiçbir itici gücü, büyüsü de olmuyordu. Ancak kamu bankaları adına masaya bizler gelip de, bu inovasyonda arzulu olduğumuzu belli ettiğimiz zaman işin rengi bir anda değişti. Kamu bankaları bu yatırıma varsa, demek ki artık önemli bir çoğunluk haline geliniyor anlayışına ulaşıldı. Ve pazar payı belki büyük olmayan ama marka olarak dört büyük bankaya eşit durabilecek bir kamu bankasını temsil ediyor olmamdan dolayı, Yönetim Kurulu'ndaki ilk yılımda bu işin sorumluluğu, yani 'chip&PIN Komitesi'nin başkanlığı bana verildi."[68]

Canko, kendisinin de sonradan kabul edeceği üzere, "heyecanlı bir gününde" üstlendiği bu görevle, o gün ne kadar büyük bir sorumluluk aldığının farkında değildir. Bir şeyler yapılması lazımdır ama, konu teknik bir konu mu, yatırım konusu mu, rekabet mi, o dahi tam olarak belli değildir. İlk heyecanla, bankaların çip teknolojisindeki en yetkin kişilerinin dâhil edildiği bir komite ve çalışma ekipleri kurulur. Komite, uluslararası kuruluşların belirlediği kurallar çerçevesinde üyelerin çipli kartlara geçişini kolaylaştırmak için gereken hazırlıkları yürütecektir.

2003 yılının BKM'nin önüne getirdiği en büyük ödev, kartlı ödeme sistemlerinin chip&PIN teknolojisini destekleyebilir hale gelmesinin ön hazırlıklarını yapmak olur. Bu amaç doğrultusunda BKM, ulusal bazda POS ve kart konfigürasyon gereksinimlerini tespit eder; üye ve BKM sistemlerinin, geçiş süreci içinde bu standartlara uygun şekilde güncellenmesini sağlar. Ve tabii üyelere test ve sertifikasyon desteği verir. Terminallerin EMV gereksinimlerine uygun olarak çalışıp çalışmadığının denetlenmesi de BKM uzmanları tarafından yerine getirilir.

2005 yılı, BKM'de EMV'ye geçiş hazırlıklarının en yoğun olduğu yıl olur. 2004'te başlatılan EMV POS Teşvik Uygulaması, 2005'in Ocak ayında başarıyla tamamlanır. Ardından, EMV ATM Teşvik Uygulaması gerçekleştirilerek, 1 Nisan'da uygulamaya alınır. Buna paralel olarak, EMV kartlarda şifre kullanımına geçiş sonrasında, kullanıcıların şifrelerini ATM cihazlarından değiştirebilmelerine imkân tanımak üzere ATM PIN (şifre) Yönetim Sistemi oluşturulur.

EMV istatistiklerinin elde edilebilmesi ve 'EMV Fallback' kullanımının yakından izlenebilmesini mümkün kılan raporlar, 2005 yılında oluşturulur ve üyeler arasında günlük/aylık periyodlarla paylaşılması olanaklı hale getirilir.

Türkiye'deki ilk EMV işlemi İnterbank'ın üçüncü parti servis sağlayıcılığını yapan AKK tarafından, 2001 yılında gerçekleştirilmiştir. Bir süre sonra da BKM, EMV çip sertifikasyonu hizmetini devreye sokar. Bu çalışma, piyasadaki kartların yeni teknolojiye uygun şekilde yenilenmesini mümkün kılma amacı taşımaktadır. Bu arada çip teşvik şartları da yeniden düzenlenerek yürürlüğe girer.

Yazarkasa-POS entegrasyonu kapsamında, EMV özelliklerine sahip ve şifre girişine imkân veren tek bir POS'un birden fazla üye tarafından ortaklaşa kullanımına yönelik projenin pilot çalışmaları da aynı yıl içinde tamamlanır. Söz konusu pilot çalışmaların ardından, EMV istatistiklerinin BKM sistemlerinden temin edilebilmesine yönelik altyapı da hizmete girer.

DÜNYA 3.'LÜĞÜ "SON DAKİKADA" GELİYOR

BKM'nin chip&PIN Komitesi, bu teknolojiye geçişin eşiğindeki ilk ülke olan İngiltere'ye 2006 yılı Ocak ayında bir seyahat planlar. İngilizler, geçiş için 14 Şubat 2006 tarihini hedeflemişlerdir. Sistemin, Londra yakınlarında küçük bir kasabada testleri yapılmaktadır. İngilizlerin deneyimini yakından görmek ve sürecin ayrıntıları hakkında bilgi almak, bu yönde planları olan Türkiye kartlı ödeme sistemleri sektörü için de çok önemlidir.

15 kişilik BKM ekibi, Londra'da Visa ile MasterCard'ın temsilcileriyle görüşür, Barclays ve HSBC gibi bankalar ve Perakendeciler Birliği ile toplantılar yapar. Ayrıca, ülkenin en büyük perakende zincirlerinden biri olan TESCO mağazaları

ziyaret edilir, deneyimlerine ilk elden tanık olunur.

Komitenin başkanı olan Soner Canko, TESCO'da gördüklerini şu sözlerle anlatıyor:

"TESCO'da ekip olarak hepimiz bir yere dağıldık, kasaları inceledik. TESCO'nun yöneticisi, kasaların tasarımı için 2 milyon Avro harcandığını söylüyordu. Çünkü manyetik kartlar için tasarlanmış eski kasalar, dik duruyordu ve o dönemde kasadaki görevli kartı belirli bir açıyla POS cihazından geçirmekteydi. Kasa personelinin alışkanlığı değişmesin diye çip okuyucu ona uygun şekilde tasarlanmıştı. O zaman anladık ki, işin kullanıcı deneyimine ilişkin daha çok çalışılmamız gerekiyordu. Not ettik bu tip hususları. Ama işin sevindirici yanı şuydu ki; bizler Türkiye'de bu kadar yüksek bütçeler harcamadan da bu tip sorunların üzerinden gelebilirdik.

Dönüşte, artık yeni bir bakış açısına sahiptik. Kasiyer ne yapacak; gün sonu nasıl olacak; müşteri kartı verdiği zaman ne olacak; kaç saniye sürecek; manyetik şeritle bir işlem kaç saniye, çiple ne kadar sürüyor; yavaş kasiyer ne tür sorunlara sebebiyet veriyor; pratik bir kasiyer ne kadar başarılı sonuç alıyor? Bu soruları önemsedik. İşin biraz ergonomisine, 'kullanıcı deneyimi' tarafına eğildik. Sadece teorik ihtiyaçlar ya da kendi hayallerimiz ve yorumlarımıza odaklanmak yerine, kullanıcı deneyimini öne çıkardık. Tecrübelerimizle sektörel bir konsensüs sağladık."[69]

İngilizlerin geçiş sırasında başvurduğu yöntemler, Türk bankaları için ufuk açıcı olmuştur. Sadece biri hariç: Kullanıcının çipli kartında şifresini belirleme yöntemi... 2006 tarihli Londra seyahatini gerçekleştiren BKM heyetinde, o dönemde Akbank IT ekibinin yöneticilerinden Celal Cündoğlu da yer almaktadır. Bugün BKM'de Bilgi Teknolojilerinden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı olarak görevini sürdüren Cündoğlu, şifre konusundaki kaygılarını dile getirdiğinde aldığı cevapları şöyle anlatıyor:

"Şunu soruyorduk İngiliz bankalarına:

'- Nasıl öğrettiniz kullanıcılara şifresini?'

'- Postayla gönderdik,' diyorlardı.

'-Peki ya postada bir gecikme olursa,' diye soruyorduk.

'- O zaman kullanamaz,' diye cevaplıyorlardı.

'- E olası bir alışveriş işleminde bankanızın satışı kaybetmesinden korkmuyor musunuz?' diye soruyorduk.

'- Hayır,' diyorlardı.

'- E, peki ya adamın başka bankadan kartı varsa ve sizin şifrenin ulaşması geciktiği için onu kullanmaya kalkarsa?'

'- E o banka da şifreyi benim gibi postayla gönderdi...'

Yani tüm bankalar şifreleri müşterilerine posta yoluyla göndermişti. 'Değiştirmek isterse şifreyi ne yapacak' dediğimizde de, 'yok öyle bir şey, biz ne şifre gönderdiysek onu kullanacak,' diyorlardı. Yani içleri çok rahattı.

Ben, 'Bakın biz bu konuda çok kaygılıyız,' dedim. 'İnsanlar şifrelerini öğrenemeyebilir, değiştiremeyebilir, unutabilir, bu yüzden de başka kartı kullanabilirler.'

Bu sefer, 'Eee, ne yapabilirsiniz ki? Var mı yapabileceğiniz bir şey?' diye sordular.

Ve biz, 'Bankaların tüm kartlarının sahada eşzamanlı şifre sormaya başlamasını sağlayacak bir çözüm geliştirmek için çalışıyoruz' dedik.

İngiliz bana döndü, 'Keşke Türk bankalarının sahip olduğu uygulama geliştirme kaynaklarına ben de sahip olsaydım!' dedi."[70]

İngilizlerin gıpta ettiği kaynaklarla geliştirilen çözüm, aslında Türk bankalarının kart kullanıcılarını başka bankalara kaptırma kaygısından doğmuştur. Zira kullanıcı için ortada yeni ve öğrenilmesi gereken bir alışkanlık söz konusudur. chip&PIN teknolojisinde eskisinden farklı olan şey, kullanıcının alışveriş sırasında kartını kullanırken, artık slibe imza atmak yerine, POS cihazına şifre girecek olmasıdır. BKM, bankaların bu süreçte birtakım aksaklıklar yüzünden mevcut kart müşterilerini yitirmemeleri için çalışmaktadır. Eğer bankaların tüm kartları sahada eşzamanlı olarak şifre sormaya başlarsa, bu sıkıntı kimsenin aleyhinde olmadan aşılabilecektir. Türk bankalarının bu probleme BKM çatısı altında nasıl inovatif bir çözüm düşündüklerini Cündoğlu şöyle anlatıyor:

"Epey uzun bir tartışma ve planlama sürecinin ardından, biz Türk bankaları olarak bu işi bir küçük kod kullanmak suretiyle, yani 'script management' ile 'uzaktan kumanda' usulü aşmanın en uygun çözüm olacağında anlaşmıştık. Yani İngilizlerin EMV geçiş sürecinde yaptığı gibi, kart sahibinin adresine şifresini postayla gönderip işi şansa bırakmayacaktık. Küçük bir 'script' ile bu işi halledecektik.

Plan şuydu: Bütün bankalar, kart şifrelerini, kullanıcıya gönderdikleri kartlardaki çiplerin içine yazacaklardı. Ama bu şifreler bloke olarak gönderilecekti. Kullanıcı, ilk alışverişinde kartını POS'a uzattığında, cihaz şifreyi çipten okuyacak ve ayrıca şifre sorulmayacaktı. Tüm bankaların birlikte kararlaştırdığı şifre kullanımına geçiş günü geldiğinde ise bankalar karta işlem anında 'script' göndererek, karttaki şifrenin blokesini açacaklardı. Böylece POS'lar, o karta bir sonraki işlemde şifre sormaya başlayacaktı. Yani, bankalar kartın şifresini bir anlamda uzaktan kumandayla çalışır hale getirsinler istedik. Bu, Türkiye'ye özel bir buluştu.

BKM Express Kullanımda

İnternetten yapılan alışverişleri daha güvenli, daha hızlı ve daha kolay hale getirmeyi amaçlayan Bankalararası Kart Merkezi, BKM Express'i geliştirdi. Uygulamanın başlangıcında, e-ticaret dünyasının önde gelen 5 kuruluşu ve 9 banka sisteme girdi. 21 Haziran 2012 tarihinde hizmete giren BKM Express ile kayıtlı kullanıcılar, kart bilgilerini internet ortamında paylaşmaksızın alışveriş yapma olanağına kavuştular.

2013 yılının Temmuz ayında BKM Express'in IOS ve Android mobil uygulamaları da hizmete girdi. Bunlara ek olarak, ürün 7 gün 24 saat para gönderebilme becerisi de kazandı. Böylece para gönderme sistemine üye bankaların kartlarına sahip olan BKM Express kullanıcılarının cep telefonlarından bir ATM'ye ya da başka bir BKM Express kullanıcısının kartına diledikleri saatte para transferi yapabilmeleri mümkün hale geldi.

Kısa sürede e-ticaret sektöründen önemli bir pay elde eden BKM Express, Türkiye'nin belli başlı sivil toplum kuruluşlarını da düzenlediği bağış kampanyaları ile destekliyor.

Online alışverişlerde toplam tutarı yukarıya yuvarlayarak sivil toplum kuruluşlarına bağış yapabilme olanağı getiren sosyal girişim Yuvarla'ya 2015 yılında BKM desteği geldi. Böylece BKM Express, anlaşmalı STK'lara bağış yapılabilmesine de imkan veren bir platform oldu.

Online ve offline tüm ödemelerin yapılabildiği, kullanıcıların 7 gün 24 saat birbirine para gönderebildiği tek ulusal platform olan BKM Express'in devreye girmesiyle birlikte hem şirketin



çalışma temposu ve iş yükü hem de hizmet verdiği kullanıcı hızla arttı. Bunu en iyi hisseden isimlerden biri de BKM'nin Sistem İşletim biriminde 1996 Mayıs'ından bu yana görev yapan Celal Yüce:

"Şirkete katıldığım tarihte sistem Switch ve takas üzerine kuruluydu. Çok uzun yıllar da bu böyle devam etti. BKM Express'in 2012'de devreye alınmasından sonra hem sistemsel yükümüz hem de iş hacmimiz arttı. Tüm şirkette çalışma temposu büyük bir yoğunluğa ulaştı. Buna paralel olarak hem sistem işletiminde vardiyayı döndüren arkadaşların hem de şirket genelindeki diğer personelin sayısı arttı. Gerçi ilk dönemlerde çok yoğun olmayan bir işlem hacmi vardı. Başlangıçta kayıtlı kullanıcı sayısı 1000 civarındaydı. Oysa bu rakam 2014 yılında 1 milyonu aştı. Kısacası 2012'den sonra çok daha hızlı bir şirket haline geldik."

Kaynak: Celal Yüce ile Söyleşi, 15 Şubat 2015.





Fikrin sahibi de İş Bankası Bilgi İşlem Bölümü'nden Nesrin İlker idi.

Bir de, kullanıcının, şifresini kendisinin belirlemesi konusu vardı. Diyelim ki, yeni çipli kartının şifresini kendin belirmek istiyorsun. O zaman çağrı merkezini arıyorsun. Orada belirli soruları yanıtladıktan sonra, yeni şifreni belirleyebiliyorsun. O noktada, 1234 diye belirlediğin şifre ile bir script oluşturuluyordu. Sonra IVR sana: 'Kartınızı gidip herhangi bir ATM'ye taktığınızda, bu yükleme işlemi tamamlanacaktır, ' diyordu. POS'a ya da ATM'ye takıp da 'şifre yükleme' seçeneğini seçtiğinde ise script iniyor, işlem tamamlanıyordu.

Yani, bu işlemi istersen bankanın internet şubesinden, istersen POS'un üzerinde, istersen SMS ile yapmak mümkün oluyordu! SMS ile 'şifre iste,' sana hemen bir şifre geliyordu. Sonra gidiyor, kartını ATM'ye takıyordun ve şifren hop diye iniyordu. Ondan sonra değiştirme işlemini yapabiliyordun. Biz bütün bankacılar bir araya gelerek, bunları birlikte planladık. Yapacaklarımızı birbirimizle paylaştık. Çünkü bankaların derdi geride kalmamaktı. POS cihazı kullanıcıdan alışverişte şifre istediğinde, kullanıcının işlem yapamadığı bankanın kartını bırakıp, yerine cüzdanından işlemi yapabileceği bir başka bankanın kartını çıkararak onu kullanma yoluna gitme kaygısı, bu anlattığım çözümün çıkış noktası olmuştu. Yani bu inovasyonun arkasında, aslında bankaların satışı kaybetme kaygısı yatıyordu."[71]

BKM'nin chip&PIN Komitesi, Londra dönüşünde pek çok ayrıntıda uzlaşı sağlanmıştır belki ama sırada işin en zor kısmı vardır: Geçiş için bir tarih belirlemek ve buna uymak! Sonraki günlerde ortak bir mutabakatla birçok kez "son tarih" belirlenir. Ancak her defasında geçişe hazır olmayan ve bir kaç ay daha zamana ihtiyacı olan bir banka çıkar. Tarih sürekli ileri atar. Yatırımın büyüklüğünü kendi içinde izah edemeyen bazı bankalar da çalışmaları biraz geriden takip etmektedir. 2007 yılında son bir gayretle chip&PIN'e geçişle ilgili olarak bir kez daha 'deadline' belirlenir: 30 Haziran 2007

Bu tarihten sonra ancak bu teknolojiye sahip kartlarla işlem yapılabilecektir. O nedenle kart hamillerinin de şifrelerini edinmesi gerekmektedir. Bu konunun önemini anlatan ve kullanıcıyı aydınlatan kampanyalar düzenlenir. Artık 30 Haziran için sadece gün sayılmaktadır. Lakin bu tarihten bir hafta kadar önce o günlerde Londra'da bir iş seyahatinde olan Soner Canko'nun cep telefonu çalar:

"chip&PIN'le alakalı bir İngiltere seyahatinden dönüyorum. Heathrow Havalimanı'nda telefonum çaldı. Komiteden bir arkadaşım, '30 Haziran mümkün değil, bir bankamız katılamıyor.' dedi. Meslek hayatımın en zor günlerinden biriydi. Herkese ilan etmiş, 'artık chip&PIN'siz hiçbir işlemin yapılmasına müsaade edilmeyecek,' demiştik. Vatandaşa da '30 Haziran'dan önce mutlaka kart şifrenizi edinin,' uyarısında bulunmuştuk. 2006'dan beri herkes teknik olarak hazırdı; tıkır tıkır çalışıyordu. Broşürlerimiz basılmış, her şeyimizle o günü bekliyorduk. Ve ben o gün hayatımın en kötü uçak yolculuklarından birini yaparak, Londra'dan İstanbul'a döndüm. Bir hayal, bir vizyon elimizin altından kayıp gidiyordu sanki."[72]

Canko'nun İstanbul'a dönüşü akabinde komite, bankalarla, Bankalar Birliği ile yoğun görüşmeler yürütür. 29 Haziran günü gece yarısına kadar süren görüşmeler sonucunda, nihayet "son dakikada" engeller aşılır. Ertesi gün, Türkiye sorunsuz bir biçimde chip&PIN'e geçer.

Aylar, yıllar süren uğraşlar meyvesini vermiştir. Bu tarihten itibaren üzerinde yonga bulunan akıllı kartlar ile kredi kartlarında imza yerine şifreyle alışveriş dönemi başlamış olur. Yeni kartlardaki ilk şifre, kredi kartının mevcut şifresiyle aynıdır. İsteyenler bunu ATM cihazlarından değiştirebilmektedir.

Uygulama pürüzsüz bir şekilde start almıştır. Türkiye, kredi kartı kopyalama ve kayıp-çalıntı riskini azaltan EMV teknolojisine geçişte, BKM'nin öncülüğünde dünya ikincisi; çipli kartta ise İngiltere ve Fransa'nın ardından dünya üçüncüsü olmuştur.

Komitenin o yıllardaki başkanı ve BKM'nin bugünkü Genel Müdürü Soner Canko, gelinen son noktayı şu sözlerle özetliyor:

"İşin özeti: Odamda "chip&PIN" konusunda bana verilmiş bir plaket var. Şu meslekte benim için alınması en zor olmuş, ama bir o kadar da mutluluk vermiş bir plakettir. Her şeyi tek başına anlatır."[73]

Bu başarının arkaplanında neyin yattığını iyi bilen isimlerden biri de BKM'nin 2003 yılında Yönetim Kurulu Başkanı olarak görev yapan Mehmet Sezgin'dir:

"BKM'nin altyapı sağlamak dışında yaptığı iki önemli iş daha var: İlki birbiriyle kıyasıya rekabet içinde olan bankaları ve bankacıları bir araya getirerek kart sahiplerine, tüketicilere tıkır tıkır işleyen, bunu çok şeffaf bir biçimde gerçekleştiren bir anlayışı geçerli kılmak. (...) BKM aynı masa etrafına rakipleri toplayarak, Türkiye'de kayıtlı ekonominin büyümesi ve işlem sayısının artması adına, bankacıların altyapıda fikir birliğine kavuşmasında son derece önemli bir rol oynadı. Bunun somut örneğini, şahsen



Türkiye, kredi kartı kopyalama ve kayıp-çalıntı riskini azaltan EMV teknolojisine geçişte, BKM'nin öncülüğünde dünya ikincisi; çipli kartta ise İngiltere ve Fransa'nın ardından dünya üçüncüsü olmuştur.

inanarak çaba sarf ettiğim EMV ve chip&PIN konusunda gösterdik. Türkiye bugün, İngiltere ve Fransa ile birlikte chip&PIN teknolojisinde dünyanın en gelişmiş üç ülkesinden biri."[74]

Türkiye'nin bu başarısı, meyvelerini uluslararası sahada elde edilen övgü ve ödüllerle de verir. Avrupa Finansal Yönetim ve Pazarlama Birliği (EFMA) tarafından 18-20 Eylül 2006 tarihleri arasında Paris'te düzenlenen Kartlı Ödeme Sistemleri Konferansı'nda, chip&PIN'e geçişteki başarısından ötürü, Türkiye örnek ülke olarak gösterilir ve "Türkiye'ye Bir Övgü" adıyla, yemekli bir toplantı düzenlenir. Bu toplantıda, bankalarımıza MasterCard tarafından ödüller verilir.

Türkiye kartlı ödeme sektörü, İtalya'nın Milano kentinde 2006 yılı Aralık ayında gerçekleştirilen uluslararası ID World Konferansı'nda da ödüllendirilir. İş dünyasının en prestijli ödüllerinden biri olarak anılan ID People ödülü, chip&PIN sürecine hızlı ve başarılı geçişinden ötürü, 2004-2011 arası BKM Genel Müdürü olarak görev yapan Sertaç Özinal'a takdim edilir.[75]

SAHTECİLİK 7 AYDA YÜZDE 52 DÜŞÜYOR

2001 yılında BKM Yönetim Kurulu Başkanlığı da yapan Sertaç Özinal, 2006'daki Paris ID World Konferansı'ndan sonra basına yaptığı açıklamada, tüm bankaların chip&PIN altyapı çalışmalarını tamamladıklarını ve uygulama başlangıcından bu yana geçen yedi aylık süre sonunda, toplam işlemler içinde şifreli işlem payının yüzde 48'e ulaştığını ifade eder. Özinal'ın verdiği rakamlara göre, chip&PIN'e geçilen yedi aylık sürede, kredi kartı sahteciliği ve dolandırıcılığında yüzde 52'lik düşüş yaşanmıştır.[76]

1 Ağustos 2007 tarihinde ise sahtecilik oranlarındaki gerileme yüzde 68'e ulaşır.[77]

BKM'nin 2005 yılı Yönetim Kurulu Başkanı olan Nazan Somer Özelgin, EMV teknolojisine geçişimizdeki başarıyı şu sözcüklerle ifade ediyor:

"Kart sahtekârlığının önüne en hızlı geçen ülke olduk. Bugün bizim 'fraud' oranlarımız sıfırlar seviyesinde geziyorsa, bunda chip&PIN'in çok büyük etkisi var. Müşterinin hayatını zorlaştırmamak yönünde BKM Yönetim Kurulu'nda çok ciddi tartışmalarımız ve katkılarımız oldu. Ve geçiş, bu sayede çok başarılı oldu. Sorun yaşanmadan, 'tık' diye geçerek, lüzumsuz para kaybetmekten kurtulduk. Örneğin, Almanlar başta chip&PIN'e direndi ama sonunda geçtiler. ABD de uzun süre direndi ama şimdi kararından yeni yeni vazgeçiyor ve geçişi araştırıyor. Biz ise istedik ve yaptık."[78]

BKM sayesinde EMV teknolojisine kademeli geçiş de gayet başarıyla uygulanmaktadır. Türkiye'de çipli kredi kartları ile yapılan alışverişlerde şifre kullanımı, 30 Mart 2007'den itibaren zorunlu hale gelir. BKM bu tarihin öncesinde, gerek işyerlerine gerek kart sahiplerine, şifre mahremiyetini de hatırlatan, "30 Haziran Son Gün" temalı bir bilinçlendirme kampanyası düzenler.

Bir süre sonra bankaların çeşitli EMV uygulamalarına imza attığı görülür.

2006 yılında Denizbank, İDO ortak programı ile ilk EMV



Bankalardan ortak POS kullanımında ilk adım

POS makinalarının ortak kullanımı için sektörde görüş birliği olmadığını belirten BKM Yönetim Kurulu Başkanı Sezgin, sayılarının azaltılmasına yönelik çalışmalar olduğunu söyledi

Mehmet Sezgin

Enflasyondaki düşüşle birlikte kâr marjlarının daha önemli hale geleceğinin sık sık konuşulduğu bankacılıkta POS'ların (Point of sales - satış noktaları - kredi kartı kullanımına onay veren makina) ortak kullanılıp kullanılmayacağı tartışılıyor. Garanti Bankası Genel Müdürü Ergun Özen'in önerisi ile Bankalar Birliği'nde bir çalışma grubu oluşturulduğunu belirten Bankalararası Kart Merkezi (BKM) Yönetim Kurulu Başkanı Mehmet Sezgin, BKM bünyesinde yürütülen iki çalışmanın da sonuçsuz kaldığını söyledi. Sezgin, tek bir şirket olsun veya hiç olmasın şeklinde iki karşıt görüş olduğunu bildirdi. "Tüm Türkiye'de 600 bin POS var. Bunun için tek bir şirket oluşturmak teleklidir. Tekel yaratıldığında işin çalışma şartlarını değermediğinizde yapacak bir seyiniz kalmıyor" diyen Sezgin, şunları söyledi: "POS'ların azalması gerektiğinde herkes hemfikir. Bugün değilse bile er geç bunun değişeceğini görüyoruz."

BKM'ye öneri getirildi

Sektördeki görüş ayrılığına rağmen POS ve kart cullanımında iki olumlu gelişme olduğunu belirten Sezgin, taksitli ve ödüllü kredi kartlarının kullanımında işbirliğine gidilmesi yanında BKM'ye öneri getirildiğini bildirdi. Şu anda bankaların ödüllü, taksitli kart programlarını kendi POS'ları üzerinden kullandırdığını belirten Sezgin, bu programların BKM veya bankaların altyapısında yapılacak çalışma ile birlikte kullanımının mümkün olacağını söyledi. Bir mağazada POS'ları bulunan taksitli, ödüllü kredi kartı programı olan iki bankanın anlaşarak POS sayısını teke düşürebileceğini belirten Sezgin, bunun için BKM'de taksit sayıları ve ödül özelliklerini geçiren bir yazılımın olması gerektiğini kaydetti.

Finans sohbetleri

KADİFE ŞAHİN
ksahin@milliyet.com.tr

Kartlarda da işbirliği

Bankalar Birliği'nde bireysel bankacılıkta ortak kart kullanım alanları için komisyonlar oluşturulduğunu bildiren Sezgin, çalışmaların önümüzdeki günlerde tamamlanacağını söyledi. Kartların ortak kullanımında bankaların tavırlarının önemli olduğunu belirten Sezgin, çok olumsuz bir seyin çıkmayacağını umduğunu söyledi. Sezgin, "En azından BKM'deki çalışmalar doğrultusunda ortak bazı anlaşmalar geliştirebilirsek bu adımlar bizi ilerde çok daha rahat bir dünyaya götürebilir" şeklinde konuştu.

BKM verilerine göre Türkiye'de 600 binin üstünde POS bulunuyor

	2002 Eylül (Adet)	2003 Eylül (Adet)
Kredi kartı	15 milyon 281 bin 289	18 milyon 34 bin 627
Banka kartı	33 milyon 367 bin 426	38 milyon 737 bin 85
ATM	11 bin 984	12 bin 755
POS	463 bin 761	631 bin 46

• Sektör temsilcilerinin verdiği bilgiye göre daha önceleri ortalama 500 dolar olan POS makinaları şimdi yarıdan fazla 300 ile 400 dolar arasında bir fiyata alınıyor.
• POS'ların yüzde 80'i sektörün ilk büyük dört bankasına ait. Kamu bankalarının POS payı ise çok düşük.
• Yurtdışında bankacılıkta bir rekabet aracı olarak görülmeyen POS sayısındaki durum sadece Kore ve Japonya'da 'Türkiye'dekine benzerlik gösteriyor.

temassız toplu taşıma (deniz ulaşımı) uygulamasını başlatır.

2009 yılında da Halkbank, Avrupa'nın ilk ön ödemeli EMV temassız kartını Visa logosuyla çıkarır.

BKM de internet üzerindeki ticaret hayatını daha güvenli hale getirme çalışmalarını 2007 yılında 3D Secure platformu oluşturarak bir üst düzeye taşır.

ORTAK POS UYGULAMASI

Türkiye'de ilk ikili POS paylaşımı uygulaması, 2005 yılı başında, İş Bankası ile Garanti Bankası'nın bir araya gelmesiyle hayata geçer. Hedef, mağazalarda bulunan POS cihazlarının sayısının azaltılması ve yaklaşık 2 yılda 5 milyon dolara varan maliyet tasarrufunun sağlanmasıdır. Garanti Teknoloji Genel Müdür Yardımcısı Reha Emekli, 2005 yılında ilk olarak İş Bankası ile Garanti Bankası'nın başlattığı POS paylaşımı projesinin operasyonel faydalarını şöyle anımsıyor:

"2005 yılında, Garanti Bankası olarak İş Bankası ile bir araya gelip, banka şapkalarımızı çıkararak, POS terminallerinin ortak kullanımını nasıl sağlayabileceğimizi ve en doğru şekilde nasıl hayata geçirebileceğimizi masaya yatırdık ve bir proje oluşturduk. Ingenico'nun katkılarıyla, 'Türkiye'de olmaz' denilen bir projeyi ayağa kaldırdık. Amacımız, POS alım giderlerimizi düşürürken, işyerlerinin hayatını kolaylaştırmaktı. Yaklaşık üç-dört ay içerisinde hazırlanan proje, 2005 yılı Ocak ayında hayata geçirildi. Bu süreçte Ingenico ekibi bize çok ciddi anlamda destek oldu. İlk etapta 5 bin adet POS terminali ile projeye başlandı. Daha sonra, Ingenico tarafından yaklaşık 5 bin POS daha projeye eklendi. İş Bankası ve Garanti Bankası olarak kendi POS'larımızı sahadan çekip, Ingenico tarafından hazırlanan Ortak POS yazılımı yüklenmiş POS'ları kullanmaya başladık. Bunun ardından, büyük bankalar olarak Yapı Kredi ve Akbank da POS paylaşımına katıldı. Daha sonra HSBC ve Finansbank'ın da katılımıyla yayılma arttı ve bugün birçok banka POS'larını ortak kullanıyor.

İşyerleri açısından baktığımızda, kasada altı-yedi tane POS'un ve banka uygulamasının yönetimi, her birinin ayrı ayrı gün sonu raporunun alınması, her birinin rulolarının takibi, kablolarının takılıp çıkartılması gibi işlemler, artık tek bir POS için yapılır oldu. Böylece önemli ölçüde operasyonel fayda sağlandı. Eskiden özellikle perakende pazarında kasiyerler sürekli değiştiğinden, her bir POS için ayrı eğitim verilmesi gerekiyordu. Bu da ciddi bir zaman kaybı demekti. Ortak POS'ta ise eğitim tek POS üzerinden verildiği için süre kısalıyordu. Gerçi Ortak POS'ta işlem sayısı arttığı için rulo çok hızlı tükeniyordu ama bunlar çok ufak ayrıntılardı. Sonuç olarak işyerleri, operasyonel yükü azalttığı için son derece mutlu oldu. Bankalar açısından baktığımızda ise POS'a yatırım yapmak yerine kiralama imkânı da sunuyordu. Bu da önemli bir avantajdı."[79]

Zamanla POS paylaşan banka sayısı artar. İkiden daha fazla sayıda bankayı bir araya getiren ve bu nedenle Türk bankalarının ilk ortak POS'u diyebileceğimiz uygulama, 2005 yılında Metro Gross Market'te Ingenico'nun o dönemki temsilcisi Planet firması tarafından gerçekleştirilir. Ingenico Türkiye ve Ortadoğu Bölgesi Genel Müdürü Alpay Sidal, uygulamanın ayrıntılarına ilişkin şu bilgileri aktarıyor:

"Mağazalarda kasa yanında bulunan çok sayıda terminalin yarattığı POS kirliliğine son vererek, tek POS üzerinde birden fazla banka uygulamasını yürüten bu ortak POS programı, çok önemli bir gelişmeydi. 2005 yılında biz Planet firması olarak 2+8 Mb belleğe sahip cihazlarımızla, sekiz bankayı tek cihaz üzerinde birleştirdik. Ingenico terminaller üzerinde kendi geliştirdiğimiz bir yöntemle sekiz banka uygulamasını tek POS üzerinde çalıştırmıştık. Tezgâh üstünde daha az yer kaplayan POS cihazları sayesinde, cihaz üreticileri de yenilikçi birtakım uygulamalarını doğrudan cihazlarda konumlandırmaya başladı. Bugün gelişen uygulamalara ve güncel versiyonlara rağmen, halen bu cihazlarda sekiz bankamızın son yazılımları sorunsuz çalışıyor. Buna ilave olarak, dünyada ilk defa Türkiye'den gelen talep üzerine 2013 yılı Ekim ayında da yazarkasa POS cihaz ve uygulamasını geliştirdik, yine Ingenico çözümleri ile. Kayıtdışı ekonomiyi minimize etmek açısından çok önemlidir bu girişimler."[80]

2007'de Ingenico tarafından satın alınan Planet'in bu girişiminden iki yıl sonra, bazı bankalar ödeme noktalarında

birden fazla POS cihazının yerini artık tek bir makinenin alması konusunda anlaşmaya varırlar. Bu anlaşma sonrasında BKM, Ortak POS saha operasyonlarının yönetimi konusundaki proje çalışmalarını hızlandırır. BKM'nin bu projesi, 2009 yılında "Ortak POS Yönetim Sistemi" adıyla uygulamaya geçirilir.

Ekim ayı itibariyle Türkiye'de kullanılan toplam 2 milyon 203 bin 75 adet POS cihazının 281 bin 30 tanesi, Ortak POS cihazıdır. Bir diğer deyişle 2015 Ekim ayı sonu itibariyle Türkiye'de artık her 100 POS cihazından 13'ü Ortak POS olarak hizmet vermektedir.

Ortak POS çözümü ile birden fazla bankanın, taksit, ödül/puan vb. kredi kartı uygulamaları da tek bir POS cihazı üzerinde çalışacaktır. Ortak POS, bankaların kartlarını otomatik olarak tanımakta ve işlemi kartın ait olduğu banka menüsü üzerinden gerçekleştirmektedir.

Bir işyeri kendisine Ortak POS içinde yer almayan bankaların kartları geldiğinde, o kartın hangi banka POS'u üzerinden geçeceğini kendisi belirleyecektir. Her bankanın üye işyerlerine kendi POS'unu koyması yerine diğer bankalarla POS paylaşımı yaparak ortak bir POS sistemi kullanması, POS için yapılan yatırım maliyetlerini düşürdüğü gibi, saha hizmetleri, teknik servis, bakım gibi sabit maliyetlerin de paylaşılmasını sağlar.

Kısacası kasaların yanında birden fazla bankanın POS cihazı olan işyerleri, ortak POS çözümünden yararlanarak, bütün işlemleri tek bir POS cihazı üzerinden gerçekleştirebilecektir. Böylelikle, POS cihazlarını koymak için daha az yer ayıracak, cihaz ve kablo kirliliğinden kurtulacaklardır.

BKM'nin 2005 yılı Yönetim Kurulu Başkanı olan Nazan Somer Özelgin, Ortak POS ve Ortak ATM konusunda gelinen noktanın iyi olduğuna, ancak halen arzulanandan uzak olduğuna inanıyor. Özelgin bu konudaki çalışmaların daha önce başlaması gerektiğine inananlardan:

"Ben Arthur Andersen Consulting'de danışman olarak çalışırken, yanılmıyorsam 1998'de, BKM bize ortak POS projesi vermişti. İyi bir öneriyle de geldik. Ama o kararı çıkaramadık. Ortak POS hayata geçene kadar birçok girişim oldu. Nihayet, epey bir gecikmeyle gerçekleşti. Gecikmiş bir karar olduğu için de bankalar onca yıl boyunca ciddi yatırımlar yapmaya devam ettiler. Bunu rekabet avantajı olarak görenler oldu. Bu yüzden, sektör adına mükerrer birtakım masraflar yapıldı ve biz mağazalarda yan yana yedi-sekiz POS görüntüsünden maalesef kurtulamadık.

Keşke o kararları daha önce alsaydık. Zira, ilk konuşulduğu günlerde bunu gerçekleştirmek daha kolaydı. Her marka kendi 'loyalty' sistemini geliştirip, zamanla POS'un üzerinden yönetilen fonksiyonlar çoğalarak yazılımlar karmaşık hale geldiğinde, bu geçişi yapmak daha da zorlaştı.

Ülke adına pişmanlık duyabileceğimiz herhalde bir tek bu var. Her şeyi iyi yaptık, güzel yaptık ama çuvaldızı batırmamız gereken yer neresi dersek, benim aklıma gelen bu olur."[81]

Türkiye'de ilk ikili POS paylaşımı uygulaması, 2005 yılı başında, İş Bankası ile Garanti Bankası'nın bir araya gelmesiyle hayata geçer. Hedef, mağazalarda bulunan POS cihazlarının sayısının azaltılması ve yaklaşık 2 yılda 5 milyon dolara varan maliyet tasarrufunun sağlanmasıdır.

Aslında BKM Ortak POS ile alakalı olarak 2004 yılında bir komite kurmuş ve üye temsilcileriyle koordineli olarak POS paylaşımına yönelik analiz, modelleme ve tasarım çalışmaları yürütmüştür. Ancak 1994'ten bu yana BKM'de çalışan Rengin Örmeci'nin de dediği gibi, galiba o tarihte ortada henüz bu tip bir olgunluk yoktur:

"Her banka kendi POS'unu üye işyerlerine koyarken, böyle ortak gelişmeye müsait bir altyapı yoktu. Ne teknolojik ve hukuki altyapı vardı, ne de bankalar anlayış olarak o tarihlerde o noktadaydı. Bunun için belirli bir olgunluğa erişilmesi gerekiyordu. Şu anda koşullar belli bir noktaya geldi ve o süreç hızlandı."[82]

Tabii bankaların POS paylaşımına yönelmeden rekabet etmelerinin, inovasyon faaliyetlerinin hızlanmasına olumlu etkide bulunduğunu da atlamamak gerekiyor. VeriFone Türkiye, Güney Avrupa, Rusya, Ortadoğu ve Afrika Başkanı Bülent Özayaz, bu gerçeğin altını çizenlerden:

"Türkiye'deki bankaların, hem kart ihraç eden, hem kart kabul eden, hem de kendi ATM networkü'ne, kendi POS cihazlarına sahip olması, aslında bir taraftan da inovasyonu inanılmaz hızlandıran bir faktör oldu. ABD'ye baktığınızda; kart kabul eden banka başka, ihraç eden banka başkadır. Kart kabul eden bankanın 'processing network'ü başkadır, 'processing network'ün altındaki terminaller kendi terminalleri değildir, perakende zincirlerinin terminalleridir. Böyle bir yerde, yeni bir uygulamayı hayata geçirmek çok zordur.

Wallmart gibi, bankalardan çok daha güçlü perakende zincirleri vardır. O nedenle ben, Türkiye'de bankaların bu şekilde güçlü olmalarının, bazı teknolojik uygulamaların daha kolay kabul edilmesini sağladığını düşünüyorum."[83]

ORTAK ATM

Bu arada, önceleri sadece banka şubelerinin içinde ya da dış cephelerinde hizmet veren ATM'ler, 1990'lı yıllarda yaygınlaştırılarak şube dışında otogar, havalimanı, üniversite kampüsleri, alışveriş merkezleri gibi yerlerde de kurulmaktadır. Bu büyük yatırımların ortak kullanıma hizmet etmesi, çok uzun yıllardan beri bankalarca tartışılan bir konu olmuştur.

Konuşulmasına karşın bu konuda ortak bir aksiyona geçilmesi de epeyce bir zaman almıştır. İş Bankası'nda çeşitli görevlerde bulunduktan sonra, 2008-2011 yılları arasında kurumun Yönetim Kurulu Başkanı olarak da görev yapan Caner Çimenbiçer ortak ATM kullanımına erken bir tarihte geçilememesinin stratejik bir hata olduğu düşüncesinde: *"Pek çok bankanın ATM'lerin ortak kullanıma açılması yönünde talebi vardı. En fazla ATM cihazı İş Bankası olarak bizdeydi. Rakiplerin yatırım yapmasını engellemek için en doğru karar ATM'leri komisyon karşılığında ortak kullanıma açmaktı. Fakat biz bunu İş Bankası İcra Kurulu'nda ve Yönetim Kurulu'nda bir türlü kabul ettiremedik. Bu nedenle ortak kullanım çok geç sayılacak bir tarihte gerçekleşti. ATM'lerin erken bir tarihte ortak bir kullanıma açılamaması bugün baktığımda stratejik bir hatadır. Ortak kullanılmayınca herkes kendi başına ATM yatırımına koyuldu. Ama belirli bir zaman sonra da herkes birbirinin ATM'ini komisyon karşılığı kullanır hale geldi."*[84]

Ancak bankaların ortak ATM'in faydalarına ilk dönemlerde ikna olamamaları kaynakların belirli bir süre

BKM Çalışma Komitelerinin Görev ve Sorumlulukları

GÜVENLİK KOMİTESİ

- Ödeme sistemlerinde oluşabilecek sahtekarlık ve dolandırıcılıkları önleyici çalışmalar yapmak,
- Güvenlik önlemlerini saptamak, bu amaçla yapılacak hukuki düzenleme, standart, spesifikasyon, kural, prosedür ve yönetmelik çalışmalarına katkı sağlamak,
- Sahtecilik tür ve gelişimini takip etmek,
- Kolluk Kuvvetleri, karar verici ve düzenleyici kurum ve kuruluşlar ile ilişkileri sürdürmek,
- Ödeme sistemleri güvenliği konusunda yurtiçi ve yurtdışı piyasalardaki gelişmeleri takip edip üyelere bilgi aktarımını sağlamak,
- Belirlenen güvenlik stratejileri doğrultusunda BKM çalışanlarını gerekli konuların incelenmesi, analiz ve tavsiye oluşturulması doğrultusuna yönlendirmek
- Diğer birimler ve komitelerden gelen sahtekarlığı önleyici çalışmalardan hareketle güvenlik standardı önerilerini oluşturmak.

OPERASYON VE TEKNOLOJİ KOMİTESİ

- Uluslararası Ödeme Sistemlerinin kural, prosedür ve yönetmeliklerini takip ederek bunların yurtiçi Ödeme Sistemlerine etkilerini belirlemek,
- Yurtiçi standart, spesifikasyon, kural, prosedür ve yönetmelikler üzerinde çalışmak, yeni ürün / hizmet / uygulamalara ilişkin kuralları belirlemek,
- Kural ihlallerini ve üyelerarası problemleri değerlendirmek ve takip etmek,
- BKM ve Uluslar arası ödeme sistemlerinin yeni yayın ve uygulamalarını değerlendirmek ve takip etmek,
- Standartları, operasyonel akışları, uygulamaları tariflemek ve gelişimini takip etmek,
- Operasyonel ve kurallar ile ilgili olan ceza ve ücretleri görüşmek, değerlendirmek, revize etmek, üyelere bilgi aktarımı sağlamak.

Pazar Geliştirme Komitesi

- Yurtiçindeki kartlı ve elektronik ödemelere talebi artırmak, nakite karşı ödeme araç ve platformlarının kullanım alanlarını artırmak ve kullanımı yaygınlaştırmak, teşvik etmek,
- Yurt içi ve yurt dışı uygulama ve gelişmeleri değerlendirmek,
- Ödeme Sistemleri ile ilgili kurum / seminer / organizasyonlarda Ödeme Sistemlerini temsil etmek,
- Yatırım kararları için yapılan çalışmaları değerlendirmek, güncel piyasa analizleri oluşturmak,
- Ödeme aracı olarak kart kabul eden ve ödeme platformlarına konu

yeterince etkin kullanılamamasına yol açmıştır. Türkiye İş Bankası Teftiş Kurulu Başkanlığı'nda 1976 yılında Müfettiş Yardımcısı olarak göreve başlayan ve bankanın çeşitli kademelerinde yöneticilik yapan Mustafa Su, bunu kırmak yönündeki çabalarını şu şekilde anımsıyor:

"Türk bankaları olarak ortak ATM kullanımına geçişte gecikmemiz hem milli kaynak israfına sebep olmuştur, hem de rekabeti geliştirme açısından yanlış olmuştur. İş Bankası'nda Kredi Kartları Müdürü iken 1992'de Organizasyon Müdürü olmuştum ama mevzuat düzenlemesi gibi konular nedeniyle hâlen ödeme sistemleri tarafıyla da ilgileniyordum. Ortak ATM için özellikle 1994-1995 yıllarında çok çırpındığımı hatırlıyorum. Ama 'biz yatırımı yaptık niye bunu kullandıralım rakibe' şeklinde bir anlayış vardı. Ben de 'rakibin müşterisini benim makineme getirtiyorum,' diyordum. 'Müşteri ne yapacak, gelip bakiye soracak, para çekecek. O beklerken ben ona yatırım hesabımı tanıtacağım,' diyordum. Zihni bariyerlerle karşılaşınca, 'o zaman şube kapılarındaki güvenlikçilere de talimat verelim, rakip bankanın müşterisi içeri gireceği vakit almasın içeri,' dedim. Neticede o şubeye de kira ödüyoruz, adam çalıştırıyoruz, elektrik yakıyoruz, bir sürü yatırım yapmışız! İş Bankası Genel Müdür Yardımcısı Caner Bey de benimle hemfikirdi zaten. İcra Kurulu'na girip bir tür 'vekalet savaşı' veriyordum. Ama yeterince ikna edici olamadık o dönemde. Yıllar sonra Altın Nokta hayata geçtiğinde derin bir 'oh' çektim."[85]

Bankalar arasında yaklaşık 10 yıl gündemde kalan ATM Paylaşımı Projesi, BKM'nin öncülüğünde ve 26 bankanın onayıyla, 1 Ekim 2009'da hayata geçer. Böylece kart kullanıcılarına daha yaygın ATM hizmeti sunmak mümkün hale gelir.

Kullanıcıların ATM bulamama endişesiyle gereğinden fazla nakit taşımalarına gerek kalmamıştır. Sisteme dâhil tüm ATM'lerden banka kartı ile bakiye sorgulama ve para

olacak taraflarla ilişkiye geçerek pazarı geliştirmek, bilinçlendirmek ve bu amaçlarla yapılacak reklam kampanyaları ve basın duyurularını yönlendirmek,
• Pazarı geliştirmeye yönelik yeni uygulama ve gelişmeleri değerlendirmek, yeni uygulama ve servislere yönelik yatırım kararlarına temel olacak çalışmaları değerlendirmek,
• Ödeme araçlarının ve platformlarına yönelik sektörlerin gelişimini takip etmek ve gelişimi arttırıcı uygulama önerileri oluşturmak, teşvik/ceza uygulamaları geliştirmek,
• Gerekli görülmesi halinde tüketici ve işyerlerinin BKM sorumluluğundaki ödeme işlemlerine yönelik güvenlik ve kurallarla ilgili eğitici nitelikte muhtelif basılı, görsel, işitsel içerikler hazırlamak.

İŞ GELİŞTİRME KOMİTESİ

• Yönetim Kurulu'nun her yıl belirlediği hedeflere hizmet edecek, ürün yönetimi ve komitelerden gelecek yeni iş ve hizmet geliştirme, ortak ihtiyaçlar doğrultusunda yeni hizmet / uygulama / ürün / teknoloji konularını belirlemek, kapsam ve standart önerilerini saptamak,
• Yeni iş ve hizmet geliştirme konularına yönelik, analiz / fizibilite önerilerini hazırlamak ve proje yönetimini yürütmek,
• Ödeme sistemlerindeki teknolojik gelişmeleri takip etmek,
• Pazar geliştirme doğrultusunda yeni uygulama ve servislere yönelik yatırım kararlarına temel olacak çalışmalar yapmak.

Chargeback Kuralları ve Hakem Komitesi

• Uluslararası ödeme sistemlerinin chargeback işlemleri ile ilgili kural, prosedür ve yönetmeliklerini takip ederek, bunların yurtiçi ödeme sistemlerindeki chargeback operasyonlarına etkilerini belirlemek,
• Chargeback konusu özelinde, yurtiçi standart, spesifikasyon, kural, prosedür ve yönetmelikleri üzerinde çalışmak, yeni ürün / hizmet / uygulamalara ilişkin müşteri itiraz kurallarını belirlemek,
• Üye kuruluşlar arasında doğabilecek harcama ve nakit çekim itirazları ile ilgili ihtilafları, kredi ve banka kartlarına ilişkin yürürlükteki Visa, MasterCard ve BKM kuralları çerçevesinde çözümleyip karara bağlamak.

ATM Paylaşım Komitesi

1 Ekim 2009 tarihinden beri ATM Banka Kartı Paylaşım Platformu Protokolünde imzası bulunan tüm ATM sahibi ve BKM üyesi bankalar ile banka kartı ihraç eden ve diğer banka ATM'lerinden hizmet alan bankaların "Yurtiçi ATM Paylaşım Platformu" işlemleri kapsamında;
• Banka Kartları için ATM platformuna özgü operasyonel çalışma prensipleri ile ilgili yeni kapsam ve standart önerileri geliştirmek,
• ATM platformu işlemlerinin bankalararası ücretlendirme güncellemeleri konusunda çalışmalar gerçekleştirmek,
• Pazarlama, iş geliştirme ve güvenlik konularını değerlendirmek, analiz etmek, gerek görülen noktalarda yeni uygulamalar geliştirmek,
• ATM'lerde banka kartı kullanımıyla ilgili gelişmeleri, banka ve müşteri ihtiyaçlarını analiz etmek, yeni işlem ve akış önerileri geliştirmek.

çekim işlemi yapılabilmektedir. Kullanıcının kendi bankası dışındaki bankalardan yaptığı işlemlerde ödeyeceği bedel ise her bankaya göre değişmektedir.

Dönemin BKM Genel Müdürü Sertaç Özinal'a göre, Ortak ATM Türkiye ekonomisine 300 milyon dolar katkı sağlayacaktır. Bu rakama her yıl 100-200 milyon dolar ilave tasarruf gelmesi beklenmektedir.[86]

ÖDEMELER SİSTEMİ YASAL DÜZENLEMELERİ

Büyük bir hızla gelişen Türkiye kartlı ödemeler sisteminin çok uzun yıllar yasal bir çerçevesi olmamıştır. Oysa sektörün sağlıklı gelişimi için ana kavramların tanıma kavuştuğu, tarafların hak, yükümlülük ve sorumluluklarının belirlendiği, ispat yükünün açıklığa kavuşturulduğu, ilgili suçların ve cezalarının belirlendiği özel bir yasa ihtiyacı, 1990'ların başından itibaren kendisini dayatmaktadır. BKM koordinasyonunda ve Prof. Erden Kuntalp hocanın başlanlığında, üye bankaların temsilcilerinden oluşturulan bir komisyonun yaklaşık iki yıl süren titiz çalışmaları, 1995'te ilk semerelerini verir ve Türkiye Bankalar Birliği ve T.C. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı ile yapılan işbirliği sonucunda, ortaya "Banka Kartları ve Kredi Kartları" için bir kanun taslağı çıkar.

Ancak ne yazık ki, büyük bir hızla gelişen Türkiye kartlı ödemeler sisteminin kuvvetle ihtiyaç duyduğu ilk kapsamlı yasal düzenleme için 10 yıldan biraz fazla zaman beklemek gerekecektir. BKM önderliğinde başlayan çalışmaların geldiği son aşama olan 5464 sayılı "Banka Kartları ve Kredi Kartları Kanunu", 23 Şubat 2006'da yürürlüğe girer. Yasa, Türkiye'nin kartlı ödeme sistemlerini düzenlemeye bu hizmetleri veren kuruluşların nasıl kurulacağı ve yönetileceğini belirlemekle başlamıştır. Bunun ardından, çeşitli yasalara eklenen dolaylı hükümler, yönetmelikler, tebliğler ve diğer düzenlemelerle birlikte, Türkiye'de bugün kartlı ödeme sistemlerine yönelik kapsamlı bir yasal mevzuata sahip olduğumuzu söyleyebiliriz.

5464 sayılı kanunun yürürlüğe girdiği tarihte, Finansbank'ta çalışan, bugün ise Garanti Ödeme Sistemleri'nde Genel Müdür Yardımcısı olarak görev yapan Alparslan Özbey anlatıyor:

"Kredi kartı işinde, uzun zaman kanunsuz, hukuksuz iş yaptık aslında. 2006 yılına kadar Kredi Kartları Kanunu diye bir kanun yoktu Türkiye'de. Oysa 5464 sayılı 'Banka Kartları ve Kredi Kartları Kanunu' yasalaşmadan önce, 30 milyon kredi kartı, 50 milyona yakın da banka kartı vardı."[87]

Devlet bu konuda bir yasa koymak için elini ağırdan alınca, sektör 2006 yılına kadar beklemek zorunda kalmıştır. İlginç olan, yasanın çıkmasından sonra kartlı ödeme sektörü üzerinde bu sefer büyük bir regülasyon sürecinin başlamış olmasıdır.

Kartlı ödeme sistemleri sektörüne 1988'de İktisat Bankası'nda adım atan, kanunun çıktığı dönemde de Finansbank'ın sahibi Hüsnü Özyeğin tarafından Romanya'da kurulan Credit Europe Bank'ın Yönetim Kurulu'nda görevlendirilen Bülent Özer, bu regülasyon sürecini şöyle tarif ediyor.

"Kanuna kavuştuktan sonra büyük bir regülasyon süreci başladı. Şu anda Türkiye'de en fazla regüle olmuş sektörden bahsediyoruz. Bugün akaryakıttan tutun da GSM'e kadar hiçbir sektör bu kadar regüle olmadı. Bankacılıkta da hiçbir ürünün fiyatını devlet, kamu otoritesi belirlemez mesela. Kredi kartı hariç! Kredi kartı faizlerini, kanunla emredildiği şekilde Merkez Bankası belirler. Dünyada çok nadirdir bunun örneği."[88]

KURUMİÇİ GİRİŞİMCİLİK

2000'lerin ikinci on yıllık dilimi BKM için yeniliklerle dolu bir dönem olur. Az zamanda minimum maliyetle birçok iş fikrini birebir müşteri ile test etmeye imkân tanıyan kurumiçi girişimcilik yaklaşımı da bu dönemde şirket gündemine yerleşir.

Kurumiçi girişimcilik yaklaşımının BKM çalışanları arasında geliştirilmesi projesi kapsamında, şirket içerisinde mevcut iş modellerinin girişimci bakış açısı ile analiz edilmesi ve yeni fikir üretim süreçlerinin desteklenmesi hedeflenir. Hızla değişen ve gelişen sektör dinamiklerine cevap vermeyi önemseyen bir şirket haline gelen BKM'nin bu alanda işbirliği yaptığı Core Strateji şirketinin yöneticilerinden Dilek Özmen bu çalışmayı şu sözlerle özetliyor:

"Kurumiçi Girişimcilik Programı kapsamında tüm BKM ekibinin dahil olduğu iş modeli analizi çalıştayları düzenledik ve tüm çalışanların gerek varolan işlerinde gerekse yeni iş modeli inovasyonlarında kullanılabilecekleri ortak bir dil oluşturulmasını sağladık. Bunu takiben, BKM çalışmalarına katkı sağlayabilecek yeni fikirler için tüm BKM ekibine açık bir fikir üretim süreci hayata geçirildi ve Core Strateji mentorluğunda, çalışanların geliştirdiği bu fikirlerin girişimcilik yaklaşımı ile test edilmesi ve geliştirilmesi için çalışmalara başlandı."[89]

1990'dan 2015'e rakamlarla 25 yılın özeti

58 milyon

1990 yılında 800 bin olan kredi kartı sayısı, 25 yılda 75 kat artarak 58 milyona ulaştı.

9 milyon olan kartlı alışveriş işlem adedi 3.8 milyara yükseldi.

3.8 milyar

200 milyar dolar

Kartlı işlem tutarı 800 milyon dolardan 200 milyar dolara ulaştı



Kartların tüketim harcamaları içindeki payı yüzde 1'den 40'a yükseldi.

%40

110 milyon

6 milyon olan banka kartı sayısı 20 kat artışla 110 milyona ulaştı.

Kartlı işlem adedi 420 kat, işlem tutarıysa 250 kat artış gösterdi.

250

28 milyar

Ödeme işlemleri kümülatif olarak 28 milyar adede ulaştı.

1.8 trilyon

1.8 trilyon dolara ulaşan kart harcaması hacmi yaratıldı.

Şu anda her üç yetişkinden ikisi kart kullanıyor.



160

Saniyede ortalama 160 kart işlemi gerçekleşiyor.

Her 4 liralık işlemin 1 lirası taksitli yapılıyor.

Her 4 kredi kartından 1'i temassız özelliğe sahip.

Her 10 TL'lik kartlı alışverişin 1 TL'si internette gerçekleşiyor.

Kart kullanımı yıllık 4 milyar USD tasarruf yaratıyor.

4 milyar USD

05 BKM ALBÜMÜNDEN 2000'Lİ YILLAR



2000 YILI - Bir MasterCard organizasyonu...



BİR VISA ÖDÜL TÖRENİ ANISI - Berna Ülman, Zafer Demirarslan, Nazan Somer Özelgin, Uğur Çelebioğlu, Mehmet Sindel, Doruk Parman ve Steve Perry.



2000 YILI - Sektör temsilcileri BKM'nin 10. yıl resepsiyonunda.



BKM sistem sorumluları bir arada.



2004 YILI - Bir grup operasyon yöneticisi, yemekli bir toplantıda bir aradalar: Gülnaz Derinöz, Ümran Kalafat, Sunasu Tura, Ferda Barış, Binnur Tuzlu ve Uğur Çelebioğlu.

BKM her yıl İstanbul'da düzenlenen Uluslararası Kart Fuarı Cardist'e 2007-2011 yılları arasında ana sponsor olur. Elli farklı ülkeden 100'ün üzerinde marka ve 6 binin üzerinde ziyaretçinin katılımıyla gerçekleşen bu fuarlarda BKM Türkiye kartlı ödeme sektöründe gerçekleşen başarıları, ülkemizdeki öncülük ve yenilikleri hem sektör yetkilileri ile hem de yurtdışındaki ilgililer ile paylaşma imkanı bulur.



Uğur Çelebioğlu, Selçuk Ergen ve Mehmet Sezgin, yemekli bir toplantıda bir aradalar.



2004 YILI - Sektör temsilcileri bir gezi sırasında...



Bir BKM resepsiyonu ve plaket töreni anısı...



2006 YILI - BKM ekibi, bir gezi organizasyonunda bir arada.



BKM Yönetim Kurulu üyeleri, görevden ayrılanlar için bir teşekkür yemeğinde.



2000'li yılların başında bir grup BKM'li.



2002 YILI - Türkiye'yi ziyareti sırasında, Bill Clinton'ın imzalı slip örneği.



Sektör temsilcilerini buluşturan bir etkinlik anısı...



2010 YILI - 20. yılında BKM tarihinin Yönetim Kurulu Başkanlarına plaket takdim edildi. 2014 yılında kaybettiğimiz Avni Şahinbaş, o geceye video konferans ile katılmış, rahmetli Atilla Kilislioğlu'nun plaketini ise sevgili kızı almıştı.



BKM Sistem Yönetim Ekibi bir organizasyonda.



2006 YILI - Türkiye EFMA tarafından, tarihinin ilk şeref konuğu ülkesi olarak anons edilerek onurlandırıldı.



2015 YILI - Troy'un bankalarla buluşması...



2015 YILI - TROY Basın Tanıtım Toplantısı.

BKM 25 yıl zaman dizini

1990

> Bankalararası Kart Merkezi 13 özel ve kamu bankası ortaklığı ile kuruldu.



BKM Yönetim Kurulu Başkanları

AKIN KOZANOĞLU
Akbank T.A.Ş.

BKM Yönetim Kurulu Başkan Vekilleri

MÜSLÜM KARAMAN

1991

> BKM Yurtiçi Takas Hizmeti'ni başlattı ve aynı yıl Visa üyeliği ile MC/EC Member Servis Provider üyeliğini aldı.

> BKM Birleşik Uyarı Listesi (BUL) sistemi kurularak, uygulamaya alındı.



AKIN KOZANOĞLU
Akbank T.A.Ş.

MÜSLÜM KARAMAN

AVNİ ŞAHİNBAŞ

SUPHİ KABADAYI

1992

> Eğitim faaliyetleri başlatıldı.

> BKM'de Operasyon ve Teknoloji, Güvenlik, Pazar Geliştirme ve Hakem Komitesi gibi çalışma komiteleri kuruldu.



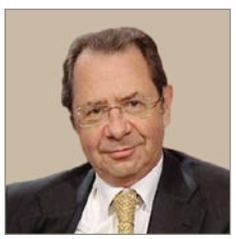
AKIN KOZANOĞLU
Akbank T.A.Ş.

AHMET ÇAKALOZ

METİN ÜNAL

1993

> BKM Switch Yönlendirme Sistemi devreye alındı.



AKIN KOZANOĞLU
Akbank T.A.Ş.

AVNİ ŞAHİNBAŞ

1994



> Banka kartlarının POS'larda kullanımı için POS Banka Kartı Paylaşım Hizmeti başlatıldı.



AVNİ ŞAHİNBAŞ
T. C. Ziraat Bankası

METİN ÜNAL

1995

> İzmir'de Olağanüstü Durum Yedekleme Merkezi kuruldu.

> Emniyet Genel Müdürlüğü ile işbirliği yapıldı.



METİN ÜNAL
Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.

LEVENT OKUYAZ

1996

> Network üzerinden kredi kartı Yurtiçi Takas ve Hesaplaşma transferi hizmetinden bütün üyeler yararlanmaya başladı.



CANER ÇİMENBİÇER
T. İş Bankası A.Ş.

SELMA SAKA

1997

> BUL (Birleşik Uyarı Listesi) bilgilerine, Remote Access Server (RAS) ile network üzerinden ulaşılmaya başlandı.

> BKM *Pano* dergisi yayınlanmaya başladı.

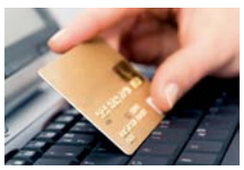


CANER ÇİMENBİÇER
T. İş Bankası A.Ş.

ATİLLA KİLİSLİOĞLU

LEVENT OKUYAZ

1998



> Bankalararası manuel nakit ödeme devreye girdi.



METİN ÜNAL
Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.



AVNİ ŞAHİNBAŞ
T. C. Ziraat Bankası

AVNİ ŞAHİNBAŞ

LEVENT OKUYAZ

TANER AYHAN

1999

> BKM Switch Sistemi'nin işlem kapasitesi büyük ölçüde arttırılarak üyelere kesintisiz hizmet verilmeye ve düzenli istatistikler üretilmeye başlandı.



İLKER ORAL
Akbank T.A.Ş.

ATİLLA KİLİSLİOĞLU

TANER AYHAN

2000

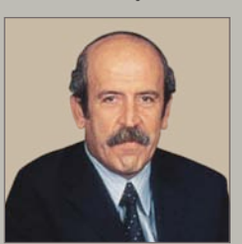


> BKM Merkezi İşyeri Veritabanı uygulaması başladı.

> TCMB'de banka kartı işlemleri için de net hesaplaşma yapılmaya başlandı.



TANER AYHAN
Pamukbank T.A.Ş.



ATİLLA KİLİSLİOĞLU
T. Emlak Bankası A.Ş.

ATİLLA KİLİSLİOĞLU

MEHMET SEZGİN

BKM
BANKALARARASI
KART MERKEZİ

2001

> Üyeler ve BKM arasında "intranet" yapısı kullanılarak BKM Online sistemi oluşturuldu.



SERTAÇ ÖZİNAL
Pamukbank T.A.Ş

HÜSEYİN DURMAZ

2002

> Çipli kartlara geçiş için üyelere EMV Çip Sertifikasyon hizmeti verilmeye başlandı.



HÜSEYİN DURMAZ
T. Vakıflar Bankası T.A.O.

SERTAÇ ÖZİNAL

2003

> Kartlı ödeme sistemlerinin chip&PIN teknolojisini destekleyebilir hale getirilmesi çalışmaları yürütüldü.



MEHMET SEZGİN
Garanti Ödeme Sistemleri A.Ş.

SELMA SAKA

TOSUN KARAY

2004

> BKM Kurumsal kimliği yenilendi.

> ATM'den kredi kartı nakit avans paylaşımı gerçekleştirildi.



ERHAN ŞAHİNKAYA
T. Halk Bankası A.Ş.

UĞUR ÇELEBİOĞLU

2005

> PCI uyumu sağlandı.

> BKM ilk kez yazarkasa POS entegrasyonu sağlayan çözümü hayata geçirdi.



NAZAN SOMER
Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.

TOSUN KARAY

2006

> chip&PIN'in altyapı çalışmaları tamamlandı ve bankalar ardı ardına yaygınlaştırma çalışmalarına başladılar.

> BKM Veri Ambarı kuruldu.

> İnternetten en yakın ATM lokasyonunu belirleme uygulaması başlatıldı.



UĞUR ÇELEBİOĞLU
T. İş Bankası A.Ş.

SONER CANKO

2007

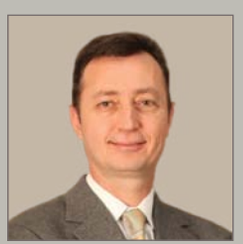
> Türkiye, BKM koordinasyonunda EMV chip&PIN yönetimini Avrupa'da 2. sırada hayata geçirdi.

> www.kartbilinci.com sitesi ile kart kullanım bilinci konusunda kamuoyu bilinçlendirme çalışmalarının ilk adımları atıldı.

> BKM ISO 27001 bilgi güvenliği sertifikasını alarak Türkiye finans sektörünün bu standardı sağlayabilen ilk kuruluşu oldu.



SONER CANKO
Bileşim A.Ş.
(T.C. Ziraat Bankası)



ZAFER DEMİRARSLAN
T. C. Ziraat Bankası

TUNÇ DAŞAR

2008

> BKM tarafından, kredi kartı ile internet üzerinden yapılacak alışverişlerde, kart kullanıcıları ve ticari sitelere güvenli alışveriş ortamı sağlayan, BKM 3D Secure platformu oluşturuldu.

> CDYS (Chargeback Döküman Yönetim Sistemi) hayata geçirildi.

> BKM Marka Paylaşımı Takas Hesaplaşma sistemini hayata geçirdi.



HAKAN KAPLAN
Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.

HASAN ÜNAL

2009

> BKM Ortak POS Yönetim Sistemi hizmete girdi.



HASAN ÜNAL
T. Halk Bankası A.Ş.

OSMAN TANAÇAN

2010

> BKM 20. yılını kutladı.

> Güvenlik Portalı kullanıma alındı.

> BKM Avrupa'nın en büyük üçüncü servis sağlayıcısı haline geldi.



OSMAN TANAÇAN
Akbank T.A.Ş.

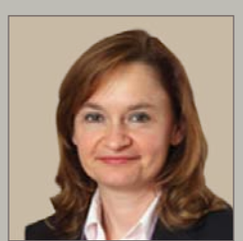
NAZAN ARICA

2011

> BKM Ofisi üç kata genişledi.



NAZAN ARICA
T. Vakıflar Bankası T.A.O.



NEVRA TOKTAŞ
T. İş Bankası A.Ş.

2012

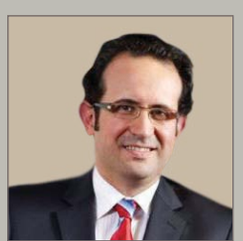
> Ulusal dijital cüzdan BKM Express, Akbank, Finansbank, Garanti Bankası, ING Bank, İş Bankası, Türk Ekonomi Bankası, Vakıfbank, Yapı Kredi Bankası ve Ziraat Bankası'nın katılımı ile hizmete alındı.

> Banka kartları da dual mesaja geçti ve kredi kartları ile aynı takas sistemine dahil edildi.

> Tüketicinin ATM'ye gitmeden süpermarketlerden de banka kartlarıyla nakit çekim yapması (POSPARA) mümkün hale geldi.



YALÇIN SEZEN
T. İş Bankası A.Ş.



KUNTER KUTLUAY
Finansbank A.Ş.

2013

> Kartla yapılan SGK pirim ödemeleri BKM Ödeme Geçidi altyapısı üzerinden yapılmaya başlandı.

> Express Gönder Akbank, Finansbank ve Türk Ekonomi Bankası'nın katılımı ile hizmete alındı.

> Express Mobil, Akbank, Finansbank, Garanti Bankası, ING Bank, İş Bankası, TEB, Vakıfbank, Yapı Kredi Bankası, Ziraat Bankası, Bank Asya'nın katılımı ile hizmete alındı.



YALÇIN SEZEN
T. İş Bankası A.Ş.



ERKİN AYDIN
Finansbank A.Ş.

2014

> BKM'nin sağladığı altyapı ile Union Pay kartları Türkiye'de ilk kez İş Bankası ATM'lerinde kullanılmaya başlandı.

> Yeni Nesil Yazarkasa (ÖKC) uygulaması kapsamında banka ve ÖKC üreticilerine ortak çözüm altyapısı sağlayan BKM çözümü TechPOS ilk kez TEB ile birlikte sahaya indi.

> BKM, TCMB tarafından Resmi Gazete'de yayınlanan bir duyuru ile Ödeme Sistemi İşleticisi olarak ilan edildi.

> Takas sürecini hızlandıran ve geliştiren Yeni Yurtiçi Takas Hizmeti yazılımı devreye alındı.



YALÇIN SEZEN
T. İş Bankası A.Ş.



O. MEHMET SİNDEL
Akbank T. A.Ş.

2015

> TCMB, tarafından BKM'ye Ödeme Sistemi İşleticisi faaliyet izni verildi.

> Ulusal ödeme yöntemi TROY'un Nisan 2016'da faaliyete geçeceğini duyurdu.

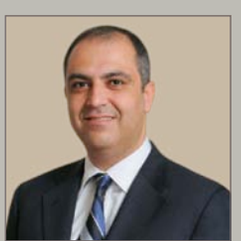
> BKM Switch Sistemi'nin yeni ve gelişmiş versiyonu devreye girdi.

> e-devlet kapısı üzerinden kamu ödemeleri, tapu harcı tahsilatı uygulaması ile başlatıldı.

> Türkiye Bankalar Birliği'nin BKM altyapısıyla hazırlanan FİT portalı bankaların kullanımına sunuldu.



YALÇIN SEZEN
T. İş Bankası A.Ş.



SERKAN ÜLGEN
Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.

05 KAYNAKLAR

(1) *Bankalararası Kart Merkezi: Kayda Değer 20 Yıl: 1990-2010*, Hazırlayan: Ultra RPM, Baskı: Ofset Yapımevi, İstanbul Nisan 2010.

(2) *Bankalararası Kart Merkezi: Kayda Değer 20 Yıl: 1990-2010*, Hazırlayan: Ultra RPM, Baskı: Ofset Yapımevi, İstanbul Nisan 2010.

(3) Serdar Çavdar ile Söyleşi, 2 Ekim 2015.

(4) Uğur Özmen ile Söyleşi, 19 Ekim 2015.

(5) Haslet Cemali ile Söyleşi, 23 Şubat 2016.

(6) İlhan Sungur, *Türkiye'de Banka ve Kredi Kartları Operasyonlarının Hukuki Çerçevesi*, Bankalararası Kart Merkezi, İstanbul 2013, s. 22.

(7) Hakan Binbaşgil, BKM Yönetim Kurulu Üyesi, 1991-1992.

(8) Müslüm Karaman ile Söyleşi, 23 Şubat 2016.

(9) Fahri Tatlı ile Söyleşi, 15 Şubat 2015.

(10) Selma Saka ile Söyleşi, 19 Ekim 2015.

(11) Selma Saka ile Söyleşi, 19 Ekim 2015.

(12) *Bankalararası Kart Merkezi: Kayda Değer 20 Yıl: 1990-2010*, Hazırlayan: Ultra RPM, Baskı: Ofset Yapımevi, İstanbul Nisan 2010.

(13) Metin Ünal ile Söyleşi, 22 Ekim 2015.

(14) Ertuğrul Bayraktar ile Söyleşi, 16 Eylül 2015.

(15) Rengin Örmeci ile Söyleşi, 14 Ekim 2015.

(16) Rengin Örmeci ile Söyleşi, 14 Ekim 2015.

(17) Metin Ünal ile Söyleşi, 22 Ekim 2015.

(18) İlker Oral ile Söyleşi, 22 Ekim 2015.

(19) Sinan Küçükali ile Söyleşi, 22 Ekim 2015.

(20) Taner Ayhan ile söyleşi, 22 Ekim 2015.

(21) Metin Ünal ile söyleşi, 22 Ekim 2015.

(22) Ertuğrul Bayraktar ile Söyleşi, 16 Eylül 2015.

(23) Rengin Örmeci ile Söyleşi, 14 Ekim 2015.

(24) Ertuğrul Bayraktar ile Söyleşi, 16 Eylül 2015.

(25) Coşkun Ural ile Söyleşi, 2 Ekim 2015.

(26) Coşkun Ural ile Söyleşi, 2 Ekim 2015.

(27) Sertaç Çelikyılmaz ile Söyleşi, 2 Ekim 2015.

(28) Sertaç Çelikyılmaz ile Söyleşi, 2 Ekim 2015.

(29) İsmet Yurtseven ile Söyleşi, 25 Şubat 2016.

(30) Akın Kozanoğlu ile Söyleşi, 2 Ekim 2015.

(31) Sertaç Çelikyılmaz ile Söyleşi, 2 Ekim 2015.

(32) Sertaç Çelikyılmaz ile Söyleşi, 2 Ekim 2015.

(33) Coşkun Ural ile Söyleşi, 2 Ekim 2015.

(34) Sertaç Çelikyılmaz ile Söyleşi, 2 Ekim 2015.

(35) Coşkun Ural ile Söyleşi, 2 Ekim 2015.

(36) Coşkun Ural ile Söyleşi, 2 Ekim 2015.

(37) İsmet Yurtseven ile Söyleşi, 25 Şubat 2016.

(38) Fahri Tatlı ile Söyleşi, 15 Şubat 2015.

(39) Savaş Aldemir ile söyleşi, 15 Şubat 2015.

(40) Ertuğrul Bayraktar ile Söyleşi, 16 Eylül 2015.

(41) A. İbrahim Toptepe ile Söyleşi, 23 Şubat 2016.

(42) Savaş Aldemir ile söyleşi, 15 Şubat 2015.

(43) Celal Yüce ile Söyleşi, 15 Şubat 2015.

(44) Caner Çimenbiçer ile Söyleşi, 23 Şubat 2016.

(45) Savaş Aldemir ile söyleşi, 15 Şubat 2015.

(46) Sinan Küçükali ile Söyleşi, 16 Eylül 2015.

(47) Ahmet Çakaloz ile Söyleşi, 4 Kasım 2015.

(48) Osman İnegöl ile söyleşi, 15 Şubat 2015.

(49) Fahri Tatlı ile Söyleşi, 15 Şubat 2015.

(50) *Cumhuriyet* gazetesi, 8 Ağustos 1991, s. 13.

(51) *Cumhuriyet* gazetesi, 8 Ağustos 1991, s. 13.

(52) Müslüm Karaman ile Söyleşi, 23 Şubat 2016.

(53) *Cumhuriyet* gazetesi, 8 Ağustos 1991, s. 13.

(54) *Milliyet* gazetesi, 23 Mayıs 1991, s. 11.

(55) *Milliyet* gazetesi, 23 Mayıs 1991, s. 11.

(56) *Milliyet* gazetesi, 12 Nisan 1994, s. 23.

(57) *Milliyet* gazetesi, 21 Temmuz 1997, s. 3.

(58) *Milliyet* gazetesi, 12 Ekim 1998, s. 9.

(59) Elvan Konedralı ile Söyleşi, 2005.

(60) *Milliyet* gazetesi, 29 Ocak 2000, s. 13.

(61) *Milliyet* gazetesi, 20 Ağustos 2002, s. 14.

(62) *Hürriyet* gazetesi, 20 Ağustos 2002.

(63) *Milliyet* gazetesi, 16 Mart 2006, s. 5.

(64) *Milliyet* gazetesi, 23 Temmuz 2008.

(65) Internethaber.com, 22 Temmuz 2008.

(66) Selma Saka ile Söyleşi, 19 Ekim 2015.

(67) Uğur Çelebioğlu ile Söyleşi, 27 Kasım 2015.

(68) Soner Canko ile söyleşi, 27 Kasım 2015.

(69) Soner Canko ile Söyleşi, 27 Kasım 2015.

(70) Celal Cündoğlu ile Söyleşi, 4 Aralık 2015.

(71) Celal Cündoğlu ile Söyleşi, 4 Aralık 2015.

(72) Soner Canko ile Söyleşi, 27 Kasım 2015.

(73) Soner Canko ile söyleşi, 27 Kasım 2015.

(74) *Bankalararası Kart Merkezi: Kayda Değer 20 Yıl: 1990-2010*, Hazırlayan: Ultra RPM, Baskı: Ofset Yapımevi, İstanbul Nisan 2010.

(75) *Hürriyet* gazetesi, 6 Aralık 2006.

(76) *Hürriyet* gazetesi, 6 Aralık 2006.

(77) *Hürriyet* gazetesi, 4 Ağustos 2007.

(78) Nazan Somer Özelgin ile Söyleşi, 5 Ekim 2015.

(79) Reha Emekli ile Söyleşi, 19 Ekim 2015.

(80) Alpay Sidal ile Söyleşi, 12 Ekim 2015.

(81) Nazan Somer Özelgin ile Söyleşi, 5 Ekim 2015.

(82) Rengin Örmeci ile Söyleşi, 14 Ekim 2015.

(83) Bülent Özayaz ile Söyleşi, 12 Ekim 2015.

(84) Caner Çimenbiçer ile Söyleşi, 23 Şubat 2016.

(85) Mustafa Ali Su ile Söyleşi, 23 Şubat 2016.

(86) *Akşam* gazetesi, 10 Eylül 2009.

(87) Alparslan Özbey ile Söyleşi, 18 Eylül 2015.

(88) Bülent Özer ile Söyleşi, 18 Eylül 2015.

(89) Dilek Özmen ile Söyleşi, 15 Nisan 2016.

06

2000'Lİ YILLARDA KARTLI ÖDEME SİSTEMLERİMİZ

2000'Lİ YILLARDA KARTLI ÖDEME SİSTEMLERİMİZ

İLK 15 YILA GENEL BAKIŞ

Türkiye, 2000'li yıllara 1990'ların ağır mirasıyla girer. Tabii bu arada bankalar arasındaki rekabet de iyice yoğunlaşmaktadır.

Bütün dünyanın büyük bir umutla ve enerjiyle girdiği 2000 yılı, başlangıçta Türkiye için de umut doludur. Enflasyondaki göreli gerileme, bütçe dengesi ve talepteki canlılık güzel haberlerdir. Ancak cari açığın bir türlü düşürülememesi o talebi patlamaya hazır bir bomba haline getirebilme potansiyeli de taşımaktadır.

Hatırlanacağı gibi, yabancı sermaye girişini ülke kalkınmasında bir kaldıraç olarak kullanmanın pahalı, hazine kâğıdı almanın ucuz görüldüğü bir bankacılık ortamı yaratılınca, 1990'larda pek çok yeni banka kurulmuştur. 1980'li yıllarda 43 olan banka sayısı, holding bankalarının sayısının da artmasıyla 1999 yılında 81'e çıkmıştır.[1] Bunun sonucu olarak kamunun tahvil ve kâğıt ile borçlanması, zaten sürekli açık veren kamu kesimindeki "kara deliklerin" hızla büyümesiyle sonuçlanmaktadır. Hükümetler artan kamu açıklarının finansmanını sağlamak ve ithalata dayalı sektörlerin hacmini genişletmek için, çareyi ülkeye giren sermayeyi kullanmakta bulmuşlardır. Bankalar için hükümetin koyduğu kuralların dışına çıkma şansı pek yok gibidir. Ayrıca, kamu kesiminin borçlanma kâğıtlarının hem getirisi yüksek hem de riski düşük olduğundan, bu yönde ilerlemek kârlı da görünmektedir.

İşte bu yıllarda yurtdışından yüklü kaynaklar bulan bankalar, birbirleriyle olan rekabetlerinde bilgi teknolojilerini cömert bir biçimde kullanmaya başlamışlardır. Devasa teknolojik yatırımlara girişilen böyle bir dönemde, kamu kurum ve kuruluşlarında çok gerekli olan yapısal reformlar bir türlü gerçekleştirilememektedir. Türkiye'nin '90'lı yıllarına hükmetmiş siyasi kadrolar, popülist ve kısa vadeli politikaları terk edebilecek köklü değişimleri yapma, mali disiplini sağlama cesaretini gösterememişlerdir. Oysa, kamu kuruluşlarının etkin ve verimli çalışmasını sağlayacak, bunun için teknolojiden de maksimum fayda elde edilecek reformlara acilen ihtiyaç vardır.

Yüksek kamu kesimi açıklarına, ülkedeki makro-ekonomik istikrarsızlık ile yüksek enflasyon da eklenince, 2000 yılında öncü deprem kapıyı çalar. Bankalarımızın bir kısmında, kamuda gerçekleştirilemeyen reformların yol açtığı kara deliklerin boyutu ölçüsünde bir özkaynak yetersizliği olduğu ortaya çıkar. Hükümetin talebi kontrol edememesi ve yabancı kaçışının başlamasıyla hava iyice sertleşir.

2001 KRİZİ İLE DEĞİŞİM BAŞLIYOR

2000 yılı Kasım ayı sonunda alınan önlemler yeterli olmayıp, kur çapasına olan güven de kaybolunca, dövize olan talep patlar. Mini krizi atlatma çabasındaki Merkez Bankası, 7,6 milyar dolar satarak piyasalara müdahale eder. Ancak



2001 Krizi'nin ardından, bankacılık sistemine düzenleme ve denetleme kurum ve işleyişinin getirilmesi yönünde adımlar atılır. Bazı bankalar kapanırken, kimileri de Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu'na (TMSF) devredilir ve yoğun bir konsolidasyon dönemi başlar. Türkiye, 2001 Krizi'nin ardından Merkez Bankası'nı özerkleştirip 2003-2005 yılları arasında sağlanan bütçe disiplini ile sağlıklı bir ekonomik program uygulamaya başlar. Ekonomi 2007 yılında uzun dönem ortalamasının çok üzerinde büyür.

piyasadaki likidite darlığı giderilememekte, Hazine'nin likidite ihtiyacı artmaktadır. Rekor cari açık, yerinde sayan ihracat, çok büyük dış ticaret açığı, yüksek dolar kuru ve yüksek enflasyon karşısında hükümet aciz kalınca, 2001 yılına ağır bir enkaz ile girilir.

Merkez Bankası, piyasalar üzerinde zaten kırılgan olan kontrolünü tümden kaldırınca, 2001 Şubat ayında, bankacılık sistemimiz topyekûn bir çöküş ile karşı karşıya kalır.

Dolar 1 milyon TL olur. Suçu "döviz çapası" sisteminde bulan hükümet, "dalgalı kura" geçer. Hükümet, IMF'nin tavsiyesine uyarak, Dünya Bankası Guvernör Yardımcılarından Kemal Derviş'i Devlet Bakanı olarak kabineye dahil eder ve ekonomi yönetimi kendisine teslim edilir.

Bankacılık sistemine düzenleme ve denetleme kurum ve işleyişinin getirilmesi yönünde adımlar ancak o tarihten sonra uygulama şansı bulur. Bazı bankalar kapanırken, kimileri de Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu'na (TMSF) devredilir ve yoğun bir konsolidasyon dönemi başlar. Artık, bolluk döneminin faturasını ödeme zamanı gelmiştir. Bankalar sayıca azalırken, bilgi işlem yatırımları ciddi biçimde düşer. Büyük projelerden vazgeçilir. Dış kaynak kullanımına yönelik faaliyetler artar. Bilgisayar sektörü, yıllarca lokomotifliğini yaptığı finans sektöründeki daralmadan çok büyük oranda etkilenir ve ilk şaşkınlığını attıktan sonra başka sektörlerin potansiyellerini değerlendirme çabasına yönelir.

GSMH'mız yüzde 5.7 oranında küçülmüş, dolar yıl sonunda 1,5 milyon TL olmuştur. Bankacılığımız küçülürken, aslında sık sık girdiğimiz bu yapısal krizlerden çıkabilmek için öncelikle kamuyu ıslah etmemiz, reformlara oradan başlamamız gerektiği bir kez daha olanca berraklığıyla karşımızda durmaktadır.

Türkiye, 2001 Krizi'nin ardından Merkez Bankası'nı özerkleştirip 2003-2005 yılları arasında sağlanan bütçe disiplini ile sağlıklı bir ekonomik program uygulamaya başlar. Ekonomi 2007 yılında uzun dönem ortalamasının çok üzerinde büyür. Kamu borcunun milli gelire oranı azalır, bütçe açığı kapanma noktasına gelir. Kriz ile birlikte bankalar, eski yaşamlarının sürdürülebilir olmadığını da keşfetmişlerdir. Bugün BKM'de İç Sistemler ve Uyum Direktörü olarak görev yapan Zafer Demirarslan, 1990'ların kötü mirasını iyi bilen isimlerden:

"2001 Krizi öncesinde yıllarca bu kadar çok bankanın kurulmasının nedeni belliydi. Devletin paraya ihtiyacı vardır. Banka olarak milletten toplarsınız parayı, devlete verirsiniz. Sıfır risk neredeyse. Güzel bir ticaret. Dolayısıyla, gelirlerinizin yüzde 90'ı faizden sağlanır. Faizi de hazine kağıtlarından elde edersiniz. Müşteri dediğiniz teferruat. Ama denizin bittiği görüldükten sonra, geride kalan sağlar şunu fark etti: Böyle bir yaşam yok, sürdürebilir değil. Doğru şey müşteriye hizmet vermek ve belli hizmet ücretleri, komisyonlar almak. Fakat, bu sefer de bankalar her hizmetten para

almaya başladı. Bu kez de devlet otoritesi buraya bir kısıtlama getirdi. Yani bir şekilde bir yerlerde dengeye oturuyor bankacılık sektörü."[2] 1990'lı yıllarda plastik kartlar konusunda önemli yol kat eden ve kartlı ödeme sistemlerinin hayatı kolaylaştıran araçlar olduğunu fark eden Türkiye, 2000'li yılların ilk 10 yılında da hızlı büyümeyi sürdürür. Tabii bu büyüme zarfında kredi kartının yanlış kullanımı beraberinde bazı olumsuzlukları da getirmektedir. Krizlerin şiddetlendiği dönemlerde yoğunlaşan kart kullanımını sınırsız borçlanma imkânı gibi gören anlayışlarla mücadele etmek de yine kart kuruluşlarına düşmüştür. *Milliyet* gazetesi Finans Editörü Kadife Şahin, kredi kartının bir borç değil ödeme sistemi olduğu konusunda bilinçli çabaların ne kadar önem taşıdığını bilen isimlerden: *"İş hayatımın başlarında, 1987-1988 yılları arasında, AKK'nın Nuruosmaniye Şubesi'nde bir süre çalıştım. Kart gerçekten insanın yaşamına çağdaşlık katan, kendine güvenini artıran, bütün bu sahtekarlıklara, ona buna rağmen, insanı güçlü hissettiren bir araç... Önemli olan bilinçli bir şekilde ve onu bir borç değil ödeme sistemi olarak kullanabilmek. MasterCard'ın eski genel müdürü, rahmetli Özlem İmece bunu anlatabilmek için çok uğraşmıştı. Onu dinlerken kart kullanım bilincinin ne kadar önemli olduğunu öğreniyorduk."*[3]

2001 Krizi'nde tüketicisiyle, bankasıyla, üye işyeriyle

5 Saatten 300 Milisaniyeye!

1970'li, 1980'li yıllarda Türkiye'ye gelen ve mağazalardan –örneğin- beğendiği halıyı satın almak isteyen bir yabancı turist, kredi kartıyla ödeme yaparken, bazen 3-4 saat provizyon alınmasını beklerdi. Bu süreyi katlanılmaz bulan bazı turistler de pes eder ve ürünü almadan mağazadan çıkar giderlerdi.

Garanti Bankası, Pamukbank ve Akbank'ta perakende bankacılık alanında üst düzey yönetici olarak görev alan, 1994-2006 yılları arasında da BKM Yönetim Kurulu Üyeliği yapmış olan Selma Saka, bize bu tatsız durumların 1990'lı yıllarda bile yaşandığını hatırlatanlardan:

"Kart belli limitin üzerinde kullanıldığında elbette provizyon alınması gerekiyordu. Provizyon merkezinde çalışan arkadaşlar, o 18 bankanın telefonlarını masalarının önüne asmıştı. Hangi bankanın kartı gelmişse o bankanın numarası aranıp provizyon alınıyordu. Tabii o arada müşteri ne halde? Bekliyor, bekliyor ve bekliyor... Bir türlü işlem tamamlanamıyor. Aynı zamanda, yurt dışından gelen turistler de kredi kartlarını kullandıklarında teleksle provizyon alınırdı: Turist bir halı alacak, 1.000 dolar, 2.000 dolar. Ama bunun için 5 saat beklediği oluyordu. Daha doğrusu bu kadar beklemektense, o halıyı almadan dükkandan çıkıyordu." [1]



Bugün ise elektronik ortamda yeni teknolojilerin de devreye girmesiyle işlem süreleri bir saniyenin de altına inmiş durumda. MasterCard Türkiye'de Yeni Teknolojiler Direktörü olarak da çalışmış Derya Göknar, 2000'li yılların ödeme sistemleri teknolojilerindeki yeniliklerini ayrıntılarıyla bilen isimlerden:

"MasterCard'ın PayPass adını verdiği teknolojiyle oluşturduğu temassız ödeme, aslında işlem ücretlerinin düşük fakat işlem sayılarının yüksek olduğu iş yerleri için geliştirilmişti. Bu, geleneksel olarak kartlı ödeme sistemlerinin girmediği iş yerlerini de kartsız ödeme sistemine almak için iyi bir fırsat oldu. Temassız ödeme, 300 milisaniye civarında bir zaman alıyordu. Anten kart katmanları arasına yerleştiriliyor ve kartın dört köşesini dolaşıyordu. Kart okuyucuya değdirildiği anda da etkileşime giriyordu." [2]

KAYNAKLAR:

(1) Selma Saka ile Söyleşi, 19 Ekim 2015.

(2) Derya Göknar ile Söyleşi, 19 Ekim 2015.



2001 Krizi'nde tüketicisiyle, bankasıyla, üye işyeriyle ve uluslararası kart kuruluşlarıyla, yani tüm paydaşlarıyla yoğun bir öğrenme sürecinden geçen kartlı ödemeler sektörü, neyse ki ilk şoku atlattıktan sonra iyi de bir sınav verir. Öyle ki krizde alınan dersler, geliştirilen çözümler, ileriki yıllarda sektöre tahminlerin de ötesinde faydalar sağlayacaktır.

ve uluslararası kart kuruluşlarıyla, yani tüm paydaşlarıyla yoğun bir öğrenme sürecinden geçen kartlı ödemeler sektörü, neyse ki ilk şoku atlattıktan sonra iyi de bir sınav verir. Öyle ki krizde alınan dersler, geliştirilen çözümler ileriki yıllarda sektöre tahminlerin de ötesinde faydalar sağlayacaktır. Bugün Visa Güneydoğu Avrupa Bölge Genel Müdürü olarak görev yapan Berna Ülman, 2001 Krizi'nde bankaların olayın daha kötüye gitmemesi yönünde verdikleri uğraşın kazanımlarını iyi bilen isimlerden:

"2001 Krizi biz uluslararası kart kuruluşları açısından ilginç bir dönemdi. Bir yandan sistemin bütünlüğünü ve sağlamlığını sürekli kılmaya çalışıyorsunuz, bir yandan da ülkenizi düşünüyorsunuz. Ekip, kapatma, birleştirme, açma konularında uzman hale gelmişti. En sonunda, dönemin Visa Avrupa CEO'su Hans van der Velde, 'Sürekli bir şey oluyor. Türkiye olan biten için garanti veriyor ama ben BDDK'nın başındaki kişi ile bizzat görüşmek, gözlerine bakmak istiyorum' dedi. BDDK yeni kurulmuştu. Başında Engin Akçakoca vardı. Ben de Visa'da vekaleten genel müdürlük görevini yürütüyordum. Hans van der Velde geldi, 'Şöyle garantiler var, batan 19 banka hiç önemli değil' gibi argümanlar anlattık kendisine ve hazırlanıp hep birlikte Ankara'ya gittik. Engin Bey, vizyonunu çok sağlam bir şekilde ortaya koydu ve Türkiye'yi çok güzel temsil etti. Hans van der Velde, tatmin olmuştu. Operasyonlarımıza aynen devam ettik. Çok zor bir dönemdi ama o kriz deneyimi sonra çok işe yaradı. 2001 Krizi'nde öğrendiklerimizi, daha sonra adeta o günlere geri dönüp, Yunanistan'da, Kıbrıs'ta kriz zamanlarında kullandık."[4]
MasterCard Güneydoğu Avrupa Genel Müdürü Mete Güney de uluslararası kart kuruluşlarının Türkiye ayağının kriz döneminde oynadığı pozitif rolü bilenlerden:

Küresel Köyün Kartları

2000'li yıllar dünyamızın Marshall McLuhan'ın deyimiyle bir "küresel köye" dönüştüğünü de daha derinden hissettiğimiz yıllardır. MasterCard Güneydoğu Avrupa Bölgesi Genel Müdürü Mete Güney, kartlı yaşamın bu gerçeğin altını daha kalın çizgilerle çizdiğini bilen bir bankacı:



METE GÜNEY
MasterCard Güneydoğu Avrupa Genel Müdürü

"Yunanistan'da 2013 Krizi sırasında kimsenin elinde 5 kuruş para yoktu, bankalar kapalıydı. Kredi kartı olmasaydı insanlar aç kalırdı. O kartlar sayesinde internetten alışveriş devam etti ve kısıtlı da olsa ATM'den para çekebildiler. Yunanistan tek örnek değil. Ukrayna'da da bankacılık sistemi çöktü, ATM'lerde para kalmadı. Arabaya atlayıp Moldova'ya, oradan Polonya'ya giden ve para çekip geri dönenler oldu. Benzer bir şey Kuzey Afrika'da da oldu. Türkiye'de 2014 yılının sonunda elinde 10-20 kartla akrabaları için para çeken Afrikalı insanlar vardı. Meğer ülkelerinde kartla nakit çekim yasaklanmış. İnsanlar bir şekilde çözüm buluyorlar. Global olması da onlar için bir avantaj."

Kaynak: Mete Güney ile Söyleşi, 2 Ekim 2015.

Akbank'ın Ak Sesi (!) Var

2001-2007'de Akbank'ta İş Geliştirme ve Portföy Yönetimi Müdürü olarak görev yapan Nazan Arıca, 2011'de de BKM Yönetim Kurulu Başkanlığı görevini yürütmüştü. Arıca, bankasının uluslararası, çok ortaklı kartı Axess'in ismine karar verilme sürecine ilişkin renkli ayrıntılar hatırlıyor: *"Akbank'ın tüm kredi kartı özelliklerinin yanı sıra, taksitli alışveriş imkanı da veren kartı Axess'in ilk oluşumunda, ajansımız da gerekli çalışmaları yürütüyordu. İlker (Oral) Bey'in yönettiği bir toplantıda komik bir durum oluşmuştu. Ajans, 'Kart için süper bir isim bulduk' diye geldi. Heyecanla toplantı odasındayız. Bekliyoruz, açtılar görselleri. Ürünün adını "Parmakizi' olarak öneriyorlar. Herkes etrafına baktı. Ben, kendimi tutamadım, 'Bunun Çağrı Merkezi'nin ismi de süper olacak. Alo Parmakhattı derken aradaki 'h'yi unutabilecekler...' Ajans şöyle bir durdu, 'olmadı galiba' dedi. Sonra 'fokus gruplar' oluşturduk müşterilerden. Axess ismi kabul edildi. Axess'in kabul görmesinin bir sebebi de, Türkçe okunduğunda "Ak Ses" yani, 'Akbank'ın Sesi' olarak çağrışım yapmasıydı. X harfi de teknolojiye geçişi simgeleyecekti. Reklamında ise birçok kart kesiliyor, her kartın en güzel özelliklerinin daha fazlasını taşıyan bir kart deniliyordu. Çok da etkileyici, güzel bir reklam olmuştu. Axess'e bir haftada 40 bine yakın başvuru gelmişti."*

Kaynak: Nazan Arıca ile Söyleşi, 2 Ekim 2015.



"2001 Krizi bankaların likidite sıkıntısına düştüğü bir dönem... Bizim de bankalardan aldığımız nakit teminatlar var, işlemlerin devamlılığını garanti altına alabilmek için. 2001 krizi ile beraber, MasterCard'da riskten sorumlu yöneticilerin hepsi İstanbul'a geldi. 'Ek teminat taleplerimizin olması gerekiyor,' diyorlar. Bankaların elinde para yok, nereden teminat bulacak da bize verecek? Biz o zaman çok akılcı bir yaklaşımla, MasterCard'ın uluslararası yöneticilerine, 'Türkiye'de bir kriz yok, bu banka birleştirmeleri bankaların güçlendirilmesi için yapılıyor' şeklinde argüman geliştirerek yurtdışına böyle bir resim çizdik. Böylece, bankaların bir de ilave teminatlara boğulup etkilenmeden devam etmesi sağlandı."[5]

CRM YATIRIMLARI

Bankalar, kredi kartı sayesinde tanıştıkları müşterilerini elde tutmak ve onlarla ilişkilerinde derinleşmek için, "müşteri ilişkileri yönetimi"ne (customer relationship management – CRM) yönelik yatırımlara 2000'li yıllarda hız verirler. CRM yatırımları sayesinde bankalar, müşterilerin verilerini kullanarak onlara başka bankacılık ürünleri de pazarlar, alışveriş alışkanlıkları doğrultusunda işyerlerine özgü kampanyalar düzenlerler. Bugün Garanti Ödeme Sistemleri'nde İnsan Kaynakları ve Destek Hizmetleri'nden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı olarak görev yapan Şafak Doğdu, kredi kartının bankalara getirdiği fırsatları bilen isimlerden:

"Aslında, kredi kartının bankalarda ön plana çıkma nedeni de bu zaten. Çünkü, bankalarda müşteriye asıl dokunan taraf kredi kartı. Milyonlarca insana giden yüzünüz... Müşteriye dokunan neredeyse ilk kanaldır, kredi kartı… Ayrıca, içeriye kredi kartıyla giren müşteriye, daha fazla çapraz satış yapabiliyorsunuz. Bankaların, kredi kartlarının marka bilinirliğini artırmalarının ardında biraz da bu yatıyor."[6]

2010 yılından bu yana, Garanti Ödeme Sistemleri'nde Finans Yönetimi'nden sorumlu Genel Müdür Yardımcısı olarak çalışma hayatına devam eden Alpaslan Özbey de bankaların 2000'li yıllarda kredi kartına başka gözle bakmaya başladığına tanık olmuş isimlerden:

"Yurtdışında kredi kartı veya banka kartı dediğimiz kartlar, diğer bankacılık ürünlerinin yanında verilmesi gereken ürünler olarak belirir. Bizde ise aslında ana ürün olmuştur. Bankalar, ödeme sistemlerinde, yani kart işinde öğrendiklerini, bireysel bankacılığa uygulamaya geçmişlerdir. Kampanya yönetimi ve çapraz satış imkanlarını da kartla fark etmişlerdir. Bundan 15 sene önce bunlar çok yoktu. Bankalar, 'Eğer kredi kartı müşterisi bizim olursa,

Rengin Etkisi

Kartlarındaki yurtiçi ve yurtdışı ayrımını, 1992 yılı Kasım ayında kaldırarak bu ürünleri tek bir marka (Worldcard) altında birleştiren Yapı Kredi, geliştirdiği taksitlendirme ve ödüllendirme uygulamasını 2002 yılında 3,5 milyon kredi kartına yaygınlaştırır. Bu arada Worldcard'ların tasarımı yenilenecek, kullanım tarihleri sona eren kart kullanıcılarına, tasarımı yenilenen kartlar ulaştırılacaktır. Ancak böyle bir geçişi pürüzsüz bir şekilde yapmak hiç de kolay değildir.[1]

Yapı Kredi Bankası'nın Bireysel Bankacılıktan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Nazan Somer Özelgin, o kararı ve yaşananları şöyle anlatıyor:

"Taksitli sistemi ilk uygulayan banka Finansbank oldu, ardından da Garanti Bankası geldi. Yapı Kredi olarak bizim de Taksit Kart'ımız vardı ama Visa ve MasterCard logolu kartlarımızı da taksite açmak üzere hazırlık yapıyorduk. Bu, bankada büyük bir tartışma konusuydu. Zira Yapı Kredi'nin ciddi bir 'revolving' bazı vardı. Dolayısıyla onu taksite açtığınız zaman, bu bazdan kayıplar olacaktı. Ancak, piyasanın da o yöne doğru gittiğini görüyor ve 'Biz ne yapabiliriz' diye de konuşuyorduk. Ben bankaya dışarıdan yeni geldiğim için önyargısız bakabiliyordum. Yönetimi de bu işin taksit uygulamasına doğru hızla gittiğine ikna ettik. Dedik ki, 'Bugün büyük bir müşteri bazımız var ama yarın olmayacak, çünkü bu iş buraya kayacak. Dolayısıyla bizden kart kullanıcısı çalacaklarına, bu işi biz yapalım, kullanıcılar bizde kalsın.' Sonunda 2001 yılında farklı bir şey yaptık. Finansbank, Garanti Bankası, İş Bankası, taksitli kartlarda markayı oluşturup portföy oluşturmaya koyulmuştu bile. Çok sayıda üye işyerimiz ve kartımız var... 'Kartları değiştirmekle uğraşamayız,



Mor renkleri ile yönetim kurulunun başta fazla 'kadınsı' bulduğu Worldcard ile ilk ayda elde edilen yüzde 3'lük pay artışının ardında, başarılı bir "kadın eli" vardı: Nazan Somer Özelgin (Yapı Kredi Bankası Bireysel Bankacılıktan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı)



geçişi bir gecede yapalım,' dedik. Konuyu sistem bazında çözeceğiz, herkesin cebindeki Worldcard, yeni Worldcard olarak taksitli sisteme açık şekilde çalışabilir olacak.

Çok cesur bir karardı, kabul ettirmemiz de kolay olmadı. Yalnız, bu bilgi dışarıya sızmasın diye, yüzbinlerce üye işyerine, 20 günde tek tek giderek, bu geçişi anlatmamız gerekiyordu. Bu işi 20 günde yapmayı başardık ve sistemi de bir gecede açtık. Hemen o ay, kredi kartı pazar payımız yüzde 3 yukarı fırladı. Biz bile bu kadar artış beklemiyorduk, şaşırdık.

Yeni markayla basın toplantısı yapmadan bir gün önce de Yönetim Kurulu'na World'ü o mor renkleriyle anlatan bir sunum yapmıştım. O gün Yönetim Kurulu'nda bir azar işittim, 'Ne bu böyle kadın rengi' diye. Mehmet Emin (Karamehmet) Bey de 'Müşteriler bunu istemez sanırım.' deyince, demoralize olmuştum. Ama ertesi sabah basın toplantımız vardı ve yapacak hiç bir şey yoktu. Neyse, bir ay sonra yüzde 3 pay artışı ile Yönetim Kurulu'na çıktığımızda, Mehmet Emin Bey, nazikçe 'Benim sizden özür dilemem lazım.' dedi.

O zaman şunu anladım. Bu işte bir tane kural var: Ölçeğinizi kaybetmeyeceksiniz. Yani belirli bir büyüklüğün hep cebinizde kalması lazım. Ancak o büyüklüğe sahip bankalar bu işten iyi para kazanabilir. Bu çok maliyetli bir iş. Büyüklüğü koruduğunuz zaman, gelir yapısını iyileştirecek, maliyetleri düşürecek kararları alabiliyor, arkasından işi aynı yere getirebiliyorsunuz."[2]

KAYNAKLAR:

(1) *Milliyet* gazetesi, 14 Şubat 2002, s. 6.

(2) Nazan Somer Özelgin ile Söyleşi, 5 Ekim 2015.

Mor Bulutlu Kartlar

1988-1997 arasında Vakıfbank'ta çalışan ve halen Austria Card'ın Genel Müdür Yardımcısı olan Dilek Sağıroğlu, kartlı ödemeler sektörüne ilişkin "renkli" anıları olan isimlerden: *"Austria Card'dayım. Sene 2001 olmalı. Garanti Bankası operasyondan sorumlu arkadaş Murat Bey aradı. 'Çok acele, iki hafta içinde, üzerinde bulutlar olan bir kart çıkarmamız lazım,' dedi. Shop&Miles'ı kastediyor. Hepimiz ayrı ayrı görev edindik, bulut resmi aradık! Pofuduk olsun, mavilikleri içinde dursun diye tarif etmiş Mehmet Sezgin. Neyse, ayarladık bir resim. Normalde biz üretime geçmeden zaruri olarak prova baskı hazırlıyor, bankanın onayını alarak baskıya geçiyorduk. Durumun aciliyetinden ötürü bu aşamalar es geçildi, kartlar vaktinde yetişti. Sevindik, hepimiz. Fakat o gün Murat Bey son derece keyifsiz, aradı, 'Ben Mehmet Bey'in yanına gidiyorum Dilek Hanım, sizinle vedalaşalım.' dedi. Anlamadım ne demek istediğini. Meğer kartlar mavi değil mor renkte basılmış. Dört renk karışımında kırmızı (magenta) biraz çok kaçarsa, mor oluyor plastikte. Avusturya'dakiler de çok dikkat etmemiş. İlk Shop&Miles kartları mor bulutlu basılmış oldu. Tabii hemen telafi edilmek üzere yenisi basıldı. Fenerbahçe Kartını da sarı/mor olarak basmıştık bir sefer yine aceleden."*

Kaynak: Dilek Sağıroğlu ile Söyleşi, 2 Ekim 2015.



Üretilen ilk Shop&Miles kartları, baskıda magenta rengin fazla kaçması nedeniyle plastik malzemede mor renge dönüşmüştü.

bireyselde de büyüme şansımız olur, o yüzden kart satmalıyım.' dediler. Başka bankacılık ürünlerini de kartların yanı sıra satabileceklerini düşündüler."[7]

Aslında bankaları, devasa boyutta ilişkisel veri tabanı yönetim sistemleri kurmaya ve veri madenciliği (data mining) yapmaya iten de budur. 1999-2006 arasında Finansbank'ta plastik kartlardan ve kanallardan sorumlu Genel Müdür Yardımcısı olarak görev yapan Bülent Özer, bunu kendi deneyimleriyle de iyi bilen isimlerden:

"Biz 2000 yılı Mayıs ayında Finansbank'ta Veri Ambarı yapısını kurduk ve veri madenciliğine başladık. Burada amaç şuydu: Kişilerin yaşına, adresine, nerelere gittiğine ve daha bir sürü şeye bakılarak istatistiksel modeller çıkarmak ve benzer kişilerin neleri satın aldığı bilgisini elde ederek, o kategorideki kişilere satış önerilerinde bulunabilmek.

Elinizdeki 8-10 milyon müşterinize yönelik toplu kampanyalar her zaman yapabilirsiniz. Ancak veri madenciliği ile sadece o mağazaya gitme potansiyeli olan 10 bin kişiyi bulup, sadece onlara o mesajı gönderebilirsiniz. Biz bu yaklaşımı sinema işinde uyguladık; hangi filmlere gitmiş, Facebook'ta kimleri takip ediyor, Twitter'da ne yapıyor diye bakıp, milyonlarca kişiye lüzumsuz e-posta veya SMS atmadan, doğruca hedefe yöneldik.

Hiç unutmam, 2001 Krizi'nin ortasında, Gaziantep'te bir bayii, sadece 2 bin kişiye mesaj gönderip, bir hafta sonunda yedi-sekiz tane araba satmıştı. O zaman veri madenciliği yok ama bu bayii bir şekilde konsepte hâkim... Bayii bize geldi ve dedi ki: 'Bakın, benim müşterim erkektir, Antep'te şu şu mağazalara gider, şunu yapar, şurada yemek yer. Ben bu kişilere mesaj göndermek, araba satmak istiyorum.' Bunları sözlü olarak aktardı bize. Biz de o kriterlere uyan 2 bin kişiyi sistemden aradık, taradık, seçtik. Kişi sayısı az, sınır belli, elimizde veri madenciliği yapacak altyapı olmasa da manuel olarak bu listeyi hazırlamak zor olmadı. Mesaj sadece onlara gönderildi. Kartla araba satmak çok kolay değildir esasında. Limitinin yüksek olması lazım. Ancak, doğru insana ulaşırsanız, bazen yetiyor. Bu veri madenciliği konseptini artık herkes kullanıyor..."[8]

PERFORMANS VERİLERİ

Sektörün bu yıllar içindeki performansını rakamlarla değerlendirmek gerekirse... BKM'nin verilerine göre, ülkemizde 1 Ocak 2000 tarihi itibariyle 10 milyon 45 bin 643 adet kredi kartı varken, 1 Ocak 2015 tarihinde 57 milyon 5 bin 902 adet olmuş; yine 1 Ocak 2000 tarihi itibariyle 24 milyon 107 bin 323 adet de banka kartı varken, bu rakam 1 Ocak 2015



Bütün bu kampanyaların ve yaklaşımların temelinde; bankaların, ödeme sistemlerine, uçtan uca sahip olması yatmaktadır. Bu sayede bankalar, belki de son 15 yılı özetleyen sözcük olan inovasyon temelinde bir değer yaratma yoluna gitmekte ve dünya ölçeğinde başarılara imza atabilmektedir.

tarihinde 105 milyon 513 bin 424 adet olmuştur. Türkiye'de faaliyet gösteren kuruluşlarca verilen kredi kartlarıyla yapılan alışveriş tutarı ise 1999 yılında 5,2 Milyar TL (eski para ile 5.2 katrilyon TL) iken 2014 yılında 430 Milyar TL'ye ulaşmıştır.

Özetle, Türkiye kartlı ödemeler sektörü, 21. yüzyılın ilk 15 yıllık döneminde de hızlı bir büyüme sergilemiştir. Bütün bu yıllar boyunca, 'inovasyon', rekabet avantajı getiren en temel etmen olmuştur.

Zira bankalar artık fark etmişlerdir ki, kredi kartları, diğer bireysel bankacılık ürünlerinin pazarlanmasında da avantaj sağlamaktadır. Türkiye'de bir çok bankanın bireysel müşteri ile ilk teması, kredi kartları sayesinde olmaktadır.

DÜNYADA BENZERSİZ

Bütün bu kampanyaların ve yaklaşımların temelinde; bankaların, ödeme sistemlerine, uçtan uca sahip olması yatmaktadır. Bu sayede bankalar, belki de son 15 yılı özetleyen sözcük olan inovasyon temelinde bir değer yaratma yoluna gitmekte ve dünya ölçeğinde başarılara imza atabilmektedir. Bugün BBVA Global Ödeme Sistemleri Yöneticisi olan Toga Köktuna, bu gerçeğin altını önemle çizen bir isim:

"Türkiye, ödeme sistemlerinde dünyada benzersizdir. Bence en iyisidir. Hatta, Türkiye'nin en iyi ihraç ürünüdür kartlı ödeme sistemleri. Çünkü Türkiye'de bankalar, ödeme sistemlerinin

Köprüdeki Peruk

Garanti Bankası tarafından 2000 yılında kullanıma sunulan Bonus Card, harcamalarda toplanılan puanlar karşılığında katalogdan hediye seçme uygulamasını değiştiriyor ve anında TL yerine geçen Bonus kazandırmaya başlıyordu. Bonus, Avrupa'nın ilk temassız kartı, ilk çevreci kart ve ilk şeffaf kart gibi uygulamaları da hayata geçirdi. MasterCard tarafından 2004'te Avrupa'nın en başarılı kredi kartı seçildi. Bonus, 2010'da ödeme sistemleri sektörünün ilginç kampanyalarından birine imza atarak, Boğaz Köprüsü geçişlerini bedava yapıyordu. Nasıl olduğunu Garanti Bankası'nın o tarihteki Ödeme Sistemleri Genel Müdürü olan Mehmet Sezgin'den dinleyelim:

"Gittim, Garanti Bankası Genel Müdürü Ergun Özen ile konuştum. 'Şöyle bir maliyeti var ama çok konuşulur, efsane oluruz.' dedim. Sonra, Karayolları ile görüştük, anlaştık, bütün hazırlıklarımızı yaptık. İnsanlara mesajlar attık. Ve 17 Nisan 2010 tarihinde İstanbul'da köprü geçişlerini bedava yaparak, 10. yıl coşkusunu herkesle kutladık. Arabaları süsledik, gelen geçene el salladık. Sektörde yapılmış en büyük kutlamaydı. Bu büyük kutlamayı sırasıyla Rihanna ve Serdar Ortaç konserleri takip etti. Düzenlenen etkinlik ve kampanyalarla 3 milyonun üzerinde kart kullanıcısına ulaşan Bonus Card ile büyük bir kutlamaya imza atmıştık."

Kaynak: Mehmet Sezgin ile Söyleşi, 1 Ekim 2015.



Bonus, 10 yaşını kutladığı 17 Nisan 2010 tarihinde, ödeme sistemleri sektörünün ilginç kampanyalarından birine imza atarak, Boğaz Köprüsü geçişlerini bedava yaptı.

uçtan uca sahibidir. Dünyanın hiç bir yerinde, bankalar ödeme sistemleriyle bizdeki kadar değer yaratmamışlardır."[9]

NAKİTSİZ TOPLUMA DOĞRU

Geçen çeyrek yüzyılda olumlu, olumsuz her şartta çalışmak durumunda kalan BKM, sürekli güncellediği teknolojisi, hiç durmadan yetkinleştirdiği insan gücü ve maksimum operasyon güvenliğiyle, Türkiye kartlı ödemeler sektörünün Avrupa'nın pek çok ülkesini geride bırakmasında en büyük katalizör güç oldu.

2000-2002 yılları arasında, BKM Yönetim Kurulu'nda da görev yapan Selçuk Ergen, BKM'nin 2000'li yıllardaki gelişimini şöyle özetliyor:

"2000'li yıllarda BKM, artık teknolojiyi iyi kullanan, bankalarla daha iyi iletişime geçen bir yapı kazandı. Kredi kartı ve üye işyeri sayısının, POS terminallerinin, ATM sayısının hızla arttığı bu dönemde, bankalardan üye işyerlerine ve kart hamillerine kadar, her noktada büyük bir hareket vardı. 2000'li yılları 1990'lı yıllarla karşılaştırırsanız, inanılmaz bir gelişme yaşandığını görürsünüz. Türkiye'de zaten kredi kartı pazarı çok hızlı gelişti, bazen Avrupa'nın önüne geçti. 'İnovasyon' alanında büyük adımlar attı."[10]

"İki Kadın Genel Müdür"



BERNA ÜLMAN
Visa Güneydoğu Avrupa Bölge Genel Müdürü

Berna Ülman, kadınların genel müdürlüğüne şaşıranlara şaşıran isimlerden: *"2003 senesinde Visa Türkiye Genel Müdürü olarak atanmıştım. Rahmetli Özlem İmece de MasterCard'ın Genel Müdürü olarak görev almıştı.* Kapital *dergisinden bir gazeteci, görüşmemiz sırasında 'İki ödeme sisteminin de başına iki hanım getirildi, ne kadar ilginç.' demişti. Ben de 'İkimiz de erkek olsaydık, 'iki erkek getirildi, ne kadar ilginç' diyecek miydiniz,' diye cevap vermiştim."*

Kaynak: Berna Ülman ile Söyleşi, 2 Ekim 2015.

2010 yılından sonra BKM'de projeler çoğalır, hayat hızlanır. BKM Genel Müdür Asistanı Ceyhan Onsun, 2010 sonrasında BKM'de hayatın daha hızlı aktığını fiziksel verilerle de destekleyenlerden:

"2010'dan sonra projelerimiz çoğaldı ve hızlandı. Daha çok sayıda işler yaptık, ürün çıkarır olduk. BKM Express'i bu dönemde tamamladık, 1 milyonuncu işlemimizi bu dönemde yaptık.

2011'e kadar Akmerkez'de tek bir katta faaliyet gösteriyorduk. 2011'den sonra önce iki, daha sonra üç kata yayıldık. Başta 30-35 personelimiz vardı. Bugün bu sayı 150'ye yakın. Eskiden banka eğitimlerini otellerde yapıyorduk. Şimdi bu işler için, ikinci katta Ortaköy Toplantı Salonu'muz var.

Benim BKM tarihinde ofiste gördüğüm en kalabalık gün, 25. yılımızı kutladığımız 9 Haziran 2015 oldu. Eski Yönetim Kurulu üyelerimizi çağırdık. 80-85 kişilik bir etkinlikti. Akın Kozanoğlu pastamızı kesmişti.

Aslında galiba 2011 yılından sonra sadece takas hizmeti veren bir kuruluş olarak kalmadık. Hem hizmet çeşitliliğimiz arttı, hem de proje yönelimli, hedef odaklı bir takım olduk."[11]

BKM'nin de katkısıyla, 1990'dakinin 250 katı büyüklüğe hükmeden bir noktaya gelen sektörün çeyrek yüzyıllık gelişiminin sayısal olarak özeti ise şöyle:

1990'da, yani BKM yeni kurulduğunda 800 bin civarında olan kart sayısı 75 kat artarak 2015'te 58 milyona ulaştı. 9 milyon olan kartlı alışveriş işlem adedi Haziran 2015 itibarıyla 3.8 milyara ulaştı. Aynı dönemde kartlı işlem tutarıysa 800 milyon dolardan 200 milyar dolara yükseldi. Yani 250 kat arttı. Kartlı ödemelerin tüketim harcamaları içindeki payı yüzde 1'den yüzde 40'a ulaştı.

1990'da 6 milyon olan banka kartı sayısı 20 kat artarak 110 milyona ulaştı. Bu süre zarfında kartlı işlem adedi 420 kat, işlem tutarıysa 250 kat artış gösterdi.

Bugün her 100 TL'lik alışverişin 40 TL'lik tutarı, banka yahut kredi kartıyla yapılıyor. Ve bir zamanlar 70 cent'lik dövize muhtaç olan ve döviz kazanmak için kartlı ödeme sistemleriyle tanışan Türkiye, adım adım nakitsiz toplum yolunda ilerliyor. Nakitsiz topluma doğru ilerledikçe, kayıt dışı ekonominin küçüleceğini, vergi gelirlerinin artacağını ve ülke ekonomisin daha şeffaf bir yapıya ulaşılacağını bilen BKM, önümüzdeki çeyrek yüzyılı daha büyük bir övünç kaynağı olabilecek bir başarı hikâyesine çevirmek için canla başla çalışıyor.



Bankalar 2000'li yıllarda bireye odaklandı



2005 YILI - Türkiyede ilk sesli yönlendirme ve sanal klavyeli ATM, Finansbank tarafından kuruldu.



Garanti Bankası, kullanıcıya özel kredi kartı tasarımı anlayışı ile Flexi uygulamasını duyurdu ve kullanıcının kredi kartı üzerine kendi çektiği fotoğrafları bastırabilmesini sağladı.



2011 YILI - Kuveyt Türk, dünyada altın veren ilk ATM'yi kurdu.



Ziraat Bankası'ndan ilk RF temassız kredi kartı, Ziraat KGS.



2011 YILI - Halk Bankası görme engelliler için ilk ATM'yi kurdu.

Bir Hayal Gerçek Oluyor: Troy

1990 yılında Bankalararası Kart Merkezi (BKM) çatısı altında güçlerini birleştiren ve yılların seyri içinde ödeme sistemlerinde dünya çapında gurur duyulacak ürün ve hizmetler geliştiren bankalarımız, 2016'dan itibaren yeni bir gelecek ufkuna kavuşuyor. Zira BKM çatısı altında bir süredir çalışmaları devam eden "ulusal ödeme yöntemi"nde sona gelindi. Türkiye 1 Nisan 2016 tarihinden itibaren kendi ödeme yöntemini kullanmaya başlayacak. 1 Nisan 2016 itibarıyla 2,4 milyon POS'ta ve 45 bin ATM'de TROY kullanılabilecek.

"Türkiye'nin Ödeme Yöntemi" markası TROY adını taşıyacak. TROY'un TR'si "Türkiye", O'su "Ödeme", Y'si de "Yöntemi" kelimelerinin ilk harflerinden oluşuyor.

TROY projesi hayata geçtiğinde, kredi ve banka kartlarının sağ alt köşesinde, ödeme yöntemi markasını taşıyan bölümde artık bir Türk markası da yer alabilecek. Bankalararası Kart Merkezi Genel Müdürü Dr. Soner Canko, Türkiye'nin neden ve nasıl bir ödeme yöntemi geliştirdiğini şu sözlerle anlatıyor:

"Türkiye'de kart basıldığından bu yana bankalar uluslararası network'lerin logolarını tercih etmiş. Tek bir ulusal kartın kullanımı yoluna gidilmese de, bu konu hep konuşulmuş. Dolayısıyla fikir çok yeni değil. Yeni olan doğru zamanda, doğru kişilerle doğru aksiyonları alabilmekti. O da bizim ekibe kısmet oldu!



SONER CANKO - BKM Genel Müdürü

Dolayısıyla bu işin en büyük keyfi, sektörde görev almış herkesin hayalini kurduğu bir işin ete kemiğe bürünmesinin bize nasip olması. 80 milyonun hayatına dokunan, keyifli işler yapan bir ekip Troy'la bu keyfi zirveye taşımış oldu.

2012 yılında, yani şirketteki birinci yılımda o zamanki BT yöneticimiz Mert Gülçür Bey bizim gibi Avrupalı BKM'lerin bir araya geldiği European Switch Forum Plus konferansına gitmişti. Döndüğünde yanında getirdiği konferans sunumlarını içeren tebliğler kitapçığını bana bıraktı. Ben de bu konularla ilgilenmesi için kitapçığı kime vereceğime karar veremeden, masamda bir ay tuttum. Bir ara göz ucuyla bakarken, içinde 'ulusal ödeme yöntemlerinin doğuşu' ile ilgili bir sunum dikkatimi çekti.

Türkiye bankacılık sektörünün ulaştığı düzeye baktığımızda, aslında alternatif bir ulusal ödeme yöntemi yaratacak güce sahiptik. Bu defalarca yönetim kurullarında, sohbetlerde falan açılmış, tartışılmış bir konuydu aslında. Kartlı ödeme yöntemlerinde yerel düzeyde özelleşen taleplere cevap verecek farklı bir alternatif ihtiyacının giderek arttığı tespit edilmiş ve defalarca tartışılmıştı. Ama konuşulup konuşulup her defasında gündemden düşmüş ve savunucularını da ümitsizliğe gark etmişti. O kadar ümitsiz ki, böyle bir çalışmaya girişilse tamamlanacağına dair bir inanç yok. Birine versem sunumu haklı olarak 'abi dalga mı geçiyorsun 27. kere yine bu konuyu mu açacağız, boyumuzun ölçüsünü almadık mı' diyecek. Son çare, bunu şirkette benim gibi yeni olan Celal Cündoğlu'na verdim. Celal sunumu inceledikten sonra ertesi gün büyük bir heyecanla geldi ve 'bu çok iyi fikir Soner, bunu hemen gündeme almalıyız,' dedi. Şaşırmıştım, 'hay Allah,' dedim kendi kendime. Ben pası atmışım, biri öldürse vebali benden çıkacak! Ama öyle olmamış, pas geri gelmişti. Neyse, iyi de oldu. Sonrasındaki zorlu süreçte aradığım motivasyonu bulmuştum."[1]

Soner Canko'ya 2012'nin ikinci yarısında aradığı desteği veren Celal Cündoğlu, BKM'ye 2011'de İş Geliştirme ve Proje Yönetiminden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı olarak girmiş bir mühendistir. Cündoğlu söz konusu sunumu okuma ve etkilenerek geri bildirimde bulunma sürecini şöyle hatırlıyor:

"Kartlı ödeme yöntemleri ile 1992'de Visa'da tanışmış ve orada uzun yıllar çalışmış biri olarak ben aslında Visa ve MasterCard dışında bir şey olabileceğini hayal dahi etmezdim. Ulusal ödeme yöntemleri fikrini de gerçekleştirilebilir bulmazdım. Ancak Soner Bey'in bana verdiği sunumun sahibi olan John Chaplin de uzun yıllar Visa'da (İngiltere) daha

sonra da First Data'da çalışmış biriydi. Ve hazırladığı sunum, temelini yine onun yazdığı bir white paper'dan alıyordu. Hemen o white paper'ı buldum ve okudum. 'The Outlook for National Payment Schemes in a Global Economy' başlıklı bu white paper'da John Chaplin, Andrew Veitch ile birlikte, küresel ödeme kuruluşlarının 2007 ve 2008'de IPO'ya çıkarak, ABD'de borsaya kote olmalarının orta ve uzun vadede ne gibi etkileri olacağına dair bir fikir jimnastiği yapıyor ve 'neden ulusal ödeme yöntemleri pek yakında trend olacak' ve 'neden önemleri artmaya başlayacak,' bunları çok güzel argümanlarla anlatıyordu. Fiyat kontrolleri, yerel inovasyon gibi alanların önem kazanabileceğine vurgu yapıyordu. Ben onu okuyunca deyimin tam manasıyla din değiştirmiş gibi oldum!"[2]

İkili bu konuyu BKM'de uygun bir şekilde değerlendirebilecekleri zaman dilimini beklemeye ve hazırlıklı bir şekilde BKM Yönetim Kurulu'na aktarmaya koyulmuşken ilginç bir gelişme olur. First Data şirketinden ayrılarak bağımsız danışman olarak ülke ülke gezerek bu fikrini ve projesini anlatmaya koyulmuş olan John Chaplin, 2012 yılı Eylül ayında BKM'ye bir mektup yazar. Chaplin, mektubunda şirketin karar vericilerine ulusal ödeme yöntemleri ile ilgili bir sunum yapma arzusunda olduğu belirtmekte ve randevu talep etmektedir. Hikâyenin devamını Soner Canko'dan dinleyelim:

"Chaplin BKM Yönetim Kurulu'nda sunumunu paylaşmak istiyordu. Sonunda bir görüşme ayarladık ve ona yarım saatlik bir zaman verdik. Şu anda halen bağımsız danışmanlık yapan John Türkiye pazarını da iyi bilen bir isimdi. Yönetim Kurulu sunumu beğenince kendisinden küçük çaplı bir analiz hazırlamasını istedik."[3]

Bu arada Celal Cündoğlu 2013 yılı başlarında BKM'de Bilgi Teknolojilerinden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı görevine getirilmiştir. Cündoğlu, Chaplin'in yaptığı analizin kapsamı ve sonucu ile ilgili şunları hatırlıyor:

"John Chaplin, BKM'ye 6-9 ay süren bir danışmanlık yaparak analizini tamamladı. Bu analiz, temel olarak 'Türkiye böyle bir şeye hazır mı, hazırsa eğer BKM böyle bir şeye hazır mı' sorularına odaklanıyor, olgunluk seviyesini anlamak üzere hazırlanıyordu. 2013'ün ortaları gibi rapor tamamlandı. Olumlu bir rapordu ve BKM'nin güçlü yönlerine vurgu yapıyordu."[4]

Raporun çıkmasının ardından BKM Genel Müdürü Canko, artık kendisini böyle bir hayalin gerçekleşebileceğine bir adım daha yakın hissetmektedir. Ancak bu işe girişmeden önce, dört başı mamur, daha kapsamlı bir analiz yaptırmak gereğine de inanmaktadır. Canko, sürecin nasıl devam ettiğini şu sözlerle anımsıyor:



CELAL CÜNDOĞLU
BKM Bilgi Teknolojileri'nden
Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı

"Nihayet önemli de sayılacak büyük bir bütçe ve bir yıla yakın sürecek uzun zaman dilimi ile bu büyük projeye giriştik. Bu kez Edgar, Dunn & Company isimli bir firmayla çalıştık. Firmanın yöneticilerinden Peter Sidenius, aynı tarihlerde başka ülkelerde de benzer çalışmalar yürüttüğünden bize büyük katkısı oldu.

Ondan sonrası çorap söküğü gibi geldi. Türkiye, bugüne değin bir araya getirdiği bilgi birikimi ve teknolojik altyapısıyla, kendi ödeme yöntemini hayata geçirecek kıvama gelmişti aslında. Ancak, bunlar bir işi oldurmak için yetmiyordu. Neyse ki, insan bir işin yapılmasını nasıl sağlayacağını da zaman içinde tecrübeyle öğreniyor. Gençken olduğu gibi telaşla ve hızla değil de, daha iyi bir diplomasiyle ve zamana yayarak yapınca, daha doğru bir zemine oturduğunu fark ediyor. Biz de ekip olarak bunun farkındaydık. 2012 yazından 2015 Aralık'ına kadar geçen süre, bu farkındalıkla çalıştığımız ve belki de bu sayede başarılı olduğumuz bir dönem oldu. Bakın bugün Türkiye'de işlemlerin yüzde 60'ı nakit, yüzde 40'ı kartlarla yapılıyor. Biz, nakit kullanılan yerlerde nakdi TROY'la değiştirmek istiyoruz. Yani öncelikli hedefimiz, kartın kullanılmadığı kesimlere gitmek. O yüzden hedefimiz yıkıcı bir rekabete girmek değil, pazarı büyütmek."[5]

KAYNAKLAR:

(1) Soner Canko ile Söyleşi, 27 Kasım 2015.

(2) Celal Cündoğlu ile Söyleşi, 4 Aralık 2015.

(3) Soner Canko ile Söyleşi, 27 Kasım 2015.

(4) Celal Cündoğlu ile Söyleşi, 4 Aralık 2015.

(5) Soner Canko ile Söyleşi, 27 Kasım 2015.

2000'li yıllara kronolojik bakış

2000

> Bankalar ardı ardına kendi kart markalarını duyurmaya başladılar. Maximum, World, İdeal ve Axess doğdu.

> Anadolu Kredi Kartı Turizm ve Ticaret A.Ş., Türkiye'deki ilk EMV işlemlerini gerçekleştiren kuruluş oldu. İlk çipli işlem 20 Nisan 2001'de Greg Twitcher'ın kartıyla yapıldı.

> Pamukbank, Digiturk'un 510 numaralı kanalından devreye soktuğu uygulamasıyla televizyon bankacılığı hizmetini başlatan ilk kuruluş oldu.

2001

> Türkiye'nin uluslararası işlerliği olan, ilk çipli ve çok ortaklı kredi kartı Bonus, Garanti Bankası tarafından kullanıma sunuldu.

> Garanti Bankası, THY ile işbirliğiyle ilk uçuş mili kazanım uygulaması Miles&Smiles'ı başlattı.

Garanti bonus

shop&miles the original mix

axess

ideal

maximum

WORLD



2002



> Türkiye'nin ilk para yüklenebilen ve harcamalar sırasında "bonus" kazandıran ön ödemeli kartı Bonus Kontör, Garanti Bankası tarafından hizmete sunuldu.

> Tarım sektörünü kredi kartı ile tanıştıran kart Üretici Kart adıyla Denizbank tarafından çıkarıldı.

> Dışbank ilk elektronik hediye puan kataloğunu yaptı.

2004

2003

> Türkiye'de ilk kez bir bankanın kredi kartı markası, başka bir banka tarafından da kullanılmaya başladı. Garanti ve Denizbank'ın lisans anlaşması sonucunda, DenizBonus ismiyle bir kart piyasaya sürüldü.



> Yurtdışına taksitli kredi kartı uygulaması ihracı, ilk kez Romanya'da Finansbank'ın kurduğu Banco Turco Romana'ya yapıldı.







2005

> Discover ile Garanti Bankası arasında yapılan anlaşma ile Discover Card'ların Türkiye'de kabulü başladı

> Garanti Bankası, Avrupa'da temassız ödemeyi başlatarak, Bonus Trink ismi altında PayPass özelliğine sahip ilk kredi kartını çıkarttı.

> Türkiye kartlı ödeme sistemleri sektörü yasasına kavuştu. Sektöre önemli düzenlemeler getiren 5464 sayılı Banka Kartları ve Kredi Kartları Hakkında Kanun yayınlandı.

> Türkiye, EMV teknolojisine geçişte, BKM'nin öncülüğünde dünya ikincisi; çipli kartta ise İngiltere ve Fransa'nın ardından dünya üçüncüsü oldu..

> Avrupa'nın ilk dikey tasarımlı VISA kartı Garanti Flexi oldu. Kart aynı zamanda kullanıcının kendi kart tasarımını kendisinin yapmasına olanak taşıyordu.

> Denizbank İDO ortak programı ile deniz ulaşımında ilk EMV tabanlı ve temassız kartlı toplu taşıma uygulaması başlattı.

> Turkcell ile Garanti Bankası, Nokia 6110 ile ilk Yakın Alan İletişim (NFC) uygulamasını başlattı.



2007

2006

> Garanti ve İş Bankası POS paylaşımı yönünde işbirliğine yönelen ilk bankalar oldu.

> Oyakbank tarafından başlatılan uygulama ile Türk Silahlı Kuvvetleri ilk ön ödemeli çipli kartların kullanımına başladı.

> Ziraat Bankasının Karayolları Geçiş Sistemi çözümü ile birlikte RF temassız kartlar ilk kez ulaşımda kullanılır hale geldi.

> Türk Lirasından altı sıfır atarak YTL'ye geçilmesi operasyonu kartlı ödeme sistemleri sektöründe sorunsuz bir şekilde tamamlandı.



> Garanti Bankası Türkiye'de ilk kez China Union Pay kartlarının kabulüne başladı.

> Garanti'nin MasterCard ve PayPass işbirliği ile geliştirdiği Bonus Trink kol saati ve anahtarlık Avrupa'da ilk olma özelliği taşırken, cep telefonlarının üzerine yapıştırılan Bonus Trink Sticker ise dünyada bir ilk olarak kullanıma sunuldu.

> Bank Asya şubelerinde anında kart basım uygulamasını başlattı.

> Havayolundan bağımsız mil toplayan ilk kartı Akbank Wings ile gerçekleştirdi.



2009

> Türkiye ve Avrupa'nın ilk "temassız banka ve kredi kartını" bünyesinde toplayan Simply One kartı Finansbank tarafından kullanıma sunuldu.

> Telefon Bağımsız ilk NFC uygulaması Avea ile Garanti işbirliğiyle gerçekleştirildi.

> Sektörde Near Field Communication (NFC) ile ilgili ilk çalışmalar başladı.

2008

> "Türkiye'nin bütün ATM'leri birleşti" sloganı ile Türkiye genelinde Ulusal ATM ortaklığı başladı.

> Finansbank, Banka Kartı ile taksitli alışveriş uygulamasını başlattı.

> Halkbank, Avrupa'nın ilk ön ödemeli EMV temassız kartını Visa logosuyla çıkardı.

2010





2011

> Garanti Bankası, NFC teknolojisine sahip ilk ön ödemeli kartını kullanıma sundu

> Akbank Avrupa'nın ilk micro SD tabanlı NFC uygulamasını hayata geçirdi.

> Tüm bankaların temassız özelliği taşıyan kartlarının bir araya geldiği ve toplu taşımada devrim niteliği taşıyan Konya ulaşım projesi Kuveyt Türk Katılım Bankası ile Türk Ekonomi Bankası'nın işbirliğinde başlatıldı. Vakıfbank'ın ana banka olduğu projenin ilk işlemi de projeye kısa süre içinde katılan Ziraat Bankası kartı ile gerçekleşti.

2012





2013

> Citibank, Türkiye'de ilk satın alma kartı "Purchasing Card"ı pazara sundu.

> 6493 sayılı Ödeme Ve Menkul Kıymet Mutabakat Sistemleri, Ödeme Hizmetleri ve Elektronik Para Kuruluşları Hakkında Kanun yayınlandı. Böylece e-para işlemi yasal güvenceye kavuştu.

> Türkiye ve Avrupa'da bir ilke imza atan Şekerbank, esnaf ve KOBİ'ler için hem şirket hem de banka kartı özelliği taşıyan 'Üreten Kart'ı kullanıma sundu.

> Denizbank dünyanın ilk POS bütünleşik yazarkasa uygulamasını kullanıma sundu.

2014



> İş Bankası Türkiye'nin ilk QR (Quick Response) kod kullanılan ödeme sistemi Parakod'u hizmete sundu.

2015

> Çok sayıda şirket Elektronik Para ya da Ödeme Kuruluşu lisansı almak üzere BDDK'ya başvurularını ileterek faaliyet izinlerini almaya başladılar.

KAYNAKLAR

06

(1) *Bankacılık Sektörü, Yeniden Yapılandırma Programı Gelişme Raporu*, BDDK, Temmuz 2002, s. 1.

(2) Zafer Demirarslan ile Söyleşi, 2 Ekim 2015.

(3) Kadife Şahin ile Söyleşi, 18 Ekim 2015.

(4) Berna Ülman ile Söyleşi, 2 Ekim 2015.

(5) Mete Güney ile Söyleşi, 2 Ekim 2015.

(6) Şafak Doğdu ile Söyleşi, 18 Eylül 2015.

(7) Alparslan Özbey ile Söyleşi, 18 Eylül 2015.

(8) Bülent Özer ile Söyleşi, 18 Eylül 2015.

(9) Toga Köktuna ile Söyleşi, 18 Eylül 2015.

(10) Selçuk Ergen ile Söyleşi, 10 Eylül 2015.

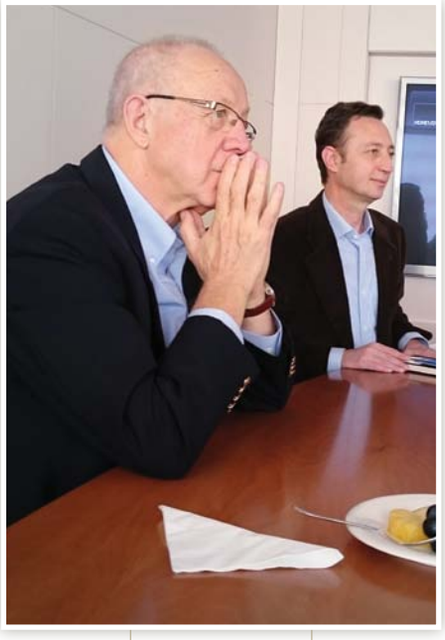
(11) Ceyhan Onsun ile Söyleşi, 18 Ekim 2015.

KİTAP HAZIRLANIRKEN…

"Anı ve Fotoğraflarla Türkiye'nin Kartlı Ödeme Sistemleri Tarihi" yazıya dökülürken, yazar Akdoğan Özkan, 16 seans halinde düzenlenen toplantılar boyunca, toplam 77 kişi ile görüştü. Ayrıca Özkan, 1960'lı yılların gazete arşivlerinden başlayarak, konuyla ilgili binlerce gazete sayfasını taradı. Bu bölümde yer alan fotoğraflar, söz konusu 26 toplantıda gerçekleştirilen görüşmeler sırasında, amatör bir yaklaşımla, "anı belgelemek adına" çekilmiştir.



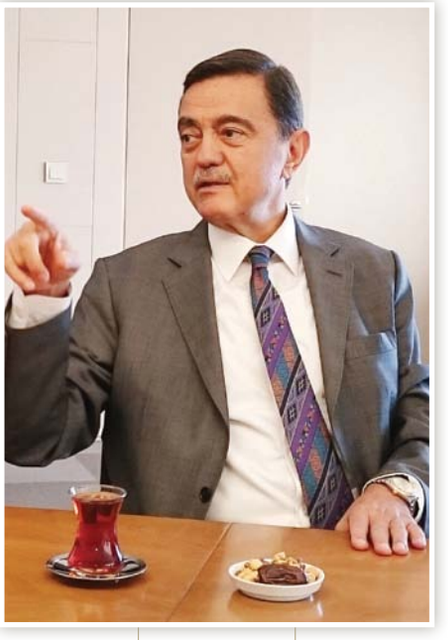
Soldan sağa: Akın Kozanoğlu, Bülent Şenver, İsmail Yalçınkaya



İsmail Yalçınkaya



Akın Kozanoğlu



Bülent Şenver



Soldan sağa: Coşkun Ural, Sertaç Çelikyılmaz ve Ahmet Çakaloz



Hakan Özçubukçu ve Yalçın Orhon



Soner Canko



Zafer Demirarslan'dan özçekim:
Soldan sağa - Uğur Çelebioğlu, Akdoğan Özkan, Metin Ünal, İlker Oral, Taner Ayhan, Ziya Alpman ve Kubilay Güler



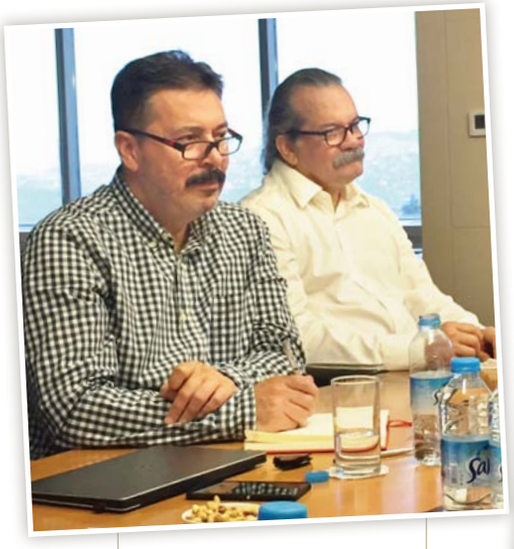
Metin Ünal



İlker Oral



Taner Ayhan, Metin Ünal ve Kubilay Güler



Akdoğan Özkan ve Metin Ünal



Taner Ayhan, Ziya Alpman ve Kubilay Güler



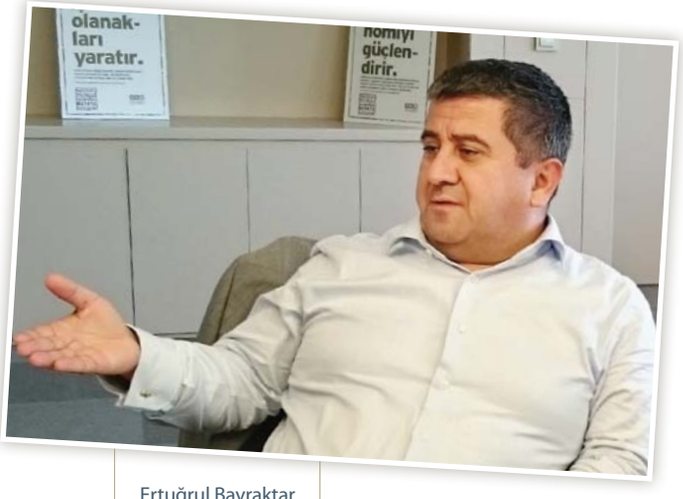
Toga Köktuna ve Alpaslan Özbey



Hakan Binbaşgil ve Ahmet Çakaloz



Dilek Sağıroğlu



Ertuğrul Bayraktar



Mete Güney



Cem Kibaroğlu ve Nazan Arıca



Serdar Çavdar



Derya Göknar



Alpay Sidal



Rengin Örmeci ve Filiz Doğaner



Ceyhan Onsun



İzzet Metcan ve Hasan Murat Yağcı

Şafak Doğdu ve Tunç Daşar





Muhittin Karaok



Bülent Özer



Savaş Sarıer, Reha Emekli ve Selma Saka



Celal Cündoğlu



Sinan Küçükali



Mine Könüman, Leyla Dinçer ve Uğur Özmen



Olcay Kılıç



Berna Ülman



Onur Alver ve Bülent Özayaz



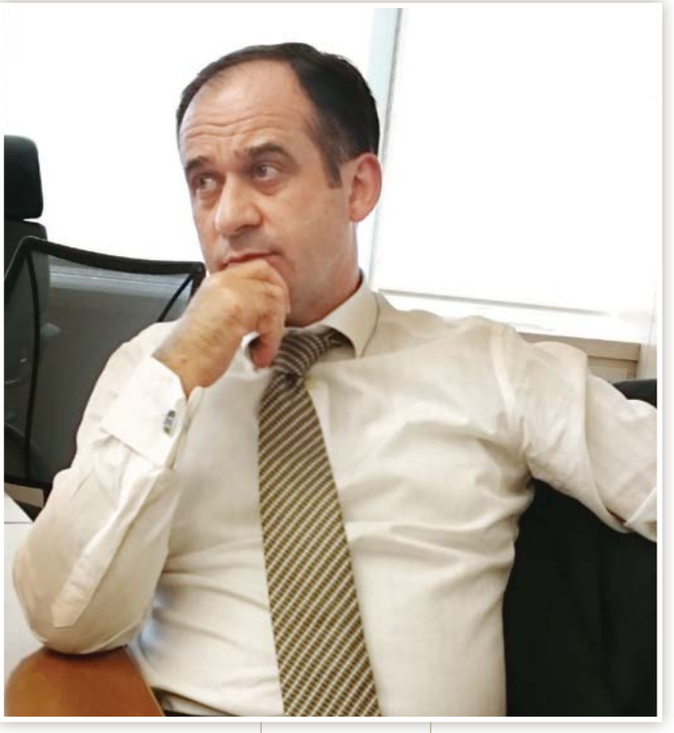
Nazan Somer Özelgin



Sinan Dölarslan



Selçuk Ergen



Hulusi Arslan



Mehmet Sindel



Uğur Çelebioğlu ve Ali Can Çakıroğlu



Mustafa Su ve Muslüm Karaman



Haslet Cemali



Caner Çimenbiçer



Mutena Sezgin



İsmet Yurtseven



Reyhan Yurtseven, Beyhan Tipici ve Uğur Çelebioğlu

BANKALARARASI
KART MERKEZİ

BANKALARARASI KART MERKEZİ A.Ş.

Nispetiye Cad. Akmerkez E3 Blok Kat:3 Etiler 34337 İstanbul / Türkiye

Tel: (0212) 350 79 00 Faks: (0212) 282 12 22 e-posta: bkm@bkm.com.tr

www.bkm.com.tr