BKM
BANKALARARASI
KART MERKEZİ

DİJİTALİN PEŞİNDE

Bir Değişim ve Dönüşüm Hikâyesi

DİJİTALİN PEŞİNDE

Bir Değişim ve Dönüşüm Hikâyesi

BKM
BANKALARARASI
KART MERKEZİ

DİJİTALİN PEŞİNDE

Bir Değişim ve Dönüşüm Hikayesi

v.01 - Nisan 2020

Yayına Hazırlayan
Akdoğan Özkan

Proje Yöneticisi
Havva Canıbek (BKM)

Görsel Yönetmen
Özlem Özkan

Grafik Tasarım ve Uygulama
Gülistan Şenol

Düzelti ve Dizin
Filiz Öğretmen

Üretim
Terminal Medya
Maslak Mah. Bilim Sokak No: 5
Sun Plaza Kat:13 Sarıyer/İstanbul
(212) 367 4988 ve (532) 643 6959

Baskı
Set Pozitif Matbaa
Maslak Mahallesi Ahi Evran Caddesi
Rentaş İş Merkezi A Blok No: 62 Sarıyer/İstanbul
(212) 286 4933

KATKIDA BULUNANLAR

Antar Turgay, Ayşe Orbay Kaya, Bilge Gül,
Burak Ilgıcıoğlu, Celal Cündoğlu, Derya Demirbüker,
Figen Karasu, Güven Burak Sargut, Güvenç Akbil,
Görkem Devrani, Kayhan Akyıldız, Mehmet Beşek,
Mustafa Aktaş, Naz Manzakoğlu, Nazan Deniz Meydan,
Okan Yıldız, Okyar Tahaoğlu, Onur Demirtaş, Özge Çelik,
Özlem Kasım, Sami Özen, Selen Karaca Bayçöl,
Selin Tiftikçi Tuncer, Serkan Yazıcıoğlu,
Soner Canko, Tuncay Şahin, Umut Önceler

İÇİNDEKİLER

BÖLÜM 1
TÜRKİYE'DE BİREYSEL BANKACILIK
VE ÖDEMELER SEKTÖRÜ
SAYFA 10

BÖLÜM 2
BKM'NİN
DÖNÜŞÜM YOLCULUĞU
SAYFA 26

BÖLÜM 3
KÜLTÜREL DÖNÜŞÜM İÇİN
KURUMİÇİ GİRİŞİMCİLİK
SAYFA 44

BÖLÜM 4
EZBER BOZAN
İŞ MODELLERİ
SAYFA 60

BÖLÜM 5
PLATFORM YARATMAK
SAYFA 76

BÖLÜM 6
EKOSİSTEM İLE BÜYÜMEK
SAYFA 132

BÖLÜM 7
BÜYÜK VERİ
SAYFA 156

BÖLÜM 8
DENEYEREK ÖĞRENMEK
SAYFA 176

BÖLÜM 9
GELECEKTE
BİZİ BEKLEYENLER
SAYFA 190

Dr. Soner Canko
Bankalararası Kart Merkezi
Genel Müdürü

TÜRKİYE ödemeler sektörünün önemli aktörlerinden biri olarak 2020 yılında 30. yaşımızı geride bırakıyoruz. Vizyonumuz "nakitsiz ödemelerde geleceğin deneyimini yaşatmak". Her gün yeni teknolojiler boy gösterse de, dijitalleşme artan bir sürat ile hayatımıza girse de, eğer rakibiniz "nakit" ise ve bu ödeme şekli binlerce yılın alışkanlığını taşıyarak insanların neredeyse DNA'sına işlemiş ise, işiniz hiç kolay olmuyor.

Bu nedenle sürekli kendinize tazeleyici sorular sormanız, cevaplarının peşine düşmeniz ve yeni şeyler denemeniz gerekiyor. Çünkü biz inanıyoruz ki, eğer merak edersek, denersek, üretirsek, iz bırakırsak elbet bir şeyler ortaya çıkar. İyimseriz bu anlamda.

Kartlı ödemeler sektöründe, bir operasyon merkezi kimliğiyle kurulan bir şirket olarak uzunca bir süre yalnızca bu alanda faaliyet gösterdik. 2010'lu yıllarla birlikte ise, dijitalleşen bir dünyada hayata geçirdiğimiz projelerimizi büyük markalara ve platformlara dönüştürmeyi bildik. BKM Express ve TROY'la önce marka yaratmaya başladık. Bu, BKM gibi, belirli kurumlara hizmet vermek için yola koyulmuş bir organizasyonun değişimi açısından da çok önemliydi, çünkü son kullanıcıya dokunmaya başlamıştık. Adımız hâlâ Bankalararası Kart Merkezi olsa da, bugün üyelerimiz arasında banka olmayan kurumları da görüyoruz. Ayrıca sadece ortaklarımız ve üyelerimiz için değil, içinde bulunduğumuz ekosistem için de çalışıyoruz. Fintech Istanbul, Blockchain Türkiye ve Girişimci Kurumlar Platformu (GKTR) gibi platformlar ile ortak çalışmalarımız bunun en iyi örnekleri. Bir diğer deyişle, BKM artık ekosistemin dönüşümü için platform rolü oynayan bir şirket.

Biz "Dijitalin Peşinde" yaptığımız bu uzun yolculuğumuzda, minik adımları büyük manevralara, değişimlere, keşiflere ve kazanımlara dönüştürmeye odaklandık. Türkiye'de ödemeler alanının artan bir hızla dijitalleşmesiyle meyvelerini veren, zorlu ama keyifli bir dönüşüm çabasıydı bu. Ve nihayet bu yolculukta kilometre taşı niteliği taşıyan durakları, yolculukla birlikte yaşadığımız dönüşümü, o dönüşümde öğrendiklerimizi, deneyimlediklerimizi her kulvardan kurumlarla, iş dünyası profesyonelleriyle ve akademisyenlerle elinizde tuttuğunuz bu çalışma vasıtasıyla paylaşmak istedik.

Umarız "Dijitalin Peşinde" bugün hâlâ süregiden bu hikayemiz başka kurumlara ve profesyonellere de esin kaynağı teşkil eder.

TEŞEKKÜR

"Dijitalin Peşinde" yaptığımız bu heyecan verici yolculuğumuzda birlikte yürüyen tüm çalışanlarımıza, danışmanlarımıza, iş ortaklarımıza, hissedarlarımıza, sektör düzenleyicilerine ve dostlarımıza teşekkürlerimizle...

1. BÖLÜM

TÜRKİYE'DE BİREYSEL BANKACILIK VE ÖDEMELER SEKTÖRÜ

ÜLKEMİZDEKİ ödeme sistemlerinin bugün gelişkin Batı ülkeleriyle bile boy ölçüşebilen, hatta yer yer onları bile aşan bir seviyeye kısa bir zaman dilimi içinde geldiği düşünülmemeli. Ödeme sistemlerinin Türkiye'de kendisine serpilip gelişecek bir zemin bulması için, geçmişi 19. yüzyıla dayanan bankacılık sektörümüzün liberalleşme yönünde adımlar atıp öncelikle finansal araç zenginliğine kavuşması, bir diğer deyişle bireysel bankacılıkla tanışması gerekmiştir.

Ülkemizde gerçek anlamıyla ancak 1990'ların başından itibaren hayatlarımıza giren, bugünkü sağlıklı, dinamik ve yenilikçi yapısına ise 2000'lerden itibaren ulaşan bireysel bankacılığın arkasında ise tohumları Cumhuriyet dönemi öncesinde atılmış koca bir tarih yatmaktadır.

TÜRK BANKACILIĞININ KISA TARİHİ[1, 2, 3, 4, 5]

O tarihe dikkatlice baktığımızda, Türkiye'de ilk bankanın, Osmanlı döneminde Galata bankerleri arasında önemli bir yere sahip olan Emmanuel Baltazzi ile bir diğer Galata Bankeri olan Jacques Alléon tarafından 1847 yılında kurulan Bank-ı Dersaadet olduğunu görürüz. Bank-ı Dersaadet, kambiyoyu sabit tutarak Osmanlı maliyesinin ödemeler dengesinin bozulmasına mâni olmak, bir başka deyişle dış ticaret açıklarının finansmanına maliyet azaltıcı bir etkide bulunmak üzere faaliyete geçmiştir.

Modern anlamdaki ilk ticaret ve mevduat bankası olarak kabul edeceğimiz Ottoman Bank ise, İngiliz sermayeli bir işletme olarak 1856 yılında faaliyetlerine başlamıştır. Ülkemizin bankacılık tarihinde önemli bir yeri olan Bank-ı Osmanî-i Şahane ise Ottoman Bank ile onun 1862 yılındaki borçlanmasını üstlenen Mayer Amschel Rotschild isimli Fransız yatırımcı grubun eşit ortaklığıyla 1863'te kurulmuştur. Bank-ı Osmanî-i Şahane, uzun yıllar Osmanlı İmparatorluğu'nun resmî bankası ve hazinedarı olarak görev yapmıştır.

1911-1923 arasında özellikle milli sermaye ile kurulan bankaların sayısı artmış ancak bu bankalar sektördeki yabancı bankaların hakimiyetinden ötürü faaliyetlerini sürdürmekte zorlanmıştır. Nihayetinde Osmanlı döneminden Cumhuriyet dönemine az sayıda banka geçebilmiş, para basma imtiyazını 1924 yılına kadar devam ettiren Bank-ı Osmanî-i Şahane de Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası'nın kuruluşuna kadar "Devlet Bankası" statüsüyle hazine işlemlerini sürdürmüştür.

Cumhuriyet'in ilanının ardından ise belirlenen ekonomik kalkınma modelini desteklemek üzere "ulusal bankacılık" geliştirilmeye çalışılmış, Türkiye Cumhuriyeti'nin ilk ulusal bankası 1924 yılında faaliyetlerine başlamıştır. 1933-1944 yılları arasında çıkarılan özel yasalar ile kamu sermayeli bankalar kurulurken, II. Dünya Savaşı'nın ardından ise özel sermayeli bankalar sahneye çıkmıştır.

"Planlı kalkınma" dönemlerini yaşadığımız 1961-1979 yılları arasında, plan hedefleri doğrultusunda çok şubeli büyük bankacılık gelişirken küçük ölçekli ve yerel bankalar azalmıştır. Bu yıllarda ticari bankaların kuruluşu sınırlandırılırken ihtisas bankacılığı ön plana çıkmıştır.

Bankacılık sektörümüz 1980'li yıllara kadar, dışa kapalı bir ekonomik model ile sanayileşmeye çalışan devletin kontrolü altında, tasarruf sahiplerinden sanayi kesimine düşük maliyetli kaynak transferi yapılmasına aracılık eden bir karaktere sahip olmuştur. Hesap sahipleri bankalar için "tüketici" olarak değil, parasını bankaya emanet bırakan, tevdi eden kişiler olarak, yani "mudi" olarak görülmüş, bir başka deyişle mevduat kaynağı olarak değerlendirilmişlerdir.

Tüketicilerin finansal ihtiyaçlarının bankacılık sektörümüzde karşılık bulması, ancak 1980'lerin ikinci yarısından sonra söz konusu olabilmiştir. Türkiye Cumhuriyeti Hükûmeti tarafından alınan ve iktisat literatürüne "24 Ocak 1980 Kararları" olarak geçen ekonomik istikrar programı kararları ile birlikte, ekonominin dışa açılması hedeflenmiş, mal ve hizmet ticaretinin serbestleştirilmesi ve ulusal fiyat sisteminin dünya fiyatlarına yaklaştırılması yoluyla serbest piyasa ekonomisine geçiş yönünde ilk adımlar atılmıştır. Bunlarla birlikte, bankacılık faaliyetlerinde de bir miktar serbestleşmeye gidilmiştir. Pozitif reel faiz ortamının oluşmasına paralel olarak bankalara döviz tutma yetkisinin verilmesi ile birlikte, pazara yabancı bankalar da girmeye başlamış, Türk bankaları bu yeni koşullar altında rekabet edebilmek için eğitim ve teknoloji yatırımlarına hız vermiştir.

Mevduat bankacılığından hizmet odaklı bankacılığa geçiş yavaş da olsa 1980'lerle birlikte başlamıştır. Ancak, bireysel bankacılık hizmetleri bu yıllarda da henüz çeşitlenmemiştir. Zira, bankalar bütçe açıkları sebebiyle iç borçlanmaya yönelen kamu kesimine borç vermekte, ticari bankacılık faaliyetleri büyük şirketlere verilen kredilerle sınırlı kalmaktadır. İş insanlarının bile sıkı kontroller altında ancak güçlü referanslar ile bankalardan kredi kartı ("harcama kartı") alabildiği bu dönemde, nakit bireyler için hâlâ temel ödeme aracıdır. Finansal araçlara ve krediye erişimin sınırlı olduğu o yıllarda, ödemeler işyerleri ile tüketici arasında "taksitli ve senetli" mutabakat temelinde yapılmaktadır. Tüketicilerin "kredi kaynağı" rolünü henüz bankalar değil, yakın akrabalar ve arkadaşlar oynamaktadır.

Finansal araçlara erişimin sınırlı olduğu yıllarda, ödemeler "taksitli ve senetli" yapılıyordu. En önemli "kredi kaynağı", yakın akrabalar ve altın günlerinde bir araya gelen arkadaşlardı.

BİREYSEL BANKACILIĞIN SEYRİ

Bireysel bankacılık açısından ilk dönüm noktası 1980'lerin sonunda yaşanmıştır. Bankaların maliyet yönetimi anlamında zorlayıcı bir süreçten geçtiği bu dönemde bankacılık anlayışının sürdürülebilirlik açısından kökten değiştirilmesi ihtiyacı belirmiştir. 1980'li yıllardan başlayarak bankalarda insan kaynağı ve teknolojiye yapılan yatırımlarla birlikte işletme maliyetleri artmış, yükselen mevduat faizleri de kaynak maliyetlerini tırmandırmıştır. 4 Şubat 1988 tarihinde açıklanan ekonomik "istikrar tedbirleri" paketiyle birlikte artan faiz oranları karşısında ticari işletmeler finansman için kendi kaynaklarına yönelirken, bankaların elinde âtıl fonlar oluşmuştur. Kısacası, bankaların bir yandan işletme maliyetlerini karşılamak için ücret kalemlerini çeşitlendirmesi, bir yandan da vadesiz mevduat tabanını genişleterek kaynak maliyetini aşağı çekmesi gereksinimi ortaya çıkmıştır. O tabanı genişletmek için ise bankaların "mudi" dediği müşterilerine yönelik hizmetlerini çeşitlendirmesi ve de bireylere kredi kullandırmanın bir yolunu bulması gerekmiştir.

Dolayısıyla 1988 yılından başlayarak, bu anlayış temelinde ve özel sermayeli bankalar öncülüğünde, bireylere yönelik ürün ve hizmetler çeşitlenmeye başlamıştır. Bankalar bireysel kredi ve bireysel kredi kartı, otomatik ödeme talimatı gibi ürünleri bireysel müşterileri ile bu tarihlerde buluşturmuştur. Bankalar, yeni yeni girdikleri bireysel bankacılık alanında ilkin ihtiyatlı davranmayı tercih ederek teminat alabildikleri kişilere "ferdi taşıt kredileri" vermeyi tercih etmişler, zaman içerisinde başka tüketici kredisi türleri de sunmuşlardır. Gerçek anlamdaki ilk bireysel kredi kartı, o zamanki deyişiyle "kredili kredi kartı" Yapı ve Kredi Bankası'nın 1988'de çıkardığı ve sonraları Worldcard olarak markaladığı kart olmuş, ilk banka kartı da yine Yapı ve Kredi Bankası tarafından Telecard adıyla çıkarılmıştır.

ATM'ler ve telefon bankacılığı kanalları yine o yıllarda hayatımıza girmiş, 7 gün 24 saat hizmet sunan bir anlayış bankalara egemen olmaya başlamıştır. Türkiye'deki ilk ATM'yi çevrimdışı (offline) olarak Bankamatik marka adıyla 1982'de kuran İş Bankası, ilk çevrimiçi (online) ATM'yi de 25 Aralık 1987'de Ankara Yenişehir şubesinde hayata geçirmiştir. O tarihten sonra da ATM'leri yaygınlaştırma atılımına girişmiştir. Türkiye'nin ilk telefon bankacılığı uygulaması 1991 yılında kredi kartı faturalarının ödenmesi için hayata geçirilirken, kişiye özel bankacılık anlayışına sahip modern anlamdaki ilk çağrı merkezi de 1996'da Citibank tarafından kurulmuştur.

Bu arada, dünyadaki gelişmelere paralel olarak Türkiye telekomünikasyon sektöründe 1983 yılından 1993 yılına kadar hızlı bir gelişme yaşanmıştır. Teknolojik yeniliklere uyum sağlama konusunda hızlı atılımlar yapılan bu dönemde Türkiye kimi göstergelerde AB ülkelerini de yakalayıp geçmiştir. 1980 yılında 166 milyon dolar olan telekomünikasyon yatırımları 1983 yılında yaklaşık 285 milyon dolara, 1987 yılında 884 milyon dolara yükselmiş, 1993 yılında ise zirve noktasına ulaşarak 1 milyar 248 milyar doları bulmuştur.

Bu yatırımlar, bankacılık sektörünün ürün, hizmet ve kanallarını teknoloji temelinde daha ileriye taşımasını da mümkün kılabilmiştir. Telekomünikasyon altyapımızın elverdiği şartlar altında bireysel bankacılık

Şekil 1

Türkiye'de Ticari ve Bireysel Bankacılığın Gelişimi

müşterileri 1990'lar ile birlikte artık telefon bankacılığı hizmetinin yanı sıra, kişisel bilgisayarları üzerinden bankaların "internet şubeleri"ne erişebilir ve pek çok bankacılık işlemini şubeye gitme ihtiyacı duymadan yapar hale gelmiştir.

Türkiye'nin ilk internet bankacılığı uygulamaları İş Bankası ile Garanti Bankası tarafından 1997 yılında tüketicilerin kullanımına sunulurken, bunları kısa sürede diğer bankalar izlemiştir. 2000 yılına geldiğimizde, büyük bankaların neredeyse tamamı internet bankacılığı hizmeti verir hale gelmiştir. Yine de 2000 yılı sonunda, Vakıfbank, Yapı ve Kredi Bankası, İş Bankası, Finansbank ve Pamukbank'ın toplam internet müşteri sayısı sadece 384 bin ile sınırlıdır.[6]

Bankacılık sektörünün ve bireysel bankacılığın kabuk değiştirerek bugünkü sağlıklı, tabana yaygın ve yenilikçi yapısına kavuşması, 2001 Finansal Krizi sonrasında uygulamaya konulan anti-enflasyonist ekonomik politikalar ve mali disiplini temel alan düzenleyici önlemlerle mümkün olabilmiştir. Gerçekleştirilen yasal düzenlemeler neticesinde bankaların sayısında ciddi düşüş gözlenmiş, uygulanan "Yeniden Yapılanma Programı" kapsamında da sektörün bilanço ve denetim yapısı, risklerin kompozisyonu, risk yönetimi süreçleri yeniden yapılandırılmıştır. Bununla birlikte, bu yıllarda pek çok banka tüketicileri alışveriş davranışlarına göre kümelere ayırma yoluna gitmiş ve segment bazlı bir pazarlama yaklaşımı benimsemiştir. Finansal ürün ve hizmet gamı bu şekilde çeşitlenirken, gelişen teknolojiler, değişen tüketici ihtiyaçları ve rekabetin her geçen gün daha çetin hale geldiği bir ortamda, kendilerini pazarda ayrıştırabilmeyi arzulayan bankalar alternatif (dijital) kanallara da yatırım yapmaya başlamıştır. İlerleyen yıllarda internet aboneliğinin ve mobil telefonların yaygınlaşması Türkiye bankacılık sektörünün dijital bankacılıkta dünyanın örnek gösterilen pazarlarından biri olmasına büyük katkıda bulunmuştur.

Bugün Türkiye bankacılık sektörü, bireysel bankacılığa özgü yenilikçi ürün ve hizmetlerin yanı sıra, dünyada örnek alınan dijital kanalları ve iş modelleriyle Türkiye ekonomisinin önemli yapıtaşlarından birini oluşturmaktadır.

2019 sonu itibarıyla 51 bankanın, 11 binin üzerinde şube ve 200 binin üzerinde profesyonel ile gelişkin ürünlerini dijital kanallar üzerinden hizmete sunduğu Türkiye bankacılık sektörü yaklaşık 4,5 trilyon TL'lik aktif büyüklüğü ile ekonomimizin de kritik sektörlerinden biridir. Bireysel bankacılık ise bu sektörün en önemli alanlarından birini oluşturmaktadır. 2019 sonu itibarıyla sektördeki 2,7 trilyon TL'lik toplam kredi büyüklüğünün yüzde 22'sinin tüketici kredilerinden ve bireysel kredi kartı alacaklarından oluşuyor olması, Türkiye'nin bu geçen süre zarfında bireysel bankacılık anlamında nereden nereye geldiğini göstermektedir.

Şekil 2

Türkiye Bankacılık Sektörü Göstergeleri

> **Kaynak:** Bankacılık Denetleme ve Düzenleme Kurumu, 2019 Aralık sonu

Güncel verilere solda yer alan karekodu okutarak ya da tıklayarak ulaşabilirsiniz.

ÖDEME SİSTEMLERİ SEKTÖRÜNÜN TÜRKİYE'DEKİ GELİŞİMİ

Ödeme sistemleri sektörüne gelince… Kavramın tarihi gelişimine bakmadan önce net bir tanımını yapmakta fayda var: "Ödeme sistemleri," finansal değerlerin kişi ya da kurumlar arasındaki transferinde ilgili tüm tarafların yükümlülüklerinin herhangi bir aksama olmaksızın yerine getirilmesinde kullanılan prosedürler, kurallar, standartlar ve araçlar bütünü olarak tanımlayabileceğimiz bir kavramdır. Türkiye'nin ödeme sistemleri alanında kendisine hızla gelişip serpilecek bir alan bulabilmesi için, yukarıdaki satırlarda da aktardığımız üzere, önce ekonomide yapısal değişimlerin gerçekleştirilerek liberalleşme politikalarına hız verilmesi, arkasından da bireysel bankacılık ürün ve hizmetlerinin gelişimi gerekmiştir.

Gelgelelim bireysel bankacılık araçlarının, yani tüketici kredilerinin, kredi kartlarının, ATM ağlarının, telefon bankacılığının ve internet bankacılığının yaygınlaşabilmesi için de ödeme sistemlerinin güvenli ve zamanında gerçekleşmesini mümkün kılacak altyapıların devreye girmesi elzem olmuştur. Hatta, Türkiye ödeme sistemleri sektörünün bireysel bankacılığın en önemli itici gücü olduğunu söylemek yanlış

olmayacaktır. Aslında, Batı'da bankacılık sisteminin gelişim seyrine baktığımızda, önce tüketici kredilerinin uygulanmaya başladığını, kredi kartlarının ise tüketici kredilerinin verilmesini kolaylaştıran bir ürün olarak sonradan ortaya çıktığını görürüz. Türkiye'deki gelişme ise batıdakinden farklı olmuş; önce "kredi kartları" daha doğru ve dönemin ifadesiyle "harcama kartları" kullanılmaya başlanmış, tüketici kredilerinin hayatımıza girmesi ise daha ileriki yıllarda mümkün olmuştur.

Türkiye'de ödemeler dünyasına yönelik ilk adım 1963'de "Diners' Club" kartlarının kabul edilmeye başlaması ile atılmıştır. O tarihten 5 yıl sonra, 1968'de ise Koç Grubu'na bağlı "Servis Turistik A.Ş.", dünyada ilk "harcama kartı" çıkaran kuruluş olan Diners' Club'tan aldığı yetki ile Türkiye'deki ilk "harcama kartı"nı ihraç etmiştir. 1977'de, Pamukbank uluslararası bankaların oluşturduğu bir birlik olan "Interbank Card Association" ile işbirliğine giderek, yurtiçinde geçerli olan Türkiye'nin ilk özel logolu kartı "Eurocard Pakkart"ı müşterilerine sunmuştur. 1984'de "Anadolu Kredi Kartı (AKK) Turizm A.Ş." Türkiye'nin ilk uluslararası harcama kartı "Eurocard Anadolu Kredi Kartı"nı pazara çıkarırken, Doğuş Grubu'na bağlı İmar Bankası, aynı yılın ortalarında Türkiye'de Visa markası altında uluslararası kredi kartı sunmaya başlayan ilk banka olmuştur.[7]

Takip eden dönemde çeşitli bankalar ve banka dışı kuruluşların, Visa, American Express, JCB, Mastercard gibi uluslararası kart kuruluşları ile işbirliğine yönelerek pazarda kendilerine yer açmaya çalıştığı görülmüştür. Ancak, Türkiye'de kartlı ödeme sistemleri 1980'li yılların sonuna kadar sınırlı bir gelişim kaydetmiştir. Genellikle iş insanlarının, bir referans eşliğinde başvurarak edinebildikleri bu kartların Türkiye'deki toplam üye sayısı 1986 yılı Mart ayında ancak 30 binin biraz üzerindeydi. Bu kartlar da, bir "kredi kartı" özelliğine sahip olmaktan ziyade "harcama kartı" olarak işlev görmekteydi.

Gerçek anlamda ilk bireysel kredi kartı, o günkü adlandırmayla "kredili kredi kartı" Yapı Kredi Bankası'nın 1988'de çıkardığı ve sonraları Worldcard olarak markaladığı kart olmuştur. Bireylere banka nezdinde bir kredi imkânı sağlayan bu ürün sayesinde, ekstreleri kesildikten sonra kullanıcılara borçlarının tamamını değil, "asgari ödeme tutarını" bankalarına yatırma imkânı tanınmış, ekstre borcunun ödenmeyen kısmı ise kredilendirilmiştir. Bu "kredili kredi kartı"nın kullanıcı sayısı 1991 yılı Temmuz ayına geldiğimizde 200 bine ulaşmıştır.[8] 1991 yılı sonunda pazardaki toplam kredi kartı sayısı 766 bin olmuştur.

Worldcard'a gösterilen rağbet kısa süre içinde diğer bankaları da bireysel kredi kartı pazarına girme yolunda cesaretlendirmiştir. Ancak bireysel bankacılık sektörü açısından asıl kırılma noktası, işlem onayının çevrimiçi olarak alınmasını sağlayan ilk elektronik POS terminalinin kullanıma girmesi ile yaşanmıştır.

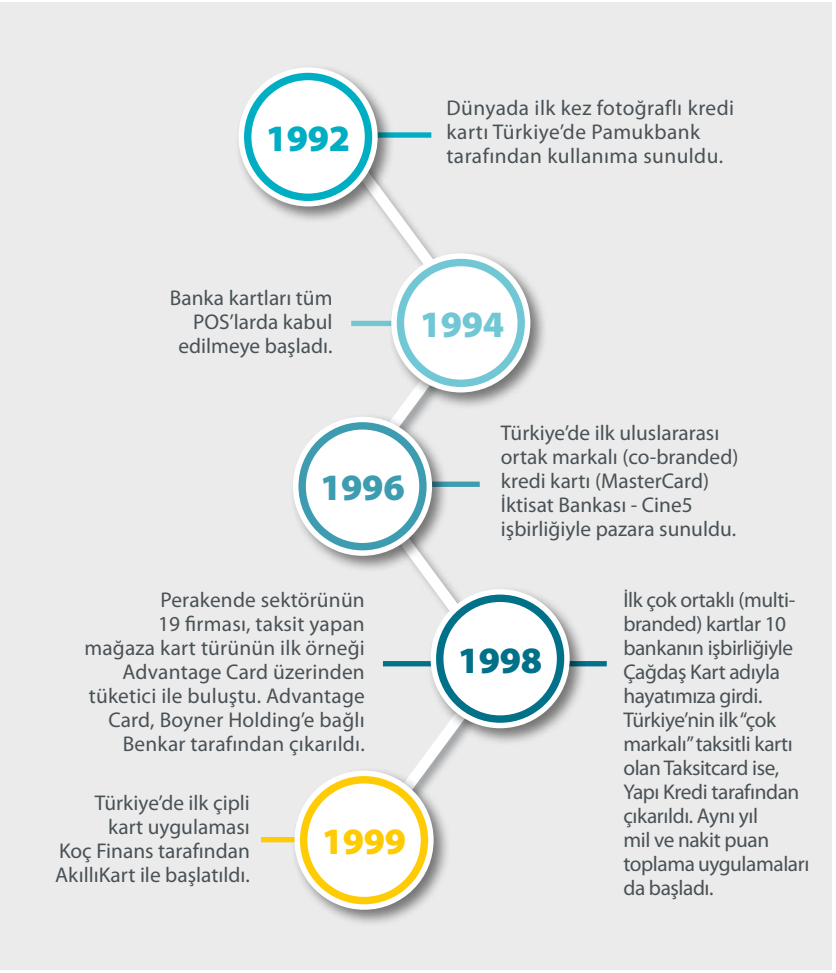
1990'lı yıllar, daha fazla sayıda tüketicinin kredi kartlarını tercih etmeye başladığı yıllar olmuştur. Kredi kartı pazarının büyüdüğü, yenilikçi ürün özelliklerinin geliştirildiği bu yıllarda Türkiye'yi ödemeler alanında dünyada ön sıralara taşıyan adımlar atılmıştır. Müşteri sada-

katini artırmaya yönelik ilk programlar, puan kazanımı ve bu puanlarla kataloglardan hediye ürün seçimi şeklindeki uygulamalarla 1990'lı yıllardan başlayarak hayatımıza girmiştir. Bu ilk uygulamaların, bugün Türkiye'de varolan güçlü kart programlarının ilk adımları olduğunu görüyoruz. Türkiye tüketicisi 1990'lı yıllarda, ilk fotoğraflı kredi kartı, ilk çok-ortaklı kart uygulaması, ilk taksit uygulaması gibi sadece ülkemizde değil dünyada da ilk olan pek çok yenilikçi ürün ve hizmetle tanışmıştır.

İlk çok-ortaklı kartların hayatımıza girmesiyle birlikte, tüketiciler taksitli kredi kartları ile tanışırken, katalog ve puan uygulamaları yerini kazanılan puanların anlaşmalı iş yerlerinde nakit yerine harcanabilmesi şeklindeki bugün pazarda yaygın olan uygulamalara bırakmaya başlamıştır.

Şekil 3

1990'lı Yıllarda Ödemeler Sektöründeki Yenilikçi Uygulamalar



Türkiye pazarı 1990'lı yıllarda kazanılan ivme ve gelişen yenilikçilik kası ile birlikte 2000'li yıllarda da Avrupa ve dünya çapında öncü uygulamalara imza atmayı bilmiştir. 2006'da Avrupa'nın ilk temassız kredi kartı Türkiye'de ihraç edilmiştir. 2007 yılında ise Türkiye, Chip&PIN teknolojisine sahip kartlara geçişini Fransa ve İngiltere'nin ardından Avrupa'da üçüncü ülke olarak tamamlamıştır. İnternet üzerinden alışveriş yapan kart kullanıcılarına olduğu kadar e-ticaret sitelerine de güvenli alışveriş ortamı sunan BKM 3 Boyutlu Doğrulama platformu 2007 yılında hizmete girmiştir. Takvimler 2019'u gösterdiğinde ise, Türkiye "3D Secure 2.0" olarak adlandırılan ve daha gelişkin doğrulama metotları içeren güvenlik altyapısını dünyada ilk kez hayata geçiren ülkelerden biri olmuştur.

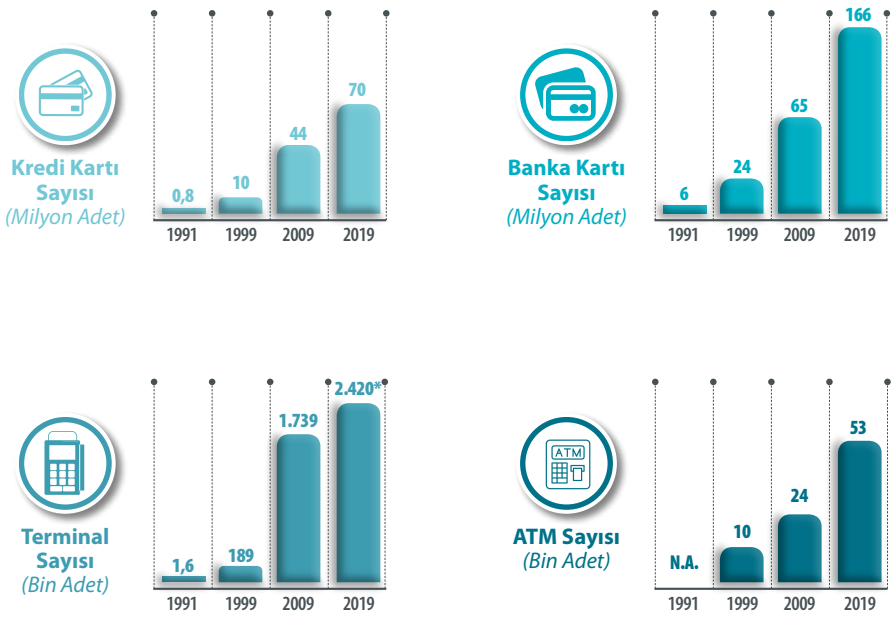
Ağırlıklı olarak bir kredi kartı pazarı olagelen Türkiye'de, banka kartları 2010'lu yıllar ile birlikte yaygınlaşmış ve bir ödeme aracı olarak kullanılır olmuştur. Pazara yönelik düzenlemeler açısından da oldukça hareketli geçen bu yıllarda bireysel kredi kartı kullanımına taksit sınırlaması getirilerek ve limit kontrol sistemi (LKS) gibi düzenlemelere gidilerek kullanıcı farkındalığının da artırılması hedeflenmiştir. Öte yandan, pazarda geleneksel oyuncular dışında, elektronik para kuruluşları gibi yeni tip oyuncuların da faaliyet göstermesinin önünü açan düzenlemeler hayata geçirilmiştir. Bu arada, özellikle e-ticaret tarafında alternatif ödeme hizmeti sağlayıcılarının da sahne almaya başladığı görülmüştür.

Pazarın yıllar içerisindeki bu gelişim ve dönüşümünü pazar istatistiklerinden de takip etmek mümkündür. 1980'li yılların sonunda sınırlı sayıda kişi kredi kartı sahibi iken, 1990'lı yıllarda kazanılan ivme ile 2000 yılı başında sektördeki kredi kartı sayısı 10 milyonu bulmuştu. Buna karşın kartlı ödemelerin toplam büyüklüğü, 4 milyar TL ile sınırlı idi. Bu, hanehalkı tüketiminin ancak yüzde 9'unun kartlı ödemelerden oluştuğu anlamına geliyordu. 2000'li yıllar pazarın ciddi bir ivme kazandığı yıllar oldu. 2009 yılındaki kredi kartı sayısı 1999'un 4,4 katına çıkmış, sektördeki kartlı ödeme büyüklüğü ise neredeyse 50 kat artarak 184 milyar TL'ye ulaşmıştı. Kartlı ödeme büyüklüğünün hanehalkı tüketimi içindeki payı ise yüzde 30'a ulaşıyordu. Bu dönemde banka kartı sayısı üç katına çıktıysa da ödemelerde kullanımı nispeten sınırlı kalmıştı.

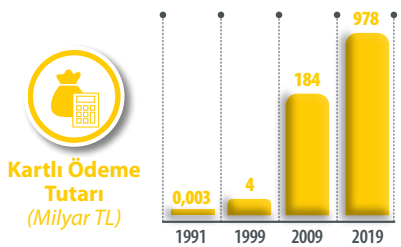
2009'dan günümüze kadar geçen 10 yıllık süreçte ise, kredi kartı sayısı 70 milyona çıkarken, banka kartı sayısında önemli bir büyüme yakalandı. Sektördeki banka kartı sayısı bu zaman zarfında 2,5 kattan fazla büyüyerek 166 milyona ulaştı. Bununla birlikte, toplam kartlı ödemelerin büyüklüğü 2019 yılında 1 trilyon TL'ye yaklaştı ve kartlı ödemelerin hanehalkı penetrasyonu içerisindeki payı yüzde 41'e ulaşmış oldu.

Şekil 4

Türkiye'de Kartlı Ödemelerin Gelişimi



(*) 2019'da 1,599 bin adet POS, 1,370 bin adet Ödeme Kaydedici Cihaz (ÖKC) yazılımı bulunmaktadır. Cihaz başına ÖKC yazılım adedinin 1,67 olduğu varsayımı ile toplam terminal sayısı ise 2,420 bindir."



> **Kaynak:** Bankalararası Kart Merkezi

Güncel verilere solda yer alan karekodu okutarak ya da tıklayarak ulaşabilirsiniz.

Şekil 5

Türkiye'de Ödeme Sistemlerinin Tarihi

BANKALARARASI KART MERKEZİ'NİN DOĞUŞU

Ödemeler sektörünün Türkiye'deki seyri içinde en ciddi kırılma noktası, bankaların aralarındaki işlemlerden doğan borç ve alacakların netleştirilerek mahsuplaşılması alanında bilgi teknolojilerinin tam devreye girmesiyle yaşanmıştır.

Ödemeler sektörünün 1980'lerin sonlarından itibaren gelişip tabana yayılmaya başlamasıyla birlikte, sektör oyuncuları arasında daha öncekinden farklı, yeni bir iş modeli de doğmuştu. Tüketici A bankasından aldığı kartı, B bankasının POS cihazının olduğu bir iş yerinde kullanmak istediğinde ortaya çıkan işlemlerde, bankaların bu işlemlerden doğan borç ve alacaklarını netleştirmesi ve mahsuplaşması gerekiyordu. Sektörün nispeten küçük ve sektördeki oyuncu sayısının sınırlı olduğu koşullarda, bankalar bu işlemi çok zorlanmadan kendi aralarında bire bir yapabilirken, sektör gelişmeye ve işlem sayıları artmaya başladıkça, bu süreci yürütmenin oldukça zor hale geldiği görüldü.

Kartlı ödeme sistemleri sektöründeki bir diğer sorun da, yine kart sahibi banka ile POS sahibi bankanın farklı olduğu işlemlerde, kart sahibi bankanın işlemi onaylama (otorizasyon) sürecinde yaşanıyordu. Uzun süren ve bazen dakikalar alan bu işlem, tüketicinin kart kullanma iştahını azaltıyordu.

Kısacası, yeni dünyada tüketicinin kartlı ödeme işlemlerine hız ve esneklik kazandırılacak ise, bankaların öncelikle yaşadıkları bu tip sorunlara ortak bir çözüm bulmaları, aralarındaki otorizasyon, netleştirme ve takas süreçlerini daha verimli hale getirmeleri gerekiyordu.

Bu ihtiyacın kendisini artık yakıcı bir biçimde dayattığı koşullar altında, bankalar nihayet 1990 yılında aralarındaki kartlı işlemlerin takas operasyonlarını merkezi olarak yürütmek konusunda anlaştılar. Bu amaçla, 13 kamu ve özel Türk bankasının ortaklığıyla Bankalararası Kart Merkezi'nin (BKM) kurulmasına karar verildi.

14 Eylül 1990 tarihinde faaliyetlerine başlayan Bankalararası Kart Merkezi (BKM), bundan kısa bir süre sonra kartlı işlemlerin yönlendirme(*) operasyonlarını da yürütmeye başladı. BKM bankalar arasındaki kartlı işlemlerin takas ve yönlendirme operasyonlarını yürütme misyonu temelinde geliştirdiği altyapılar sayesinde ülkemizdeki bireysel bankacılık hizmetlerinin yaygınlaşmasına büyük hız vermiş, tüketicilerin hayatını kolaylaştırmıştı.

Türkiye finans sektörü -BKM'nin sektöre 1990'dan bu yana sunduğu katkıları da arkasına alarak- kendisine benzer bir nüfusa sahip olan Almanya ve İngiltere gibi gelişmiş Batı Avrupa ülkelerinin dahi ödeme sistemleri alanında yer yer ilerisine geçen uygulamalara imza atan bir ülke olmanın gururunu yaşıyor.

(*) ***Yönlendirme:*** BKM üyelerinin ATM ve POS terminalleri vasıtasıyla kabul ettikleri diğer üyelere ait kart işlemlerini, ilgili üyeye yönlendirilmesini sağlayan hizmettir. Takas bir BKM üyesinin kartı ile farklı bir üyenin POS veya ATM'sinden işlem yapılması durumunda, iki üye arasında işlemin takas ve hesaplaşmasını sağlayan sistemdir.

Türkiye, bugün ödeme sistemleri alanında sadece sektör büyüklüğü ile değil, gelişkin ürün özellikleri ve dinamik, yenilikçi yapısı ile de örnek gösterilen bir ülke konumundadır. Avrupa'daki ilk temassız kartı 2006'da çıkaran, Chip&PIN geçişini ise Fransa ve İngiltere'nin hemen ardından 2007'de tamamlayan Türkiye, taksitli alışveriş uygulamaları ile ödemeler alanında diğer pazarlardan ayrışan da bir karaktere sahip olmuştur.

Özellikle 2000'li yılların ikinci yarısından itibaren, dünyadaki ve Türkiye'deki dijitalleşme rüzgârı ile birlikte kabuk değiştirmeye başlayan ve kuruluşundaki misyonuna sığmayan Bankalararası Kart Merkezi, bugün Türkiye kartlı ödemeler sektörünün yenilikçi ürün ve uygulamalarının hayata geçirilmesinde de rol oynamayı sürdürüyor.

1993'te hizmete aldığı yönlendirme sistemiyle ilk ay yalnızca 7 bin civarında ticari işlemin üstesinden gelmesi gereken BKM, bugün son teknolojileri kullanarak ayda milyarlarca kartlı işlemin hızlı ve güvenli bir şekilde gerçekleşmesini sağlamakla kalmayıp, Türkiye'nin ilk Fintech şirketlerinden biri olarak da dijital cüzdandan yerel şemaya, blokzincirinden yapay zekâya, bünyesinde dijitalin peşinde pek çok projeye hayat veren bir kurum olarak faaliyet gösteriyor.

İlerleyen sayfalarda, BKM'nin yaşadığı dönüşümü, bu dönüşümde rol oynayan etmenler, önemli kilometre taşları ve hayata geçirilen uygulamalardan çıkardığı dersler ile birlikte aktarmayı hedefliyoruz. Ödemeler ekosisteminin merkezinde konumlanan bir kurumun dijital dönüşüm yolculuğunda edindiği deneyimleri birbirinden farklı kulvarlarda faaliyet gösteren kurumlar, profesyoneller ve de akademisyenlerle paylaşmak, umalım ki, ülkemizin bilgi tabanlı küresel ekonomide daha rekabetçi hale gelmesine olanak tanıyacak tartışma platformlarının zenginleşmesine küçük de olsa bir katkı sunabilsin.

KAYNAKLAR:

1 Dr. Ferudun Kaya, *"Türkiye'de Kredi Kartı Uygulaması,"* Türkiye Bankalar Birliği, yayın no: 263, İstanbul, Ocak 2009.

2 Prof. Dr. Nevin Coşar, *"Türkiye'de Bankacılığın Tarihsel Gelişimi,"* Türkiye Ekonomisi 1908-2008" içinde, Ekin Yayınevi, 2010.

3 Rabia Saliha Tutcuoğlu, *"Dünyada ve Türkiye'de Bireysel Bankacılığın Gelişimi Nedenleri ve Bankacılık Sektörü Açısından Oluşturduğu Riskler"* (yayımlanmamış yüksek lisans tezi), İstanbul Ticaret Üniversitesi, 2010.

4 Akdoğan Özkan, *"Eskişehir Yolu Sekizinci Kilometre,"* İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2019.

5 Feride Bahar Işın, *"Teknoloji Araçlarının Bankacılık Sektöründe Uygulanabilirliği ve Türkiye'deki Bu Doğrultudaki Bankacılık Uygulamalarının Değerlendirilmesi;* Feride Bahar Işın, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 20 Sayı: 2, Eylül 2006.

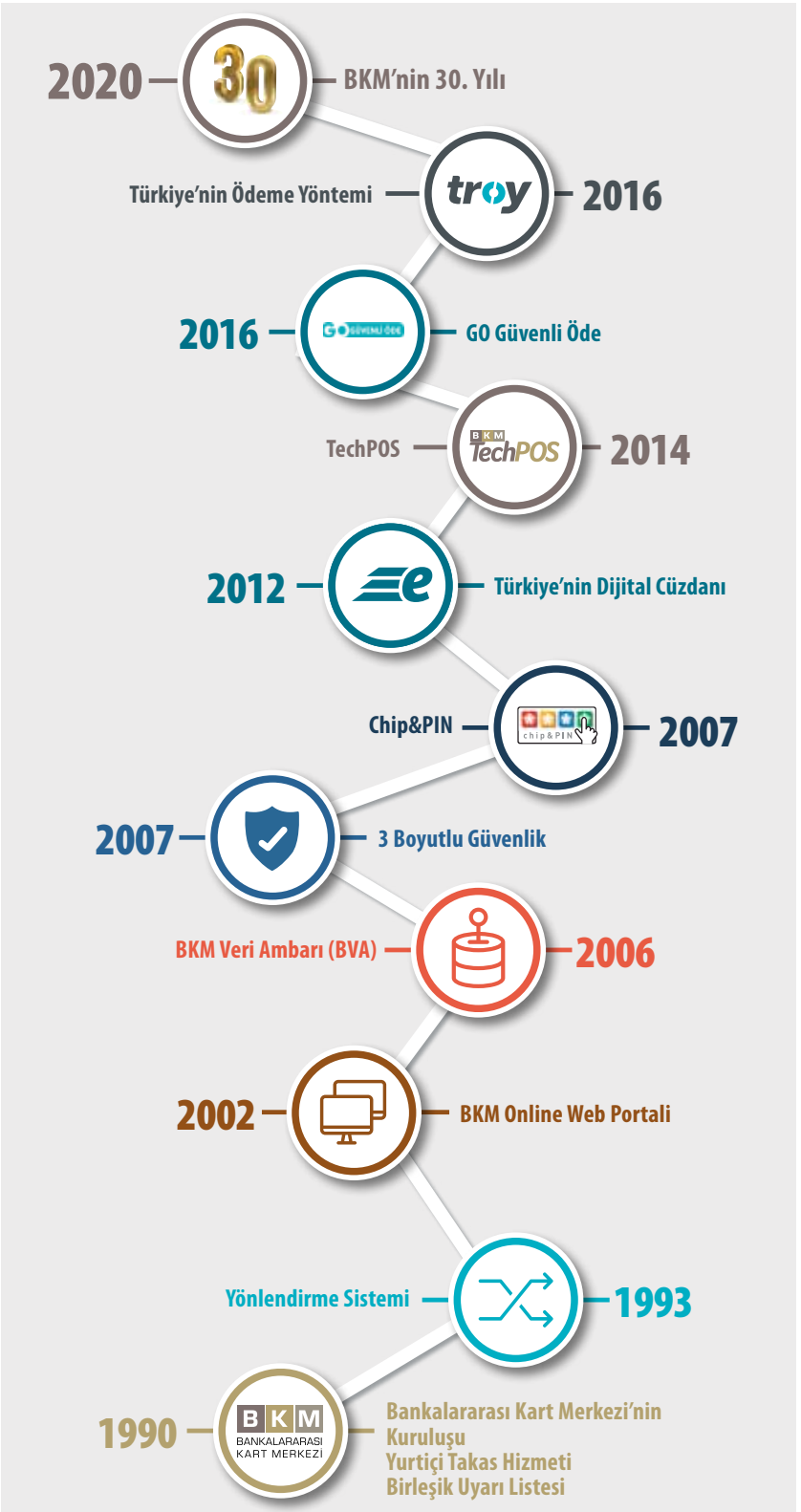
6 NTV Arşiv, *"İnternet Bankacılığı Yaygınlaşıyor,"* 2 Ocak 2001.

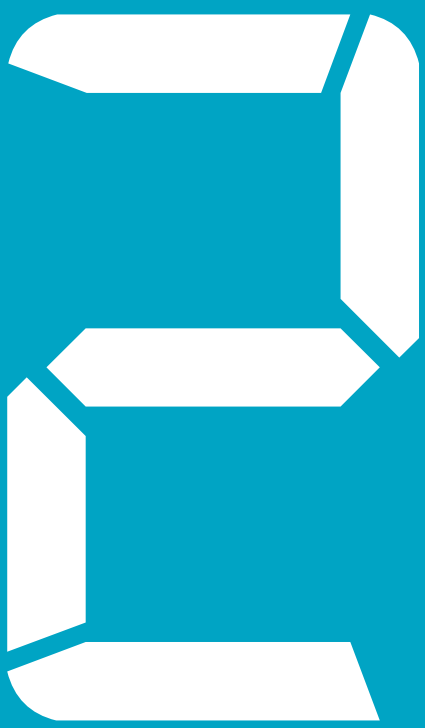
7 Akdoğan Özkan, *"Türkiye'nin Kartlı Ödeme Sistemleri Tarihi,"* İstanbul, 2015.

8 Burhan Karaçam, *"Orası Yapı Kredi, Fark Oradaydı,"* Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 2006.

Şekil 6

Bankalararası Kart Merkezi'nin 30 Yılı





BÖLÜM

BKM'NİN DÖNÜŞÜM YOLCULUĞU

İNSANLIĞIN ihtiyaç duyduğu ürün ve hizmetleri sunan işletmelerin önemli sosyoekonomik aktörler olarak belirmesi her ne kadar 19. yüzyıl ve sonrasında gerçekleşmişse de, işletmelerin tarihi oldukça eskiye dayanmaktadır. Kimi kaynaklara göre, "dünyanın en köklü şirketi," Japonya'nın ilk tapınağının yapımına karar veren Japon Prens Shōtoku Taishi'nin (572–622) söz konusu projesinde görev alan Shigetsu Kongō tarafından M.S. 578 yılında kurulmuştur. Kongo Gumi adını taşıyan ve tapınak inşaatında uzmanlaşarak yıllar içinde büyüyen bu Japon şirketi 2006 yılındaki tasfiyesine kadar da 1428 yıl kesintisiz faaliyet göstermiştir. Kongo Gumi, İmparator Meiji'nin saltanat sürdüğü ve Japonya'nın hem siyasi hem de sosyal yapısında çok büyük değişikliklere yol açtığı için Meiji Islahatı Dönemi olarak adlandırılan, Budizmin kökünün kazınmaya çalışıldığı çalkantılı dönemi (1868-1912) atlatmış, yüzyılların seyri içinde -1927 Krizi de dahil olmak üzere- pek çok zorlu finansal buhran dönemlerinin üstesinden gelmeyi bilmiştir. Yüzyıllara direnen şirket, yaşadığı son finansal sorunlar nedeniyle 2006 yılında tasfiye edilmiş, ardından Takamatsu isimli bir inşaat devinin bünyesine katılmıştır.[1]

DÖNÜŞÜMÜN GEREKLİLİĞİ VE BKM

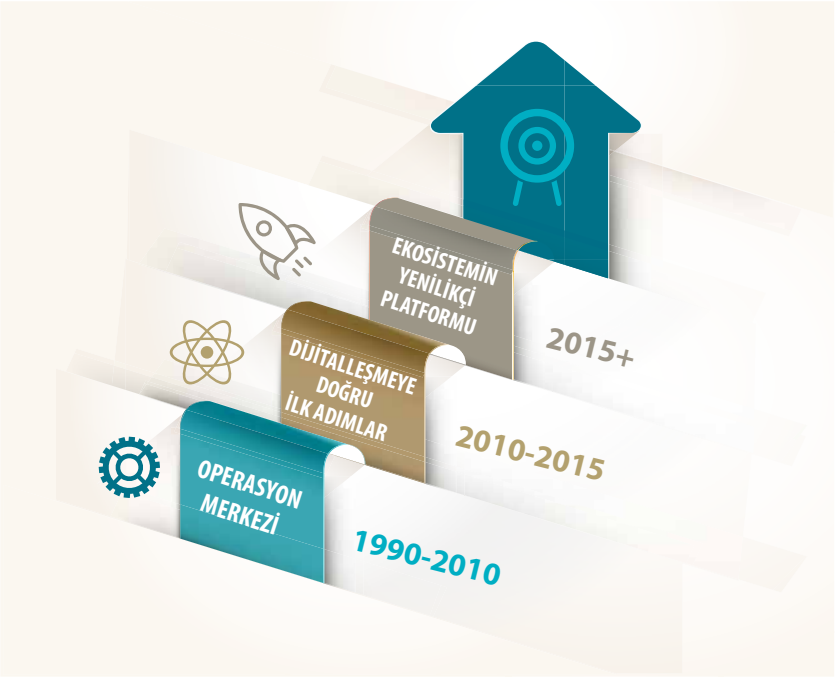
Günümüzün son derece yoğun rekabet ortamında şirketler bu denli uzun ömürlü olmayı başarabilirler mi bilinmez ama, kurumların kendilerini gelecekte de var edebilmek için dönüşmeleri gerektiğini biliyoruz. Bu dönüşümleri başarıyla gerçekleştirerek kendilerini geleceğe daha güçlü taşıyan şirketler hangi sektörden olursa olsun, yazdıkları başarı hikayeleriyle pek çok başka kuruma ilham aşılıyor, hatta bazıları yaşadıkları dönüşümün gücüyle işletme kitaplarına dahi konu olabiliyor. Türkiye ödemeler pazarının önemli aktörlerden biri olan Bankalararası Kart Merkezi (BKM) de geleceğini yenilikçilik ve girişimcilik üzerine inşa eden, yarınlara uzanabilmek adına kendisini dönüştürmek zorunda olduğunu gayet iyi bilen bir şirket. Ödemeler alanında 30 senelik tecrübesi olan BKM'ye dışarıdan bakanlar, onun dünyadaki ve sektöründeki değişimlere paralel olarak 2000'li yıllarda bu yönde inisiyatifler aldığını ve önemli bir değişim ve dönüşümden geçtiğini bilirler. Bu değişim ve dönüşümün farklı sektörlerdeki kurumlar ve profesyoneller için ipuçları ve dersler barındırdığını söylemek mümkündür.

Dönüşüm adına ilham kaynağı teşkil edebilecek bu ipuçları ile derslerin neler olduğunu görebilmek adına önce BKM'nin içinden geçtiği dönüşüm sürecini safhalarına ayırmak ve kurumun her safhada nasıl rol oynadığına bakmak gerekiyor:

1. 1990-2010 BKM'nin bir operasyon merkezi olarak faaliyet gösterdiği dönem.
2. 2010-2015 dijitalleşmeye doğru ilk adımların atıldığı dönem. 2010'ların başında Türkiye'nin ilk ve en kapsayıcı dijital cüzdanı -BKM'nin de son kullanıcıya yönelik ilk ürünü olan- BKM Express doğuyor ve dijitalleşmeye doğru ilk adımlar atılmış oluyor.
3. 2015- Bugün BKM, içinde yer aldığı ekosistemdeki farklı aktörleri bir araya getiren, yenilikçi teknolojilerin denendiği ve hayata geçirildiği bir platform şirketi olarak konumlanıyor.

Şekil 1

Bankalararası Kart Merkezi'nin (BKM) Dönüşümündeki Kritik Aşamalar



BKM'nin bu değişiminin ve dönüşümünün farklı kurumlar ve profesyoneller için ne tip ipuçları ve dersler barındırdığını görmek için şu soruları sormak gerekiyor:

- BKM'nin böyle bir dönüşüm geçirmesini hangi faktörler tetikledi?
- Dönüşüm sürecinde hangi kritik adımlar atıldı? Dönüşüm nasıl yönetildi?
- Dönüşüme temel teşkil eden kritik başarı faktörleri nelerdi?
- Bu dönüşümden dijital dönüşüm arifesinde olan başka şirketler için çıkarılabilecek dersler var mı?

DÜNYADA PLATFORM ŞİRKETLERİN ÖNEMİ

BKM'nin dönüşümünü tetikleyen etmenlere ayrıntılı bir şekilde değinmeden önce "platform şirket nedir" ve "ekonomilerin dijital dönüşümünde nasıl bir rol oynar" gibi sorulara cevap vermemiz gerekiyor. Tanımı hemen yapalım, günümüzde "üretici kullanıcılar" ile "tüketici kullanıcıları" bir araya getirerek değer yaratan şirketlere "platform şirket" deniyor. Apple, Google, Amazon, Facebook gibi dünya devleri en bilinen platform şirketler. Örneğin Apple, mobil kullanıcılara bir cihaz ve işletim sistemi sunuyor ancak kullanıcıların akıllı telefon deneyimine esas teşkil eden uygulama geliştirme işini üçüncü partilere bırakıyor. Neticede uygulama geliştiriciler ile nihai kullanıcılar Apple'ın sunduğu bu platform üzerinden birbirleri ile etkileşim kuruyor.[2]

Platform şirketlerle birlikte klasik ekonomik teorilerde tarif edilenden farklılaşan yeni bir ekonomik düzenin kurulmakta olduğunu da görmemiz gerekiyor. Geleneksel şirketlerden farklı olarak platform şirketler, öncelikle ekosistem için yaratılan değeri maksimize etmeye odaklanıyorlar. Onların değerleri ekosistem büyüdükçe artıyor. Zira, platform şirketler aracılığı ile yaratılan değer, bu platformlar üzerinde bir araya gelen tüketiciler ve üreticilerin sayısıyla doğru orantılı olarak artıyor; bu olguya da literatürde "network etkisi" adı veriliyor. Dolayısıyla, platform şirketleri sahip oldukları bilginin yanı sıra yarattıkları etkileşimle rekabet avantajı elde ediyor, ekosistemi büyüttükçe kendileri de büyüyorlar.[3]

Bu bağlamda, sadece teknoloji şirketlerinin değil, içinde bulundukları ekosistemdeki farklı paydaşları bir araya getirerek sistem için yaratılan değeri maksimize etmeye odaklanan, hatta yeni ekosistemler oluşmasına ön ayak olan iş modellerine sahip şirketlerin de platform şirket olarak adlandırılabileceğini söylemek mümkün.

Günümüzde "üretici kullanıcılar" ile "tüketici kullanıcıları" bir araya getirerek değer yaratan şirketlere "platform şirket" deniyor. Geleneksel şirketlerden farklı olarak platform şirketler, öncelikle ekosistem için yaratılan değeri maksimize etmeye odaklanıyorlar.

Platform şirketlerin günümüz dünyasında özellikle ekonomilerin dijital dönüşümünde hızlandırıcı bir işlev gördükleri için ön plana çıktığına tanık oluyoruz. Bu gerçeği teyit eder nitelikte çalışmalara imza atmış olan küresel danışmanlık şirketi Accenture'ın yaptığı bir araştırmaya göre, dünyada üst düzey banka yöneticilerinin yüzde 83'ü platformların dijital ekonomilerde organizasyonları bir araya getiren bir "tutkal" görevi göreceğine inanıyor.(4)

Platform iş modellerinin "tutkal" nitelikli bu potansiyelini ilk keşfeden ve başarıyla uygulayan ülke ABD oldu. ABD'li birçok platform şirket, bugün milyarlarca dolarlık değere ulaşmış durumda. Yıllarca kapalı bir ekonomiye sahip olan Çin, ABD'nin öncülüğünü yaptığı bu çizgiden ilerledi. 2010'lu yıllardan itibaren dijitalleşmenin araladığı fırsat kapılarını sonuna kadar açan Çinliler, Alibaba, Tencent ve Baidu gibi şirketleri öncülüğünde platform iş modelini içselleştirdiler. Çin ekonomisinin dijital dönüşümüne bu sayede ciddi bir ivme kazandırdılar.

ESNEK VE YARATICI İŞ MODELLERİNİN GEREKLİLİĞİ

Platform şirketlerin sahip oldukları önem ve oynadıkları rolün, teknoloji kullanımı ve finansal sektöre erişim açısından Türkiye gibi sosyoekonomik segmentleri arasında -gelişmiş pazarlardakinin aksine- büyük farkların bulunduğu bir ülkenin dijital dönüşümünde çok daha kritik olduğunu söylememiz gerekiyor. Bulunduğu coğrafya, nüfus yapısı ve ekonomisi açısından özel bir konumu olan ve dünyanın önde gelen ödeme kuruluşlarını daha 1968 yılında kendi pazarına çeken Türkiye, günümüzde oldukça çekici bir demografik yapıya sahip:

82 milyonluk nüfusun yüzde 47'si 30 yaşından genç, yüzde 40'ı literatürde "dijitale doğan ilk kuşak" olarak bilinen Z kuşağına mensup bireylerden oluşuyor.(5) Toplumun mobil teknolojiler ve akıllı telefon kullanımı da dünya ortalamasının üzerinde. Mobil abone sayısının 9 yaş ve üzerindeki nüfusa oranı yüzde 113 gibi yüksek bir düzeye ulaşırken, akıllı telefon penetrasyonu da yüzde 69 ile dünya ortalaması olan yüzde 59'un bir hayli üzerinde.(6) Yani Türkiye toplumu yeniliklere açık ve teknolojiye meraklı kitleler barındıran bir toplum.

Türkiye finans sektörü de bu gerçekliğe paralel olarak hızla dijitalleşiyor. 2008 yılında 5 milyon olan dijital bankacılık kullanıcı sayısı son on yılı aşan süreçte hızlı bir şekilde artarak 2019 itibarıyla 51 milyona(*) kadar ulaştı.(7) Öte yandan, ülkede, teknoloji ve finansal okuryazarlık düzeyi düşük olan önemli büyüklükte bir kesim de bulunuyor. Dünya Bankası'na göre, Türkiye'deki 15 yaş üzeri nüfusun sadece yüzde 63'ünün banka kartı bulunurken, bu oran

(*) İlgili yılların Ekim - Aralık döneminde internet bankacılığı veya mobil bankacılıktan en az bir kez log-in yapmış kullanıcısı sayısını göstermektedir. Bir kişi birden fazla bankada müşteri olabileceği için tekil kişi sayısını göstermemektedir.

Fransa, İtalya, İskandinav ülkeleri gibi gelişmiş pazarlarda yüzde 80-98 arasında değişiyor.

Kısacası, Türkiye'nin sahip olduğu sosyoekonomik dinamik, toplumun birbirinden oldukça farklı kesimlerini içine alabilecek esnek ve yaratıcı iş modellerini gerekli kılıyor. Söz konusu iş modellerini hayata geçirmek, ekosistemdeki bilgi paylaşımını ve etkileşimi kolaylaştırmak için de, ilgili sektörlerde platform rolü üstlenerek farklı aktörleri buluşturacak ve sisteme değer yaratabilecek şirketlere duyulan ihtiyaç artıyor.

Aslına bakılırsa, BKM'nin dönüşümünü tetikleyen de böyle bir ihtiyacın kendini dayatması oldu. BKM'nin bugünkü haline evrilmesini sağlayan, bir ülkenin ekonomik kalkınması yolunda kritik alanlardan biri olan ödemeler dünyasının dijital dönüşümünü hızlandıracak bir platforma duyulan gereksinimdi. Bir yandan mevcut ekosistemdeki değişimde katalizör rolü oynayacak bir yandan da yeni ekosistemler yaratarak ödemeler sektörünü geleceğe taşıyacak bir platforma ihtiyaç duyuluyordu.

DÖNÜŞÜM SÜRECİNDEKİ KRİTİK ADIMLAR

BKM'nin bu anlamda önemli bir şansı da vardı. Türkiye 2000'li yılların başında nakit kullanımının epeyce ağırlıklı olduğu bir ekonomiye sahipken, 2005 sonrasından başlayarak nakit dışı ödeme yöntemlerinin yaygınlaşmaya başladığı yeni bir evreye giriyordu. Dünyanın ve Türkiye'nin içinden geçtiği dijital ve teknolojik devrim, nakit kullanımına belirli bir vadede veda etmeyi adeta zorunlu kılıyordu. 2010'lu yıllara geldiğimizde, kartlı ödemelerin toplam hanehalkı tüketimi içindeki payı %30'lara kadar yükselmişti. Ancak bu yıllarda, dünyanın ve Türkiye'nin içinden geçmekte olduğu dijital ve teknolojik devrimle birlikte, nakit dışı ödeme yöntemlerinin ekonomideki payının daha da yaygınlaşabileceği yeni bir ekonomik düzen de ortaya çıkmaya başladı.

Yine bu yıllarda BKM, dünyadaki yeni dinamiklerin ışığında, vizyonunu yeniden belirleme yoluna gidecekti. Şirketin bir operasyon merkezi olarak işlev gördüğü 2010 öncesindeki vizyonu, "kartlı ödeme sistem altyapısını düşük maliyetle sunan bir servis sağlayıcı olmak" şeklinde belirlenmiş idi. Yeni teknolojilerin sunduğu imkânlar gözetilerek bu vizyon, "2023'te nakitsiz bir dünyaya geçişe öncülük etmek üzere platformlar oluşturmak ve işletmek" olarak yenilendi.

DEĞİŞİMİN MOTORU NASIL ÇALIŞTI?

Dr. Soner Canko
BKM Genel Müdürü, HBR Türkiye Röportajı (Temmuz 2017)

"[...] Dijital cüzdan projesi için yola koyulduğumuzda, onun çok ötesinde bir işe giriştiğimizin farkında değildik aslında. Biz o ürünle verdiğimiz büyük sözün arkasını doldurma çabasına girişirken, meğer kurum için çok önemli olan ve dijitali anlamak, anlamlandırmak yönünde bir değişim başlatmışız, bunu sonradan fark ettik. Daha iyi aktarabilmek adına bir anekdot paylaşayım. Ben BKM'ye bir kamu bankasından gelmiştim. Her gün sadece beyaz gömlek, lacivert takım elbise giyiyor ve bunun dışında bir şey tercih etmiyordum. Oysa dijital cüzdan anlatacaksanız, böyle bir kıyafet bile bir sınır, bir engel teşkil ediyor, bunu bilmeniz lazım. Çünkü paydaşlara, örneğin dört kişinin kurduğu bir start-up'a gidiyor, varsayalım ki "dijital cüzdana BKM Express entegre edelim," diyorsunuz. Onlar tişörtle ve şortla karşınızda otururken, siz lacivert takım elbise ve beyaz gömlek giyen, kravatlı bir adam olarak garip karşılanıyorsunuz. Ne kadar şirin olursanız olun, onların dünyalarından biri gibi durmuyorsunuz. Bu nedenle o dünyayı anlamak ve anlamlandırmak çok önemliydi. Hemen dedik ki, kelimelerimizi, kıyafetlerimizi, kültürümüzü, her şeyimizi değiştirmemiz lazım.

Bahsettiğim dönem 2010'lı yılların başı; yani bugünlerde olgunlaşmış teknolojilerin çıkış yaptığı dönem. Bir dalganın yavaş yavaş yükseldiği, dolayısıyla herkesin iddialı olduğu bir zaman dilimi. Büyük bir söz vermişiz ve ardından bir parçası olduğumuzu düşündüğümüz ekosisteme uyum sağlama gereğini hissetmişiz. Bu gereklilikle başlayan iş bizde durdurulamaz bir değişimin motorunu çalıştırdı. Değişim birtakım inisiyatiflerle devam etmesi gereken bir motordu. "Kurumiçi girişimciliğe adım atalım, hepimiz bir girişimci gibi davranalım," dedik. "Start-up'lardaki gençlerin 4 kişiyle yaptığı işi biz niye burada 10 kişi ile yapıyoruz?" diye sorduk. Çeşitli eğitimlerden geçtik, danışmanlık hizmetleri aldık. Fakat aldığımız danışmanlıkları "herkes elini taşın altına koysun" şeklinde kurguladık. Galiba en iyi yaptığımız şey duyduklarımızı ve gördüklerimizi teorik çerçevesinden çıkarıp, deneyimlemeye, pratiğe dönüştürmeye kafa yormak oldu."

Aslında BKM'nin dönüşüm süreci bu yeni vizyonun belirlenmesi ile birlikte başlamış oldu. Dönüşüm yönündeki ilk adımlar, Türkiye'de dijital teknolojilerin kullanımı ile e-ticaretin yükselişe geçtiği 2010'lu yıllarda atıldı. İnternetten kartlarla yapılan ödeme işlemlerinin adet bazında yıllık yüzde 50 gibi yüksek bir artış gösterdiği bir ortamda, kart kullanıcısını internet alışverişlerindeki siber saldırı, dolandırıcılık gibi risklerden koruyacak ve aynı zamanda bu alışverişlerde kolaylık sağlayacak ortak çözümlere büyük ihtiyaç duyuluyordu. Bu ihtiyaçlar BKM'nin "nakitsiz bir dünyaya geçişe öncülük etme" vizyonuna hizmet edecek ilk platform "ürünü" olan dijital cüzdan çözümü BKM Express için ilk tohumların atılmasını sağladı.

"CESUR YENİ DÜNYA"YA GEÇİŞ

Mehmet Güvendi
BKM Strateji Danışmanı

"BKM, 2010'lu yılların başında daha kuruluşundan beri sürdürdüğü kartlı ödeme sistemleri için 'sistem seviyesinde servis sağlayıcısı olma' vizyonunu gerek ulusal gerekse de uluslararası düzeyde olmuş ve olması beklenilen değişiklilerin ışığında 'nakitsiz bir Türkiye'ye geçişte öncü olmaya' genişletti. Böylesi bir değişimin en büyük tetikleyicilerinden biri olan ve o sıralarda dünyayı kasıp kavuran 'dijitallleşme', aslında bu değişim yolculuğunda, BKM'nin en büyük stratejik araçlarından biri oldu. Dijitalleşmenin getirdiği dar anlamda sınırsız teknolojik olanaklar, geniş anlamda ise insan yaşamının her boyutunda sebep olduğu muazzam değişiklikler, BKM'nin bir yandan geleneksel plastik kartlı ödemeler sisteminin gelişip büyümesi sırasında ortaya çıkan yeni tüketici ihtiyaçlarının karşılanmasında ve yeni fırsatların değerlendirilmesinde sistem seviyesinde bir altyapı sağlayıcısı olarak yüklenmiş olduğu merkezi rolün gerekliliklerini yerine getirmesini kolaylaştırırken; diğer yandan da, nakitsiz ödemeler tanımını geleneksel fiziki plastik kartları, çok yeni ancak çoktan devasa boyutlara ulaşmış, dijital bir ekonomide varlığı son derece gerekli olan dijital ödeme araçlarına devrimsel bir şekilde dönüştürmesine olanak sağlamıştır. Bu sayede, BKM Türkiye'deki ödemeler sisteminde temel paydaşları olan ödeme sistemleri işletmecileri için bu 'cesur yeni dünyaya' geçiş sürecini dünyadaki pek çok örneğinden farklı olarak endişe verici bir risk ve tehdit kaynağı olmaktan çıkarıp, tam aksine muazzam gelişme ve büyüme fırsatlarının olduğu bir yolculuğa dönüştürülebilmiştir."

2012 senesinde duyurusu yapılan BKM Express ile birlikte Şirket, artık sadece bankalarla değil, kart kullanıcısından e-ticaret firmalarına ekosistemdeki tüm paydaşlarla ilişki geliştirmeye başlamıştı. Bu, BKM'nin yeni vizyonu temelinde ilk "kabuk değiştirme" gayretleri idi. Artık BKM, ödemeler dünyasının dijital dönüşümünü hızlandırabilecek bir platform olma yönünde kabuk değiştirmeye başlıyordu.

Dijital çağın gereklerini temel alan iddialı rollere soyunmak arzusunda olan BKM için gerçekleştirilmesi gereken ilk ve en temel ödev, vizyonunu ve üstlendiği misyonu bir adım öteye taşımaktı. BKM daha önce "nakitsiz bir dünyaya geçişe öncülük etmek" olarak tarif edilmiş vizyonunu, 2015 yılı Nisan ayında gerçekleştirilen yeni bir çalışmayla bir adım daha ileri götürerek, "nakitsiz ödemelerde geleceğin deneyimini yaşatmak" olarak tazeledi. Şirket'in yeni misyonu da "ödemeleri kolaylaştıran güvenli çözümler ile Türkiye'ye değer katmak" olarak belirlendi.

Şekil 2

Dönüşümün İlk Adımı Olarak Vizyon Değişimi

KÜLTÜR DÖNÜŞÜMÜ ŞART

Ancak, yenilenmiş bir vizyon ve misyon bildirimine gitmek dönüşümün sadece ilk adımıydı. Herhangi bir şirkette olduğu gibi, vizyon ve misyonun başarılı şekilde hayata geçirilmesi ve bu kapsamda ortaya konan stratejik hedeflere ulaşılması için kurum kültürünün ve işleyişinin de buna uygun olarak değişmesi gerekiyordu. Yani, ihtiyaçları daha iyi anlayıp çözümler üretilmesini sağlayacak, teknolojiyi yakından takip eden, meraklı, denemeyi seven, esnek ve dinamik bir kurum kültürü yeşertilmeliydi.

Dünyadaki örneklere bakıldığında, pek çok şirketin değişmek ve dönüşmek için çıktıkları yolda hedeflerine ulaşamadıkları görülüyordu. Dolayısıyla, BKM gibi uzun yıllar boyunca geleneksel bir yapı içerisinde ve daha çok operasyonel işler yapmaya alışkın çalışanlardan oluşan bir şirkette, böylesine köklü bir değişimin kararlılık içerisinde yönetileceği bir kültürel iklimin oturtulabilmesi dönüşümün en kritik başarı faktörü idi. Bir diğer deyişle, başarı için öncelikle kurum içinde bir "kültürel dönüşüm" yaşanması gerekiyordu.

MUTFAKTA PİŞEN VİZYON

Yasemin Duman
Gelişim Danışmanı, NEV Gelişim Yönetim Danışmanlık

"Mutfak Sanatları Akademisi'nde 9 Nisan 2015 tarihinde düzenlenen bir kahvaltıda BKM üst yönetimi ile birlikte güzel bir güne başladık. Hedefimiz BKM'ye gelecekte yön verecek misyon ve vizyonu oluşturmaktı. BKM Genel Müdürü, Genel Müdür Yardımcıları ve Direktörler de katılımcı ekibin içerisinde yer alıyordu. Önce misyon ve vizyon ile ilgili kısa bir tanım ve bilgilendirme çalışması gerçekleştirdik. Bu ifadelerin BKM için anlamı üzerine düşündük ve tartıştık.

Sonraki adımda bir beyin fırtınası ile misyonda ve vizyonda yer almasını arzuladığımız kelimeleri belirledik. Bu kelimelerin onları sahiplenecek olan kişilerden gelmesi gerekiyordu. Kendimizi sınırlamadan, kurum-içi pozisyonlarımızdan bağımsız, kelimelerimizi ortaya koyduk.

Sonra en beğendiğimiz kelimeler seçildi, ardından kalıcı bir misyon ve vizyon bildirimi için ihtiyaç duyduğumuz sade, net ve enerjik kelimeleri buluncaya dek seçimlerimizi sürdürdük. BKM ekibi büyük bir enerjiyle hareket ediyordu. Kelimeler ve onların anlamları üzerinde düşünüyordu. Günün nasıl aktığını fark etmeden tüm kelimeler üzerinde ayrı ayrı durduk. Misyon ve vizyon için istediğimiz kelimeleri belirledikten sonra onları alternatifli cümleler olarak ifade ettik.

Sayfalar harcadık, yazdık, çizdik, düzelttik, oklar çıkardık, beğenmedik, yeniden yazdık... Yazdıklarımızı onayladık ve birbirimizi eleştirmekten korkmadan ne istediğimizi söyledik. Nihayet BKM'nin istikametini ve amacını en iyi tarif eden ifadeleri belirledik.

Tahminimizden uzun sürmüştü, ancak günün sonunda herkesin yüzünde kocaman bir gülümseme görebilmek mümkün olmuştu.

Bankalararası Kart Merkezi'nin ***misyonu, ödemeleri kolaylaştıran güvenli çözümler ile Türkiye'ye değer katmaktır,*** demiştik!

Bankalararası Kart Merkezi'nin ***vizyonu, nakitsiz ödemelerde geleceğin deneyimini yaşatmaktır,*** demiştik!

Böylesi bir enerjiye ve böylesi bir adanmışlığa tanık olmak benim iş hayatım için de önemli bir dönüm noktası oldu. Bu sürecin parçası olmanın gururunu her zaman hissettim."

KÜLTÜREL DEĞİŞİM NASIL BAŞARILDI?

BKM'de kültürel değişimin başarılı olabilmesi için etkili olacağı düşünülen birkaç önemli adımın peyderpey atılması gerekiyordu.

1. Şirket Değerlerinin Oluşturulması: Üst yönetimden başlayarak, tüm çalışanların belirlenen yeni vizyon ve misyon etrafında birleşmesini sağlamak için ilk adım olarak şirket değerlerinin saptanması yoluna gidildi. Bu çerçevede, "ne kadar uzağa bakarız?", "nasıl fikir üretiriz?", "bizce iyi bir plan neye benzer?", "nasıl aksiyon alırız?", "nasıl ekip oluruz?" gibi sorular soruldu. BKM'de ulaşılmak istenen kurum kültürünü tanımlayabilecek değerler, bu sorulara kurum içindeki tüm paydaşların katkıları ve ortak çabasıyla cevaplar üretilmesi ile belirlendi.

Şekil 3

BKM Kurum Değerleri

2. Değerlerin İçselleştirilmesi İçin Mottoların Belirlenmesi: Çalışanların şirket değerlerini içselleştirip gündelik iş yapma biçimlerine yansıtmalarını sağlamak üzere, yine onların katılımıyla her yıl bu değerleri en iyi yansıtacak slogan nitelikli "mottolar" belirlendi. Slogan belirleme süreci her çalışanın önerisini vermesi, önerilen cümlelerin tüm çalışanlar arasında bir yönelimi ortaya koyması, bunlardan bir nihai slogan oluşturulması ve senelik şirket toplantısında mottonun duyurulup önerenlere sahnede teşekkür edilmesi şeklinde ilerledi. Her yıl, belirlenen sloganın senelik toplantıda ifade edilen tek seferlik bir ifade olmadığını, iş yapış şeklimizin tutkalı olduğunu hatırlatıcı kılmak için de, tüm yılın mottosu olarak belirlenen ifadeler çeşitli medyalar aracılığı ile şirketin farklı noktalarında görünür kılındı. Örneğin, ilk belirlenen mottolardan biri "vizyoner olma ve iddialı bir gelecek hayal etme" değeri ile uyumlu şekilde belirlenen "tutkuyla sahiplen, geleceği şekillendir" mottosu idi. Şirketin 2018 ve 2019 yıllarındaki temel mottosu olan "Merak Et, Dene, Üret, İz Bırak" da şirket çalışanlarını kurum değerleri ve ulaşılmak istenen kurum kültürü ile uyumlu şekilde çalışmaya teşvik etmeyi amaçlıyordu.

Şekil 4

Kurum Kültürünü İçselleştirmek İçin Kullanılan Mottolar

3. Süreçlerin ve Ekipler Arası Çalışma Biçimlerinin Değiştirilmesi: Bu süreçte bir "start-up" ruhu ile hareket edilmesi ve karar süreçlerinin hızlandırılması amacıyla hayata geçirilen önemli uygulamalardan biri de, şirket içerisindeki hiyerarşik yapının ortadan kaldırılarak açık ofis yerleşimine geçilmesi ve açık kapı politikasının benimsenmesi oldu. Böylelikle çalışanlar ile üst yönetim arasındaki bariyerler kaldırılarak üst yönetime hızlıca erişimin sağlanması mümkün oldu.

4. "Kurumiçi Girişimcilik Programı"nın Hayata Geçirilmesi: Şirketlerin dönüşümünü hızlandırmada etkili olan en önemli faktörlerden biri de, kurum içinde yenilikçilik kültürünü geliştirmektir. Hele de BKM gibi sektörün dijital dönüşümüne liderlik etmeye soyunan bir şirket söz konusuysa, o kurumda bir "start-up" kültürünün yerleştirilmeye çalışılması çok önemlidir. İyi kurgulanmış bir "Kurumiçi Girişimcilik Programı"nın uygulanmaya konulması böyle bir kültürün oturtulmasında pek çok şirkette etkili bir araç olmuştur. BKM'de ilk olarak 2016 yılında başlatılan bu program sayesinde, 50'den fazla yeni iş fikri oluşurken bunlardan 2 tanesi hayata geçme imkânı buldu. Programın yapısı şirket ihtiyaçları baz alınarak ilerleyen yıllarda güncellendi. Yeni öneri sistemi ile çalışanlar hem yeni iş fikirlerini hem de mevcut ürün/hizmet ve süreçlerdeki iyileştirme önerilerini yıl boyunca diledikleri zaman iletebilme imkânı buldular. Bu önerilerin hayata geçirilmesinde aktif rol alan çalışanlar elde edilen başarılarla birlikte ödüllendirildi. Böylece, arzulanan girişimcilik ruhu "deneyimleyerek" kazanılırken istenen çalışan motivasyonu da sağlandı.

5. ArGe Merkezi'nin Kurulması: Kurum içinde yenilikçilik kültürünün pekiştirilmesi doğrultusundaki en önemli adımlardan biri de, yine "merak et, dene, üret, iz bırak" mottosunun bir uzantısı olarak, yenilikçi ve ezber bozan teknolojilerin test edildiği, bu teknolojilerin ödemeler alanına yansıtılmasıyla geliştirilen ürün ve hizmetlerin sektörel yansımalarının deneyimleyerek öğrenildiği bir ArGe Merkezi'nin kurulması idi. 2018 yılında kurulan ArGe Merkezi'nde o günden bu yana yapay zekâ, makine öğrenmesi, karekod, giyilebilir teknolojiler, artırılmış gerçeklik gibi kavramları ödeme teknolojileri ile buluşturan projeler ve kavram kanıtlama çalışmaları yapıldı. ArGe Merkezi, BKM'nin içinde yer aldığı ekosistemin dijital dönüşümü yönünde üstlendiği platform rolü için de oldukça kritik bir işleve sahip. Zira, ArGe Merkezi'nde yapılan çalışmalar, ekosistemdeki farklı aktörleri bir araya getirirken, ortaya çıkan projeler o ekosistemin sağlıklı büyümesi ve dönüşümü için de hızlandırıcı bir işlev görüyor.

VAKA: BİR "ÇEVİK" DÖNÜŞÜM HİKAYESİ

2012'den başlayarak yoğun bir teknolojik atılım sürecine giren BKM bir yandan da "çevik" çalışma fırsatını değerlendirme yoluna gitti. İlk çevik proje takımları 2014'te kuruldu ve bu takımlar oldukça hızlı bir şekilde başarılı sonuçlar ortaya koydular. Çevik dönüşüm BT ekipleri ile sınırlı kalmadı ve zamanla tüm şirkete yayılacak şekilde benimsendi.

BKM, 2014-2015 yılları arasında geliştirdiği kaslarla 2015 sonunda önemli bir karar vererek tüm şirket organizasyonunu çevik yaklaşıma uygun olarak yeniden düzenledi. Sektörde pek görülmeyen bir şekilde, yazılım geliştirme ekiplerinin yönetimi ürünün sahibi olan iş birimlerinden sorumlu genel müdür yardımcılarına verildi. Bu sayede sadece yazılım ekibi değil, ürün sahibi iş ekipleri de çevik çalışabilir hale geldi. Bu yapılanmada kaynak planlaması ve iş önceliklendirmesi iş birimi tarafından yapılırken çekirdek Bilgi Teknolojileri örgütü altyapı, bilgi güvenliği, işletim ortamı hizmet yönetimi konularında standart ve kuralları belirleyici oluyordu. Uygulama geliştirme ekibi idari olarak iş birimine bağlı ancak altyapı konularında Bilgi teknolojileri ekibinden hedef alır konumdaydı.

Çevik çalışmak, kısa aralıklarla planlama yapmak, gerektiğinde öncelikleri değiştirmek, yapılan işi sürekli ölçümlemek, kısa aralıklarla canlı ortama değişiklikleri yansıtmak ve mutlaka süreç değerlendirmesi yapmak gibi alışkanlıkların şirket geneline yayılmasını sağladı.

2016 itibarıyla tüm yazılımcılar bir çevik ekibin parçası haline gelmişti. Öyle ki, ekibin kendi alt süreçleri bile –yine çevik bir yaklaşımla- daha küçük, çevik prensiplerle çalışan alt takımlarca yapılmaya başlandı.

Çevik yaklaşımın popüler uygulamalarından biri, bu kavrama bir yapı ve kitap-içi kurallar sağlayan "scrum" olarak ifade edilir. 2014 yılında çevik metodolojinin iki temel yaklaşımdan biri olan "scrum" ile başlayan, 2016 yılında ise teslim süresi ve döngü süresi gibi kavramları öne çıkararak verimliliği maksimize eden bir çerçeve sunan "kanban" panolarının da kullanılmasıyla ilerleyen sürecin sonunda, literatürdeki çeviklik anlayışının neredeyse tamamı uygulanır hale geldi.

2020 yılı başı itibarıyla, her çevik takımın yaptığı "günlük" toplantılar, her ekibin tüm iş listesini takip edebileceğiniz "bekleyen işler," çevik yaklaşımın en önemli özelliklerinden olan şeffaflık ve görünürlüğü sağlayan panolar, tüm ekibin ve paydaşların katıldığı "sprint değerlendirme toplantıları," BKM'nin projelerinde tüm şirket genelinde yürüttüğü uygulamalar olarak göze çarpıyor.

BKM, artık birbirinden iş talep edip "ne zaman alabiliriz" yaklaşımıyla sonucu bekleyen farklı ekipler yerine, birbirlerinin önceliklerini tartışıp planlayan, neyin iş katkısının daha yüksek olduğuna göre birbirlerinin iş kararlarına uyum sağlayan, her türlü değişime gayet dinamik tepkiler veren ve değişimin öncülüğünü yapan bir organizasyona dönüşmüş durumda.

Bugün BKM;

> süreçler ve araçlardan ziyade bireyler ve aralarındaki etkileşimlere,
> kapsamlı dökümantasyondan ziyade çalışan yazılıma,
> sözleşme pazarlıklarından ziyade müşteri ile işbirliğine,
> katı bir plana bağlı kalmaktan ziyade değişime karşılık vermeye odaklı bir organizasyon olarak çalışmaktadır.

Celal Cündoğlu

Ödeme Platformları, İş Geliştirme ve Bilgi Teknolojileri

"BT yöneticileri olarak dijital dönüşümün olmazsa olmazlarından birinin çevik metodolijiye geçmek olduğu sonucuna birlikte varmıştık. Danışmanımız Dinçer Özturan ile birlikte ilk adımlarımızı, eğitimlerimizi planladık, üst yönetim desteğini aldık, iş birimlerimizi sürece kattık.

İlk kurulan çevik ekipler Takas ve BKM Express ekipleriydi. Çevik metodolojinin gereği olan, ekiplerin kendi kendilerini yönetmesi ve otonom yapı yaklaşımı ilk günden itibaren titizlikle uygulandı. Şirket genelinde 2012'den itibaren uygulanmaya başlanan inisiyatif kullanma, ekipler arası yüksek koordinasyon ve uyum, çevik yaklaşıma psikolojik olarak zaten hazır olan organizasyonda geçişi hızlandırıcı bir etki yaptı.

Takas yazılımını yenileme projesi bu şekilde çevik yaklaşımla çok hızlı ve hatasız bir biçimde tamamlandı. BKM Express'in de dahil olduğu e-ticaret ekosistemindeki hızlı değişim, BKM Express ekibinin çevik dönüşümü için önemli bir motivasyon oldu."

BİZ ZATEN BİR ARGE ŞİRKETİ DEĞİL MİYİZ?

Güvenç Akbil
Uygulama Geliştirme

“BKM olarak 2018 yılının başlarında kendimize şu kritik soruyu sorduk: Türkiye’ye yerel bir ödeme yöntemi, bir dijital cüzdan uygulaması kazandırmış, tüm hizmetlerinde ve yenilikçi projelerinde özgün birer araştırma ve geliştirme faaliyeti içinde olmuş bir kurum olarak biz zaten bir ArGe şirketi değil miyiz? Öyleyse, ülkemize ve sektörümüze değer katacak yeni projeler ve ürünlerin tasarlanması için yaptığımız ArGe çalışmalarını neden tescil etmeyelim?

Sonrasında her şey çok hızlı gelişti. Yurtdışındaki modellerine benzer, ArGe çalışmalarını rahatlıkla yürütebileceğimiz bir ofis katı hazırlanması için hızla çalışmalar başladı. 2-3 ay içinde ArGe katımız ortaya çıkmıştı bile. Projelerimizi elden geçirip 12’sini aday göstererek hemen başvurumuzu yaptık. Ardından hakem görüşmeleri gerçekleşti ve 31 Mayıs 2018’de mutlu sona ulaştık: Aday gösterdiğimiz projelerin hepsi ArGe projesi seçilmiş ve BKM olarak ArGe merkezi olmaya hak kazanmıştık!

Bugün ArGe merkezimizde sadece yenilikçi projeler yürütmekle kalmıyor, bilimsel-teknolojik yayınlar hazırlıyor, makaleler yazıyor, sempozyum ve konferanslarda gerçekleştireceğimiz sunumları hazırlıyoruz. Yaşadığımız her gün yenilikle dolu, diğerlerinden farklı. Merak eden, denemekten çekinmeyen, iz bırakmak için üreten bir ArGe şirketinde çalışmak ve bu oluşumun bir parçası olmak, çalışma hayatımdaki en büyük gurur kaynaklarından biri oldu.”

BKM'NİN DÖNÜŞÜMÜNDE ROL OYNAYAN YAKLAŞIMLAR

Türkiye kartlı ödemeler pazarının önemli aktörlerinden olan BKM'nin bir operasyon merkezinden bugünkü platform yapısına dönüşümü, içinde çok sayıda ders barındıran, örnek bir vaka niteliği taşıyor. Dijitalleşen dünyada şirketlerin dönüşüm gerekliliği, bunda rol oynayan etmenler ve dönüşümdeki kritik faktörlerin neler olduğu gibi hususlarda BKM örneğinin anlattığı çok şey var. Burada kazanılan "deneme" ve "öğrenme" bakış açısı hem yeni teknoloji ve uygulamaların hayata geçirilmesinde rol oynuyor, hem de o denemelerin bizatihi kendisi bu alanda yeni çalışmaların önünün açılmasında son derece etkili oluyor.

O nedenle, BKM'nin dönüşümünde rol oynayan uygulama ve yaklaşımlara ayrıntılı olarak bakmakta fayda var. Nitekim, söz konusu uygulama ve yaklaşımlar ilerleyen kısımlarda aşağıda belirtiğimiz altı başlık çerçevesinde anlatılacaktır:

- Kültürel Dönüşüm İçin Kurumiçi Girişimcilik
- Ezber Bozan İş Modelleri
- Platform Yaratmak
- Ekosistem İle Büyümek
- Büyük Veri
- Deneyerek Öğrenmek

KAYNAKLAR:

1 Irena Herrera, *"Building on Tradition - 1,400 Years of a Family Business, Irene Herrera,"* Works That Work, No. 3, 2014.

2 Marshall W. Van Alstyne, Geoffrey G. Parker, Sangeet Paul Choudary, *"Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy,"* HBR, April 2016.

3 A.g.e.

4 *"Accenture Technology Vision 2016: People First: The Primacy of People in a Digital Age,"* 2016.

5 Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK).

6 Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu (BTK), Statista.

7 Türkiye Bankalar Birliği, *"Dijital, İnternet ve Mobil Bankacılık İstatistikleri,"* Mart 2019.

BÖLÜM

KÜLTÜREL DÖNÜŞÜM İÇİN KURUMİÇİ GİRİŞİMCİLİK

ŞİRKETLERİN dönüşümünü hızlandıran önemli faktörlerden biri de, kurum içindeki yenilikçilik kültürünü geliştirmektir. Özellikle BKM gibi sektörün dijital dönüşümüne liderlik etmeye soyunmuş, bir "start-up" kültürünü yerleştirmeye çalışan kurumlarda, bu gerçek kendisini daha yakıcı bir biçimde hissettirir. Tabii böyle bir gelişim de ancak iyi kurgulanmış bir Kurumiçi Girişimcilik Programı'nın uygulanmasıyla sağlanabilir.

"Girişimci" derken ne anlaşılması gerektiği çok tartışılmakla beraber, modern girişimciliğin fikir babası sayabileceğimiz Steve Blank, iyi bir girişimciyi bir söyleşisinde şöyle tanımlıyordu:

"Bir girişimci inatçı, müşterisini, işini delicesine kovalayan birisidir. Bunun için çevik olmalıdır, hızlı yön değişimlerine ayak uydurabilmelidir. Bunların dışında çok dile getirilmese de, meraklı olmalıdır. Dayanıklılık önemlidir çünkü çok fazla düşecektir ve her seferinde ayağa kalkabilmelidir. Ayrıca ileri görüşlülük kadar gerçekliği sorgulayarak değiştirebilen bir kişiliği olmalıdır. Bunu diğer insanlara göstermeli ve onları ikna etmelidir."[1]

BKM'nin, içinde yer aldığı ekosistemin yenilikçi platformu diyebileceğimiz bir yapıya dönüşümünde, unvan ve pozisyona bakılmaksızın tüm BKM çalışanlarının, nakitsiz ödemelerin yaygınlaştırılması hedefine katılımını artırmak, üretken olmalarını sağlamak ve takım ruhunu oluşturmak büyük önem taşıyordu. Zira, Türkiye'nin ilk dijital cüzdanını geliştirmesi, ilk yerel ödeme yöntemini yaratması ve bunları ayakta tutabilmesi beklenen bir kurumdu BKM. "Kurumiçi Girişimcilik Programı" işte bu nedenle geleceğin ödeme deneyimini yaşatma vizyonuyla hareket eden bir kurum olarak BKM'nin kültürel dönüşümündeki en önemli araçlardan biri oldu.

Şirket, 2011 yılı itibarıyla geleneksel yapısından sıyrılıp inovatif bir kurum kimliğine bürünerek son kullanıcıya dokunan, dijital ve yenilikçi ürünleri hayata geçirecek bir dönüşüme girdi. Bu ürünler, kurumiçi girişimciliğe giden yolda atılan ilk adımlar olsa da, bu kavramın ne olduğu BKM tarafından da o tarihte henüz tam olarak bilinmiyor-

İLHAM VEREN GİRİŞİMCİ KURUM

İhsan Elgin
Fintech İstanbul Kurucu Ortağı

"Kurumiçi Girişimcilik sadece bir program değil, kurumların çevikleşmesini, fırsatları hızlıca kucaklamasını ve içinde bulundukları pazarlarda yeniliğin öncüsü olmalarını sağlayan bütünsel bir girişimcilik dönüşümünün başlangıç noktasıdır. BKM bence bugün, Türkiye'de Kurumiçi Girişimcilik ile işe koyulup tüm organizasyon yapısını Girişimci Kuruma dönüştürebilmiş, ilham veren, örnek şirketlerin başında gelmektedir. Bu başarısının temel nedeni, tüm üst yönetimin konuyu sahiplenmesi ve kültürünün bir parçası yapmayı taahhüt etmesidir. BKM'nin sistematik ve yapısal değişim anlayışıyla konulara yaklaşması, bir danışman olarak sizin de keyifle ve tutkuyla onlarla birlikte çalışmanızı sağlamakta."

du. Kurumiçi girişimciliğin gerçek anlamda BKM gündemine girmesi, 2014 yılında Core Strateji'nin kurucusu İhsan Elgin ile yollarının kesişmesiyle başladı.

Kurumiçi girişimciliği başarıyla uygulamak için önce kurum kültürünü ve düşünce tarzını çağın gereksinimlerine yanıt verecek şekilde yenilemek, üst yönetimden stajyerlere kadar tüm çalışanlarda girişimcilik bilinci geliştirmek gerekiyordu. Bu bilinçle, önce BKM'nin çalışma ortamı girişimcilik ruhuna elverişli şekilde yeniden tasarlandı. Olaylara farklı açılardan bakmanın çok değerli olduğu inancını içselleştirmek için de kendi alanlarında önemli çalışmalar yapmış girişimci ve kanaat önderleri "Kahve Sohbeti" isimli etkinlik serisi altında BKM'ye davet edilip dinlendi. 2015 – 2019 arasında seksenin üzerinde "Kahve Sohbeti" gerçekleştirildi. Girişimciliğin beşiği olan San Francisco'daki Silikon Vadisi ziyaret edilerek PayPal'den Twitter'a, Ribbit Capital'den Silicon Valley Bank'e, Coinbase'den IDEO ve Endeavor'a, o bölgedeki farklı şirketlerin çalışma kültürü ile işyeri dinamikleri yerinde gözlemlendi.

Bir kültürel dönüşümün halkaları, iş süreçlerinde nasıl değer yaratıldığını ve bundan ne elde edildiğini göz önünde bulunduran bir bakış açısı benimsenerek tamamlandı. Bu bakış açısı şirketteki tüm birimlerde yaygınlaştırılıp, yalın girişim metodolojisi temel alınarak her birimin değer önermelerinin neler olduğu belirlendi.

Amaç, BKM çalışanlarını bir girişimci gibi inatçı, işini tutkuyla kovalayan, bunu yaparken teknolojik değişikliklere hızlı uyum sağlayabilen, merak eden, çevik, dayanıklı yapıya taşımak, BKM'nin kültürel dönüşüm yolculuğunun taşıyıcı unsurları olan bu çalışanları geliştirmek ve bu yolculuğu sürdürülebilir kılmalarını sağlamaktı.

Diğer taraftan, iş hayatında daha fazla yer almaya başlayan Y ve Z kuşağından çalışanların iş tatminine yönelik beklentilerini karşıla-

BORDROYLA DA GİRİŞİMCİLİK OLUR

Dr. Soner Canko
BKM Genel Müdürü

"Son yıllarda yapılan onlarca araştırma, gençlerin kariyer hedefine girişimci ve yaratıcı vasıflarını kullanabilecekleri bir iş hayatı yerleştirmiş olduklarını ortaya koyuyor. Büyük şirketlere girip iyi bir maaşa ve iş güvenliğine sahip olabilecekken kendi işlerini kurmak istemeleri ya da gelecek için başarı vadeden bir start-up'a girmeyi heyecanlı bulmalarının nedeni bu.

İş dünyası ise bu eğilime karşı kendi çözümünü üretiyor ve çalışanların girişimci inisiyatifler almaları konusunda teşvik edici oluyor. Kurumsal değerleri arasında "yenilikçilik" olan her şirketin bu nedenle, o değerlere "girişimcilik" kültürünü de ilave etmesi gerekiyor. Yani girişimcilik her zaman, her ortamda ortaya konabilecek bir tutum ve davranış bütünü. Onu "kültür" olarak tanımlarken, bu bütünsel yaklaşıma işaret ediyoruz aslında. Girişimcilik, sadece start-up'ların olduğu maceralı bir aksiyon filmi değil, bordrolu çalışanların da kendi fikirlerini hayata geçirebileceği ve topluma yeni alışkanlıklar kazandırabileceği geniş bir ekosistem."

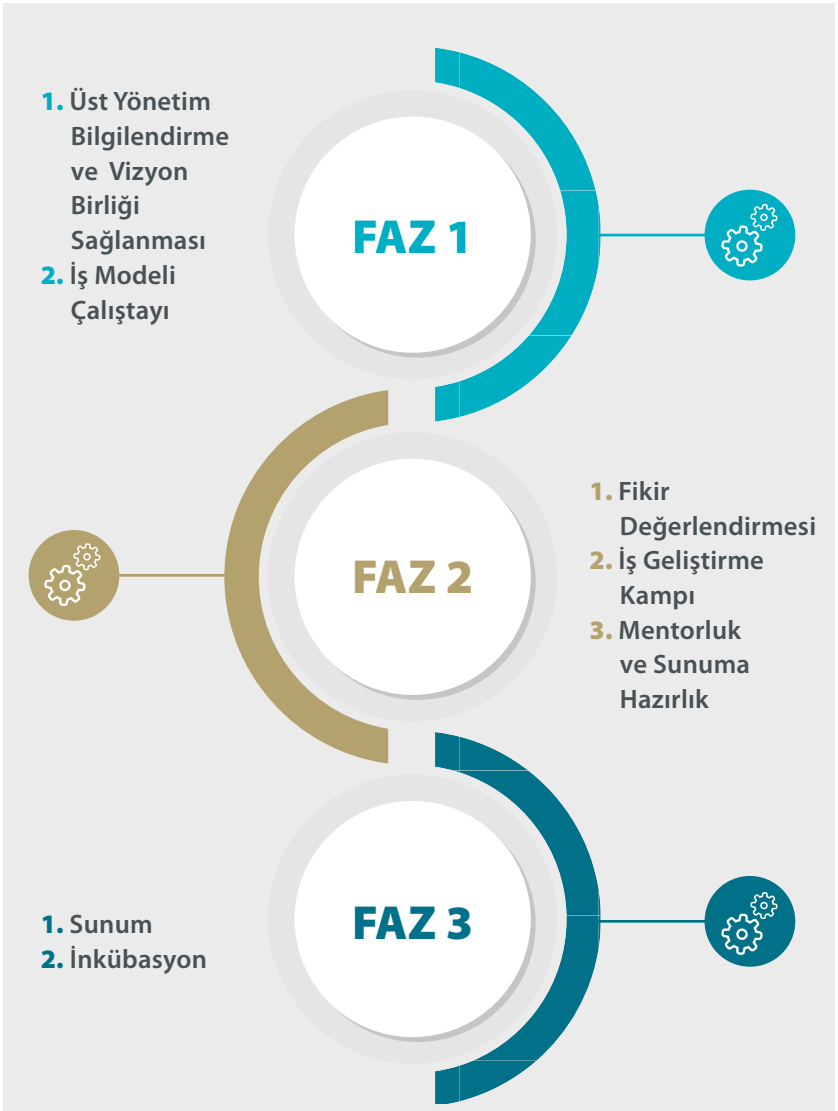
mak da önemliydi. Kişisel gelişime önem veren, kariyerlerinde katma değerli projelerde ve işlerde yer almayı bekleyen, çalıştıkları kurumlara -motivasyonları yüksek olduğu müddetçe- yüksek katkı sunabilen yeni nesil çalışanların beklentilerini yönetebilmek, özgüvenlerini öne çıkarmak ve onları motive edebilmek gerekiyordu.

ÜÇ EVREDE KURUMİÇİ GİRİŞİMCİLİK PROGRAMI

2016'ya gelindiğinde BKM'de kurumiçi girişimcilik için uygun koşullar oluşmaya, kurum kültürü değişmeye başlamıştı. Şirketlerin sunduğu ürün ve hizmetlerin içereceği yenilikçi fikirlerin farklı ekiplerdeki kaynak-

Şekil 1

BKM "Kurumiçi Girişimcilik Programı" Evreleri



lardan da beslenmesi gerektiğine inanan BKM 2016 yılında "Kurumiçi Girişimcilik Programı"nı uygulamaya koydu.

Temel olarak üç safhada uygulanan "Kurumiçi Girişimcilik Programı", bu alanda birçok başarılı programı hayata geçirmiş olan uzman bir danışman ekiple birlikte yürütüldü. Üç evrede uygulanan Program'ın temelinde üst yönetimle vizyon birliği içinde olmak yatıyordu.

Çalışanların rutin işlerinin yanı sıra şirkette yürütülmekte olan faaliyetleri ve süreçleri izleyerek bunlara ilişkin yeni çözümler ve fikirler üretmelerini teşvik etmek, yeni fikirlerin hayata geçirilmesi için ihtiyaç duyulacak kaynakları sağlamak, kısaca maddi ve manevi imkânların seferber edilebilmesi için üst yönetimle Program'a yönelik vizyon birliği oluşturmak çok önemliydi. Dünyada ve Türkiye'de bu konuda yaşanan gelişmelerin yanı sıra BKM'de yapılacak çalışmaların da aktarıldığı bu adım sonucunda, İnsan Kaynakları ve İş Geliştirme Bölüm yöneticileri liderliğinde bir program yönetimi ekibinin oluşturulmasına karar verildi.

Üst yönetimle sağlanan vizyon birliğinden sonra tüm çalışanların gruplar bazında katılımıyla "iş modeli çalıştayları" gerçekleştirildi. Burada amaç, kurum içinde yürütülmekte olan faaliyetlerle ilgili iş modellerinin tespiti, trendlerin analiz edilmesi ve Programın odak alanlarının belirlenmesi idi. Çalıştaylarda çıktı olarak "değer önermesi kanvasları" oluşturuldu. Değer önermeleri, BKM'nin sunduğu ürün ve hizmetlerle ilgili olarak kullanıcıların ihtiyaçlarını anlamak ve onlara sorunlarını çözmeleri konusunda yardımcı olmak için tasarlanıyordu. Hazırlanan değer önermesi kanvasları, Programın ilerleyen aşamalarında geliştirilecek yeni fikirlerin BKM'nin stratejileriyle ve pazarla uyumunu berrak bir şekilde görebilmeleri bakımından önemli bir adım oldu.

Programın ikinci evresinde, sahip oldukları iş fikirlerini paylaşmak isteyen çalışanlardan 144 karakterlik bir "tweet" ile fikirlerini anlatmaları istenirken aşağıdaki soruları da cevaplamaları talep edildi:

1. Çözmeyi çalıştığın problemi tanımlar mısın?

2. Hedef kitlen kim ve ne kadar büyüklükte?

3. Çözümünü detaylandırır mısın?

4. Nasıl para kazanacaksın?

5. Benzer bir uygulama (yurtiçinde veya yurtdışında) var mı?

6. BKM bu işi neden yapmalı?

GİRİŞİMCİ KASLARI GELİŞTİRMEDE BİR BAŞLANGIÇ

Süreç iyileştirme ve mevcut ürün ile hizmetlerde geliştirmeye gitme yönündeki fikirler, değerlendirilmek ve hayata geçirilmek üzere ilgili birimlere yönlendirilirken; Program'ın bir sonraki evresi için

uygun bulunan yeni iş geliştirme fikirlerinin ayrıntılandırılması yoluna gidildi. Bu amaçla öneri sahibi çalışanların da dahil olduğu, uygulama geliştirme ve iş birimleri tarafında konusunda yetkin kişilerden oluşan proje takımları belirlendi. Bu proje takımlarına iki günlük "yalın girişimcilik eğitimi" verildikten sonra iş fikirlerinin iş modeline dönüştürülmesi aşamasına geçildi. Bu aşamada, söz konusu iş modelinin kritik varsayımlarının tespiti, bu varsayımların test yöntemlerinin belirlenmesi, fikirlerin ön testlerinin yapılması ve sonuçlarının sunulması hedeflendi. Program'ın bu evresinde takımlara üç hafta boyunca haftada bir gün mentorluk verilmesi sağlandı.

Program'ın üçüncü evresine girildiğinde, iş modeli testlerini başarıyla tamamlayan projelerin bir sonraki aşama olan "inkübasyon" (kuluçka) evresine geçmeleri için eleme sunumları yapıldı. BKM üst yönetiminden oluşan seçim komitesi tarafından belirli kriterlere göre değerlendirilen ve seçilen projeler için bir sonraki aşama prototip geliştirilmesi ve iş planlarının hazırlanarak yatırım sunumuna girilmesi oldu.

Şekil 2

Kurumiçi Girişimcilik Programı Proje Seçim Kriterleri

Şekil 2'de özetlenen evreler halinde uygulanan "Kurumiçi Girişimcilik Programları"nda 2016 ve 2017 yıllarında 70 çalışan, Yalın Girişimcilik, Kurumiçi Girişimcilik İş Modeli gibi değişik içeriklerde ve sürelerde eğitim ve mentorluk alırken, çalışanların yarısından fazlasına da girişimci gibi hareket edebileceği "kas yapısı" kazandırılmış oldu.

YENİ İŞ FİKİRLERİ HAYAT BULUYOR

İş fikri önerisinde bulunan toplam 45 çalışandan 100'e yakın öneri gelirken, bunlardan 33'ü "yeni fikir" olarak değerlendirilip "Kurumiçi Girişimcilik Programı" kapsamına alındı, 2'si ise tüm aşamaları tamamlayarak hayata geçirildi. Diğer öneriler ise mevcut ürün, hizmet ve süreçlerde iyileştirmeye yönelik öneriler olarak değerlendirildi ve hayata geçirilmesi ilgili iş birimlerinin sorumluluğuna bırakıldı.

Hayata geçen projelerden ilki, BKM'de mühendis olarak çalışan Özlem Kasım'ın, BKM'nin yenilikçi çözümlerle nakitsiz ödemeleri yaygınlaştırma hedefiyle de örtüşen önerisi kapsamında, üniversitelerde öğrenci servisi ödemelerini dijitalleştirmek oldu. Özyeğin, Sabancı ve Işık Üniversitesi gibi üç akademik kuruluşta hayata geçirilen çözümle öğrenciler, yerleşkelerde bulunan kioskların üzerinde yer alan karekodu (QR kodu) BKM Express mobil uygulamasıyla okutarak ulaşım kartlarına pratik biçimde bakiye yükleyebilir hale geldiler.

Hayata geçen projelerden ilki, BKM'de mühendis olarak çalışan Özlem Kasım'ın, BKM'nin yenilikçi çözümlerle nakitsiz ödemeleri yaygınlaştırma hedefiyle de örtüşen önerisi kapsamında, üniversitelerde öğrenci servisi ödemelerini dijitalleştirmek oldu.

BİR İŞ FİKRİ NASIL HAYAT BULDU?

Özlem Kasım
Uygulama Geliştirme

"Bazı akşamlar iş çıkışı Bebek yokuşundan sahile inip Beşiktaş'a kadar yürüyüş yapar, sonrasında otobüsle evime dönerim. Yine yürüyüş yaptığım bir akşam İstanbulkartımda bakiyemin olmadığını hatırladım. Yürüyüşe çıkarken yanıma sadece banka ve kredi kartlarımı aldığım için nakit çekmem gerekiyordu. Zira, İstanbulkarta sadece nakit ile dolum yapılabiliyordu. Beşiktaş Meydanı'na geldiğimde, civarda önce bir ATM sonra da kart dolum merkezi aradım. Bu esnada bineceğim otobüsü kaçırdığım için 40 dakika sonraki otobüsü beklemeye başladım. Yeni iş fikri kafamda işte o anda şekillenmeye başladı. Ulaşım kartıma istediğim an istediğim yerde istediğim kartımla yükleme yapabilmeliydim. Ödeme aracı olarak da tabii ki dijital cüzdanım olan BKM Express'i kullanmalıydım. Tabii sadece fikir aşamasında olan böyle bir projeye başlamak için imkânım bulunmuyordu.

Sonrasında bir gün BKM'de "Kurumiçi Girişimcilik"le ilgili bir elektronik posta aldığımızı hatırlıyorum. Öncelikle bizden öneriler göndermemizi istediler. Öneriler "yeni iş fikri" veya "iyileştirme" olarak değerlendirilecek ve en çok beğenilen 4 öneri için sponsorluk alınacaktı. Zaten kafamda olan "BKM Express ile İstanbulkart dolum projesi"ni yazıya döküp gönderdim.

Heyecanlı süreç bundan sonra başladı. 29 Nisan 2016'da güzel bir elektronik posta aldım. Çalışanlarca gönderilen 14 öneri ön elemeyi geçmiş, benim proje önerim de "yeni iş fikri" olarak değerlendirilmişti. Öneri sahipleri olarak İhsan Elgin hocamızdan "Yalın Yeni Girişim" eğitimi aldık. Eğitimde öncelikle yeni bir iş geliştirilmek istendiğinde ya da mevcut iş iyileştirilmek istendiğinde müşteri taleplerinin araştırılarak değer tekliflerinin nasıl tasarlanması gerektiği öğretilmişti. Biz de bu tasarıma uygun olarak Değer Teklifi/Önermesi Kanvas'ımızı (Value Proposition Canvas) oluşturduk. Sonrasında da İş Modeli Kanvas'ımızı (Business Model Canvas) hazırladık.

Hazırladığım ilk iş modeline göre, projeyi İBB ortaklığıyla yapacaktık. Ancak İBB'nin o zamana kadar dolumda nakit kullanmak ya da dolum cihazları kullanmak dışında bir geliştirmesi olmamıştı. Dolayısıyla fikir yenilikçi olduğu kadar yüksek maliyetliydi. Projenin gerçekleşebilmesi için İstanbul'daki tüm dolum noktalarında kullanılan cihazlarda yazılım geliştirme, güncelleme ve BKM Express entegrasyonu yapılması gerekiyordu. Maliyetin fiyat ve zaman açısından boyutları ortaya çıktıktan sonra hem projeyi hem de hedef kitlesini biraz farklılaştırma kararı aldım. Aldığım eğitimin bendeki en büyük çıktısı şu olmuştu:

"Fikrinizi, yolda karşılaştığınız zorluklar ya da farklı sebeplerle değiştirmek zorunda kalabilirsiniz. Değişime açık olun, değişimden korkmayın."

Aldığım bu dersin de etkisiyle, İstanbulkart için yapmak istediğim projede yönümü üniversitelerde kullanılan ve ulaşım firmalarının yazılım ve kontrolünde olan kartlara çevirme kararı aldım. Üniversitelerin ulaşım için anlaşma yaptıkları firmaların kendi kartları ile taşımacılık yaptığını ve bu kartların dolumunda nakit veya kartlı ödeme yapıldığını biliyordum. Neticede iş modelini son haline getirdim.

Yaptığım toplantılar sayesinde fikrimi hayata geçireceğim firmayı da bulmuş oldum. Tüm bunları BKM'de projeleri kabul gören diğer çalışanlarla birlikte bir sunum eşliğinde aktarmam gerekiyordu. 3 Haziran günü yaptığımız sunumlarda sırayla fikirlerimizi ve aldığımız mentorluğun teşvikiyle kurduğumuz bağlantıları anlattık. Hepimiz oldukça heyecanlıydık ve o günü elbette bir fotoğrafla ölümsüzleştirmeyi unutmadık.

Ardından projemi anlatmak için hızla birtakım görüşmeler ayarladım. Öncelikle Sabancı Üniversitesi'ne giderek projemi anlattım. Kendilerinin de böyle bir ihtiyacı olduğunu öğrendiğimde çok mutlu oldum. Ulaşımda Gürsel Turizm ile çalıştıklarını öğrendim ve hemen bu firma ile görüşme ayarladım. Gürsel Turizm Yönetim Kurulu Üyesi, sevgili Hürer Gündüz toplantı talebimi kabul etti. Vizyoner ve coşkulu yaklaşımı sayesinde BKM Express ile Gürsel Turizm işbirliğinin temelleri atılmış oldu.

Sunumlar tamamlandıktan sonra seçilen projelerin ve sponsorların açıklanmasını bekledik. 7 Haziran günü keyifli bir elektronik posta daha aldım; ödeme platformları genel müdür yardımcımız Celal Cündoğlu projeme inanmış ve bana sponsor olmuştu.

Sürecin bundan sonrasında Gürsel Turizm ile BKM Express ekibini bir araya getirdik. Öncelikle karşılıklı ihtiyaçları belirleme yoluna gittik. Gürsel Turizm de kendi tarafında değişim sürecindeydi. Bu sayede BKM Express ile ödeme yapan öğrencinin ulaşım kartına bakiyesi uzaktan yüklenecek, öğrenci herhangi bir dolum noktasına gitmeden kartını kullanabilecekti. Ancak planlar bir kere daha istediğim gibi ilerlemediğinden yeni bir değişikliğe daha gitmek zorunda kalmıştım. Ekiplerimiz çok yoğundu. Onların yoğunluğundan dolayı Gürsel Turizm'in entegrasyonunu farklı bir firma üzerinden yaparak ilerlemeye karar verdim. BKM Express'in bir başka iş ortağı KPay ile yaptığımız çalışma sonucunda yeni iş modeli belirgin bir hal almıştı. Mobil uygulama yerine hazırlayacağımız kiosklar üzerinden öğrenciler dolum yapabileceklerdi. İlk kiosklarımız hazırlandığında tüm paydaşlar olarak bir araya geldik ve uygulamayı bu cihazlar üzerinde tecrübe ettik.

İlk hazırlanan kiosklarımız Özyeğin Üniversitesi'ne kurulmuştu. Burada hem iş akışını hem de kullanıcı deneyimlerini gözlemledik. Sonrasında daha kullanışlı yeni bir kiosk tasarlattık. Hazırladığımız afişler, tanıtım videoları ve el ilanları ile üniversitelerdeki yerimizi aldık.

Bugün Sabancı Üniversitesi, Işık Üniversitesi ve Özyeğin Üniversitesi'nde aktif olarak kullanılan modelde, hazırladığımız kiosklara gelen öğrenciler, öğrenci numaralarını girdikten sonra yüklemek istedikleri tutar girişini yapıyorlar. Sonrasında karekodu BKM Express uygulaması ile okutarak ödemelerini tamamlıyorlar. Gürsel Turizm'e iletilen "ödeme tamamlandı" mesajı ile de kartlarına bakiyeleri uzaktan yükleniyor.

Bu süreçte girişimcilik adına öğrendiklerimi şöyle sıralayabilirim:

- Projenize siz inanırsanız karşınızdakileri de inandırabilirsiniz.
- Zorluklar elbette olacaktır ancak duraklamaya gitmek yerine süreçte değişiklikler yapmaktan kaçınmayın.
- Karşılaşılan ilk sorunda pes etmeyip farklı bir çözümle yola devam etmeye çalışmak başarınızı daha da kıymetli hale getirecektir. İş modelinizin dışına çıkmaktan çekinmemelisiniz.
- Etrafınızda projenize inanmayan, motivasyonunuzu aşağıya çekmeye çalışan insanlar göreceksiniz. Bu insanlar direncinizi perçinlesin. Başarıya giden yolda her zaman çakıl taşları olacaktır.
- Sormaktan, akıl almaktan, okumaktan, araştırmaktan asla vazgeçmeyin. Karşılaşacağınız farklı bakış açıları sayesinde ne istediğinizden çok ne istemediğinize daha kolay karar verebilirsiniz.”

Kabul gören ikinci proje ise şirketten genç bir mühendis tarafından geliştirilen BKM'nin finans sektörü için ortak bir API platformu sunma önerisi idi. Bu proje ilk meyvelerini 2019 yılında vermeye başladı. Bugün tüm finans dünyasının gündeminde olan "açık bankacılık" konusunda bir iş fikri yıllar önce genç bir çalışan tarafından geliştiriliyordu.

HERKESİN BİR START-UP GİBİ DÜŞÜNEBİLMESİ KAZANDIRIYOR

Burak Ilgıcıoğlu
Uygulama Geliştirme

"Kurumiçi Girişimcilik Programı duyurulduğunda çok heyecanlanmıştım, zira bu kavramı BKM'ye katılmadan önce araştırmış ve çok faydalı bulmuştum. Bu sebeple belki de, BKM Kurumiçi Girişimcilik Programı'na 3 yılda toplam 5 fikirle katıldım.
Bu süreçte aldığımız eğitimler ve çalıştırdığımız "yalın yeni girişim metodolojisi" sonucunda 2016 yılında ilettiğim 3 projemin de hayata geçmesinin zor olduğunu, yasal açıdan bazı engeller bulunduğunu, çok zor veya zaten kısmi olarak çözümlenmiş problemler barındırdığını gördüm. Bir sonraki yıl hazırladığım proje, bugün halen BKM içinde bir ekip tarafından daha büyük bir projenin alt bileşeni olarak sürdürülüyor. Ben de gerektikçe destek veriyorum. Son yıl Fikir Kulübü üzerinden başlatılan süreçte de KOBİ'lerin e-ticarete giriş maliyetlerinin sıfırlanmasına yönelik bir proje hazırladım ve bugün o projeyi geliştirmeye devam ediyorum.

Ben kişisel olarak kurumiçi girişimcilik sürecinde çok şey öğrendim ve çok faydalandım. Bir ürün geliştirme sürecinin her adımında mutlaka ürünün kullanıcısı/müşterisinden geri bildirim alınması gerekliliği, ürünün/fikrin iş modeli kanvası üzerine oturtulması ve sürekli güncellenmesi, ürünün değer önermesinin, hedef kitlesinin, kanallarının, gelir ve giderlerinin hep birlikte bir resim ortaya çıkarması gibi çok önemli bilgi ve tecrübeler edindim.

Kurumiçi girişimcilik programı kapsamında aldığımız "Yalın Yeni Girişim" eğitimlerinde ise, ürünün veya projenin farklı paydaşlar için değer önermelerini belirleme, hızla prototip oluşturma, müşteriden veya paydaşlardan daimî bir şekilde geri bildirim alma, ürünü veya projeyi bu geri bildirimlere göre değiştirme ve yeniden geri bildirim alma gibi hususların önemini öğrendim.

Bu ilkeleri, sonradan BKM Karekod Yönlendirme Sistemi ve 3 Boyutlu Doğrulama (3D Secure) 2.0 projelerinde aktif olarak uygulama şansı buldum. Kurumiçi girişimcilik sürecinde öğrendiğim sürekli geri bildirim döngüsü özellikle çok faydalı sonuçlar üretmemi sağladı. Her paydaşa farklı bir değer önermesi sunma yaklaşımı projelerin başarısında çok önemli rol oynadı. Asgari Çalışır Ürün (MVP –Minimum Viable Product) yaklaşımı ile projenin en çok değer sunan fazlarını önceliklendirmeyi sürekli uyguladım. Aynı yaklaşımla, karmaşık ve hemen çözülemeyecek problemleri sonraki fazlarda ele alarak Asgari Çalışır Ürünün oluşmasını sağlama ve paydaşların bu üründe gördükleri değer önermesini sürekli geri bildirimlerle canlı tutma yaklaşımı bu iki projenin başarılı olmasını sağladı.

BKM'nin kurum olarak bu programı hayata geçirmesinin çalışanlar için çok önemli bir motivasyon kaynağı ve bilgi/tecrübe edinme fırsatı olduğu kanısındayım. Yaptığı işten bağımsız herkesin bir start-up gibi düşünebilmesinin ve hareket etmesinin o işe neler kazandırabileceğini görmek benim için çok büyük bir kazanç oldu."

KURUMİÇİ GİRİŞİMCİLİK PROGRAMINDAN "FİKİR KULÜBÜ"NE GEÇİŞ

Programla birlikte elde edilen en önemli kazanım kuşkusuz çalışanların bir girişimci gibi düşünmeye başlayıp, bu bakış açılarını gündelik işlerine de yansıtmaya başlamaları oldu. Öte yandan, hızla değişen şartlarda, uygulamanın ilk iki yıllık döneminde elde edilen tecrübelerden de yola çıkarak, Programı gözden geçirmek gerekiyordu.

Zira, yeni iş fikri olarak değerlendirilen öneriler yapısal bir program temelinde çeşitli süreçlerden geçerken, yeni iş fikri olarak değerlendirilmeyen ancak mevcut ürün, hizmet ve süreçlerde önemli iyileştirmeler sağlayabilecek önerilerin hayata geçirilmesinde aksamalar yaşanıyordu. Çalışanlardan alınan geri bildirimler, bu önerilerin hayata geçirilmesinde takip edilecek akışın, üstlenilecek rol ve sorumlulukların belirgin olmadığını ya da yeterince anlaşılmadığını ortaya koyan bir öz taşıyordu.

Kurumiçi Girişimcilik Programı ile İlgili Çalışanlardan Alınan Geri Bildirimler

Mevcut ürün, hizmet ve süreçlerde iyileştirme önerilerinin hayata geçirilmesindeki iş akışının kesinlik içermemesi uygulamayı güçleştiriyordu

"Önerilerin hayata geçirilmesi için süreci ilgili birimlerin sahipleneceği söylenmişti."

"Önerilerin başarılı şekilde hayata geçirilmesi için tüm taraflar - öneri sahibi, ilgili iş birimi ve üst yönetim- motive olmalı, birlikte çalışmalı."

"Önerilerim teknik olarak yapılabilir mi, nasıl ilerleyebilirim, bilmiyordum."

"Önerilere ilişkin belirgin bir akış olmaması yüzünden ortada kaldı; uzun süre geri dönüş olmadı; ben yoğunluktan takip edemedim, iş birimi de peşine düşmedi."

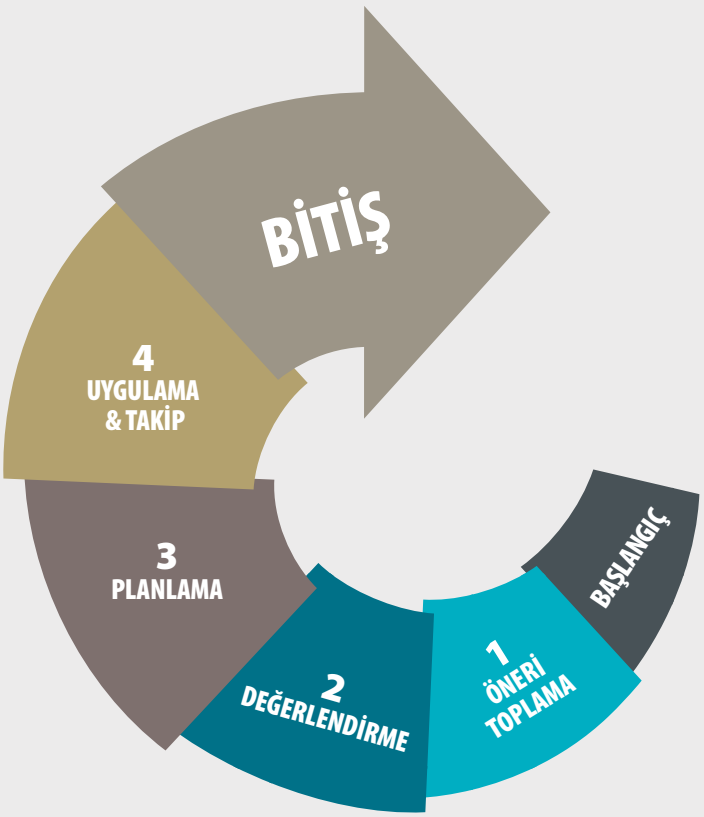
Ayrıca iş hedeflerinin yanı sıra, girişimcilik önerilerinin hayata geçirilmesi için ihtiyaç duyulan -özellikle- teknik kaynağın, iş birimi hedefleri arasında gerekli önceliği alamaması nedeniyle motivasyon kayıpları yaşanabiliyordu. Bir diğer sorun ise, çalışanların senede bir defa öneri iletebilmesi idi. Oysa gündelik işleyişteki zaman hassasiyeti sebebiyle kimi önerilerin kısa süre içinde hayata geçirilmesi zorunluydu. Ayrıca, Program açıldığında çalışanlar kendilerini fikir iletmeye "mecbur" hissedebiliyordu. Oysa bu Program çerçevesinde fikrine inanan, onun peşinden bir girişimci gibi koşacak kişiler aranıyordu, kendisini fikir iletmeye mecbur hisseden kişiler değil. Son olarak, uygulama takibi eldeki manuel yapı nedeniyle güç yürüyordu.

Nihayet, bu zorluk ve sorunları aşmak için, uçtan uca yeni bir öneri geliştirme sistemi tasarlandı ve uygulanmaya başlandı. Yeni sistemde çalışanlar iyileştirme önerilerini -kurum içinde geliştirilen bir öneri sistemi yazılımı vasıtasıyla- yıl içerisinde diledikleri zaman iletebilecek hale gelirken, sunulan önerilerin değerlendirilmesi, uygulanması ve takibi için farklı adımlardaki sorumlular açık bir biçimde belirlendi ve bu adımlar için anahtar performans göstergeleri konuldu. Böylece, özellikle mevcut ürün, hizmet ve süreçlerde iyileştirme önerilerinin hayata geçirilmesinde en önemli sorunlar olarak beliren, tanımlanmış bir iş akışının olmaması, rol ve sorumlulukların belirsiz kalması, uygulamanın takip edilmemesi gibi hususlar, bazı süreçlerin yapılandırılması ve sistemsel altyapı desteği sağlanması sayesinde uçtan uca çözülmüş oldu.

> *"Bu yeni akış sayesinde, bugün sadece yeni iş fikirleri değil, mevcut ürün ve hizmetler ile iş süreçlerine ait geliştirme önerileri de yapısal bir akış içinde hayata geçirilebiliyor."*
>
> **Onur Demirtaş**
> GMY, Destek Hizmetleri

Şekil 3

BKM'nin Yenilenen Öneri Sisteminde Süreç Akışı Bileşenleri



1 ÖNERİ TOPLAMA
- Hangi **sıklıkta** toplanır?
- Öneriler **kime** ve **nasıl** iletilir?

2 DEĞERLENDİRME
- Önerileri **kim değerlendirir**?
- Değerlendirme **sonucunun iletişimi** nasıl yürütülür?
- Değerlendirme sürecinin **Anahtar Performans Göstergeleri** nelerdir?

3 PLANLAMA
- **Ana sorumlu** kimdir?
- Planlama aşamasında **neler yapılır**?
- Planlama **çıktısının iletişimi** nasıl yürütülür?

4 UYGULAMA & TAKİP
- Uygulama aşamasında **ana sorumlu** kimdir?
- Uygulama aşamasında **neler yapılır**?
- **Kim,** hangi **parametrelerle takip** eder?
- Hangi **sıklıkta** ve **nasıl raporlanır**?

Yeni akış çerçevesinde, artık ilgili iş birimlerince değerlendirilip ileriki aşamalar için uygun bulunan öneriler "Ön Kuluçka" evresine alınıyor ve "online" eğitim sürecinden geçiyor. Bir önceki süreçte üç haftalık program kapsamında alınan tüm eğitim ve değerlendirmeler yeni akışta çevrimiçi ortamda yapılıyor ve sürece bir de BKM içerisinden daha önce bu süreçleri tamamlamış "gönüllü mentorlar" destek oluyor. Bu kişilere "Yol Arkadaşı" deniliyor. Ön Kuluçka'yı başarılı bir şekilde

tamamlayanlar fikirlerini üst yönetime sunarak kendilerine "sponsor" bulmaya çalışacak. Sponsor bulamayan fikirler o aşamada süreci tamamlarken bulabilenler hayata geçmek üzere yollarına devam edecek.

BKM'de öneri geliştirme ve bunları hayata geçirmeyi teşvik etmek üzere ödüllendirme mekanizmaları da kurgulanmış durumda. BKM'nin yeni öneri sisteminin kurum içinde duyurulması ve benimsenmesinin sağlanması için, söz konusu mekanizma "Fikir Kulübü" olarak markalandı ve kurum içinde yine üst yönetimin sponsorluğunda hayata geçirildi.

2019 sonu itibarıyla bir yıldır açık olan yeni sistemde o güne kadar 12 yeni iş fikri gelirken, bunlardan 4'ü "Ön Kuluçka" evresine alındı, biri ise kendisine "sponsor" buldu ve uygulama aşamasına geçti.

KURUMİÇİ GİRİŞİMCİLİKTEN KURUM DIŞI GİRİŞİMCİLİĞE

BKM bugün yalnızca kurumiçi girişimciliği değil, aynı zamanda fikrini şirket içerisinde uygulama şansı bulamayan ancak o fikrin peşinden giderek kendi girişimini kurmaya karar veren çalışanlarını da desteklıyor. Şirket bu kapsamda, bugüne kadar kimi çalışanlarının, ödeme sistemleri danışmanlığı, test ve test otomasyon hizmetleri, bilgi güvenliği danışmanlığı, fikri mülkiyet hakları danışmanlığı gibi alanlarda kendi işlerini kurmalarına destek verdi ve onların ilk müşterileri oldu.

NE ÖĞRENİLDİ?

- Kabul etmek gerekiyor ki, kurumsal kültürün dönüştürülmesi ve kurum içerisinde girişimci ruhun oluşturulması kolay bir süreç değil. BKM'de de yaşanarak görüldüğü üzere, başarı için en kritik faktörlerden biri sürecin üst yönetimden başlayarak tüm kademelerde içselleştirilmesi ve sahiplenilmesi.
- Çalışanların sadece öneri yapmakla kalmayıp, bu önerilerin peşinden koşmasında ve hayata geçirilmesinde baştan sona sorumluluk alması bu tarz programların başarısı için son derece önemli. Öte yandan, bunu sağlamak çok da kolay değil.
- Özellikle kurumiçi girişimcilik programı ile ilgili rol ve sorumlulukların organizasyon şeması içinde net olmadığı, bir takip mekanizmasının kurulmadığı durumlarda motivasyon kayıpları yaşanabiliyor.
- BKM deneyiminden de görüldüğü üzere, bir diğer önemli başarı faktörü ise, organizasyondan gelen geri bildirimleri titizlikle dinleyip analiz ederek, programı bu geri bildirimlere ve değişen koşullara göre güncelleyebilme becerisi göstermek.

KAYNAKLAR

1 Steve Blank, *"İstanbul'u Merkez Yapın"* başlıklı söyleşi, Ahmet Usta, Karar gazetesi, 7 Ekim 2015.

4. BÖLÜM

EZBER BOZAN İŞ MODELLERİ

Bir şirketin değer yaratma yöntemine ve bu değerden elde ettiği kazanca 'İş Modeli' deniyor.

GELİŞEN teknolojiyle birlikte son yıllarda sıkça duyduğumuz kavramlardan biri de "ezber bozan iş modeli" (disruptive business model). Bu kavramı tanımlamaya geçmeden önce, "iş modeli" kavramını biraz açmakta fayda var. Aslına bakılırsa, 2010 yılında iş modeli tanımı üzerine yapılan bir araştırmada[1], bin 200'den fazla makale taranmış ama iş modelinin tam olarak neyi ifade ettiğine ilişkin fikir birliği sağlanamadığı sonucuna ulaşılmış. Ancak, genel olarak bir şirketin nasıl değer yarattığını ve bu değerden ne elde ettiğini belirlemeye "iş modeli" dersek, sanırız çok da yanlış bir tanımlama yapmamış oluruz.

Her sektörde zaman içerisinde genel kabul gören iş modelleri oluşur ve ürünler/hizmetler o iş modelleri üzerinde gelişirler, ta ki bir gün yenilikçi, "ezber bozan" bir iş modeli gelip o sektördeki tüm dinamikleri altüst edene kadar. Sektörün önde gelen oyuncuları tarafından göz ardı edilen, sorunları çözümleyemeyen mevcut oyuncuların yetersiz kaldığı veya hiç göremediği taleplere çözüm bulunmasıyla geliştirilen bu iş modelleri "ezber bozan" olarak adlandırılabilir. İş modelinin bu şekilde adlandırılmasının nedeni, bu yeni iş yapma şekli ile birlikte ürün veya hizmetlerin sunuluş biçiminin, ürünlerin geliştirilip pazara sunulmasında rol alan paydaşların ve o paydaşların üstlendiği rollerin artık değişmiş olması, bir diğer deyişle ezberlerin bozulmuş olmasıdır. Bu değişim neticede tüm paydaşların bilançolarına yansır; bazıları yeni gelir kapıları edinirken bazıları eldeki gelir kapılarından da olur. Örneğin, WhatsApp 2010 senesinde piyasaya girdiğinde, o zamana kadar mobil telefonlarda iletişim için kullanılan SMS'in yerine geçmiş ve mobil operatörlerin kısa mesaj hizmetlerinden elde ettikleri gelirleri neredeyse yok etmişti.

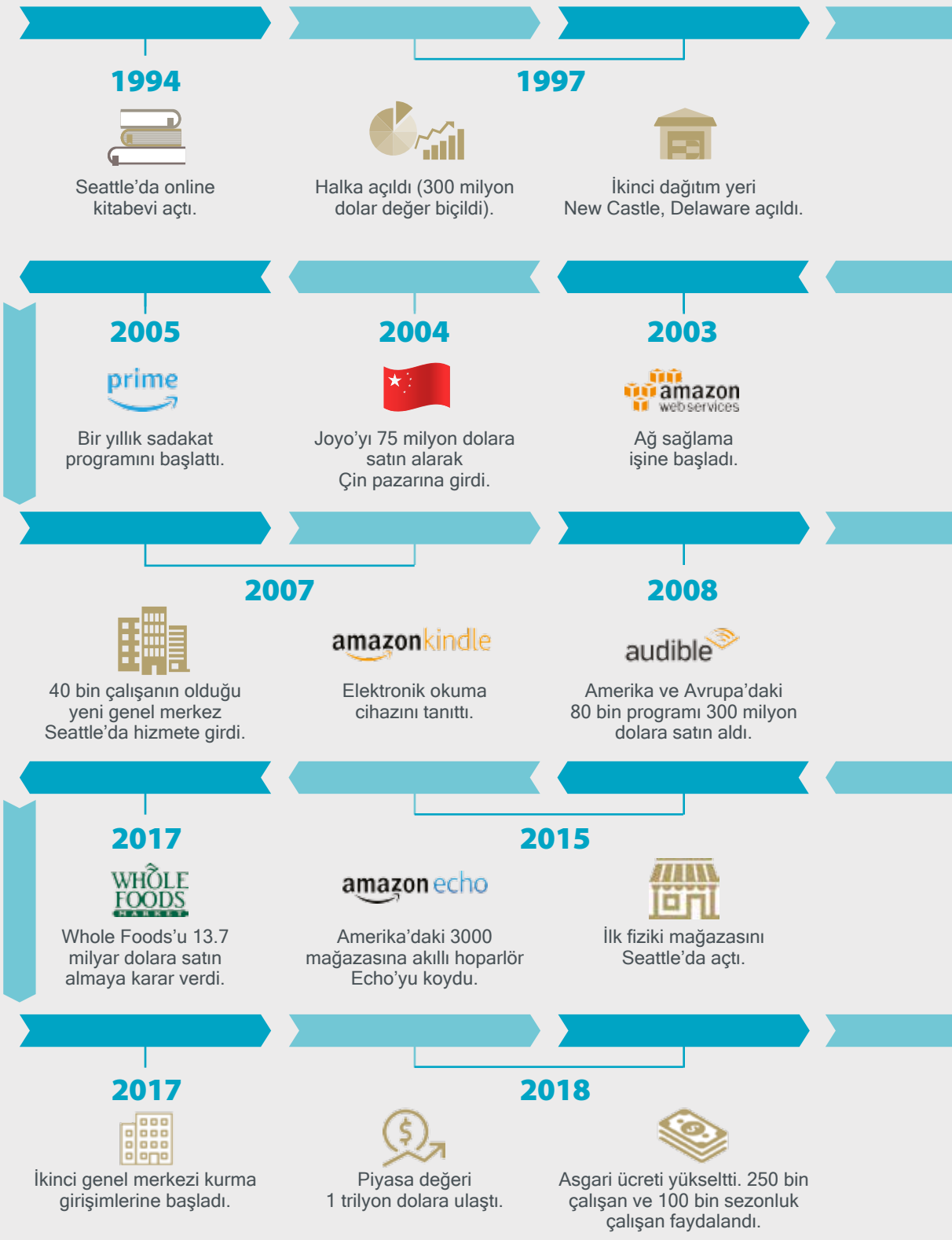
Bugün bu nedenle "ezber bozan" iş modeli denildiğinde akla ilk gelen, öncü örnekler WhatsApp, Amazon, Uber, Netflix, Airbnb gibi firmaların iş modelleri oluyor. Onların geliştirdikleri iş modelleri bizlerin kullanıcılar olarak da hayatını geri döndürülemeyecek şekilde değiştirmiş durumda. Bu değişimde kuşkusuz en büyük rolü insan hayatına derinlemesine nüfuz eden akıllı telefonlar oynadı. İhtiyaç duyulan her hizmete her an ve hızlıca, basit ekranlar ve akışlar ile ulaşabilmek, kısa bir süre sonra kullanıcıların finans sektöründen de benzer beklentiler içine girmesine yol açtı. Kullanıcıların bu talep ve beklentileri, her endüstriyi ve her kurumu kalıplarından sıyrılmaya, gelişime ayak uydurmak üzere yeniyi dene-

meye ve tüm bu unsurlar çerçevesinde iş modellerini dijital çağın gereklerine uygun şekilde evrimleştirmeye zorladı.

Örneğin, bundan çeyrek yüzyıl önce internetten kitap satışı modelini temel alarak kurulan Amazon, zaman içerisinde ve ihtiyaçlar doğrultusunda iş modelini birçok kez kökten değiştirdi. İlişikte verilen tablo, Amazon'un teknolojinin gelişimi ve müşterilerin ihtiyaçları doğrultusunda iş modelini zaman içerisinde nasıl sürekli yenileyerek dönemin şartlarına uygun hale getirdiğini gösteriyor. Müşterilerine en fazla ürünü, düşük fiyattan ve en hızlı teslimat ile ulaştırabileceğini söyleyen Amazon, bu 3 temel vaadini en başarılı şekilde yerine getirebilmek için aslında birden fazla iş modelini bir arada yürütüyor. Kurumun cihaz ve e-kitap satışları için geliştirdiği ürün olan Kindle'ı ele alalım. İlk satışa sunulduğu 2007'den bu yana on milyonlarca Kindle cihazını kullanıcılarla buluşturdu Amazon. Hatta 2010 senesinde satış oranları belirli bir seviyeye ulaşınca Amazon ürünün fiyatını düşürme yoluna gitti. Bunun hemen ardından da Kindle Direct Publishing (KDP) isimli bir platform kurdu. Platform şirketler için örnek olarak tanımlanabilecek bu model yazarlar ile okuyucuları bir araya getiriyordu. Yazarlar kendi e-kitaplarını belirledikleri fiyatlarla KDP üzerinde satışa çıkarmaya başladı. (BKM'nin blokzinciri konusunda yayımladığı Blockchain'in Sırları ve Herkes İçin Blockchain isimli kitaplar da bu platform aracılığıyla satışa sunuldu.)

Neticede Amazon, Kindle için bunlarla da sınırlı kalmayıp üyelik modeli, ürünü başkalarına kiralama imkânı sunan perakende satış modeli gibi farklı ihtiyaçlara cevap veren 10 farklı iş modeli geliştirdi. Dolayısıyla, Amazon'un müşterisine sunmayı vaat ettiği üç değer önermesini kendini devamlı yenileyerek ve durmaksızın ihtiyaçlara uygun yeni iş modelleri geliştirerek sürdürebildiğini söyleyebiliriz.

Şekil 1 Amazon'un İş Modeli Evrimi



1998

125.000 müzik içeriği sunmaya başladı.

1999

Nadir koleksiyon kitapları için üçüncü parti bir satıcı kurdu.

"Bir tıkla satın alın" fikrinin patentini aldı (müşteri verisi topladı).

2002

Giyim ürünleri satmaya başladı.

1999

Time Magazine Bezos için "elektronik ticaretin kralı" tanımını yaptı.

.com krizinden sağ çıktı.

2009

Online platformda ayakkabı satan Zappos'u 900 milyon dolara satın aldı.

2012

Robotların çalıştığı bir depo kurdu.

2013

Los Angeles ve New York'ta haftanın yedi günü teslimat yapmaya başladı.

2014

Twitch'i 970 milyon dolara satın alarak video oyunları yayın platformunu kendine kattı.

İlk ve son "Fire" akıllı telefonlarını tanıttı. (3D uyumlu telefonlar)

2013

Washington Post'u satın alma girişimleri başladı.

2018

2.5 milyar dolarlık yatırımla 25 bin kişiye istihdam sağlayarak Seattle'ın yanı sıra Kuzey Virginia'da da bir genel merkez açma kararı verdi.

> **Kaynak:**
> *https://blog.judolaunch.com/infographics-the-evolution-of-amazon*

Ezber bozan iş modeli uygulayan bir diğer firma da Uber. Geçtiğimiz yıllarda kurumun "uberization" denilen yeni bir kavramı hayatımıza soktuğuna bile tanık olduk. Bir mobil uygulama aracılığıyla tüketicilere doğrudan hizmet sunmayı tarif eden ve ilk kez Fransa'da kullanılmaya başlanan "uberization" terimi üretime dayalı ekonomiden hizmet tabanlı ekonomiye geçişi de ifade ediyor. "Uberization," ürün ve hizmetlere yönelik bakış açımızı radikal bir biçimde değiştirirken, bugün sıkça adını duyduğumuz paylaşım ekonomisi açısından da bir milat oldu. Biz bu vesileyle bir hizmet markasının (Uber) bir marka, isim olmaktan çıkıp, hayatlarımızda bir "fiil" olarak yer ettiğini gördük. İnsanların online dünyadaki arama motorlarında bir şeyler aramak, aratmak için kullanmaya başladığı "google'lamak" sözcüğü, Google sayesinde kelime dağarcığımıza girmişti. "Uberization" da Uber ile hayatlarımıza girdi.

Ödemeler açısından ise ilk defa bir ödeme akışının "görünmez" olabileceği, bir kullanıcının hiçbir tuşa basmadan ödeme yapabileceği görülmüş oldu.

Buna paralel olarak, gerek dünyadaki bu gelişmelerin etkisiyle gerekse de BKM Express gibi son kullanıcıya dokunan ürünler sayesinde, "görünmez ödemeler" kavramı ile kullanıcı deneyiminin ne kadar önemli olduğu BKM'nin gündemine girmiş oldu. Böylelikle, BKM'nin iş modellerinin de zaman içerisinde dönüşebildiği ve yeni döneme uyum sağlayabildiği görüldü.

DÖNÜŞTÜRÜCÜ İŞ MODELLERİNİN ÖZELLİKLERİ

Harvard Business Review Türkiye dergisinin 2016 tarihli ve "Dönüştürücü İş Modeli" başlığını taşıyan araştırmasında, iş modeli inovasyonu için gerekli 6 temel özellik olduğu belirtiliyor.[2]

Bu özellikler şunlar:

1. ***Daha kişiselleştirilmiş bir ürün veya hizmet:*** Müşterilerin bireysel ve anlık ihtiyaçlarını karşılayan çözümler üretmek.
2. ***Kapalı çevrim süreçleri:*** Tüketim döngüsünü (üretim, kullanım, atılım) kullanılan ürünlerin geri kazanıldığı, böylece maliyetin düşürüldüğü süreçlere dönüştürmek.
3. ***Varlıkların paylaşılması:*** Maliyetli varlıkları paylaşmak (örneğin Airbnb'de mekân sahipleri maliyeti paylaşıyor).
4. ***Kullandığın kadar öde:*** Kullanıcıya ürün veya hizmeti satın alma mecburiyeti getirmeden, kullandığı kadar ödeme imkânı tanımak.
5. ***Daha işbirliği odaklı bir ekosistem***: Paydaşlar ile daha fazla işbirliğine girerek işin risklerini doğru dağıtmak.
6. ***Çevik ve uyumlu bir organizasyon:*** Pazarın ihtiyaçlarını belirleyebilmek, bu ihtiyaçlara uygun davranmak ve gerçek zamanlı değişimleri mümkün kılacak şekilde teknolojiden yararlanmak.

Bahsi geçen araştırmaya göre, bir sektörü yeni bir yapıya dönüştürebilmek için uygulamaya konulan yeni iş modelinde, yukarıda tanımlanan 6 özellikten en az 3'ünün olması gerekiyor.

BKM'DE YENİ İŞ MODELİ UYGULAMALARI:
Ulaşım Projesi

BKM'nin sahip olduğu iş modeli yukarıdaki kriterler temelinde değerlendirildiğinde, söz konusu 6 unsurdan "işbirliği ekosistemi" ile "çeviklik" gibi unsurların, üzerinde en çok zaman harcanan ve başarılı olunan özellikler olduğu görülebilir. Müşterilerin bağış ihtiyaçlarına BKM Express ile hızlı çözüm getiren e-bağış fonksiyonu ele alındığında, bu özelliklere "kişiselleştirilme" de eklenebilir. Demek ki, yukarıdaki kriterler temelinde bir değerlendirme yapıldığında, BKM'nin kendi dönüşüm yolculuğunda bir yandan da sektörü dönüştüren yeni iş modelleri sunduğu söylenebilir.

Temassız kartlar ile gerçekleştirilen ulaşım projeleri yeni ve ezber bozan iş modellerine güzel bir örnek oluşturuyor. 2012 yılında, Londra'da hizmet veren 8 bin otobüste tüm bankaların temassız kartlarının kullanıma açıldığı haberi geldiğinde, BKM'de hummalı bir şekilde yeni bir projenin testleri gerçekleştiriliyordu. Temassız kartların Türkiye'nin beşinci büyük metropolü olan Konya'daki toplu taşıma araçlarında kullandırılması projesiydi bu. Aralık 2012'de pilotu yapılan bu uygulamanın Konya şehrindeki tüm otobüs ve tramvaylarda ödeme yapmak üzere yaygınlaştırılması, Londra'dan 7 ay sonra, Haziran 2013'te tamamlandı. Bugün yurt içi ve yurt dışında bankalar tarafından çıkartılmış tüm temassız banka ve kredi kartları, Konya Büyükşehir Belediyesi'nin sayısı bin 200'den fazla olan toplu taşım ücret toplama validatörlerinde kullanılabiliyor. Dünyada bir ilk olmaya da çok yaklaşmış olan bu proje, yürürlüğe konulduğunda, sadece sektör için yaratacağı kazanımlar açısından değil, BKM'nin dönüştürücü bir iş modeline soyunarak sektörde üstlendiği rol açısından da kritik öneme sahipti.

Peki bu ulaşım projesini bu kadar kritik ve önemli kılan şey neydi?

Bugün dünyanın pek çok yerinde toplu taşıma araçlarından faydalanmak için yerel ulaşım kartı edinmek gerekiyor. Bir coğrafyada turist olarak bulunuyorsanız, hele de sınırlı bir zamanınız varsa, kart edinmek zaman alan zahmetli bir ek iş anlamına gelebiliyor. Halbuki bir mağazada alışveriş için nasıl cebinizdeki kartı kullanabiliyorsanız ulaşımda da aynı kartı kullanabiliyor olmanız hayatı çok daha kolay hale getirebilir. Gelgelelim banka veya kredi kartlarını şehirlerin ulaşım sistemlerinde kabul ettirmek çok da kolay değil. Öncelikle kart kabulü için uluslararası güvenlik standartlarında kart okuyucular ve uygulamalar kullanılmak zorunda. Hem cihazların hem de uygulamaların sertifikasyon zorunluluğu var. Bunlar uzmanlık gerektirdiği gibi kurumlar için maliyetli de.

Gerçi bu sistemler bir kez kurulduğunda, ülke dijitalleşme ve nakitsiz toplum istikametinde çok büyük bir adım atmış da oluyor. Tüketicilerin temassız kartlarını -veya temassız mobil cüzdanlarını- her gün her yerde kullanabiliyor olmaları, ödeme alışkanlıklarının kökten değişmesine katkı da yapıyor. Ama tabii önce buna odaklanmak, bunu hedeflemek gerekiyor.

Londra örneğinden yola çıkarsak… İngiltere başkentinde raylı ulaşımda temassız ödeme hizmetinin kullanıma sunulduğu 2014'te haftada 1,5 milyon ulaşım ödemesi temassız olarak yapılıyordu. 2018 yılında 17 milyona yükselen bu rakam, 2019 yılındaysa 22 milyona erişti. Bugün, Londra'da ulaşımda günde ortalama 53 bin yeni temassız kart kullanılıyor.[3]

Türkiye örneğine gelirsek… BKM'nin Konya'da 2013 yılında hayata geçirdiği ulaşım projesiyle birlikte, kart hamilleri sadece ulaşımda kullanacakları özel bir kart edinmek zorunda kalmadan mevcut banka veya kredi kartları ile de şehirde toplu taşıma ödemesi yapabilir hale geldiler. Bir diğer deyişle, kullanıcılar için kişiselleştirilmiş bir deneyim oluşturulmuş oldu. Ayrıca, kullanıcılar hayatın diğer alanlarında olduğu gibi ulaşımda da kullandıkları nispette ödemeye başladı. Kart çıkartan kuruluşlar ise ulaşım gibi ödemelerin dijitalleşmesi açısından çok önemli ve ciddi hacimlere ulaşan bir sektöre ödeme araçları ile dahil oldular.

Bu açılardan bakıldığında, BKM'nin ulaşım çözümünün, Harvard Business Review'nun dönüştürücü iş modeli kriterlerinden üçünü (kişiselleştirme, kullanım ölçüsünde ödeme ve işbirliği odaklı ekosistem) sağlayan bir örnek olarak ortaya çıktığı söylenebilir.

Çözümün "işbirliği" boyutuna ise ayrıca değinmekte fayda var:

2010'ların başı itibarıyla, Türkiye'de bulunan çözümlerde ulaşım operatörleri veya belediyeler tek banka seçip, kullanıcıları o bankanın kart ürünlerini kullanmaya sevk ederken, BKM'nin Haziran 2013'te hayata geçen çözümü sayesinde Türkiye'de temassız kart çıkartan her bankanın Konya Büyükşehir Belediyesi ile işbirliğine girme imkânı doğmuş oldu.

Bugün Konya'da dokuz banka Büyükşehir Belediyesi ile bu doğrultuda anlaşma yapmış durumda. Bu bankalardan herhangi birinin kartını taşıyan vatandaşlar belediyenin şehir kartı ile aynı indirimli fiyattan toplu taşıma araçlarından faydalanıyorlar. Bunun yanı sıra, dünyanın neresinde ihraç edilmiş olursa olsun, bu açık ödeme sistemi sayesinde her temassız kart Konya Büyükşehir Belediyesi otobüs ve tramvaylarına binişte standart tarife üzerinden kullanılabiliyor. Aynı Londra'da olduğu gibi...

KULLANICI ALIŞKANLIKLARINDAKİ DÖNÜŞÜMÜN KATALİZÖRÜ: BKM

2015 yılı başlarında Konya'da kart kullanımı analiz edildiğinde, BKM'nin liderlik ettiği ulaşım çözümünün gerçekten dönüştürücü sonuçlar ürettiğini destekleyen sonuçlara ulaşıldı. Konyalıların temassız kart kullanımı ülke ortalamasının yüzde 62 üzerinde çıkmış, temassız kartlarını toplu ulaşım ödemelerinde kullanan kart hamillerinin yaptıkları işlem adetleri de temassız işlem yapmayan kart hamillerinin işlemlerinin 3 -10 kat fazlasına ulaşmıştı.

BKM'nin hayata geçirdiği ve tüm bankaların kartlarına açık bu "ödeme sistemi" sonraki yıllarda ülkedeki diğer ulaşım operatörleri ile belediyeler tarafından da benimsendi. Bugün Türkiye'de 15'e yakın şehrin toplu taşıma araçlarında dünyanın herhangi bir coğrafyasında ihraç edilmiş kartlar ile ödeme yapılabiliyor.

%62

Konya'daki temassız kart kullanımı Türkiye ortalamasının üzerinde *(2015)*

x3-10

Konya'da temassız kartlarını ulaşımda kullanan kart hamillerinin işlem adedi / temassız işlem yapmayan kart hamillerinin işlem adedi *(2015)*

~15

Ulaşımda temassız kart kullanılabilen şehir sayısı *(2019)*

Toplu taşıma ödemelerinde temassız özellikli kart kullanımı birkaç açıdan önemli. Temassız ödeme, otobüste veya metroda bozuk para ile yapılabilecek küçüklükte bir ödemenin de kart ile yapılabileceği fikrini kullanıcılara aşılıyor. Toplu taşımada sık kullanıldığı için de öğrenilen özelliğin alışkanlık olarak yerleşmesini sağlıyor. Bunun sonucunda kart kullanıcıları düşük tutarlı alışverişlerinde de temassız kartlarını nakit yerine kullanma imkânına kavuşmuş oluyor. Böylece önceden nakde dayalı yürüyen çok sayıda işlem artık kart ile gerçekleştiğinden daha büyük bir tutar ekonomide kayıt altına alınmış oluyor ve neticede ekonomi şeffaflaşıyor.

Toplu taşımada yaygınlaşan temassız kart kullanımının da katkısıyla, ülkemizde temassız kartlarla yapılan işlemlerin tüm kartlı işlemler içindeki payı 2019 sonu itibarıyla yüzde 18'lere yaklaşmış durumda.

Türkiye'de her 2 kredi kartından biri artık temassız özellikli. Temassız işlem adetleri günlük 2,5 milyonu geçmiş durumda ve yüz yüze her 7 ödemeden 1'i temassız yapılıyor. Tabii temassız işlemler ulaşımda olduğu gibi yeni iş modelleri ile hayatımıza girdikçe pek çok alanda kullanıcı alışkanlıklarının değiştiğine tanık olacağız. Bu da ülkemizdeki dijital dönüşümün daha da derinlik kazanmasına olanak tanıyacak.

BKM Express

BKM'nin son kullanıcıya yönelik ilk ürünü olarak 2012'de hizmete sunulan dijital cüzdan uygulaması BKM Express, sektöre getirdiği yenilik ve e-ticaretin büyümesindeki itici gücüyle dönüştürücü/ezber bozan iş modeli örneklerinden bir diğerini oluşturuyor.

BKM Express, ilk tasarlandığı tarihte (2011) ülkemizde akıllı telefon kullanımı yeni yeni yaygınlaşmaktaydı. Gelgelelim, e-ticaret konusunda yapılan araştırmalar, kullanıcıların online ürün satın alırken kart bilgilerini alışveriş sitelerine girmekten çekindiklerini ortaya koyuyordu. Bu bulguları dikkate alan BKM, kullanıcı deneyiminde yaşanabilen sorunları gidererek e-ticaretin büyük potansiyelinin ortaya çıkmasını sağlamak amacıyla, bir yıl sonra BKM Express'i kullanıma sundu.

BKM Express hayata geçtikten 2 yıl sonra artık e-ticaret yavaş yavaş internetten mobil dünyaya taşınmaktaydı. BKM Express de hızlıca kendini bu yeni döneme adapte etti. Yine aynı tarihlerde, kullanıcıların hız beklentisini karşılamak, "görünmez ödemeler" yönündeki hayalleri gerçeğe dönüştürmek için BKM Express üzerinden tek tuşla ödeme hayata geçirildi ve ilk defa Bitaksi uygulaması içerisinde kullanıma sunuldu.

2020 yılı başı itibarıyla, BKM Express ile yapılan her dört işlemden üçü mobil olarak gerçekleşiyor. Ayrıca, sadece mobil ticaret olanağı sunan işyerleri arasında bakıldığında, BKM Express işlemlerinin büyük çoğunluğunun tek tuşla ödemenin yapıldığı sitelerde gerçekleştiği görülüyor. Bu da yeni ve dönüştürücü iş modellerine doğru zamanda geçiş yapmanın ne denli kritik öneme sahip olduğunun bir başka kanıtı.

BKM Express temelli mobil işlemlerde yaşanan bu dönüşümün başlangıç noktası ise internet işlemlerindeki artış oldu. BKM, dijital cüzdan uygulamasını ilk hayata geçirdiğinde ürünün özelliklerini öne çıkarmak yerine internetten yapılan alışverişleri destekleme yoluna gitti, televizyon ve diğer mecralarda bu yönde reklamlarla yerini aldı. Reklam kampanyasında, "Nereden Aldın? İnternetten" sloganını kullanarak internetten gerçekleştirilen alışverişlerin güvenliğini ve kullanım kolaylığını öne çıkardı. Bu yaklaşımıyla, e-ticaret dünyasındaki oyuncuların yanında yer aldı. Ekosistem içinde çok değerli işbirliklerine imza atarak, o zamana dek içinde doğrudan yer almadığı bir alanda rüştünü ispatladı. Tüm bu gelişmeler kart sahiplerinin yıllar içerisinde daha fazla internet alışverişi yapmasına, platformun güvenliğine dönük endişelerin ortadan kalkmasına katkı sağladı.

BKM Express projesi için çalışılmaya başlanılan 2010 yılında Türkiye'de internetten gerçekleştirilen kartlı ödemelerin toplam içindeki payı yüzde 5,8 iken, 2019 sonu itibarıyla bu oran yüzde 18'i geçmiş durumda. Türkiye'nin dijital dönüşümü yolunda kat edilen bu önemli mesafede BKM Express de önemli rol oynadı. BKM Express'in yolculuğunun detaylarını 5.bölümde bulacaksınız.

Paylaşımlı Ofise Geçiş

BKM'nin yeni iş modellerine yönelik merak ve denemelerinin bir başka sonucu da, 2017 yılı itibarıyla paylaşımlı bir ofise geçerek bu ekosisteme giriş yapmış olması oldu. Bu adımla amaç girişimcilik ekosisteminin merkezinde yer alarak her an ulaşılabilir olmak, çevik çalışma modelini ekosistemin diğer oyuncuları ile birlikte deneyimleyebilmek idi. Zira, iş modellerinde değişim gerçekleştirebilmek için doğru iş ortaklarıyla yürüyebilmek, bunun için de sektör tarafından kolayca erişilebilir olmak, piyasayı kavramak gereklidir.

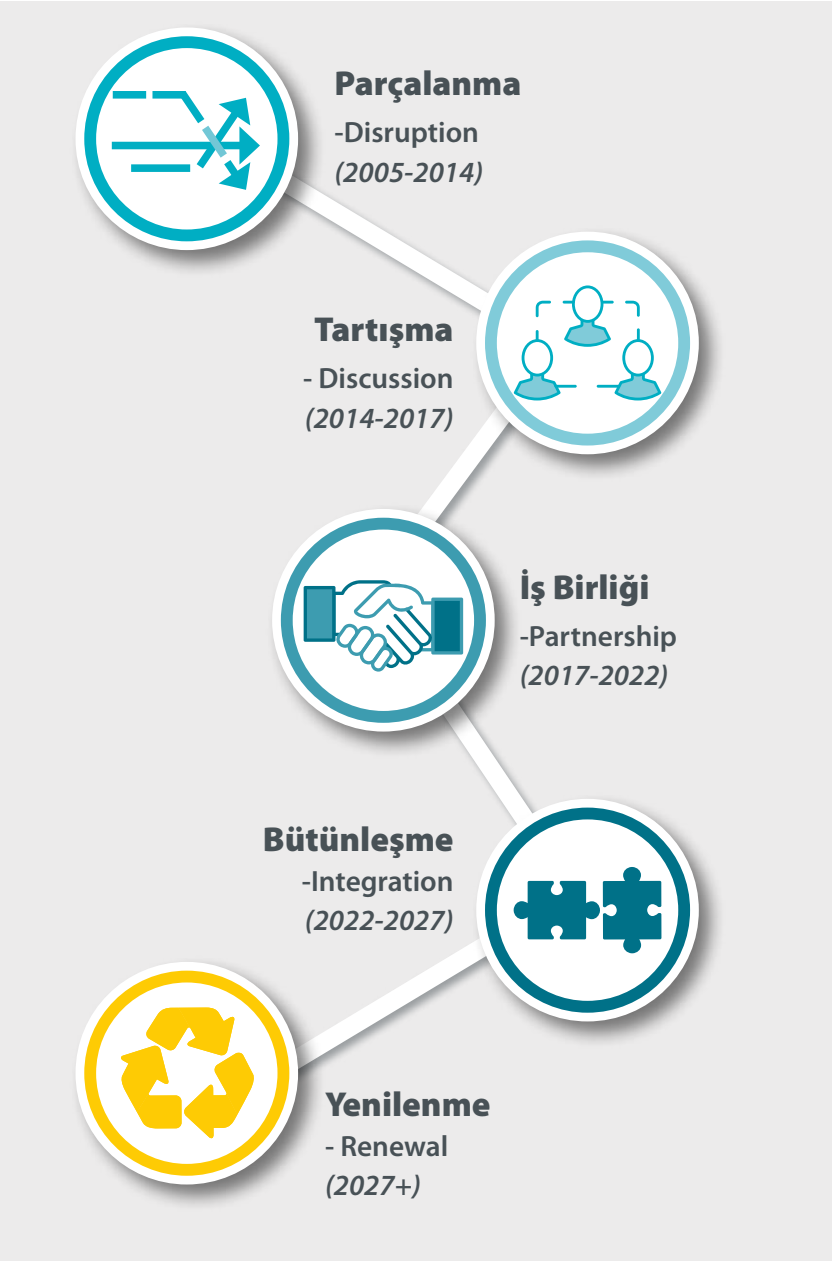
BKM'nin özellikle start-up şirketlerin yer aldığı Kolektif House'daki paylaşımlı ofis uygulaması 2019'a kadar devam etti. Bu tarihlerde BKM açısından elde edilen kazanımların yanı sıra sektöre de destek olmak adına ofis başka girişimlerle de paylaşıldı. Yeni deneyimlere fırsat yaratabilmek adına 2020'de bir sonraki durak için araştırmalara başlandı.

YENİ TEKNOLOJİLER, YENİ İŞ MODELİ FIRSATLARI

Finans dünyasındaki dönüştürücü iş modelleri "Fintech" kavramı (fintek) ile birlikte daha da önem kazandı. Fintek alanının kanaat önderlerinden, Dijital Bankacılık ve Valueweb gibi kitapların yazarı Chris Skinner, finansal kurumlar ile fintek şirketlerinin evrimini, 2005 yılından başlayarak 2027 yılına dek süreceğini öngördüğü zaman dilimi içinde, iş modelleri temelinde beş farklı döneme ayırıyor.

Şekil 2

Fintekler ve Finansal Kurumlar Arasındaki İş Modeli Dönemleri



Bu zaman diliminin ilk 12 yılı finansal kurumlar ile fintekler arasında, yeni gelene karşı bir tepki, kendine yer bulma, birbirini anlamaya çalışma ve yavaş yavaş alışma dönemleri ile geçti. Birlikte iş yapmanın kaçınılmaz olduğunun anlaşılmasının ardından, içinde bulunduğumuz üçüncü dönem karşılıklı maksimum faydanın nasıl sağlanabileceğine ilişkin denemeler ile yürüyor.

Gelecekte finans dünyasını bekleyen iki dönem olduğu görülüyor. Bunlardan ilki olan "bütünleşme" dönemine aslında beşinci ve son evre için bir hazırlık dönemi diyebiliriz. Yani açık bankacılık ve API'ların (uygulama programlama arabirimi) geliştirilip benimsendiği, yeni iş modellerinin oluşmaya başladığı bir "bütünleşme" süreci geçireceğiz. Bu dönemin ardından, 2027 itibarıyla ise açık platformlara geçiş tamamlanacak. Böylelikle finansal kurumlar, fintek şirketleri ve BigTech firmaları tamamen bütünleşecek. Açık bir ağ üzerinde gerçek zamanlı, "görünmez" ve basit finansal işlemler hayatımızın gerçeği olacak. Tabii şunu unutmamak lazım ki, gelecekte büyük önem kazanacak açık bankacılık, belirli hizmetlere API'lar yoluyla erişim sağlamanın çok ötesinde, büyük bir değişim gerektiriyor. Dijitalleşme nasıl sadece mevcut süreçlerin kâğıt ortamdan dijital ortama taşınmasından ibaret bir şey değilse, açık bankacılık da finansal kurumlar ile finteklerin API paylaşımının ötesinde bir şey; kurumlar içinde organizasyonel yapının dönüşümünden başlayarak yeni iş modelleri, yeni iş yapış biçimleri, alt yapı değişikliği gibi büyük kültürel değişiklikler gerektiriyor.

Bu değişikliğin farkında bir kurum olarak BKM, gerek teknoloji gerekse de finans alanındaki tüm gelişmeleri yakından takip ediyor ve kendisini yeni dünyaya adapte etmeye çalışıyor. 2019 yılında üç API'ını tüm ekosistemin kullanımına açarak bu alanda ilk adımı attı BKM. Gelişmenin bir diğer sevindirici yanı, projenin "Kurumiçi Girişimcilik" programı kapsamında geliştirilen yeni iş fikirlerinden biri olarak 2017 yılında BKM'nin genç mühendislerinden birince geliştirilen bir öneri olması. O tarihte büyük bir heyecanla başlanan proje ilk meyvelerini 2019 senesinde vermeye başladı.

Öte yandan, blokzinciri gibi yeni teknolojilerin tüm dünyada kullanılan iş modellerini baştan yaratma potansiyeline sahip olduğu da bir gerçek. Blokzincirin şeffaflık, geri döndürülemezlik ve güvenilirlik gibi özellikleri sayesinde önümüzdeki yıllarda başta finans olmak üzere, müzik, sağlık, kamu, tedarik zinciri yönetimi gibi birbirinden bağımsız birçok düzlemde epeyce yenilik görüleceğine kesin gözüyle bakılıyor.

Finans alanında özellikle e-ticaret, mikrofinans, uluslararası ve kişiden kişiye para transferleri, dijital kimlik, müşterini tanı süreçleri, sigorta ve sermaye ihtiyacı karşılama gibi çok farklı alanların yeni bir vizyonla baştan tanımlanacağı tahmin ediliyor.

Günümüzde blokzinciri teknolojisi ile genellikle mevcut iş modellerine benzer yapılar çalışılıyor. Halbuki bu teknolojinin sunduğu avantajlardan tam olarak faydalanabilmek için yeni iş modelleri, yeni roller ve yeni yönetişim yapıları tasarlamak gerekiyor. BKM'nin ilk günden beri blokzinciri teknolojisine odaklanarak bu konuda iki kavram ispatı çalışması (BBN ve belgem.io) gerçekleştirmesinin ardında da, zaten bu teknolojiyi daha yakından tanımak, böylelikle gelecekte belirebilecek iş modellerine kendisini bugünden hazırlayabilmek yatıyor.

DEĞİŞİME AÇIK OLMAK

Dijitalleşen dünya ile birlikte kullanıcı deneyimleri, beklentileri ve ihtiyaçları her geçen gün değişiyor. Artık bankalar birbirleriyle değil, Uber gibi kullanıcı deneyiminin en uç örneklerini sergileyen farklı sektörlerle de yarışıyor. Kullanıcılar bir uygulamada deneyimledikleri bir kolaylığı tüm uygulamalarda görmeyi bekliyor. Böylesine beklentilerin olduğu yeni dünyaya uyum sağlayabilmek, gelecekte de var olabilmek ise ancak şirketlerin merak duyularını zinde tutabilmeleri ve yeni iş modellerine yani değişime açık olmalarıyla mümkün.

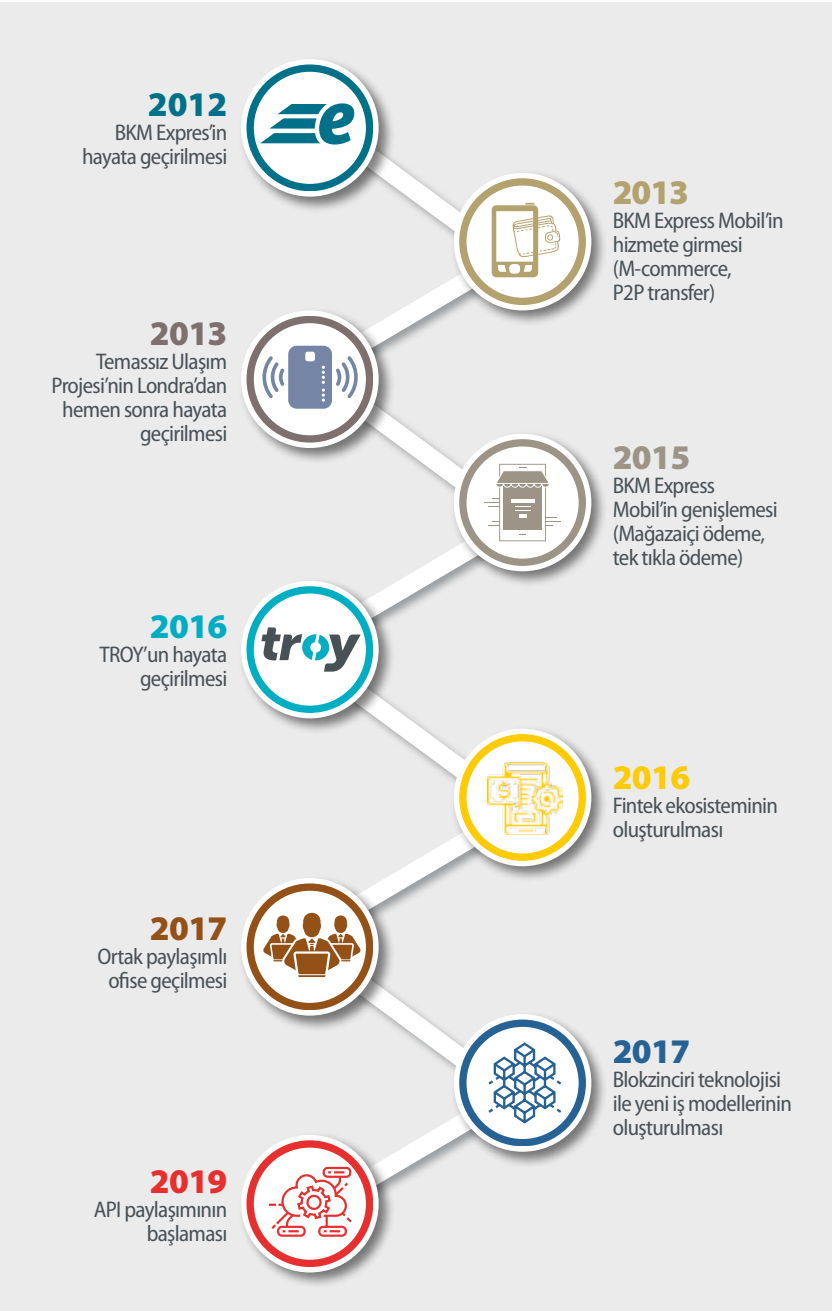
Şurası bir gerçek ki, dünyamız aynı zamanda bir kurumun tek başına yenilik yapmasının, değişim yaşamasının yeterli olmadığı bir dünya. Bu nedenle içinde bulunduğumuz dönemin en kritik yetkinliklerden birinin ekosistem kurmak olduğunu söylemek yanlış olmaz. BKM, gerek kendi ürün ve hizmetleri etrafında kurduğu ekosistemler ile gerekse de FinTech Istanbul ve Blockchain Türkiye gibi sektörler arası değer yaratan ekosistemlerin oluşumuna yaptığı katkıyla bu konuya da büyük önem verdiğini kanıtlamış bir şirket.

Değişikliğe açık olmak ve buna önce zihinlerde başlamak yeni dünyada dönüşüme uyum sağlamanın vazgeçilmez şartlarından biri. Sektörün ve teknolojinin getirdiği değişikliklere çok çabuk karşılık vererek gerekli adımları zamanında atmaya odaklanan bir kurum olarak BKM de değişen koşullara uyum sağlamanın çok önemli olduğunun farkında.

Aşağıdaki tablodan da görüleceği üzere, kurulduğu yıldan itibaren iş modelini sektör ihtiyaçlarına ve teknolojik gelişimin seyrine göre sürekli geliştirmeye gayret eden BKM, değişime uyum sağlamaya, fırsatları değerlendirmeye her zaman büyük önem atfetti. Hatta bu nedenle, sahip olduğu bilgi birikimini -bir dönemlik yüksek lisans dersi olarak öğrenciler ile- paylaşması için 2018 yılında İstanbul Bilgi Üniversitesi İnteraktif Pazarlama Yüksek Lisans Programı'ndan (Next Akademi) davet bile aldı.

Şekil 3

BKM'nin İş Modeli Evrimi



KAYNAKLAR

1 Zott, C., Amit, R., Massa, L., *"The business model: theoretical roots, recent developments, and future research,"* Navarra: IESE Business School, University of Navarra, June 2010.

2 Harvard Business Review Türkiye, Ekim 2016.

3 Transport for London, Nisan 2019.

BÖLÜM

PLATFORM YARATMAK

"ÜRETİCİ KULLANICILAR" ile "tüketici kullanıcıları" bir araya getirerek değer yaratan şirketlere "platform şirket" deniyor. Apple, Google, Amazon, Facebook gibi dünya devleri en bilinen platform şirketler. Daha önceki bölümlerde de ifade ettiğimiz gibi, geleneksel şirketlerden farklı olarak platform şirketler, ekosistem için yaratılan değeri büyütüp azamiye çıkarmaya odaklanıyor; ekosistem büyüdükçe kendi değerleri artıyor. Dolayısıyla, sadece teknoloji şirketleri değil, içinde bulundukları ekosistemde farklı paydaşları bir araya getirerek sistem için yaratılan değeri artırmaya odaklanan ve yeni ekosistemler oluşmasına ön ayak olan iş modellerine sahip şirketler de platform yapılar olarak adlandırılabiliyor.

Ödemeler dünyasının dijital dönüşümü yolunda platformlara ihtiyaç olduğunu fark eden BKM, "geleceğin ödeme deneyimini yaşatmak" vizyonuna ve toplumdaki değişime paralel olarak, 2012'den başlayarak bu doğrultuda adımlar attı.

BKM'nin platform iş modeli temelindeki ilk girişimi, BKM Express oldu. Bankalar ortaklığında hayata geçirilen Türkiye'nin ilk ve en kapsayıcı dijital ödeme platformu BKM Express ile kart kullanıcıları ve e-ticaret şirketleri arasında etkileşimi sağlarken ödeme deneyimine yenilikçi bir çözüm getirmek hedeflenmişti.

Dünyada ödeme sistemleri gelişmelerini çok yakından takip eden ve Türkiye'nin bu yöndeki ihtiyaçlarını inceleyen BKM 2010'lu yıllarda yeni platformları sektörün kullanımına sundu;

> Gelir idaresi Başkanlığı yazarkasa POS cihazını tek donanımda toplayan Yeni Nesil Ödeme Kaydedici Cihaz tebliğini yayınladığında bankalar ve ÖKC üreticilerinin hızlı entegrasyonunu sağlamak üzere TechPOS platformu kuruldu.

> Yerel ödeme yöntemi TROY ise bankalar ile elektronik para kuruluşlarının son kullanıcılara ulaştıkları teknolojik ödeme altyapısını sağlayacak platform olarak hayata geçirildi.

> Dijitalleşme ile hızlanan dünyada dolandırıcılıkla mücadelenin proaktif olması için bir güvenlik platformu olarak TRIP kuruldu.

> Mobil ve dijital çözümlerin hızla yaygınlaşması için mikro ödemelerde nakite alternatif bir ödeme yöntemi olarak "karekod" platformu sektöre sunuldu.

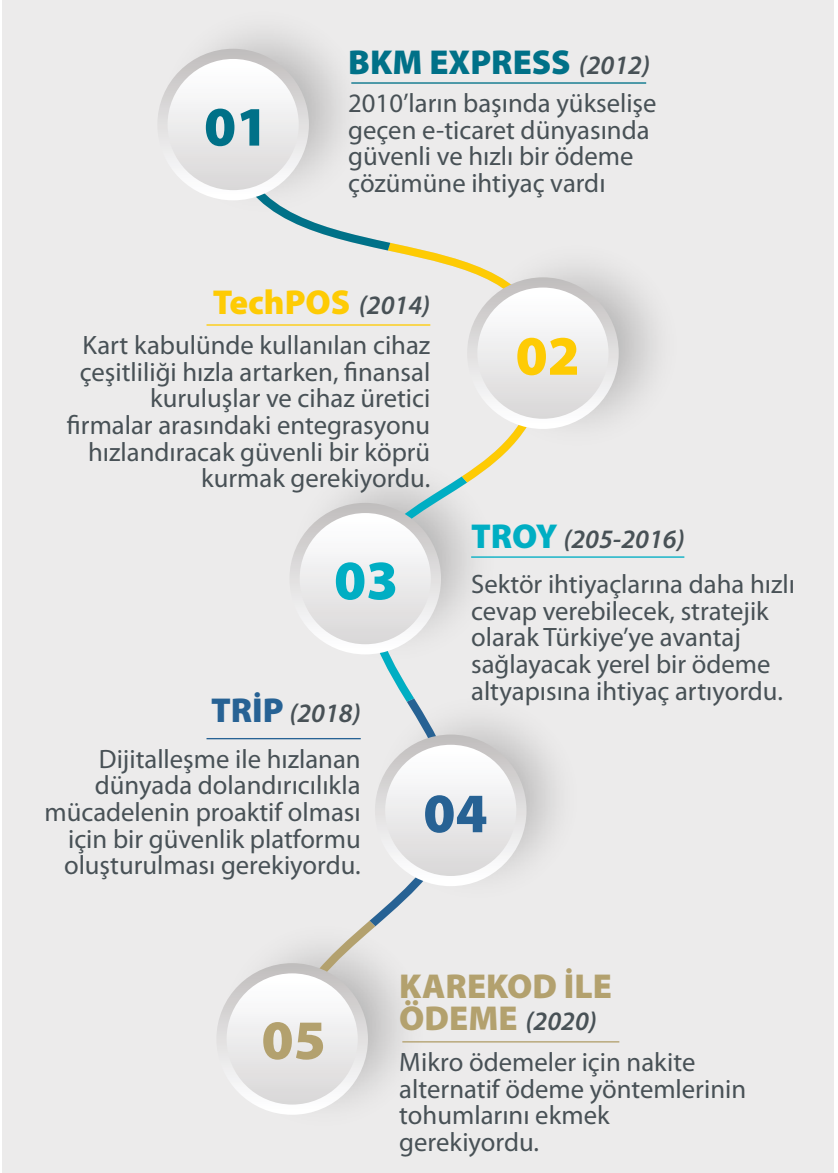
"Üretici kullanıcılar" ile "tüketici kullanıcıları" bir araya getirerek değer yaratan şirketlere "platform şirket" deniyor.

Sonuçta bu platformlar etrafında, zaman içerisinde bankalardan teknoloji şirketlerine, son kullanıcıdan üye işyerlerine, sivil toplum kuruluşlarından finteklere kadar çok sayıda ve farklı paydaşı bir araya getiren ekosistemler oluştu. Bu ekosistemler serpildikçe hem yaratılan değer artmış oldu hem de sektör dijital dönüşüm yolculuğunda önemli bir yol kat etmiş oldu. Bu platformların hayata geçirilmesi sırasında karşılaşılan zorluklar ve elde edilen deneyimler de BKM'nin dönüşüm sürecinde önemli rol oynadı.

Bu bölümde BKM'nin sunduğu başlıca platformların hikayelerini okuyacaksınız.

Şekil 1

BKM'nin Ekosistemin Kullanımına Sunduğu Platformlar



BKM EXPRESS: FİKİR AŞAMASINDAN BUGÜNE YOLCULUK

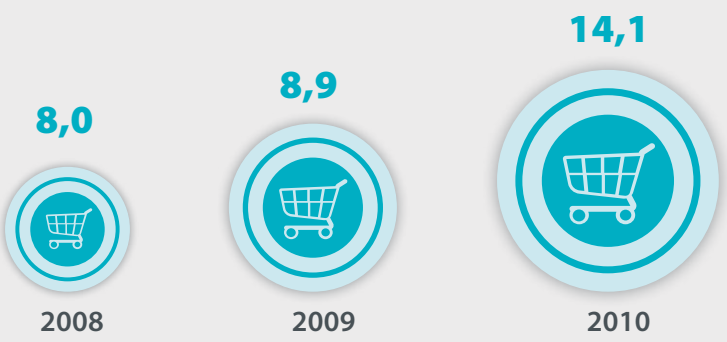
BKM'nin Tüketiciye Yönelik İlk Ürünü Nasıl Doğdu?

Türkiye'de internetten alışveriş işlemlerinin geçmişi 2000'li yılların başına kadar uzanıyor. Tüketiciler, hem yurt içinde yeni kurulan sitelerden hem de yurtdışı sitelerden alışveriş yapmayı yeni milenyumla birlikte öğrenmeye başladı. Ancak kullanıcıların büyük bir kısmı internetten alışverişe çok temkinli yaklaşıyordu. Bu nedenle e-ticaret o yıllarda sadece teknolojiye yatkın kişilerin tercih ettiği özel bir alışveriş şekli olmuş ve ancak sınırlı ölçüde büyümüştü.

2010'lu yıllara gelindiğinde özel alışveriş siteleri fiyat avantajlarını ön plana çıkardıkları ürünler sunmaya başlamışlardı. Bu dönem teknolojiye meraklı olup internetten alışveriş yapanlara yeni müşteri kitlelerinin eklendiği bir zaman dilimi oldu. Her yaştan kart kullanıcıları farklı motivasyonlarla da olsa alışveriş sitelerine yöneliyordu. Yaşadıkları şehirdeki mağazalarda aradıkları ürünü bulamayanlar, bütçesinin üzerindeki ürün ve hizmetleri fırsat indirimleri sayesinde makul fiyatlara yakalamak peşinde olanlar ile modayı takip etmek için sosyal medyayı ve internetten alışverişi aktif olarak kullanmaya başlayan kadınlar, bu sitelerin müşterileri oldular. Bu yeni müşteri grupları sayesinde tırmanışa geçen e-ticaret için "dokunduğu her sektörü değiştirmeye başladı," desek yeridir. Kargo şirketleri e-ticarete özel dağıtım kanalları kurarken, çağrı merkezleri özellikle ürünler hakkında bilgi verilen, iade süreçlerinin yönetildiği hizmetleriyle e-ticaret sektörüne önemli yenilikler getirir oldular.

Şekil 2

İnternetten Yapılan Kartlı Ödemeler
(Milyar TL)



> **Kaynak:** Bankalararası Kart Merkezi

İnternet alışverişlerinde oturduğu koltuktan kalkmasına gerek kalmayan kullanıcı, ürünleri keyifle seçip sepete atar, ardından da gönderi adresini girerdi. Gelgelelim ödeme sayfasına gelince, yerinden kalkıp cüzdanını alması, kartını çıkartıp 16 haneli kart numarasını, ardından dört rakamlı son kullanma tarihini, sonra da kartın arkasını çevirip üç haneli güvenlik numarasını girmesi gerekirdi. Zorunlu görünen ödeme adımları kullanıcının güvenlik endişelerini tam olarak gideremiyordu. Bu deneyimden korkan kitleler kolay ve ekonomik alışveriş fırsatının farkında olsalar da internetten alışverişten uzak durmayı tercih ediyordu. Tüketicilerin bu yöndeki kaygılarının bir şekilde giderilmesi gerekiyordu.

BKM Express, e-ticaretin büyümesinin önünde engel teşkil eden bu sıkıntılara, BKM'nin ekosistemle birlikte çözüm bulma arayışının meyvesi olarak hayatlarımıza girecekti.

Pazarın İhtiyaçlarına Uygun Ürünü Tasarlamak

BKM Express'in geliştirilme sürecindeki ilk adım, pazarın ihtiyaçlarına uygun bir ürün tasarlamak olmuştu. Dünyada, 2010'lu yıllarda oldukça popüler olan ve örnek gösterilen ödeme çözümleri bulunuyordu. Bankacılık sisteminin pazardaki çoğu segmente ulaşamadığı Afrika'da MPesa, dünya çapında bir kullanıcı portföyüne ulaşan Paypal bu örneklerden bazılarıydı.

Türkiye'de bir dijital cüzdan geliştirme fikri doğduğunda ilk incelenen örnekler de bunlar oldu. Küresel ölçekte bilinen teknolojiler incelenirken, bunların hepsinin kendi coğrafyalarında özgül bir sorunu çözdüğü ve bu sayede kullanım alışkanlığı yaratabildiği görüldü. Öte yandan, benzer yeniliklere ve özelliklere bizim ülkemizde de ihtiyaç duyulsa da, bu çözümlerin birebir aynısı Türkiye pazarında başarılı olamazdı. Pazarda ancak Türkiye'deki tüketicilerin ödeme alışkanlıklarına uygun ve onun sıkıntılarını gideren bir çözüm kabul görebilirdi.

Ne Yapıldı, Neden Yapıldı?

- **2012'de Türkiye'nin ilk ve en kapsayıcı dijital cüzdan çözümü olan, bugün Türkiye'deki tüm kartların eklenebildiği, online ve fiziksel kanallarda geçerli, Türkiye'nin en çok kullanılan dijital cüzdanı, e-ticaret ekosistemi ve bankalar ile birlikte hayata geçirildi…**
- **Dijital kanallardan yapılan kartlı ödemelerin artacağının öngörüldüğü bir ortamda, kolay ve güvenli bir ödeme çözümüne yönelik ihtiyacı karşılamak için…**

Bu yaklaşım esas alınarak, tasarım aşamasında temel ilkeler şöyle belirlendi:

- Kart sahipleri internet alışverişlerinde ceplerinden çıkardıkları kartın hangi özelliklerini kullanıyorsa, aynı özellikleri dijital cüzdana ekleyebilmeli ve ödeme yaparken bunları kullanabilmeliydi.
- Taksit yapabilme ve puan kazanma gibi faydalardan yararlanma özellikleri aynı şartlarda devam etmeliydi.
- Dijital cüzdan ile ödeme aşamasında güvenlik ön planda olmalı ancak ödeme işlemlerini zorlaştırmamalıydı.
- İşyeri açısından konumlandırmada ise BKM Express ile öde tuşu ödeme sayfasında görünür ve fark edilir, ancak işyerinin alışveriş süreci ile uyumlu olmalıydı.
- İşyerinin yazılım geliştirme aşamasında çok büyük efor sarf etmeden entegre edebileceği bir yazılım mimarisine sahip olmalıydı.
- İşyerinin finans ekibi açısından BKM ticari bir taraf değil, teknolojik iş ortağı olarak konumlanmalıydı. İşyerleri kart kabul eden kuruluşlar ile birlikte çalışmaya devam etmeli ve diledikleri ticari anlaşmaları bu taraflarla sürdürmeliydi.
- İşyerinin finans departmanı bankalarla işleyişi aynen sürdürmeli, BKM Express ile yapılan ödemeler için ayrı bir mahsuplaşmaya gitmek zorunda kalmamalıydı.

Bu temel prensiplerin bir bölümü deneyim ile ilgili iken bir bölümü finansal ve operasyonel akışlara dahil olmayı kolaylaştıracak türden ilkeler olarak belirlendi. Her özellik ilk günden mükemmel işler durumda olamayacaktı belki, ama hedeflenen kolaylığa zaman içinde mutlaka kavuşmalıydı.

BKM Express İle Ödeme Kabul Edecek İlk İşyerlerini Bulmak

BKM Express'e yönelik altyapı geliştirme çalışmaları hem BKM'de hem de bankalarda devam ederken, bir yandan da bu ürünün kullanımı için kritik öneme sahip olan e-ticaret markaları ile entegrasyon sağlanması gerekmekteydi. Zira, en büyük e-ticaret markalarının lansman gününe kadar sisteme dahil edilmesi hedeflenmişti.

Bunun için, e-ticaretin en büyük 20 şirketi belirlendi ve bu şirketler ziyaret edilmeye başlandı. Ancak bu aşamada dahi aşılması gereken önemli bir bariyer vardı; e-ticaret firmaları BKM'yi bilseler de, Şirket ilk kez tüketiciye yönelik bir hizmetle onların karşısına çıkıyordu. Bu nedenle de, e-ticaret firmaları önce bu ürünle ne amaçlandığını, BKM'nin gerçekten tüketiciyi anlayıp, ihtiyaçlarına uygun bir ürün sunma kabiliyetinin olup olmadığını sorguluyorlardı.

Bu yolculukta, BKM Express'in seyrini etkileyen birkaç e-ticaret şirketi vardı. Bunlardan, e-bebek daha ilk günden pilot işyeri olarak tüm test sürecinde destek olmuştu. Teknoloji ekibi e-bebek.com si-

DİJİTAL CÜZDAN'IN İLK TELAFFUZU

Dr. Soner Canko
Genel Müdür, HBR Türkiye Röportajı (Temmuz 2017)

"Unutamadığım bir anım var. 2011 yılının Kasım ayında dünyanın en büyük kart fuarlarından biri için Paris'e gittik. Yirmiye yakın Türk medya mensubuyla beraberiz. Hem fuarı gezecek, ödemeler alanında dünyada neler yapılıyor, ona bakacak, hem de biz kendi çözümümüzü anlatacağız. Fakat kompleks bir şey düşünüyoruz. İnternette var olan bir çözüm olsa da bazı şeyleri bir-iki kelimeye, bir sıfat tamlamasına sığdıramaz iseniz, bir kavramı anlatmanız mümkün olmayabilir. Bunu bulabilmiş değildik ve o sabahki basın toplantısı öncesi, "ben bunu nasıl en etkin şekilde anlatabilirim," diye adeta kıvranıyordum.

Toplantıdan önce prova yaparken aklıma gelen tek çözüme başvurdum: Deri cüzdanımı çıkardım cebimden. O zaman cüzdanlar epeyce kalın; gayet bol nakit, çokça kart var. O cüzdanın içinden bir kart çıkarıyorum, internette ona ilişkin verileri giriyor, alışveriş yapıyorum bu cüzdanla. Cüzdanı oraya koydum. Sonra o cüzdanı evde, ofiste ya da otel odasında unutsak da o işlemleri yapabileceğimi düşündüm. Demek ki, aslında biz dijital bir kopyasını alıyoruz o cüzdanın, yaptığımız şey bu!

İşte o anda tıpkı kafasına ağaçtan elma düşen Newton gibi uyandım adeta ve otel odasında çocuklar gibi şen bir şekilde "buldum" dedim. Anlatmak istediğim kavramı iki kelimeye indirgeyen tanımı bulmuştum; "dijital cüzdan."

Bulmuştum ama çok da iddialı bir söylemdi bu. İddialıydı çünkü, dünyada o güne kadar kurulmuş bir sıfat tamlaması değildi. Evet, küresel oyuncular birtakım şeyler söylüyordu ama hiç kimse "dijital" ile "cüzdan" kelimelerini bir araya getireceği bir kavramdan söz etmiş değildi henüz. Bugün böyle bir tanımlama herkese sıradan dahi geliyor olabilir, ama o tarihte yoktu. Dolayısıyla otel odanızda bir kavram geliştirmiş olabilirdiniz ama onu uluslararası bir toplantıda kullanmak büyük bir riskti. [....] Yine de o riski almaya değerdi ve o gün o toplantı salonunda gerçekten elime deri cüzdanımı alıp "Bugün size dijital bir cüzdan anlatmaya geldim," diyerek başladım konuşmaya. Bitirirken de, "bugün size dijital cüzdanı anlattım" diyerek bitirdim."

tesine BKM Express ile ödeme özelliğini entegre ederken BKM ekibi ile çok yakın çalışmış ve ürün geliştirme için katkıda bulunmuştu. E-bebek'te BKM Express ile ödeme özelliği aktif hale getirilince, ilkin kapalı devre olarak BKM çalışanlarının ödeme yapmasına imkân verilmişti. Her ödeme sonrası bir hata (bug) bulunuyor ve iyileştirme gerçekleştirildikten sonra tüm ekipten yeniden alışveriş yapmaları isteniyordu. BKM çalışanlarının bu amaçla her gün alışveriş yapmasından ötürü, Şirket'in Akmerkez'deki ofisine sabahları kargo paketleri yığılır olmuştu. Test işlemleri yoğunlaştıkça süreç BKM çalışanları için masraflı hale gelmiş ve nihayet en ucuz ürün olan bebek bisküvisi sipariş edilmeye başlanmıştı. E-bebek yönetiminin kargo bedelini üstlenmesinin de rahatlattığı şartlar altında, tarihin

belki de en yoğun bebek bisküvisi tüketimlerinden biri 2012 yılında kayıtlara geçmişti. O yıl özel alışveriş siteleri altın çağını yaşıyor ve kullanıcılara internetten her şeyin alınabileceğini telkin ediyorlardı. Markafoni'nin kurucusu (Sina Afra) BKM'nin dijital cüzdan projesini beğenmişti. Ancak, destek vermek için şartı, sistemi önce kendilerinin test etmesiydi. Zira müşteri deneyiminin kolay olduğundan emin olmak istiyordu. Güvenli bir bağlantı ile BKM Express ve Markafoni sistemleri birbirine bağlanmış, BKM Express ekranları lansmandan önce görülerek sınanmıştı. Ekranların beğenilmesi ile bu ilk kritik sınav veriliyordu.

Morhipo'nun kurucusu (Kaan Dönmez) da deneyim ve kolaylık beklentilerini dile getirdi, hata ekranlarında kullanıcılara iletilen mesajları görüp bazılarının değiştirilmesini istedi. Böylece, BKM Türkiye'deki vizyoner yeni girişimcilerin deneyimlerinden yararlanmaya başlıyordu. E-ticarette müşteri deneyiminin sözde bir kavram değil gerçek bir değer olduğu bu şekilde görülmüş olacaktı. Bu, BKM organizasyonunun bir start-up bakış açısı kazanması yönünde önemli bir ders oldu.

BKM için ürünün lansmanına yönelik hazırlık dönemi, işyerleri ile uzun toplantılar, karşılıklı güven tesisinin sağlanması ile geçti. Lansman günü geldiğinde 9 bankanın kartları ile 21 işyerinde BKM Express ile ödeme yapılabiliyordu.

Yeni Bir Kategoriyi Tüketiciye Anlatmak

21 Haziran 2012 tarihinde gerçekleştirilen BKM Express lansmanıyla birlikte, BKM için aşılması gereken yeni bir bariyer daha ortaya çıkmıştı. Ürünü tüketicilere anlatmak, onların bu dijital cüzdan uygulamasına üye olmasını ve bu yeni ödeme yöntemini kullanmasını sağlamak gerekiyordu. Öte yandan, tüketici ne BKM'yi ne de BKM Express'i duymuştu. Ödeme gibi "güvenlik" endişesinin çok yüksek olduğu bir alanda BKM'nin tüketici nezdinde belirli bir bilinirlik seviyesine ulaşması ve güven verebilir olması gerekiyordu.

Bunun için, uzun soluklu ve bütünleşik bir iletişim yaklaşımı benimseyen BKM, öncelikle BKM Express'in yeni bir kart olmadığını, insanların ceplerindeki kartları ekleyip, hızlı, kolay ve güvenli ödeme yapmalarını sağlayan bir ödeme aracı olduğunu anlatmayı hedefledi. Bu aşamada, internetten yapılan alışverişlerin tüketici nezdindeki algısı iyileştirilmeye çalışıldı. Zira, BKM Express'in çıkış noktası tüketici nezdindeki bariyerleri ortadan kaldırarak e-ticaretin büyümesini sağlamaktı.

Buna paralel olarak, lansman sonrası TV, radyo ve internette yayınlanan ürün reklamlarında, BKM ve BKM Express'i ön plana çıkarmaktan ziyade, 4 farklı tema çerçevesinde internetten alışveriş yapmanın kolaylığına ve ürün çeşitliliğine dikkat çekilerek ekosisteme katkı sağlanması arzulanmıştı. Ana teması "Nereden aldın? İnternetten" olan reklamda BKM Express güvenli bir ödeme platformu olarak tanıtılıyordu.

2014'ten bu yana yapılan araştırmalarda, BKM Express'in en bilinen dijital cüzdan olarak belirmesi, iletişim stratejisinin başarısını ortaya koymuş oldu. Son kullanıcıları BKM Express kullanmaya ikna etmek amacıyla çıkılan uzun ve zorlu yolculukta hedefe ulaşılmıştı.

GİRİŞİMCİLİK, DERS 1: ÖNCE MÜSTAKBEL PAYDAŞINI TANI

Türkiye'nin en büyük bilet sitesi olan Biletix yöneticilerini, BKM Express'i biletix.com'a ödeme çözümü olarak eklemeye ikna etmek gerekiyordu. Çünkü sektörde Biletix ikna olursa diğer oyuncular da gelir kanısı vardı. Ancak, Biletix yöneticileri ile yapılan iki ayrı uzun toplantıda BKM Express'i tanıtma imkânı bulunamamıştı. Toplantılarda, sektörden, teknolojiden ve özellikle eğlence, etkinlik ve bilet sektöründen bahsediliyor, ama konu bir türlü BKM Express'e gelmiyordu. Biletix yöneticileri ise, esasen BKM ekibinin biletix.com'u kullanıp kullanmadığını bilmek istiyordu. Neyse ki, ziyarete giden BKM ekibinin sıkı birer Biletix müşterisi olduğu ikinci toplantıda ortaya çıkmıştı. Sonrasında anlaşıldı ki, Biletix yöneticileri BKM Express'i aslında BKM ekiplerinin ziyaretinden önce öğrenmişlerdi ve BKM Express hakkında detaylı bilgiye sahiplerdi. Onlar asıl BKM ekibinin gerçekten Biletix'i tanıyıp tanımadığını, BKM Express'in biletix.com'a katkı sağlayacağı konusunda samimi olup olmadığını görmek istemişlerdi. Bu deneyim girişimcilik dünyası için önemli bir ders barındırıyordu. Sonrasında BKM ekibi, BKM Express'e ürün veya hizmetini satmak isteyen bir tedarikçi firma ile ne zaman toplantı yapsa, ilk olarak BKM Express kullanıp kullanmadıkları sorar oldu.

YILIN EN UZUN GÜNÜNDE ENDİŞELİ SANİYELER

Okyar Tahaoğlu
Dijital Çözümler

"2012'de yılın en uzun günü olan 21 Haziran'da aralarında bankalar ile 17 e-ticaret sitesinin temsilcilerinin yanı sıra basın mensuplarının da bulunduğu geniş bir davetli kitlesi BKM Express lansmanı için hazır bekliyordu. Toplantıda BKM Express ile ödeme denemesini Genel Müdürümüz Soner Canko gerçekleştirecekti. İlk ödeme işlemi ereyon.com.tr sitesinden yapılacaktı. Her şey hazırdı. Ürün sepete atıldı, ödeme adımında BKM Express'e tıklandı. Şifre ile giriş yapılıp kart seçildi. Her şey yolunda gidiyordu. Derken mobil telefonuna SMS geldi ve para çekildi. Ancak işte o anda ekran bir anda beyaza kesti ve dondu. Bir türlü siparişin alındığı sayfaya dönemiyordu. Birkaç saniye geçti. Tam biz BKM çalışanları endişe içinde birbirimize bakmaya başlarken ekran bir anda canlandı ve "ödeme tamam" mesajı göründü. Anlaşılan otelde çok sayıda kişi tarafından paylaşılan internet bağlantısı ağırlaşmış, işlemin tamamlanması kısa bir süre gecikmişti. O birkaç saniyenin ardından ödemenin tamamlandığı mesajı görününce alkışlar arasında flaşlar patladı. Sonrasında BKM Express ile bir ödeme işlemi de e-bebek.com üzerinden gerçekleştirildi. Başarılı bir sunum ve beraberinde sorunsuz çalışan gerçek bir üründen daha iyi ne olabilirdi ki!"

BKM EXPRESS İÇİN NE DEDİLER?

Hakan Erdoğan
Craftbase Kurucu Ortağı ve Genel Müdürü

"BKM Express'ten ilk kez 2011 yılı sonlarında o zamanlar çalıştığım Limango şirketinde haberdar olmuştum. Fikri, sunduğu değer önermesini, faydasını duyduğumda epey heyecanlanmıştım. Nitekim 21 Haziran 2012 tarihli lansmandan hemen sonra, Temmuz ayında Limango ödeme altyapısıyla ilk entegre olan üye işyerleri arasında yerimizi aldık. Hatta 12 Aralık 2012 tarihindeki Webrazzi Ödeme Sistemleri konferansında Üye İşyeri Gözünden Ödeme Sistemleri konulu sunumda, Türkiye'nin ilk ve en kapsayıcı dijital cüzdanı olan BKM Express'in kullanımından ve faydalarından epey bahsettim. Ürünün geliştirilmesi, kullanıcı deneyimi akışları, entegrasyon aşamaları gibi konularda BKM Express ekibi tüm sektörden gelen geri beslemeleri özenle dikkate alıp ürünü bir üst seviyeye taşıdı. Bugün hem üye işyerlerinde hem de son kullanıcılarda karşılık bulan BKM Express, Türkiye'nin ödeme sistemleri alanında önemli bir kilometre taşıdır."

Serhat İnce
Demiröreen Enerji BT Direktörü

"Total'in akaryakıt istasyonlarında müşterilerin yakıt ödemelerini mobil teknolojiler ile yapma projesi ilk olarak 2005 yılında hazırlanmış ve yönetime sunulmuştu. Total, bulunduğu ülkelerde ortaya çıkan ve içinde ödeme gibi risk unsurunun yüksek olduğu konularda çok seçici davranan bir küresel şirketti. Zaman içinde gerek mobil teknolojilerin gerekse ödeme sistemlerinin evrimi, projenin bileşenlerini ve akışını değiştirmemizi zorunlu kılmıştı. Çok inandığımız mobil ödeme senaryomuzu 2013 yılında BKM Express ile tanıştıktan sonra ödeme adımında BKM'yi konumlandırarak güncelledik. Ben o zaman Total A.Ş. Bilgi İşlem Müdürü idim.

Benzer bir uygulamayla karşılaşmadıkları için Total'in küresel organizasyonundaki ekiplere BKM Express'in ne olduğunu anlatmakta ilk başlarda zorluk yaşasak da, sonrasında inanmakta güçlük çektikleri derecede hayran kaldıkları bir çözüm oluştu.

Hem sektörde ilk olan mobil ödeme projesi, hem de Türkiye için geliştirilmiş yenilikçi bir ödeme altyapısı ile Total'in global ekosisteminde ve sektörde 2014 yılında önemli bir işe imza attık. Sektörde ilk olan mobil ödeme projesi sayesinde, ClubTotal mobil uygulamasına araç plakalarını kaydeden sürücüler, araçlarından inmeden yakıt ödemelerini yapabiliyorlardı artık.

Türkiye'de var olan böylesi bir çözüm gerek güvenlik, güvenilirlik ve esneklik, gerekse sunduğu kullanıcı deneyimi ile Total'in küresel organizasyonundaki ilgili birimlerin dikkatini çekince biz de bu vesileyle çeşitli ödüller aldık. Hem ülkemiz hem kendi çalışma hayatımız adına gurur verici bir deneyim oldu.
BKM'deki proje yöneticisinden, istasyondaki pompa görevlisine ve elbette müşterilere kadar, yerel koşullara uyumlu ve teknolojinin kullanıcı deneyimine hizmet eder şekilde yapılan bir işin, nasıl güçlü şekilde sahiplenildiği, kabul gördüğü ve yayıldığını deneyimlemek çok önemli bir tecrübe oldu."

Ahmet Eke
Aytemiz Yönetim Kurulu Üyesi

“Aytemiz kartımıza tüketiciye fayda sağlayacak farklı özellikler kazandırmak için çalışmalar yaptığımız sırada, sektörün yerli ve milli temsilcisi olan BKM Express ile yollarımız kesişti. Müşterilerimizden aldığımız geri bildirimlere uygun olarak, yanlarında kart veya nakit para taşımaya ihtiyaç duymadan cep telefonlarındaki Aytemiz uygulaması üzerinden BKM Express'e kayıtlı kartlarıyla ödeme yapıp, uygulamadan edinilen bir şifreyle akaryakıt almalarına imkân sağlamak mümkün olacaktı.

Kullanıcıların para aktarmalarına, ürün satın almalarına, fatura ödemelerine ve neredeyse her türlü finansal işlemi yapmalarına olanak sağlayan BKM Express'le gerçekleştirdiğimiz işbirliği kapsamında müşterilerimiz bugün araçlarından inmeden, hızlı, kolay ve güvenli bir şekilde yakıt alabiliyorlar. Uygulama basitliği ve konforu yanı sıra bir başka fayda daha sunabilecekti. Mobil ödeme, uygulamayı kullanan müşterilerimizin normal alımlarına göre yüzde 20'lere varan oranda daha fazla akaryakıt almalarını sağlıyordu. Özellikle binek araç sahipleri ile KOBİ'lerin yoğun ilgi gösterdiği uygulamamızı kullanan müşteri kitlemiz gün geçtikçe büyümeye devam etti.”

Halil Erdoğmuş
E-Bebek Genel Müdürü

“Türkiye'deki tüm ödeme sistemleri ile ilgili tecrübemiz olmasına rağmen, BKM ile Uygulama Geliştirme departmanının yöneticisi olan Yurda Leylak liderliğinde yaptığımız ilk toplantıda, BKM Express'in teknik mimarisinden, güvenlik protokollerinden ve neredeyse tüm bankalar ile entegrasyonu hedeflemesinden çok etkilendik. Yine de BKM Express'e uzunca bir süre yalnızca alternatif bir ödeme sistemi olarak baktığımızı itiraf etmek isterim. Onun bir e-cüzdan (dijital cüzdan) uygulaması olduğunun farkına varmamız biraz zaman aldı.

Ebebek yeniliklere sonuna kadar açık ekiplere sahip olduğu için, BKM ile birlikte pilot çalışma yürütecek 4-5 işyerinden biri olarak seçilmişti. Hızla başladığımız BKM Express projesi, iş ortağı bankalar, BKM teknik ekipleri ve en önemlisi de BKM üst yönetimi tarafından tamamen sahiplenilmişti. BKM Genel Müdürü Soner Canko'nun proje sponsorluğunu da sonuna kadar hissedebiliyorduk.

Projenin ilerleyen evrelerinde, hem ilk 5 üye işyerinden biri olduğumuz için, hem de bir BKM Express kullanıcısı olduğumuz için aynı heyecan ve inanç ile ürün üzerinde yeni geliştirmeler gerçekleştirdik, pazarlama çalışmalarında her zaman aktif rol oynama gayreti içinde olduk. Bu süreçte bizi yönlendiren ve destekleyen BKM'den Figen Karasu'ya özellikle müteşekkiriz. Gayretlerimiz ve heyecanımızı yeterince hissettirebilmişiz ki, BKM Genel Müdürü Soner Canko ile de tanışarak bizzat BKM Express Mobil çalışmalarımızı sunduğumuz, birlikte test siparişleri verdiğimiz görüşmeler gerçekleştirme fırsatımız oldu.

Bu noktada, iki şirketin yönetim kültürünün bazı noktalarda çok benzeştiğini ve bu benzeşmenin hem güzel dostluklara hem ülkemiz elektronik ticaret hacminin gelişmesine hem de tüketicilerin dijital dönüşümü yolculuklarında doğru işbirliklerine vesile olduğunu düşünüyorum.”

BKM EXPRESS İÇİN NE DEDİLER?

Nazım Salur

BiTaksi ve Getir Kurucusu

“BKM ile çalışmaya başlamamız kolay olmadı. Biz BiTaksi’yi kurup ilk ödeme sistemini oluşturur oluşturmaz BKM’den bir yönetici randevu istedi. BKM Express’i de ikinci bir ödeme sistemi olarak koymak istediklerini söyledi. O zaman hem işimizin hacmi çok küçüktü hem de insan kaynağımız çok kısıtlıydı. Kibarca reddettim.

Birkaç ay sonra bir görüşme daha istendi. Görüştük ve tekrar elimizdeki işlerin yoğunluğundan reddettik. Sonrasında Soner Canko kendi aradı ve bizi ziyarete geldi. Bir işin bu kadar takip edilmesi ve koparana kadar ısrar edilmesi aslında kurumsal yapılarda pek olmaz. Soner bey meseleyi o kadar sahiplenmişti ki artık üçüncü görüşmede peki demekten başka yol kalmadı bizim için.

İyi ki de öyle olmuş. Sonrasında biz Getir’i kurduk. Hem BiTaksi’de hem de Getir’de BKM Express’i ödeme sistemi olarak konumlandırdık. Kendilerine kullanıcı kolaylığı açısından bir çok öneride bulunduk. Normalde şirketler önerilere teşekkür eder ve kulak arkası yaparlar. Burada öyle olmadı. Önerilerimizin çoğunun hayata geçirildiğini gördük. Soner Canko’nun yeniliğe açık kişiliği burada en önemli rolü oynadı. Onun ısrarıyla zor başlayan bu iş ilişkisi 6 yılda iki şirket yöneticilerinin birbiriyle saygı sevgi çerçevesi içinde birçok işbirliğine imza atmasına neden olduğu gibi ülkemizde güvenli bir ödeme sisteminin yaygınlaşmasına da katkı sağladı.”

BiTaksi sürücüsü 5 yıldız peşinde!

BiTaksi ve mobil ödemede tüketiciye orada olduğunu bile hissettirmeyen BKM sorunsuz bir deneyim için işbirliği yaptı. Cesur girişimler değişmez denilen alışkanlıkları değişime zorluyor. BiTaksi sürücüsü para kazanma dışında 5 yıldız peşine düşüyor

'ROL ÇALMADIK GÖRÜNMEZ OLDUK'

10 milyon yolculukta uygulama kullanıldı

Girişimin dikenli yolu

Bankalar ve operatörler işini kaybedebilir

Utku Tarzan

Koçtaş Sistem Geliştirme Müdürü

"2003 yılından bu yana e-ticaret başta olmak üzere birçok alternatif hizmet kanalını müşterileri ile buluşturan Koçtaş, bu kanallardaki konvansiyonel ödeme sistemlerini de yenilikçi ve öncü uygulamalar ile dönüştürüyor.

2012 yılında, koctas.com.tr'nin yeni versiyonu üzerinde çalışırken, projenin sonlarına doğru BKM ile tanıştık. Bize heyecanla ve tutkuyla BKM Express projelerini anlattılar. Toplantı sona erdiğinde, koctas.com.tr'nin BKM Express'i hemen olmasa da ileride bir tarihte alternatif bir ödeme aracı olarak müşterileriyle paylaşması gerektiği sonucuna varmıştık. Sorun şuydu ki, çok yüksek bir tempo ile yeni koctas.com.tr'nin açılışına hazırlanıyorduk. BKM Express'in lansman tarihi de buna çok yakındı. Buna rağmen, Alternatif Satış Kanalları Müdürü Serhat Uğur ile birlikte "sonra değil, şimdi yapalım" diyerek planlarımızı değiştirdik. Bu kararımıza aynı istekle refleks gösteren danışmanlarımıza ve projedeki ekip arkadaşlarımıza teşekkür borçluyuz. İki yeni ürünün kısa süre içindeki entegrasyonu elbette kolay olmadı. Ancak çıkan sonuçtan herkes çok memnun oldu.

Koctas.com.tr'nin yeni versiyonunun açılışından kısa bir sonra BKM Express de kullanıcılar ile buluştu. İki ürün de yenilenerek, gelişerek ve büyüyerek kullanıcılarına hizmet vermeye devam ediyor."

Aziz Ülkü

Ereyon Yönetim Kurulu Başkanı

"Ereyon olarak BKM ile ilk günlerinden bu yana verimli bir işbirliğimiz ve harika bir uyumumuz oldu. Çünkü, ilk görüştüğümüzde onlara inandık, hızlı aksiyon aldık ve sistemimize entegre ettik.

BKM'nin dijital cüzdan uygulaması BKM Express'in lansmanı için toplandığımız günü ve şirketimiz adına yaşadığım mutluluğu hiç unutamam. O gün mekânda basın, TV kanalları ve konuklar olmak üzere herkes yerini almıştı. BKM Genel Müdürü Soner Canko gerçekleştirdiği uygulamalı sunumda konuklara "şimdi İzmir'e bağlanıyoruz, Ereyon'dan alışveriş yapacağız," dedikten sonra işlemleri aşama aşama gerçekleştirdi. Problemsiz bir şekilde siparişi oluşturdu ve cüzdan üzerinden, hiçbir sorun yaşamadan ödemeyi yaptı.

Hem Ereyon hem de e-ticaret sektörü BKM'nin katkılarıyla yol aldı, büyüyüp gelişti. BKM'nin sektöre olan desteği hiçbir zaman yadsınamaz."

BKM EXPRESS İÇİN NE DEDİLER?

Özalp Ahmet Tık

Genpa A.Ş. Bilgi ve İletişim Teknolojileri Direktörü

"BKM Express projesinden 2012 yılının Şubat ayında Genel Müdürümüz Sayın Fahri Tugay ile BKM Genel Müdürü Sayın Soner Canko bir araya geldiklerinde haberdar olduk. Fahri Bey projeye her türlü desteği vermemiz konusunda bize talimatlarını iletti. Aynı yılın Nisan ayının 3. günü BKM'den Sayın Çiğdem Koparan'ın e-postası ile projeyi başlattık.

Biz entegrasyona başladığımızda .net ortamında daha önce entegre olmuş bir yapı yoktu. Bu yüzden çalışmalar esnasında oldukça gergin anlar da yaşadık. Ama sonunda BKM Express'i el birliğiyle ayağa kaldırmak şeklindeki amacımıza ulaştık.

Projede çok önemli katkılar yaptığımız birkaç tane nokta vardı ki, bunların BKM Express'in geleceği açısından da kritik rol oynadığını düşünüyorum.

Örneğin, ilk yapılan sistemde oranların hesaplaması ve taksitlerin gösterilmesi işlemlerini BKM Express bankalar üzerinden yapıyordu. Biz toplantıda oranları bizim de bildiğimizi ve çekilecek tutarı kendi tarafımızda zaten hesapladığımızı söyledik. Projede köklü bir değişiklik yapılmasına sebep olmuştuk. İyi de olmuştu. Çünkü mevcut tecrübelerimize göre, müşteri ödeme planını mutlaka öncesinde görmek istiyordu.

Proje Genpa ve BKM Express ekiplerinin bir takım olarak birlikte hayata geçirdikleri önemli bir projeydi. Öyle bir takım oluştu ki, .net ortamında entegrasyon yapan ilk firma biz olduğumuz için, aynı geliştirme ortamına sahip diğer firmalara Genpa olarak biz de yardımcı olduk sonra.

Sonuçta BKM Express, yaygın ve kolay kullanımı, mobil desteği, tüketiciyi bir bankaya bağlı olmaktan kurtarması, güvenli e-ticarete olan yadsınamaz katkısı, bankaların ortak yapısında bulunmasından kaynaklı genişletilebilir fonksiyon yapısıyla, tamamen yurt içinde geliştirilen bir yapı olması nedeniyle, ayrıca sosyal sorumluluk anlamında içerdiği fonksiyonlar ile önü açık ve tüm ülkemizin sahip çıkması gereken bir uygulamadır. Emeği geçenlere bir kez daha teşekkür ediyorum."

Emre Danacı & Erdi Yerebasmaz

Yuvarla / Fonzip Kurucu Ortakları

“Temelleri 2015 yılında atılan BKM Express – Yuvarla işbirliğinin meyvesi, geçen 5 yıl içinde, önemli bir kısmı alışverişlerde yuvarlanan kuruşlarla gerçekleşen 10 milyon TL’lik bağış ve bu sayede ulaşılan yüzbinlerce bağışçı oldu.

Bizim için gerçekten mutluluk verici olan bu toplumsal ve çevresel fayda sayesinde biz iki kişilik Yuvarla ekibi olarak kendimize ikinci bir yuva ve geniş bir aile de bulmuş olduk. Yuvarla olarak birçok marka ve finansal kuruluşla iş ortaklıklarımız olmasına rağmen, BKM Express ekibi ile geliştirdiğimiz bağın çok özel ve çok güçlü olduğunu özellikle söylememiz lazım.

Kendi adımıza en büyük kazancımız olan bu bağın bir numaralı sebebi ise, BKM Express’in harika insanlarının sahip olduğu kültür. Bir şirket düşünün ki, yıl sonu performans değerlendirmelerinde çalışanlarının yarattığı sosyal etkiye özel bir önem atfetsin, hatta ofis içindeki günlük çay/kahve ikramlarını -sembolik de olsa- bize yapılacak minik bağışlara bağlasın.

Çoğu kişi BKM Express’i tanımlarken finansal teknolojileri en ileri seviyede kullanan, yaratıcı ve girişimci ruha sahip bir şirket olarak tanımlayabilir. Bunların hepsi de doğru muhtemelen. Fakat biz BKM Express’e baktığımızda, yönetici şoföründen, hukuk birimine, servis görevlilerinden üst yönetimine kadar istisnasız bütün takımın uyum içinde çevresine saçtığı iyiliği ve ışığı görüyoruz. Orada yaratılmış olan bu kültürel iklim tam da şu anda dünyanın ihtiyaç duyduğu şey. Umarım bu kültürel iklim başta ülkemizdekiler olmak üzere birçok şirket ve yönetici tarafından örnek alınıyordur.

BKM Express’in güzel insanları iyi ki varsınız ve yaptığınız her işte çevrenize saçtığınız tüm bu güzellikler için size çok ama çok teşekkür ederiz.”

İşyerlerinde Yaygınlaşmak ve Bir Platform Olmaya Doğru İlk Adımlar

BKM Express'in yaygınlaşma ve yeni kanallara açılma serüveni bir yandan da bir ekosistem yaratarak bir platforma dönüşme yolculuğu olarak da okunabilir. Bu yolculukta benimsenen ve başarıyı getiren en önemli ilke, "BKM Express'i büyütmek için çaba gösteren her kurumla büyük/küçük demeden çalışmak, iş ortaklarına karşı hep adil davranmak ve açık iletişim kurmak" olmuştu.

BKM Express ile internetten alışverişin tabana yayılması hedeflendiği için, belli başlı alışveriş sitelerinde yer almak yeterli değildi; yüzlerce hatta binlerce web sitesinde olmak gerekiyordu. Gerçi, TV reklamlarının yayınından sonra işyerlerinden büyük talep gelmiş ve bu durum BKM Express'in yaygınlaşması yönünde umut verici olmuştu, ama yüzlerce işyerinden gelen başvuruyu önceliklendirip web sitelerine "BKM Express ile Öde" butonunu hızlı bir şekilde yerleştirmek ve çalışır hale getirmek hiç kolay olmayacaktı. Zira, BKM'nin Bilgi Teknolojileri ekibi, konusunda uzman kişilerden oluşsa da sayıca bu talebe yetişebilecek kaynağa sahip değildi.

Bu noktada, gelen taleplere hızlı cevap verebilmek adına -BKM için çok alışılmış bir yöntem olmasa da- entegrasyon çalışmalarında dış kaynak kullanımına gitmeye karar verildi. E-ticaret alanında uygulama geliştiren yazılımevleri ile anlaşılarak, BKM Express ile ödeme kabul etmek isteyen işyerleri onların desteğiyle sisteme entegre edildi. Böylelikle, tüketiciler, e-ticaret firmaları ve bankalar dışında ekosisteme yeni oyuncular daha eklenmiş oldu. Bu BKM'nin platform olmaya giden yolda attığı ilk adım idi.

BKM Express'in oluşturmakta olduğu ekosistemi büyüten bir sonraki adım, hukuki alandaki düzenlemelerle birlikte geldi. Başlangıçta bir banka ile üye işyeri anlaşması imzalanıyor, ardından sanal POS sahibi olan e-ticaret siteleri ile entegrasyon gerçekleştiriliyordu. BKM Express üzerinde para tutmayan bir ödeme aracı olarak konumlanmıştı. Böylece işyeri ile banka arasındaki ticari anlaşma olduğu gibi devam ediyor ve BKM hiçbir şekilde ticari bir taraf olmuyordu. Bunu en çok işyerlerinin finanstan sorumlu yöneticileri kolayca anlıyor ve takdirle karşılıyordu.

Zaman içinde gelen yasal düzenlemeler ile birlikte banka-dışı "ödeme kuruluşları" pazara yeni oyuncular olarak girmeye başladı. Bu oyuncuların, özellikle internetten satış yapmak amacıyla yeni kurulan sitelere büyük katkıları oldu. Banka-dışı bu aktörler, bu sitelerin çok kolay ve hızlı şekilde kartlı ödeme tahsil edebilmelerini sağladı.

Bu durum, BKM Express için ekosistemi daha da büyütme ve değer yaratma fırsatını beraberinde getirmişti. Bu fırsatı kucaklamak üzere iş modelinde değişikliğe yönelen BKM ekibi, bir ödeme kuruluşuyla anlaşmış olan e-ticaret firmalarına, dilerlerse BKM Express ile de ödeme alma seçeneğini daha ilk günden sundu. Böyle bir esnekliğin tüm ekosistemi kapsaması çok değerliydi. Daha

da önemlisi, kullanıcı anketlerinin de ortaya koyduğu üzere, yeni kurulmuş bir e-ticaret sitesinde "BKM Express ile Öde" butonunu görmek tüketicilerin siteye güven duymalarını ve alışverişlerini gönül rahatlığıyla yapmalarını sağlıyordu.

Ürünün En Sevilen Özelliğinden Vazgeçebilecek Kadar Esnek Olmak

"Hızlı, kolay ve güvenli ödeme" mottosu eşliğinde pazara duyurulan BKM Express kullanıcıya yönelik bu vaatlerini de yerine getirmiş oluyordu. Üyelik ve ödeme aşamasında kart bilgilerinin güvenliği, cüzdana giriş yapma ve ödemeyi onaylama adımları, başta güvenlik olmak üzere ürünün değer önermesi olarak sunduğu tüm hususları tüketiciye yaşatıyordu. Ayrıca işyerlerini de temelsiz harcama itirazlarına ve kart sahtekarlığına karşı koruyan bir sistem sunuyordu.

Şekil 3

BKM Express İnternetten Ödeme Platformunun Ana Sayfası

Ancak, BKM Express'in lansmanından birkaç yıl sonra, değişen teknoloji ve tüketici alışkanlıkları ile birlikte mobil uygulama üzerinden yapılan ödemeler, web üzerinden gerçekleştirilen alışverişleri geçmeye başladı. Devir değişiyordu! Öyle ki, aralarında BiTaksi, Getir, Bisu gibi bazı markaların da bulunduğu yeni girişimler web sitesi inşa etmeye bile gerek duymadan sadece mobil uygulama üzerinden hizmet vermeye başlamıştı. Ancak BKM Express'in önce e-posta ve şifre ile giriş yapma, sonra kartı seçme ve her ödemeyi bankanın cep telefonuna gönderdiği kısa mesajdaki tek kullanımlık şifre ile onaylama şeklinde yürüyen güvenli alışveriş akışı, yeni dünyanın hızını arkalarına almak isteyen bu tarz yeni girişimciler için "yavaşlık" demekti. Bu durum, BKM Express'in yeni akım mobil işyerlerinde kabul görmesini zorlaştırıyordu.

Bitaksi kurucuları ile 2014 yılında yapılan toplantılarda BKM Express'in mobil platformlarda tek tıkla, tek dokunuşla ödeme kadar kolay

Hangi Zorluklarla Karşılaşıldı?

- **Ekosistemde bilinirlik ve onay görmek,**
- **Sadece yeni bir ürünün değil, yeni bir kategorinin bilinirliğini sağlamak,**
- **Kart kullanıcılarına dijital cüzdan ile ödeme gibi yepyeni bir deneyimi öğretmek,**
- **Binlerce e-ticaret sitesiyle entegrasyon sağlamak,**
- **Mağaza içi ödemelerde kullanıcı alışkanlıklarını değiştirmek.**

> *"Ürününe, fikrine âşık olmadan paydaşları ve pazardan gelen talepleri dinleyerek, gerektiğinde ürünün en güçlü özelliğini değiştirmek, esnek olmak... BKM Express deneyimi bize bunun günümüz dijital dünyasında hayatta kalmak için bir seçim değil zorunluluk olduğunu gösterdi."*
>
> **Dr. Soner Canko**
> BKM Genel Müdürü

hizmet sunması istenince, BKM'nin ürün yöneticileri, güvenlik ile kolaylık arasında bir denge kurmanın hatta işyerinin tercihine göre kolaylığı ön plana çıkarmanın zamanının geldiğini anlamış oldular.

O güne kadar ürünün en sevilen ve temel değer önermesini oluşturan özelliğin bu yeni dünyanın beklentilerine uyarlanması gerekiyordu. Bu gerçekten hareketle "hızlı ödeme" adı verilen yeni bir yöntem hayata geçirildi. Buna göre, dileyen işyeri mobil uygulamasında ödeme aracı olarak BKM Express'i sunabilecekti. Kullanıcı da BKM Express'e bir kez giriş yapıp o işyerine ödeme gerçekleştirirken her zaman kullanmak istediği kartını seçebilecek, böylece her seferinde cüzdana giriş yapmadan tek dokunuşla BKM Express ödemesi yapılabilecekti. Bugün, bu hızlı ödeme yönteminin tüm BKM Express ödeme işlemleri arasındaki payı yüzde 50'ye yaklaşmış durumda. Ayrıca, sadece mobil platformdan satış yapan işyerlerinde gerçekleştirilen BKM Express işlemlerinin büyük çoğunluğunda tek tuşla ödeme yapıldığı görülüyor.

Mobil ile Fiziksel Dünyaya Açılmak

Günümüz dünyasında konuşulan önemli konulardan biri de, mobil teknolojilerle fiziksel dünyanın buluşması. Akıllı telefonlar, zaman içerisinde tüketicilerin her türlü bilgiye ve hizmete ulaşabildiği bir kanal haline gelirken, tüketicilerin mağaza içi ödemelerde de bu cihazları kullanma yönündeki talepleri her geçen gün artıyor. 2016'da dünyada 531 milyon kişi mağaza içi mobil ödeme çözümleriyle ödeme yaparken, bu sayı 2018'de 830 milyona ulaşmış durumda. 2021'de ise 1,12 milyar kişinin tercihini mağaza içi mobil ödeme çözümlerinden yana kullanması bekleniyor.(*)(1)

Aslında BKM Express'in fiziksel kanallardaki kullanımının geçmişi 2010'lu yılların ortalarına dayanıyor. O tarihlerde kullanıcıların fiziksel dünyadaki alışveriş ve ödemelerinde de dijital cüzdan kullanımına geçmek gerektiğine karar verilmişti. Bu düşünceden hareketle, 2015'te ilk çalışmalar başladı. Türkiye'de en yoğun alışveriş yapılan üç sektör (akaryakıt, gıda ve ulaşım) hedef olarak seçildi. Ve nihayet BKM Express ile

(*) 14 yaş üzeri, son 6 ayda en az bir kere mağaza içi mobil ödeme çözümlerini kullanarak mobil ödeme yapan kişi sayısı baz alınmıştır.

fiziksel kanallarda ödeme projesi ilk olarak akaryakıt sektörünün öncü kuruluşlarından Total'de hayata geçirildi. Türkiye'de kullanıcılar ilk kez olarak araçlarından inmeden ödeme yapabilir hale geldiler.

Sırada ulaşım sektörü vardı. Zira ulaşım, çok sayıda mikro ödemenin gerçekleştirildiği, BKM'nin de temassız ödeme projesi ile dünyadaki ilkler arasına girdiği sektörlerden biriydi. BKM Express gibi bir çözüm, bu alanda hayatı epeyce kolaylaştırabilirdi. Ayrıca bu tip öncü girişimlerin BKM Express'e çok büyük bir güç katacağı aşikardı.
Türkiye'nin aralarında İstanbul'un da olduğu bazı büyük şehirlerinin yönetimleri ile yapılan görüşmelerin ardından, BKM Express ile ilk ulaşım ödemesi projesi 2017 yılında Bursa'da hayata geçirildi.

Bu çözümle hem ulaşımda yaşanan bazı olumsuzlukların ortadan kaldırılması hem de iş ortağı olarak çalışılan işletmeye operasyonel verimlilik sağlanması hedeflenmişti. Zira, tüketiciler şehrin çeşitli bölgelerine yayılmış kart dolum istasyonlarında nakit para ile ulaşım kartlarına dolum yapmak mecburiyetinde idiler. Üzerinde nakit bulunmayan tüketiciler dolum yapamıyordu. Dolum cihazının para üstü vermemesi de özellikle dar gelirli kişilerin düşük tutarlarda dolum yapmasına engel oluyordu. Ayrıca, Bursa Ulaşım (Burulaş) örneğinde de görüldüğü üzere, nakit toplama yerel yönetimler için ayrı bir operasyon ve maliyet anlamına geliyordu.

Kısacası, farklı paydaşların çeşitli zorluklar yaşadığı bu deneyimin iyileştirmeye ihtiyacı vardı.

Sorunları çözüp gerekli iyileştirmeyi gerçekleştirmek amacıyla, dolum istasyonlarındaki ekranların üzerinde karekod oluşturarak BKM Express'le ödeme alınabilmesini sağlayacak bir yapı kurgulandı. Kullanıcıların dolum yapacakları tutarı -küsuratlı bile olsa- BKM Express mobil uygulamasının karekod oku özelliğini kullanarak dolum istasyonundaki ekrana yazabilmeleri sağlandı.

Böylece, daha önce Bursa Büyükşehir Belediyesi için yapılan –yani banka ve kredi kartlarıyla ödemeyi mümkün kılan- geliştirmenin de ötesine geçerek, dijital cüzdan ile ödeme yapılmaya başlandı. Bu proje, ulaşımda mobil ödemeyi temel alan çözümlerde karekod teknolojisi-

nin kullanılması açısından da ilk oldu. Mobil ödemenin özellikle gelişmekte olan ülkelerde yaygın olarak kullanıldığını biliyorduk, ancak BKM karekod teknolojisinin bu tip ödemelerde kullanımı ile bir yenilik getirilmiş oluyordu. Bu yeni ödeme yönteminin kullanıcılar nezdinde kabul görmesinin ardından diğer şehirlerden de benzer talepler gelmeye başladı.

BKM Express'in fiziksel kanallarda sunduğu ödeme deneyimi yaygınlaşıp gelişirken, gıda perakendesinin en büyük oyuncularından Migros ile de bir iş ortaklığı gerçekleştirildi. Yenilikçi uygulamalarının

İYİ BİR İŞ ORTAĞI, GÜÇLÜ BİR KAMPANYA VE İLETİŞİM

Antar Turgay
Dijital Çözümler

"Akaryakıt sektöründen Total, BKM Express ile ödeme projesini hayata geçirdikten kısa bir süre sonra, organizasyonel değişikliğe gitti ve yeniden yapılandı. Bu durum yaygınlaşma planlarımızı sekteye uğrattı. Ancak biz Türkiye için bir ilk olan projeden vazgeçmek niyetinde değildik.

İnsanların mevcut alışkanlıklarını değiştirerek yeni teknolojileri benimsemesinin kolay olmadığını biliyorduk. Çok kısıtlı birkaç Total istasyonunda uygulanabilen mobil ödeme işlemlerinde rakamlar düşüktü. Yaygınlaşma çabalarımızı iddialı bir kampanya eşliğinde sürdürme kararı verdik. Öncelikli olarak Total'in işlettiği tüm istasyonlarda yaygınlaşmamızı tamamladık. Bu kampanyanın sadece son kullanıcı tarafında değil, bayiler tarafında da sisteme katılma yönünde talep yaratacağını düşünüyorduk. Kampanyayı duyurmak için güzel ve etkili bir iletişim çalışması planladık.

Bir kullanıcının kampanyadan faydalanması için öncelikle Total'in mobil uygulamasını indirmesi, daha sonra istasyona girerek Total Club sadakat kartını alması gerekiyordu. BKM Express üyesi olanlar Total Club sürecini tamamladıktan sonra ödeme yapmaya hazır hale geliyorlardı. Müşteri eğer BKM Express üyesi değilse, o durumda önce üye olması gerekiyordu. Aslında tamamen dijital olması gereken bir süreç kullanıcıların istasyona girerek plastik kart alma zorunlulukları sebebiyle tamamen dijital olmaktan uzaklaşıyor ve harcanan zamanı artırıyordu. Ancak bu aşamaları bir kez geçtikten sonra kullanıcılar artık araçlarından inmeden ödeme yapmaya hazır hale geliyorlardı.

Bu çalışmaların bir parçası olarak Total tarafında tüm istasyon çalışanlarına eğitimler verildi ve kampanyanın ilk günü yine tüm istasyonlarda tanıtıcı malzemelerimiz her yerde sergilendi. Biz kullanıcılarımızdan önce kampanyayı deneyip bir sorun olup olmadığından emin olmak için ilk sabah erken saatlerde Total istasyonlarında aldık soluğu. Başarılı bir şekilde de kampanya işlemimizi gerçekleştirdik. Güçlü olması ve de iletişim desteğinin yüksek olması sayesinde kampanya kullanıcılar arasında oldukça ilgi gördü. Birçok yeni kullanıcı kazandık. Kampanya dönemi sona erdiğinde iş ortağımız Total'le birlikte kampanyayı iki kez daha tekrarladık. Yüz günlük kampanya döneminde Total 200 bin işlem ile BKM Express'in en çok işlem geçen işyerlerinden birisi oldu ve fiziksel dünyadaki ödeme adımında da bize iyi bir iş ortağı, güçlü bir kampanya ve iletişim ile neler yapabileceğimizi gösterdi."

yanı sıra sahip olduğu güçlü CRM alt yapısı ile de sektöründe öncü olan Migros'un mağazaları da 2017 yılında kullanıcılara BKM Express ile ödeme imkânı sunmaya başladı. Dijital cüzdan uygulamasının Migros'larda hayat bulması ile, mağaza içi ödemeler alanında yeni bir eşik aşılıyor, çok önemli bir kilometre noktası dönülüyordu.

Elbette, BKM'nin burada da iş ortağının ihtiyaçlarına uygun şekilde esnek davranarak yeni bir akış kurgulaması gerekiyordu. Proje yönetim ekipleri uzun süren görüşmeler sırasında hem kullanıcı için kolay ve güvenli bir deneyim hem de yeni nesil ödeme mevzuatına uygun bir akış ortaya koymak yönünde gayret sarf ettiler. Temelsiz harcama itirazlarına karşı koruma da istendiğinden, akışın tek kullanımlık şifre ile doğrulanarak tamamlanması gerekiyordu.

İlk aşamada, Migros'un yaklaşık 200 mağazasındaki Jet Kasa adı verilen kasiyersiz ödeme noktalarında BKM Express ile ödeme imkânı sunulması kararlaştırıldı. Kullanıcı ödeme aşamasında Jet Kasa ekranında BKM Express'i seçtikten sonra mobil telefon numarasını giriyor, bu şekilde numara ve ödeme tutarı BKM Express sistemlerine iletiliyordu. Tutar 50 TL'nin altında olduğunda ilgili telefon sahibinin hangi BKM Express kullanıcısı olduğu belirlenerek mobil telefonuna bankası tarafından tek kullanımlık şifre gönderiliyordu. Bu şifrenin Jet Kasa'da doğru bir şekilde tuşlanması ile işlem tamamlanıyordu. Eğer ödeme tutarı 50 TL'nin üzerinde ise o zaman kullanıcının tek kullanımlık şifreyi alabilmesi için gönderilen SMS'in içine bir link iletiliyordu. Bu şekilde kullanıcı bu link ile BKM Express uygulamasına giriyor ve tek kullanımlık şifresine bu bağlantı üzerinden erişebiliyordu.

Bu proje ile Türkiye'de ilk defa bir gıda perakendecisinde dijital bir cüzdan ile mobil ödeme hayata geçirilmiş oldu. Yaklaşık bir sene sonra uygulamanın tüm Migros ve Macrocenter mağazalarında yaygınlaştırılması kararı alındı. Ardından sıra standart kasalardaki yüz yüze ödemelere geldi. Ancak mevcut akış ile mağazalardaki kasiyerli kasalarda ödeme yapmak çok pratik olmayacaktı. Zira, kasiyerli kasalarda kullanıcıların gelen şifreyi girecekleri bir alan yoktu. Ayrıca şifrenin kasiyer ile paylaşılması doğru olmayacaktı. Bu nedenle akışların değiştirilmesine karar verildi.

Uzun çalışmalar sonunda, her alışverişe özel, kullanıcının kimliğini doğrulayan ve bir dakikalığına geçerli olacak bir kod üretilmesini temel alan yeni bir akış oluşturuldu. Bu akışta kasiyerin kullanıcı tarafından kendisine söylenen kodu kasaya girmesiyle birlikte bu bilgi ve alışveriş tutarı BKM sistemlerine gönderiliyordu. Kodun doğruluğu sistemsel olarak onaylandıktan sonra kullanıcının BKM Express mobil uygulamasının ekranı otomatik olarak yenilenerek eklediği kartları seçebileceği bir ekrana geçişi sağlanıyordu. Kullanıcılar ödeme yapacakları kartı seçtikten sonra tek kullanımlık şifrelerini girerek ödemelerini tamamlayabiliyordu. Ardından "ödeme tamamlandı" bilgisi Migros sistemlerine iletiliyor ve kasa fişi basılıyordu. Böylece ödeme kasadan başlamış ve yine kasada tamamlanmış oluyordu. Bu sayede hem Migros'un kayıt ve muhasebe sistemleri kontrol altında kalıyor hem de ödeme mevzuata uygun bir akış ile tamamlanmış oluyordu. Akışa bir kez karar verildikten sonra, hem Migros sistemlerinde hem Migros'un kullandığı NCR kasa sistemlerinde hem de BKM Express mobil uygulaması ile sistemlerinde ihtiyaç duyulan geliştirmeler yapıldı.

Jet Kasa'larda başlatılan ve Türkiye'de gıda perakendesi alanında ilk olan ödeme deneyimi, kasiyerli kasalarla çok daha büyük bir ölçeğe taşınarak 2 bine yakın Migros ve Macrocenter mağazasının 8 bin kasasında yaygınlaştırılmış oldu.

Jet Kasa'larda başlatılan ve Türkiye'de gıda perakendesi alanında ilk olan ödeme deneyimi, kasiyerli kasalarla çok daha büyük bir ölçeğe taşınarak 2 bine yakın Migros ve Macrocenter mağazasının 8 bin kasasında yaygınlaştırılmış oldu.

Gıda perakendesinin en önemli oyuncularından biri ile gerçekleştirilen bu uygulama, diğer sektörlerin de mağaza içi mobil ödemelere yönelik ilgisini artırmıştı. Bu şekilde BKM'nin mağaza içi ödemelere de çözüm getiren dijital cüzdan uygulaması, perakende marketler zinciri A101 ile kahve zinciri Cafe Nero'nun yanı sıra bebek eşyaları perakendecisi E-bebek mağazalarında da kullanıcılarla buluşacaktı.

Mağaza içi mobil ödemelere yönelik bu çözümün daha da yaygınlaştırılması için ise, e-ticarete yönelik yerli yazılımevleri ile yapılan işbirliğine benzer bir işbirliği gerçekleştirilerek, yazarkasa firmalarıyla entegrasyon sağlandı. Böylece, A101 gibi Türkiye genelinde hizmet veren perakende zincirlerinden yerel perakendecilere kadar farklı segmentlere hitap eden pek çok mağazada BKM Express ile kasada ödeme uygulaması gerçekleştirilmiş oldu. Mağaza içi mobil ödeme deneyimi bu işbirlikleri ile tabana yayılırken, yazarkasa firmalarının da BKM Express aracılığıyla ekosisteme yeni oyuncular olarak katılmasını sağlamış oldu.

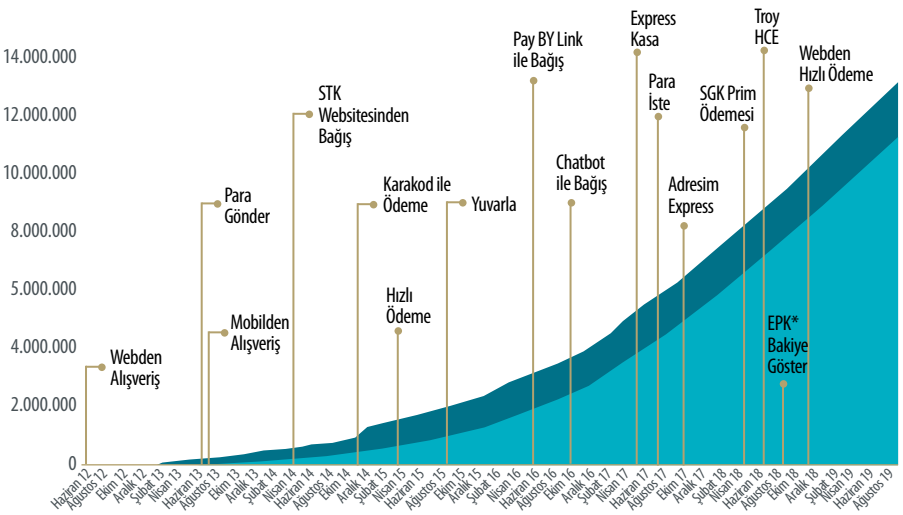
ÖDEME DENEYİMİNİ KOLAYLAŞTIRDIK

Serkan Yazıcıoğlu
Dijital Çözümler

"BKM misyonu gereği nakit para ile yapılan ödemeler yerine gerek bireysel gerek makro ekonomik faydaları nedeniyle, kartların kullanılmasını sağlayan stratejiler etrafında ödeme teknolojileri geliştiriyor. BKM Express ise Türkiye'nin ilk ve en yaygın dijital cüzdan çözümü olarak kartların fiziksel olarak taşınmasını gerektirmeyecek çözümler sunmayı hedefliyor. BKM Express ile öncelikle internet alışverişlerine kolaylık getirilmesi hedeflenmiş olsa da, Migros, E-bebek, A-101, Café Nero ile başlayan mağazalarda kartların fiziksel olarak kullanılmadan da ödeme yapılabilmesi akıllı telefonlarımız ve BKM Express sayesinde mümkün hale geldi. Akıllı telefon penetrasyonunun artması, internetin yaygınlaşması ve daha hızlı hale gelmesi cep telefonlarını tamamen birer dijital cüzdan noktasına getirdi. Pek yakında ödemelerimizi nakit para ve fiziksel kartlarımız yerine tamamen akıllı telefonlarımızı dijital cüzdan olarak kullandığımız uygulamalarla gerçekleştiriyor olacağız. İstanbul köprü geçişlerindeki ödeme yöntemlerinin dönüşümü bunun nasıl gerçekleşeceğine güzel bir örnek oluşturdu. Önceden sadece nakit para ile yapılan ödemelere sonradan (KGS ile) kartlı ödemeler eklendi. Ama kullanıcıların hız ve kolaylık beklentisi nedeniyle aracımızı durdurmadan ödeme yapabileceğimiz, daha teknoloji odaklı OGS ve HGS gibi çözümler bugün için tek yöntem haline geldi. Nakit para ile kartlı ödeme gündemden çıktı. BKM Express bu noktada Türkiye'nin ilk ve en yaygın dijital cüzdan çözümü olarak, hem ülkemizde dijital cüzdan kategorisinin oluşmasını sağlamış hem de teknolojiyi doğru kullanarak ödeme deneyimini kolaylaştırmıştır."

Şekil 4

BKM Express Gelişimi



(*) Elektronik Para Kuruluşu

BKM İçin Bir İlki Gerçekleştirirken Değişen Organizasyon ve İş Yapış Biçimleri

BKM Express bir ürün olarak hem BKM hem de sektör için ilk olmanın yanı sıra, Şirket'in kurumsal dönüşümünde pek çok ilki barındırması sebebiyle de çok önemli. Ürünün geliştirme aşamasından yaygınlaştırılmasına ve kendine yeni mecralar yaratmasına kadar, BKM'nin tüm bu süreçte birlikte öğrenen, kabuk değiştiren bir organizasyon olarak davrandığını ayrıca not düşmemiz gerekiyor.

Bir dijital cüzdan uygulaması her ne kadar bankaların önderliğinde geliştirilmiş olsa da, aslında bankalar uygulamanın kullanıcı deneyimi ve işyerlerinde yaygınlaştırılması konusunda BKM'yi ilk günden özerk kılmışlardı. Ürünü BKM uzmanlarının geliştirmesi gerektiğini düşünerek web sitesi ve mobil uygulamanın arayüz, akış ve tasarımı konusundaki ürün sahipliğini BKM'ye bırakmışlardı.

Aslında BKM, o zamana kadar geçen yaklaşık 20 yıl boyunca, B2B tabanlı bir iş modeli ile çalışmıştı. Bankalara kesintisiz ve mükemmel operasyonlar sunmayı hedefleyen kurumsal bir organizasyonu ve tecrübesi vardı. Gelgelelim, BKM Express'in geliştirilmeye başlanması ile birlikte geleneksel B2B modelinin yanı sıra son kullanıcıya ve işyerlerine yönelik B2C hatta B2B2C iş modellerine uyum sağlaması gerekiyordu. Bu, BKM'nin esnek, eleştiriye açık, öğrenip hızlı reaksiyon veren bir yapıya dönüşmesini zorunlu kılıyordu.

BKM Express ile birlikte BKM'nin iş yapışı da değişmeye başladı. Şirketteki her birim ve seviyede start-up zihin yapısıyla hareket edilmeye başlandı ve "çevik" yönetim yapısına geçiş yönünde adımlar atıldı. Bu süreç Şirket'in ve kurumsal algısının da değişmesini sağlayacaktı.

Ne Öğrenildi?

- **Tüketicinin hayatında bir sorunu çözmeyen ürün/hizmetlerin kalıcı olamayacağı; müşteri deneyiminin en önemli konu olduğu,**
- **Mobil tarafı olmayan bir dijital çözümün düşünülemeyeceği,**
- **Güvenlik ve kullanım kolaylığı arasında denge sağlamanın önemi,**
- **Tüketiciyi anlamak ve çözüm geliştirmek için ürün/hizmetimizi ilk ve en çok BKM ekibinin kullanmasının çok önemli olduğu...**

Teknolojik Bilgi Birikimini Sosyal Fayda İle Buluşturmak

BKM Express tüketicilerin ödeme deneyimini iyileştirmenin yanı sıra, yenilikçi teknolojileri sosyal bir faydaya dönüştürmek konusunda da dünyanın sayılı örnekleri arasında yer alabilen bir uygulama olma özelliği taşıyor. Tabii bu uygulamanın çıkış noktasında toplumun ihtiyaçları ile sosyoekonomik dinamiklerin bulunduğunu unutmayalım. Şimdi ne demek istediğimizi biraz açalım:

Türkiye, bireysel bağış bilincinin henüz çok gelişmediği ülkeler arasında yer alıyor. Giving USA'den alınan verilere bakılırsa, 2016 yılında ABD'de kişi başı ortalama bağış miktarı bin 150 dolarken, Türkiye'de bu miktarın sadece 17 TL olduğu görülüyor. Bireylerin yerleşmiş alışkanlıklarının etken olduğu bu durumdan en kötü etkilenen taraf ise kuşkusuz sürekli bir kaynak arayışında olan Sivil Toplum Kuruluşları (STK).

Türkiye toplumu kültürel yatkınlığından ötürü, çeşitli alanlarda faaliyet gösteren STK'lara bağış yapmaktansa fitre/zekât vermeyi, yolda denk gelinen bir dilenciye bahşiş uzatmayı ya da bildiği birine yardımda bulunmayı tercih ediyor. Bir kurum aracılığıyla yardımda bulunmak akla ilk gelen yöntem olmuyor; akla gelse bile zahmetli bir süreç olarak görülüyor. Hesap numarası alıp banka uygulamasını açarak bağış işlemini gerçekleştirmek veya STK'nın sitesine tıklayıp kredi kartı bilgilerini girerek bağış yapmak bireylerin gözünde zorlu bir süreç olarak belirebiliyor.

Bütün bu sebeplerden ötürü, STK'lar için kaynak yaratacak bağışlarda bulunmada geleneksel yöntemlerin yetersiz kaldığı görülüyor. İşte bu şartlar altında, BKM'nin sosyal sorumluluk reflekslerini de harekete geçirerek toplumun geleneksel kültürel yatkınlıklarını kırıcı bir doğrultuda, bağış yapmayı herkes için kolay ve her an ulaşılabilir hale getirecek yeni bir kanal yaratmış olması çok kıymetliydi.

İlk aşamada, STK'ların web sitelerindeki online bağış adımında kart bilgisi girme konusunda yaşanan çekincenin ortadan kaldırılmasını sağlamak üzere, bu kuruluşlarla entegrasyon çalışmaları yürütüldü. Bağışçılar artık kredi kartı/havale gibi geleneksel yöntemlerin yanı sıra BKM Express ile de bağış yapma olanağına kavuştu.

Tabii şunu da ilave etmek lazım ki, teknolojiyi sosyal fayda ile buluşturma süreci BKM Express'in kendi bağış kanallarının oluşturulmasıyla başladı.

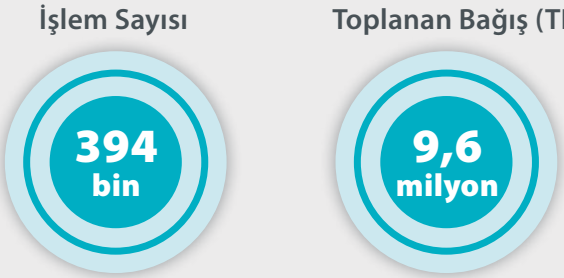
Bugün, STK'ların kendi web sitelerini saymaz isek, BKM Express ile 5 farklı kanaldan bağış işlemi gerçekleştirilebiliyor:

1. ***BKM Express Web Sitesi:*** Kullanıcılar bu sitede yer alan 27 STK'ya dilerlerse ilgili kuruluşun karekodunu okutarak, dilerlerse de o kuruluşun logosunun üzerine tıklayarak istedikleri tutarda bağış yapabiliyorlar.
2. ***BKM Express Mobil Uygulama:*** Bu uygulamada tercih edilen tutarda bağış işlemi istenilen STK'nın logosuna tıklanarak, hızlı bir şekilde tamamlanabiliyor.
3. ***Fiziksel Karekod:*** BKM Express web sitesinde yer alan dijital karekodlar dışında, talep eden STK'lar için çeşitli etkinliklerde veya basılı mecralarda kullanılmak üzere tutarı kullanıcının belirlediği veya sabit tutarlı olarak hazırlanabilen karekodlar bir diğer bağış kanalını oluşturuyor.
4. ***Yuvarla:*** BKM Express ile yapılan işlemlerde ödeme tutarının küsuratı bir üst tutara yuvarlanarak seçilen bir STK'ya destek olunabiliyor. Böylece tek başlarına çok anlam ifade etmeyeceği düşünülen kuruşlar "damlaya damlaya" anlamlı meblağlar oluşturabiliyor.
5. ***BKM Express Chatbot:*** BKM Express web sitesinde yer alan chatbot ile yazışarak birkaç kısa adımda bağış işlemi tamamlanabiliyor.

Yukarıda belirtilen kanallar ve onlar üzerinde BKM'nin yürüttüğü çalışmaların sonucunda 2015- 2019 döneminde STK'lara sağlanan katkı sayısal büyüklük anlamında azımsanamayacak boyutlara ulaştı: Toplam 394 bin işlem ve bu işlemlerle ulaşılan 9,6 milyon TL'lik bağış geleceğe dönük vaatkârlığı ve yüklediği sorumluluk duygusuyla projeyi daha da vazgeçilmez kılıyor.

Oluşturulan yeni bağış kanallarının bu başarısında en belirleyici aktörlerin BKM Express kullanıcıları olduğunu da teslim etmek gerekiyor. BKM Express'i en sık kullanan ve "power user" olarak tanımlanan kitle ile 2018 yılının son aylarında gerçekleştirilen görüşmelerde kullanıcılardan alınan olumlu yorumlar, doğru fonksiyonların doğru kitle ile buluşmuş olduğunu bir kez daha ortaya koyan nitelikte oldu. Özellikle BKM Express ile yapılan ödemelerde küsuratı bir sonraki tutara yuvarlayabilmelerinin kullanıcılarda manevi bir tatmin yarattığı da görüldü.

2015- 2019 Döneminde STK'lara Sağlanan Katkı



Elbette STK'ların da bu sonuçtaki katkısı yadsınamaz. Etkili işbirlikleriyle hem sivil toplumun ihtiyaçlarının BKM ekiplerince anlaşılmasını sağladılar hem de ürün bünyesindeki fonksiyonların bağışçı kitlelerine ulaşmasına önayak oldular. Özellikle TEV işbirliğiyle gerçekleştirilen "#gençlik100yaşında" projesinin ödül töreninde TEV Bağış Projeleri Müdürü'nün BKM Express'in desteğinin kendileri için çok şey ifade ettiğini dile getirmesi; her türlü bağış kampanyasının ardından bu çabaların TEMA Vakfı, Darüşşafaka, TEGV, AÇEV, UNICEF, Kansersiz Yaşam Derneği gibi STK'lar tarafından takdir edilmesi, doğru yolda olunduğunun belki de en önemli göstergeleri.

Tabii bu başarı yolculuğunda BKM'nin kurum kültürü ve bu kültürü benimsemiş çalışanlarının rolünü de unutmamak gerekir. Bağış yapmayı kolaylaştıran özelliklerin BKM ofisleri içerisinde sunulan ürün ve çözümlere entegre edilmesiyle, çalışanlar doğal ortamlarında da bağış olgusuyla sürekli iç içe olabildiler. Örneğin, toplantı odaları da dahil olmak üzere pek çok ofis içi alanda yer verilen dijital bağış cihazları; kahvaltı servisi esnasında ve kahve makinaları yanlarında yer alan dijital ve temassız bağış cihazları; çalışanların doğum günlerinde onlar adına belli bir STK'ya bağış yapılmasını sağlayan karekodların yer aldığı kutlama e-posta mesajları ile ofise gelen ziyaretçilerin diledikleri takdirde kimlik bil-

SOSYAL SORUMLULUK PROJELERİNE BÜYÜK KATKI

Figen Karasu
Dijital Çözümler

"Türkiye'de bağış kültürünün gelişmesi için yenilikçi kanallar oluşturmak tek başına yeterli değildi. STK'lara daha da fazla kaynak yaratılabilmesi için farklı kampanya/proje kurguları gerekiyordu. Buradan yola çıkılarak dönem dönem çeşitli STK'larla "ek bağış kampanyaları" gerçekleştirildi.

Bu kurgulara örnek gösterilebilecek kampanyalardan biri, 2018 Aralık ayında gerçekleştirilen "BKM Express Dijital Bağış Haftası" idi. Bu kurguda, BKM Express web sitesi ve mobil uygulamasında o dönem yer alan tüm STK'lar için geçerli olan bir ek bağış kampanyası düzenlendi. Bu iki kanalda yer alan STK'lara Aralık ayının son haftası boyunca yapılan her bağış işlemi için üst limiti 10 TL olmak üzere ek bağış gerçekleştirildi.

STK'lar haricinde Adım Adım gibi sosyal sorumluluk platformlarını da desteklemek adına farklı kampanyalar yürütüldü. Alışverişlerin bağışa dönüştüğü bir mobil uygulama olan Givin'de veya öğrenciler için yemek veya çeşitli faydaların (etkinlik/konser bileti gibi) "askıya bırakıldığı" Askıdanevar platformunda BKM Express ile yapılan işlemlerde geçerli olan kampanyalar gerçekleştirilerek hem bu platformların daha fazla insana ulaşması sağlandı hem de bu tip sosyal sorumluluk projelerine katkı sağlanmış oldu.

MediaCat Felis Ödülleri 2017'de BKM Express'in "Sosyal Etki" ödülüne layık görülmesi de bu projenin güzel meyvelerinden biri oldu."

gilerinin 1 TL'lik BKM Express bağış işlemiyle alınmasını sağlayan çözümler, STK'larca arzulanan toplumsal ilgi, destek ve sosyal sorumluluk bilincinin önce kurum bünyesinde içselleştirilmiş ve sahiplenilmiş olduğunun açık birer göstergesi.

Açık Açık platformunun 2018 yılı sonlarında düzenlediği "Kurumsal Hayırseverlik Anketi"nde elde edilen sonuçlar bu kültür ve bilinç düzeyini tasdik eder nitelikte. Söz konusu anketin sonuçlarına göre, BKM çalışanları, gönüllülükte Türkiye'nin 3 katı, bağışçılıkta ise 8 katı duyarlı görülüyor.

YAZARKASALARIN DÖNÜŞÜM SÜRECİNDE TECHPOS

Tüketicinin alışveriş yaptığı işyerlerinin kartlar ile ödeme alabilmesi için POS cihazı edinmesi, bunun için de kart kabul yetkisi olan finansal kuruluşlarla "üye işyeri anlaşması" imzalamaları gerekir. Türkiye'de bilinen yaygın uygulamalarda, her bir kart kabul kuruluşu için POS cihazlarında ayrı ayrı uygulama yazılır. Türkiye'de kart sadakat programları (taksit, puan, vb.) da oldukça gelişmiş ve karmaşık olduğu için bu programlar çerçevesinde de, her bir marka için POS'lara yönelik kurgulanarak geliştirilmiş çok sayıda uygulama ve kampanya akışları söz konusudur. Sözün özü, cihazlar üzerinde kurgulanan tüm bu akışlar oldukça ciddi bir tecrübe ve birikim gerektiren çalışmaların ürünüdür.

Türkiye'de 3100 sayılı Kanun ve ilgili mevzuatı ile daha önce ödeme kaydedici cihaz kullanmak zorunda olan Katma Değer Vergisi Mükellefleri 1 Ekim 2013 tarihinden itibaren faaliyetlerinde EFT-POS özelliği olan yeni nesil ödeme kaydedici cihaz (ÖKC(*) kullanmak mecburiyetinde tutulmuşlardır. Bir başka deyişle, iki bağımsız fiziksel cihaz olan yazarkasa ile POS artık tek cihazda birleşecekti. Bu, POS işlevlerinin de ÖKC içinde olması demekti.

Bu büyük bir değişimdi ve bunu sağlayabilmek için yürürlüğe konulan düzenlemelerde, bankaların POS yazılımlarını 4 ay gibi kısa bir sürede ÖKC'lere entegre etme zorunluluğu getiriliyordu. Bu kart kabulü için yeni cihazların hızla sahaya çıkacağı anlamına geliyordu. Yani her biri için defalarca yazılım geliştirilmesi ve test edilmesi gerekiyordu. Pratik açıdan bakılacak olursa böyle bir entegrasyon bu kadar kısa bir sürede gerçekleştirilemezdi. Bunun için çok daha uzun bir süreye ihtiyaç vardı. Aksi durumda, iş yerlerinin çalışabilecekleri banka seçenekleri ÖKC üreticileri ile bankalar arasındaki anlaşmalarla sınırlı kalacak şekilde kısıtlanacaktı. Bu kurguda iş modeli, idari, teknik, operasyonel, saha hazırlığı, kalite, güvenlik gibi birçok açıdan belirsizlik ve zorluk söz konusuydu. Bu zorlukların tamamının üstesinden gelinmesi gerekiyordu.

(*) ÖKC: GİB tarafından yayınlanan düzenlemelerle tariflenen, lisanslı firmalarca sunulabilen ve sertifikalandırılan Ödeme Kaydedici Cihaz

Bu süreci hızlandırmak için bankaların(**) ilgili ÖKC Tebliği'ne kolay, hızlı ve en az maliyetle uyum göstermesine yardım edecek, geliştirme ve testlerin tek elden yönetileceği bir yapı kurulması gerekiyordu: Bu amaçla geliştirilecek olan TechPOS altyapısı kurgulanırken, proje kapsamında bankalar ile üye işyerleri arasında mevcut olan iş modellerini ve POS işlevlerini koruyacak fonksiyonlar, kapsam ve işleyiş belirlendi.

TECHPOS İLE KAYNAK VE MALİYET TASARRUFU SAĞLANDI

Ayşe Orbay Kaya
Kart Kabul Sistemleri Ürün Yönetimi

"TechPOS'un nasıl bir yapıya sahip olması gerektiğini banka temsilcilerinden oluşan bir çalışma grubu ile belirlemeye çalıştık. Nisan 2013'te başlayan bu çalışmalar kapsamında, günlerce ve her gün 8-10 saat süren toplantılarda, tek tek her bir fonksiyonun nasıl olması gerektiği adım adım tartışıldı. Çalışma grubundaki arkadaşlarım kurumsal kimliklerini ve çıkarlarını dışarıda bırakarak, toplumsal ve sektörel faydayı azami seviyeye çıkartmaya odaklandılar. Herkesin özverili katkıları ile hem bankalar hem de ekosisteme yeni girecek oyuncular için, en kolay, en hızlı ve en güvenli yöntemler belirlendi. Heyecan dolu ve çok güzel bir deneyimdi.

Türkiye'deki geleneksel uygulamalarda, her üreticinin her banka için POS ve sadakat uygulamaları geliştirmesi gerekir. Örneğin 5 üretici ve 20 banka için 100 adet uygulamanın geliştirilmesi ve test edilmesi anlamına gelir. Bu iş hem banka hem de üretici tarafında ciddi miktarda kalifiye kaynak gerektirir ve yüksek bir maliyettir. POS uygulaması yazmak özel bir iştir, ama Türkiye'de çok daha fazla zordur, uzmanlık gerektirir. TechPOS ile bu çabayı cihaz başına 1 uygulama geliştirilmesi seviyesine indirebildik."

Bir tarafta cihazlarla ve diğer tarafta bankalar ile standart bir mesaj formatı ile haberleşilecekti. Böylelikle, o günlerde dillerde dolaştığı üzere, üye işyeri anlaşması yapabilen 24 bankanın, 19 kasa firması ile ayrı ayrı uygulama geliştirmesi, test ve anahtar yönetimi gibi konuları çalışmasına gerek kalmayacaktı. Ayrıca, anahtar paylaşımları, işlem akışları ve saha operasyonları açısından operasyonel ve güvenlik riskleri azalacaktı. Bu süreçte hepsi alanında değerli ve çok tecrübeli olan bir çalışma grubuyla tasarlanan TechPOS ile tüm bu zorlukların aşılması ve tek bir uygulama ortaya

(**) O dönemde banka olmayıp "acquirer" olan bir kuruluş yoktu. Bir başka deyişle yani ticari kuruluşlarının ürün veya servisleri karşılığında ödeme almalarına vasıta olan finans kuruluşları olarak "acquirer'ların" tümü banka idi.

koymanın avantaj sağlaması hedeflendi. Daha sonra, hem bankaların entegrasyonu, hem de üreticilerin cihazlarına TechPOS'a uygun yazılım geliştirmesi için Banksoft firması ile bir spesifikasyon seti hazırlandı. Hazırlanan spesifikasyon seti ile bir uçta bankalar diğer uçta ise firmalar spesifikasyonlara uygun yazılımlarını ve testlerini tamamladılar. Böylece bir üretici spesifikasyona uygun tek bir uygulama ile bütün bankalara bağlanabiliyordu.

TechPOS altyapısı üzerinden ilk işlem 26 Ağustos 2014 tarihinde, bir TEB üye işyerinde Mikrosaray ÖKC cihazı ile yapıldı. 2020 yılı itibariyle, 12 banka yaklaşık 43 bin adet üye işyeri anlaşması kapsamında, 8 üreticinin farklı modellerdeki 30 bin cihazı ile TechPOS üzerinden kart kabul hizmeti veriyor. Olağanüstü durumlarda kesinti yaşanmaması için her yıl ürünü kullanan tüm bankalar ve firmalarla birlikte yedekleme merkezi üzerinden çalışmak üzere tatbikatlar yapılıyor. Bunun yanı sıra, süreklilik oranının son 3 yıl ortalamasının yüzde 99,998 olmasını sağlayan başarılı çalışmaların da katkısıyla TechPOS bugün güven duyulan bir platformdur.

TECHPOS SİSTEMİYLE TAHSİLAT KOLAYLAŞTI

Erol Varlık
Aytemiz Genel Müdürü

"Aytemiz olarak her zaman müşterilerimizi dinliyor, her hizmetimizle ilgili geri bildirimlerini inceliyor, yeni hizmet ve ürünlerimizi onların talep ve istekleri doğrultusunda hayata geçiriyoruz. Bu anlamda, kişiye özel hizmet verdiğimizi söyleyebilirim. Özellikle teknolojiyi yakından takip ediyor ve mobil uygulamalara çok önem veriyoruz. Müşterilerimizin zamanı her şeyden kıymetli olduğu için de, onlara akaryakıt alımı, yağ değişimi, market alışverişi ya da oto yıkama işlemleri sırasında istasyonlarımızda ihtiyaç duydukları kesintisiz, hızlı ve ücretsiz internet gibi pek çok hizmet sunuyoruz.

Mevcut hizmetlerimize ek olarak, tüketicilere zaman kazandıran alternatif bir yakıt alımı seçeneği sunmak amacıyla da, Self-Servis hizmetini hayata geçirdik. BKM ile işbirliğimiz bu çalışma kapsamında yaklaşık iki yıl önce başladı. Self-Servis hizmetimizde pompa adasına kurulan bir kiosk içerisinde bulunan BKM TechPOS sistemi sayesinde, POS ile pompa eşleşerek çalıştığımız tüm bankalarla kolayca ücret tahsilatı yapabilmemize imkân tanıdı. BKM'nin teknolojik alt yapısıyla birlikte sunduğumuz ve şu anda 100 istasyonda hizmet veren self servis hizmetimiz başlangıcından itibaren 6 aylık sürede yaklaşık 250 bin tüketici tarafından kullanıldı ve 10 milyon litreye yakın akaryakıt satışı gerçekleşti. Her iki şirket için önemli katkıları olan iş birliğimizi ilerleyen zamanlarda daha da geliştireceğimize inanıyorum."

ÜLKE EKONOMİSİNE KATKI

Latif Güler
Mikrosaray Genel Müdürü

"BKM, TechPOS cihaz üreticilerine kredi kartı entegrasyonlarını jenerik bir alt yapı ile banka-bağımsız şekilde sağlamaktadır. TechPOS'un en can alıcı noktası, küçük ölçekli yazarkasa firmalarının rekabet etme, sektöre girme şansını mümkün kılmış olmasıdır.

Üretici firmalar, birden fazla bankayla tek protokol üzerinden entegrasyon yapabilmenin yanı sıra BKM TechPOS web servisleri ve ERP gibi sistemler ile de kolaylıkla haberleşebilmektedir. Bu da, üretici firmaların uçtan uca otomasyon kurmalarına ve tüm süreçlerini kolayca yönetmelerine imkân vermektedir.

Mükellefler de, TechPOS uygulaması ile tüm bankalar ile çalışma kolaylığını elde etmektedir. Tek uygulama olduğu için isteği zaman istediği bankanın aktifleştirilmesi sağlanabilmektedir. Tek uygulama kullanılması sayesinde servis hızlanmakta maliyet düşmektedir. TechPOS bu yapısıyla ülke ekonomisine de katkı sunmaktadır."

Sezer Arslan
Belarto Genel Müdürü (Türkiye&MEA Bölgesi)

"Mobil ve kartlı ödeme teknolojileri alanında, müşterilerimizin ihtiyaçlarına uctan uca ödeme çözümlerimizle hizmet veriyoruz. Bu minvalde TechPOS yerel/ulusal çaptaki tüm çalışmalarımıza katma değeri sağlamakta. Hız ve zaman kazanmış olmak, bizler ve müşterilerimiz için çok değerli.

Yetişen yeni nesil tüketici ve üreticinin ekonomik bir şekilde buluşması, beraberinde marka sadakati getirmekte, ayrıca dijital dönüşümü sürekli gündemde tutmaktadır.

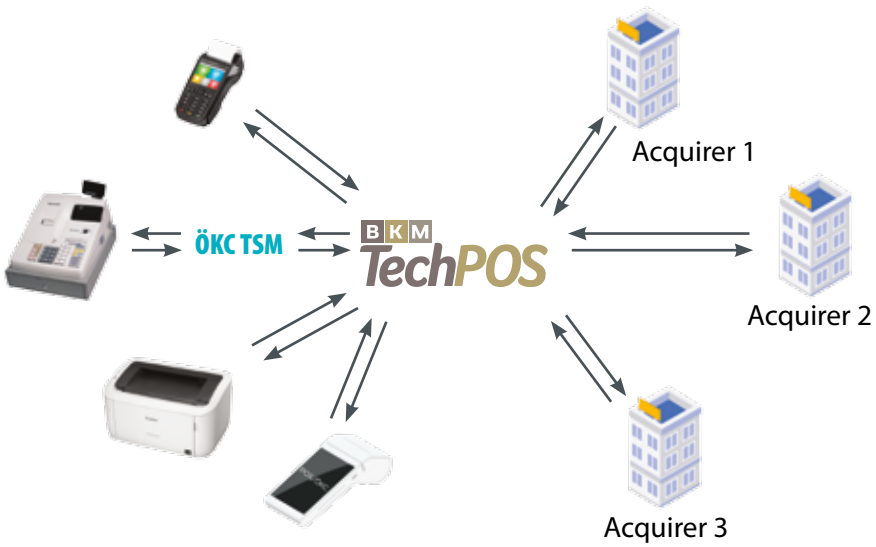
Ülkemizdeki açık bankacılık, regülasyon, mevzuat ve sektörel iş-modellerindeki bu hızlı değişim, her ne kadar daha yolun başında olsa da, TechPOS bu değişimin ortasında, sirküler ekonomik modelleri ve işbirliklerini oluşturmada, fintek ekosisteminde faal tüm paydaşlara ulusal ve uluslararası innovasyonda bir köprü vazifesi gören, yenilikçi ve vizyoner bir platformdur."

Teknolojik gelişmeler ve düzenlemeler paralelinde sisteme katılacak olan belki onlarca cihaz tipinin ödeme alması TechPOS sayesinde çok daha kolay sağlanabilecek.

Bugün gelinen noktada, Gelir İdaresi Başkanlığı tarafından yayınlanarak, 1 Haziran 2019'da yürürlüğe konan "507-Güvenli Mobil Ödeme ve E-Belge Yönetimi" mevzuatı kapsamında, ülkemizde yeni nesil ÖKC'lere geçiş döneminin bir benzeri yaşanmaktadır. Artık ÖKC ya da geleneksel POS'lar yerine tablet, telefon ve Android POS'ların devri başlıyor. Teknolojik gelişmeler ve düzenlemeler paralelinde sisteme katılacak olan belki onlarca cihaz tipinin ödeme alması yine TechPOS sayesinde çok daha kolay sağlanabilecek. Üreticilerin tek bir uygulama ile finansal kuruluşlara bağlanmasında TechPOS önemli bir hizmet vermeye hazır durumda.

Şekil 5

TechPOS: Kart Kabul Cihaz Üreticileri ile Finansal Kuruluşlar Arasındaki Köprü



GÜVENLİ VE SAĞLAM BİR ALTYAPI

Vedat Nommaz
Hugin Genel Müdürü

"Temassız özellikli mPOS ve Android tabanlı POS ürünlerimize geçiş yaptığımız dönemde, kısa sürede düşük maliyetli çözüm üretebilmemizi TechPOS güvenli altyapısına borçluyuz.

Son dönemde ülkemiz POS sektörünün canlanmakta ve gelişmekte olduğunu görüyoruz. BKM TechPOS sayesinde POS kullanıcılarının, en son teknolojileri güvenli ve sağlam bir altyapı ile kullanabilmelerine vesile olabilmekten dolayı cok mutluyuz."

TROY: TÜRKİYE'NİN YEREL ÖDEME YÖNTEMİ

Neden Bir Yerel Ödeme Yöntemi?

Gündelik hayatımızın ayrılmaz bir parçası olan ödeme yöntemleri kartlar, mobil cüzdanlar, kişiden kişiye para transferleri gibi farklı yöntemlerle nakitten dijitale doğru evrildikçe ülke ekonomisi de bundan faydalanıyor. Mesele sadece nakit para basımı ve operasyonunun maliyetinden elde edilen tasarruf ya da dijital ödemelerin yaygın kabulü ve kolay kullanımı sayesinde elde edilen zaman ve kaynak tasarrufu değil. Ödemelerin kayıt altına alınması sayesinde ekonomiye bir katkı da sağlanmış oluyor. Ayrıca yenilikçi ödeme çözümleri sayesinde finansal sisteme erişimi sınırlı olan kesimler de sisteme dahil edilebiliyor.

Daha az nakit kullanılan ekonomilerin dönüşümüne dünyadaki örnekler üzerinden bakıldığında, özellikle 2000'li yılların başından itibaren ve özellikle gelişmekte olan pazarlarda yerel ödeme yöntemlerinin yükselişe geçtiği ve faaliyet gösterdikleri ülkelerin ekonomik dönüşümünde önemli rol oynadıkları görülüyor.

Dünya örnekleri, yerel ödeme yöntemlerinin üç temel avantaj nedeniyle tercih edildiklerini ortaya koyuyor: (1) stratejik bağımsızlık (2) çeviklik ve yenilikçilik (3) finansal fayda.

Şimdi bu avantajlara biraz daha ayrıntılı olarak bakalım:

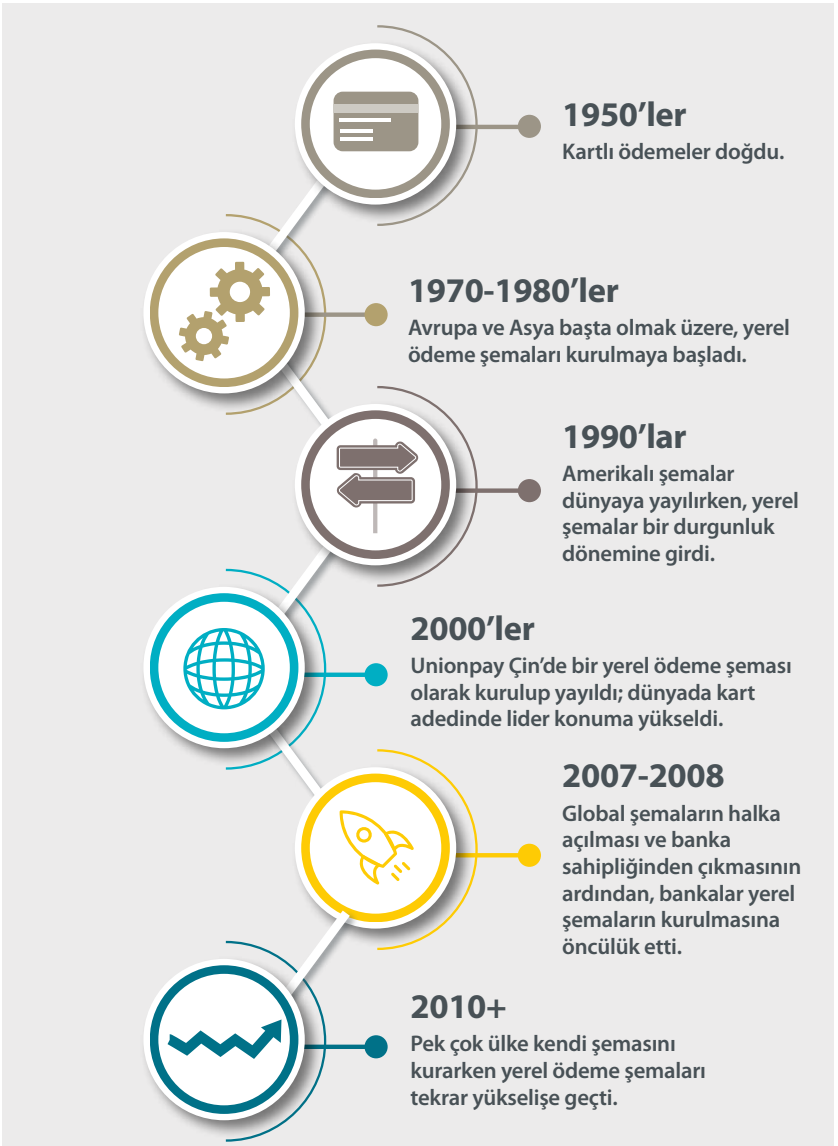
1. *Stratejik Bağımsızlık:* Rusya, Brezilya gibi kimi ülkeler, yerel bir ödeme şemasına sahip olmayı stratejik bir avantaj olarak görüyor. Örneğin, Rusya'da 2015'te hayata geçen yerel ödeme şeması MIR'in en önemli kuruluş motivasyonu, dışa bağımlılığı azaltmak idi. Benzer şekilde, Brezilya'nın 2012'de pazara sunulan ulusal ödeme şeması ELO'nun kuruluşunda da, yerel kaynaklarla üretilen teknolojiyi ülke içerisinde tutarak dışa bağımlılığı azaltmak, ödeme ürünlerinde farklılaşma sağlamak, sektör karlılığını artırmak ve yerel sermayenin güçlenmesini mümkün kılmak temel motivasyonlar olarak görüldü.

2. *Çeviklik ve Yenilikçilik:* Kimi pazarlarda ise yerel ödeme şemaları mevcut ödeme yöntemleri ile karşılanmayan ihtiyaçları gidermek için bir araç olarak değerlendirildi. Örneğin 1,3 milyarlık bir nüfusa sahip olan Hindistan'da 2012 yılında hayata geçirilen yerel ödeme şeması Rupay hem ülke nüfusunun yüzde 52'lik kısmını oluşturan bankasız nüfusun finansal sisteme erişimini sağlamak hem de ülkenin nakde dayalı bir ekonomiden dijital bir ekonomiye dönüşümünde katalizör görevi görmek misyonu ile kuruldu. Yerel ödeme şemalarının bir başka değer önermesi, yenilikçiliğin öncü gücü olarak, hem pazarda cevap bulamayan ihtiyaçları hızlı bir şekilde karşılamak hem de pazara dinamizm katmak oldu. Buna birkaç örnek vermek mümkün. Örneğin, Avrupa'da 1980'lerde kurulmuş olan Danimarkalı Dankort, Belçikalı Bancontact, Fransız Cartes Bancaires, Portekizli Multibanco yıllar içerisinde kabuk değiştirerek sahip oldukları mobil ödeme çözümleriyle kendi pazarlarında dijital ödemelerin öncüleri oldular.

3. *Finansal Fayda:* Maliyet avantajı pek çok yerel şemanın faaliyette bulunduğu pazara sağladığı en önemli değer önermelerinden bir diğeri olmuştur. Dijital finansal servisler alanında yatırım ve danışmanlık hizmetleri sunan Anthemis'in tahminlerine göre, yerel şemalar, küresel şemalara kıyasla yarı yarıya fiyatlama yaparak sektördeki oyuncuların maliyetlerini düşürmelerine katkıda bulunuyor. Bu oran ülkeden ülkeye farklılaşmakla birlikte yüzde 25 – yüzde 75 arasında değişiyor. Pek çok ülkede yurtiçi işlemlerin hala toplam ödeme hacminin çok önemli bir kısmını oluşturduğu ve kârlılık üzerindeki baskının her geçen gün arttığı göz önünde bulundurulduğunda sektör için yaratılan bu faydanın önemi daha belirgin bir şekilde ortaya çıkıyor.[4]

Şekil 6

Dünyada Yerel Şemaların Tarihçesi



Türkiye'de Bir Yerel Ödeme Yönteminin Kurulması Kararına Giden Uzun Süreç

Türkiye'nin yerel ödeme yöntemi TROY, BKM'nin "nakitsiz ödemelerde geleceğin deneyimini yaşatmak" vizyonuna hizmet eden ürünü olduğu gibi kurulduğu günden bu yana yarattığı geniş ekosistem ile Şirket'in bir diğer platform iş modeli örneği aynı zamanda.

2015 senesinde geliştirilerek duyurusu yapılan TROY, ilk işlemin gerçekleştirildiği 2016 Nisan ayı ile birlikte hayatlarımıza girmiş oldu. Gerçi Türkiye'de yerli bir kartlı sistem geliştirip bunu kullanma düşüncesi '90'lı yıllardan başlayarak pek çok kez BKM'nin gündemine gelmişti. 2000'li yılların başından itibaren bankacılık sektörünün ulaştığı düzeye bakıldığında, Türkiye'nin kendi kartlı sistemini yaratacak güce sahip olduğu da görülüyordu. Bu şekilde çeşitli defalar gündeme alınan proje dönemin dinamikleri nedeniyle ileri bir zamana ertelenmişti.

Ancak BKM'nin BKM Express ile rüştünü ispat ettiği 2012 senesine gelindiğinde sektördeki tablo değişmeye başlıyordu. Bir yandan dijitalleşme rüzgârı ile birlikte kartlı ödemeler sektöründe dengeler değişirken, diğer yandan sektörde bu tarz bir ürün için gerekli olan altyapıya yönelik atılması gereken temel adımlar zaman içerisinde atılıyordu. Bunlarla birlikte regülatif düzenlemelerin de etkisiyle, ödemeler sektöründe kârlılık yönetimi kritik bir unsur haline gelmişti.

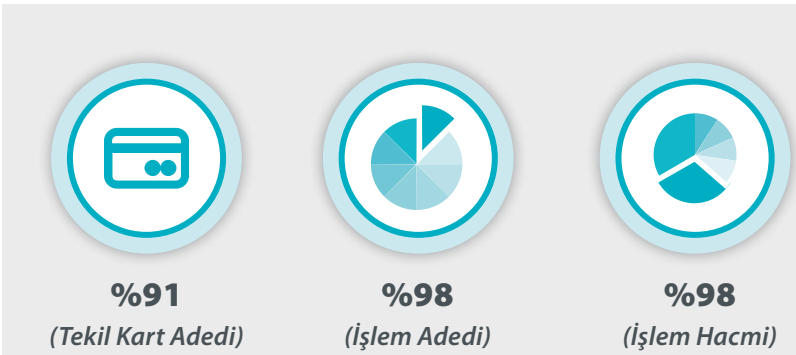
Bu hususlar bankaları yeni arayışlara iterken yerel bir kartlı ödeme sistemi kurmak fikri yeniden değerlendirildi ve nihayet 26 Haziran 2014'te Türkiye'nin ilk ve tek yerel ödeme sisteminin kurulmasına karar verildi. Bu karar aynı zamanda BKM tarihindeki en büyük yatırıma da onay vermek anlamına geliyordu.

BKM çatısı altındaki bankaları bu karara götüren dinamikleri şöyle özetlemek mümkün:

1. Türkiye'nin yurtiçi işlemlerin ağırlıkta olduğu bir pazar olması. Türkiye kartlı ödemeler sektörü incelendiğinde, kartların önemli bir kısmının sadece yurtiçi işlemlerde kullanıldığı (tekil kartların yüzde 91'i), işlem adet ve hacimlerinin de yüzde 98'lere varan oranlarda yurtiçi işlemlerden oluştuğu görülüyordu.
2. Halihazırda yönlendirme ve takas işlemlerinin BKM tarafından yürütülüyor olması.
3. Sektörde kartlı ödemeler konusunda çok güçlü bir bilgi birikimi ve teknoloji bulunması.
4. Sektörde yerel talep ve ihtiyaçlara daha hızlı ve doğru cevap verebilecek bir alternatif ödeme yöntemine ihtiyaç duyulması.
5. Bankaların BKM çatısı altında, komiteler ve Yönetim Kurulu aracılığı ile işletilen, çok etkin işleyen bir yönetişim metodu olması, bu sayede yerel kuralları yazıp, yürürlüğe alacak olgunluğa sahip olması.

Şekil 7

Türkiye Kartlı Ödemeler Sektöründe Yurtiçi İşlemlerin Payı



> **Kaynak:** Bankalararası Kart Merkezi

Türkiye'nin ilk ve tek kartlı ödeme sisteminin, BKM bünyesinde kurulmasına karar verilmiş olması da aslında bir tesadüf değildi. 2000'li yıllardan itibaren, Türkiye'de kartlı ödeme sistemleri, sunduğu ürün yelpazesi ve yeni uygulamaları hızla pazara kazandırma becerisiyle sadece yurtiçinde değil, yurtdışında da örnek gösterilen bir sektör haline gelmişti. Bankaların kart programları, kart kullanıcılarına ve üye işyerlerine sundukları taksit, puan, kampanya gibi özelleştirilmiş ürünleri ile birer markaya dönüşürken, tüketicinin hem cüzdanlarına hem de akıllarına yerleşmişti.

DOĞRU ZAMANDA, DOĞRU KİŞİLERLE DOĞRU ADIMLARI ATABİLMEK

Dr. Soner Canko
BKM Genel Müdürü, "Bir Troy Hikayesi" Kitabı

"Fikir [Yerel bir kartlı ödeme şeması kurmak] çok yeni değildi. Yeni olan doğru zamanda, doğru kişilerle doğru adımları atabilmekti. O da bizim ekibe kısmet oldu! Sektörde görev almış herkesin hayalini kurduğu bir işin ete kemiğe bürünmesinin bize nasip olması, bu işin en büyük keyfi oldu. Ülkemizdeki 80 milyonun hayatına dokunan, değerli işler yapan bir ekip bu keyfi büyük bir motivasyonla zirveye taşıyacaktı."

Yerel İhtiyaçlara Özel Ödeme Teknolojisi

Türkiye'nin ilk ve tek kartlı ödeme sisteminin kurulması kararıyla birlikte 2014-2015 döneminde BKM bünyesinde detaylı değerlendirme ve planlama çalışmaları gerçekleştirildi. 2015 yılında tamamlanan bu sürecin ardından da hızla geliştirme çalışmalarına başlandı.

Projenin en önemli adımlardan biri, Türkiye ödemeler sektörüne uzun seneler hizmet edebilecek düzeyde bir kartlı sistem teknolojisi kazandırmak idi. İlk kez kurulacak olsa da bu yeni kartlı sistemin dünya standartlarında bir teknolojisinin olması ve ilerleyen dönemlerde de yeniliklerin öncüsü konumuna gelmesi hedefleniyordu. Bunun için, kurulan sistemin uluslararası arenada geçerli olan EMVCo standartlarına uygun olması gerekmekteydi. Bir başka deyişle, bir ödeme işleminde kart ve terminalin güvenli bir şekilde birlikte çalışabilmesini mümkün kılan uluslararası düzeydeki teknik kuralları yerine getirmeliydi. Ayrıca kart üreticilerinden terminal sağlayıcılarına ekosistemdeki tüm oyuncular yeni sisteme kolayca adapte olmalıydı.

Bu gerekleri yerine getirme noktasında, BKM'nin iki şekilde ilerlemesi mümkündü: Operasyonel kuralları ve EMVCo'nun ortaya koyduğu kurallar bütünü ile uyumlu teknik özellikleri belirlemek veya bunu daha önce yaparak rüştünü ispatlamış bir kuruluştan bu kuralları lisanslamak ve ülke şartlarına uyarlamak. Türkiye, ödeme sistemleri sektörü, operasyonel ve teknik özelliklerin sıfırdan oluşturulması için gerekli bilgi birikimine sahipti. Bununla birlikte, bu seçenek temelinde ilerlendiğinde, kart üreticilerinden, POS ve terminal üreticilerine kadar küresel ölçekte pek çok paydaşın kendi bünyelerinde tek tek geliştirme yapması gerekecekti. Bu durumda süreç geniş zamana yayılacak ve geliştirme çalışmaları oldukça yavaş yürüyecekti. Diğer seçenekle ilerlenme kararı verilirse, halihazırda çalışan ve rüştünü dünya çapında kanıtlamış bir uygulamanın "white-label" olarak lisanslanarak Türk mühendislerince Türkiye koşullarına uyarlanması sayesinde ciddi anlamda hız ve verimlilik kazanılacaktı.

Konu farklı boyutlarıyla değerlendirilip, dünyadaki diğer yerel şema örnekleri incelenerek ilgili firmalarla ayrıntılı görüşmeler yapıldıktan sonra, dünya genelinde halihazırda çalışan bir ürünün "white-label" olarak lisanslanmasına karar verildi. Lisanslanan teknik özellikler ve operasyonel kural dokümanları bankalarla birlikte yürütülen çalışmalar sonucunda Türkiye pazarına uygun hale getirilecekti. Böylece Türk mühendislerince yerelleştirilmiş ve sonrasında üzerinde teknolojik geliştirme yapılabilecek bir altyapı kurulmuş olacaktı.

Dokuz ay gibi kısa bir süre içerisinde, teknik özelliklerin Türkiye pazarına uyumlu hale getirilmesi ile birlikte, Finansbank ve İş Bankası ile pilot çalışmalara geçildi. Bu iki banka 27 Ocak 2016'da BKM'nin Akmerkez ofisi 2. katında yer alan test odasında uçtan uca ilk çipli kart sertifikasyonunu tamamladılar. Bu altyapı temelinde ilk başarılı işlem 2016 Şubat'ında Finansbank'ın TROY logolu kartı ile İş Bankası POS'u kullanılarak gerçekleştirildi. TROY'un teknolojik altyapısı artık hazır hale gelmişti. İlerleyen dönemde bu altyapı, TROY'un pazara sunduğu, giyilebilir teknolojilerle

Ne Yapıldı, Neden Yapıldı?

- **Türkiye'nin ilk ve tek kartlı ödeme şeması kuruldu...**
- **Ödemeler ekosistemindeki oyunculara yerli teknoloji ile bağımsızlık ve rekabet gücü kazandırılırken, sektördeki yenilikçilik kültürünü geliştirmek için...**

ödeme yapma, yerel güvenlik çözümü Go - Güvenli Öde, mobil temassız ödeme, karekod ile ödeme gibi pek çok ürünün yine Türk mühendislerce geliştirilmesi sayesinde daha da gelişecekti.

Dünya Örneklerinden Ders Çıkarmak

Gerekli strateji ve planlama çalışmalarını tamamlayıp, teknolojik altyapıyı işler hale getirdikten sonra düzenleyici kurumlardan izinlerini de alan TROY, tüm bankaların ortak gayretleri sonucu Türkiye'deki tüm kart kabul noktalarında (ATM, POS cihazları, e-ticaret siteleri) 2016 yılının Nisan ayı itibarıyla geçerli hale geldi.

Proje kapsamında, Rusya, Brezilya, Hindistan gibi çok farklı coğrafyalarda, "National Payment Schemes" (NPS) olarak da anılan yerel ödeme sistemleri geliştirmiş kurumlarla görüşülmüştü. Bu görüşmelerde pazara sonradan giriş yapan bir kart şemasının yaygınlaşmasının önündeki en önemli engellerden birinin, kabul oranlarının uzun senelerdir pazarda hizmet veren küresel oyuncalara kıyasla düşük kalması olduğu görülmüştü. Zira, küresel oyuncuların sunduğundan farklı olarak her yerde geçmeyen bir kartın kabul görmesini sağlamak tüketici gözünde hiç kolay değildi. Bir başka deyişle, pazara sonradan giren bir oyuncunun daha ilk günden yurtiçinde yüzde 100'lük kabul oranına erişmesi oldukça zorlu ve maliyetliydi.

TROY'un strateji ve planlama çalışmalarına başlandığında yapılan tüketici araştırması da, tüketici nazarında öncelikli olanın kartın her yerde geçmesi olduğunu ortaya koyuyordu. Bunun Türkiye ve TROY için anlamı

YÖNETİM KURULUNUN DESTEĞİ ÇOK KIYMETLİYDİ

Kayhan Akyıldız
Kartlı Ödeme Sistemleri

"Her ne kadar yerel bir şema kurmanın stratejik faydasını çok önemsiyor olsak da, yapılacak yatırımın finansal karşılığını görmenin bankalar için önemli olacağının da farkındaydık. Bu sebeple farklı ülkelerde varlık gösteren yerel şemaların pazara giriş stratejilerini detaylıca inceledik ve TROY'un stratejik pozisyonlaması doğrultusunda rekabetçi bir fiyatlama modeli oluşturduk. Tüm bu süreçte BKM Yönetim Kurulu'nun projeye yönelik iştahını hiç kaybetmemesinin ve bizlere destek olmasının TROY'un hayata geçirilmesinde kritik öneme sahip olduğunu düşünüyorum."

basitti: TROY logosu ile kart ihraç etmek bir üyenin ticari kararı olsa da, Türkiye gibi halihazırda güçlü kart programlarının olduğu, hiçbir kabul sorunu yaşanmayan bir pazarda yeni logoyu taşıyacak kartların ülke içinde sorunsuz çalışması zorunluydu. Bu gerçeğin farkında olan BKM Yönetim Kurulu, daha önce Türkiye'de kart çıkarmış tüm kurumların, 1 Nisan 2016 tarihi itibarıyla TROY logolu kartları tüm POS ve ATM'lerde kabul etmesine yönelik bir karar almıştı. Tüm sektörün birlikte hareket etmesini gerektiren bu karar sonrasında, bankalar ve terminal sağlayıcıları işbirliği içinde gerekli geliştirmeleri ve testleri yaptılar. Bu sayede 1 Nisan 2016'da TROY'un tüm Türkiye'de kabulü sağlanmış oldu. TROY daha ilk günden imkânsızı değilse bile zoru başarmıştı!

Türkiye'nin İlk ve Tek Ödeme Yöntemini Markalaştırmak

Teknolojik altyapının çalışabilir hale gelmesinin ardından başarıyla kat edilen önemli kilometre taşlarından biri de, Türkiye'nin ilk ve tek ödeme yöntemi için bir marka oluşturmak idi. Strateji ve planlama aşamasında yapılan tüketici araştırmaları, bankaların sadakat programlarının çok kuvvetli olduğu bu pazarda, kart şemalarının tüketici nezdindeki bilinirliğinin marjinal öneme sahip olduğunu ortaya koyuyordu. Yani, tüketici kartının sağ alt köşesindeki logoya dikkat etmiyor, kartın hangi bankaya ve sadakat programına ait olduğuna bakıyordu.

Diğer bir deyişle, Türkiye'deki tüketicilerin, gelişmiş pazarlarda olduğu gibi, küresel kartlı ödeme sistemi oyuncularına yönelik özel bir bağlılığı bulunmuyordu. TROY gibi pazara sonradan giren bir oyuncu bunu bir avantaja dönüştürebilirdi. Zira, tüketicinin TROY logolu bir karta itirazı olmayacaktı. Ayrıca bu ödeme yönteminin Türk mühendislerce geliştirilmiş yerel bir çözüm olması da tüketici nezdinde pozitif bir ayrışma sağlayabilirdi.

Şekil 8

Şemaların Tüketici Nezdindeki Bilinirliği

> **Kaynak:** TROY Ürün ve Marka Araştırması (Futurebright)

Türkiye'nin ilk ve tek yerel ödeme sistemi için bir marka oluşturma çalışmalarına bu düşüncelerle başlandı. Bu süreçte ilk ve en önemli adım, Türkiye'nin yerel ödeme sistemi için tüketici nezdinde dikkat çekebilecek bir isim bulmaktı. İki farklı yoldan gidilebilir gibi görünüyordu; ya bu yeni ödeme altyapısına BKM'nin ilk ürünü olan ve markasına önemli büyüklükte yatırım yapılmış "BKM Express"in ulaştığı bilinirlik üzerinden bir marka inşa edilerek "Express" veya ona yakın bir isim verilecekti ya da tamamen farklı ve yeni bir isim bulunacaktı.

İşlevsel olarak BKM Express'ten oldukça farklı olan bu yeni ürün için yeni bir isim belirlenmesi yaklaşımı ağır basınca, marka adı için çalışmalara başlandı. Bu konuda temel ilkeler çok açıktı: marka adı kısa olmalı, ödeme işlemini çağrıştırmalı, güven duygusu yaratmalı ve bununla birlikte bankaların kart programları ile çelişmemeliydi.

Yaratıcı ekiplerle yapılan ilk tur çalışmada, TR Pay, TR Plus, Asya gibi yerel çağrışımlara sahip öneriler ile Tek Kart gibi yerellik çağrışımından uzak, bağımsız marka önerileri değerlendirildi. Ancak, söz konusu öneriler yeni ürün için istenilen kriterleri tam olarak karşılamıyordu. İkinci turda gelen öneriler listesi içinde yine Anadolu coğrafyasıyla ilişkilendirilerek sunulan "Truva" önerisi dikkat çekiciydi. BKM'nin Dijital Çözümler Grubu'ndan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Serkan Yazıcıoğlu, Truva yerine, ses olarak da kulağa daha iyi gelen, TROY ismini önerdi. Hem, TROY "Türkiye'nin Ödeme Yöntemi" sözcüklerinin ilk harflerinden oluşan bir kısaltma olarak da kullanılmaya uygundu. Öneri genel kabul görünce, "TROY" yeni ödeme yönteminin marka ismi olarak belirlendi.

troy®
Türkiye'nin Ödeme Yöntemi

TROY İSMİNİN BULUNMASI

Serkan Yazıcıoğlu
Dijital Çözümler

"Bulunacak ismin, Türkiye'ye vurgu yapan ve Türkiye'ye ait değerleri çağrıştırması durumunda hem bilinirliğin hem de akılda kalma oranının daha fazla olacağı gerçeğinden yola çıkarak, TR ile başlayan kelimeleri belirledim. Sonrasında Türkiye'nin ilk yerel ödeme sisteminin adının tarihsel bir bağ kurabilmek adına bu topraklarda kurulan en eski medeniyetlerden biri olan Troia'dan (Truva/Troya) esinlenerek TROY olabileceğini düşündüm. Hem TR ile Türkiye'yi ifade ediyordu hem de bu toprakların ilk yerel şeması yine bu toprakların ilk medeniyeti ile aynı adı taşıyordu.

Sonrasında Selen Karaca Bayçöl arkadaşımızın TROY'un açılımının Türkiye'nin Ödeme Yöntemi'nin ilk harflerinden oluşabileceğini söylemesi ile bir anlamda isim bulma amacımıza ulaşmış olduk. TROY ismini hem basit hem bu topraklara ait, hem de açılımının ürünün ana amacını açık bir şekilde ifade etmesi nedeniyle akılda kalacağını düşünerek Yönetim Kurulu onayına sunduk."

Türkiye'nin Ödeme Yöntemi için isim bulunmasının ardından yaratılacak marka için logo tasarlama aşamasına geçildi. Bu, belki de isim bulunmasından daha zor bir adımdı. "Türkiye'nin Ödeme Yöntemi" sloganının kısaltması Türkçe "TROY" değil "Tröy" olarak okunuyordu. O halde "Türkiye'nin Ödeme Yöntemi" olarak tüketiciler nezdinde kolayca anlaşılabilecek bir logo tasarlanmalıydı. "O" harfini hem "O" hem de "Ö" gibi şekillendirerek TROY diye okuyabilmeyi de mümkün kılan logo bu noktadan hareketle doğmuş oldu.

TROY LOGOSUNUN TASARIMI

Selen Karaca Bayçöl
Kartlı Ödeme Sistemleri, "Bir Troy Hikayesi" Kitabı

"Nihayet bu mevzuyla [Türkiye'nin Ödeme Yöntemi'nin logosunun oluşturulması] ilgili beşinci katta gerçekleştirdiğimiz ve Genel Müdürümüz Soner Canko'nun da hazır bulunduğu son toplantılardan birinde, ekran üzerinden tasarımlara bakıyorduk. Nasıl yapsak da, şu "O"yu hem "O" hem "Ö"gibi şekillendirsek, diye düşünüp taşınırken, Soner Bey "acaba O harfini diyagonal bir eksen ile ortadan ikiye bölüp harfe noktalara sahip olacak bir görünüm mü kazandırsak" diye sordu. Bir anda ajansın kreatif direktörü de dahil hepimizde bir ışık yanıverdi. Acaba böylelikle harfe "O" ve "Ö" karışımı bir efekt verebilir miydik? Hızla grafik uygulaması çalışıldı. Ve Soner Bey'in yönlendirmesi sayesinde bu şekilde Nordik "Ö" (Ø) harfine benzer bir simge oluşturarak logomuza nihai şeklini vermiş olduk."

Şekil 9

TROY'un Yaşamındaki Kilometre Taşları

Tüketiciyle Buluşmak ve Dijital Marka Yönetimi

Yurtiçinde her yerde geçerli bir teknolojik altyapıyı TROY markası altında oluşturduktan sonra sıra tüketici ile buluşmaya geliyordu. Daha önce de belirtildiği üzere, yapılan araştırmalardan, bir kartın sağ alt köşesinde yer alan logonun Türkiye'deki tüketiciler nezdinde marjinal bir öneme sahip olduğu biliniyordu. Yine aynı tüketici araştırmasına katılan kart kullanıcıları, yerel bir ödeme yöntemini kullanmaktan mutlu olacaklarını iletmişlerdi. Türkiye'nin ilk ve tek ödeme yöntemi olarak, paranın doğduğu bu coğrafyada geliştirilen TROY, söz konusu araştırmalarda altı çizilen olguları avantaja çevirerek kendisini tüketiciye daha rahat kabul ettirme stratejisini izlemeye karar verdi.

Bu strateji doğrultusunda, çıkış noktasında çizgi üstü bir iletişim ile sağ alt köşeye dikkat çekilecek, iletişim stratejisinin devamlılığı için ikinci aşamada dijital kanallar kullanılacaktı. Zira, tüketiciler dijital kanallarda ve sosyal medyada her geçen gün artan bir varlık gösteriyorlardı.

Ürünün iletişim stratejisinin ana odağı ise TROY'un ilham aldığı yerel değerler ve kültürel kodlar olarak belirlenmişti. İletişim planının ilk adımı olarak, 11 Mayıs 2017 tarihinde İstanbul Ortaköy'deki Esma Sultan Kasrı'nda gerçekleştirilen tüketici lansmanıyla iki temel mesaj verildi: "Türk bankalarının geliştirdiği kutlamaya değer bir yenilik" ve "Kartınız hangisi olursa olsun, sağ alt köşesinde TROY olsun."

Yaklaşık 1,5 ay süren çizgi üstü iletişimin ardından, yine yerel değerler ve kültürel kodlardan beslenen dijital iletişim projeleri gerçekleştirildi. Bu projelerde, "insana dokunan, Türkiye'yi keşfe çağıran, yaratıcı ve somut değerleri" vurgulayan bir iletişim tarzı benimsenirken, "TROY ile Türkiye büyüyecek, gelişecek" şeklinde mesajlar verildi.

Şekil 10

TROY Marka İletişim Stratejisi

Öte yandan, kısıtlı bir kadro ve kaynaklarla dijital marka yönetimi yürütmek odaklanmayı gerektiriyordu. Bu doğrultuda, dijital iletişim projelerinde Türk kültürünün vazgeçilmez bileşenleri olan, "mizah", "yemek", "müzik" gibi az sayıda alana odaklanılmasına karar verildi.

"Kartların sağ alt köşesindeki yerel marka" olarak tüketicinin karşısına çıkan TROY, ünlü karikatürist Erdil Yaşaroğlu ile gerçekleştirdiği bir ortak projesinde, Türkiye'deki ödeme alışkanlıklarını mizahi bir dille karikatürize ederken, her ülkenin kültürünün ve yaşam biçiminin etkisiyle kendine özel sayılabilecek bir takım duygu, düşünce ve davranış tarzları olduğu fikrinden hareket ediyordu.

Hangi Zorluklarla Karşılaşıldı?

- **Tüketici nezdinde kart şemalarına yönelik farkındalığın eksik olduğu bir alanda yeni bir markayı anlatmak.**
- **İki büyük uluslararası oyuncunun uzun yıllardır faaliyet gösterdiği bir pazara yeni giren üçüncü bir oyuncu olarak dengeleri değiştirmek.**

Marka vaadi olarak yerel değerleri ve kültürel kodları sahiplenen TROY, gastronomiyi marka iletişiminde odaklandığı alanlardan biri olarak belirlemişti. Zira, Türk mutfağı farklı kültürlerin senteziyle oluşmuş dünyanın en zengin mutfaklarından biri olma özelliğine sahipti. TROY da Asya ile Avrupa'nın kesişim noktasında, paranın ve ticaretin doğduğu Anadolu coğrafyasının ilk ve tek yerel ödeme yöntemi idi. Buradan hareketle, gastronomi alanındaki ilk projede "yerli üretim" ve "yerli üreticinin desteklenmesi" ortak paydası altında, ünlü şef Refika Birgül ile çalışıldı. Bu çalışma kapsamında, yerli üreticilerin semt esnafından tedarik edilen ürünleriyle hazırlanan ve Anadolu'nun saklı lezzetlerinin öne çıkarıldığı bir video serisi hazırlandı.

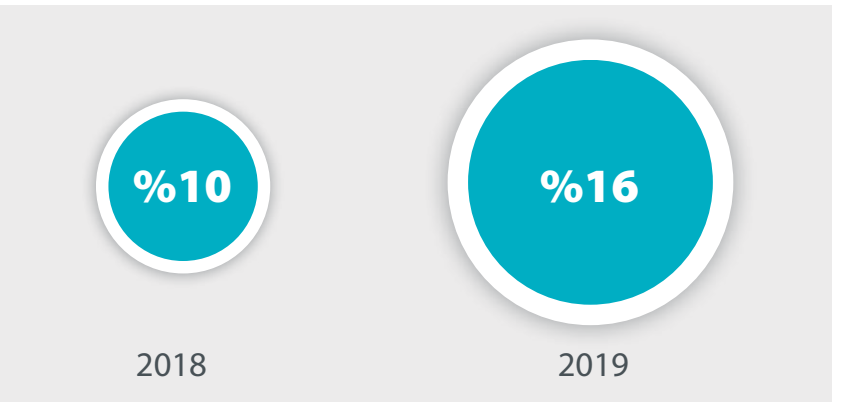
Birgül ile yürütülen projeye ek olarak, Türkiye'nin önde gelen ve Türk mutfağından tatlar sunan yaklaşık 10 restoranına sponsor olundu. İlk olarak 2018 yılı Yerli Malı Haftası'nda, ardından 2019 yılı Ramazan ayında ve Yerli Malı Haftası'nda (12-18 Aralık) düzenlenen "TROY'la Tadımız Yerinde" temalı tüketici kampanyası dâhilinde, "TROY Menüleri" TROY kart kullanıcılarına özel indirimlerle sunuldu. Bu arada, tüketici nezdinde marka vaadinin iletişiminin yapılması da hedeflendi.

Müzik alanındaki projede ise, genç müzisyen Evrencan Gündüz'ün modern bir tarzda yorumladığı geleneksel türkülerden oluşan bir seri ile TROY'un yerel ama çağdaş yönüne dikkat çekilmeye çalışıldı. Genç müzisyenin, bu videoların girişinde yaptığı, "bu toprakların seslerini ve insanlarını çok seviyorum. Bize ait tüm bu değerlere inanan TROY ile birlikte türkülerimizi sizlerle buluşturuyorum" vurgusuyla proje kapsamında verilmek istenen mesajlar pekiştirildi.

Yapılan araştırmalar, tüketici lansmanının ardından geçen iki yıllık süreçte, TROY'un marka bilinirliğinin bu çalışmalarla birlikte arttığını gösterirken, ürünün tüketici nezdinde sosyal medya iletişimiyle hatırlandığını ortaya koyar nitelikteydi. TROY'un genel kitlede bilinirliği 2018'de yüzde 10 iken, 2019'da yüzde 16'ya ulaşıyor ve tüketicilerin yüzde 33'ü TROY'u sosyal medyadan duyduğunu iletiyordu.

Şekil 11

TROY Marka Bilinirlik Araştırma Sonuçları



Geniş Bir Ekosistem Yaratarak Platform Olmak

Uçtan uca bir ödeme işleminde, teknoloji şirketlerinden finansal kurumlara, kart üreticilerinden test laboratuvarlarına varana kadar pek çok aktör yer alır. Bu aktörlerin en önemlilerinden olan kartlı ödeme sistemi işleticisinin temel görevi, sistemin çalışmasından sorumlu olan tüm bu paydaşların bir ödeme işlemini başarılı ve güvenli bir şekilde tamamlamalarını sağlamaktır. Bu noktadan hareketle, TROY kart sektöründeki finansal kuruluşların, kart üreticilerinin, terminal sağlayıcılarının, yani kartlı ödeme sistemindeki tüm paydaşların, ödeme işlemlerinde bir bütün olarak uyum içinde çalışmasını sağlamaya soyunmuştu. Bu da, teknolojik bir ürün ortaya koymanın çok ötesinde ülke çapında bir ekosistem kurmak ve geliştirmek anlamına geliyordu.

Türkiye'nin ödeme yöntemi olarak faaliyete başlayan TROY'un büyük bir ekosistem yaratmasının yolunu da zaten bu yaklaşım açmıştı. TROY, her biri iş sürecinin bir kısmına dokunan ve orada kendi katma değerini yaratan 60 civarında kurumun farklı alanlardaki katkısıyla geliştirilmişti. Ortaya çıkacak o büyük ekosistemin aktörlerinin daha ilk günden eksiksiz olarak belirlenmesi ve bu şekilde tüm paydaşlarla erkenden irtibata geçilmesi gerekiyordu. Bu kavrayış proje sürecini kısaltmış, bankalarla yürütülen ve yaklaşık altı ay süren çalışmaların sonunda, Aralık 2015 tarihinde test aşamasına gelinmişti.

İŞBİRLİĞİNİN HIZLI VE ÇEVİK OLANI

Mustafa Aktaş
Kartlı Ödeme Sistemleri, "Bir Troy Hikayesi" Kitabı

"Siz bir kartlı sistem kurmak isteyebilirsiniz. Yönetim Kurulu da buna onay verip yatırım kararı alabilir. Ancak işe girişildiğinde eğer bir üyeye bir yıllık bir çalışma takvimi çıkartırsanız hem işin sıcaklığı gider hem de o üyenin bir yıl sürecek bir işi araya almasında zorluk yaşanır. Üye pekâlâ diyebilir ki, "ben bu işe ancak bir sene sonra kalkışabilirim, bu yıl bütün kaynaklarım dolu." Hatta süreyi çok uzun bulup hiç yapmayabilir. O yüzden bizim temel yaklaşımımız, üyelerimize minimum iş çıkarmak oldu hep. Ve gördük ki, üyelere düşecek iş 2-3 aylık bir iş. Bu da işin araya alınıp, sorunun çözülmesini kolaylaştıracak bir zaman dilimi demektir."

İlkler Arasında Yer Alan Ödeme Çözümleri Geliştirmek

TROY'un kuruluş motivasyonlarından biri de, çevik bir yapı ile hızlı bir şekilde yenilikçi ürünler geliştirerek pazarın kullanımına sunmak olmuştu. Bu doğrultudaki ilk somut adım olan TROY İnovasyon Merkezi, onu Türkiye'de bir ödeme yöntemi olarak farklılaştırma hedefliyle 2016'nın sonlarında kuruldu.

TROY İnovasyon Merkezi'nde geliştirilen ilk çözümlerden biri, mobil telefonlar yoluyla temassız ödeme yapmayı mümkün kılan HCE (host card emulation) adı verilen teknoloji tabanlı mobil temassız ödeme çözümü oldu.

O tarihlerde dünyada tüketiciler nezdinde gittikçe artan bir ihtiyaç haline gelen mağaza içi mobil ödemeler alanında teknoloji firmalarından mobil cüzdanlara varana kadar farklı oyuncular çözümler sunuyordu. Temassız ödemeler alanında Türkiye'deki ilgi ve güvenin artmasıyla beraber gözler mobil cihazlar ile ödeme yönüne çevrildiği için, benzer çözümler TROY İnovasyon Merkezi'nde de geliştirilebilirdi. Örneğin Android telefonlar üzerinde NFC antenin kullanıma açık olması, bankaların mobil telefonlar vasıtasıyla temassız ödeme yapabileceği uygulamalar geliştirmesine olanak veriyordu. Bu sayede, TROY'un mobil temassız teknoloji ve HCE alt yapısı kullanılarak Android cihazlarla temassız, hızlı ve güvenli ödeme yapabilmesi Aralık 2017 itibarıyla mümkün hale getirildi. Gün geçtikçe yeni Android telefonların büyük çoğunluğu NFC özellikli çıkmaya başlamış ve işlem adetleri hızlıca artmaya başlamıştı.

Android telefonlar TROY ile temassız ödemelerde kullanabiliyordu ancak iOS tabanlı cihazlar için halen bir çözüm yoktu. Bu konuda yapılabileceklere yönelik çalışma başlatan TROY İnovasyon Merkezi, öncelikle dünya üzerinde bu alandaki araştırmaları inceledi. Söz konusu araştırmalar, iOS tabanlı cihazlarda Bluetooth ile temassız ödemeler yapılabildiğini ancak geliştirilen uygulamaların mevcut sistemleri çok etkilediğini gösteriyordu. Dolayısıyla, ödeme gibi birçok farklı oyuncunun rol aldığı bir akış çözümün yaygınlaştırılmasında engeller çıkarabilirdi.

Daha etkin bir yöntem arayışına yönelen TROY İnovasyon Merkezi gerçekleştirdiği en son tasarımda kart kabul eden banka sistemlerini hiç değiştirmeden ve sadece kart ihraç eden kurumların yapabileceği bir çalışma ile TROY iPhone Bluetooth temassız ödeme yöntemini mümkün hale getirdi. Bu çözüm sayesinde, TROY İnovasyon Merkezi'nde geliştirilen küçük POS Bluetooth aparatı POS üzerinde uygun bir noktaya yapıştırıldığında iOS cihazlar POS cihazlarıyla iletişime geçebilecek konuma geliyordu.

MERAK ET, DENE, ÜRET, İZ BIRAK!

Sami Özen
Kartlı Ödeme Sistemleri

"TROY'un kuruluş motivasyonlarından biri de, sektördeki ihtiyaçlara hızlı bir şekilde cevap vererek yenilikçi çözümleri sektörün kullanımına sokmaktı. Bu, BKM'nin vizyonu ve kurum kültürü ile son derece örtüşen bir motivasyon. Bunun uzantısı olarak, neredeyse TROY hayata geçtiği ilk günden bu yana, TROY İnovasyon Merkezi'nde öncelikle çok meraklıyız. Merak ettiğimiz şeyleri derinlemesine araştırıyor, sonra deniyor ve üretiyoruz. En son noktada ayak izimiz olan yenilikçi ödeme çözümlerini hayata geçiriyoruz. Yani TROY İnovasyon Merkezi'nde kurumun mottosu ete kemiğe bürünmüş durumda."

Böylece, iOS cihaz kullanıcılarına ekran kapalı veya açık iken işlem yapılabilmesi, işlem süresinin temassız karttan farklı olmaması gibi avantajlar sağlanarak pürüzsüz bir kullanıcı deneyimi sunulmuş oldu. Bu çözüm ile birlikte kullanıcı fiziksel kartının kendisine ulaşmasını beklemek ya da kartını yanında taşımak zorunda kalmaktan kurtuluyordu.

TROY'un kuruluş aşamasında telaffuz edilen "yenilikçi ürünleri sektörün kullanıma sunma" motivasyonunun en somut meyvelerinden biri olan ve Aralık 2018'de hayata geçen bu çözüm, Türkiye'de bir ilk, dünyada ise Danimarka'nın ardından ikinci olmuştu.

TROY İnovasyon Merkezi tarafından geliştirilen bir diğer temassız ödeme çözümü, giyilebilir teknolojiler ile ödeme sistemlerini birleştiren "Bileklik ile Ödeme" uygulaması oldu. TROY'un, sektördeki ihtiyaçları ve marka konumlanmasını göz önünde bulundurarak geliştirdiği bu çözümü diğer giyilebilir ödeme çözümlerinden ayrıştıran etmenlerden ilki, çocuklardan erişkinlere kadar farklı kullanıcı grupları tarafından ve farklı alanlarda rahatlıkla kullanılabilecek bir giyilebilir ödeme çözümü olması idi. Bu önemliydi, zira Türkiye'de 18 yaş altı nüfusun büyüklüğü ve geniş öğrenci tabanı düşünüldüğünde, okullarda öğrencilerin kantin, kırtasiye gibi yerlerde ödeme yapabilmesine olanak sağlayacak pratik bir çözüme ihtiyaç bulunuyordu. TROY'un bu kitleye sunacağı ödeme çözümü, bir yandan da TROY'un geniş kitleler nezdindeki marka bilinirliğini ve marka sadakatini artıracaktı. TROY'un giyilebilir ödeme çözümü bir yandan da kullanıcı deneyimini kolaylaştırmayı hedefliyordu. Bunun için, kullanıcıların bileklikleri kredi kartı, banka kartı veya ön ödemeli karta dönüştürebildikleri bir teknoloji geliştirildi. Son kullanıcılar, bu sayede TROY bileklikleri NFC destekli mobil cihazlara dokundurarak hızlı bir şekilde kişiselleştirebilmekte ve onları alışverişlerinde temassız logosu gördükleri tüm noktalarda kullanabilmekteydiler. Böylece, TROY'un "Bileklik ile Ödeme" çözümü, festivaller,

Ne Öğrenildi?

- **Ödemeler ekosistemindeki tüm paydaşları ilk günden belirleyerek her paydaş için farklı bir strateji belirlemenin önemi,**
- **Diğer benzer örneklerden öğrenilmiş dersleri iyi analiz ederek, daha yolun başında stratejik avantajlar yaratmanın önemi.**

stadyumlar, okullar ve ulaşım gibi farklı mecralarda kullanım alanı bulabilmiş ve bu yönüyle de müşteri deneyimini iyileştirmişti.

TROY'un sektörde gördüğü bir diğer gelişim alanı ise kabul tarafı idi. Türkiye'de ilk POS cihazı sahaya kurulduğu günden bu yana cihazların kurulum ve sürekli bakım onarım ihtiyacı da oluyordu. Öte yandan, yeni teknolojiler ve yazılım dünyasındaki kolaylıklar ile beraber artık bir fiziki POS olmadan da ödeme yapılabilir ve operasyonel maliyetler bu sayede en aza indirgenebilirdi.

TROY'un Anadolu'da KOBİ'lerin dijitalleşmesi amacıyla gerçekleştirdiği toplantılarda edindiği gözlemler, mobil cihazların POS gibi bir kabul noktasına dönüşmesinin işletmelere ciddi oranda zaman ve maliyet tasarrufu sağlayacağına işaret ediyordu. Bu ihtiyaçtan hareketle, TROY üye bankalar ile işbirliği halinde akıllı telefonları birer POS cihazına dönüştüren çözümü geliştirdi. Bu çözüm ile beraber TROY kartlar mPOS/cPOC/sPOC uygulamaları ile entegre bir biçimde güvenli alışverişe olanak sağladı.

TÜRKİYE'NİN İLETİŞİM PLATFORMU: TRİP

Dolandırıcıların eski tip düzenekler ile kart kopyaladıkları yıllar dünyanın dijitalleşme doğrultusundaki evrimiyle birlikte çok gerilerde kaldı. BKM'nin de yol gösterici bir rol oynadığı chip&PIN gibi yeni güvenlik teknolojileri ile bu tür güvenlik ihlalleri asgariye indi. Sınırsız sayıda askeri ve cephanesi ile geniş bir cepheye dönüşmüş olan dolandırıcılıkla baş etmenin en önemli parametresi ise, "iletişim" haline geldi.

BKM, resmî kurumlardan gelen yazıları üyeleri ile paylaşabilmek ve üyelerin şüphelendikleri işlemleri birbirlerine sorabilmeleri için 2006 yılında Güvenlik Portali'ni üyelerinin hizmetine açmıştı. BKM Üyesi bankaların kart ve POS güvenliği birimleri tarafından kullanılan Güvenlik Portali, çok kıymetli bir hizmet vermekteydi. Zaman içinde sistem kullanılabilirliğini yitirmiş ve sonuçta da çözüm potansiyel faydasından uzak kalmaya başlamıştı. Bunun üzerine yeni bir platform hazırlamaya karar veren BKM'nin önünde iki yol vardı; ya aksayan tüm kısımlarda iyileştirmeler yapılacaktı ya da önyüzler yeniden yazılacaktı.

BKM üyeleri ile yapılan birebir görüşmeler ve komitelerde onların yeni talepleri alındı. Ekran tasarım süreçlerinde ara yüz tasarımı konusunda uzmanlığı olan bir dış firmadan da destek sağlandı. Bu süreçte ekran renklerini seçmek, platforma yeni isim ve logo bulmak gibi çok keyif alınan oylama süreçleri de oldu. Nihayet renklerin sarı-gri olmasına karar verildi. Yenilenmiş portalin ismi de, güvenlik gibi ciddi bir konuya bir nebze espri katması da düşünülerek, BKM üyelerinin oyları ile TRİP (Türkiye'nin İletişim Platformu) olarak belirlendi.

Altı aylık geliştirme sürecinin sonunda platform tüm üyelerin kullanımına açılmıştı. Üyeler yeni platformu oldukça beğendiler; öyle ki üyelerinin yönlendirmeleri ile mevcutta BKM üyesi olmayan ancak Türkiye Bankalar Birliği'ne üye diğer bankalar da TRİP'i kullanmayı tercih etti.

Bugün TRİP platformu oldukça aktif kullanılıyor. Yola çıkarken sadece Güvenlik Portali'nin yeniden yazılması hedefleniyordu belki. Ancak bugün gelinen noktada, BKM'nin yürüttüğü yapay zekâ çalışmalarının sonucunda ortaya çıkan yeni hizmetlerin de TRİP üzerinden sektörün kullanımına açılması üzerine çalışılıyor.

TRİP'in misyonu, hızla genişleyen dolandırıcılık cephesinde insan gözünden kaçabilecek dolandırıcılık unsurlarının tespitlerini, BKM'de sürdürülmekte olan yapay zekâ projelerinin çıktılarıyla birlikte kullanıcılarının hizmetine sunmak. Bu konuda BKM'de sektöre katma değer sağlayacak üç farklı proje üzerinde çalışılıyor; kart işlem sahtekarlık tespiti, işyeri risk puanı hesaplama ve kart kopyalama noktası tespiti.

Şekil 12

TRIP: Sahtekârlık ile Mücadele Paydaşlarının Platformu

SAHTEKARLIK İLE ETKİN MÜCADELE İÇİN TRİP

Mehmet Beşek
Güvenlik Çözümleri

"Güvenlik konusunda uzun yıllar boyunca üyeler ile iletişimi sağlamış, üyelerin kendi aralarında ve resmi makamlarla yaptıkları yazışmaların koordinasyonunda kullanılmış Güvenlik Portali'nin yerini alacak, yepyeni ve gelişmiş yüzüyle ismi de içeriği gibi iddialı olan Türkiye'nin İletişim Platformu'nun marka isminin bulunma sancıları çekiliyordu. Üyelerle bir araya geldiğimiz toplantılardan birisinde TRİP isminin ortaya atılması ve bir anlık sessizlik sonrası salondaki istisnasız herkesin kahkahaya boğulduğu ortamda "evet evet, TRİP olsun" seslerinin yükseldiği anlar hala kulağımdadır.

TRİP'in üretim ortamına geçtiği günlerden bir gün masa telefonum çalmıştı. Üyelerimizin her türlü bilgi için çokça aramalarına alışkın bir rahatlıkla telefonu cevapladığımda karşıdan aldığım yanıtla buz kesmiştim. Telefonun diğer ucundaki ses, "sen bize trip mi atıyorsun?" diye soruyordu. Ne tanıdık bir ses ne de alışıldık bir hitap biçimiydi. Şaşkınlığımı atamadığım o saniyelerde, birden TRİP ismini bulduğumuzda attığımız kahkahalar canlandı hafızamda.

Neyse ki ben daha şaşkınlığımı atamadan, telefonun ucundaki ses, "Mehmet Bey benim, ben, şu banka güvenlik servisinden Devrim," diyerek gülümsemeye başladı. Meğer TRİP üzerinden ilettiklerimize istinaden bizden daha detaylı bilgi almak için aramış ve "trip" sözcüğünü kullanarak bizlere nükte yapmak istemiş. Sakinleşince, bir güvenlik uzmanı ve TRİP üyesi olarak onun da bizim gibi "trip atmaya" neden hakkı olmasın, diye düşünmüştüm.

Bu işe başlarken ana hedefimiz, sahtekarlık ile etkin ve zamanlı mücadele edecek bir platform oluşturmaktı. Bunun yolu da, her paydaşın sistemi kullanması, anlamlı veri ile beslemesi ve karşılığında kurum olarak da oradan sunulanlardan faydalanmalarıydı. Zaman içinde anladık ki, hem isim belirleme sürecinde paydaşlarla birlikte beyin fırtınası yapmış olmamız, hem de esprili bir ismin ortaya çıkmış olması platformun kullanıcılar tarafından daha kolay ve hızlı şekilde benimsenmesinde çok önemli rol oynamıştı."

TRİP'in vizyonu ise, sadece bankaların yer aldığı bir platform olmaktan ziyade, kartlı ödemeler sistemindeki tüm paydaşları bir araya getirmek. Türkiye'deki ödeme kolaylaştırıcılar, sigorta şirketleri, e-ticaret siteleri, kolluk kuvvetlerinin ilgili birimleri, düzenleyiciler ve en nihayetinde kart sahiplerinin bir araya geleceği bir platform olması için önemli adımlar atılmış durumda. BKM, ödeme sistemleri güvenliğinin zincirdeki en zayıf halka kadar güçlü olduğu inancı ve tüm paydaşları tek platformda toplayıp güvenlikteki güçlerini en üst noktaya getirme vizyonuyla TRİP'i büyütmeye devam ediyor.

FİNTEK EKOSİSTEMİNDE LİDER OYUNCULUK

Bundan yaklaşık 10 sene önce tüm sektörlerde başlayan dijital dönüşüm, ödeme sistemlerinin de büyük bir değişim sürecine girmesine neden oldu. Bu değişime uyum sağlayabilmek ve bunu bir fırsata dönüştürebilmek adına BKM yeni dünyanın gereksinimlerini karşılayan, birlikte iş yapabilmeyi kolaylaştıran, ekosistemi büyütmeye yönelik yeni ürün ve hizmetler tasarlamaya başladı. Böylece e-ticaret ve mobil işlemlerin gelişimi için BKM Express, düzenlemeler sonucu yeni nesil yazarkasa entegrasyonlarını hızlandırmaya yardımcı olacak TechPOS, sektör ihtiyaçlarına daha hızlı yanıt verebilmek için TROY, dolandırıcılıkla pro-aktif olarak mücadele etmeye yönelik ise TRIP platformlarını hayata geçirdi. Kurulan bu platformların etrafında ekosistemler oluşturdu, oluşturulan ekosistemler ise zamanla kendi içlerinde ve birbirleriyle etkileşime geçerek sektörü bir adım daha ileriye taşıdılar.

BKM her bir platformu kurarken edindiği tecrübeyi bir sonrakine taşımayı ilke edinerek yeni platformalar hayata geçirmek konusunda çalışmalarına hız kesmeden devam ediyor. Dolandırıcılıkla mücadeleyi bir sonraki adıma taşıyacak olan yapay zeka ve mobil ödemelerin daha da yaygınlaşmasını sağlayacak karekod platformları yakın zamanda devreye alarak bu alanlarda da önemli ekosistemlerin oluşmasına destek olmaya devam edecek. BKM her geçen gün büyük bir hızla değişen dünyada kendisini sürekli geliştirmeye, ihtiyaçlar doğrultusunda yeni projeler üretmeye ve Türkiye Ödeme Sistemleri'nin başarısını daha da arttırmaya yönelik çalışmalarını sürdürecek.

KAYNAKLAR

1 E-Marketer

2 ÖKC: GİB tarafından yayınlanan düzenlemelerle tariflenen, lisanslı firmalarca sunulabilen ve sertifikalandırılan Ödeme Kaydedici Cihaz

3 O dönemde banka olmayıp Acquirer olan bir kuruluş yoktu. Bir başka deyişle ilgili dönemdeki Acquirer'ların tümü banka idi.

4 J. Chaplin, A. Veitch, Prof. Dr. P. Bott, *"National Payments Schemes: Drivers of Economic and Social Benefits?"* Anthemis Group, London, 2014.

BÖLÜM

EKOSİSTEM İLE BÜYÜMEK

Ekosistem birbirini etkileyen ve bir arada uyumlu çalışan işletmeler veya işletme faaliyetleri bütünü olarak tanımlanır.

BİRBİRİNİ etkileyen ve bir arada uyumlu çalışan işletmeler veya işletme faaliyetleri olarak tanımlanan "ekosistem" kavramının ödemeler dünyasındaki önemini kavrayabilmek için ödeme akışının en önemli adımlardan biri olan "kabul" problemini anlamak gerekir.

M.Ö. 600 yılında Anadolu'da Lidya Kralı Alyattes'in ilk metal parayı basması ile birlikte hayatlarımıza giren ve o günden bugüne biçim değiştirse de, asli fonksiyonu değişmeyen "nakit" para dünyasında kabul oldukça kolaydır. Bir devlet darphanesinde basılan paranın üzerine onun gerçek olduğunu, getirene o değerde varlık verileceğini kanıtlayacak ifadeler yerleştirilir ve para dağıtıma çıkartılır. Vatandaşlar ürün ve hizmetlerin değiş tokuşunda bu parayı kullanır. Borçlular nakit para ile yaptıkları ödemenin borçlarını kapattığını, alacaklılar ise aldıkları ödemenin gerçek bir karşılığı olduğunu bilirler.

Peki, bir kâğıt veya metal para üzerine kurulu bu düzen nasıl işler? Borçlu ve alacaklılar paraya güvenirler çünkü o paranın arkasında varlık rezervleri ve kanunlarıyla bir devlet vardır, bir kâğıt parçası olsa da üzerinde taşıdığı hazine bakanının imzası sayesinde devlet güvencesi altındadır. Para yeterince güçlü bir devlet tarafından basılmış ise, sadece bir ülke çapında değil tüm dünyada alışverişlerde bir mübadele aracı olarak kullanılabilir.

Nakit para bu işleviyle binlerce yıldır hayatımızda olmasına karşın, her geçen gün farklı ve yeni ödeme yöntemleri nakde alternatif oluyor. Çünkü, bu alternatif yöntemler nakdin çözemediği başka problemleri çözüyor. Ödeme işleminin daha hızlı ve kolay olmasını sağlarken, kullanıcıları nakit taşımanın güçlüklerinden, tahsilat derdinden, saklama riskleriyle olası güvenlik sorunlarından, ülkeyi ise nakit para basmanın maliyetinden kurtarıyor. Ancak, bu sefer de nakit para dünyasında rastlanmayan bir "kabul problemi" beliriyor. İşte alternatif ödeme yöntemlerinin yaygınlaşabilme yolunda çözmeleri gereken sorun da öncelikle budur.

Zira nakde alternatif en yaygın ödeme aracı olsa da bir banka kartını veya kredi kartını kullanıcılara sunmak yeterli olmuyor. Kartların kullanılabileceği, yani geçerli olduğu işyerlerini belirlemek, onlarla anlaşmak da gerekiyor. Kart sahiplerinin kartını aynı nakit gibi istediği işyerinde kullanabilmesini sağlamak icap ediyor. İşyerlerini ise nakit yerine kart ile ödeme almaya ve bunun için bir de ücret ödemeye ikna etmek gerekiyor. İşyerlerinin bu ücreti ödemeye razı olması için ise kendilerine yeterince kart kullanıcısının o işyerlerini tercih edeceğinin güvencesini verme mecburiyeti doğuyor.

Özetle, kart kullanıcılarının kartı nakde alternatif olarak görebilmesi için kartın kullanılabileceği yeterince işyeri olması, o işyerlerinin kartlı ödeme almayı kabul etmesi için ise o işyerinde ödeme yapacak yeterince kart kullanıcısının bulunması gerekiyor.

Bu, dünyanın en eski kartlı ödeme altyapısı Diners Club'tan günümüz dijital teknolojilerine kadar tüm ödeme araçları için geçerli olmuş bir kural. Yani, bir yemek kartı sunan da, gençler için ön ödemeli oyun kartı tasarlayan da, cep telefonunu temassız karta çevirecek teknolojiyi geliştiren de, kağıda basılı karekod üzerinden ödeme almaya çalışan da, temelinde kabul ağının oluşturulması sorununu çözmeye çalışır.

İşte ekosistem dediğimiz ve ödeme sistemleri camiasının farklı roller üstlenen paydaşları bir bütün olarak bu noktada karşımıza çıkıyor. Amerikalı iş insanı Frank McNamara tarafından sadece varlıklı ve itibarlı kişilerin ücretli üye olabildiği bir kulüp olarak 1950 yılında kurulan Diners Club bu ekosistemi dünya üzerinde başarıyla oluşturan ilk kuruluş olmuştu. Tasarladığı üyelik yapısı, işleyiş kuralları, o kuralları uygulayan restoranlar, oteller ve mağazalar birbirleriyle uyum içinde çalıştıkları için son kullanıcılara faydası olan bir alternatif ödeme yöntemi olarak işler hale gelmişti. Kazanılan fayda görüldükçe işletmeler zaman içinde bu yeni ödeme yöntemini kabul ederek kendilerine bir rekabet avantajı yaratmayı hedeflediler. Böylelikle birbirini etkileyen ve bir arada uyumlu çalışan işletmelerden (kulüp ve işyerlerinden), o işletmelerin (iş modeli ve operasyon kuralları çerçevesinde gerçekleştirdiği) faaliyetlerinden oluşan bir ekosistem olarak değerlendireceğimiz kabul ağı daha da büyüdü.

Diners Club kurucularının ekosistem oluşturmadaki becerisi sayesinde, Frank McNamara'nın 70 yıl önce geliştirdiği fikir bugün küresel ölçekte başarılı bir ödeme yöntemine dönüşmüş durumda.

Diners Club'ın iş modeli, kulüp, işyerleri ve kart kullanıcılarını içeren üç partiden oluşuyordu. Kart çıkaran kuruluşların sayısı arttıkça, zaman içerisinde karşımıza kart veren banka, kart kullanıcısı, işyeri ve işyeri bankası olmak üzere dört aktörden oluşan ve kartlı ödemelerde en yaygın model olan iş modeli çıktı. Visa, Mastercard, AMEX gibi uluslararası kartlı ödeme sistemlerinin hayatımıza soktuğu bu iş modeli ekosistemin geniş kitlelere ulaşmasını sağlayacak ölçeklenmeyi de beraberinde getirdi. Günümüzde on milyonlarca

kabul noktası ve ATM'de milyarlarca kart kullanılabiliyor. Kart veren veya kabul eden on binlerce finansal kurum var. Kendi teknolojisini, teknoloji üreticilerini, profesyonellerini barındıran ödeme sistemleri sektörü artık küresel bazda son derece olgun ve etkin bir ekosistem örneği teşkil ediyor.

Dijitalleşmenin hayatımızı epeyce değiştirdiği son 10 yılda, ekosistemle beraber büyümenin önemi bir kez daha ortaya çıkıyor. Ekosistemde birbirine sinir uçları gibi bağlı olan aktörler değiştikçe ve dönüştükçe birbirlerini de dönüştürüyor, neticede içinde bulundukları ekosistem gelişip genişliyor.

Böyle bir gelişmeyi Türkiye'de mümkün kılan BKM'nin ülkemiz ödemeler ekosisteminin gelişimindeki rolü, onun gelişimini hedefleyen eğitim ve içerik üretimi çalışmalarıyla başladı. Daha sonra, Türkiye'nin dünyada pek çok ülkeden önce gerçekleştirdiği chip&PIN geçişinde sektörde oynadığı koordinasyon rolüyle devam etti. Yaşadığı dönüşüm süreciyle birlikte, 2016'dan bu yana BKM, yeni teknolojilerin benimsenme çabalarını odağına almış Fintech Istanbul ve Blockchain Türkiye Platformu gibi yeni ekosistemlerin oluşmasına ön ayak olan kurumlardan biri olarak karşımıza çıktı.

BKM'NİN EKOSİSTEMDE OYNADIĞI ROLLER

Fintech Istanbul ve Blockchain Türkiye Platformu, BKM'nin ekosistem oluşturma çalışmaları içinde fazlasıyla ön plana çıkmış gibi görünse de, Şirket'in ödemeler dünyasındaki ekosistem kurucu ve geliştirici misyonunun temelleri aslında kuruluş zamanlarına kadar uzanıyor.

Türkiye'nin kart otorizasyon ve takas altyapısını 1990'dan beri işleten BKM, daha o zamanlarda tüm paydaşların kartlı ödemelere güvenmesini sağlayacak bir rol üstlenmişti. Çünkü BKM biliyordu ki, kartlı ödemeler ekosisteminin sorunsuz işlemesini sağlayan etmenler teknolojiyle sınırlı değildi. Ödeme sistemlerinde paydaşların birbirleriyle mümkün olan en hızlı sürede hesaplaşmaları finansal risk ve likidite yönetimi açısından kritik önem taşımaktaydı. Ayrıca

BKM'nin ödemeler ekosisteminin gelişimi için üstlendiği rollerin belki de en önemlisi, burada bahsettiğimiz öncelikleri hâkim kılacak dengeli bir yönetişim yapısı kurmak oldu.

paydaşların ülke içinde kartlı ödeme sistemleri ile ilgili uygulama yöntemlerini ve teknik standartlarını eşanlı hale getirerek pazarın uyum içinde çalışmasını sağlamak elzemdi. BKM bu önceliklerle kurup verimli çalıştırdığı takas ve mahsuplaşma sistemiyle tüm paydaşların sisteme olan güvenini artırdı. Böylece sistemin büyümesinin ve ülke ekonomisine anlamlı katkılar yapmasının önü açılmış oldu.

Bir diğer deyişle, BKM'nin ödemeler ekosisteminin gelişimi için üstlendiği rollerin belki de en önemlisi, bu bahsettiğimiz öncelikleri hâkim kılacak dengeli bir yönetişim yapısı kurmak oldu. BKM, iş geliştirme, pazar geliştirme, operasyon ve teknoloji, ATM paylaşımı, harcama itirazı ve hakem komiteleri aracılığıyla rekabet kanunu çerçevesinde, Türkiye kartlı ödemeler sektörünün teknik ve operasyonel işleyişinin sektör faydasına geliştirilmesini ve iyileştirilmesini sağladı.

Ödeme sistemlerinin gelişimi öncelikle bankalar içinde ürün yönetimi, pazarlama, satış, kredi tahsis, takip, operasyon, teknoloji ve saha hizmetleri gibi rollerinin oluşmasını sağladı. Geliştirilen ürünlerin fiziksel kart, POS ve ATM teknolojilerinin yanı sıra küresel ekosistem üzerinde sağlıklı çalışmasını sağlayacak kapsamlı kuralları içeren harcama itirazı ve kart sahtekarlığı yönetimi konularında uzmanlıklar geliştirdi. Bu profesyonellerin varlığı ve gelişimi ekosistemin vazgeçilmez unsurları oldu.

Bugün bankalar, e-para kuruluşları, ATM/POS/ Ödeme Kaydedici Cihaz (ÖKC) sağlayıcıları, ödeme sistemlerine ürün geliştiren yazılımevleri, uluslararası ve yerel danışmanlık firmaları ile düzenleyici otoritelerde binlerce ödeme sistemleri uzmanı, bu ekosistemi verimli ve dengeli bir şekilde ayakta tutmak için çalışıyor.

BKM'nin ödemeler ekosisteminde oynadığı bir diğer kritik rol de, sunduğu eğitim desteğiyle sektörde bu alanda uzmanlıkların serpilip gelişmesine katkı sağlaması. '90'lı yılların başlarında "Kartlı Ödeme Sistemlerinin Temelleri", "BKM Yönlendirme Sistemi", "Yurtiçi Takas ve Hesaplaşma Sistemi", "Harcama İtirazı" gibi temel konularda sunulan BKM eğitimle-

rinin zaman içinde çeşitlendiğini de görüyoruz. Bugün BKM sektör profesyonellerine "BayBayNakit Akademi" adı altında 16 konuda eğitim ve gelişim imkânı sağlıyor. Bu eğitimlere her yıl bine yakın kişi katılıyor.

BKM sponsorluğunda okurlarıyla buluşan yayınlar da ödeme sistemleri alanındaki bilgi birikiminin kayıt altına alınmasını mümkün kılarak ekosistemin gelişimini sağlıyor. Ödeme sistemlerinin ekonomiye katkısı, nakitsiz ekonomi, finansal okuryazarlık, dijitalleşme, yapay zekâ ve blokzinciri gibi konuların uzmanlarınca hazırlanan yayınlar sektörün gelişim ihtiyacına destek veriyor.

"BAYBAYNAKİT AKADEMİ" İLE EĞİTİM VE GELİŞİM İMKÂNI

Derya Demirbüker
Ürün Yönetimi

"2018 yılının Nisan ayında BKM'nin gelenekselleşen yüzyüze eğitimlerinin listelendiği bir web sitesi olarak kurulan BayBayNakit Akademi, bugün ödeme sektöründeki tüm profesyonellerin katılımına açık yüz yüze, uzaktan ve gerçek zamanlı eğitimlerin verildiği bir eğitim portali.

BayBayNakit Akademi'de BKM'nin üyelerine sunmakta olduğu ürün ve hizmetler ile kartlı ödemeler sektörünün diğer ihtiyaçlarına yönelik eğitimler verilmiyor yalnızca. Ödeme sistemlerinde her geçen gün daha çok kullanılmaya başlanan ve bilgi ihtiyacı duyulan "Yapay Zekâ," "Kriptografi," "İş Sürekliliği," vb. onlarca yeni eğitim başlığı altında eğitimler sunuluyor ve bu eğitimlere her yıl bine yakın kişi katılıyor."

Özlem Çakıroğlu
Ziraat Katılım Bankası A.Ş. Ödeme Sistemleri Yönetimi Yöneticisi

"Sektörümüzdeki güncel gelişmelerin aktarıldığı ve ödeme sistemlerindeki yeniliklere ilişkin ayrıntılı bilgilendirmelerin yapıldığı eğitimlerin tüm üyeler için özellikle takip ve uyum aşamasında faydalı olduğunu düşünüyor, emeği geçen herkese teşekkür ediyorum."

Şekil 1

BKM'nin İçerik Üretimi

Belgem.io
Herkes İçin Blockchain
KASIM 2018

Paranın Serüveni
HAZİRAN 2018

Türkiye Ödeme Sistemleri
Ekosistemi
EKİM 2018

Müşteri Gözüyle
Dijitalleşme
KASIM 2018

Keşif: Blockchain'in Sırları
MART 2018

Türkiye FinTech
Ekosisteminin Gelişimi
İçin 23 Öneri!
ŞUBAT 2018

Discover: The Secrets
of Blockchain
HAZİRAN 2018

Twenty-Three Suggestions For The
Sustainable Improvement of The
Turkey FinTech Ecosystem
KASIM 2018

Yayınlara, solda yer alan karekodu okutarak ya da tıklayarak ulaşabilirsiniz.

SEKTÖRÜN DÖNÜŞÜMÜNDE FINTECH ISTANBUL PLATFORMU

Finans ve teknoloji kelimelerinin birleşiminden oluşan "fintek" kavramı, en kısa şekliyle, finansal hizmetleri iyileştirmek adına teknolojiden yararlanmak olarak tanımlanıyor. "Fintek şirketleri" de finansal hizmetlerin daha kolay ve anlaşılabilir bir şekilde kullanıcılara sunulması amacıyla finans ve teknolojiyi bir araya getiren kuruluşları tanımlamada kullanılıyor.

Aslına bakılırsa, finans dünyası zaten çok uzun yıllardır teknolojideki gelişimlere çok kısa sürede uyum sağlayan, yeni ürün ve hizmetleri hızla devreye alabilen bir sektör oldu. Ancak küresel ölçekte yaşanan 2008 krizi ile birlikte; tüketiciler nezdinde finans sistemine duyulan güven azaldı, yerini öfkeye bıraktı. Finans kurumları odağına bireylerin finansal ihtiyaçlarını yeni teknolojilerden yararlanarak karşılamak yerine ağırlıklı olarak yeni düzenlemelere uyum sağlamayı koydu. Krizi takip eden yıllarda, internet teknolojilerinde hızlı bir gelişim yaşandı, finansal aktiviteler mobil cihazlara doğru kaymaya başladı. Bu gelişmeler fintek kavramını ve finansal hizmetlere getirdiği yeni yaklaşımları ön plana çıkardı.

Aynı dönemlerde Türkiye'de durum biraz daha farklı seyretmekte idi. Finansal kurumların 2008 Krizi ile birlikte dünya ölçeğinde yaşadığı güven erozyonu 2001 Krizi akabinde mali disiplini sağlamış olan ülkemizde yaşanmamıştı. Ayrıca bankacılık müşterilerinin dijital bankacılık ürünleriyle deneyimi dünya örneklerindeki gibi olumsuz seyretmemişti. Gelgelelim, dijital teknolojilerin hızlı, yenilikçi çözümler ve esnek iş modelleri üretebilmeyi mümkün kılması, bankalar dışında yeni oyunculara da bu alanda çözümler sunma fırsatı sağlamıştı. Bu durum Türkiye'deki girişimcilerin de ilgisini çekmekteydi.

2013 yılında bu konudaki mevzuat eksikliği de giderildi. O yıl yürürlüğe giren 6493 sayılı "Ödeme ve Menkul Kıymet Mutabakat Sistemleri, Ödeme Hizmetleri ve Elektronik Para Kuruluşları Hakkında Kanun"un yasalaşması ile birlikte bu alana ilgi duyan girişimciler için yasal altyapı

Sağlıklı Fintech Ekosisteminin Ülkemize Faydaları

Sağlıklı bir Fintech ekosisteminin ülkemize sağlayabileceği katkılar şu şekilde özetlenebilir:

1. Yurtiçi Fırsatlar

- Finansal erişimin/kapsayıcılığın artması
- Finansal inovasyona katkı sağlaması
- Daha iyi hizmet/müşteri deneyimi sunulması
- Kayıt-dışılığın engellenmesi

2. Yurtdışı Fırsatlar

- Fintech ihracatı
- Uluslararası işbirlikleri

oluştu. 6493 sayılı Kanun ile ülkemiz mevzuatında ilk defa "ödeme sistemi," "menkul kıymet mutabakat sistemi," "ödeme hizmeti sağlayıcısı," "ödeme kuruluşu" ve "elektronik para kuruluşu" gibi kavramlar resmi bir tanıma kavuşuyordu. "Ödeme hizmeti sağlayıcıları," "ödeme kuruluşları" ve "elektronik para kuruluşları" ile ilgili olarak Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK), "ödeme sistemleri" ve "menkul kıymet mutabakat sistemleri" ile ilgili olarak ise Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası (TCMB) görevlendiriliyordu.

Ödemeler alanında yaşanan hızlı gelişmeler, karar alma mekanizmalarının etkin biçimde işletilebilmesi için dünya örneklerine uygun düzenleme

FINTECH İSTANBUL BİR KÖPRÜ GÖREVİ GÖRÜYOR

Prof. Dr. Selim Yazıcı
FinTech Istanbul Kurucu Ortağı

"Ekosistem, örgütlerin içinde bulundukları, sağlıklı yaşama, büyüme ve rekabet edebilme olanaklarını sağlayan ortamı ifade eder. Fintek ekosistemi, ülkelerin finansal teknoloji alanındaki rekabetçi güçlerini ortaya koyan ve tüm oyuncuları sinerjik bir etki ile biraraya getiren bir yapıdır. Günümüzde birçok ülke fintek ekosistemini geliştirmek ve buradaki oyuncuları güçlendirerek ülkelerine sermaye akışını sağlamak, teknoloji ihracatı yoluyla milli gelirlerini artırmak için çaba harcamaktadır. FinTech İstanbul platformu da, başta BKM olmak üzere, kendisine destek sağlayan kuruluşların katkıları ile ülkemizdeki fintek ekosisteminin gelişmesi ve ülkemizi bölgesel bir finansal teknoloji merkezi haline getirilmesi amacıyla 2016 yılından beri faaliyetlerini sürdürüyor. Platform bu kapsamda, fintek girişimleri, yatırımcılar, kurumlar, düzenleyici kuruluşlar ve yurt dışındaki fintek merkezleri arasında köprü oluşturarak, bu alandaki sinerjinin artırılmasına yönelik çalışmalar yapıyor."

TECRÜBELERİMİZLE EKOSİSTEMİN GELİŞİMİNE KATKI

Yiğit Çağlayan
MasterCard Türkiye ve Azerbaycan Genel Müdürü

"Türkiye'de fintek alanında yer almak, bu konuda stratejileri olan markalarla iş birliğine gitmek önemsediğimiz bir konu. Dünyada fintekler ve bu alana yapılan yatırımlar giderek artarken Türkiye'nin bu gelişmelerin dışında kalması düşünülemez. Biz de Mastercard Türkiye olarak, finansal teknolojiler alanında etkin iş birlikleri kurulmasına liderlik eden FinTech İstanbul ile 2019 yılında başlattığımız iş birliğiyle ülkemizde bu alanda bir ekosistemin oluşması ve gelişmesi için katkıda bulunmayı amaçladık. Platformdaki tecrübelerimiz de gerek start-up'ların gerekse finansal kurumların birçok alanda kendilerine rehberlik ve kaynak bulmaları yönünde bizleri doğruladı."

ve kontrol mekanizmalarının oluşturulmasını da elzem kılıyordu. Bütün bunlar, ödemeler alanında bilişim ve iletişim teknolojilerindeki ilerlemeler sayesinde geliştirilen yeni ürün ve uygulamaların geldiği noktanın kaçınılmaz bir sonucuydu. Düzenleyici kurumların ödeme hizmeti ve e-para alanında kanunun gereklerini yerine getiren firmalara lisans vermeye başlamasıyla ödeme sistemleri ekosistemi banka harici oyuncular ile zenginleşmeye başladı. Çevik ve yenilikçi oyuncuların elektronik ödemeler

HEDEF BÖLGESEL ROLLER ÜSTLENMEK

İhsan Elgin
Fintech Istanbul Kurucu Ortağı

“Girişimcilik ekosistemimizi Türkiye’nin insan kaynağı ve dijital yetenek yönüyle güçlü kası olan finansa odaklamak misyonuyla hayata geçirdiğimiz Fintech İstanbul platformunun hedefi bölgesel bir rol üstlenmektir. Ülkemizde girişimcilik ekosistemi kurulurken temel bilgi eksiklerinin, kaynaksızlığın, kullanılabilir veri olmamasının ve iletişim eksikliği ile oluşan mükerrer çabaların sonucu olan yavaş büyümenin fintek alanında da yaşanmaması görevlerini yerine getirmek için bugüne kadar 500’den fazla mezun verdiğimiz eğitimler ve bin 500 kişiden fazla oyuncunun katıldığı etkinlikler düzenledik. Önümüzdeki dönemde, çok inandığımız fintek girişimlerimizin bölgesel roller alabilmesi için uluslararası düzeydeki çalışmalarımızı yoğunlaştıracağız.”

UZAKTAN ÇALIŞMA KÜLTÜRÜ FİNTEKLERİN ÖNEMİNİ ARTIRDI

Emre Beşli
Ernst&Young Türkiye Danışmanlık Bölümü Ortağı

“Fintek kavramı, alternatif bir hizmet sunma şekli olarak görülmekten çıkıp müşterilerin özellikle tercih ettikleri bir ana akım hizmet şekli halini almaya başladı artık. Ernst&Young’ın (EY) düzenli olarak gerçekleştirdiği “Fintek Benimseme Endeksi” de bunu teyit ediyor. Bu endeks 2015’te küresel düzeyde yüzde 15’lerde iken, 2019 yılındaki en son çalışmada rakamın yüzde 64’e yükseldiği görüldü. Üstelik para transferleri ve ödemeler gibi iyi bilinen hizmetlere ilave olarak finansal planlama, bütçeleme, yatırım, borçlanma ve sigorta gibi diğer fintek hizmetlerinde de önemli artışlar elde edildi. Finteklerin geniş ekosisteminin artık ekonomi politikalarını etkileme gücüne sahip olmaya başladığını ve diğer sektörler için çok önemli yeni fırsatlar oluşturduğunu görüyoruz. 2020 başlarında yaşadığımız küresel salgın krizi ve uzaktan çalışma kültürünün canlanması bu önemin altını yeniden çizdi. EY Türkiye olarak fintek kavramının Türkiye için çok önemli olduğuna inanıyoruz. FinTech İstanbul Platformu gerek bu alanda faaliyet gösteren şirketleri bir araya getirmesi, gerekse yayın, eğitim ve bilinçlendirme faaliyetleri kapsamında ülkemize önemli bir katkı sağlıyor. Biz de bu çerçevede FinTech İstanbul destekçileri arasında yer almaktan mutluluk duyuyoruz.”

sektörünü genişletecek şekilde pazara girmesi olumlu bir gelişme idi. Bu gelişme, BKM'nin, toplumda halen güçlü bir yere sahip olan nakde karşı "nakitsiz ödemelerde geleceğin deneyimini yaşatmak" vizyonu doğrultusunda verdiği mücadeleye de ciddi bir katkı sağlayacaktı. Pazardaki bu yeni dinamik ile birlikte BKM üyelik kriterlerini yenileyerek 6493 sayılı kanun kapsamında elektronik para kuruluşu lisansı almış şirketleri üyeliğe kabule başladı. Türk Elektronik Para AŞ Temmuz 2016'da BKM'nin ilk e-para kuruluşu üyesi oldu ve 2020'nin ilk çeyreği itibarıyla bu lisansa sahip üye sayısı altıya çıkmış durumda.

EKOSİSTEMİN YENİ OYUNCULARI SAHNEDE

Emin Can Yılmaz

Turk Elektronik Para A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı

"Her insanın, her şirketin hayat döngüsü içinde hayatının kalanına etkisi büyük olan kilometre taşları vardır. Bankalararası Kart Merkezi ve eşsiz çalışanları ile Sayın Genel Müdürü Soner CANKO'nun, kişisel gelişimime de şirketimizin ve ürünlerimizin gelişiminede çok değerli katkıları oldu. Bankalararası Kart Merkezi, bizim için hayaldi. Ama her zamanki gibi "neden olmasın, mücadele etmeden bilemeyiz ki" düşüncesi ile üyelik sürecimizin başlamasına yönelik ilk girişimlerimizi başlattık ve 2016'da bu eşsiz kurumun üyesi olduk. O zamana kadar çok büyük ölçüde kurum/kuruluş/şirket/organizasyon içinde bir şeklide bulunmuş biri olarak kesinlikle belirtmem gerekirki, konumuz düzen, intizam, farkındalık, güvenlik, yazılı kurallar ve bunların uygulanması ise ve bir sıralama yapılacaksa Bankalararası Kart Merkezi en üst sıralardadır. BKM bünyesindeki işlerimiz sırasında Ödeme sistemlerinin işleyişi ile ilgili öğrendiklerimiz şirketimizin gelişiminde ve büyümesinde büyük etkiye sahiptir. Kişisel olarak ne kazandığıma gelirsem, gençlik ateşim, iş yapma yöntemlerim ve hırsım ile unuttuğum, uygulamadığım, düşünmediğim bir çok noktayı bu ekipten görerek öğrenmiş oldum. Bunun yanında hayata bakış tarzı, olayları değerlendirme şekli, gelişmelere verdiği tepkiler ile beyefendiliği, sukuneti, anlayışı Soner Bey'de yaşadım. Günümüz vebası/belası nedeni ile bir kez daha önemi çok daha iyi anlaşılmış olan dijitalleşmenin finans sektörüne getireceği yük , sorumluluk ve bunun büyük oranda artışı yeni gündemimiz olacaktır. Tam da bu noktada Bankalararası Kart Merkezi güvenilirliği ile sektörümüzün tam merkezindeki önemli kuruluş olmayı sürdürecektir."

Ömer Suner

Ozan Ödeme Hizmetleri ve E-Para A.Ş. CEO'su

"2016 yılı fintech alanında adeta bir dönüm noktasıydı. BKM ilk defa 6493 sayılı kanun çerçevesinde BDDK'dan lisans almış olan e-para şirketlerini üyeliğe kabul etmeye başladı. Artık lisanslı e-para kuruluşları da bankalarla birlikte aynı sistem üzerinde hareket ediyor olacaktı. Regülatif düzenlemelerden önce kurduğumuz ve dönemin ilk fintech'lerinden biri olan ininal'ın co-founder & CEO'su olarak bunun tüm ekip için anlamını ifade etmek oldukça zor, adeta bir rüya gerçek olmuştu. BKM Express ve Troy üyeliği de o dönemin unutulmaz deneyimlerinden mihenk taşlarından olmuştur. Tüm BKM, BKM Express ve Troy ekiplerinin o dönemde var gücüyle destek olma çabası ve sonsuz katkıları da Türkiye fintech eko-sisteminin ilk temelini atan bizler için daima takdir ve saygı ile anılacaktır."

Tabii, BKM'nin Türkiye'de finteklerin gelişimine sağladığı katkı bununla sınırlı kalmadı. Türkiye'nin bölgesindeki en önemli fintek merkezlerinden biri haline gelebileceğine inanan Şirket, Core Danışmanlık kurucusu İhsan Elgin ve İstanbul Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı öğretim üyelerinden Prof. Dr. Selim Yazıcı ile birlikte, kâr amacı gütmeyen bir organizasyon olarak 2016 yılı Şubat ayında faaliyete geçen "Fintech Istanbul" platformunun kurucuları arasında yer aldı.

Amaç, Türkiye'nin genç ve teknolojiye kolay uyum sağlayan nüfusu, güçlü bankacılık sistemi, jeopolitik konumu ile birlikte bölgesinde lider bir fintek merkezi haline gelmesi, sağlıklı bir fintek ekosisteminin oluşması amacıyla gereken bilgi ve paydaşları bir araya getirmesi idi. Bu şekilde, Türkiye ödemeler sektörünün dönüşümüne de katkı sağlanabileceğinin farkında olan BKM, inanıyordu ki, ülkede finansal erişim ve kapsayıcılığın artması, finansal hizmetlerde yenilikçiliğe katkı sağlanması, ürün ve hizmetlerle birlikte müşteri deneyiminin iyileşmesi, ekonomideki kayıt-dışılığın engellenmesi ve ileri aşamalarda fintek ihracatı yapılabilmesi için fintek ekosisteminin sağlıklı bir şekilde tesis edilmesi çok önemliydi.

FinTech İstanbul'da bu inançla ve yukarıda da aktardığımız amaca dönük olarak düzenlenen eğitimlerle (FinTech101 ve Blockchain101), alanlarında lider kanaat önderleri olan isimlerle (Chris Skinner, Oliver Bussman vd.) gerçekleştirilen buluşmalarla ve yapılan çalışmaların çıktıları olarak üretilen raporlarla ekosistemin sağlıklı bir şekilde gelişimi için çalışıldı.

FinTech İstanbul Platformu'na 2019 yılına kadar sadece BKM sponsor ve işbirlikçi olarak destek verirken, o yıl küresel danışmanlık ve teknoloji devleri Ernst & Young, Mastercard ve Oracle'ın da desteği alındı. Bu şekil-

FİNTEK BİR TEKNOLOJİ DEĞİL BİR EKOSİSTEM

Mustafa Sakalsız
T2 Software CEO'su

"İstanbul ofisimizi yeni açtığımız zamanlarda fintek üzerine bir şeyler yapmak istiyorduk. "Fintech 101" eğitimi ilk defa açılıyordu ve çok heyecanlıydık. Şu an derinlemesine bildiğimiz birçok konu, o tarihlerde bizim için yepyeni birer konseptten ibaretti. O sebeple eğitimler çok ufuk açıcı oluyor, keyifli geçiyordu. Konuşmak istediğimiz, ulaşmak istediğimiz insanlar orada ya eğitim alıyor ya da veriyordu. Fintek bir teknoloji değil bir ekosistem idi, biz bunu anlamıştık. BKM de bu ekosistemi canlandırmak isteyen çok önemli bir oyuncu. Çevrimdışı çalışabilen mobil ödeme projemizi bu nedenle onlara anlattık. Beraber birkaç kullanım senaryosu geliştirdik. Çalışma mantığının blokzincirine çok yakın olduğunu fark edince, bununla ilgili başka proje fikirleri olduğunu söylediler ve bizden dijital kimlik üzerine çalışmamızı istediler. Bu heyecanlı girişten sonra BKM'nin yönlendirmesi, bizim de teknik çözümlerimiz ile Türkiye'nin ilk blokzinciri projesi olan BBN ortaya çıktı. Hem de üç ay gibi kısa bir sürede. BBN ile kalmadı ve beraber başka ArGe projeleri ve ortak Avrupa Birliği proje başvurularımız oldu. En önemlisi her zaman yanımızda hissettiğimiz bir dost gibi oldular."

> *"Ülkede finansal erişim ve kapsayıcılığın artması, finansal hizmetlerde yenilikçiliğe katkı sağlanması, ürün ve hizmetlerle birlikte müşteri deneyiminin iyileşmesi, ekonomideki kayıtdışılığın engellenmesi ve ileri aşamalarda fintek ihracatı yapılabilmesi için fintek ekosisteminin sağlıklı bir şekilde tesis edilmesi çok önemliydi."*
>
> **Dr. Soner Canko**
> BKM Genel Müdürü

de Platform'un gücü daha da artmış oldu. FinTech İstanbul Platformu, 2019 sonu itibarıyla onlarca Fintek buluşması gerçekleştirerek çok sayıda rapor yayınladı, 350'den fazla mezun verdi. Startups.watch işbirliği ile oluşturulan ve sürekli güncellenen Türkiye FinTech ekosistem haritası ile de FinTech Istanbul ekosisteminin geleceğe hazırlanmasına katkıda bulundu.

BLOCKCHAIN TÜRKİYE PLATFORMUNUN DİJİTAL DÖNÜŞÜME KATKISI

İnternetten sonraki en büyük dijital ağ teknolojisi olarak tanımlanan blokzinciri son yıllarda adını sıkça duymaya başladığımız ve küresel etkilerini yavaş yavaş göstermeye başlayan bir teknoloji. Henüz yaygın bir kullanıma ulaşmamış olsa da, gelecekte tüm sektörleri derinden etkileyeceğini söylemek mümkün. Nitekim, finanstan tedarik zinciri yönetimine, sağlıktan enerjiye kadar birçok sektörde olası kullanım alanları araştırılıyor. Sunduğu güvenli ve şeffaf yapıların yanı sıra yeni iş modellerinin ortaya çıkmasına aracı olması sebebiyle de kendisinden "geleceğin teknolojisi" olarak söz ediliyor.

Blokzinciri teknolojisi, finansal işlemleri kaydetme, kimlik oluşturma veya sözleşme oluşturma gibi geleneksel olarak finans hizmetleri sunan kurumlar tarafından yapılan işleri yerine getirerek, aradaki kişi ve kurumları kaldırıp sürtünmeyi azaltma fırsatı sağlıyor. Böylelikle, blokzinciri ile herkes dünya üzerinde blokzinciri dosyalarına erişebilen herhangi bir yere bir değer aktarabilir hale gelebiliyor. Zira, bu zincirler kullanıcılar arasında dağıtık ve birebir şekilde depolanan bir online veritabanı olarak işlev görüyor. Bilim insanları, bir gün ödemelerin de bir blokzinciri ödeme sistemi kullanılarak otomatik olarak yapılacağı günlerin bizleri beklediğini ileri sürüyorlar.

Böylesi güçlü vaatleri olan blokzinciri teknolojisini daha yakından tanıyabilmek, gelecekteki olası iş tanımları ile rolleri belirlemek isteyen BKM de, bu alanda denemeler, kavram kanıtlama çalışmaları yapıyor. Bugün BKM'de tüm şirket çalışanları tarafından kullanılan blokzinciri tabanlı bir

kurum içi sadakat uygulaması (BBN) var. İş birimleri tarafından verilen hedefleri yerine getiren BKM çalışanları, BBN'e özel dijital para olan keklik ile ödüllendiriliyor. Bunun dışında BKM'nin geleceğin teknolojisini deneyerek öğrenme ilkesinin ürünü olan ve eğitimlere ilişkin sertifikaların tutulduğu yine blokzinciri tabanlı "belgem.io projesi" de hayata geçirildi.

Bu projelerin öğrettiği en önemli hususlardan biri, blokzinciri teknolojisini ekosistemden bağımsız düşünmenin mümkün olmadığı. Zira blokzinciri, iş hayatında ve toplumda güven ihtiyacını doldurabilme potansiyeli nedeniyle asgari iki kurumun/kişinin yer aldığı projelerde gerçek değerini ortaya koyabiliyor.

Bu gerçeğin ayırdında olan BKM, Türkiye'de tüm sektörlerin bu farkındalığa kavuşabilmesi amacıyla 2018 yılında Türkiye Bilişim Vakfı (TBV) liderliğinde hayata geçirilen Blockchain Türkiye Platformu'nun kuruluşunda yer aldı. Blockchain Türkiye (BCTR) ile amaç, ülkemiz için de büyük bir fırsat olan blokzinciri teknolojisinin yaygınlaşması, bilinirliğinin ve kullanımının artırılması, faydalarının araştırılması ve stratejik önceliklerinin saptanması için eğitimler vermek, etkinlikler düzenlemek, içerik üretmek, yayınlar ortaya koymak. Platform'un bir taraftan da, kurduğu çalışma grupları sayesinde blokzinciri teknolojisine ilişkin güncel konuları ve kullanım alanlarını değerlendirmek, bu alanlardaki ilgili paydaşları bir araya getirmek ve buradan da yeni işbirliklerine yönelmek gibi ödevleri var.

BCTR, ekosistem kurabilmenin verdiği motivasyon ile kısa zamanda pek çok iş başardı. İlk yılında mümkün olabildiğince farklı alanda çok sayıda ekosistem oyuncusunu bir araya getirebilmek adına üye kazanımına odaklanıldı. Bir yıl içerisinde farklı sektörlerden 75 kurumsal üyeye ulaşıldı.

FARKLI SEKTÖRLERDEN İSİMLERİ YAN YANA GETİRDİK

Özge Çelik, Direktör
İş Geliştirme

"Türkiye Bilişim Vakfı (TBV) ile 2018 yılının başında Türkiye'de blokzinciri ekosisteminin tüm oyuncularını kapsayacak, bilgi paylaşımına imkân verecek, fikirlerin üretileceği, kolektif olarak üretimin yapılacağı dünyada eşi benzeri olmayan bir ekosistem oluşturmayı hayal etmiştik. Bu hedefimiz doğrultusunda oluşturduğumuz yeni platformumuz Blockchain Türkiye'yi o yılın Ekim ayında düzenlediğimiz bir basın toplantısı ile tanıttık.

Oluşturduğumuz ekosisteme çok kısa bir süre içinde çok farklı sektörlerden kurumsal üyeler katılmış, birbirinden deneyimli kişiler danışma kurulunda olmayı kabul etmiş, önemli iş birlikleri yapılmaya başlanmıştı bile. Basın toplantısında Yürütme Kurulu üyeleri; TBV Başkanı Faruk Eczacıbaşı, BKM Genel Müdürü Soner Canko, Boğaziçi Ventures Yönetim Kurulu Başkanı Barış Özistek, BTCTurk CEO'su Özgür Güneri, Ford Otosan CDO'su Hayriye Karakuzu Karadeniz ve o dönem Accenture Türkiye Genel Müdürü olan Dilnişin Bayel ile yine o dönem Akbank Genel Müdür Yardımcısı Tolga Ulutaş gibi farklı sektörlerden olup normalde bir araya gelmeleri çok zor olan isimleri yan yana görünce, içimden "işte tamam oldu bu iş, ekosistem oluşmaya başlıyor," dedim."

BCTR'nin temel ilkelerinden biri de, kanun yapıcılar, kamu kurum ve kuruluşları, düzenleyici otoriteler ile özel sektör ve akademi arasında köprü kurmak oldu. Bu bağlamda, üniversitelerle, TÜBİSAD ve MÜSİAD gibi önemli derneklerle, TÜBİTAK BİLGEM ve T.C. Ticaret Bakanlığı ile işbirlikleri gerçekleştirildi. Söz konusu işbirlikleri kapsamında karşılıklı bilgi alışverişinde bulunuldu, ortak projelere girişildi.

BCTR bünyesinde yer alan, "Finans, Bankacılık ve Sigortacılık," "Hukuk, Düzenlemeler ve Kamu İlişkileri," "Üretim, Lojistik ve Ulaşım" ve "Teknoloji, Eğitim ve Etkinlikler" konulu dört çalışma grubunda üyelerin katılımıyla ihtiyaç ve önceliklerin saptanıp kullanım alanlarının belirlenmesi çeşitli raporlar oluşturulması ve mümkünse pilot çalışmalar yapılması amaçlanıyor.

BLOKZİNCİRİ DEVRİMSEL SONUÇLAR ÜRETECEK*

Faruk Eczacıbaşı
BCTR Yürütme Kurulu Başkanı,
Eczacıbaşı Holding Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı

"Türkiye Bilişim Vakfı, Mayıs 1995'te kurulduğunda kendine çok basit bir tanım belirlemişti: "Türkiye'nin bilgi toplumuna geçiş sürecini hızlandırmak." Vakfın temel misyonu, bilgi ve iletişim teknolojilerinin ülkenin verimliliğine katkıda bulunmasını sağlamaktı. Bugün ister Dördüncü Endüstri Devrimi diyelim ister bilgi toplumu, gerçek şu ki dünya gittikçe hızlanan bir aşamaya girdi ve bizi de yeni bir düşünme biçimine zorluyor. Blokzinciri, bu yeni düşünce kalıbının en devrimsel sonuçları olacak ürünlerinden biri; anlamak, sindirmek ve yaygınlaşmasını sağlamak için aynı masanın etrafında toplanıyoruz."

(*) Kaynak: https://bctr.org/blockchainde-hicbir-ulke-ya-da-hicbir-sirket-one-gecmis-degil-4-6162/

SEKTÖRÜN ÖNÜ AÇILIYOR

Fatih Birinci
TÜBİTAK UEKAE Müdür Yardımcısı

"Blokzincir Araştırma Laboratuvarı, kamu ve özel kurumlarının ihtiyaçları doğrultusunda ArGe faaliyetlerinde bulunmak amacıyla 2017 yılında TÜBİTAK BİLGEM bünyesinde kurulmuştur. Yetkin insan kaynağı yetiştirmek, blokzinciri güvenliği/mahremiyeti konularında araştırmalar yapmak ve bu konularda teknik çözümler geliştirmek laboratuvarın en önemli amaçları arasında yer almaktadır.

Laboratuvar bünyesinde dijital kimlik ve finansal teknolojiler konusunda önemli çalışmalar yapılmaktadır. Bu konulardaki faaliyetler yürütülürken çeşitli sektörlerle işbirliği içerisinde bulunulması gerekmektedir. Bu kapsamda, üyesi olduğumuz Blockchain Türkiye Platformuna (BCTR) çok önem veriyor ve çalışma gruplarına aktif katılım sağlıyoruz. BCTR çalışma gruplarında kamu sektöründen ve özel sektörden birçok uzman fikirlerini paylaşmakta ve bir arada çalışarak önemli konularda sektörün önünü açıcı raporlar hazırlamaktadır."

İçerik üretmeye, üretilen içerikleri desteklemeye ve teşvik etmeye büyük önem verilen BCTR, kuruluşundan bugüne bu kapsamda pek çok rapor ve kitap yayınladı:

Dijital Kimlik
Finans, Bankacılık ve Sigortacılık Çalışma Grubu

Tedarikçi Tanıma Platformu
Üretim, Lojistik ve Ulaşım Çalışma Grubu

Blockchain için Kavramsal Mimari
Teknoloji, Eğitim ve Etkinlikler Çalışma Grubuu

Açık Veri
Hukuk, Düzenlemeler ve Kamu İlişkileri Çalışma Grubu

Blokzinciri Teknolojisi Terminoloji Çalışması
Hukuk, Düzenlemeler ve Kamu İlişkileri Çalışma Grubu

Dünyada Blokzinciri Regülasyonları
Hukuk, Düzenlemeler ve Kamu İlişkileri Çalışma Grubu

KVK ve Blokzinciri Teknolojisi
Hukuk, Düzenlemeler ve Kamu İlişkileri Çalışma Grubu

Sorularla Blockchain
Turan Sert

Blockchain 101
Ahmet Usta
Serkan Doğantekin

İYİLİK EKOSİSTEMİ İLE TEMASSIZ ÖDEMELER

Türkiye'de insanlar ihtiyaç sahibi kişi ya da kuruluşlara toplumsal kültürümüzün temelinde bulunan yardımseverlik duygusuyla el uzatarak bağışta bulunmayı istemekte ancak bu uygulamayı kredi kartlarını kullanarak yapmaya karşı mesafeli durmaktaydılar. Öyle ki, kart numaralarını hiç tanımadıkları sivil toplum kuruluşu (STK) temsilcileriyle paylaşmak zorunda kalmaktansa bu işlemden vazgeçmeyi yeğleyebiliyorlardı. Oysa kredi kartlarıyla hele de temassız yapabilecekleri ödemeler son derece güvenliydi.

Bu gerçekten hareketle, temassız ödemelere yönelik farkındalığı arttırmak üzere, 2017 yılında BKM'de insani duyarlılığı ön planda tutan, sıra dışı bir çalışma kapsamında, temassız bağış yönteminin uygulamaya alınmasına karar verildi. Bağışların sabit ve küçük tutarlarda temassız cihazlar yoluyla toplanması uygulamasının Londra, Amsterdam gibi büyük metropollerde denendiğini gören BKM ekibi aynı çözümün Türkiye'de de geçerli olabileceğini hayal etmişti. Öncelikli hedef, toplum genelinde ağırlıklı olarak nakden yapılan bağışların, temassız kartlarla çok daha hızlı, güvenli, kayıt altına alınabilen bir şekilde yapılabilmesini sağlamak olarak belirlendi. Bu amaçla, 2017 yılının son çeyreğinde dijital temassız bağış kutuları projesine başlandı.

Bu hızlı ve yeni yöntem sayesinde, yardımseverler kart bilgilerini bir başkası ile paylaşmak zorunda kalmayacak, bağışlar anlık olarak toplanabilecek ve yapılan bağışın nereye ulaştığını anında görebilmek mümkün olacaktı.

Projenin gerçekleşmesi için iki ana öğeye ihtiyaç vardı; temassız kart ve ödemeyi kabul edecek temassız POS cihazı. Kullanıcının işlemini hızlı bir şekilde tamamlayabilmesi için de cihaz üzerinde sabit tutar bilgisinin bulunması gerekiyordu. BKM üyesi kuruluşlardan Vakıfbank'ın desteğiyle temin edilen 30 adet temassız POS cihazı, dikkat çekici ve birbirinden farklı kutular içerisine yerleştirilerek ilk örnek uygulamalar gerçekleştirildi. Bu süreçte STK'ların cihazları dijital birer kumbara gibi görerek konuya ilgi ve istek duymaları üzerine, ilk örnekler bu STK'lar ile paylaşıldı. Her bir STK'nın talepleri ve kurumsal kimliği doğrultusunda gerekli değişiklik ve düzenlemelerin yapılmasının ardından, söz konusu cihazlar 2017 yılının Aralık ayında sahaya sunuldu. Bağış amaçlı olarak tasarlanan bu POS cihazları, kitlelerin yoğun şekilde bir arada bulunduğu konser, şenlik vb. etkinliklerde uygulamaya alındı.

Saha deneyimleri, STK'lar ile yapılan periyodik değerlendirmeler ve karşılıklı raporlamalar neticesinde, cihaz üzerinde yapılması gereken düzenleme ve geliştirme ihtiyaçları da bir bir tespit edildi. Belli ki tüm paydaşlar ideal bir çalışma modeli oluşturulmasından yanaydı. Geleneksel POS cihazlarının ihtiyacı tam olarak karşılayabilmeleri ve sahada verimli olarak kullanılabilmeleri için slip çıkarmayacak ve şarjı uzun süre dayanabilecek doğrultuda bir değişimden geçmesi, teknik anlamda en çok dile getirilen ihtiyaç olmuştu.

Kaynak yetersizliğinden ötürü STK'ların desteklenmesi ise çalışma modelini geliştirmek yolunda karşılanması gereken bir başka ihtiyaç olarak görülüyordu.

Bu hususlardan yola çıkılarak, bağış kutusu çözümlerinde alternatifler değerlendirildi ve ihtiyaç duyulan yeni cihazlar belirlendi. Ardından da talep eden bankaların kolaylıkla kullanımını sağlamak amacıyla BKM'nin ekosisteme sunduğu bir başka değer olan TechPOS platformuna entegre edildi.

Bu entegrasyon sonrasında, cihazların verimli bir şekilde kullanılmasını sağlayacak iş modelinin Banka – STK – en çok bağış topladığı deneyimlenen İşyeri üçlüsü üzerine kurulmasına karar verildi. Ancak BKM'nin tecrübeleri, teknolojik çözümü STK'ya bırakarak bağışların otomatikman akacağını beklemenin gerçekçi olmadığını açıkça gösteriyordu. Cihazların etkin noktalarda konumlandırılması, sahiplenilmesi, potansiyel bağışçılara görünür kılınması ve anlatılması gerekiyordu. Zincir işyerlerinin de bu çabaların bir parçası olmasıyla bu ihtiyaçlar da karşılandı ve deyim yerindeyse, bir "İyilik Ekosistemi" kurulmuş oldu. Çözüm, STK, zincir işyeri ve banka üçlüsünün bir araya gelmesi ile oluşturuluyordu.

Bu çalışmaya dahil olmak isteyen BKM üyeleri (Yapı Kredi Bankası, İş Bankası, Garanti BBVA ve Vakıfbank), belirledikleri STK'lar (TEMA, Darüşşafaka, TEGV, Koruncuk Vakfı, İKSV vb) ve belirledikleri işyerleri (Cinemaximum, KFC, OPET, vb.) ile birlikte cihazı 2019 yılı ilk çeyreği itibariyle yeniden sahaya sundular.

Uygulama, BKM'nin koordinasyonunda STK'lar, zincir işyerleri ve bankalardan oluşan bu İyilik Ekosistemi'nde 250'den fazla farklı noktada gerçekleştirildi. 2020 yılı Nisan ayına kadar da, yaklaşık 130 bin adet işlem karşılığı 155 bin liraya ulaşan bağış toplanarak hızlı ve güvenli şekilde ihtiyaç sahiplerine ulaştırıldı. İyilik Ekosistemi kurulurken temassız kartla işlem yapma farkındalığı ve alışkanlığı yaygınlaştırılıp, yeni bir bağış toplama kanalı açıldı, sektör oyuncuları için de sosyal sorumluluk faaliyetlerine aracılık imkânı sağlandı.

Yapı Kredi ile TEGV, bu gelişmelerden hareketle, "Çocukların geleceği için bir iz de sen bırak" sloganıyla, her bir kişinin temassız bağışıyla dijital bir ekranda yer alan ellerden birinin renklendiği ve böylelikle ekranda kaç kişinin bağış yaptığının da canlı olarak izlenebildiği bir kurguyu hayata geçirdi. Toplanan bağış, TEGV'in bağış havuzunda 1 öğrencinin 1 yıllık eğitim masrafının karşılanması için kaynak oluşturmuştu bile.

TEMASSIZ BAĞIŞ'TA EKOSİSTEM BAŞARISI

M. Tayfun Öktem
Darüşşafaka Cemiyeti Yönetim Kurulu Başkanı

"Temassız bağış kutuları ile yardımseverlere pratik ve hızlı bir bağış yöntemi sunuyoruz. Bağışçılarımız, hayattaki en önemli kaynağımız olan zamanı harcamadan, sadece birkaç saniyede "eğitimde fırsat eşitliği" misyonumuza destek olabiliyorlar. Yeni bağışçı kazanmanın alternatif bir yolu olarak değerlendirdiğimiz temassız POS cihazlarımızla aynı zamanda Darüşşafaka'nın görünürlüğü ve bilinirliğini artırmayı da hedefliyoruz."

Başak Yalvaç Özçağdaş
TEMA Vakfı Genel Müdürü

"Temassız POS cihazlarının vakfımıza katkılarını farklı yönlerden değerlendirmek mümkün. Özellikle yoğun müşteri trafiği olan yerlerde konumlandırılan temassız bağış cihazları, üzerlerindeki kısa ama çarpıcı vakıf tanıtım giydirmeleriyle dikkat çekiyor ve bir hizmet almak üzere bu iş yerlerine giden kişilerde farkındalık yaratarak amacına ulaşmış oluyor. Bu nedenle temassız bağış POS'larını, diğer POS cihazlarından ayrışan, küçük ama etkili bir iletişim ve bağış mecrası olarak değerlendirmek gerekiyor. "Damlaya damlaya göl olur" atasözümüzü gerçeğe dönüştürerek her gün bağışçılardan düzenli olarak bağış aktarılmasına olanak sağlayan temassız POS cihazlarının, alışıldık bağış yöntemleri dışında sunduğu imkanlar nedeniyle geliştirilmesinin ve yaygınlaştırılmasının önemli olduğuna inanıyor, vakfımızın kullanımı için tahsis edilen cihazlar için bu vesile ile bir kez daha teşekkür ediyoruz."

Güven Burak Sargut
Ödeme Platformları Ürün Yönetimi & Üye İlişkileri

"Bağış kutularının yaratılması ve doğru bir iş modeli ile konumlandırılması amacıyla tüm paydaşlarımızla birlikte her türlü detayı dikkate alarak çalıştık. Edinimlerimizi düzenli olarak birbirimize ilettik, günlük ve haftalık analizlerimiz ile ihtiyaç sahiplerine maksimum katkıyı sağlayacak en verimli noktalarda cihazlarımızı konumlandırmaya çalıştık.

Son kullanıcıya ulaşan noktaların projeyi sahiplenmesinin ne kadar önemli olduğuna, en başarılı örneklerden biri olarak değerlendirebileceğim, YKB, Koruncuk ve KFC örneğinde bir kez daha şahit olduk. KFC genel merkezi bu projeyi ilk günden itibaren öylesine içselleştirmişti ki, günlük ve haftalık olarak bağış kutularının bulunduğu şubelerinin satışları yanında, bağış performanslarını da takip ediyor ve verimsiz olan noktaları uyarıyordu. Konuya verilen önemi fark eden şubeler projeye farklı bir gözle bakmaya ve bir yerden sonra kendi aralarında adet yarışmaya başladılar. Buna müşterilerinden aldıkları güzel geri bildirimler de eklenince toplanan bağışlar çığ gibi büyüdü.

'İyiliğe' aracılık ederken ekosisteme yeni bakış açısı kazandırmanın verdiği mutluluk apayrı. Heyecan dolu olduğu kadar zorlu ama bir o kadarda güzel ve keyifli bir deneyimdi."

Zeynep Emre Manço

KFC Türkiye Pazarlama Genel Müdür Yardımcısı

“Temassız ödeme bu çağda perakende sektöründe olmazsa olmazlardan. Ancak bu teknolojinin ‘temassız bağış’ uygulamasıyla ‘sosyal fayda’ yaratma imkanı, ilk duyduğumuz anda dahil olmamızı sağlayan faktör oldu. Böylelikle Türkiye’de temassız bağış sistemini uygulayan ilk perakende markası olduk. Bugün dönüp ilk günden itibaren proje performansına bakınca süreçlerimizde küçük bir adımla faydalanıcılar için nasıl bir ‘fark yarattığımızı’ görüyoruz; hem de son derece güvenli bir yöntemle. Misafirlerimizin bağışları aracı olmaksızın doğrudan proje ortağımız vakfın hesabına gidiyor. Misafirlerimizden böyle kolay ve güvenli bir uygulamayla fayda sağlamalarına imkan verdiğimiz için çok olumlu geribildirimler alıyoruz. Bu da bizi mutlu ediyor.”

Sezer Arslan

Belarto Genel Müdürü (Türkiye&MEA Bölgesi)

“Uluslararası platform ve ekosistemdeki karşılaştırmalarda, ülke olarak Fintek değer zincirinde öncü olduğumuza inanıyorum.

BKM ‘Temassız Bağış’ çözümü bu inancımın içini dolduran, toplumsal gelişime duyarlı her kesime ve bireye finansal teknoloji ve innovasyonu şeffaf, erişebilir ve teşvik edici hale getiren, 1 haraket 1 vizyondur.

Tüm paydaş ve destekçilerin gönülden emek verdiği, BKM ‘İyilik Maratonunda’ kalpten, gönülden yan yana koştuk, koşacağız.”

EKOSİSTEM YARATMA BECERİSİ ELZEM

Sonuçta, Türkiye'de ödeme sistemleri ekosistemi BKM'nin de öncülüğüyle başarılı bir şekilde oluşturulduğu için yeni ürünler ile hizmetler sağlıklı bir ortamda gelişme şansı yakaladı. Bu sayede yeni inisiyatifler alan Türkiye ödeme sistemleri sektörü, kartlı ödemelerde dünyaya örnek olan taksit uygulamaları geliştirdi, bir yerel ödeme yöntemi hayata geçirdi, Türkiye'nin ilk ve en kapsayıcı dijital cüzdanı, Avrupa'nın ilk temassız adaptasyonu gibi pek çok ilke imza attı. Sektörleri bir araya getiren Fintech Istanbul, Blockchain Türkiye gibi platformlar kurdu. Tüm paydaşların etkin katılımıyla ekosistem daha da gelişti, alanında sayısız uzman profesyonel yetişti.

Türkiye ödeme sistemleri sektörünün bu başarısı, hiç kuşkusuz paydaşların birbirini etkilemesi ve rekabeti engellemeden bir arada uyumlu çalışabilmesi sayesinde, yani sağlıklı bir ekosistem oluşturabilme becerisiyle gerçekleşti.

Türkiye'nin dijitalleşmede ivme kazanmasının beklendiği önümüzdeki dönemde, ekosistem yaratma becerisinin yeni geliştirilecek inisiyatiflerde de tüm paydaşlar için kazan/kazan sonuçlar üreten önemli bir yetkinlik olarak işlev görmesi bekleniyor. Ödeme sistemlerinde geçtiğimiz on yıllarda gerçekleşmiş olan bu ekosistem oluşturma becerisinin ileride kurulacak yeni platformlara tezahürüyle, ilgili alanlarda daha hızlı ve yetkin insan kaynağı yetiştirilmesi mümkün olabilecek, arzulanan yenilikçi ürün ve hizmetlerin kullanıcılar nezdinde daha hızlı ve sağlıklı şekilde kabul görmesi sağlanacak.

7.

BÖLÜM

BÜYÜK VERİ

SON DÖNEMLERDE sıkça duymaya başladığımız Yapay Zekâ (Artificial Intelligence) ve Büyük Veri (Big Data) kavramlarının iş dünyasında büyük bir çekim merkezi oluşturduklarını görüyoruz. Pek çok firma, karar verme süreçlerini geliştirmek, faaliyetlerini zenginleştirmek ya da ellerindeki verileri ciddi bir gelir kaynağına dönüştürebilmek için çaba sarf ediyor. BKM de sahip olduğu veriyi kullanarak yapay zekâ teknolojisini deneyimleme ve ödemeler dünyasında başarılı olabilecek kullanım alanlarını saptama gayreti içinde.

Altyapısından her yıl milyarlarca işlemin geçtiği bir yer olması sebebiyle BKM'nin veri ile ilişkisinin köklü bir geçmişi var. Ödemelerin dijitalleşmesi vizyonuyla hareket eden bir kurum da olduğu için, elinin altındaki verileri anlamlandırmak ve dijital ödeme alışkanlıklarındaki değişimleri yorumlamak üzere uzun yıllardır çalışıyor. Kurumda bugün yürütülen yapay zekâ denemelerinin temelini, 1997 yılında başlatılan veri yönetimi ve iş zekâsı çalışmaları oluşturuyor.

Bilindiği gibi, şirketlerin iş verimliliğini arttırmak amacıyla farklı sistemlerden toplanan verileri bir iş modeline uygun, merkezi ve kullanışlı bilgiye dönüştüren her türlü teori, metodoloji, süreç, mimari ve teknolojiler bütünü "iş zekâsı" olarak adlandırılıyor. Çoğu kişi, bu kavramın son yıllarda hayatımıza girdiğini düşünse de, aslında terim ilk kez olarak, Richard M. Devens'in ticaret ve iş dünyası anekdotlarından oluşan "Cyclopaedia of Commercial and Business Anecdotes" isimli kitabında kullanıldığında takvim yaprakları 1865 yılını gösteriyordu.

Eldeki verilerden hareketle karar alma süreçlerini kolaylaştıran bilgilere sahip olmanın iş dünyasında rekabet avantajı yaratacağı, daha 19. yüzyılda ortaya konulmaya başlamıştı. II. Dünya Savaşı'nda Müttefik kuvvetlerin "düşman" haberleşmesini çözebilmek amacıyla yürüttüğü kriptografi çalışmaları, esasen bugün konuştuğumuz iş zekâsı kavramının temel prensiplerini içeriyordu.

Bu konudaki ikinci büyük sıçrama ise, 1956 yılında sabit disk sürücülerinin üretilmesi ile gerçekleşti; o tarihlerde verilerin "elektronik beyin" de denilen büyük bilgisayar sistemlerinin merkezi işlem birimlerinden bağımsız bir yerde işlenip depolanabileceği bir teknolojinin temelleri atılmıştı.

Alman araştırmacı Hans Peter Luhn'un, Ekim 1958'de "IBM Journal" isimli dergide yayınladığı "İş Zekâsı Sistemi" başlığını taşıyan makalesi, bizim bugün "veriye dayalı karar alma" (data driven decision making) olarak adlandırdığımız temel konsepti ortaya koyan bir nitelik taşıyordu. Teknoloji devleri, 1970'lerde kurumsal müşterileri için iş zekâsı kavramını kullanmaya, bu teknolojinin kullanıcısı olan şirketler de ellerindeki verileri, veri tabanı adı verilen sistemlerde depolamaya ve bilgisayarlar vasıtasıyla eriştikleri bu sistemler üzerinden veriye dayalı raporlar üretmeye başladılar.

1980'lerin sonlarına geldiğimizde, sadece işlenecek veri miktarı artmamış aynı zamanda bilgisayar sistemlerinin donanımları da epeyce gelişmişti. Bill Inmon ve Ralph Kimball gibi araştırmacıların, verileri tek bir yerde depolamak, bunlara erişmek ve yönetmek üzere o yıllarda geliştir-

diği "veri ambarı" kavramı bilgi teknolojileri dünyasına devrimsel nitelikli bir etki yaptı. Güçlü sistemler ilk ilişkisel veri tabanı modelleri ve sorgulamalarını mümkün kılınca, son kullanıcıların şirketlerin geniş hacimli verilerine erişerek veri analizi ve raporlama yapabilmelerinin önü açıldı.

Zamanla farklı mimari yaklaşımlarda da olsa çeşitli veri ambarı çözümleri ortaya konuldu ve uygulanmaya başlandı. Ancak, verilerin işlenmesi için çok fazla teknik bilgi ve beceri gerekmekte, bilgisayarların o yıllardaki işlemci gücü kısıtları nedeniyle işleme ve raporlama süreçleri çok uzun sürmekte, özetle bir bilgiye ulaşmak yüksek maliyet ve uzun zaman almaktaydı. Bugün halen kullanılan, en eski rapor formatı olan "yeşil satırlı raporlar" (green bar report) muhasebe, personel, stok, envanter takibi gibi alanlarda o yıllarda görüldü.

Yeşil satırlı raporlardan sonra, 1990'lar iş zekâsı araçlarının hızla hayatımıza katıldığı bir dönem oldu. Yüksek maliyet gerektirmesi tabana yaygınlaşmasını ne kadar engellese de, büyük şirketler iş zekâsı çözümlerine bütçelerinde ilk kez olarak hatırı sayılır miktarda yer ayırmaya başlamışlardı.

1995 sonrasında, kişisel bilgisayarların ve internet kullanımının yaygınlaşması diğer alanlarda olduğu gibi, iş zekâsı alanında da yepyeni bir çığır açtı. İş zekâsı, modern ve kullanıcı dostu arayüzlerle veri analizi yapabilmeyi mümkün kılan araçlara doğru evrildi.

İş zekâsı alanı 2000'li yıllarla birlikte teknoloji çağının merkezi kavramlarından biri haline geldi. Üretilen verileri bilgiye dönüştürmek üzere, veri endüstrisinde büyük gelişmelere tanık olundu. Büyük miktarlarda verinin hızla işlenmesini ve kullanıcı dostu arayüzlerle erişilebilir olmasını sağlayan veri ambarı çözümleri geliştirildi. Yapısal verilerin yanı sıra yapısal olmayan veriler de analiz edilmeye başladı. Sadece büyük şirketlere değil, her boyuttaki kuruma açık çözümler geliştirilirken bir yandan da verileri saklamak için fiziksel alan ihtiyacını ortadan kaldıran sanal ortamlar bulut çözümleri ile hayatımıza girdi.

İş zekâsının geçirdiği bu evrimle birlikte, artık veri sadece neler olduğunu anlamak için değil, ne olacağını öngörmek için de kullanılabilir hale geliyordu.

BÜYÜK VERİYE GİDEN YOLDA İLK ADIMLAR

1990'lardan başlayarak ödeme işlemlerinin merkezinde yer alan ve kurulduğu ilk günden itibaren ödemeler alanında büyük ve değerli verilere sahip olan BKM de, bu verileri anlamlandırmak amacıyla uzun soluklu bir çabanın içinde girdi. Önceleri sadece sektöre dair basit verilerin toplanması ve depolanmasıyla işe başlayan Şirket, gelişen teknolojiler ışığında, iş zekâsı araçlarını kullanarak bu verileri sektör için katma değerli bilgiye dönüştürebilir bir konuma geldi.

1997 yılında üyelerinden 3'er aylık dönemlerde istatistiki verileri toplamaya başlamasıyla birlikte BKM, kartlı ödeme sistemleri sektöründe verinin merkezinde yer almaya başladı. Bu ilk veriler olabilecek en basit formatta, üyelerden elektronik posta aracılığıyla toplanmakta, BKM bünyesinde yazılmış bir uygulama aracılığı ile Progress Veri Tabanı Yönetim

Sistemi'nde (DBMS) depolanmaktaydı. Bu verilerden hareketle üretilen bilgiler üyelere Microsoft Excel uygulamasında hazırlanmış basit raporlar ile iletilmekteydi. 2002 yılında üyelerin erişebileceği BKMOnline adında bir web portali devreye alındı. Aylık istatistik verileri de BKM üyelerinden elle doldurulan formlar aracılığı ile alınmaya başlandı. Sistemde, POS, ATM, kart, sektörlere göre işlem ciroları ve sahtecilik/dolandırıcılık gibi bilgiler içeren 850 farklı veri toplanıyordu. Başlangıçta üç ayda bir alınan veriler 2004 yılından itibaren aylık olarak toplanmaya başlandı. Veri girişleri de uzun bir süre portalden bu şekilde yapıldı.

BKM VERİLERİNİN İLK KULLANIM ALANI

Finans sektörü bilgisayar korsanlarının perakende zinciri Gima'nın bilgi işlem merkezine düzenlediği siber saldırı sonucunda, 10 bine yakın kredi kartının kopyalandığına dair haberle çalkalandığında, takvim yaprakları 2006 yılının Mayıs ayını gösteriyordu. O dönemde altyapı çalışmaları devam eden BKM Veri Ambarı (BVA) sektörün faydasına ilk kez bu olayın hemen ertesinde kullanıldı. BVA verilerinin analiz edilmesiyle, kopyalanmış kartlarla gerçekleştirilen sahte işlemler belirlendi. Hatta bununla da kalınmadı ve olayda kopyalanan kredi kartı sayısının düşünüldüğü gibi 10 bin değil, 206 olduğu belirlendi. Böylece çalışmaları devam eden veri ambarı, üyelerine ilk faydasını sunmuş oldu.

Bugün BKM, güvenlik çözümlerini temel alan projelerini yapay zekânın kolları olan makine öğrenmesi ve derin öğrenme yöntemlerini kullanarak yürütebilen bir kuruma dönüşmüş durumda.

Aylık olarak toplanan bu istatistikler sektörün genel görünümünü çeşitli başlıklar altında sunabiliyordu. Bu sayede üyeler sektörün hangi alanlarda büyüdüğünü, fırsatların hangi alanlarda olduğunu görebilir hale geldi. Statik konsolide raporlamalar ile başlayan bu yolculukta, sektör oyuncularının güvenlik, risk değerlendirme gibi operasyonel alanlarda doğan ihtiyaçları ile birlikte BKM sistemlerinde işlenmediği için bulunmayan bazı işlem verilerinin depolanması ihtiyacı ortaya çıktı. En büyük ihtiyaç, yönlendirme ve takas sistemlerinden geçen işlemlere ilişkin veriler ile, kartı üreten bankayla kartı işleme alan bankanın aynı olduğu durumlarda yapılan "on-us işlem" verilerinin yanı sıra yurtdışı işlemlere ilişkin verilerin depolanması konularında beliriyordu.

Bunun üzerine, Kasım 2005 tarihinde BKM Veri Ambarı (BVA) altyapı çalışmaları başlatıldı. Bu altyapının operasyonel iş süreçlerini iyileştirmek amacıyla önüne koyduğu ilk hedefleri arasında, kartlı ödemelerdeki harcama itirazlarını, otorizasyon sistemindeki riskli işlemleri ve işyeri kaynaklı dolandırıcılık vakalarını izlemek, kart kopyalama merkezlerini tespit etmek gibi hususlar bulunuyordu.

Bu çalışmalarla birlikte, kartlı ödeme işlemlerine ait verilerin tamamının tek bir merkezde toplanması mümkün kılındı. BKM bu

ÖDEMELER SEKTÖRÜNE REHBERLİK

Dr. Soner Canko
Genel Müdür

"Sun Tzu, "Savaş Sanatı" isimli kitabında "dağları, ormanları, dar geçitleri, çıkmaz yolları ve bataklıkları bilmiyorsan; silahlı bir güçle manevra yapamazsın. Yerli rehberler kullanmadıkça arazinin yararlarını bilemezsin," der.

Bu sözü profesyonel hayata uyarlamak mümkün: İçinde yer aldığınız veya almak istediğiniz pazarın dinamiklerini bilmeden, bir vizyon ortaya koymanız ve sizi bu vizyona ulaştıracak stratejileri sağlıklı bir şekilde belirleyebilmeniz çok da mümkün değildir.

Bugün perakendeden tekstile, otomotivden hızlı tüketim ürünlerine pek çok sektörde pazar büyüklüğünü 360 derecelik bir bakış açısıyla gösteren, ürün bazında satış stratejilerini belirlemeye imkân sağlayan veya alınan stratejik kararların sonuçlarını farklı kırılımlar ekseninde raporlayan verilerin olmaması büyük bir eksiklik olarak ortaya çıkıyor. Sektörler buradaki açıklarını araştırma şirketleri ile yürüttükleri aylık/yıllık panellerle ve saha gözlemleri ile kapatmaya çalışıyor.

Öte yandan, düzenleyici ve denetleyici kurumlarla donatılmış bir sektör olarak finans sektörünün gerek bu düzenleyici kurumlara gerekse de kamuoyuna yaptığı raporlamalar pazarın toplam büyüklüğünü ve gelişimini göstermesi anlamında büyük fayda sağlıyor. Ayrıca şunu unutmamak lazım ki, BKM'nin 2006 yılında başlattığı çalışmalar sayesinde bugün kartlı ödeme sistemleri sektörü stratejik kararlarını hiçbir sektörün sahip olmadığı esneklik, tutarlılık ve verimlilikle alabiliyor, sonuçları günlük olarak takip edebiliyor."

şekilde pazar gelişimi konusunda üyelerine önemli içgörüler sunabilen bir konuma geldi. 2006 yılına gelindiğinde, BVA'da 2,5 milyardan fazla veri kayıt altına alınmıştı. Bugün BVA, yeni teknolojilerin sağladığı imkânlarla daimi bir şekilde güncellenerek geliştiriliyor.

2008 yılından başlayarak, üyelerin kendi terminallerinde kendi kartlarıyla yapılan (on-us) işlem kayıtları da veri ambarında depolanmaya başladı. Nisan 2011'den itibaren ise tüm üyelerin on-us verilerini BVA'da depolamaları zorunlu hale getirildi. 2002 yılından beri beyana dayalı toplanan verilerin veri ambarında işlem detayında toplanması ve raporlanması, üyelerin her türlü rapora bir ay beklemeden sadece bir gün gecikmeli olarak ulaşabilmelerine imkân sağladı. Kişisel veri içermeyen ancak ödeme işlemine ait her türlü detayı kapsayan veri setleri üyelere o güne kadar sahip olmadıkları esneklikte sorgulamalar yapabilmeleri yönünde atılan ilk adım olmuştu.

Artan veri depolama ihtiyaçları ve iş zekâsı alanındaki teknolojik gelişmelere paralel olarak, 2014 yılında BKM altyapısında da teknoloji dönüşümü yaşandı. Toplanan verilerin kalitesini iyileştirme ihtiyacını görmek amacıyla veri kalitesi ölçümlenmeye ve yayınlanmaya başladı. Yapılan çalışmalar üyelerin beyan ettiği konsolide veriler ile ödeme işlem detay-

larından oluşturulan sorgular arasında önemli farklara işaret ediyordu. Veri kalitesinin iyileştirilmesi doğrultusunda yaklaşık iki yıl sürdürülen çalışmaların sonunda "Tek Gerçek Veri Kaynağı" olarak BVA kullanıma hazırdı; artık üyelerden işlem ciro bilgilerinin manuel olarak toplanmasına gerek kalmamıştı. Böylece, operasyonel verimlilik sağlanırken, bildirim hataları da ortadan kaldırıldı.

BKM'nin kaynak sistemleri tarafından otomatik beslenen veri ambarına üyelerinin kendi kaynak sistemlerinden veri göndermeleri bu sürecin en zorlu adımı oldu.

Üyeler için önemli bir teknik ve operasyonel iş yükü oluşturan bu sürecin başarıya ulaşmasında iki kritik faktör rol oynadı:

1. Konuyu Yönetim Kurulu seviyesinde sahiplenme,

2. Pazar payı yerine pazar büyüklüğünü geliştirmeye odaklanan rekaberlik felsefesinin benimsenmesi.

YÜZEN ATM

Tuncay Şahin
Uygulama Geliştirme

"2006-2007 gibi, tüketicilerin nakit çekim işlemlerini analiz edebilmek ve ortak ATM vizyonuna hazırlık yapabilmek amacıyla ATM terminallerinin BKM tarafından takip edilmesine karar verilmişti. Bu konudaki verileri topladığımız ilk zamanlarda ülkemizde kurulu ATM terminali sayısı yaklaşık 15 bin civarıydı. Bir süre sonra eldeki verilerin kullanılmasıyla, "En Yakın ATM" adıyla bir hizmet sunma fikri ortaya çıktı. Ama o yıllarda GPS, navigasyon, konum bilgisi, harita üzerinde raporlama gibi kavramlar finans sektörüne uzak kavramlardı. Dolayısıyla toplanan ATM bilgileri içinde GPS (enlem, boylam) bilgileri bulunmuyordu. Bunun üzerine tek tek ATM'lerin yanına gidilerek ölçüm yapılmasına, en azından İstanbul ve Ankara'daki cihazların konum bilgilerinin edinilmesine karar verildi. Bir firma ile sözleşme yapılarak 30'a yakın üniversite öğrencisiyle İstanbul'un ilçelerinde ölçümler gerçekleştirildi ve veri toplandı. Sonrasında da kurulumu yapılan her yeni ATM'nin konum bilgisini alabilmek için çaba sarf ettik. Tüm bu çalışmaların sonunda "en yakın ATM" hizmetini hem BKM'nin web sitesinde hem de dönemin telefonlarında bir WAP hizmeti olarak sunmaya başladık.

Biz bu hizmete başladıktan bir süre sonra çok satan bir gazetenin ekonomi sayfasında "Yüzen ATM" başlığını taşıyan bir haber yayınlandığını gördük. Habere göre, Maltepe sahilindeki ATM'lerin hepsi bizim haritalarda Marmara Denizi'nin üzerinde görünüyordu. Bugün hepimizin elindeki mobil telefonlar en fazla 33 cm'lik hata ile konum bilgisini belirleme becerisine sahip iken, o yıllarda en hassas ölçüm yapan GPS cihazlarının 100 m'ye kadar yanılma payı vardı. Anlaşılan, ya hassasiyeti düşük bir ölçüm cihazına ya da işini savsaklayan haylaz bir üniversiteliye denk gelmiştik.

Bugün gelinen noktada BKM sadece gelişmiş bir "En Yakın ATM" hizmeti vermekle kalmıyor; sektöre yön verecek çok çeşitli analitik hizmetleri sunuyor. Bu gelişime tanık olmak benim kişisel kariyerimde ayrı bir mutluluk sebebi."

YÜZDE 90'LARA VARAN PERFORMANS ARTIŞI

BVA sayesinde verilerin hem kullanım sıklığı artmış hem de kullanım senaryoları çeşitlenmeye başlamış, konsolide raporlardan işlemlerin en ince ayrıntısına kadar inen özel analizlere kadar çok çeşitli şekillerde çıktılar almak mümkün hale gelmişti. Veri kaynaklarının zenginleştirilmesi ve yeni arayüzlerin devreye girmesi ile, BVA üyelerin günlük iş rutinlerinin bir parçası haline gelmeye başlamıştı. Gelgelelim veri ambarının bu denli yoğun kullanılmaya başlamasıyla veri akışında zaman zaman gecikmeler yaşanıyordu. BKM'nin iş zekâsı ekipleri yaklaşık 10 yıllık geçmişi olan sistemi uçtan uca inceleyerek doğru mimaride olup olmadığından emin olmak istedi. Kapsamlı bir teknolojik değerlendirme süreci sonrasında da, sıfırdan yeni bir sistem kurulmasına karar verildi. Tabii, zaman ve yatırım maliyeti yüksek olan böylesi bir dönüşümü gerçekleştirirken günlük işleyişi aksatmamak gerekiyordu.

Nihayet BKM bu yolda yaklaşık binlerce kişi/günlük ve milyon dolarlık, yıllarca sürebilecek kapsamlı bir projeye girişmeden önce, kazanımları önceliklendirerek işe kullanıcıların en temel gereksinimlerini karşılayacak performans iyileştirme çalışmalarıyla başlamayı tercih etti. Bu doğrultuda, en kritik kaynak olan iş zekâsı ekibini doğru yetkinliklere sahip çalışanlarla desteklemek, kurumun insan kay-

VERİ KAYNAKLARININ ZENGİNLİĞİ

Havva Canıbek
Strateji ve Bilgi Yönetimi

"BKM Veri Ambarı (BVA) farklı ürünlerden oluşan sektör istatistikleri ve yönlendirmeleri açısından çok değerli bir veri kümesi.

BKM'nin ana sorumluluğunda bulunan otorizasyon ve takas işlemlerinin tamamı, BVA üzerinde tarihçesiyle birlikte saklanıyor. Üyelerimizin kendi kartlarıyla kendi terminallerinde yapılan (ve "on-us" olarak tanımlanan) işlemler ise bir gün gecikmeyle BVA üzerinde konsolide ediliyor. Sunduğumuz diğer ürünlerle birlikte, Türkiye'nin ödeme sistemlerindeki neredeyse tüm hareketlerinin işlenebildiği bir veri ambarına sahibiz.

BVA tabii sadece bu rakamlardan ibaret değil. Bunların yanında, dış kaynaklarda oluşan, veri analitiğini derinleştirip değer katan büyük veri kümeleri ile de BVA'yı zenginleştiriyoruz. Örneğin ödeme sistemleri konusunda, toplumun algılarını, karşılaştıkları sorunları ve yaygınlaşma sağlayabilecek potansiyel noktaları belirlemek üzere sosyal medya verilerinden de yararlanıyoruz. Hava durumu ve tahminleri, döviz kurları, nüfus dağılımı gibi, alışveriş alışkanlıklarını etkileyebilecek dış etmenlerle ilgili kaynak verileri de bu analiz çalışmalarımıza dahil ediyoruz.

Geçmişte ödeme sistemlerinde gerçekleşen aktiviteyi raporlayabilirken, artık değişimin nedenlerini, son kullanıcıların tercihlerindeki değişimi, bu değişimin arkasında yatan sebepleri ve bunun ekonomideki etkilerini de yorumlamaya çalışıyoruz. Yeni teknolojiler ve kurum içinde geliştirdiğimiz yeni yetkinlikler sayesinde de büyük verinin ödeme sistemlerinden daha geniş bir ekosisteme katma değer sağlayan yeni hizmetlere dönüşeceği günlerin çok yakın olduğuna inanıyoruz."

KURUŞLAR SAYESİNDE MİLYONLAR CEBİMİZDE KALDI

2017 yılında yapılan bir çalışma, kartlarla yapılan ödemeler sayesinde kullanıcıların para üstü sıkıntısı yaşamadan kuruşlardan ne ölçüde kâr ettiklerini ortaya koydu. Alışverişlerde önemsiz gibi görünen kuruşlar alt alta toplandığında, geçen bir yıl içinde kartlı ödemeler sayesinde 71 milyon TL'nin kullanıcıların cebinde kaldığı bu çalışma sayesinde görülebilmişti. 2017 yılında 71 milyon TL ile 8 derslikli 20 ilköğretim okulu yapılabiliyordu. Üstelik hanehalkı tüketimi içinde kartlı ödemelerin payı yüzde 40 civarındaydı. Demek ki, tüm ödemeler kartlarla yapılsaydı ceplerde kalan tutarın 178 milyon TL'ye ulaşması mümkün olabilecekti.

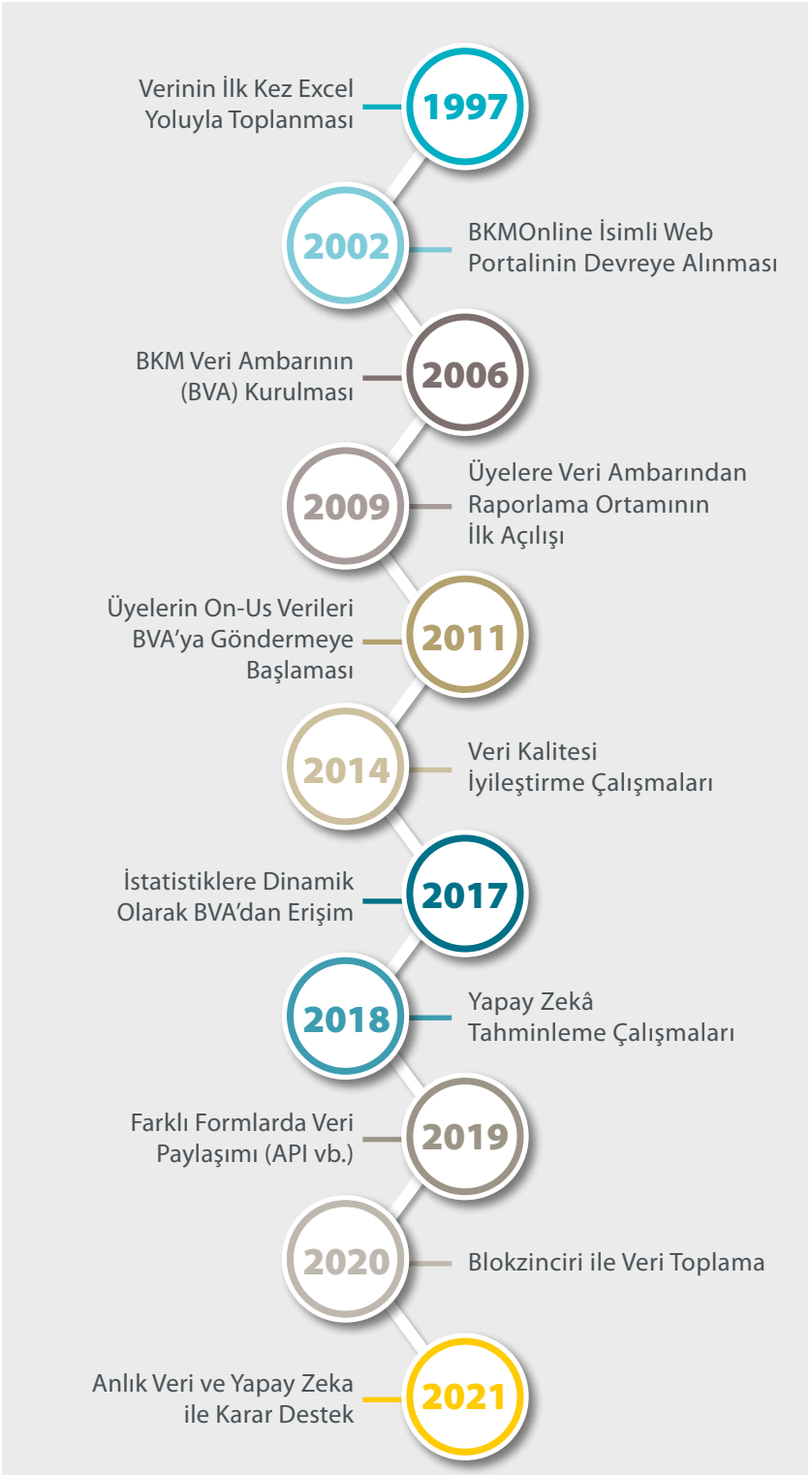
nakları öncelikleri arasına alındı. Yetkinlikleri geliştirilen ekibin yürüttüğü iyileştirme çalışmalarının sonuçları oldukça tatmin ediciydi. Örneğin, daha önce yaklaşık 35 dakikada hazır edilebilen bir rapor, bu çalışmalarla birlikte 3 dakikada hazırlanabilir hale geliyor, yani performansta yüzde 90'ın üzerinde iyileşme sağlanıyordu. Üçer aylık ara değerlendirmeler sonucunda yapılan iyileştirmeler ve alınan aksiyonların iş birimlerini de tatmin eden sonuçları kuruma maliyet verimliliği sağlamış, veri ambarını yeniden kuracak projeye gerek kalmamıştı.

Böylece eldeki mevcut veriler ile ödeme işlemlerinin farklı detaylarında analizler yapılabilir hale gelindi. Kartlı ödemelerin hanehalkı tüketimi içerisindeki payının yüzde 40'lara yaklaştığı o yıllarda, BKM'de toplanan veriler istatistiksel olarak Türkiye'deki tüketim alışkanlıklarını neredeyse bire bir yansıtabilir düzeye gelmişti. Bu nedenle, kartlı ödeme sistemlerinden alınan bu veriler, sadece o sektörde yer alan paydaşlar için değil, akademisyenler, araştırmacılar ve kamu kurumları için de kıymetli bir kaynak niteliği kazanmıştı. Zira, hem çeşitli pazarların büyüklüğüne ilişkin öngörüler yaparak oradaki potansiyeli ortaya koyabilmek, hem de belirli konularda ayrıntılı analizler yapabilmek mümkün olacaktı artık. BKM'nin elinin altındaki işlem verileri sayesinde, hem kamuoyuna açıklanan basın bültenlerinde hem de kartlı ödemelerin ekonomiye olan katkılarını gösteren özel analizlerde daha zengin bakış açıları ile değerlendirmeler yapabilmenin önü açılmıştı.

Kartlı ödemelerin hanehalkı tüketimi içerisindeki payının yüzde 40'lara yaklaştığı o yıllarda, BKM'de toplanan veriler istatistiksel olarak Türkiye'deki tüketim alışkanlıklarını neredeyse bire bir yansıtabilir düzeye gelmişti.

Şekil 1

1000 Satır Veriden 25 Milyar+ Satır Veriye Uzanan Yolculuk



YENİ DÖNEM: BÜYÜK VERİDEN YAPAY ZEKÂYA

BKM'nin ortaya koyduğu iş zekâsı alanı yeni teknoloji ve ihtiyaçlarla gelişmeye devam etti. Artık mevcut durumu resmeden açıklayıcı analitik çözümler artan ihtiyaçlara yeterli gelmiyor, veri bilimi ile öngörüye dayalı ve yol gösterici -bir başka deyişle reçete sunan- analitik çözümler bekleniyordu.

BKM'nin ortaya koyduğu iş zekâsı alanı yeni teknoloji ve ihtiyaçlarla gelişmeye devam etti. Artık mevcut durumu resmeden açıklayıcı analitik çözümler artan ihtiyaçlara yeterli gelmiyor, Şekil 2'de görüldüğü gibi "ne oldu"ve "neden oldu" sorularını ileriye taşıyarak, veri bilimi ile öngörüye dayalı ve yol gösterici -bir başka deyişle reçete sunan- analitik çözümler bekleniyordu.

2019'a gelindiğinde, kullanıcılara yönelik binden fazla rapor üreten, günlük 4 bine yaklaşan rapor sorgusu, 23 milyar takas, 16 milyar otorizasyon kaydı ile 10 TB'ın üzerinde büyük veriye sahip bir veri ambarı yapı-

Şekil 2

Açıklayıcı Analitik'den Reçete Sunan Analitik'e Yolculuk

sına ulaşılmıştı. Artık BKM için büyük veriye dayalı yapay zekâ üzerine çalışmalara başlamak kaçınılmaz olmuştu.

Tabii bu yeni evreye dönük çalışmaları aktarmaya geçmeden önce şu hususların hatırlatılmasında fayda var: Her fikir gibi yapay zekâ fikirleri de bir beyin fırtınası aşamasından geçirilerek olgunlaştırılır. Bu aşamada iş birimleri, veri mühendisleri ve veri bilimcilerin bir arada olması, mümkün olduğunca aynı dili konuşması fikrin sağlıklı bir şekilde yeşermesi açısından çok önemlidir. Fikrin uygulanabilirliğini görmek için literatür araştırması yapılması, geliştirme ortamının kurulması, fikrin kritik bileşenleri için ayrı modüller oluşturup testinin gerçekleştirilmesi gibi bir takım AR-GE çalışmaları yürütülür, ardından kullanım senaryoları şekillendirilir.

Kullanım senaryolarında, projenin hayata geçmesi durumunda sunacağı katma değer ve projenin gerçekleşme adımlarının belirlenmiş olması gerekir. Zira bir sonraki adımda üst yönetimin desteğini alma ihtiyacı duyulacaktır. Fikir bu aşamadan sonra projelendirilerek, veri setleri yapay zekâ projelerinin klasik eğitim, doğrulama ve test süreçleri için alt kümelere ayrılır. Yapay zekâ projelerinin belki de en zor tarafı üretim aşamasına geçebilmektir. Dünyanın önde gelen araştırma ve danışmanlık şirketlerinden Gartner'ın yaptığı bir çalışmaya göre, kurumsal yapay zekâ projelerinin yüzde 80'i prototip aşamasında kalmakta ve üretim aşamasına gelememektedir. Bir yapay zekâ projesinin üretim ortamından kasıt, bir analiz portali gibi başlı başına bir uygulama olabildiği gibi, kimi uygulamaların içine entegre edilmiş tahminleme, öneride bulunma gibi bileşenler de olabilmektedir.

BKM yapay zekâyı deneyimleme girişimini tek merkezde toplamak yerine, bu teknolojinin gelecekte iş yapış şeklimizin her alanını etkileyeceği bilinciyle, iki koldan tecrübe etmeyi tercih etti:

> Akademiyle işbirliği içinde güvenlik çözümlerinin oluşturulması,
> BKM bünyesinde kavram ispatı çalışmaları yapılması.

Eşanlı yürütülen bu çalışmalardaki kullanım senaryoları bir "Yapay Zekâ Fikir Portföyünde" toplanarak ilgili birimlerin yöneticileri tarafından oluşturulmuş "Yapay Zekâ Komitesi" tarafından önceliklendirildi. Böylece ilgili tüm birimlerin birbirinden haberdar olması ve ortak kaynak kullanabilmeleri hem de tecrübelerini paylaşma imkânı sağlanmış oldu. Şimdi bu çalışmaların neler olduğuna bakalım:

GÜVENLİK ÇÖZÜMLERİ İÇİN YAPAY ZEKA

Kart sahtekârlığı konusunda sektör içinde koordinasyon ve operasyonel destek hizmeti veren BKM, bu bilgi birikimini ve BKM veri ambarındaki zengin verileri de kullanarak sektör için akıllı güvenlik çözümleri oluşturmak üzere 2017 yılında çalışmaya başladı.

2003 yılında BKM için bir veri ambarı oluşturmayla başlayan veri bütünlüğü; artan işlem hacimleri ile de her geçen gün katlanarak büyüdü. BKM'nin merkezi bir konumda olması, sahtekarlık verilerine her bankanın ayrı ayrı bakma seçeneğine kıyasla daha derin analizler yapabilme fırsatı sağlıyordu. Bu nedenle özellikle sahtekâr-

lıkla mücadele konusunda büyük veri kullanarak oluşturacak yeni bir yapay zekâ ürünü ile sektöre katma değer sağlamak hedeflendi. Akademi dünyası ile yapılan işbirlikleri bu konuda atılan ilk adım oldu. Yıldız Teknik Üniversitesi (YTÜ) ve Boğaziçi Üniversitesi (BÜ) ile yapılan değerlendirmeler sonrası ödeme sistemlerinde kritik öneme sahip iki yeni proje için el sıkışıldı. YTÜ ile "Derin Öğrenme Yöntemleri ile Kart Sahtekârlık Tespiti", BÜ ile de "Veri Güdümlü İşyeri Risk Kestirimi" projelerine başlama kararı alındı.

Veriye ulaşmak, veriyi akademik çalışmalara hazır hale getirmek ve bunları akademisyenlerin çalışmasına da olanak tanıyan bir ortamda gerçekleştirmek için bazı pratik zorlukların aşılması gerekti. Çünkü eldeki veri BKM'nin değildi ve bankacılık kanunları gereği dış dünyaya açılamazdı. Bunu aşmak için öncelikle akademik çalışmalara adanmış izole bir ağ ortamı sağlandı. Bilgisayarlar sadece bu ağ üzerinden çalışmaya başladı. Veriyi çalışmalara hazırlamak için

TEORİYİ PRATİĞE TAŞIYACAK "RÜYA TAKIM" KURULUYOR

Umut Önceler
Güvenlik Çözümleri

"2017'de BKM'ye katılmadan önce çalıştığım inisiyatiflerin arasında makine öğrenmesi algoritmalarıyla kredi kartı işlem sahtekârlığının tespit edilmesi projeleri de bulunmaktaydı. BKM ailesine katılırken, tüm bankalardan gelen çok daha büyük veri ile bu çalışmayı yapılabileceğimin heyecanını yaşıyordum. Yönetimimizin bizlere güveni ve sağlanan özgür çalışma koşulları sayesinde çok değerli akademisyenler ile tanışma ve ortak projelerde işbirliği yapma fırsatı bulduk.

Öncelikle YTÜ'den Doç. Dr. Gökhan Yavuz ve Doç. Dr. Elif Karslıgil hocalarımız ile tanıştım. Davutpaşa kampüsünde yaptığımız ilk toplantıda 2 saat boyunca proje fırsatlarını hararetli bir şekilde değerlendirmiştik. O gün iki tane Teydeb proje fikri ortaya atılmıştı bile.

İkinci bir girişim olarak Boğaziçi Üniversitesi'nden Prof. Dr. Cem Say ile irtibata geçtim. Celal Cündoğlu ve Tuncay Şahin ile birlikte Boğaziçi Üniversitesi' ne vardığımızda hepimiz heyecanlıydık ve elektrik kesintisi sebebiyle üçümüzün bölüm asansöründe kalması da heyecanımızı katlamıştı. Hocamızın odası, Amerikan filmlerinde gördüğümüz profesör odaları gibiydi; üzeri kitaplarla dolu oval büyük bir yemek masası ve çalışma masasındaki kitaplardan hocamızı zor gördüğümüz bir ortam ve üzeri formüllerle dolu duvarın tamamını kaplayan yazı tahtası. Hocamıza projelerimizi anlattık, heyecanımıza o da katıldı. Bizleri arkadaşı Prof. Dr. Taylan Cemgil ile tanıştırması sonucu takımımız oluşmuştu.

Boğaziçi ve Yıldız Teknik Üniversitelerinden değerli akademisyenlerin katılımı sonucu oluşturduğumuz "Rüya Takım" ile ele alacağımız projeleri kısa sürede belirledik. Bu projeleri yürüttüğümüz son dönemi değerlendirip geleceğe baktığımda; ArGE kası gelişmeye başlamış BKM'nin daha birçok akademik çalışmalara hizmet edecek projeler üreteceğinin heyecanını yaşıyorum."

de anonimleştirme çalışması yapıldı. Projelerin modelleme aşamasında verinin bütünü değil belli bir döneme ait olan kısmı kullanıldı. Çalışmalar yapılırken aslında mevcut verinin de kirliliği fark edildi ve paralelde bankalarla veri kalitesi çalışması başlatıldı.

Her iki akademik çalışma için de Teydeb başvurusu gerçekleştirildi. Tübitak tarafından atanan hakemlere projeler anlatıldı. Altı ay süren değerlendirme sonucunda, en yüksek teşvik oranı ve donanımın bir kısmının ödenmesi kararı iletildi. Bu sayede donanım engeli de aşılmış oldu. 2018 Temmuz ayında alınan karar yazısı ile BKM ilk Teydeb projesini yapmaya başladı. Aynı zamanlarda yürütülen ArGE merkezi başvurusu için de bu gelişme önemli rol oynadı.

Zorlu geçen iki yılın sonunda sektöre değer katacak ürünlerin 2020 yılı içerisinde hizmete açılması hedeflendi. İşyeri Risk Skorlama (İRİS) projesinin tüm BKM üyelerinin hizmetine açılması ile birlikte üyeler, kendilerine ait iş yerlerinde oluşabilecek riskleri önceden tespit edip ona göre aksiyon alabilecek, yeni bir işyeri ile anlaşma yapılacağı zaman risk puanına göre çalışıp çalışmamaya, çalışacak ise hangi koşullar ile çalışacağına karar verebilecek. 2020 yılı ortalarında tamamlanması gereken çalışmalar sonucunda derin öğrenme algoritmaları ile geliştirilen kart işlem sahtekârlığı tespiti için üyelere çıktı da üretilebilecek.

2018 yılı, BKM'nin AR-GE merkezi olduğu, projelerine Teydeb desteği aldığı ve yapay zekâ çalışmalarında "ben de varım" dediği bir yıl oldu. İki yılın sonunda BKM, ArGE temelli kaslarını kuvvetlendirerek ürünlerinin meyvelerini toplamaya başladı. Bünyesinde projelere göre doktora öğrencileri çalıştıran, büyük veri ile çalışma altyapısını kurup akademi işbirliğine önem veren bir yapıya sahip oldu.

YAPAY ZEKA KAVRAM İSPATI ÇALIŞMALARI

Yapay zekâ uygulanabilecek kullanım senaryolarını tespit etmeye çalışırken çok iddialı problemlerin çözülmesi hedeflenmedi. Hedef, hayata geçirilebilecek, işletim ortamında desteklenebilecek mütevazi problemlerin tanımlanması şeklinde belirlenmişti. Çünkü amaç öncelikle yapay zekâ işlerini hayata geçirmek ve sonrasında her gün işletmek için neler öğrenilmesi ve nasıl organize olunması gerektiğine dair bir kavrayış geliştirmekti.

Böyle bir iddiayla hareket edildiği için de, yapay zekâ çalışmalarına dair ilk somut adımın atılarak Yapay Öğrenme Pilot ortamının kurulması çalışmalarına başlandığı Şubat 2018 tarihi, BKM ekibi için son derece heyecan verici, çok özel bir zaman dilimi olarak Şirket tarihine geçmiştir.

O tarihten bugüne BKM bünyesinde şu çalışmalar yapıldı:

Yapay zekâ projelerinin üretim ortamına alınacağı yapının planlaması tamamlandı. Bunun için veri analizi katmanına, veri ambarı ve veri gölünden beslenen çok yüksek sayıda veriyi farklı algoritmalarla çok yüksek hızlarda işleyebilen bir Grafik Tabanlı İşletim

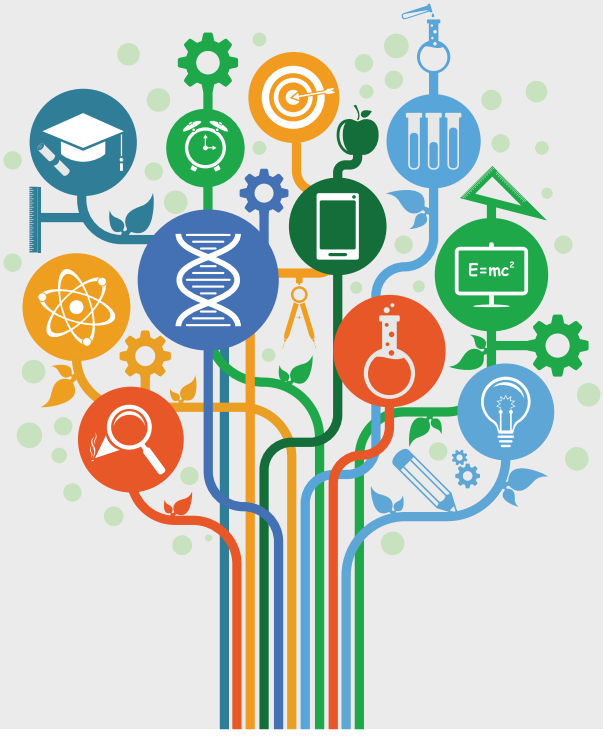
Şekil 3

Kurumsal Bir Yapay Zekâ Projesinin Evreleri

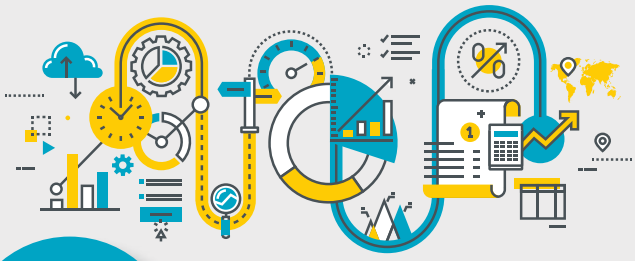
YAPAY ZEKA FİKRİ 1

2 ÇALIŞTAY

AR-GE 3



4 KULLANIM SENORYALARI



ÜRÜN VE ARAÇLAR 9

8 DENENMİŞ MODELLER

PROTOTİPLER 7

6 İŞ BİRİMİ,
VERİ MÜHENDİSİ,
VERİ BİLİMCİ

CXO DESTEĞİ 5

Birimi (Graphical Processing Unit" - GPU) konumlandırıldı. Söz konusu GPU'da R ve Python programlama dillerinde üretilen kodlar çalıştırılarak tahminleme, anomali belirleme gibi çalışmalar başlatıldı.

Büyük veri kullanılarak hayata geçirilecek senaryolar üzerinde ilk kavram kanıtlama çalışmalarının başlatıldığı tarih ise 2019 oldu. Ekip ilk olarak "temassız" işlemlerin kartlı işlemler içindeki payının yüzde 10'a ulaşma tarihini öngörmeyi hedeflemişti. Tahminleme çalışmasında Avustralyalı araştırmacı Alysha M. De Livera ile arkadaşlarına ait TBATS modelinin kullanıldığını not edelim. Model kullanıma 27/3/2019 tarihinde geçtiğinde temassız işlemlerin payının %10'a 2020'nin Ocak ayında ulaşacağı tahminledi. Her gün gerçekleşen veri ile öğrenmeyi sürdüren model her gün tahmin tarihini de güncellemeyi sürdürdü. O günlerde gerçekleşen işlemler doğrultusunda model tahmin ettiği tarihi erkene çekmeye başlamıştı.

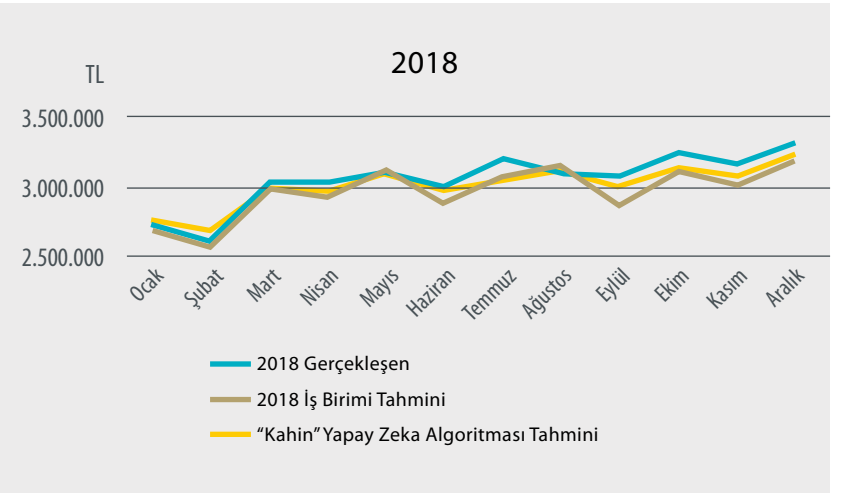
Bu sayede ürün yönetimi belli bir hassasiyet seviyesinde aksiyonlarını planlayabiliyordu. Nihayetinde %10 temassız işlem payı seviyesine 17 Eylül 2019 tarihinde ulaşıldı ve modelin gerçekleşenden 4 hafta saptığı görüldü. İlk deneme için bu hassasiyet seviyesi iş birimi için yeterliydi. Sonrasında, yapay zekâ'nın hedeften sapma nedenleri ile modelin zenginleştirilmesi üzerinde çalışıldı. Bu şekilde "temassız" işlemlerin kartlı işlemler içindeki payının yüzde 20'ye ulaşacağı tarihin daha az sapma ile saptanması hedeflendi.

Yönlendirme işlemlerinden elde edilen yıllık gelirin tahminlenmesi, BKM çatısı altında yürütülen bir başka kavram kanıtlama çalışması oldu. Bir önceki yıl işlem adetleri ve bazı ekonomik göstergeler hakkındaki beklentiler dikkate alınarak, BKM uzmanlarınca excel tabloları kullanılarak yapılan tahminleme, 2019 yılı itibarıyla bu kez bütçe çalışmaları verilerinin girdi olarak alındığı tahminleme algoritmaları kullanılarak yapılmaya başlandı. BKM üzerinden geçen otorizasyon sistemi verileri ile farklı makina öğrenme algoritmaları kullanılarak işlem adetlerine yönelik tahminleme gerçekleştirildi.

Yapılan tahminleme çalışması öncelikle 2014 - 2017 verileri üzerinden 2018'in gerçekleşen verilerini tahmin etmek yöntemi ile sınandı. Doğrulanan algoritmanın daha önce iş birimi uzmanları tarafından yapılan bütçe tahminlerine göre gerçekleşen rakamlara daha yakın olduğu gözlemlendi. İş birimi uzmanları tarafından yapılan tahminleme, yıllık gerçekleşen değerden yüzde 2,86 saparken, yapay zekâ algoritması tarafından yapılan tahminlemede sapma oranının yüzde 1,4 ile sınırlı kaldığı görüldü. 2018 verileri üzerinde yapılan iyileştirmeler sonrasında, 2019 yılına ait bütçe çalışmasında artık 2019 yılına ait tahminleme kullanılabilir hale geldi.

Şekil 4

BKM Bütçe Tahminleme Sonuçları (2018)



Bu ve benzeri kullanım senaryoları ile yürütülen yapay zekâ çalışmalarında sürekli öğrenme, öğrenilenleri modele besleyerek daha doğru sonuçları hedefleme esastır. Bir diğer deyişle, yapay zekâ projeleri beraberinde sürekliliği getirir. BKM içinde kullanım senaryoları yaratmaya, öğrenmeye, öğrendikçe zenginleşmeye bu gerçek göz önünde bulunarak bugün de devam ediliyor.

VERİLERDE KALİTE, TUTARLILIK VE DEVAMLILIK

Yukarıda bahsini ettiğimiz tüm bu çalışmaları özetleyerek tekrar edecek olursak, her şeyden önce BKM'nin bir veri merkezi olarak yolculuğunun geçmişinin 1990 yılına dayandığının altını bir kez daha çizmemiz gerekir. Kuruluş amacı olan takas ve hesaplaşma fonksiyonunu gerçekleştirdiği ilk günden itibaren, BKM hep kartlı ödemelere yönelik kritik öneme sahip verileri depolayan bir kurum oldu. Teknoloji yıllar içinde değişti, gelişti ancak BKM'nin bu merkezi önemi hiç değişmedi. Verileri hiçbir sektörün sahip olmadığı kalite, tutarlılık ve devamlılıkta depolayıp yönetmek yıllar içerisinde BKM'ye önemli bir bilgi birikimi sağladı. Bu üç temel niteliği daha da iyileştirmek amacıyla sürekli yatırım yapmak, sektördeki değişime paralel yeni ödeme fonksiyonları geliştirmek ve değişen kurallar eşliğinde verilere devamlılık kazandırmak BKM'de her zaman için o verilerin kendisi kadar önemli oldu.

Ancak veri yönetimi konusunda edinilen belki de en kıymetli kazanım performans takibinin çok önemli olduğu gerçeğini temel alıyordu. Nihayetinde, "ölçümlemediğiniz performansı değerlendiremezsiniz."

Diğer taraftan, kurum içinde kazanılan tecrübenin yeni teknolojiler konusunda uzman insan kaynağı ile desteklenmesi anlayışının insan kaynakları politikalarının bir parçası haline getirilmesi, BKM'nin bu süreçte edindiği bir başka kazanım oldu.

Bu kadar istikrarlı bir şekilde yürütülen veri yönetimi çalışmaları bugün BKM'yi "değerli bir maden"e sahip bir kurum haline getirdi. BKM, yapay zekâ ve makine öğrenmesine yönelik kavram kanıtlama çalışmalarını o istikrarlı gayretleriyle başlatabildi. Ve o çalışmalardan elde ettiği sonuçları kurumun karar destek mekanizmalarına başarıyla entegre etmeye başladı.

Sonuçta, elde edilen tüm ümit verici sonuçlara rağmen, BKM'de büyük veriye dayalı yapay zekâ çalışmalarının henüz emekleme döneminde olduğunu söylemek de lazım. BKM'nin dijitalin peşinde sürdürdüğü o çalışmalar aynı hızla bugün de devam ediyor ve ödeme sistemleri ekosisteminin bu merkezi aktörü, kurum içerisinde belirli bir olgunluğa getirdiği çalışmalarını ve tecrübesini önce kendi sektörüne, sonra da farklı sektörlere fayda sağlayabilecek ürün, hizmet ve platformlara dönüştürme hedefine doğru emin adımlarla yürümeye devam ediyor.

GERÇEK HAYAT KOŞULLARI HAKKINDA ÖĞRETİCİ SÜREÇ

Prof. Dr. Cem Say
Boğaziçi Üniversitesi, Bilgisayar Mühendisliği Bölümü

"Boğaziçi Üniversitesi'nden meslektaşım Prof. Dr. Taylan Cemgil ile birlikte kredi kartı sahtekârlıklarının büyük hacimli işlem verilerinden otomatik tespiti ve bu veriye dayalı işyeri skorlaması konularında yapay öğrenme tekniklerinden yararlandığımız BKM ArGe projelerinde yer aldım. Gerçek veriyle baş başa kalmanın işin teorisini anlatmaktan çok farklı bir deneyim olduğu kesin. Karşılaştığımız pratik zorlukların ilki, BKM'nin (doğal olarak büyük bir güvenlik duvarının ardında olan) verilerinden "keşifsel analiz" aşamasında gereksindiğimiz kadarının, yapay öğrenme araştırmacılarının kullanmaya alışık olduğu açık kaynaklı veri bilimi yazılımlarının anlayacağı şekle taşınmasında oldu. İlk sorgularımızdan birinde senenin belli bir ayında hiç kredi kartı yolsuzluğu yapılmadığını görünce şaşırdık, "acaba kutsal bir aya filan mı denk geldik?" diye düşündük. Sonrasında, o dönemin verilerinin bizim veri tabanımıza aktarılmadığını fark ettiğimizde durumu anladık. Hangi donanımda hangi yazılımla çalışacağımıza dair birkaç karar değişikliği yapmamız gerekti. Bu da gerçek hayat koşulları hakkında bizlere öğretici oldu.

Veri bilimi açısından ilginç bir anekdot olarak derslerde anlatabileceğim bir örnek şu: Görselleştirmeler sırasında çıkardığımız bir grafik, kaç liralık sahtekârlık işlemlerinden kaçar tane yapıldığını gösteriyordu. Diğer tüm değerlerde "pürüzsüz" giden bu grafiğin 100 TL'nin birkaç lira altındaki işlemler için beklenmedik bir "çıkıntı" yapması dikkatimizi çekti. Meğerse 100 TL'nin altındaki işlemler için uygulanan güvenlik prosedürü daha hafifmiş, kötü adamlar da bunu keşfetmişler. O yüzden bu bantta daha sık kalıyorlarmış. Biz de bu karanlık işlerden anlamayan profesörler olarak sahtekârlık konusunda bir püf noktasını böylece keşfetmiş olduk."

1. BÖLÜM

DENEYEREK ÖĞRENMEK

İÇİNDE bulunduğumuz yüzyıl, insanlığın üretim odaklı anlayıştan bilgi odaklı anlayışa geçiş yaptığı bir dönem. Tarihin seyri içinde avcılık, tarım, mekanik üretim, seri üretim ve otomasyon basamaklarını tırmanan ve her bir basamakta dönüşüm hızını arttıran insanlık, günümüzde yeni ve ezber bozan teknolojileri hayatımıza uyarlamanın yollarını arıyor. Bu hızlı dönüşüm teknolojinin sunduğu imkânlarla rekabette daha fazla fark yaratma olanağı sağlıyor. Tabloyu doğru okuyamayan şirketler, büyük bir fırsatı kaçırırken varlıklarını da tehlikeye atıyorlar. Bu tehlikenin farkında olan kurumlar ise kendilerini yeniliyor ve kültürlerini teknoloji ile besliyor.

YENİLİKÇİ TEKNOLOJİLERİN BKM VİZYONUNDAKİ YERİ

BKM, teknolojiye yatırım yapmayı ve yeni teknolojileri ödemeler dünyasına fayda yaratacak şekilde hayata geçirmeyi "geleceğin ödeme deneyimini yaşatmak" vizyonunun en önemli gereklerinden biri olarak gördü hep. Türkiye kartlı ödeme sistemleri dünyasının güvenlik cephesindeki önemli yeniliklerinden biri olan chip&PIN geçişini, daha 2007 yılında, Avrupa'daki pek çok gelişmiş ülkenin de çok önünde tamamlarken, BKM çatı kurum olarak bu sürece liderlik etmiş ve geçişi yapan ilk ülkelerden biri olmamızı sağlamıştı.

Dijitalleşmeye doğru atılan bu ilk adımları "Ekosistemin Yenilikçi Platformu"na dönüşme yolunda yılların seyri içinde atılan diğer adımlar takip etti. Elbette ki bu adımlar, BKM'nin kurumsal kültürünün bileşenlerinden biri olan "yenilikçi teknolojileri deneyerek öğrenmek" odaklı bakış açısı sayesinde mümkün olabildi. O bakış açısı da, zaten yeni teknolojilerin dönüştürdüğü dünyaya uyum sağlamak doğrultusunda kurum kültürünü ve stratejisini dijital bir perspektiften yoğurma çabalarının, bir diğer deyişle kültürel bir dönüşümün sonucuydu.

Bu kültürel dönüşüme giden yolda BKM'nin izlediği stratejinin temel öğeleri şöyle özetlenebilir:

1. Kültürel değişimi sağlamak yolunda kuruma dışarıdan ezber bozan-yenilikçi bakış açısı getirebilecek insan kaynağına yatırım yapmak,
2. BKM çalışanlarının katkısıyla belirlenen kurumsal mottolar ile bu kültürü içselleştirmek,
3. Küresel arenadaki gelişmeleri yakından takip ederek gerek kurum içerisindeki her düzeyde gerekse de kurum dışındaki paydaşlarda farkındalık yaratmak,
4. Yenilikçi teknolojilerin uygulanabilirliğini test etmek üzere sahaya inmek,
5. Deneysel çalışmalarla teknolojinin potansiyelini keşfetmek.

Şimdi bu temel öğeleri sırasıyla açalım.

EZBER BOZAN İNSAN KAYNAĞINA YATIRIM YAPMAK

Kültürel dönüşüm sürecindeki zincirin ilk halkası, büyürken yenilenen ve gençleşen bir BKM'yi mümkün kılacak insan kaynağı yatırımı gerçekleştirmek oldu. 2010'lu yılların başlarında dijital ürün ve hizmetler sunmaya hazırlanan BKM, yenilediği insan kaynakları politikası sayesinde teknolojiyle iç içe büyüyen yetenekli gençleri bünyesine katmaya başladı. Tüm çalışanlara söz hakkı vermeyi ilke edinmiş, bunu açık kapı politikasıyla desteklemiş, sosyal medya kullanımını teşvik eden bir yönetim anlayışını benimsemiş olan BKM, yenilikçi ve ezber bozan insan kaynağı olarak tanımlanabilecek yeni nesil ile empati yetisini de geliştirme yoluna gitti. Farklı bakış açılarına sahip kişilerin organizasyona katılmasına önem verildi. Uzun yıllar sadece bankacılık sektörünün ödeme teknolojileri alanında uzmanlaşmış profesyonellerin çalıştığı bir kurumdu BKM. Zamanla telekomünikasyon ve bilgi teknolojileri gibi sektörlerde veya start-up'larda çalışmış olan kişileri bünyesine katarak sorunlara farklı bakış açıları geliştirme imkânı verecek kaslarını güçlendirmiş oldu.

Bu dört eylem, BKM'nin bugün hâlâ gelişmekte ve dönüşmekte olan iş yapış biçiminin en yalın özeti. Dijital dönüşümü organizasyon yapısında sadece belirli bir grubun görevi olarak görmeyen ve bu sebeple bir dijital dönüşüm ofisi veya dijitalleşme süreçlerinden sorumlu bir yönetici pozisyonu bulunmayan BKM, bu olgunun tüm çalışanlar düzeyinde sahiplenilmesi sağlayarak ve farkındalığı tabana yayarak başarıları kucaklama yoluna gidiyor.

KURUMSAL MOTTOLAR İLE "DENEYEREK ÖĞRENMEK"

Ekibin formasyonundaki bu değişikliğin tamamlayıcısı ise BKM'nin eylem planlarını destekleyici nitelikteki kurumsal mottoların belirlenerek içselleştirilmesi oldu. "Merak et, dene, üret, iz bırak!" şeklindeki dört eylemi içeren motto BKM'nin kültürel dönüşümünün taşıyıcı unsurları olan çalışanların günlük iş yapma biçimlerinin odağına yerleşti.

PAYDAŞLARDA TEKNOLOJİK GELİŞMELERE YÖNELİK MERAK UYANDIRMAK

BKM, "deneyerek öğrenmek" felsefesinin temel yapı taşını, paydaşlarda merak uyandırmak olarak gören bir kurum. Bunun için kullandığı çeşitli yöntemler, araçlar ve mecralar var. İş Geliştirme ekibi liderliğinde yürütülen "içerik oluşturma" çalışmaları ve düzenli periyotlarla üretilen raporlar bu yöntem ve araçların belli başlıları.

> *"Dijital dönüşüme giden yolda BKM'nin başarısının anahtarı, öğrenerek, üstüne koyarak, yeni ürünler geliştirerek, her sözünü tutarak, denemekten vazgeçmeden, merak ederek, merakını ekosisteme bulaştırarak çalışmaktır."*
>
> **Dr. Soner Canko**
> BKM Genel Müdürü

İlk dönemlerde sadece üst yönetimle paylaşılmak üzere girişilen ve tüm ekiplerin iş geliştirme faaliyetlerinin en önemli sacayaklarından birini temsil eden bu çıktılar, zaman içerisinde şirketteki tüm çalışanlarla, sektördeki bankalarla ve farklı platformlar üzerinden kamuoyu ile de paylaşılmaya başlandı.

Bu çalışmalar bugün de büyük bir titizlikle yürütülüyor. Bir rapor üretilirken, aralarında Finextra, NFCW, Payments Cards and Mobile, PYMNTS, Business Insider Intelligence, Medici.com, Nilson Report, NFC Times gibi bankacılık ve ödeme teknolojileri dünyasının saygın kaynaklarının da olduğu yaklaşık yirmi haber sitesi taranıyor. Bu kaynaklardaki haberlerin değerlendirilmesi neticesinde her hafta yaklaşık on beş haber seçiliyor. Haberler Türkçe olarak özetleniyor ve yönetici özeti niteliğinde bir kelime bulutunun oluşturulmasıyla rapor son haline getiriliyor. "Bankacılık ve Ödeme Teknolojilerinde Önemli Gelişmeler"i konu edinen rapor, finans dünyasının odaklandığı alanları göstermesi ve Türkçe olması sebebiyle sektör tarafından büyük bir ilgiyle takip ediliyor.

Haftalık periyodda yayımlanan bu rapor, ilk etapta sadece şirket içi paylaşım amacıyla üretilmişti. Bu paylaşımlara gelen olumlu geri bildirimler üzerine raporun daha fazla kişiye ulaştırılmasının çok yararlı olacağı görüldü ve alternatif paylaşım kanalları belirlendi. BKM üyesi olan kurum temsilcilerinin katılımıyla her ay düzenlenen İş Geliştirme Komitesi'nde sunulan ve kulaktan kulağa

yayılan rapor, sektör dışı kurumlarda çalışan kişilerin de ilgisini çekti. Rapor bugün kamu kurumlarından, banka dışı sektörlerin profesyonellerine, kariyerini yurtdışında sürdüren uzmanlara kadar farklı alanlardan ve coğrafyalardan kişilerle de paylaşılıyor.

Rapor, teknolojik gelişmişliğin katlanarak arttığı finans çevrelerinde dünyadaki gelişmelerle ilgili farkındalığın ve merak düzeyinin yükselmesini amaçlayarak önemli bir misyon üstleniyor. Sistematik bir çalışmanın ürünü olan bu raporlar sayesinde okuyucular, nakitsiz, temassız ve mobil ödemelere ilişkin gelişmeler, PSD2 gibi düzenlemeler, açık bankacılık, anlık ödeme yapıları, dijital kimlik, uluslararası para transferleri, fintek, tekfin, blokzinciri gibi çok geniş bir yelpazede hem gelişmiş hem de gelişmekte olan pazarlarla ilgili güncel bilgi sahibi olabiliyor.

"Bankacılık ve Ödeme Teknolojilerinde Önemli Gelişmeler"i konu edinen rapor, başta bankalar ve e-para kuruluşları olmak üzere BKM'nin ekosisteminde yer alan kurumların temsilcileriyle de paylaşılırken, sosyal fayda yaratma ilkesiyle hareket ediliyor. Rapora abone olma talebinde bulunan kişilerden, önce dilediği STK'ya BKM Express kanalıyla bağış yapması isteniyor.

Paylaşılan içerikleri daha fazla kişiye ulaştırmak gerektiğini düşünen BKM, hazırladığı raporun küçük bir versiyonunu Twitter, Medium gibi sosyal medya kanalları ile FinTech İstanbul ve Blockchain Türkiye (BCTR) gibi platformlar üzerinden de herkese açık olarak paylaşıyor.

BKM sahip olduğu bilginin yaygınlaşması için çeşitli mecralar kullanıyor. Kurumda bilginin nerede, ne zaman karşınıza çıkacağı hiç belli olmuyor. Kurum içinde kullanılan iletişim portaline ek olarak BKM raporları sıra dışı bir mecrada (!) daha paylaşıyor: şirket içindeki umumi tuvaletlerde! İlk etapta seçilen içeriklerin fiziksel çıktısının panolara yapıştırılıp bu tuvaletlere asılmasıyla başlayan denemeler, gelen olumlu geri bildirimler sonrasında tabletlere taşınarak dijitalleştirildi. BKM'nin dışarıdan katılımcıları ağırladığı çeşitli etkinliklerde tabletlerde dönen haberleri gören misafirlerin olumlu tepkileri, yapılan çalışmaların ne kadar düşünce tetikleyici ve ilgi uyandırıcı olduğunu gösterir nitelikteydi.

YENİLİKÇİ TEKNOLOJİLERİ TEST ETMEK İÇİN SAHAYA İNMEK

Tabii günümüz dünyasında merak sahibi olmak ve dünyada olup bitenleri takip etmek tüketicilere arzuladıkları ürünleri ve deneyimleri sunabilmek için tek başlarına yeterli olmuyor. BKM, tüketicilerin ödeme alışkanlıklarını değiştirmek, nakde alternatif kart ve temassız/mobil ödeme sistemlerinin kullanımını artırmak için neler yapılabileceğini anlamanın ve onların uygulanabilirliğini sınamanın altın değerinde olduğuna inanıyor. "Nakitsiz Toplum" vizyonuna koşan bir kurum olarak da, ekosistemde kullanıma sunulacak ürünlerin geniş kullanı-

KÜÇÜK TUTARLARDA KARTLI ÖDEME "AYIP" SAYILIYOR

Onur Demirtaş
Destek Hizmetleri

"2018 ve 2019'da tüm çalışanlarımızın katıldığı saha çalışmaları gerçekleştirdik. Bebek perakendesi ve süpermarket sektörünün öncüleri arasında yer alarak toplumun farklı segmentlerine hitap eden üç farklı şirketin 27 mağazasında 13 bine yakın işlem gözlemledik. Bu gözlemler nakitsiz toplum vizyonu doğrultusunda önemli ipuçları sağladı.

Örneğin, tüketiciler kartları olsa bile süpermarketlerdeki düşük tutarlı alışverişlerde nakit kullanmayı tercih ediyordu. Bunun çok çeşitli sebepleri olabiliyordu; kimi tüketiciler kartlı ödemenin kasiyere ek bir 'zahmet' çıkaran uzun bir süreç olduğunu düşündüğünden, küçük tutarlı alışverişlerde kartla ödeme yapmayı ayıp sayıyordu.

Buradan bazı dersler çıkardık. Demek ki, kartlı ödemelerin alternatifinin nakit değil, temassız ödeme, hatta mobil ödeme olabildiğini, ödemelerin bu şekilde hızlı, kolay ve güvenli şekilde yapılabileceğini tüketiciye anlatmak gerekiyordu. Ayrıca, nakitsiz ödeme yöntemlerine ilişkin bilinç düzeyini artırırken, özellikle banka kartlarında temassız özelliğinin yaygınlaştırılmasını sağlamalıydık. Yeni teknolojilerin tüketiciler tarafından daha hızlı benimsenmesini mümkün kılmak üzere, onların ödeme alışkanlarının değişmesinde çok önemli bir rolü olan kasiyerlerin eğitilmesine yönelik programlar da düşünmeliydik."

cı kitlelerine ulaşmasının "sahaya inmekten" başka yolu olmayacağını düşünüyor.

Bu inançtan hareketle, üst yönetim de dâhil olmak üzere tüm BKM çalışanları, bir tüketicinin günlük hayatındaki ödeme yolculuğunu deneyimlemek üzere düzenli olarak sahaya inip yeni geliştirilecek ürün ve hizmetleri kullanması hedeflenen bireyleri ve davranışlarını gözlemliyor. Bugüne kadar, bebek perakendesi ve süpermarket sektörünün önde gelen ve toplumun farklı segmentlerine hitap eden üç farklı şirketin mağazalarında, farklı dönemlerde 130'un üzerindeki BKM çalışanının yaptığı gözlemlerde, tüketicilerin ödeme tercihleri analiz edildi ve deneyimde iyileştirilebilecek noktalar irdelendi.

Bu tarz saha çalışmaları, teknolojideki ve finansal hizmetlerdeki gelişimin hayatın içine yansımasını gözlemlemek, bireylerin beklentilerini ve ürünleri deneyimlerken yaşadıkları zorlukları yerinde incelemek, BKM'nin önümüzdeki dönemlerde de sürdürmeyi planladığı çalışmalar arasında yer alıyor.

DENEYSEL ÇALIŞMALARLA TEKNOLOJİNİN POTANSİYELİNİ KEŞFETMEK

Kullanıcıların ürünlerle yaşadıkları deneyimleri sahadan yansıyan bilgiler doğrultusunda iyileştirmek için teknolojinin sunduğu fırsatları en iyi şekilde değerlendirmek gerekiyor. Bu yüzden BKM, uygulama potansiyeli olan her yeniliği araştırıyor ve katma değerli çözüm üretme imkânı gördüğü alanlarda denemeler yapıyor. BKM'de iş geliştirme çalışmaları, ideal çözüm bulunana kadar yürütülen çok sayıda deneysel faaliyette başarılı olmayacakları düşünülenleri hızlı biçimde eleyip rafa kaldırmayı ilke edinen bir anlayışla gerçekleştiriliyor. Bugün kullanımda olan dijital cüzdan uygulaması BKM Express ile yerel ödeme yöntemi TROY, bu deneysel çalışmaların meyveleri olarak hayatımıza girdi.

"DOĞRU İŞ ORTAĞI" İLE ÇALIŞMANIN ÖNEMİ

Gerçekleştirilen deneme çalışmalarının BKM açısından en büyük kazanımlardan biri, başarıya ulaşmak için doğru iş ortağını seçmenin önemini fark etmek oldu. İki şubesi olan bir pizza restoranı ile 150'nin üzerinde mağazası olan lüks segment bir mağaza zincirinde aynı dönemlerde mobil ödemelere dair deneysel çalışmalar yapıldı.

Bu çalışmalar, işi sahiplenen ve teknoloji uyumu yüksek bir çalışanı bulunan küçük işletmenin, büyük sermayeye ve işgücüne sahip olan kurumlardan daha büyük etki yaratılabileceğini gösterdi. Bu deneyim, BKM'nin birçok çalışmasını da şekillendirdi; bugün BKM felsefe olarak büyük isimlerden ziyade, dinamik ve teknolojik dönüşüme inanan girişim, şirket ve işletmelerle verimli çalışmalar gerçekleştirmeyi benimsiyor.

BKM'de pazara sunulmuş ürünlerin geliştirme çalışmaları dışında birçok kavram kanıtlama çalışması da gerçekleştirildi. Sanal gerçeklik gözlüğü ve bluetooth teknolojisi ile bağış yapılması, şirkete gelen ziyaretçilerin kimlik bilgilerinin BKM Express üzerinden doğrulanması, yeni teknolojilerle tasarlanan deneyimlerden bazılarıydı. Bu deneyimlerde, çevik ve hızlı şekilde hareket ederek yeni teknolojilerin uygulama alanlarını anlamak ve teknolojinin pazara uyarlanması için çabuk karar verebilmek hedefleniyordu.

BKM'nin üzerinde çalıştığı diğer iş akışları arasında, müşterilerin mağazalarda satış temsilcilerine dağıtılan tabletler üzerindeki karekod tabanlı mobil ödeme uygulamasını kullanarak ve kasaya gitmelerine gerek kalmadan alışveriş yapabilmeleri; dijital cüzdan uygulamalarının işyeri ağlarını birbirlerine açmalarıyla uluslararası alışverişler yapılması gibi örnekler yer alıyordu. Bu kapsamda BKM Express ile İspanya'daki bir dijital cüzdan arasında olası işbirliği için ön analizler yapıldı. Ancak teknik açıdan mümkün olmasına karşın iki ülke arasındaki e-ticaret pazarının küçüklüğü ve yüksek gönderi maliyetleri nedeniyle projenin ilerletilmemesi kararlaştırıldı. Dijital kimlik, anlık ödemeler ve biyometrik çözümler gibi yeni teknolojiler ve trendler de BKM'nin takibe alarak ekosisteminde bir bilinç oluşmasını sağlamak üzere bugün de çaba sarf ettiği konu başlıkları arasında.

VAKA: EKOSİSTEME VE TÜRKİYE'YE ÖRNEK OLAN BİR DENEME OLARAK BLOKZİNCİRİ

Blokzinciri, BKM'nin son dönemde en fazla odaklandığı teknolojilerden biri. Dünya Ekonomik Forumu'nun bir raporuna göre,[1] 2025 yılı itibarıyla gayrisafi yurtiçi hasılanın yüzde 10'unun blokzincirinde yer alacağı tahmin ediliyor. Bu da iş dünyasındaki bütün yöneticilerin bu kavramdan haberdar olmaları gerektiği anlamına geliyor. Microsoft, IBM ve diğer pek çok teknoloji şirketi, temel olarak finans hizmetleri alanındaki müşterilerini hedefleyen blokzinciri tabanlı hizmetlerini piyasaya sürdüler bile.

BKM yöneticilerinin varlığından ve öneminden epeydir haberdar olduğu bu teknolojiyle ilgili kurum içindeki ilk çalışmalar, Satoshi Nakamoto mahlasıyla 2008 yılında kaleme alınan "Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic Cash System" isimli makalenin yayım tarihinden 3-4 yıl sonra başladı.

İlk hedef çok büyük potansiyele sahip olduğu düşünülen bu teknolojiyi tanımak ve ödemeler dünyasına yönelik olası etkilerini anlayabilmekti. Bu konuda alınan seminer ve eğitimlerin, yürütülen ön araştırmaların ardından varılan sonuç, "blokzincirin sunumlarla öğrenilemeyecek kadar karmaşık bir teknoloji" olduğu yönündeydi. Bu yaklaşım, bugün sektörde blokzinciri konusunda öncü kurumlardan biri haline gelmiş olan BKM'nin bu alandaki çalışmalarının temel dayanağını oluşturdu. "Kolları sıvayıp" blokzinciri teknolojisiyle ilgili bilfiil projeler üretmeye başlayan Şirket, belirli bir olgunluk seviyesine ulaşan projelerini de yaygınlaştırma yoluna gitti.

Blokzincirin en büyük zorluklarından biri, uygun kullanım alanını belirlemek olmuştur. Uygun kullanım alanı olmayan bir blokzinciri projesi yürütmek, yalnızca proje yapmış olmak için yapmak anlamına gelecektir. Bu verimsiz yaklaşım teknolojinin üstün ya da eksik kalan yönlerini anlamanıza yardımcı olmaz. Nitekim dünyaca ünlü araştırma ve danışmanlık şirketi Gartner'ın araştırmaları da bu gerçeği teyit eder nitelikte. Merkezi ABD'nin Connecticut eyaletinde olan araştırma şirketinin "Predicts 2019: Future of Supply Chain Operations" isimli çalışması, doğru kullanım alanları belirlenmediği için blokzinciri tabanlı tedarik zinciri projelerinin yüzde 90'ının başarısız olacağını öngörmektedir.

Nihayetinde bu veriler, BKM'nin öncelikle bu teknolojiye doğru kullanım alanı bulmak için titizlikle çalışması gerektiğine işaret eden nitelikteydi. Bu yaklaşımla hareket eden BKM'de iki farklı blokzinciri uygulaması hayata geçirildi. Teknoloji henüz olgunlaşma sürecinde olduğundan söz konusu uygulamalarda BKM'nin asli ürün ve hizmetleri yerine, deneme-yanılma esnekliğinin bulunduğu alanlara odaklanıldı. Şirket'in kurum-içi sadakat ve ödüllendirme uygulaması olma özelliği taşıyan ve bugün 150'den fazla çalışanı tarafından kullanılan BBN isimli ilk blokzinciri uygulaması bu anlayışla geliştirildi. Bir kurum-içi sadakat uygulaması olarak kurgulanan BBN'de iş birimleri tarafından verilen hedefleri yerine getiren kullanıcılar puan kazanıyor. Hedefler, hayata geçirilme aşamasında olan yeni bir özelliğin test edilmesi ve geri bildirim toplanması, ürünlerin sahiplenilmesi, sosyal medya kullanımı, sağlıklı yaşam, siber güvenlikte farkındalığın arttırılması gibi alanlara dönük olabiliyor. Kullanıcılar, yani BKM çalışanları

kazandıkları puanları uygulamaların içerisindeki mağazalardan ürün alarak veya arkadaşlarına göndererek değerlendirebiliyor.

T2 isimli Ankara merkezli bir yeni girişimle birlikte geliştirilen Hyperledger Fabric tabanlı BBN, BKM'de 2017 yılının başından bu yana hem kuruma hem de çalışanlara sunduğu faydalarla beğeniyle kullanılıyor.

Türkiye'nin ilk canlı blokzinciri uygulaması olan BBN, BKM'nin blokzincirin nasıl işlediğini paydaşlarına ve kamuoyuna anlatması açısından da önemliydi. 2017'nin başından bu yana sayısız konferansta, özel toplantıda ve bire bir görüşmede düzenleyici kurumlar da dahil olmak üzere ilgili birçok kişiye ürünün tanıtımı yapılarak blokzincirin potansiyelinin anlaşılmasına çalışıldı. Bunlara ek olarak BBN'de kurgulanan yapı ve çalışma sırasında öğrenilenleri içeren "Keşif: Blokzincirin Sırları" başlıklı rapor hem Türkçe hem İngilizce olarak ilgililerle paylaşıldı.

BKM'nin blokzinciri çalışmalarının ikincisi olan "belgem.io" uygulaması ise bu teknolojinin farklı platformlarda denenerek sağladığı değer öner-

UYGULAMALAR ADLARINI OFİS KATLARINDAN ALDILAR

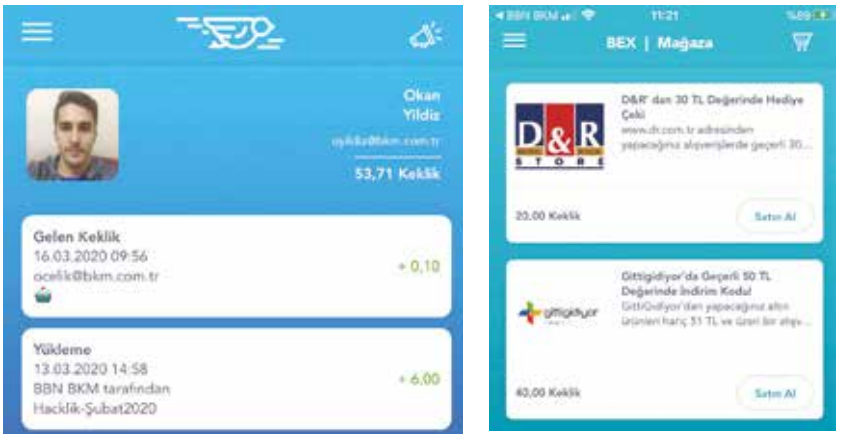
Okan Yıldız
İş Geliştirme

"2016 yılında belirlediğimiz hedeflerden biri, yükselen teknolojilerden biri olan blokzincirini öğrenmekti. O dönem bununla ilgili çok az içerik üretiliyordu ve biz neredeyse hepsini okuyor, yurtdışında düzenlenen etkinliklere katılıyorduk. Ancak bu yeni teknoloji sunumlardan, raporlardan öğrenilemeyecek kadar karmaşıktı. İşin içine dalıp "ellerimizi kirletmeden" blokzincirini tam olarak öğrenemeyeceğimizi anladık. Henüz olgunlaşmamış olan bir teknolojiyi yaygın olarak kullanılan ürün ve hizmetlerimize uyarlamak riskli olacağı için de, ana ürünlerimizin dışında bir kavram ispatı çalışması gerçekleştirmeye karar verdik.

O dönem yoğun biçimde araştırdığımız kavramlardan biri olan dijital kimlik, blokzincirin ideal kullanım alanlarından biri olarak gösteriliyordu. Kullanıcıya ait verinin farklı partiler arasındaki transferinin yine kullanıcının onayı doğrultusunda gerçekleşeceği bir çözüm temelinde blokzinciri teknolojisini sınamak istiyorduk. Ancak bir kavram ispatı çalışması için farklı kurumları ikna edip, onlara blokzincirin ne olduğunu anlatmaya kalkışmak, nihayetinde harcayacağımız eforu katlayabilirdi. Daha pratik bir yönteme ihtiyacımız vardı. BKM'de Soner (Canko) Bey, Celal (Cündoğlu) Bey ve Özge (Çelik) ile yaptığımız değerlendirmelerde, kurumiçi sadakat platformu olan BBN'i hayata geçirmeye, dağıtık yapıyı ise Akmerkez'de BKM ofislerinin bulunduğu katları ayrı uygulamalar olarak konumlandırarak sağlamaya karar verdik. Geliştirmelerini Fintech 101 eğitimlerinde tanıştığımız T2 ile yaptığımız BBN'de uygulamalarımızın isimleri, bulunduğumuz ofis katlarından hareketle, BKM2, BKM3 ve BKM5 oldu. İkinci katta çalışanlar ilk olarak BKM2 uygulamasına kayıt olacaktı. Diğer uygulamalara üye olurken ise bilgilerini tekrar girmeleri gerekmeyecek, doğrulanmış bilgilerinin paylaşılmasına onay vermeleri yeterli olacaktı. Dijital kimlik kavramını başarıyla test ettiğimiz BBN'in adının kaynağını merak edenler, BKM'nin pazarlama iletişiminde kullandığı "Bay Bay Nakit" sloganının ilk harflerine bakabilirler."

Şekil 1

BKM BBN Blokzincir Uygulaması



melerinden faydalanma çabasının bir sonucu olarak ortaya çıktı. Belgem.io çalışmasının temelleri, Microsoft Türkiye Genel Müdürü Murat Kansu ile BKM Genel Müdürü Soner Canko'nun bir seyahatte geliştirdikleri ortak bir blokzinciri projesi yapma fikri akabinde atıldı.

Dijital bir belge platformu olan "belgem.io," üyesi olan finans kurumlarının çalışanlarına yönelik mesleki eğitimler düzenleyen BKM için adeta "biçilmiş kaftan" niteliği taşıyordu. Zira, BKM bu eğitimler sonrasında verdiği ıslak imzalı sertifikaları bir süredir dijitalleştirmeyi tasarlıyordu. Eğitim sertifikalarının doğruluğunu teyit edebilen blokzinciri teknolojisi değiştirilemezliğe imkân tanıması sayesinde projeye katma değer sağlayacaktı. Etherium tabanlı olarak geliştirilen, ardından Quorum platformuna taşınan bir blokzinciri uygulaması olan belgem.io, bu düşünceden hareketle hayata geçirildi. BKM'nin Microsoft'un yanı sıra VeriPark'ı da yanına alarak oluşturduğu konsorsiyumun meyvesi olan belgem.io, ilk etapta FinTech İstanbul, BayBayNakit Akademi, Blockchain Türkiye gibi yapıların eğitim sertifikalarını veren bir platform oldu. Ürün BKM'nin blokzinciri ile ilgili bilgi birikimini üst seviyeye taşımasına da katkıda bulundu.

GELECEĞE KATKIDA BULUNMAYA DEVAM

BKM'de gelecekte geliştirecek ürün ve hizmetlerin temelini yeni teknolojiler üzerine bugün yürütülen çalışmalarda elde edilen bilgi ve deneyimler oluşturacak. O bilgi ve deneyimleri zenginleştirebilmek için de, ekosistem oluşturmak, o ekosistemdeki ilgili kişi ve kurumlarla bilgi paylaşımına gitmek şart. Bilgi paylaşımının yaratacağı sinerjiye inanan BKM'nin çalışmalarında edindiği bir ilke bu. Bugün BKM'nin bu ilkeden hareketle çok sayıda rapor ürettiğini, katıldığı etkinliklerde sunumlar yaptığını, bilgi ve deneyimlerini Medium gibi platformlar üzerinde paylaştığını görüyoruz.

Yeni teknolojiler özelinde bugüne kadar gerçekleştirdiği çalışmalarda çevik olmanın ve projeyi yaygınlaştırma kararını mümkün olduğunca hızlı biçimde vermenin son derece kritik öneme sahip olduğunu kavrayan BKM, bunlara paralel olarak, ilgili alanda uzmanlaşmış çözüm ortaklarıyla çalışmaya da sıcak bakıyor. Genç şirketlerle iş birlikleri kurmaya özellikle özen gösteren Şirket, bu sayede hem kendisini farklı bakış açılarına daha fazla açmayı hem de yeni girişimlerle bağını güçlendirmeyi hedefliyor. BKM, yeni bir girişim gibi hareket etme amacıyla da tutarlılık gösteren bu tutumuyla, örneğini 2017 yılında gördüğümüz üzere "Startup Dostu Şirketler" listesinde ilk sırada yer alıyor.

İş geliştirme çalışmalarının merkezine tüketiciyi koyan BKM, son dönemde tüketici davranışlarını bizzat sahada gözlemleyerek onların beklenti ve deneyimlerini daha iyi anlamayı ve sunduğu ürün ile hizmetlerini bu temelde şekillendirmeyi amaçlıyor. Sahadan olumsuz sinyaller alındığında ise ilgili projeyi sonlandırarak kaynakların etkili ve etkin şekilde kullanılmasını mümkün kılıyor.

BKM'de yenilikçi teknolojileri takip etmek ve deneyimleyerek öğrenmek sadece kurum içi çalışmalarda benimsenmiş bir ilke değil. BKM, içinde bulunduğu ekosistem içinde aynı ilkeden hareket eden oyuncuları destekliyor ve yeni oyuncuların serpilip gelişmesine ön ayak oluyor. Bankacılık ve ödemeler alanındaki teknolojik gelişmeleri takip eden FinTech İstanbul'un kurulmasına destek olan BKM, "fintek" alanında Türkiye'nin öncü kurumları arasında yer alıyor.

Türkiye'nin blokzinciri teknolojisinde atılım yapması hedefiyle temelleri atılan ve 60'ın üzerinde şirketi bir araya getiren Blockchain Türkiye Platformu'nun (BCTR) kurulmasında etkin rol üstleniyor.

Teknolojideki hızlı dönüşüm ve bunu en başarılı biçimde uygulayan finans sektörü, şüphesiz ki geçmişte olduğu gibi önümüzdeki yıllarda da birçok yenilikle karşımıza çıkacak. Dinamik ve teknolojiyi içselleştiren kadrosuyla BKM ise, Türkiye'nin bu alanlarda doğru zamanda doğru adımları atabilmesi için takip etmeye, denemeye, yanılmaya, başarılı olmaya ve başarılardan olduğu gibi başarısızlıklardan da öğrenmeye, öğrendiklerini paylaşarak Türkiye'nin geleceğine katkıda bulunmaya devam edecek.

1. BÖLÜM

GELECEKTE BİZİ BEKLEYENLER

SONSÖZ

Yakın bir gelecekte bugün sık konuşulan teknolojilerin daha somut yansımalarını görebileceğiz. Yarattığı dijitalleşme kültürü ile bir çok projeyi hayata geçiren BKM yeni iş modellerinin ülke genelinde ölçeklendirilmesine odaklanacak.

BİLGİ teknolojilerinin hayatın her alanına nüfuz etmesi ile birlikte, günümüzde yaptığımız sıradan eylemlerle bile arkamızda muhakkak dijital bir ayak izi bırakır olduk. Sadece internette gezinip alışveriş yaparken ya da mesajlaşırken değil sokakta yürürken, otomobilimizi kullanırken bile... Teknoloji dünyasının "veri" olarak nitelediği bu dijital izler, insanlığın gün içinde ürettiği o devasa "veri deryasının" bir parçası olup çıkıyor. Finans sektörü oyuncularından, büyük teknoloji şirketlerine kadar rekabet artık veri ve veriyi yaratıp anlamlandıran yenilikçi teknolojiler etrafında şekilleniyor.

EN STRATEJİK VARLIK: VERİ

İster adına "Büyük Veri" deyin, ister Türkçede belki de daha uygun düşebilecek "Veri Deryası" tanımlamasını kullanın, terimin ister istemez sahip olunan verinin hacmine, büyüklüğüne odaklandığını fark edeceksiniz. Oysa asıl önemli olan onun stratejik kıymeti!

Bugün dijitalin peşindeki yolculuğumuzda öyle bir noktaya geldik ki, bu ekosistemin en büyük oyuncusu olan bankalar bile artık ellerinin altındaki en büyük gücün, ne kendilerini bugüne dek güvence altında hissettiren bankacılık lisansları, ne öz-sermayeleri ne de uzmanlıklarına çok güvendikleri insan kaynakları olmadığını biliyor. Bankaların ellerinin altındaki en büyük güç, sahip oldukları ve "Büyük Veri" olarak adlandırılan bu "devasa veri deryası" aslında.

Böyle bir dünya, Dijital ve Açık Bankacılık dönemi ile de birlikte, başta bankalar olmak üzere ekosistemdeki tüm oyunculara büyük fırsatlar sunuyor kuşkusuz. Ancak bu olgunun aynı zamanda ciddi tehditler içerdiği de bir gerçek. Geçmişte belki tehdit daha büyüktü. Dijital Çağ'ın fintek dediğimiz oyuncuları bankaların iş modellerini tehdit eden ürün ve hizmetler ortaya koymaya başlamışlardı. Ancak iki grup arasındaki bu rekabetin, platform şirketler dediğimiz yapıların da katkısıyla zamanla işbirliğine dönmeye başladığını, rekaberlik felsefesinin önem kazandığını gördük.

Gelgelelim bu kez de daha büyük bir tehdidin varlığı kendini hissettirdi. Rekabet mücadelesinin yeni cenk alanının "veri" olduğunun giderek daha fazla belirginlik kazandığı bir dünyada, teknoloji devleri bir gün ellerinin altındaki (ve müşteriyi, davranışlarını artık çok iyi tanıyan) veriyle fintek ekosistemine kafa tutmaya kalkarsa, gelişmelerin bugün sektördeki başat aktörler olan bankalar ve fintekler için nasıl bir seyir alacağını bilmemiz hiç de kolay olmayacak.

Sektörün bu dönüşüm sürecinden elbette ki veriyi stratejik bir değer olarak görüp ondan en iyi yararlanacak olan şirketler kazançlı çıkacak. Gelecek rekabette neler gösterecek bilinmez ama, her işletmenin artık bir "veri işletmesi" olduğu çağdayız. Bu işletmeler ellerinin altındaki verilerden karar alma süreçlerini iyileştirmede veya faaliyetlerini geliştirmede yararlanabildikleri gibi, onları doğrudan kazanca çevirmede de yararlanacak ve bu şekilde rekabet edecekler.

BİR PLATFORM OLARAK BKM

Önceki bölümlerde ayrıntılı olarak belirttiğimiz üzere, BKM'nin büyük veri ile ilişkisi yıllar öncesine dayanıyor. Altyapısından her yıl milyarlarca işlemin geçtiği Şirket, bu verileri yönetmek, anlamlandırmak ve dijital ödeme alışkanlıklarındaki değişimleri yorumlamak için uzun yıllardır çalışıyor.

Ödemelerin dijitalleşmesi vizyonuyla hareket eden BKM'de bugün yürütülen yapay zekâ denemelerinin temelini de, 2006 yılında başlatılan veri yönetimi ve iş zekâsı çalışmaları oluşturuyor. BKM, bu yöndeki projelerine gelişkin bir istikamet ve içerik kazandırdığı 2010'lu yıllarda önceliği kurumsal iklimini dönüştürmeye verdi. Bu doğrultuda her şeyden önce, kurumsal kültürüne yenilik getirmeye, girişimci bir kurumiçi refleks kazanmaya, "çevik" bir organizasyon yapısına kavuşarak iş modellerinde yenilenmeye odaklandı.

İş modellerini -girişimci kültüre geçişin de kolaylaştırdığı şartlar altında- ekosisteme de uygulayan BKM, bu sayede finans sektöründe dijitalleşme çabalarını kolaylaştırıyor ve hızlandırıyor.

BKM'nin bu süreçteki en önemli avantajı ise, platform iş modeli yolu ile ekosistem yaratmaya, o ekosistem büyüdükçe de nakitsiz ödemeleri büyütmeye odaklı bir şirket olması. Bu platform iş modeli temelindeki ilk BKM girişimleri, BKM Express ile TROY oldu.

2012 yılında hayata geçirilen Türkiye'nin ilk ve en yaygın dijital cüzdan uygulaması BKM Express kart kullanıcıları ile e-ticaret şirketleri arasında etkileşim sağlanarak hayata geçirilen yenilikçi bir ödeme platformu.

Türkiye'nin ilk ve tek yerel ödeme yöntemi olan TROY ise bankalar ile elektronik para kuruluşlarının son kullanıcılara ulaştıkları teknolojik ödeme altyapısını sağlamak üzere 2016 yılında hayata geçirildi.

Sonuçta BKM zamanın seyri içinde bu iki platform etrafında bankalardan teknoloji şirketlerine, son kullanıcılardan üye işyerlerine, sivil toplum kuruluşlarından finteklere kadar farklı paydaşları bir araya getiren ekosistemler oluşturmuş durumda. Bu ekosistemler serpilip geliştikçe hem yaratılan değer artmış oluyor hem de sektör dijital dönüşüm yolculuğunda hep beraber önemli bir yol kat ediyor.

Özetle, yakın bir gelecekte bugün sık konuşulan teknolojilerin ödemeler dünyasına daha somut yansımalarını görebileceğiz. Yarattığı dijitalleşme kültürü ile pek çok projeyi hayata geçiren BKM de bu yeni iş modellerinin ülke genelinde ölçeklendirilmesine odaklanacak.

Finans sektörüne öncülük etmeye, ülkemize değer katmaya kendisini adamış olan BKM'nin dijital dönüşümü en zorlu zamanlarda karşılık bulan, zorlu ama keyifli bir dönüşüm çabasıdır. Ve nihayet bu yolculukta kilometre taşı niteliği taşıyan durakları, yolculukla birlikte yaşadığımız dönüşümü, o dönüşümde öğrendiklerimizi, deneyimlediklerimizi her kulvardan kurumlarla, iş dünyası profesyonelleriyle ve akademisyenlerle elinizde tuttuğunuz bu çalışma vasıtasıyla paylaşmış olduk.

Dileğimiz bu çalışmamızın "Dijitalin Peşinde" gitmek isteyen tüm diğer sektörlere, kurumlara ve meraklı profesyonellere esin kaynağı olmasıdır.

Kitabın ve içinde yer alan
verilerin güncel haline karekodu
okutarak ulaşabilirsiniz.

BKM
BANKALARARASI
KART MERKEZİ