

T.C. BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

**PLATFORM EKONOMİLERİNİN BİR
UYGULAMASI OLAN FİNANSAL TEKNOLOJİ
ŞİRKETLERİ BANKACILIK SEKTÖRÜNÜ NASIL
DEĞİŞTİRECEK?**

Yüksek Lisans Tezi

DİCLE ŞAHAN

İSTANBUL, 2017

T.C. BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTUSU

MBA

**PLATFORM EKONOMİLERİNİN BİR
UYGULAMASI OLAN FİNANSAL TEKNOLOJİ
ŞİRKETLERİ BANKACILIK SEKTÖRÜNÜ NASIL
DEĞİŞTİRECEK?**

Yüksek Lisans Tezi

DİCLE ŞAHAN

Tez Danışmanı: Emin KÖKSAL

İSTANBUL, 2017

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

MBA..... YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

Tezin Adı: Platform ekranlarının bir uygulaması olan finansal teknoloji
firmaları bankacılık sektörünü nasıl değiştirecek?
Öğrencinin Adı Soyadı : Dicle SAHAN
Tez Savunma Tarihi : 18.05.2017

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Yrd. Doç Dr. Burak KÜNTAY
Enstitü Müdürü
İmza

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu onaylıyorum.

Program Koordinatörü
İmza

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

Tez Danışmanı

Üye

Üye

İmzalar

Yrd. Doç Dr. EMİN KÖKÇAL
EKİM

Yrd. Doç Dr. Ayşe Yılmaz

Yrd. Doç Dr. Gazi Yılmaz

ÖZET

PLATFORM EKONOMİLERİNİN BİR UYGULAMASI OLAN FİNANSAL TEKNOLOJİ ŞİRKETLERİ BANKACILIK SEKTÖRÜNÜ NASIL DEĞİŞTİRECEK?

Dicle Şahan

MBA

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Emin Köksal

Mayıs 2017, 55 sayfa

Finansal teknolojiler bankacılık sektörünü nasıl etkiliyor? Bu çalışmada bu sorunun cevabı aranmaktadır. Bankalar hala avantajlı durumda olsa da gelecekte tablonun nasıl olacağı hem bankaların hem de finansal teknoloji şirketlerinin stratejilerine ve inovatif çözüm üretebilme kabiliyetlerine göre değişecektir. Bilişim teknolojileri alanında yenilikler ve gelişmeler sürekli devam etmektedir. İnternet ve mobil cihazların da aynı paralelde gelişmesi ve yayılması ile neredeyse tüm sektörlerde geçerli olmak üzere iş yapış şekillerinde radikal değişiklikler olmaktadır.

Bu değişim platform iş modelleri veya platform ekonomileri adı altında anılmaktadır. Şirketlerin organizasyonel yapıları, değer zinciri, tedarik zinciri, operasyonel süreçler ve belki de en önemlisi, müşteri deneyimi değişmektedir. Son kullanıcılar, kendilerine sunulan ürün ve hizmeti almaktansa artık, sürecin ve organizasyonun içinde yer almaktadırlar. Teknoloji ve internet temelinde yükselen bu yeni iş modelleri birçok sektörde olduğu gibi finansal hizmetler sektöründe de yıkıcı değişimleri beraberinde getirmektedir.

Bu çalışmada, değişim sürecinin nasıl meydana geldiğini görebilmek için önce platformlar, platformların hızla gelişmesi ve büyümesini tetikleyen şebeke etkileri ile platform temelinde yükselen paylaşım ekonomileri anlatılmaktadır. Sonrasında, bu yeni iş modellerinin bir çıktısı olan finansal teknoloji şirketlerinin dünyada ve Türkiye'de gelişimi ve nihayetinde, bu yeni girişimlerin bankacılık sektörüne etkileri değerlendirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Platform Ekonomileri, şebeke Etkileri, FinTek, Banka, Dijital Teknolojiler.



ABSTRACT

HOW ARE THE FINANCIAL TECHNOLOGY COMPANIES WHICH ARE AN IMPLEMENTATION OF THE PLATFORM ECONOMIES TO CHANGE THE BANKING SECTOR?

Dicle Şahan

MBA

Consultant: Yrd. Doç. Dr. Emin Köksal

Mayıs 2017, 55 pages

How do the financial technologies affect the banking sector? In this study, answer for this question is asked. Banks are still in an advantageous position, but how the future will be depends on both the strategies of banks and financial technology companies and their ability to produce innovative solutions. Innovations and developments are ongoing in Information technologies. Radical changes are happening in business methods almost in every sector as internet and mobile devices are developing and expanding in the same parallel.

This transformation is called as platform business models or platform economies. Organizational structure of companies, value chain, supply chain, operational processes and maybe as the most important; costumer experiences are changing. The end users are now in the process and organization instead of only getting the product and services that are offered to them. This new business models based on technology and internet are bringing disruptive changes also in financial services sector as like other sectors.

In this study, to see how the transformation process occurs, firstly, platforms, network effects triggering the quick rise and development of platforms and sharing economies based on these platforms are analyzed. After that, improvement of financial technology companies, which are an implementation of these new business models, in the world and in Turkey, and finally, effects of these new startups to the banking sector are evaluated.

Key Words: Platform Economies, Network Effects, FinTech, Bank, Digital Technologies.



İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER	viii
KISALTMALAR	ix
1.GİRİŞ	1
2.PLATFORMLAR	4
2.1 PLATFORMLAR NEDİR?	4
2.2 GELENEKSEL YAPIDAN PLATFORMLARA GEÇİŞ.....	7
2.3 ŞEBEKE ETKİLERİ	14
2.4 FİYATLAMA STRATEJİSİ	18
2.5 REGÜLASYONLAR	20
2.6 PLATFORM TİPLERİ.....	23
2.7 PAYLAŞIM EKONOMİSİ.....	24
2.7.1 Tanımı.....	25
2.8 PLATFORM İŞ MODELLERİNDE DÜNYA'DA DURUM NASIL?	26
3.FİNANS SEKTÖRÜNE BAKIŞ	30
3.1 FİNANS SEKTÖRÜNDE DURUM NEDİR?	30
3.1.1 Fintek Nedir?	31
3.2 FİNANS ALANINDAKİ REGÜLASYON UYGULAMALARI.....	37
3.3 FİNANSAL TEKNOLOJİLERDE DÜNYA'DA DURUM NEDİR?	39
3.4 FİNANSAL TEKNOLOJİLERDE TÜRKİYE'DE DURUM NEDİR?	42
4.ARASTIRMA VE YÖNTEM	45
4.1 YÖNTEM	45
5.DEĞERLENDİRME VE SONUÇ	49
KAYNAKÇA	54

ŞEKİLLER

Şekil 1.1: Makroekonomik değişim $\Rightarrow$ platform ekonomisi.....	2
Şekil 2.1: Platformun görünümü.....	5
Şekil 2.2: Bölgelere göre platform şirketleri.....	28
Şekil 2.3: Tiplerine göre platform şirketleri.....	29
Şekil 2.4: Şirket sayısı ve piyasa değerlerine göre ilk 10 sektör sıralaması.....	29
Şekil 3.1: Global Fintek yatırım faaliyeti (2010-2015).....	39
Şekil 3.2: İşbirlikçi ve rekabetçi Fintek yatırımlarının hacimsel değişimi (2014- 2015).....	41
Şekil 3.3: Global Fintek ve IT harcamaları (2015).....	42
Şekil 3.4: Türkiye Fintek işlem hacmi.....	43
Şekil 3.5: Türkiye’de Fintek yatırımlarının gelişimi (2012-2106)	44

KISALTMALAR

ABD	:	Amerika Birleşik Devletleri
API	:	Uygulama Programlama Arayüzleri
BKM	:	Bankalararası Kart Merkezi
BT	:	Bilgi Teknolojileri
JOBS	:	Jump-Start Our Business <i>Startups</i>
p2p	:	Peer to Peer
PSD1	:	Ödeme Hizmetleri Kanunu 1
PSD2	:	Ödeme Hizmetleri Kanunu 2
PwC	:	Price Waterhouse Coopers
SDK	:	Yazılım Geliştirme Araçları
SEC	:	ABD Menkul Kıymetler ve Borsalar Komisyonu



1.GİRİŞ

Sektörel gereksinimleri hızlı, güvenilir ve yenilikçi bir anlayış ile karşılamaya çalışan endüstri, hızla gelişen teknoloji olanakları sayesinde yeni bir sanayi reformu olan Endüstri 4.0 dönemine girmiştir. 18. yy'nin sonlarında buharlı makineler ile başlayan ilk sanayi devrimini, 20.yy'de elektrik enerjisinin kullanılmaya başlanması ve üretim bantları kurularak seri üretime geçilmesiyle 2. Sanayi devrimi izlemiştir. 1970'lerden itibaren bilgi teknolojilerinin kendini göstermesiyle, üretimde otomasyona geçilmesi süreci başlamış, nihayetinde bugün, bilgi teknolojilerinin sürekli gelişmeye devam etmesi ve internetin iş süreçlerine entegrasyonu ile artık 4. Sanayi devrimi yaşanmaya başlanmıştır.^{1 2}

Nesnelerin interneti, yapay zeka, büyük veri ve 3 boyutlu yazıcılar, geleceğe yön vereceği öngörülen başlıca konulardır. Endüstri 4.0 kavramının altında, birbirleriyle haberleşen, sensörlerle ortamı algılayabilen ve veri analizi yaparak ihtiyaçları fark edebilen robotların, üretimi devralması ve daha kaliteli, daha ucuz, daha hızlı ve daha verimli üretim yapılması fikri bulunmaktadır. Şirketlerin rekabet edebilmeleri için üretimin hızının ve kalitenin artmasıyla birlikte müşteri faydasının arttırılması da kilit konulardan biri haline gelmiştir. Bu rekabetin kazananları, müşteri nezdinde en çok değer yaratanlar ve müşteri deneyimini daha çok iyileştirenler olacaktır.

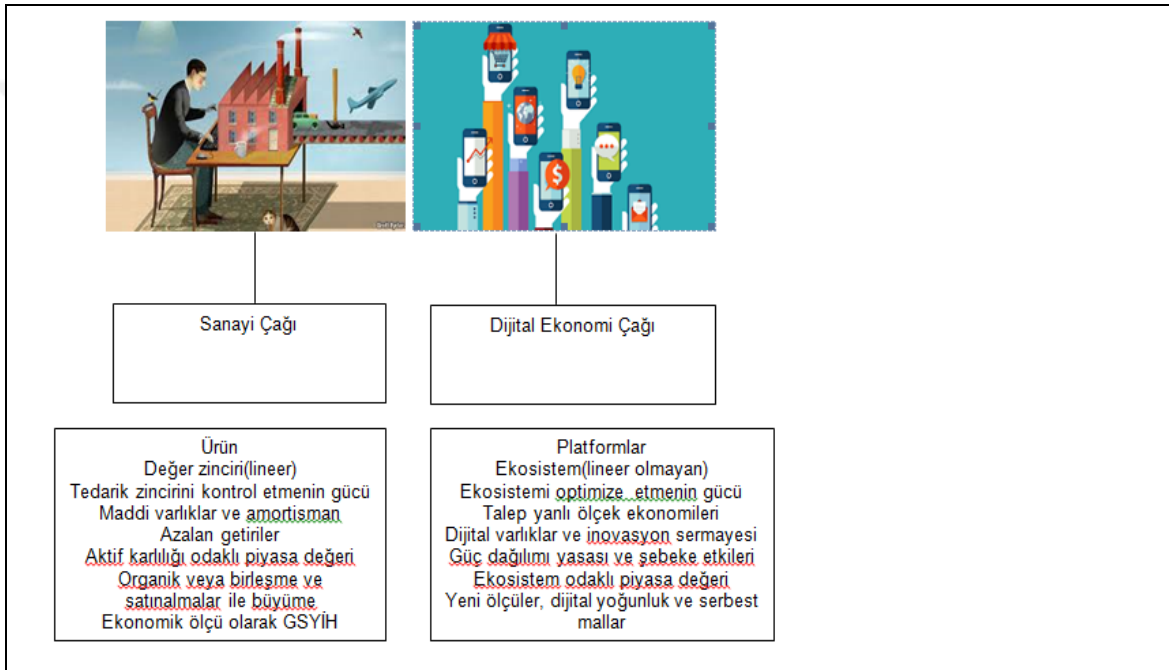
Yeni teknolojiler sadece üretim yapan fabrikalarda değil tüm sektörleri içine alan global ekonominin işleyişinde de önemli değişiklikler yaratmaktadır. Bu değişiklikler, sosyal hayatımızı ve yaşam biçimimizi bile etkileyebilecek yenilikler getirmektedirler. Bilişim teknolojileri ve internetin giderek daha geniş alana yayılması, hızlanması ve mobil hale gelmesi platform tipi iş modellerinin global ekonomide hızla kendine yer edinmesini sağlamıştır.

¹ <https://www.muhendisbeyinler.net/4-sanayi-devrimi-nedir/>

² http://haber.tobb.org.tr/ekonomikforum/2016/259/016_027.pdf

Platformların dönüştürücü gücünden faydalanan neredeyse tüm sektörlerdeki işletmeler, yeni büyüme fırsatları yakalamakta ve iş yapma biçimlerini değiştirmektedirler. Bu yeni iş modelleri ve bunların çevresinde inşa edilen ekosistemler, ilk sanayi devriminden buyana küresel makro ekonomik sistemi en çok değiştiren gelişmeler olmuşlardır. Platform ekosistemleri, günümüzde, dijital ekonomide müşteriler için değer yaratılmasını sağlayan yapılar haline gelmiştir.³ Bu yeni tip iş modellerinin endüstriyel yapıya getirdiği değişimleri Şekil 1.1’de görebiliriz.

Şekil 1.1: Makroekonomik değişim $\Rightarrow$ platform ekonomisi



Kaynak: Technology Vision, Accenture, 2016

Birer platform örneği olarak karşımıza çıkan Amazon, Google ve Alibaba gibi şirketler, dijital teknolojilerin gücünü çok iyi kavrayabilmiş ve iş süreçlerine entegre edebilmişlerdir. Endüstri 4.0 aynı zamanda bu gibi şirketlerin de üretim ve hizmet alanına girmesini sağlayacak ve bu sebeple, hangi sektörde olduğuna bakılmaksızın çok farklı alanlardaki şirketler arasında bile rekabetin oluşması söz konusu olabilecektir. Aslında, bu şirketlerin getirdiği yenilikler herhangi bir ürün ya da hizmetten ziyade, kendilerinin, üzerinde mal ve hizmetlerin yapılandığı bir platform olmaları ve bu

³ <https://www.accenture.com/fr-fr/acnmedia/PDF-2/Accenture-Platform-Economy-Technology-Vision-2016-france.pdf>

platformların oluşum imkanı verdiği yeni iş modelleridir. Bu tür platform temelli iş modelleri şirketlerin iş yapış şeklini derinden değiştirmektedir.⁴

Teknoloji ve internet temelinde yükselen bu yeni iş modelleri birçok sektörde olduğu gibi finansal hizmetler sektöründe de yıkıcı değişimleri beraberinde getirmektedir. Anılan sektörün gelir, işlem hacmi ve aktifleri bakımından en büyük oyuncular olan bankalar da bu değişimlerden etkilenmektedir. Bu çalışmada, finansal teknolojiler alanında varlık göstermeye başlayan ve bankaların hizmet alanlarını tek tek alarak bunlar üzerinden inovatif ürün ve hizmetler geliştiren yeni girişimlerin bankaları nasıl etkilediği konusu incelenmektedir.

Bu çalışmada önce, bu tip girişimlerin yapısının, işleyiş şekillerinin ve birçok sektör ile birlikte finans sektörünü etkileme noktasına nasıl geldiğinin arkasındaki nedenlerin daha iyi anlaşılabilmesi için platform modelleri, platformların hızla gelişmesi ve büyümesini tetikleyen şebeke etkileri ile platform temelinde yükselen paylaşım ekonomileri anlatılmıştır. Sonrasında, bu yeni iş modellerinin finans endüstrisine yansımaları, dünyadaki genel durum ve ülkemizdeki gelişimine değinilmiştir.

Türkiye’de bankacılık sektörüne yansımalarının daha iyi görülebilmesi için yapılan araştırmada nitel tekniklerden biri olan görüşme yöntemi kullanılmıştır. Bu araştırma kapsamında hazırlanan sorular, yapılan bire bir görüşmelerde, kısaca “Fintek” de denilen finansal teknoloji *startup*larının oluşturmaya başladığı ekosistem içinde yer alan öncü kurumlar, şirketler ve profesyonellere yönetilmiştir. Görüşmelerde sağlanan verilerin analiz edilmesiyle ortaya çıkan görünüme yer verilmiştir. Nihayetinde, mevcut koşullarda bankaların avantajlı durumlarını koruduğu, ancak, gelecekte tablonun nasıl değişeceğinin hem bankaların hem de finansal teknoloji şirketlerinin stratejilerine ve inovatif çözüm üretebilme kabiliyetlerine göre değişeceği ise sonuç bölümünde değerlendirilmiştir. Bu sayede, hem Fintek hem de banka tarafında kar potansiyellerini koruyarak varlıklarını sürdürebilmeleri ve rekabet avantajının sağlanabilmesi için izlenebilecek stratejiler konusunda fikir edinilebilmesi mümkün olacaktır.

⁴ <https://www.accenture.com/fr-fr/acnmedia/PDF-2/Accenture-Platform-Economy-Technology-Vision-2016-france.pdf>

2.PLATFORMLAR

Amazon'un bir perakende devi haline gelmesinde, ürün sağlayıcılar (yayıncılar, üreticiler ve mağazalar) ve işlemciler (postaneler ve kargo şirketleri) kilit rol üstlenmişlerdir. Amazon'un modelinde üretilen herhangi birşey yada gerçekleştirilen herhangi bir işlem yoktur. Şirketin başarısı, müşteri ilişkilerini kullanarak, inovatif müşteri deneyimi yöntemleri geliştirmesinden kaynaklanmaktadır (Skinner 2016, s. 201).

Amazon örneğinde de görüleceği gibi, platform iş modellerinin gücünü yansıtan girişimler son on yılda hacimsel ve ölçek olarak önemli ölçüde büyümüşlerdir. Bu iş modelleri sadece sosyal medya, seyahat, kitap ve müzik alanlarında değil, ulaşım, bankacılık, sağlık ve enerji alanlarında da kendini göstermektedir.⁵

Platform iş modelleri her ne kadar köklü makro ekonomik değişikliklere öncülük ediyor olsa da bu modellerin uygulanması mevcut « değer zinciri » modellerinin artık uygulama alanı bulmadığı anlamına gelmemelidir.⁶

2.1 PLATFORMLAR NEDİR?

Platformların ekonomik yapının önemli aktörleri haline gelmesine olanak tanıyan koşullar, internet, mobil cihazlar ve yazılım geliştirme konularındaki hızlı gelişme ve yayılma sayesinde oluşmuştur. Dijital teknolojiler, karşılıklı etkileşim ve tam eşleşmeye imkan vermektedir. Pazarın bir tarafındaki kişileri etkili ve hızlı bir şekilde toplama ve pazarın diğer tarafındakilerle eşleştirme kabiliyeti geçmişte pek de mümkün olan birşey değildi.⁷ Aslında alıcı ve satıcıyı bir araya getiren pazar yerleri ve alışveriş merkezleri de klasik anlamda birer platformdurlar; ancak günümüzdeki platformların önemli bir kısmı dijitaldir, diğer bir deyişle internet üzerinden bilgiyi elde eder, aktarır

⁵ Evans, P. C. ve Gawer, A., 2016. The rise of the platform enterprise. *A Global Survey*.

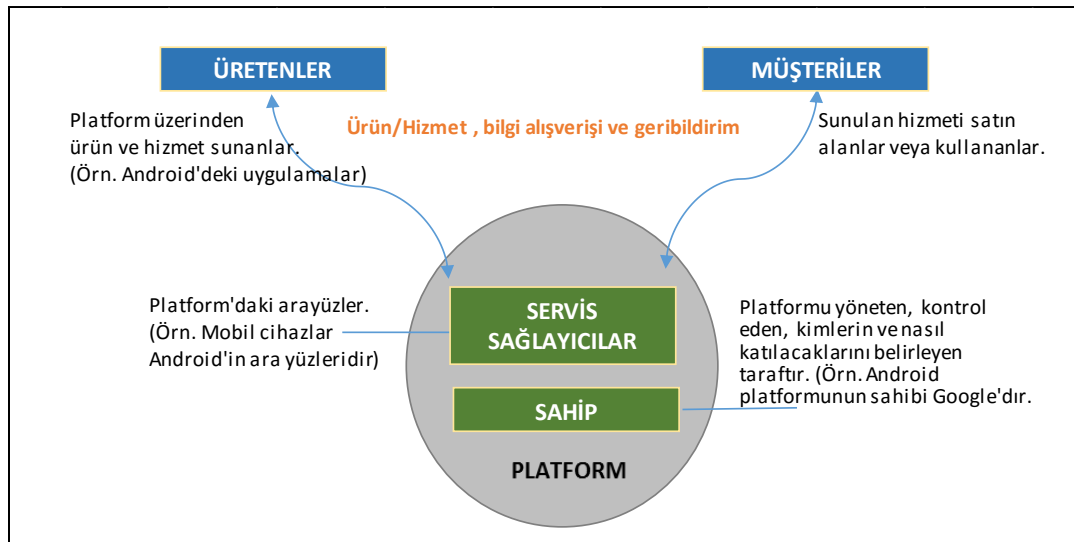
⁶ https://www.accenture.com/fr-fr/_acnmedia/PDF-2/Accenture-Platform-Economy-Technology-Vision-2016-france.pdf

⁷ Dawid-West, O, ve Evans, P. C., 2016. The Rise of African Platforms. *A Regional Survey*.

ve gelire dönüştürürler. Tamamen dijital olmayabilirler de, yani, sunulan ürünün içerisinde kimi zaman fiziksel unsurlar da olabilmektedir. Nasıl olursa olsun, dijitalleşme sürecinde ortaya çıkan yeni tip platformların hemen hemen hepsi temelde dört oyuncudan oluşan bir yapı üzerinde kurulmaktadır. Bunları, platformun sahibi, araçlar, tedarikçiler-üreticiler ve son olarak da tüketiciler olarak sayabiliriz. Platformun sahibi, yönetim, kontrol ve organizasyon işlerini üstlenirken, araçlar diğer tarafların bir araya geldiği ortamı, daha teknik bir ifadeyle ise arayüzü sağlamaktadırlar. Son iki taraftan biri olan tedarikçi-üretici teklifini sunmakta, tüketici ise sunulan ürün veya hizmeti alıp almayacağına karar vermektedir (Van Alstyne ve diğ. 2016, ss.54-60,62).⁸

Platform, üretici ve müşterilerin bir araya gelmesini sağlayan pazaryerinin altyapısını oluşturmakta ve çalışma kurallarını belirlemektedir. Platform ekosistemi içindeki oyuncuların rollerinin, bu dört temel rol arasında birinden diğerine hızlıca değişmesi mümkün olabilmektedir. Ekosistemin içindeki ve dışındakiler arasındaki bağlantının türünün anlaşılması, platform stratejileri konusunda kilit öneme sahiptir. Google'ın işletim sistemi olan Android üzerinden giderek bu yapıyı Şekil 2.1'de görülebileceği üzere aşağıdaki gibi bir şemada açıklayabiliriz.

Şekil 2.1: Platformun görünümü



Kaynak: Van Alstyne, M. W., Parker, G. G. ve Choudary, S. P., Pipelines, platforms, and the new rules of strategy. *Harvard Business Review*, Nisan 2016

⁸ Evans, P. C. ve Gawer, A., 2016. The rise of the platform enterprise. *A Global Survey*.

Platformun sahibi dışında diğer taraflardan herhangi biri ihtiyaçlarının daha iyi karşılanacağı düşünmesi halinde başka bir platforma geçiş yapabilmektedir. Kimi zaman kendileri de bir platform kurarak diğerine rakip olmaktadır. Zynga örneğinde olduğu gibi. Bu şirket, Facebook'ta önemli bir trafik çekmeyi başaran Farmville gibi oyunların geliştiricisi iken kendi platformunu kurmuştur. Amazon ve Samsung ise Google'ın sahibi olduğu "Android" platformunun kullanılabileceği cihazları sağlarken kendi işletim sistemlerini geliştirmeye ve kullanıcıları da yanlarında götürmeye çalışmışlardır. Bazen de tedarikçi ve tüketiciler yer değiştirebilirler. Örneğin Uber'i yolcu olarak kullanan bir kişi Uber'de kendi aracıyla sürücü olarak çalışmaya başlayabilir ya da Airbnb'de oda kiralayan bir ev sahibi, başka bir şehirde konaklaması halinde kendisi için başkasının odasını kiralayabilmektedir (Van Alstyne ve diğ. 2016, ss.54-60,62).

Platformların diğer boyutu da yenilikleri hızlandırmaları ve başta geliştiriciler⁹ olmak üzere platformun sahibi dışındaki girişimciyi de desteklemeleridir. Platformlar geleneksel şirketlerin aksine belirli bir mal ve hizmetin yarattığı değeri arttırmaya odaklanmak yerine diğer oyuncuları ve paydaşları da kapsayan tüm ekosistem için değer yaratmaya çalışırlar. Böyle yaptıklarında platformlar daha yenilikçi olabilmekte ve hızlı büyümektedirler. Başarılı platformlar, Yazılım Geliştirme Araçları(SDK)¹⁰ ve Uygulama Programlama Arayüzleri(APIs)¹¹ gibi herkese açık arayüzlerin kullanılmasını mümkün hale getirerek 3. kişilerin de tamamlayıcı inovasyolar yapmalarını sağlamaktadırlar.¹²

iPhone bu sistem için güzel bir örnek teşkil etmektedir. iPhone kendi içinde yüzbinlerce uygulama barındırmaktadır. Bu uygulamalar dünya genelindeki geliştiriciler tarafından Apple'ın kendilerine sunduğu yazılım geliştirme araçları ve uygulama programlama arayüzü aracılığıyla geliştirilmektedir. Apple'ın iPhone üzerinden

⁹ Software Developer

¹⁰ Software Developer Kits

¹¹ Application Programming Interfaces (APIs)

¹² Dawid-West, O, ve Evans, P. C., 2016. The Rise of African Platforms. *A Regional Survey*.

sunduğu asıl hizmetleri, tamamlayıcı nitelikte olan bu uygulamalar sayesinde inovasyon ve büyümenin birbirini tetiklemesiyle devam etmektedir.¹³

Burada görüldüğü üzere Apple, iPhone'u ve onun işletim sistemini bir ürün olmaktan ziyade kullanıcı ve geliştiricilerin bir araya geleceği ve her iki taraf için de değer yaratabileceği bir platform olarak tasarlamıştır. Ocak 2015 itibarıyla App Store'da 1.4 milyon uygulama yer alırken bu tarihe kadar geliştiriciler için toplam 25 milyar \$ 'lık bir gelir üretilmiştir (Van Alstyne ve diğ. 2016, ss.54-60,62).

Nihayetinde, uygulamalar başta olmak üzere platformdaki tamamlayıcılar ne kadar yenilikçi olursa platformların kendisinin ve kullanıcılarının sağladığı faydayı o kadar arttırmaktadır. Bu sebeple de platformlar, tamamlayıcı ürün ve hizmetler konusundaki yeniliklere olanak sağlama ve bunları arttırmayı tercih etmektedirler.

2.2 GELENEKSEL YAPIDAN PLATFORMLARA GEÇİŞ

Platform dediğimiz yapılar gerçekte yüzyıllardan buyana vardır. Alışveriş merkezleri ve pazar yerleri, müşteri ve esnafı; gazeteler abonelerini ve reklam verenleri bir araya getiren ortamlar olmuşlardır. Günümüzde platformları geçmişte olduğundan farklı kılan ise bilgi teknolojilerinin(BT)¹⁴ fiziksel altyapı ve maddi varlıklara ihtiyacı önemli ölçüde azaltmasıdır. BT, platformların kurulması ve belirli bir ölçeğe gelmesini çok daha kolay ve ucuz hale getirirken, platformlara, şebeke etkilerini¹⁵ arttıran kolay katılımları sağlamakta ve platformun değerini herkes için yükselten çok büyük miktarlarda verinin elde edilmesine, analiz edilmesine ve el değiştirmesine imkan vermektedir. Birer platform olarak hızla büyüyen ve yayılan Uber, Alibaba ve Airbnb'nin hızlı gelişimi, bulundukları sektörlerde çarpıcı değişimler yaratmıştır.¹⁶

¹³ Evans, P. C. ve Gawer, A., 2016. The rise of the platform enterprise. *A Global Survey*.

¹⁴ Information Technology

¹⁵ Network Effects

¹⁶ Evans, P. C. ve Gawer, A., 2016. The rise of the platform enterprise. *A Global Survey*.

Platformlar, aynı zamanda, geleneksel yapıda görülen « yalın » ve « tam zamanında »¹⁷ tedarik zinciri gibi kurumsal stratejilerden daha farklı stratejiler ortaya koymaktadırlar. Platformlar, mevcut yapıların stratejilerini, iş modellerini, liderliklerini, organizasyonel yapılarını ve değer yaratma konusundaki yaklaşımlarını yeniden düşünmeye zorlayarak liderlik etme kavramını değiştirmektedirler.

Bir platform lideri olmak, kişinin kendi şirketinin sınırlarını aşan bir vizyon gerektirmekte, farklı taraflardan ve paydaşlardan oluşan bir ekosistem kurmayı ve sürdürdürmeyi amaçlamaktır.¹⁸

Geleneksel iş modelleri, değer zinciri modeli olarak da adlandırılan, doğrusal olarak birbirini izleyen eylemler serisini kontrol ederek değer yaratmaktadır. Mevcut üretim sisteminde zincirin bir tarafındaki girdi -tedarikçi- den temin edilen hammadde- seri halde birbirini izleyen adımlardan geçtikten sonra çıktıya yani nihai ürüne dönüşmektedir. Apple'ın mobil telefonları aslında geleneksel iş modelinin bir parçasıdır; ancak uygulama geliştiricileri¹⁹ ile cep telefonu kullanıcılarını bir araya getiren bir pazar yeri olan App Store ile uyumlu bir şekilde bir araya getirilmesi ile bir platform modeli ortaya çıkmaktadır.

Eski iş modelleri ve yeni platform iş modellerinin aynı anda uygulanması mümkün olabilmektedir. Aynı anda sadece birinin uygulanması şart değildir. Apple bunun için güzel bir örnek oluşturmaktadır. Geleneksel yapıdaki şirketlerin büyük çoğunluğu hala oldukça rekabetçidir; ancak bulundukları pazara, platform modeliyle iş yapan yeni bir şirket girdiğinde ise Uber, Alibaba ve Airbnb örneğinde olduğu gibi, bu yeni şirketler her zaman kazanmaktadır. Bu sebeple de Walmart, Nike, John Deere ve GE gibi geleneksel iş modellerinin devlerinden bazıları platformları kendi iş modellerine dahil etmeye çalışmaktadırlar (Van Alstyne ve diğ. 2016, ss.54-60,62).

¹⁷ “lean” and “just-in-time”

¹⁸ Evans, P. C. ve Gawer, A., 2016. The rise of the platform enterprise. *A Global Survey*.

¹⁹ App developers.

Van Alstyne ve diğ.(2016) Harvard Business Review'deki makalelerinde mevcut iş modellerinden platform tipinde iş modellerine geçmenin üç kilit değişikliği içerdiğini belirtmişlerdir:

i.Kaynak yönetiminden kaynak organizasyonuna geçiş

Kaynak tabanlı rekabette firmalar kıt, değerli ve taklit edilemez varlıkların kontrolünü ellerinde tutarak avantaj kazanmaktadırlar. Mevcut yapıda bunlar madenler ve gayrimenkuller gibi maddi varlıkları ve fikri mülkiyet gibi maddi olmayan varlıkları içermektedir. Platformlarda ise sahip olunan ve rakipler tarafından kopyalanması zor olan varlıklar, topluluk ile topluluğun üyelerinin sahip olduğu ve katkıda bulundukları kaynaklardır: odaları, arabaları fikir ve bilgileridir. Diğer bir deyişle platformdaki üretici/tedarikçi ve tüketicilerin sahip olduğu *network*²⁰ başlıca varlıktır.

ii.İş optimizastondan dış etkileşime geçiş

Geleneksel şirketler, hammadde kaynağından satışa kadar tüm üretim faaliyetlerini verimli hale getirerek değer yaratmak için iş gücünü ve kaynaklarını planlanmaya odaklanırlar. Yeni nesil platformlar ise işletme dışı girişimler ve tüketiciler arasında ilişki kurarak değer yaratmaya çalışırlar. Dış dünyaya odaklanmaları sayesinde üretimden kaynaklanan değişken maliyetlerden bile genellikle sıyrılmaktadırlar. Süreçlere odaklanmaktansa katılımcıları ikna etmeye yönelmek ve ekosistemi idare edebilmek sahip olunması gereken bir kabiliyet haline gelmektedir.

iii.Müşteri Faydasına Odaklanmaktan Ekosistemin Faydasına Yönelmek

Geleneksel şirketler, üretim sürecinin sonunda yer alan mal ve hizmet tüketicileri için uzun süre devam edecek faydayı en yükseğe çıkartmanın yollarını aramaktadırlar. Platformlar ise aksine, işletme dışındaki ekosistemin toplam faydasını döngüsel, tekrarlayan ve geri bildirim olacak şekilde en yükseğe çıkarmaya çalışmaktadırlar.

²⁰ Cümlede kullanılış amacına uygun olarak kelimenin orjinal halinin kullanılması tercih edilmiştir.

Bu üç değişiklik de gösteriyor ki platform türü girişimlerde rekabet daha karmaşık ve devingendir.

Yöneticiler, platform tarzındaki işletmelerin, görünüşte kendilerinininki ile alakasız gibi olan iş alanlarında rekabet etmelerini beklemiyor olabilirler; ancak başarılı platform girişimleri agresif bir şekilde yeni alanlara ve az olsa da bağlantılı olmakla birlikte farklı olduğu düşünülen sektörlere giriş yapmaktadırlar. Örnek vermek gerekirse Google, başlangıçta arama motoru olarak faaliyet göstermekte iken sonrasında, akıllı ev sistemleri, haritalama, sürücüsüz arabalar, yol bulma, mobil işletim sistemleri gibi alnlarda da başarılı bir şekilde yer almıştır. Böyle bir alan çeşitlendirmesi ile bir platform, geleneksel yapıdaki bir işletmenin rakip tanımını aniden değiştirebilmektedir. Bir diğer örnek de Apple'dır; Swatch, kendisi gibi aynı alanda faaliyet gösteren Timex ile saatler konusunda nasıl rekabet edeceğini biliyor olabilir, ancak Apple onun için beklenmedik bir rakiptir ve artık Apple'la da rekabet etmek durumundadır (Van Alstyne ve diğ. 2016, ss.54-60,62).

Başarılı platformların çoğu ilk etapta, platformun tarafları arasında yüksek değer, ancak düşük hacim yaratan etkileşime öncelik vermişlerdir. Zamanla yakın pazarlara da girerek ve farklı etkileşimler yaratarak hem platformun tarafları için değerini hemde trafiğini arttırmışlardır. Bilindiği gibi Facebook, ilk etapta Harvard'da okuyan öğrenciler arasında ilişki kurmayı amaçlamıştı. Sonrasında platformu diğer üniversite öğrencilerine de açmış ve sonuçta da herkese açık hale getirmiştir. LinkedIn ise profesyoneller arasında *network* tesis etmek amacıyla yola çıkmış, sonrasında ise işe alım ve yayıncılık gibi alanları da ekleyerek platformun tarafları arasında kurulan etkileşim ve faydayı geliştirmiş, trafiğini de arttırmıştır (Van Alstyne ve diğ. 2016, ss.54-60,62).

Mevcut iş yapış şeklinde oluşturulan stratejiler pazara girişı engellemek üzerine kurulurken platform tipi girişimlerde amaç, üretim ve tüketimin önündeki engelleri kaldırmak ve böylece değer yaratmaktır. Bu bağlamda düşünüldüğünde, platform yöneticileri platforma giriş konusunda ve müşteriler, üreticiler, tedarikçiler ve hatta

rakiplerin orada neleri yapmalarına izin verileceği konularında akılcı çözümler üretmelidirler.

Şirketler, süreçlerini daha iyi hale getirmek için belli başlı bir takım sayısal yöntemler uygulamaktadırlar. Mesela, standart bir ölçüm olan stok devir hızından bahsedebiliriz. Geleneksel yapıdaki bu şirketler, mal ve hizmetlerin akışını izleyerek süreçlerini iyileştirmeye ve darboğazları çözmeye çalışırlar; yeterli derecede malı piyasaya sürerler, belirli bir satış hacmi hedeflerler ve bu da memnuniyet verici bir gelir olarak yansır.

Platformlar devreye girdiğinde ölçümler ve sayılar da değişmeye başlamaktadır. Taraflar arasındaki temel etkileşimlerin performansının izlenmesi ve artırılması en önemli konulardan biri haline gelmektedir. Bunlardan biraz bahsetmek gerekirse aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

i. Müşteriler, bilgisayar veya mobil cihazlarından uygulamaya girdiklerinde talep ettikleri ürün/hizmeti sağlayan bir mağaza veya tedarikçi bulamadıklarında platform, tarafları eşleştirmek konusunda başarısız olacaktır. Müşteriler böyle bir durumla sık karşılaşılırsa o uygulamaya girmekten vazgeçeceklerdir. Müşteri sayısındaki azalma zamanla tedarikçi/üretici sayısını da azaltacaktır. Web sitesi veya uygulamaya girdiklerinde tarafların birbirleriyle karşılaşma imkanı bulabilme durumları platformun güçlenmesi ya da zayıflamasına yol açacaktır. Örneğin Airbnb'yi kullanan bir gezgin, buradaki alternatiflerde ne kadar az konaklama imkanı bulursa bu siteyi o kadar az kullanacaktır. Kullanıcıların azalması zamanla ev sahiplerini de bu siteden uzaklaştıracaktır.

ii. Başarılı platformlar üyelerinin içerik paylaşımı, siteyi ziyaret sıklığı gibi etkileşimlerini izlerler. Facebook, kullanıcıların siteye günlük ve aylık katılım ve kullanım oranlarını takip ederek site ile etkileşimi artırma çalışmalarının sonuçlarını ölçmeye çalışmaktadır.

iii. Web sitesinin veya uygulamanın kullanıcılarının taşıyabileceğinden çok fazla ve rastgele olması yeni katılımcıları vaz geçirebilir. Platform yöneticileri kullanıcı

yoğunluğunu izleyerek çok ilgili olmayanları pasifize etmek ve istenmeyen davranışları sergileyenleri yasaklamak gibi yollar izlemektedirler.

Platform ekonomisinin büyümesi beraberinde bazı sonuçlar da getirmektedir. Geleneksel yapıdaki şirketler giderek artan biçimde platform iş modellerini tanımaya ve anlamaya başlamaktadırlar. Bunu yaparken de farklı stratejiler izlemektedirler. Kimisi platform iş modeline göre şirketler kurup bunları yaşatmaya çalışırken kimisi de satın alma yoluyla platform iş modeline daha hızlı bir şekilde adapte olmak istemektedir.²¹

Zhu ve Furr (2016, ss.72-78) Harvard Business Review'deki makalelerinde her şirketin platform olma yolunda başarılı bir sıçrama yapamadığını belirtmişlerdir. Neden bazı şirketlerin bunu başardığını ve bazılarının ise başaramadığını anlamak için platform olmayı denemiş 20'nin üzerinde firmayı incelemişlerdir. Bu çalışma baz alındığında, başarılı ve başarısız dönüşüm arasında fark yaratabilecek 4 adım belirlemişlerdir:

i.Korunabilir bir ürün ve yeterli kullanıcı büyüklüğüne sahip olmak

Platform üzerinden etkileşime geçen tarafların sayı bakımından yeterli çokluğa ulaşması ve bu kullanıcıların rakiplere kaçışının önüne geçebilmek için yeterli derecede fayda sağlanıyor olması önemlidir. Platform, üçüncü kişilere nezdinde albenisini arttırmak için aynı zamanda yeterli seviyede kalıcı kullanıcı çekebilmelidir. Henüz kullanıcısı olmayan kişiler için de bir değer yaratıyor olması, bu yeni nesil işletmelerin canlanması için gerekli şartlardan biridir.

ii.Değer yaratmak ve paylaşmak üzerine kurulu karma bir iş modeli yaratmak

Girişimcilerin, ürün temelli geleneksel yapıdaki iş modeli veya platform temelli iş modelinden birini seçmesi gerektiği düşünülmektedir. Fakat bahsi geçen araştırmada geleneksel yapıdaki ürün odaklı organizasyondan yeni platform iş modellerine geçişte

²¹ Evans, P. C. ve Gawer, A., 2016. The rise of the platform enterprise. *A Global Survey*.

ikisinin karmasından oluşan bir iş modelini uygulayanların geçiş sürecinde daha başarılı oldukları görülmüştür.

Mevcut iş modellerinde, işletmeler, belirli ihtiyaçları için farklılaştırılmış ürünler geliştirerek müşterileri için değer yaratmaktadır. İşletmeler bu şekilde sundukları ürünleri uygun bir şekilde fiyatlandırarak bu sefer kendileri için değer yaratmaktadırlar. Platform iş modellerinde ise şirketler, kullanıcıları birbirlerine bağlayarak ve ilişki kurmalarına olanak vererek değer yaratırlar; kendileri de, platformu kullanabilmek için konulan ücretler sayesinde gelir ede ederler.

Geçiş sürecinde karma iş modelleri uygulayarak şirketler, mevcut müşteri portföyünü dağıtmadan değer yaratmak ve değer elde etmek için yeni fırsatlar geliştirme imkanı da bulmaktadır. Ürün odaklı yapıdan platform odaklı yapıya geçiş sürecinde firmaların karşılaştıkları en önemli engellerden biri de düşünme şeklidir. Ürün odaklı düşünme şeklinde, firmalar getiri pastasını nispeten sabit olarak kabul ederler ve bu pastadan mümkün olduğunca fazla pay almaya gayret ederler. Bununla birlikte şirketler karma bir model uyguluyorlarsa ve platform odaklı bir zihin yapısı içindelerse bu şirketlerin mevcut kullanıcılar ve henüz kullanıcısı olmayanlara yönelik değer yaratmak için yeni yollar bulması daha olasıdır.

iii.Yeni platforma dönüşü hızlı yapmak

Geçerli bir ürün ve iş modeli başarıyı garanti etmemektedir. Ürünün müşterilerini, platformun müşterilerine dönüştürebiliyor olmak da en az o kadar önemlidir. Burada üç unsur önemli hale gelmektedir:

a.Platform, müşterilerin onu kullanmasına sağlayacak ölçüde yeni değer yaratabilmelidir.

b.Firmalar, dikkatli bir şekilde, markaları ile de uyumlu olan yeni ürünler ve hizmetler ekleyerek platforma dönüşümü hızlandırabilirler.

c.Şirketler, içerdeki ve dışardaki kullanıcıları platformla ilgili gelişmelere dahil etmek ve hem ürünü hem de platformu güçlendirmek için giriş yolları açmalıdırlar.

iv.Rekabetçi kopyalamaya karşı fırsatları belirlemek ve hayata geçirmek

Başka herhangi bir yeni iş modelinde olduğu gibi, süregelen iş modellerinden platform iş modellerine geçiş süreci başarıyla gerçekleştiğinde taklit edilmeye başlanacaktır. Değer yaratan araçları belirlemek ve bunları kontrol edebilmek, taklitçi rakiplerin önüne geçmenin etkili bir yoludur. Bu sebeple, bu tür durumlar ortaya çıktığında işletmeler, yarattıkları platformun hangi niteliklere sahip olduğunu, bunlardan hangilerinin kontrolünün platformun kendisi tarafından ve hangilerinin platform dışındaki kişiler tarafından sağlanacağını bilmelidirler. Örneğin, bir platformun, online ödeme sistemleri arasında lider olan PayPal ile imtiyazlı sözleşme yapması, daha az bilinen online ödeme sistemlerini kullanan olası rakipleri caydırabilecektir.

2.3 ŞEBEKE ETKİLERİ²²

Geçtiğimiz yüzyılda, önce elektrik enerjisinin kullanılmaya başlanması ve üretim bantları kurularak seri üretime geçilmesi, ardından bilgi teknolojilerinin kendini göstermesiyle otomasyona geçilmesi ekonomiye yön vermiştir. İçinde bulunduğumuz yüzyılda dünya ekonomisi, ürünlerden insanlar aşamasına geçmiştir; artık insanların bir ağa bağlanması söz konusudur. Bunun bilincinde olan yeni nesil kimi şirketler ağ etkisini temin edebilmek için arayüzlere odaklanırken kimileri de platformdaki içerik ve yapılan işlemlere odaklanmaktadır (Skinner 2016, s. 201).

Müşterilerin sürece katılımının önemli hale geldiği günümüz ekonomisinde, bunu sağlamanın yolu insanların hem üretici²³ hem de tüketici olarak yer aldığı platformlar aracılığıyla hizmet sunmaktan geçmektedir. Müşterilerin, her zamankinin aksine,

²² Uluslararası literatürde “network effects” olarak geçmektedir. Ağ etkileri olarak da bilinmektedir.

²³ Müşterilerin sadece tüketen taraf değil, aynı zamanda platformun ürün ve hizmet sunan tarafında da katılımcı olması anlatılmaktadır.

üreten ve hizmet sağlayan olarak sürece katılımda bulunmasının doğal bir sonucu olarak şebeke etkileri ortaya çıkmaktadır.²⁴

Şebeke etkileri, Metcalfe yasası ve şebeke dışsallıkları olarak da bilinmektedir. Metcalfe ismini, nokta *com*²⁵ patlamasının yaşanmaya başladığı sıralarda, aynı zamanda “Ethernet Ağ Standardının”²⁶ yaratıcılarından biri olan Robert Metcalfe’nin InfoWorld isimli bir dergide yazdığı ve bir şebekenin değerinin kullanıcılarının sayısının karesine eşit olduğunu belirten yazısından dolayı almıştır.²⁷

Şebeke etkisi yaratma potansiyeli, belki de platform iş modellerini, mevcut değer zinciri modeline göre işleyen şirketlerden ayıran en önemli özelliktir.

Endüstriyel ekonominin temelindeki itici güç arz yönlü ölçek ekonomileridir. Yüksek sabit maliyetler ve düşük marjinal maliyetler, rakiplerinden daha yüksek satış hacmi gerçekleştiren şirketlerin daha düşük ortalama maliyetlerle çalıştığı anlamına gelmektedir. Arz yönlü ekonomilerde firma, kaynakları kontrol ederek, verimliliği arttırarak ve karşılaştığı güçlükleri Porter’n beş gücünden uzaklaştırarak rekabet gücü yakalar. Bu tür ekonomilerde belirlenen stratejinin temel amacı deyim yerindeyse firmanın etrafında onu rekabetten koruyan ve rekabeti diğer firmalara yönlendiren hendekler kazmaktır.

İnternet ekonomisinin itici gücü ise tam tersine, talep yönlü ölçek ekonomileridir ve aynı zamanda şebeke etkisi olarak bilinmektedir. Bu unsur, sosyal etkileşimler, talebin ortak bir yerde toplanması ve uygulamalar geliştirme gibi şebekelerin genişlemesine etki eden teknolojiler tarafından güçlendirilmektedir. İnternet ekonomisinde, rakiplerinden daha fazla hacim yaratan, yani daha çok platform katılımcısı çeken şirketler, işlem başına daha yüksek ortalama değer sunuyorlar demektir. Bunun sebebi, şebeke genişledikçe arz ve talep tarafları arasında daha iyi bir eşleştirme olması ve

²⁴ <https://www.linkedin.com/pulse/4-banking-business-models-digital-age-ben-robinson?trk=hp-feed-article-title-comment>

²⁵ Genel kabul görüşmüş bir kullanım olduğundan orijinal hali ile yer verilmiştir.

²⁶ Ethernet networking standard

²⁷ <http://www.gallaughier.com/Network%20Effects%20Chapter.pdf>

eşleşmeleri sağlamak için daha büyük veri oluşmasıdır. Şebeke etkileri ile hayatımıza giren şirketler arasında Çin'in e-ticaret hacminin neredeyse %75'ini gerçekleştiren Alibaba; kullanılan mobil işletim sistemlerinin %82'sini ve mobil aramaların %94'ünü oluşturan Google ve dünyanın enbüyük sosyal ağ platformu olan Facebook bulunmaktadır (Van Alstyne ve diğ. 2016, ss.54-60,62).

Şebeke endustrileri²⁸ dünya ekonomisinde geniş bir alan kaplamaktadır. En bilinen şebeke endüstrisi telekomünikasyondur: internet ve “World Wide Web” i de kapsayan ses ve veri sağlama hizmetleri sunmaktadır. En çok bilinen şebeke endüstrilerinden biri de bilgisayar yazılım ve donanımdır. Bu iki şebeke endüstrisi dünya ekonomisinin hızla buyumesinin tetikleyicisi olmuştur. Haber ve eğlence sektöründe, yayıncılık ve kablolu televizyon hizmeti şebeke endüstrilerinin bir parçasıdır. Ulaşım hizmetlerinde ise şebeke endüstrileri hava yolları, demir yolları, kara yolları ve deniz yolu ile bunların üzerinde faaliyet gösteren posta servisi ve onun rakipleri gibi dağıtım hizmetlerini içine almaktadır. Finans sektöründe, şebeke endüstrileri ile finansman bonoları, hisse senetleri, türev ürünler, takas merkezleri, işletmeden işletmeye ve işletmeden tüketiciye varlık satışları, kredi kartları ve debit kartlar ile ATM'ler gibi otomatik hale getirilmiş bankacılık işlemleri ifade edilmektedir. Buraya kadar saydığımız geleneksel yapıdaki endüstrilere ilave olarak, şebekelerin birçok özelliği sanal endüstrilere de uygulanmaktadır. Mal ve hizmetlerin ortak bir platform altyapısı üzerinde bir araya gelmesi sanal şebekeleri oluşturmaktadır. Windows 95 işletim sistemini kullanan tüm bilgisayarlar bir şebeke olarak kabul edilebilir. Birbiriyle uyumlu bilgisayar yazılım ve donanımları bir şebeke oluşturur; bunun sonucunda da birbiriyle uyumlu bilgisayar işletim sistemleri ve uygulamalar ortaya çıkmaktadır (Economides 2006, s. 96).

Şebeke etkilerinin, platform iş modellerini diğer iş modellerinden ayıran kilit özellik olduğu daha önce de belirtilmişti. Daha çok kişi platformu kullandıkça platform, potansiyel yeni kullanıcılar için daha çekici hale gelmektedir. Mevcut kullanıcılar daha çok kullanıcıyı platforma çektiğinde büyüme döngüsünü kendiliginden tetikleyen dinamik bir yapı ortaya çıkmaktadır.

²⁸ Network Industries

Doğrudan şebeke etkileri ve dolaylı şebeke etkileri olmak üzere iki türlü şebeke etkisi vardır. Aynı zamanda tek yönlü şebeke etkileri olarak da bilinen doğrudan şebeke etkileri, teknolojinin bir kullanıcıya faydasının aynı teknolojiyi kullanan diğer kullanıcıların sayısına bağlı olması durumunda ortaya çıkmaktadır. Telefon şebekeleri ve Skype'ı buna örnek olarak verebiliriz. Belki de en yerinde örnek Facebook olacaktır. Facebook'da profili olan kişi sayısı arttıkça daha çok insan Facebook'da profil oluşturmaktadır.

Hagiu ve Wright (2011, s. 5) dolaylı şebeke etkileri ve başka bir deyişle de çok taraflı şebeke etkilerini şu şekilde tanımlamıştır:

Çok taraflı şebeke etkisi, en azından bir gruptaki kullanıcıların sağladığı faydanın (A tarafı) diğer gruptaki (B tarafı) kullanıcıların sayısına bağlı olarak değişmesi halinde ortaya çıkmaktadır. Dolaylı şebeke etkisi, gruplar arasında iki yönlü bir etkileşim(A 'dan B'ye ve B'den A'ya) varsa ve B tarafının katılım kararı A tarafındaki katılımcıların sayısına bağlı ise ve böylece B tarafındaki kullanıcının sağladığı fayda A tarafındaki kullanıcıların sayısına dolaylı olarak bağlı ise ortaya çıkmaktadır.

Dolaylı şebeke etkisi söz konusu olduğunda, platformun bir tarafında çok olan kullanıcı sayısı platformun diğer tarafına daha çok kullanıcının gelmesini teşvik etmektedir (Gawer 2014, s. 1241). Restorantlarda rezervasyon yapılmasına imkan veren OpenTable'da bu platformu kullanarak yer ayıran kullanıcı sayısı arttıkça bu sistemde yer almak isteyen lokantaların sayısı ve platformdan sağladıkları fayda artmaktadır. Arama motoru olarak Google'da ne kadar çok arama yapılırsa o kadar çok işletme reklam vermek istemektedir. Bilgisayar donanım ve yazılımları, uygulama yazılımları, Microsoft'un Windows'u, Google'ın Android'i, Apple'ın iOS'u, hisse senedi piyasaları, e-ticaret siteleri, Visa ve Master Kart gibi kredi kartı platformları dolaylı şebeke etkilerinin var olduğu diğer bazı platformlardır (Klemperer 2005).

Dolaylı şebeke etkilerinin kilit rol oynadığı bu platformlar, serbest çalışanların proje sahipleri ile bir araya geldiği Freelencer gibi sitelerde iki taraflı olabileceği gibi, izleyiciler, içerik sağlayanlar ve reklam verenleri bir araya getiren Flipboard ve Pulse gibi medya platformlarında olduğu gibi çok taraflı da olabilmektedirler.²⁹

Özetlenecek olunursa, temel olarak platformlar, başka bir şekilde bir araya gelme ve işlem yapma imkanı bulamayacak olan iki veya daha fazla teketiciler grubu arasında köprü vazifesi görerek değer yaratmaktadırlar. Platform sahiplerinin ve kullanıcılarının elde edebileceği fayda, dolaylı şebeke etkilerinin sağladığı döngü sayesinde müşteri tabanının genişlemesiyle birlikte artmaktadır. Platformların sahip olması gereken bir özellik olarak kabul edilen bu şebeke etkileri, müşteri grupları arasındaki talebin dış bağımlılığını yansıtmakta ve platformlar arasındaki rekabeti şekilendirmektedir. (Gawer 2014, s. 1241)

şebeke etkileri her zaman pozitif yönde olmamaktadır; bazen de negatif şebeke etkilerinden bahsetmek mümkündür. Böyle bir durumda, şebeke etkisi, elde edilen faydanın artmasına değil tam tersine azalmasına yol açmaktadır. Örneğin ulaşım ve telekomunikasyon sektörlerinde trafiğin haddinden fazla olması halinde yeni katılan her birey, diğer kişilerin elde ettiği faydayı biraz daha azaltmaktadır (Easley ve Kleinberg 2010, s. 510).

2.4 FİYATLAMA STRATEJİSİ

şirketler, platformlarından, buradaki tamamlayıcı ürün ve hizmetlerden veya farklı işlem çeşitlerinden ve reklam verenlerden para kazanmak için yeni gelir modelleri geliştirmekte ve pazardaki farklı tarafları cretlendirmek için değişik yollar bulabilmektedirler (Eisenmann ve diğ. 2006, s. 92).

şebeke etkileri, platformlarda fiyatlandırma yaparken ve hangi tarafın nasıl cretlendirileceğini belirlerken yol gösterici bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir kişi ürünü tüketmeye karar verdiğinde tüm dünyanın onu tüketmesinden etkilenmiş

²⁹ Dawid-West, O, ve Evans, P. C., 2016. The Rise of African Platforms. *A Regional Survey*.

olabilir ki burada küresel şebeke etkilerinden bahsedebiliriz; ya da belirli bir kitleden etkilenmiş olabilir, bunu da yerel şebeke etkileri olarak tanımlayabiliriz. Son zamanlarda yapılan deneysel çalışmalar, şebeke etkileri mevzu bahis olduğunda tüketicilerin birbirlerinden çok farklı olabileceğini ortaya koymuştur. Davranışı, başkalarının davranışı üzerinde geniş etki yaratan tüketiciler vardır, bunlar “etkileyen” olarak tabir edilirler. Aynı zamanda, diğerlerinin davranışlarına karşı özellikle duyarlı olan tüketiciler vardır, bunlar da “etkilenen” olarak tabir edilirler (*Fainmesser ve Galeotti 2015, s. 2*).

Ekonomi derslerinde, geleneksel firmaların karlarını maksimum seviyeye çıkartmak için üretimlerini nasıl planladıkları ve fiyatlandırmalarını nasıl yaptıkları anlatılır. Platformlarda durum biraz daha farklıdır. Platformdaki farklı taraflardaki müşteri gruplarının talebi, aynı zamanda platformdaki diğer grupların da talebine bağlıdır (Evans ve Schmalensee 2016, s 12). Örneğin, Visa, kart müşterilerini ve şirketleri bir araya getirir. Visa, ne kadar çok şirket tarafından kabul ediliyorsa o kadar çok müşteri visa’yı kullanmak isteyecektir. Tarafların bir birini etkileme kabiliyeti ve şebeke etkisi içindeki rolü, platform üzerinde fiyatlama yapılırken ve gelir modeli belirlenirken kilit faktör olmaktadır.

Yenilikçi girişimciler, pazarın belirli bir tarafının sübvansede edilerek platforma katılım için teşvik edilmesi halinde hacimlerini hızlı bir şekilde arttırabilecek çeşitli yollar olduğunu farketmişlerdir. Bu sebeple platform girişimcilerinin pazarın bir tarafına yüksek indirimler sunduğu ve hatta bazı kişilere, tüketicilerin katılımını tetikleme ve teşvik etmesi için bedava ürün ve hizmetler temin ettiği çok sık görülmektedir.³⁰

Bu tür fiyatlama stratejileri hem platformda değer yaratabilmeli hem de katılımların kaliteli olmasını sağlamalıdır. Katılımın ve iyi davranışların sergilenmesi için bu tür teşvikler aynı zamanda makul bir seviyede uygulanmalıdır. Geleneksel şirketlerin yöneticileri her ne kadar bir ürün veya hizmetin bedava verilmesinden pek hoşlanmasalar da bu tür politikalar, platform iş modellerinde, özellikle pazarın bir tarafının katılımını sağlamak için pazarın diğer bir tarafına ihtiyaç duyulduğu

³⁰ Evans, P. C. ve Gawer, A., 2016. The rise of the platform enterprise. *A Global Survey*.

durumlarda oldukça başarılı olabilmektedir.³¹ OpenTable’ın başlangıcından buyana gelir modeli bu yapı üzerine kurulmuştur. Platformu kullanarak rezervasyon yaptırmak isteyen insanlardan ücret alınmamakta, hatta küçük ödüller ile teşvik edilmektedirler. Bununla birlikte restoranlar, hem doldurulan her sandelye için hem de faydalandıkları bu hizmet sebebiyle aylık olarak ücretlendirilmektedirler (Evans ve Schmalensee 2016, s. 22).

2.5 REGÜLASYONLAR

Platform iş modellerinin varlığı birçok sektörde hissedilmektedir. Eğitim, sağlık, sigorta ve yasal hizmetler gibi sektörler bu yeni iş modelleri tarafından yıkıma uğratılmaya açık sektörlerdir. Çok uzak olmayan bir gelecekte platform iş modellerinin önemi daha da artacaktır. Platformlar dünyasında herkesin başarıdan payını alabilmesi için bu modeller için de çerçevenin çizilmesi ve kuralların belirlenmesi gerekmektedir.³²

Bu yeni iş modelleri, mevzuatla ilgili uyumsuzlukları da bereberinde getirmiştir. Platformların piyasalara hakim olmak ve rekabeti zayıflatmak yönündeki etkisi kaygı yaratmaktadır. Vergi ve sigorta zorunluluklarından kaçınmanın platformlar için daha kolay olabileceği yönünde endişeler de bulunmaktadır.³³

Geleneksel iş modellerine çok farklı yeni alternatifler yaratan online pazar yerleri tabiatı gereği mevcut mevzuatın sınırlarını da zorlamaktadır. Bu tür pazar yerleri, birey’den bireye kredi verme ve kişilerin evlerini, odalarını kiralamaları gibi yeni tip işlemlere imkan vermektedirler. Bunun sonucu olarak, bu pazar yerleri mevcut iş modellerinin karşılaştığından çok daha sıklıkta ciddi mevzuat sorunlarıyla karşılaşmaktadırlar. Ev sahiplerinin evlerini veya odalarını kiralamaları otel vergilerine tabi olmalı mı? Hangi koşullar altında kişilerin kendi arabalarını taksi olarak çalıştırmalarına izin verilmeli? Hizmet sunan pazar yerlerine hizmet sağlayan kişiler hangi durumda bağımsız çalışanlar

³¹ Evans, P. C. ve Gawer, A., 2016. The rise of the platform enterprise. *A Global Survey*.

³² Choudary, S. P., Parker, G. ve Van Alstyne, M.W., 2013. The Rise of the Platform: A seismic shift in business models.

³³ Evans, P. C. ve Gawer, A., 2016. The rise of the platform enterprise. *A Global Survey*.

olarak ve hangi durumda o pazaryerlerinin çalışanı olarak değerlendirilmeli? Bunlar akla gelen ilk sorular olmaktadır (Hagiu ve Rothman 2016, ss. 64-71).

Uber ve TaskRabbit gibi şirketler için çalışanların statüsü hakkında soru işaretleri bulunmaktadır. Bu çalışanlar part-time işçiler midir yoksa bağımsız çalışan konumunda mıdır? Bir platform iş modeli olarak görülen paylaşım ekonomisi çatısı altında iş yapan birçok şirket, kendini, sürücüler, temizlikçiler, spor eğitmenleri ve kuryeler gibi bağımsız çalışanları, müşterileri için bir araya getiren ve eğiten bir platform olarak konumlandırmaktadırlar. Peki, bu bağımsız çalışanlar sağlık sigortası, emeklilik ve diğer imkanlara da sahip olmalı mıdır?34

On yıl kadar önce, Napster ve YouTube gibi yeni internet şirketleri, telif hakkı kanunlarını etkili bir şekilde safdışı bırakacak bir korsan dalgasıyla öne çıkmışlar ve medya şirketlerini neredeyse çöküntünün kıyısına getirmişlerdir. Bugün ise Uber lisanslı veya lisans olmadan hizmet sunan taşımacılık servisini faaliyete geçirmiştir. Airbnb'nin ev sahipleri ise otellere bir takım ek maliyet yaratan ve otelcilik işini karmaşık hale getiren vergiler, konum ve güvenlik gibi konuları es geçerek konaklama hizmeti vermektedirler. Diğer bazı platformlar da restoranlara uygulanan sağlık denetimi, gıda güvenliği, konum ve vergiler gibi bazı koşulları karşılamadan hazır yiyecek hizmeti sunmaktadırlar. Bütün bu platformlar kendi pazarlarını yeniden şekillendirmektedirler ve böylece regülasyonlara tabi olan konuların kapsamı giderek azalmakta, çeşitli koruma şekilleri ortadan kalkmaktadır (Edelman ve Geradin 2016, ss. 80-87).

Platform ekonomilerinin gelişimini tehdit eden en önemli konulardan biri bu yeni iş modellerinin sunduğu hizmetleri belirgin bir şekilde yavaşlatan veya tamamen yasaklayan kanunlar ve mevzuattır. Mevcut düzenlemeler, profesyonel ve büyük ölçekli iş yapan işletmelere yöneliktir ve insanların boş zamanlarında başkalarına hizmet vermeleri veya varlıklarını başkalarına hizmet vermek için paylaşımlarını düzenlememektedir. Mevcut yasal düzenlemeler sahiplik üzerine kurulmuştur. İnsanlar sahip oldukları varlıkları satarlar yada kendilerinde kalır, başkaları ile paylaşım konusu

34 <http://fsroundtable.org/cto-corner-sharing-economy/>

düzenlenmemiştir. Bu yeni bir konudur. Yeni iş modellerine uyum sağlayacak şekilde çeşitli alanlarda yasal altyapıda bir değişim söz konusu olacağı beklenmektedir.³⁵

Yeni iş modelleri, geleneksel şirketler gibi kontrol altında olmak istememekle birlikte bu şirketlerin ne tür vergi ve düzenlemelere uyması gerektiğinin belirlenmesi de gerekmektedir.³⁶

Regulasyon riskine karşılık girişimcilerin büyük çoğunluğu iki davranış şeklinden birini göstermektedirler: yadsımak veya tamamen regülasyonlara uymaya çalışmak. Mevzuatla ilgili bir problemi sonradan çözmeye çalışmak bunu önceden çözmekten daha zor olabilmektedir. Dahası, regülasyonları yadsımak, müşterilerin kaçmasına neden olacak baskılar da yaratabilmektedir. Diğer yandan başlangıçtan itibaren tüm düzenlemelere harfiyen uymaya çalışmak da bu yeni iş modelleri için çok gerçekçi değildir. Yolun başında olan bir çok şirket için regülasyonlara uymak için harcanması gereken zaman oldukça uzundur ve piyasada kendini henüz ispatlamamış bir iş modeli için bazı izinleri almak çok zordur .

Amerika Birleşik Devletleri (ABD)'nde bire bir(p2p) kredilendirme³⁷ pazarında lider konumdaki iki şirket olan Lending Club ve Prosper örnekleri, regülasyonlar sizi durdurmadan önce onlara uyum sürecini iyileştirmenin önemini göstermektedir. Prosper 2005'te faaliyete başlamış ve bir yıl sonra onu Lending Club izlemiştir. Bununla birlikte, zorlu regulasyon konularını ilk ele alan Lending Club olmuştur. Faaliyete başlamasından sonraki iki yıldan kısa bir süre içinde devlet garantili bir banka³⁸ ile anlaşma yapmıştır; böylece verdiği kredilerde, normal bankaların kredilerinde olduğu gibi borçluları koruyan, adil davranılmasını sağlayan ve şeffaflık içeren bir yapı kurmuştur. 2008 yılının başlarında kendi isteğiyle faaliyetine ara vermiş, bu süreçte yeni kredi veren üye kabul etmeyerek ve kamuya açık yatırım araçlarının düzenleyicisi olmak üzere ABD Menkul Kıymetler ve Borsalar Komisyonu(SEC)³⁹ na

³⁵ http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/GI_215_e_GesamtPDF_01_high.pdf

³⁶ <http://fsroundtable.org/cto-corner-sharing-economy/>

³⁷ Peer to peer lending

³⁸ FDIC-insured bank

³⁹ U.S. Securities and Exchange Commission

tescil sürecini tamamlamaya odaklanarak bunu yapan ABD'deki ilk p2p kredi veren pazaryeri olmuştur.

Prosper, aksine, SEC tarafından kendisini faaliyetine ara vermeye zorlayan bir inceleme geçirinceye kadar mevzuatla ilgili konuları yadsımaya devam etmiştir. Bu iki farklı yaklaşımın sonuçları da dikkat çekici olmuştur: Prosper'in faaliyetine ara verdiği dönem 9 ay olurken Lending Club'inki sadece 6 ay sürmüştür. Bunun yanı sıra, Lending Club'a bu dönemde platformun kredi alan tarafına hizmet sunmaya devam etmesine izin verilmiş; ancak Prosper bu dönemde yatırımcı(kredi veren) ve kredi alan tarafların her ikisine de platformunu kapatmak zorunda kalmıştır. Nihayetinde, 2012'de Lending Club 718 milyon Usd kredi hacmi ile sadece 153 milyon Usd kredi hacmine ulaşmış olan Prosper'i geride bırakarak ABD piyasasındaki en büyük birebir kredi veren pazar yeri haline gelmiştir (Hagiu ve Rothman 2016, ss. 64-71).

2.6 PLATFORM TİPLERİ

Platformlar iki temel şekilde değer yaratmaktadırlar. Birincisi ki buna işlem platformları denilmektedir, başka bir şekilde birbirlerini bulmaları zor olan farklı kişi ve organizasyonların kendi aralarında işlem yapmalarına imkan verir. Belli başlı örnekleri Uber, Google arama motoru, Amazon e-ticaret sitesi ve eBay'dır. Bu tip platformlar kimi zaman çok taraflı pazar olarak da bilinmektedirler.

İkincisi de inovasyon platformlarıdır. Bu tip platformlar, üzerinde birçok yenilikçinin tamamlayıcı hizmet veya ürünler geliştirebildiği alt yapı olarak kullanılan teknolojik yapılardan oluşur. Bu geliştirmeleri yapan yenilikçiler dünyanın herhangi bir yerinde herhangi biri olabilir ve bunlar birlikte platformun etrafındaki inovasyon ekosistemini oluştururlar.

Platformlar temelde ortak özelliklere sahip olmakla birlikte şirketlerin onları organize etme ve hayata geçirme şekillerine göre piyasada farklı şekillerde karşımıza çıkarlar. Bu açıdan bakıldığında da platform şirketlerini dört farklı şekilde sınıflandırmak mümkün

olmaktadır. Bunları işlem platformları, inovasyon platformları, entegre platformlar ve yatırım platformları olarak sayabiliriz:⁴⁰

i.İşlem platformları: Farklı kullanıcılar, alıcılar veya satıcılar arasında değiş tokuş veya işlem yapmayı mümkün kılan aracı vazifesi gören bir hizmet, ürün veya teknolojidir.

ii.Inovasyon platformları: Genel olarak bir inovasyon ekosistemi içinde organize olmuş diğer şirketlerin tamamlayıcı teknolojiler, ürün veya hizmetler geliştirmelerine imkan veren altyapıyı sunan teknoloji ürün veya hizmetlerdir.

iii.Entegre platformlar: Aynı zamanda hem işlem platformu hem de inovasyon platformu özelliklerini taşıyan platformlardır. Bu kategori Apple gibi şirketleri barındırır. Apple Store’da kullanıcılar ve uygulamalar bir araya gelirken aynı zamanda geliştiricilerin uygulama yaratmalarını sağlayan bir altyapı sunmaktadır.

iv.Yatırım platformları: Farklı platformlara sahip olan ve bunları bir holding şirketi gibi tek çatı altında toplayan veya farklı platformlara yatırım yapan ya da her ikisini aynı anda yapan şirketler bu sınıfa girmektedir.

2.7 PAYLAŞIM EKONOMİSİ

Platform şirketleri ekonomiye önemli bir şekilde katkıda bulunmakta ve verimliliğin artmasını farklı yollar ile teşvik etmektedirler. Verimliliği arttıran yollardan biri de tarafları etkin bir şekilde eşleştirmektir. eBay gibi e-ticaret pazar yerleri buna iyi bir örnektir. Profesyoneller arasında *network* oluşturan LinkedIn diğer bir örnektir. Platformlar, verimliliği, aynı zamanda daha etkin varlık kullanımını destekleyerek de arttırmışlardır. Platformların ev, araba ve çalışma alanları gibi varlıkları daha iyi kullanabilme kabiliyeti, « paylaşım ekonomisi » olarak adlandırılan yapının gelişmesine neden olmuştur.⁴¹

⁴⁰ Evans, P. C. ve Gawer, A., 2016. The rise of the platform enterprise. *A Global Survey*.

⁴¹ Evans, P. C. ve Gawer, A., 2016. The rise of the platform enterprise. *A Global Survey*.

2.7.1 Tanımı

Kimi zaman karşılıklı veya ortak ekonomi olarak da adlandırılan paylaşım ekonomisi, insanların varlıklarını veya bazı hizmetleri, çoğunlukla internet üzerinden çalışan paylaşım ağı ile koordine edilerek direkt olarak birbirlerine ödünç vermeleri veya paylaşımları anlamına gelmektedir. Burada sözü geçen paylaşım, Wi-Fi bağlantısı, oda, yemek, arabalar, park alanı, taksi hizmeti, enerji, beceri, yetenek, seyahat tecrübesi, restoran ve tiyatro rezervasyonu, para dahil olmak üzere neredeyse herşeyi ve değiş tokuş etmek, ortaklaşa satın alma ve sahipliği paylaşmak gibi aktiviteleri kapsayabilmektedir. Genellikle yeni topluluklar, organizasyonlar ve iş modelleri şeklinde karşımıza çıkmaktadır ve sadece bireyler için değildir; internet aynı zamanda şirketler için de boş ofislerini kiraya vermelerini ve boşta duran makinelerini kiralamalarını daha kolay hale getirmektedir. Gelişmekte olan bu kategoride faaliyet gösteren ve *startup* diye tabir edilen yeni girişimler, yatırımcı firmalardan ciddi miktarlarda sermaye desteği almaktadırlar.

Tüm dünyada, tüketiciden tüketiciye pazar yerleri paylaşım ekonomisi sektörünü domine etse de işletmeden işletmeye paylaşım şirketlerinin sayısı da giderek artmaktadır. Kaynakların paylaşımı, şirketlerin pazardaki değişimlere, daha az maliyetle ve daha etkili bir biçimde çabukça uyum sağlamalarına imkan verdiği kadar daha az bürokrasi sayesinde daha hızlı hareket etmelerini de sağlamaktadır. Bu sistemde, şirketler sadece ihtiyaç duydukları şeylere ödeme yaparlar, bu da verimliliği arttırdığı gibi daha yüksek bir gelire de imkan vermektedir. Paylaşım sayesinde şirketler daha önce yeteri kadar temin edemedikleri veya satın alamadıkları kaynaklara, işe uygun yeteneklere ve bilgiye erişim sağlayabilmektedirler.⁴²

Paylaşım ekonomisinin yükselişi önemli bir yatırım aracı olmasını da beraberinde getirmiştir. İnternetin hızla yayılmasından beslenen bu sektör, mobil cihazlar da işin içine girdiğinde büyümesini daha da hızlandırmıştır. Bazı internet platform şirketleri, yüksek değerli paylaşım iş modellerine dönüşmüştür. Mevcut iş modellerindeki hali

⁴² <http://fsroundtable.org/cto-corner-sharing-economy/>

hazırdaki dev şirketler, bu yıkıcı güçten faydalanabilecekleri gibi bunların getirdiği tehditler ile de yüz yüze kalabilmektedirler.

Aslında insanlık ve ekonominin geçmişine bakıldığında paylaşım fikri yeni olan bir olgu değildir. Kısa zamanda böylesine büyük bir endüstri haline gelmesinin temel nedeninin ticaretin fiziksel olmaktan çıkıp dijital hale dönüşmeye başlaması olduğu söylenebilir. Ticaretin dijitalleşmesi ve internetin mobil iletişim cihazlarına yayılması ile birlikte daha da ivme kazanmıştır. Bu da, kişiler arasında veya işletmelerden kişilere verilen hizmetlerin daha etkin ve güvenli bir şekilde koordine edilmesini mümkün hale getirmiştir. Uber, Spotify, Airbnb gibi çok sayıda internet tabanlı paylaşım platformu ve pazayeri piyasaya girmiştir ve kullanıcı sayısı da hızlıca artmıştır.⁴³

2.8 PLATFORM İŞ MODELLERİNDE DÜNYA’DA DURUM NASIL?

Price Waterhouse Coopers(PwC) tarafından 2014 yılında hazırlanan raporda paylaşım ekonomisindeki beş iş alanının gelir potansiyeli ile geleneksel iş modellerindeki beş iş alanının gelir potansiyeli karşılaştırılmıştır. Eski ve yeni tip iş modelinde karşılaştırılan iş alanlarının ortak noktası kiralama ve paylaşım üzerine kurulmuş olmalarıdır.

Paylaşım ekonomisindeki iş alanları, bireyler arasında finansman sağlama, internet üzerinden kişilere iş yaptırma⁴⁴, kişiler arasında oda ve ev kiralama, araba paylaşımı ve müzik ve video indirme üzerine kuruludur. Geleneksel yapıdaki iş alanları ise ekipman kiralama, Oteller ve diğer konaklama yerleri, araç kiralama, kitap ve DVD kiralama.

Raporda sektörlerin mevcut durumları, yaşam eğrisinin evreleri ile kıyaslanmış, paylaşım ekonomisindeki sektörler henüz başlangıç ve gelişme aşamalarında iken geleneksel yapıdaki sektörlerin gelişmelerini tamamlama ve olgunluk evrelerinde olduğu görülmüştür.

⁴³ http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/GI_215_e_GesamtPDF_01_high.pdf

⁴⁴ Freelance çalışma şekli olarak bilinmektedir.

Raporda, paylaşım esasına göre iş yapan beş sektörün global olarak gelirinin 15 milyar Usd olduğu ve bunun da araştırmadaki toplam on sektörün yarattığı gelirin sadece %5'ine tekabül ettiği belirtilmiştir. Bununla birlikte, 2025 yılına kadar, paylaşım ekonomisinin bu beş temel iş alanında iş yapan şirketlerin, araştırmadaki toplam on sektörde yapılan satışların yarısından fazlasını yapıyor olacağı ve 335 milyar Usd değerinde gelir yaratma imkanı olduğu öngörülmüştür.⁴⁵

Aynı çalışmada, 2013-2025 yılları arasında paylaşım ekonomisi esaslarına göre iş yapan bu sektörlerin geleneksel yapıdaki sektörlerle göre daha hızlı oranlarda büyüme olasılığının olduğu, hatta, araştırmanın yapıldığı dönemde henüz başlangıç aşamasında olan bireyler arasında finansman ve internet üzerinde bağımsız çalışan insanların kiralanması konusundaki iş alanlarının bu süreçte en hızlı büyüyenler olabileceği vurgulanmıştır. P2p kredilendirme ve kitle fonlama⁴⁶ alanlarında büyüme oranı %63, serbest çalışan kiralama alanında %37 olarak verilmiştir.⁴⁷

The Center for Global Enterprise öncülüğünde platform ekonomileri konusunda akademisyen ve profesyonellerce 2016 yılında tamamlanan global raporda, platform iş modellerine göre kurulmuş ve dünyanın farklı yerlerinde faaliyet gösteren, değeri 1 milyar Usd üzerinde olan 176 farklı şirket üzerinde çalışılmıştır. Bu şirketler arasında halka açık büyük şirketler bulunduğu gibi nispeten daha küçük Uber ve Airbnb gibi özel sermayeli şirketler de yer almıştır. Tüm bu şirketlerin toplam piyasa değeri 4.3 triyon Usd'nin üzerindedir ve bu da platform şirketlerinin son yıllarda ulaşmayı başardığı hacim ve ölçeği göstermektedir.⁴⁸

⁴⁵ Pwc Global Analysis 2014

⁴⁶ Crowdfunding

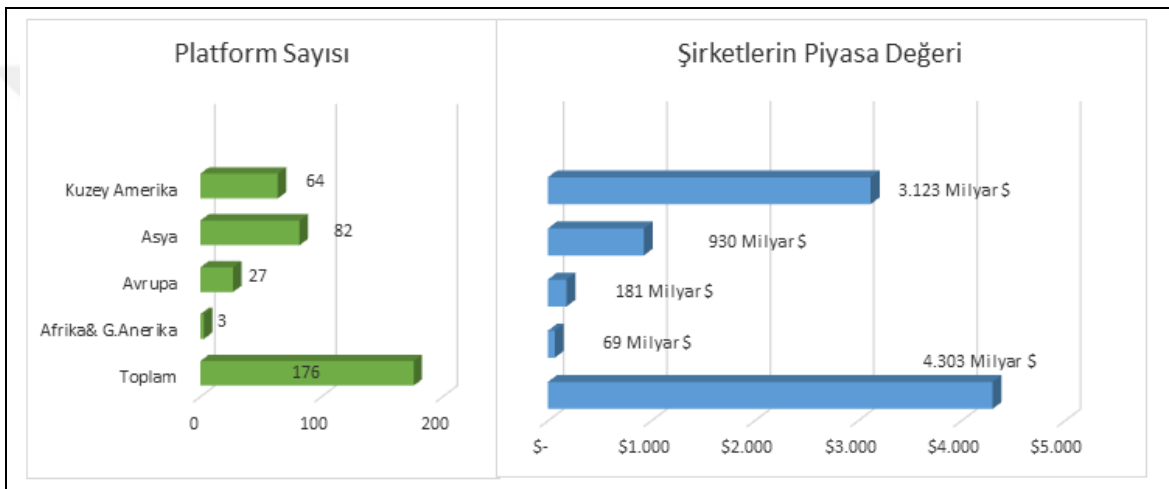
⁴⁷ Pwc Global Analysis 2014

⁴⁸ Evans, P. C. ve Gawer, A., 2016. The rise of the platform enterprise. *A Global Survey*.

Bu raporun ortaya koyduğu bazı sonuçları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

i.Şekil 2.2’de de görüleceği üzere Asya, şirket adeti bakımından önde giderken onun arkasından gelen Kuzey Amerika şirketlerin değerleri bakımından birinci sıradadır. Avrupa ise şirket adeti bakımından gerilerde olmasına karşın platform hizmetlerinin en büyük kullanıcılarındandır. Afrika ve Latin Amerika’da faaliyet gösteren platform şirketleri olsa da sayı ve değer bakımından sınırlı kalmaktadır.

Şekil 2.2: Bölgelere göre platform şirketleri

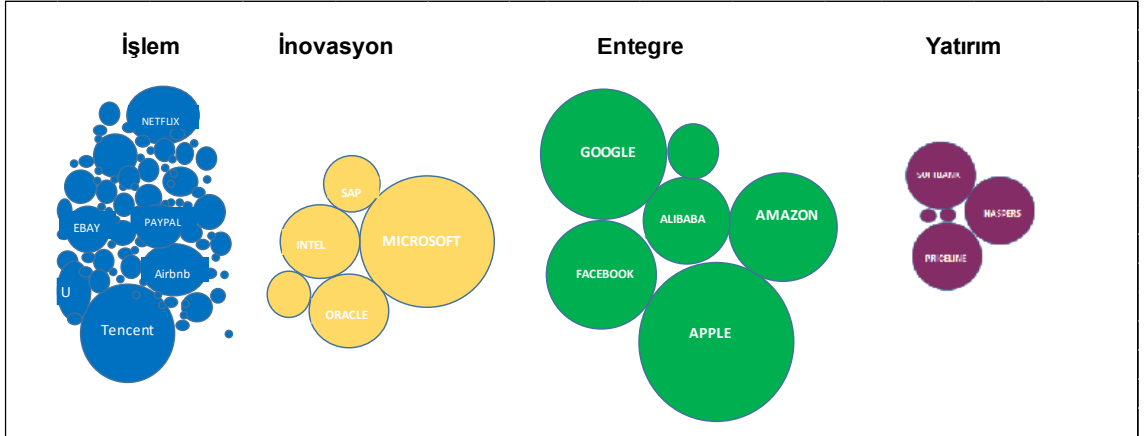


Kaynak: Global Platform Raporu, The Center for Global Enterprise, 2015

ii.Asya’daki şirketler Çin’de, Kuzey Amerika’daki şirketler Amerika Birleşik Devletleri’nde (San Fransisco), Avrupa’daki şirketler sırasıyla İngiltere, Almanya, Rusya ve Fransa’da, Afrikada ise Güney Afrikada yoğunlaşmıştır.

iii.Platform iş modellerinin yarattığı değer dikkate alındığında dört farklı tipte sınıflandırıldığı daha önce belirtilmişti. Buna göre bakıldığında şekil 2.3’de verildiği gibi bu araştırma verilerine göre işlem platformları adet bakımından en fazla olandır ve bu şirketlerin piyasa değeri 1.1 trilyon Usd seviyesindedir. Sosyal medya platformları, pazaryerleri, medya, müzik, para, finansal teknoloji şirketleri (Fintek’ler) ve oyun şirketleri bu kategoride karşımıza çıkmaktadır. Buradaki inovasyon platformlarının piyasa değeri 911 milyar Usd ve entegre platformları 2 trilyon Usd’dir.

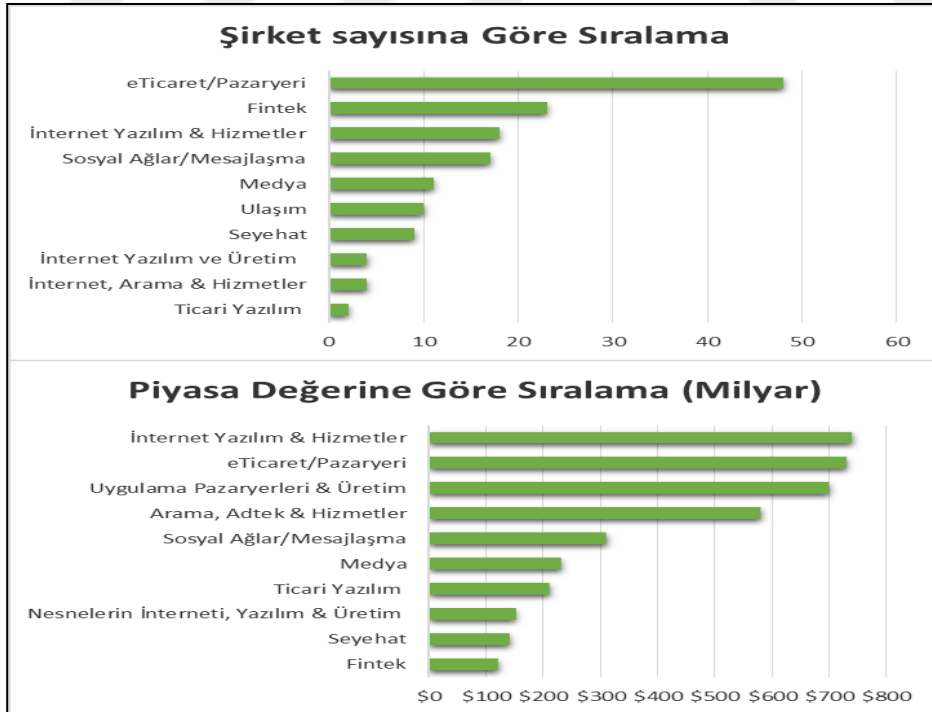
Şekil 2.3: Tiplerine göre platform şirketleri



Kaynak: Global Platform Raporu, The Center for Global Enterprise, 2015

iv. Platform şirketlerinin en çok faaliyet gösterdiği sektörler ise şirket sayısı ve ilgili sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerin piyasa değerlerine göre iki farklı ölçü esas alınarak sıralanmıştır. Şekil 2.4'te anlaşılabileceği gibi her iki durumda yapılan ilk on sıralamasında farklı sektörler karşımıza çıkmıştır.

Şekil 2.4: Şirket sayısı ve piyasa değerlerine göre ilk 10 sektör sıralaması



Kaynak: Global Platform Raporu, The Center for Global Enterprise, 2015

3.FİNANS SEKTÖRÜNE BAKIŞ

3.1 FİNANS SEKTÖRÜNDE DURUM NEDİR?

Platform iş modelleri bir çok endüstriyi etkilediği ve mevcut iş yapış şekillerinde değişikliğe zorladığı gibi finansal hizmetler alanında da aynı etkiyi yapmaktadır. Finans sektörü bu gelişmelerden faydalanabileceği gibi, sektör için ciddi rekabet unsuru olarak da değerlendirilebilmektedir.

Finans sektöründe faaliyet gösteren kuruluşlar için kaynakları paylaşmak aslında yeni bir olgu değildir. Örneğin bankalar, hali hazırda alış veriş merkezlerinde ve bazı mağazalarda şubelerini konumlandırmaktadır. Sigorta şirketleri bağımsız acentelerle çalışmakta, onlar aracılığıyla sigorta poliçesi satmakta ve müşterilerine hizmet vermektedirler. Bununla birlikte, finansal hizmetler sektörünün, hizmet kalitesi ve güvenlik konusunda zaafiyete sebebiyet vermeden maliyetlerini azaltacak şekilde paylaşımı arttıracak yolları bulabilmeleri de mümkündür. Kullanılmayan varlıkları paylaşmak veya üçüncü kişilere kiralamak yeni gelir kaynakları yaratabilecektir. Kullanılmayan ofisler, bilgi işlem merkezleri, güvenlik hizmetleri, teknoloji hizmetleri vb buna örnek olarak sayılabilir.⁴⁹

Google, Facebook, Apple, Alibaba ve Amazon gibi teknoloji devleri müşteri deneyimini yeniden belirlemelerinin yanı sıra finansal hizmetler alanına giderek daha da yaklaşmaktadırlar. Bu teknoloji devlerinin finansal hizmetleri müşterilere ulaştırmak için bankalardan çok daha ikna edici yollar bulmaları mümkün görünmektedir. Bankalar, bu nedenle, dikey olarak entegre bir şekilde operasyonlarını sürdürebilmek veya platform hizmet sağlayıcısı olarak uzmanı oldukları bir rol bulmak için Fintek konusunda neler yapılabileceğini araştırmaktadırlar.

⁴⁹ <http://fsroundtable.org/cto-corner-sharing-economy/>

Bu yeni iş modelleri konusunda stratejik kararlarını hızlı bir şekilde alabilen başarılı bankalar bu yeni yapıda yollarına devam edebileceklerdir.⁵⁰

3.1.1 Fintek Nedir?

Aslında finans sistemi ile teknoloji birbirine çok yakın kavramlardır. Hem finans dünyası hem de teknoloji dünyası oldukça dinamiktir, her iki tarafta da neredeyse her geçen gün yeni ürün ve hizmetler ile karşılaşılması mümkün olmaktadır. Başta bankacılık olmak üzere finans sektörü sürekli değişen ve gelişen teknolojiye ayak uydurmaya çalışırken, teknoloji tarafında ise yeni bir ana arter olarak finansal ürün ve hizmetler boy göstermektedir. Sonuçta bu iki dinamik yapının bir araya gelmesi de kaçınılmaz olmuştur.

Fintek, “Financial Teknoloji”nin kısaltılarak yazılmasıdır. Hem akılda kalıcı hem de vurgulanmak isteneni tek bir kelimede anlatabilen bir ifadedir. Teknolojinin finansa dokunduğu her alanı birer Fintek örneği olarak sayabilmek mümkündür. Mobil ödeme sistemleri, online birikim araçları, günlük bütçe tutma uygulamaları, kişisel finansal konsolidasyon, küçük ve yeni işletmeler için finansal çözümler ve muhasebe çözümleri, robot yatırım danışmanları ve kitle fonlama gibi pek çok farklı alanda finansal teknoloji girişimleri ile karşılaşilmektedir.

Daha güçlü ve hızlı çipler, programlama dilleri ve işletim sistemleri, bulut teknolojisi, büyük veri, API’ler, geniş bant ve mobil internet faktörlerinin bir araya gelmesi, finans alanında, ekonomide ve dünyada birçok değişim yaratmıştır (Evans ve Schmalensee 2016, ss. 51-57; Skinner 2016, s. 196).

Kart ve nakitten oluşan fiziksel değer takasından, çip bazlı dijital değer takasına geçilmekle birlikte, kripto para birimlerinin de daha önemli hale gelmesi beklenmektedir. Gelecekte bankalar, ürün ve hizmet sunmak için fiziksel para birimi

⁵⁰ http://www.fintechinnovationlablondon.co.uk/pdf/Fintech_Evolving_Landscape_2016.pdf

takasından ziyade, simgeleştirme yoluyla dijital değer takasına odaklanabileceklerdir (Skinner 2016, s 168).

Plastik banka kartlarının bir gün nakitin yerini alacağı hep düşünülmüştür; ancak şimdiye kadar böyle birşey gerçekleşmemiştir. Herkesin en az bir kart sahibi olmasından ziyade, bu geçişi asıl sağlayacak olan, kartları kabul edecek terminallerin her yere ve her noktaya tesis edilmesidir. Bu sebeple, sadece kartların değil, aynı zamanda POS terminallerinin de işlevini görebilme kapasitesine sahip olan mobil cihazlar bu devrim yapabilecek kabiliyete sahip görünmektedir. Dolayısıyla, akıllı telefonlar ve mobil internet burada asıl yıkıcı rolü oynayan faktörler haline gelmektedir (Birch 2014, s. 125)

İnternet ve akıllı telefonların bir araya gelmesiyle ortaya çıkan mobilite, Fintek girişimlerinin ve uygulamalarının ortaya çıkmasında ve hızlıca yayılmasında önemli bir etkidir. Kullanıcılar, her an hesaplarına erişebilmeyi, günlük hayatlarında bazı finansal kararları internet aracılığıyla alabilmeyi istemektedirler. Daha önce belirli bir yol kat edilerek, zaman harcanarak ve çok daha masraflı bir şekilde faydalanılan hizmetlerden artık ciddi bir zaman ayırmadan, bulunulan yerde ve çok daha ucuza faydalanılıyor olması da diğer bir önemli sebep olarak sayılabilmektedir.

Teknoloji tabanlı yeni iş modellerinin geleceği şekillendireceği kabul edilirse bankalar ve diğer bütün finansal hizmetlerin, geri planda yer alan iş alanlarına dönüşebileceğini söylemek mümkündür. Finansal danışmanlık şirketi McKinsey'ye göre müşterilerin bankaları ile kurdukları ilişkinin %80'ini ürün ve hizmetler için ödeme yapmak amacıyla olmaktadır. Bu ödemeler artık tamamen finansal teknolojiler aracılığı ile yapıldığında bankalar sıradan ve günlük ödeme işlemlerinde görünmez hale gelebileceklerdir.⁵¹

Kişiler arasında kredi verme(p2p), sosyal medya platformları aracılığıyla ödeme yapılabilmesi, kitle fonlama gibi iş modelleri sayesinde finansal hizmetler sektörü hali hazırda yeniden şekillenmektedir. Özellikle p2p iş modelleri ilgiyi üzerine çekmektedir. Bu iş modelleri banka müşterilerinin, özellikle tasarruf sahiplerinin yani yatırımcıların

⁵¹ <https://techcrunch.com/2015/01/03/the-sharing-economy-and-the-future-of-finance/>

ve borç almak isteyenlerin birlikte çalışmalarına imkan vermektedir. Bu tür iş modellerinde, finansal kuruluşların yatırımcılara veya kredi isteyenlere ne yapacaklarını söylemesi yerine müşteriler, özellikle kredi verme, yatırım ve danışmanlık gibi alanlarda bu hizmetleri kendi aralarında gerçekleştirmektedirler. Avrupa’da müşteriler hali hazırda, finansal hizmet alımlarının %50’si ve daha karmaşık danışmanlık hizmetlerinin yaklaşık %30’unu kendi aralarında yürütmektedirler.

Nihayetinde bankacılık, şubesine gittiğiniz veya müşteri temsilcisi ile görüştüğünüz bir yerden, bir müşteri olarak kendi işinizi yaptığınız ve direkt olarak diğer banka müşterilerine hizmet sunduğunuz bir iş modeline dönüşmektedir. McKinsey’e göre p2p kredilendirme hacmi global olarak 2014 yılı sonlarında 25 milyar Usd’ye ulaşmıştır. Bu rakamın 2020 yılına kadar 290 milyar Usd’yi bulacağı tahmin edilmektedir.⁵²

Fintek girişimlerinin, teknoloji girişimcisi, finans profesyoneli ve yatırımcı üçlüsünün bir araya gelmesiyle efektif bir şekilde oluşabileceği ve büyüyebileceği yadsınamaz bir gerçektir.

Son yıllarda neredeyse tüm dünyada oluşturulan finans odaklı girişimler önemli miktarlarda yatırımı kendisine çekmeyi başarmıştır. Yeni kanallar, ürünler ve işbirlikleri keşfedildikçe finansal hizmetlerin entegrasyonu ve sunumu değişmektedir. Platform olarak Bankacılık alternatiflerinden sadece biridir.⁵³

Finansal hizmet veren birçok kuruluş, hizmetlerini sunmak için önemli ölçüde, sigorta acentesi ve finansal danışman gibi araçlardan faydalanmaktadırlar. Banka şubeleri de tam bağımsız olmamakla birlikte aracı olarak değerlendirilebilirler. Bazı platform ekonomisi şirketlerinin de, müşteri ve asıl hizmet sağlayıcısının arasında oldukları düşünüldüğünde aslında onlar da aracıdırlar. Eski sistem seyahat acentesi modelinden farklılaştıkları nokta ise aracı olan şeyin bir ofiste oturan bir insan değil de teknoloji ve algoritma olması, bu teknolojinin anlaşılır olması ve kullanıcıyı sınırlandırmak ve kafasını karıştırmak yerine kolaylık sağlamasıdır. Bu, finansal danışmanları, acenteleri ve hatta şubeleri aradan çıkarabilecek yeni teknoloji temelli aracılıktır. Yurt dışında

⁵² http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/GI_215_e_GesamtPDF_01_high.pdf

⁵³ <https://thefinancialbrand.com/57619/banking-as-a-platform-baap-structure/>

faaliyet gösteren *Wealthfront*, *Betterment* ve *Personal Capital* gibi yeni nesil otomatik danışmanların⁵⁴ yaptıkları şey tam da budur.

Finansman ihtiyacı karmaşık olmayan orta gelir düzeyi ve nispeten daha zengin kitlelerde bulunan birçok insan için bu şirketler, finansal danışmanın yerini kolayca alabilirler. Aynı durum, banka şubelerini kullanan büyük kitleler için de geçerlidir. Banka şubelerinde yapılan bir çok işlemin hali hazırda internet bankacılığı ve mobil bankacılık üzerinden yapıldığı bilinmektedir.⁵⁵

Paranın geleceğinde bankaların rolü mevduat toplama ve kredi verme gibi faaliyetlerle sınırlı hale gelebilir ve bunların dışında kalan rolleri yeni oyuncular üstlenebilir. Bunda her iki alan için yapılan düzenlemelerin farklı olmasının da payı vardır. Ödemelere yönelik daha hafif ve açık düzenlemelere karşın bankacılık sektöründe daha ağır düzenlemeler yapılmaktadır. Bunun yanı sıra tüm yeni teknolojiler bankalar için olduğu kadar yenilikçi girişimler için de ödemeler alanında aynı fırsatları sağlamaktadır. Teknolojinin sunduğu bu imkanlardan faydalanarak devrimsel adımı hangi tafa atacağı ilerde belli olacaktır. Nitekim, ödeme sektörü her geçen gün daha yenilikçi ve güçlü bir hal almaktadır (Birch 2014, s 118). Belirli bankacılık işlemlerini yapmakta olan Simple, Moven, PayPal, Venmo ve diğer yüzlercesi gibi, Fintek şirketlerinin daha fazlasını yapabilmek için müşteri arayüzünü temin etmek konusunda önemli mücadeleler verdiği de bilinmektedir.⁵⁶

Bankacılık sektöründe şimdiye kadar oluşan platformları sayacak olursak belki de aklımıza ilk ve tek gelecek olan *Visa* ve *MasterCard* olacaktır. Bu şirketler, kredi kartlarını sunanlar, alıcılar, *startup*lar, çeşitli ödeme hizmeti sağlayıcıları ve iş yerlerini bir platform üzerinde bir araya getirmektedir. Bu açıdan bakıldığında çoğu banka *Visa* ve *MasterCard*'ın platform stratejisinin bir parçasıdır; fakat bankalar kendi başlarına bir platform stratejisine sahip değillerdir.⁵⁷

⁵⁴ Robo-Advisors

⁵⁵ <https://thefinancialbrand.com/52148/uber-financial-services-banking-disruption/>

⁵⁶ <https://thefinancialbrand.com/52148/uber-financial-services-banking-disruption/>

⁵⁷ <https://thefinancialbrand.com/57619/banking-as-a-platform-baap-structure/>

50 yıllık geçmişi olan Visa, 2107 yılında platformunu açık hale getirerek , finansal kurumlar, işyerleri ve teknoloji yazılım firmalarına API'ler aracılığıyla daha önce tamamı Visa tarafından sağlanan ürün ve hizmetlere direkt erişebilme imkanı vermeyi planlamaktadır. Böylece paydaşlar kendi iş çözümlerine geliştirebileceklerdir. Bu, Visa için bile büyük bir dönüşümdür.⁵⁸

Finansal Hizmetler alanındaki kuruluşların şimdiye kadar neden bir platform olarak organize olmadıklarıyla ilgili üç temel neden sayabilir :

i.Mevcut iş modelleri: Bankalar ve Sigorta şirketleri platformların temel stratejisi olan şebeke etkilerinden faydalanmaktansa ölçek ekonomilerinden fayda sağlamayı tercih etmektedir. Mevcut düzenleri, ürün ve hizmeti hazırlayarak müşterilerine sunmak ve müşterilerini rakipleri ile paylaşmamak üzerine kuruludur.

ii.Kendilerinin işin uzmanı ve en iyisi olması: Son zamanlara kadar bankalar, örneğın, kredi temin ediecek en ideal yerlerdi. İçi en iyi bilen kendileri olduğu için bir platform aracılığıyla bunu diğerk paydaşlar ile birlikte yapmaya ihtiyaç duymamışlardır.

iii.Mevcut müşteriler: Mevcut müşterileri vardır. Geliştirdikleri ürünleri bireyler ve şirketlere rahatça satabilmektedirler.

Bankacılık sektörüne özgü olan bu koşullar, finansal hizmetler alanında faaliyet gösteren mevcut şirketleri, diğerk birçok sektörde karşılaşılan platformların yıkıcı etkilerinden nispeten korumayı da sağlamıştır. Ancak, günümüzde, bilgisayarlar ve algoritmaların kredi değerkendirme ve fiyatlandırma konusunda oldukça yetenekli olduklarını ispatladıkları bir dünyada yaşanmaktadır ve geçmişte bilgi temini pek kolay olmasa da bugün, hem boldur hemde gerçek zamanlı olarak ulaşılabilmesi mümkündür.⁵⁹

Bunların da etkisiyle şimdiye kadar bilinen herhangi bir finansal hizmet modelinden çok daha farklı olan uygulamalara doğru bir değerişim söz konusudur. Finansal hizmetler sektöründe platform modeli ile iş yapmak geleneksel iş yapış şeklinden oldukça

⁵⁸ Payment Systems Magazine, Mart/2017

⁵⁹ <https://thefinancialbrand.com/57619/banking-as-a-platform-baap-structure/>

farklıdır.⁶⁰ Böyle bir modelde hizmet verildiğinde, tek bir internet platformu üzerinden milyonlarca potansiyel müşteriye ulaşılarak çok büyük ölçek ekonomilerinin yakalanması mümkün olabilmektedir. Çünkü, platform modelinde, aynı zamanda, ölçeğin giderek büyümesini sağlayacak şebeke etkilerini yaratma potansiyeli de vardır. Buradaki iki taraflı şebeke etkisi sayesinde, platformun çok sayıda müşterisi olması nedeniyle daha geniş ürün ve hizmet seçeneği sunacak olan ekosistemdeki çok sayıdaki finansal hizmet sağlayıcısı şirket, bu platformda olmak isteyecektir. Sonrasında bu sağlayıcıların platforma getirdiği yeni ürün ve hizmetler sayesinde daha çok sayıda yeni müşteri platforma katılacaktır ve bu döngü böyle devam edecektir.⁶¹ Platform içinde şebeke etkisi oluşturmak, yeni müşteri kazanmak veya gelir elde etmek için tüm müşterileri ücretlendirmekten daha karmaşık bir süreçtir. Yazılım ve teknoloji bu etkinin gerçekleştirilmesi için tek başına yeterli değildir. Bunlar sadece, tarafların birbirleri ile ilişki kurabilmelerine imkan veren temel altyapıyı oluşturmaktadırlar. Bunlara ilave olarak, hizmet sağlayıcılarının ürün sunmak isteyeceği sayıda ve kalitede müşteri kitlesini platforma çekmek, sonrasında bu müşterilere iyi bir deneyim yaşatacak hizmetlerin sunulmasını sağlamak, hangi tarafın nasıl ücretlendirileceğine karar vermek, hem müşterilerin hem de hizmet sağlayıcıların platformda devamlı kalmalarını sağlayacak kadar onlara fayda sağlayabilmek ve bağlılıklarını sağlamak, yerine getirilmesi gereken diğer koşullardan bazılarıdır.⁶²

Fintek'lerin kendilerine yeni oyun alanları bularak hızla gelişmesinde, mobil internetin yayılması ve teknolojik inovasyonlara ilave olarak, önemli regülasyon değişiklikleri ve güncellemelerinin finansal pazarlara giriş engellerini azaltması da etkili olmaktadır. Tamamiyle yeni oluşumlar olan İngiltere'deki Mondo Bank, Amerika'daki Simple ve Moven ile Apple ve Google gibi en büyük teknoloji firmalarının bazıları finansal pazara istedikleri gibi serbestçe girmektedirler. Bunlar oldukça, Bankalar ve sigorta şirketleri pazardaki hakim pozisyonlarını kaybetme riski ile karşışarşıya kalmaktadırlar.⁶³

⁶⁰ <https://thefinancialbrand.com/58008/making-banking-platform-baap-happen/>

⁶¹ <https://www.linkedin.com/pulse/4-banking-business-models-digital-age-ben-robinson?trk=hp-feed-article-title-comment>

⁶² <https://thefinancialbrand.com/58008/making-banking-platform-baap-happen/>

⁶³ <https://thefinancialbrand.com/57619/banking-as-a-platform-baap-structure/>

3.2 FİNANS ALANINDAKİ REGÜLASYON UYGULAMALARI

Avrupa Birliği'nde finans alanındaki mevcut düzenleme “Ödeme Hizmetleri Kanunu (PSD1)”⁶⁴ olarak bilinmektedir. Bu düzenleme ile, birlik ülkeleri arasında verimli, hızlı, güvenli ve rekabetçi bir ödeme piyasası oluşturulması hedeflenmiştir. Böylece hem ödeme uygulamalarında birlik dahilindeki ülkeler için belirli bir standart getirilmiş hem de bankaların dışında farklı bir “ödeme hizmeti sağlayıcısı”⁶⁵ tanımı yapılmıştır. Bu, “Birleşik Avrupa Ödeme Alanı(SEPA)”⁶⁶ uygulaması için önemli bir adım olmakla birlikte ödeme sistemleri konusunda girişimi olan birçok *startup*ın gelişimine de katkıda bulunmuştur.

Bu kanunun güncel düzenlemesi olarak kabul edilen PSD2, 2016/Ocak'ta yürürlüğe girmiştir, uyum sürecinin tamamlanmasının akabinde Ocak/2018'de uygulamaya başlanması planlanmıştır. Bu düzenleme ile getirilen değişiklikler arasında, düzenlemelerin kapsama alanının Avrupa dışına taşınması, güvenlik tedbirlerinin artırılması ve hesap sahibinin iznine tabi olmak kaydıyla bankaların müşteri hesapları ile ödeme hizmetlerini API'ler aracılığıyla üçüncü kişilere açmasının sağlanmasını sayabiliriz. Kişi ve şirketlerin farklı finansal kurumlar ve bankalardaki hesap bilgilerinin kendileri dışında farklı kuruluşlar ile paylaşılacak olması, bireysel finans yönetimi, mobil ödeme ve muhasebe yönetimi gibi konularda ürün geliştiren Fintek'lerin gelişimine önemli katkıda bulunacaktır.⁶⁷

Avrupa'da mevcut düzenlemeler aynı zamanda, bankalar dışındaki şirketlerin de borç vermesine imkan vermektedir. Bu da yeni Fintek girişimlerinin p2p kredilendirme ve kitle fonlama gibi alanlarda da gelişmelerini sağlamaktadır.⁶⁸ Avrupa'daki bazı ülkeler ve kurumlar tarafından kitle fonlama sistemiyle ilgili yapılmış olan düzenlemeler ile 2013 yılından itibaren ‘yenilikçi başlangıç aşamasındaki şirketler’ için kitle fonlama platformları aracılığıyla sermaye artırımına izin verilmiştir. Buna paralel olarak,

⁶⁴ Payment Services Directive

⁶⁵ Payment Services Provider

⁶⁶ Single Euro Payment Area

⁶⁷ <https://tr.linkedin.com/pulse/psd1-ve-psd2-nedir-fintechte-%C3%B6deme-hizmetlerinden-sonraki-u%C4%9Fur-%C3%A7%C4%B1rak>

⁶⁸ <https://www.iyzico.com/blog/fintech-dunyasinin-gelecegi-money-2020de-ortaya-konu/>

İngiltere ve Amerika gibi diğer ülkelerde de menkul kıymetlerin halka arzına ilişkin düzenlemelerde yapılan değişiklikler ile hisse bazlı kitle fonlama uygulamaları regule edilmiştir.

Ocak 2012’de Amerikan Kongresinden geçen JOBS (Jump-Start Our Business Startups) yasasının kapsamında kitle fonlaması düzenlenmiştir. Daha önceki yasaları menkul kıymet ihracı ile kitle fonlaması yönteminin bir finansman aracı olarak kullanılmasına izin vermezken mevcut yasaya istisnalar getirilerek kitle fonlamasının önü açılmıştır.⁶⁹

Ödeme hizmetleri ve elektronik para uygulamaları ise Avrupa’da 2000’li yıllardan bu yana çeşitli hukuki düzenlemelerde yer bulmuştur. Türkiye’de de finansal hizmetler konusundaki mevcut regülasyonlar, finansal teknoloji alanındaki girişimlerin faaliyet göstermelerine imkan verecek ölçüde revize edilmiş ve bir takım ilaveler yapılmıştır.

6493 sayılı Ödeme ve Menkul Kıymet Mutabakat Sistemleri, Ödeme Hizmetleri ve Elektronik Para Kuruluşları Hakkında Kanun, 2013 yılında yürürlüğe girmiştir. 2 yıllık geçiş sürecinin ardından 2015/Haziran’da ise tam anlamıyla uygulanmaya başlanmıştır. Bu düzenleme ile finansal teknolojiler alanındaki tanımları netleştirmek, sağlayabileceği faydaları desteklemek, bu alanda iş yapmaya istekli olan girişimleri denetim altına almak ve yurt dışındaki gelişmelere paralel gidilebilecek uygulama standartlarını belirlemek amaçlanmıştır.⁷⁰

Böylece, fatura ödeme, para transferi, mobil ödeme, elektronik para, ön ödemeli kart ve sanal POS vb hizmetler için getirilen kurallar ile birlikte bu hizmetleri sunan Fintek’ler, lisanslarını alarak faaliyetlerine devam edebilmişlerdir. Yapılan bu düzenleme ile nihayetinde hedeflenen ise son kullanıcının güvenli, sürekli ve kaliteli hizmet almasının sağlanmasıdır.

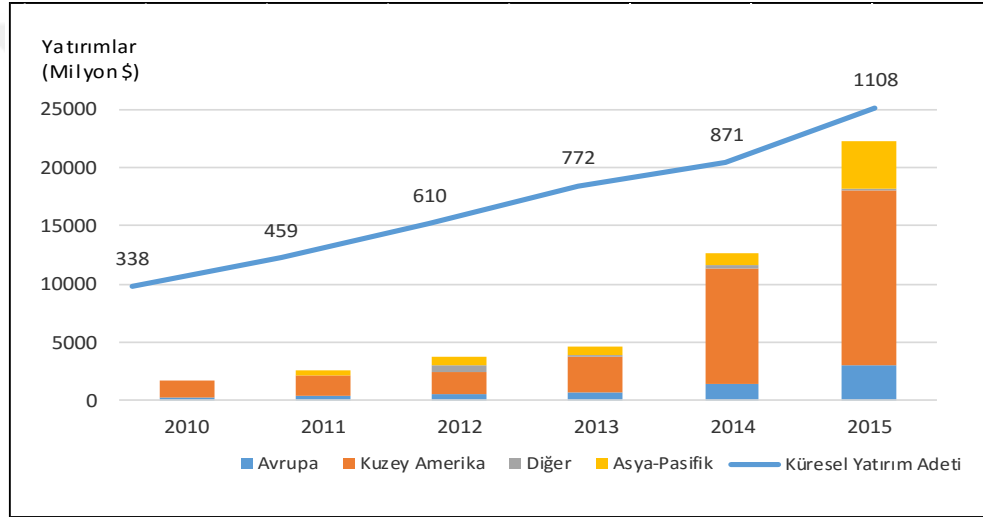
⁶⁹ http://m.hazine.gov.tr/File/?path=ROOT/1/Documents/%C3%87al%C4%B1%C5%9Fma%20Raporlar%C4%B1/HM_Calisma%20Raporu_2015-7.pdf

⁷⁰ <https://www.izico.com/blog/odeme-hizmetleri-ve-elektronik-para-kanunu-neler-getirdi/>

3.3 FİNANSAL TEKNOLOJİLERDE DÜNYA’DA DURUM NEDİR?

Risk sermayesi şirketleri⁷¹ , özel yatırım şirketleri, yatırım ortaklıkları ve çok sayıda diğer yatırımcılar, benzeri görülmemiş miktarda parayı son yıllarda, global finansal teknoloji *startup*larına harcamışlardır. Bu yenilikçi girişimler parayı saklama, biriktirme, ödünç alma, yatırım yapma, taşıma, harcama ve koruma yollarını yeniden belirledikleri için 2010 yılından bu yana 2500’e yakın şirkete 50 milyar Usd’den fazla yatırım yapılmıştır (Şekil 3.1).

Şekil 3.1: Global Fintek yatırım faaliyeti (2010-2015)



Kaynak: Accenture Analiz- CB Insight Data, 2016

2015 yılında yapılan global Fintek yatırımlarının değeri %75 artarak 22.3 milyar Usd’ye ulaşmıştır. 50 milyon Usd üzerinde yatırım alan 94 Fintek girişimi olmuştur. Online kredi verme pazaryeri olan SoFi ise tek başına 1 milyar Usd seviyesinde yatırım almıştır.

Asya-Pasifik ülkelerinde finansal teknoloji alanındaki girişimlere yapılan yatırım tutarı 2015 yılında dört katından fazla artarak 4.3 milyar Usd’ye ulaşmıştır. Bu bölge, Kuzey Amerika’dan sonra %19 ile en çok Fintek yatırımı alan ikinci bölgedir. Bölgedeki bu yatırımın %45’ini Çin, %38’ini ise Hindistan almıştır.⁷²

⁷¹ Venture capital company

⁷² http://www.fintechinnovationlablondon.co.uk/pdf/Fintech_Evolving_Landscape_2016.pdf

Son beş yıllık yatırımlara bakıldığında Fintek yatırımları her nekadar çoğunlukla perakende ödeme sistemlerine⁷³ gitmiş olsa da pazarın gelişmesi ve yenilikçi girişimcilerin, finansal hizmetler değer zincirinin farklı kademelerindeki ürün ve süreçleri yeniden düzenleme ve geliştirme arayışları neticesinde iş alanları çok daha çeşitli hale gelmiştir. Varlık yönetimi, yatırım danışmanlığı, kredilendirme, muhasebe yönetimi, sigorta, risk ve uyum bunlardan bazılarıdır.⁷⁴

Pazardaki durum Fintek'lerin finansal hizmetler alanındaki mevcut oyunculara yaklaşımı bakımından değerlendirildiğinde bu yeni girişimlerin iki şekilde karşımıza çıktığı görülmektedir: rekabetçi veya işbirlikçi⁷⁵. Rekabetçi yapıda olanlar sunduğu ürün ve hizmetler ile sektördeki mevcut oyuncuların pazar payından, müşterisinden, gelirinden pay almaya çalışıp, onun için bir tehdit unsuru olarak falliyet gösterirken, işbirlikçi yapıda olanlar pazardaki mevcut oyuncuların gelişmesi ve daha iyi bir pozisyonda olması için çözüm sunmayı hedeflemektedirler.

Rekabetçi yapıda olanlara, küçük ve orta ölçekli işletmeler için hızlı kredi çözümü sunan OnDeck, mikro işletmeler için kart hizmeti sunan Square ve bireysel yatırımcılar için uzmanlaşmış yatırım stratejileri sunan eToro örnek olarak verilebilir. İşbirlikçi yapıda olanlar ise kendi gelişimleri için sektörün mevcut oyuncularını potansiyel iş ortakları olarak görmektedirler. Şekil 3.2'de de görüleceği üzere 2015 yılında işbirlikçi Fintek'lere yapılan yatırımlar %138 oranında artarak toplam Fintek yatırımlarının %44'üne ulaşmıştır. Buna karşılık rekabetçi yapıda olan Fintek'lere yapılan yatırım ise sadece %23 oranında artmıştır. Rekabetçi yapıda olan Fintek'lere hala daha fazla yatırım yapılmakla birlikte banka ve Fintek tarafının her ikisi de işbirliği için giderek daha fazla istekli hale gelmektedir.⁷⁶

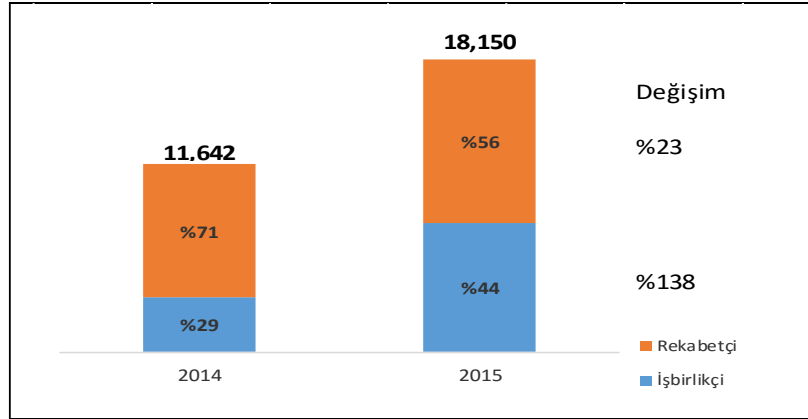
⁷³ Retail payment systems.

⁷⁴ http://www.fintechinnovationlablondon.co.uk/pdf/Fintech_Evolving_Landscape_2016.pdf

⁷⁵ Competitive or Collaborative

⁷⁶ http://www.fintechinnovationlablondon.co.uk/pdf/Fintech_Evolving_Landscape_2016.pdf

Şekil 3.2: İşbirlikçi ve rekabetçi Fintek yatırımlarının hacimsel değişimi (2014- 2015)



Kaynak: Accenture Analiz- CB Insight Data, 2016

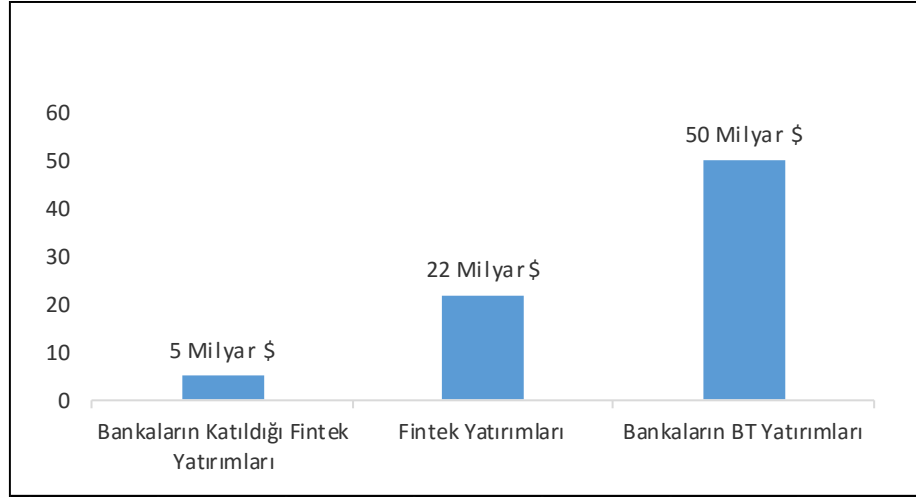
Rekabetçi Fintek'ler aslında basit bir fikirden yola çıkmaktırlar. Müşteri nezdinde değer yaratmak için kurumdan ziyade, bir sunucuya ihtiyaç olduğu fikridir bu. Dünyada ilk p2p kreditorü olan Zopa, parası olanlardan parayı alıp, işlemciyi güvenilir aracı olarak kullanıp, ihtiyacı olana aktararak bunu yapmıştır (Skinner 2016, s. 135).

Zopa'dan sonra bu tür *startup*ların ardı ardına faaliyete geçmesi ve hızla yayılmasının ardından Goldman Sach, yeni kredi pazarı hakkındaki Şubat /2015 tarihli raporunda, p2p kredi kuruluşlarının, geleneksel finans şirketlerini tüketici kredisi, KOBİ kredisi, kaldıraçlı kredi, mortgage, ticari gayrimenkul ve öğrenim kredisi olmak üzere 6 kredi türünde aracılıktan çıkaracağını belirtmiştir. Yine, Goldman Sach'ın Mart/2015 tarihli özkaynak araştırması raporunda ise p2p şirketlerinin kredi piyasasındaki paylarının 2025 yılı itibariyle %14 olacağına yer verilmiştir (Skinner 2016, s. 283).

Bununla birlikte, her geçen gün daha fazla Fintek, bankacılık sektörüne çözüm üretmeye ve ihtiyaçlarını karşılamaya istekli olurken bankalardan ise Fintek'lerin işlerine yatırım yapılması yönünde aynı ölçüde bir karşılık bulamamaktadırlar. Şekil 3.3'te de görüleceği üzere 2015 yılında bankalar, toplam Fintek yatırımlarının sadece %10'undan az bir kısmına 5 milyar Usd'nin altında bir meblağ ile katılmışlardır. Aynı dönemde bankalar kendileri için yaptıkları teknoloji yatırımına 50 milyar Usd harcamışlardır.⁷⁷

⁷⁷ http://www.fintechinnovationlablondon.co.uk/pdf/Fintech_Evolving_Landscape_2016.pdf

Şekil 3.3: Global Fintek ve IT harcamaları (2015)



Kaynak: 1. Bankaların BT Harcamaları, A Global Perspective, Celent, February 2015

2. Digital Disruption: FinTek, Bankaların sabrını nasıl taşıyor? Citi, Mart 2016

3. Accenture Analiz- CB Insight Data, 2016

3.4 FİNANSAL TEKNOLOJİLERDE TÜRKİYE'DE DURUM NEDİR?

Finansal teknoloji alanında Türkiye'de potansiyelin oldukça büyük olduğu öngörülmektedir. Finansal hizmetler sektöründe teknoloji temelli şirketler 2000'li yılların başından itibaren ortaya çıkmaya başlamış; ancak Fintek kavramıyla anılmaları çok daha yakın zamanda olmuştur.⁷⁸

Türkiye'deki Fintek *startup*ların, iş alanı olarak e-ticarette ödeme alt yapısı kurmak, işletmelere muhasebe-finans çözümleri sunmak, para tahsilatı ve para transferi alanlarında yoğunlaştığını söyleyebiliriz.

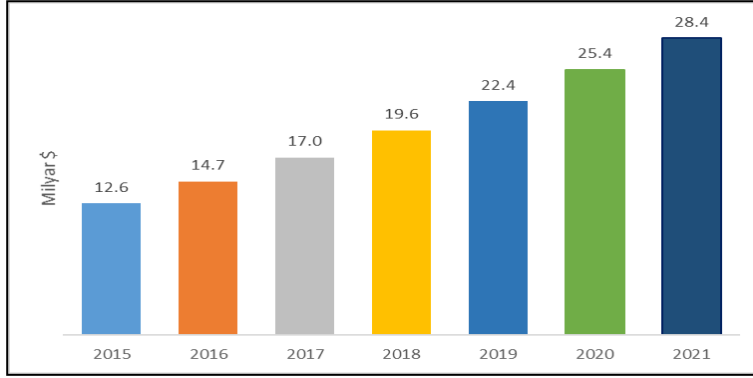
Dijital ödemeler, Dünya'da ve Türkiye'de Fintek pazarının en büyük segmenti olurken 2016 yılında bu alandaki işlem hacmi dünyada 2,2 Trilyon Usd, Türkiye'de yaklaşık 15 milyar Usd seviyesinde gerçekleşmiştir.⁷⁹ Bu teknolojiler ile gerçekleşen işlem hacminin Türkiye'de her yıl %10'un üzerinde artması beklenmektedir (Şekil 3.4).⁸⁰

⁷⁸ Bankalararası Kart Merkezi. The Turkish fintech ecosystem. *Progress Report 2016*.

⁷⁹ <http://bkm.com.tr/wp-content/uploads/2016/12/TurkiyeFinTech-EkoSistemi-V10.pdf>

⁸⁰ <http://bkm.com.tr/wp-content/uploads/2016/12/TurkiyeFinTech-EkoSistemi-V10.pdf>

Şekil 3.4: Türkiye Fintek işlem hacmi



Kaynak: Statista, Aralık 2016

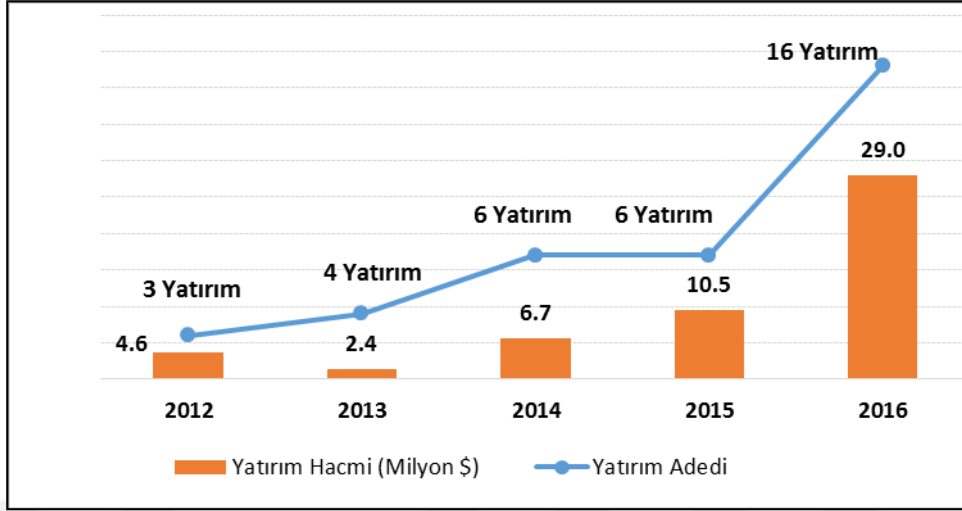
Hukuk şirketi Paul Hasing ve Centre for Economics & Business Research tarafından yapılan bir araştırmaya göre, mobil ve temassız ödemeler sayesinde 2026 yılına gelindiğinde nakit işlemler, toplam ödeme işlemlerinin dörtte biri kadar gerçekleşecektir. Bununla birlikte, Bankalararası Kart Merkezi (BKM) tarafından belirtildiğine göre online perakende işlemler içinde mobil ödemelerin payı dünyada %35 iken bu oran Türkiye’de %38’dir.⁸¹

2012-2015 arasındaki dönemde Türkiye’de Fintek’lere yapılan yatırım miktarı, şekil 3.5’te de görüleceği üzere iki katından fazla artarak 2015 yılında 10.5 milyon Usd’ye ulaşmıştır. Bu dönemde yıllar itibariyle yapılan yatırımların toplam tutarı ise 24,2 milyon Usd olmuştur. Sadece 2016 yılında Fintek’lere yapılan yatırım tutarı ise 29 milyon Usd’ye yükselmiştir. Aynı yıl *startup*’lara yapılan toplam yatırımın %47’sini Fintek girişimleri almıştır ve Fintek *startup* sayısı ise 200’ün üzerine çıkmıştır.⁸²

⁸¹ Fintechtime Dergisi, 2016. Mobil ödeme hayatın her alanına taşınacak.

⁸² Bankalararası Kart Merkezi. The Turkish fintech ecosystem. *Progress Report 2016*.

Şekil 3.5: Türkiye’de Fintek yatırımlarının gelişimi (2012-2016)



Kaynak: The Turkish Fintech Ecosystem , Progress Report 2016

4.ARASTIRMA VE YÖNTEM

Bu çalışmada, platform ekonomilerinin bir uygulaması olan, ülkemizde de yeni gelişmeye başlayan ve son yıllarda ivme kazandığı izlenen finansal teknoloji şirketlerinin ülke ekonomisi içinde ve finansal hizmetler sektöründe lider bir rolü olan bankacılık sektörünü nasıl etkileyeceği değerlendirilmiştir.

4.1 YÖNTEM

Finansal teknoloji şirketlerinin Türkiye’de bankacılık sektörüne etkisini ölçebilmek için nitel araştırma yöntemlerinden biri olan görüşme tekniğinden faydalanılmıştır. Bu yöntemin seçilmesinin sebebi, bu kavramın Türkiye’de yeni tanımlanmaya başlanması, bu konuda az sayıda girişim olması, mevcut girişimlerin online ödeme sistemleri, elektronik para ve muhasebe kayıtlarının takibi gibi çok sınırlı birkaç alanda gelişmeye çalışması, toplumda henüz tam olarak bilinmiyor olması ve en önemlisi bu anlamda sayısal ölçüm ve kıyaslama için yeterli verinin ve sektör büyüklüğünün oluşmamış olmasıdır.

Görüşmelerde yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemle göre, kişilere sorulacak sorular belirli bir düzen içinde önceden hazırlanmıştır. Bununla birlikte, görüşme sırasında verilen cevaplarda yapılan açıklamalar ile hali hazırda cevabı alınmış sorular yeniden sorulmamış veya yapılan açıklamalara göre ilave sorular da sorulmuştur. Bu şekilde sektörün içinde olan insanlar ile tek tek yapılan görüşmeler analiz edilerek finansal teknoloji girişimlerinin gelişim potansiyeli ve fırsatları, pazarda karşılaşılan engeller ve zorluklar, güçlü yönleri ve zayıf yönleri anlaşılmaya çalışılmış ve nihayetinde, bankacılık sektörüne muhtemel etkileri konusunda veriler elde edilmesi amaçlanmıştır.

Görüşmeler, finansal teknolojiler konusunda çalışmalar yapan öncü kuruluşlar, *startu*plar ve sektörün içinde olan profesyoneller ile yapılmıştır. Bununla birlikte, gerek

görüşme yapılarak gerekse alınan aksiyonlar izlenerek bankacılık tarafının bu yeni girişimlere bakış açısı ve yaklaşımı belirlenmeye çalışılmıştır.

Tek tek görüşmelerde kişilere aşağıdaki sorular yöneltilmiştir:

1. Finansal teknolojilerin ekonomiye katkısı ve tüketiciler açısından avantajları nelerdir?
2. Ülkemizin Fintek'ler için avantajları ve dezavantajları nelerdir?
3. Fintek'ler konusunda gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler kıyaslanacak olunursa hangisi daha avantajlıdır?
4. Fintek'lerin gelişmesi için gerekli olan tamamlayıcılar (mobil cihazlar, internet alt yapısı gibi) nelerdir?
5. Fintek pazarının büyümesinde demografik yapı nasıl etkili olur, Türkiye'yi bu anlamda değerlendirir misiniz?
6. Otoriteler regülasyonlarda bir miktar değişiklik yaptı, ilave değişiklikler ne yönde olmalı?
7. Fintek'ler karşısında Türkiye'de Bankaların avantajları nelerdir? Bunlar Fintek gelişimini nasıl etkiler?
8. İşbirlikçi veya bankalara rakip olması durumlarından hangisinde Fintek'lerin avantajlı olduğunu düşünüyorsunuz?
9. Bankaların Fintek uygulamalarını başarılı buluyor musunuz?
10. Fintek'ler, bankalara göre daha avantajlı olabilmek için hedef kitlesini nasıl belirlemeli?
11. Türkiye'de Fintek'lerin ön ödemeli kartlar, muhasebe yönetimi, sanal pos gibi konularda yoğunlaşıyor olmasının nedeni nedir?
12. p2p kredilendirme, kurumsal finansman, perakende ve KOBİ kredilendirme, varlık yönetimi ve trading konularında da Fintek'lerin varolabilmeleri hangi koşulların değişmesine bağlıdır?
13. Türkiye'de Fintek'lerin büyüme ve yayılmasında Ticari, Kobi, Bireysel segmentlerinden hangisi daha avantajlıdır?
14. Finansal Teknolojiler alanında Bankalar için asıl rakipler, Fintek *startup*lar mı yoksa şimdilik sadece ödeme sistemleri ile başlangıç yapan Apple, Amazon, Google, Samsung, Alibaba gibi devler mi?

Görüşmelerdeki sorulara verilen cevaplar değerlendirildiğinde en dikkat çekilenleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz :

- a. Banka ve Fintek ayrımı yapmaksızın, sürekli gelişen teknolojiye daha hızlı adapte olan ve müşteri deneyimini yükselten, kazanan taraf olacaktır.
- b. Kar ve büyüme potansiyeli düşünüldüğünde, Fintek’lerin rekabetçi olmaları işbirlikçi olmalarına göre daha avantajlıdır.
- c. Bankaların teknoloji alt yapıları, hakim oldukları müşteri kitlesi, dijital kanalları ve fiziksel ağıları ne kadar üstün olsa da müşteri ile entegre olma konusunda Fintek çözümleri (operasyonel ve hız anlamında) daha başarılı olabilmektedir.
- d. Bankaların avantajlarından biri de çok sayıda sunulan ürün veya hizmet ten biri veya birkaçı için yeni finansal teknolojileri deneme serbestisi bulunmasıdır. Başarısız olması halinde mevcudiyetini devam ettirebilir ve yeniden deneyebilir; ancak sadece tek bir ürün veya hizmete odaklanan Fintek girişimlerinin böyle bir imkanı bulunmamaktadır. Başarısız olmaları halinde pazarda varolamayacaklardır.

Araştırma sonuçları, aynı sorulara verilen benzer görüşler bir araya getirilerek aşağıdaki şekilde özetlenmektedir:

- a. Teknolojinin hızla değişmesi ve internetin daha çok alana yayılması ile birlikte Türkiye’de mobil cihaz kullanım oranının yüksek olması, Fintek oluşumunun genişlemesi ve büyümesini desteklemektedir.
- b. Türkiye’deki bankaların teknoloji alt yapılarının güçlü olması ve gerek online gerekse mobil bankacılık adımlarının çok önceden atılmış olması bankaların mevcut konumlarını sürdürmelerini sağlamaktadır.
- c. Bankaların Fintek uygulamaları genel olarak başarılı bulunmaktadır.

d. Mevcut regülasyonların ve dünyadaki genel trendin de etkisiyle Fintek'lerin genel faaliyet konusu ödeme sistemleri üzerine yoğunlaşmıştır. Bu da bankalar ile işbirliği halinde çalışmaları sonucunu doğurmaktadır. Bankalar, Fintek'leri çözüm ortağı olarak kabul ederek Fintek ekosisteminin gelişimine önemli bir katkıda bulunabilirler.

e. Regülasyonlar, p2p kredilendirme, bireysel hesapların tek çatı altında toplanması ve kitle fonlama gibi Fintek oluşumlarına henüz müsaade etmemekle birlikte, mevcut Fintek'lerin belirli çerçeve ve izinler dahilinde çalışmalarını sağlayarak pazarın güvenliğini, kalitesini ve büyüme potansiyelini yükseltmektedir.

f. Bankaların ulaşamadığı yaş grupları, işletmeler ve lokasyonlar Fintek'ler için potansiyel gelişim alanlarıdır. Finteklerin yayılmasını tetikleyecek bir unsur da işlem süreçlerini hızlandırmaları ve basitleştirmeleridir.

g. Apple, Amazon, Google, Samsung, Alibaba gibi platformların Fintek alanında bulunması, hakim oldukları müşteri kitlesi, güvenilirlikleri ve teknolojiadaki başarılı uygulamaları sayesinde hem bankalar hem de Fintek *startup*lar için ciddi bir rekabet potansiyeli taşımaktadır.

5.DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Yeni girişimler, teknolojideki gelişmelerden, internetin artık her yerde olmasından, büyük veriden ve bulut teknolojisinden faydalanarak yeni iş modelleri geliştirmektedirler. Platform iş modelleri de bilişim teknolojilerindeki gelişmelerin internet olanakları ile bir araya getirilmesiyle son yıllarda çok hızlı bir gelişme göstermişlerdir.

Operasyonel süreçleri basitleştirmesi, hızlandırması, ürün ve hizmetlere aracısız olarak direkt erişim imkanı veriyor olmaları bu iş modellerinin geniş kitleler tarafından kolayca ve hızlı bir şekilde benimsenmelerini de beraberinde getirmiştir. Konaklama, seyahat, taşımacılık gibi birçok sektörde iş yapış şekillerini değiştiren, müşterilerin yeni şirketlere geçmesine neden olan bu iş modelleri, artık « Fintek » adıyla anılır olan girişimlerin oluşmaya başlamasıyla birlikte finansal hizmetler sektöründe de kendine çeşitli uygulama alanları bulmuştur.

Dünyada çok sayıda örneği bulunan bu platformlar, halihazırda bankalar ve diğer finans kuruluşlarının verdiği hizmetleri bir bütün olarak değil de parça parça olarak geliştirip değiştirerek müşterilere sunmaktadırlar. Elinde fazla parası olan kişiler ile borç almak isteyen kişileri bir araya getiren p2p kredilendirme platformları, projesi olanlar ile yatırım yapmak isteyenleri bir araya getiren kitle fonlama platformları, yatırım danışmanları ile tasarruf sahiplerini bir araya getiren platformlar, otomatik-danışman hizmeti veren trading uygulamaları, bireysel varlık yönetimi, online ödeme yapılması, şubesiz bankacılık vb oluşumları başlıca örnekler arasında sayabiliriz.

Uluslararası piyasalardaki bu konjoktüre paralel olarak Türkiye’de de Fintek girişimler kendini göstermektedir. Avrupa, Kuzey Amerika ve Asya- Pasifik’te görülen örneklerinin aksine Türkiye’deki Fintek girişimler, platform modelinden ziyade geleneksel iş modellerine daha yakın durmaktadırlar. Bu şirketler, belirli bankacılık ve finans ürünlerinin geliştirilerek ve yeni bazı özellikler ilave edilerek işletmelere veya bireylere sunulması ve operasyonel süreçlerin basitleştirilmesi gibi şekillerde karşımıza

çıkılmaktadır. Kısacası, geleneksel iş modellerinde olduğu gibi, ürün veya hizmetin işletme içinde hazırlanarak dışarıya, yani son kullanıcıya sunulması söz konusudur.

Bununla birlikte, geleneksel iş modellerinden farklılaştıkları en önemli nokta, yukarıda da belirtildiği gibi teknolojinin sunduğu imkanlardan önemli ölçüde faydalanmalarıdır. E-Ticaret yapan şirketlere ve küçük işletmelere, yaptıkları online satışlardan ödeme alma imkanı verilmesi ve ön ödemeli kartlar bunlardan bazılarıdır. Gelir gider yönetimi, faturalandırma, stok ve satışların takibi gibi ülkemizde önemli bir uygulama alanı bulan ve muhasebe operasyonlarının yönetilmesini kolaylaştıran Fintek'ler de bulunmaktadır. Yaptıkları iş itibariyle bankalara rakip olmaktan ziyade aynı zamanda bankaların da müşterileri olan işletmelerin operasyonel süreçlerini rahatlatmak, kolaylaştırmak ve hızlandırmaktadırlar. İşletmelerin finansal ve mali yapılarının düzenlemeye yardımcı oldukları için bankaların da işini kolaylaştırmaktadırlar.

Türkiye'de bankalar, ürün çeşitliliği, müşteri segmentasyonu, şube ağıları, online işlemler, mobil ürünler ve mobilizasyon konusundaki yatırımları sayesinde geniş coğrafyalara ve müşteri kitlesine ulaşabilmektedirler. Başka bir deyişle bankalar, sabit ve mobil internet sayesinde daha hızlı, daha kolay ve daha ucuz yapılabilecek bir çok hizmeti hali hazırda pazara sunmaktadırlar. Bu da Fintek'lerin inovatif ürün yaratma alanını daraltmaktadır.

Böyle bir ortamda rekabetten ziyade işbirliği içinde olmak, hem bankalar hem de inovatif Fintek girişimlerinin gelişimine katkıda bulunacaktır. Bankalar, Fintek'ler, müşteriler ve servis sağlayıcılarının yer aldığı bir ekosistemin içinde olmak aynı zamanda tüm taraflar için katma değer yaratacaktır. Bankalar, bu anlamda, hem kendilerine hem de ekosisteme katkıda bulunabilmek için kurum içi girişimcilik çalışmaları yapmakta, girişim hızlandırma programları ve Hackathon'lar düzenlemektedirler.

Ancak, mevcut durumun ve bankaların lehine olan rekabet ortamının böyle devam edeceğini beklemek doğru değildir. Bilgi teknolojilerindeki gelişim ve değişim hiç durmadan devam etmektedir. Akıllı telefonlar, genişbant internet, bilgi ve alışverişin

7/24 ulaşılabilir olması ve sosyal ağlar hepimizin günlük yaşamında bazı alışkanlıklarını değiştirmiştir. Bu yeni düzenin içinde yetişen milenyum kuşağının, iletişim ve alışveriş konularında beklentileri önceki kuşaklarınkinden doğal olarak, çok daha farklıdır.⁸³

30 yaş altı nüfusun yaklaşık %90'ı gelişmekte olan pazarlarda yaşamaktadır ve online işlemlerin de neredeyse %75'ini bu yaş segmenti gerçekleştirmektedir. Türkiye de bu pazarlardan bir tanesidir. Ülkemizde cep telefonu kullanım oranı %96,8'dir. Genç ve teknoloji meraklısı nesil, internet bankacılığı da dahil olmak üzere aplikasyon kullanımını ve yeni teknolojileri çabuk benimsemektedir.⁸⁴

Tüketicilerin finansal işlemlerini tek noktadan hızlı ve esnek şekilde yapma ihtiyacı neticesinde Fintek'ler mobil tarafta daha fazla yoğunlaşmaktadır. Genç nesil, işlemlerini daha hızlı ve mobil cihazı üzerinden hali hazırda açık olan aplikasyonunu değiştirmeden yapmak istemektedir. Dünyada bunun örnekleri vardır: Facebook Messenger ve WeChat üzerinden, uygulamayı terketmeden ödeme yapılabilir.84

Bu gelişmelere ilave olarak, Fintek'lerin hareket alanlarını belirleyen önemli parametrelerden biri olan mevzuat konusunda, düzenleyici kuruluşlar, yeni düzene uyum sağlayabilmek adına ödeme sisteminin ve genel finansal mekanizmaların güvenilirliği ve verimliliğini garanti altına alırken, aynı zamanda aktif olarak bu sistemin gelişimine katkı sağlamayı amaçlamaktadırlar. Örneğin, 2018 yılı başından itibaren Avrupa'da uygulanmaya başlanacak olan PSD2 standartları ile bankaların müşteri arayüzlerini ve hesap bilgilerini izne tabi olarak 3. kişiler ile paylaşmalarının önü açılacaktır. Bu durum, Avrupa'da Fintek'lerin iş alanlarını çeşitlendirecek ve büyüme hızlarını arttıracak bir gelişme olarak değerlendirilmektedir.

Bu ortamda, global trendleri yakından takip eden, dijital dönüşüme ayak uyduran, değişim sinyallerini iyi algılayan, hızlı harekete geçen, yenilikçi işlere imza atan ve sürdürülebilirliği sağlayan bankalar başarıya ulaşabilecektir. Dijital teknolojilerin yarattığı ve sektörü değiştirecek yeni iş modelleri ile rekabet edebilmek ve hatta

⁸³ <https://thefinancialbrand.com/57619/banking-as-a-platform-baap-structure/>

⁸⁴ Fintechtime Dergisi, 2016. Mobil ödeme hayatın her alanına taşınacak.

kendilerine rağmen sürekli gelişebilmek için bankalar, müşterilerini daha iyi anlamaya ve müşteri deneyimini arttırmaya çalışmalı, hizmetlerini kusursuzca sunmak için operasyonel süreçlerinde teknolojiyi verimli bir şekilde kullanmalı ve değişimi kabul etmelidirler.⁸⁵

Platform stratejilerinin kurulması için oluşturulması gereken teknoloji mimarisi, şu anda bankalarda geçerli olan bir çok organizasyon yapısından oldukça farklıdır. Makul bir ölçüde açık kaynak kullanımı ve API'lerin kullanımı bu kapsamda dikkatlice planlanması gereken konulardan biridir. Ekosistem içinde paydaşları süreçlerine dahil etmek, onlar ile ilişki içinde olmak, uygun koşullarda, doğru zamanda doğru bilgiyi paylaşmak ve analiz etmek, belkide, bankaların geliştirmesi gereken en önemli yönlerinden biri olacaktır.

Müşterilerin ve paydaşların bir araya geldiği ve birer teknoloji platformu olan Fintek'lerin hızla büyük bir ölçeğe gelmesinin temelinde yatan nedenlerden biri de ağ etkisidir. Bu sayede, tarafların herbirinin yarattığı değer, platformun da değerini arttırmaktadır. Bu, sadece Fintek'lere özgü bir durum değildir. Yukarıda bahsedildiği gibi müşteri ve paydaşlarını sürece dahil eden bankalar için de aynı ağ etkisi söz konusu olacaktır ve sürdürülebilir rekabeti sağlayacaktır.

Geleneksel yapıda bir şirketi yönetiyor olmak ile bir ekosistemi idare etmek aynı şey değildir. Platform iş modelleri yeni stratejiler geliştirilmesini gerektirdiği gibi yeni liderlik anlayışı da gerektirmektedirler (Van Alstyne ve diğ. 2016, ss.54-60,62). Sadece müşterilerinin faydası için değil ekosistemdeki diğer tarafların da birbirleriyle işlem yapabilmeleri, ilişki kurabilmeleri ve fayda sağlayabilmeleri için bakış açısının değişmesi ve yeni iş modellerine uyum sağlayabilmesi çok önemlidir.

Fintek'ler ile rekabet sözkonusu olmasa bile yetişen neslin mobil ve teknoloji odaklı olması, beklentilerinin farklı olması, yeni düzenlemelerin pazara giriş engellerini azaltması ve hatta girişimi desteklemesi gibi unsurlar dikkate alındığında, bankaların platform stratejileri üzerinde düşünmeleri, hem varlıklarını sürdürmelerini sağlayacak

⁸⁵ <https://thefinancialbrand.com/52148/uber-financial-services-banking-disruption/>

hem de karlılıklarını, platform kaynaklı yeni rekabet biçimlerinden koruyabilmelerine olanak verecektir.⁸⁶



⁸⁶ <https://www.accenture.com/fr-fr/acnmedia/PDF-2/Accenture-Platform-Economy-Technology-Vision-2016-france.pdf>

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Birch, D., 2016. *Kimlik: yeni para*. A. Usta (Çev.) İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri A.Ş. (orijinal basım tarihi 2014).
- Easley, D. ve Kleinberg, J., 2010. *Networks, crowds, and markets: reasoning about a highly connected world*. New York, USA: Cambridge University Press.
- Economides, N., 2006. Competition policy in network industries: an introduction. *The new economy and beyond: past, present and future*. Cheltenham, UK ve Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing Limited. s.96.
- Evans, D. S. ve Schmalensee, R., 2016. *Matchmakers the new economics of multisided platforms*. Boston, MA, USA: Harvard Business Review Press.
- Skinner, C., 2016. *Valuweb*. A. Çelebi, N.Özata, T. Gezer (Çev.), İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri A.Ş. (orijinal basım tarihi 2015).

Sürekli Yayınlar

Fintechtime, 2016. Mobil ödeme hayatın her alanına taşınacak, s.10.

Payment Systems Magazine, 2017. Visa dünyanın en büyük açık platformuna dönüşüyor.

(71) ss.26-27.

Şener, S., 2016. Gelişmekte olan piyasalarda ödemeler sektörünün dönüşümü. *Fintechtime*.

(4), ss.86-90.



Diğer Yayınlar

- Accenture, Technology Vision, 2016, <https://www.accenture.com/fr-fr/acnmedia/PDF-2/Accenture-Platform-Economy-Technology-Vision-2016-france.pdf> [Erişim tarihi 9 Ekim 2016], ss. 3,9-10.
- Accenture, Fintech and the evolving landscape: landing points for the industry, 2016, http://www.fintechinnovationlablondon.co.uk/pdf/Fintech_Evolving_Landscape_2016.pdf [Erişim tarihi 31 Temmuz 2016], ss. 1-12.
- Bankalararası Kart Merkezi, FinTech İstanbul ve Belli, M., 2017. The Turkish fintech ecosystem. *Progress Report 2016*. İstanbul: Bankalararası Kart Merkezi.
- Breear, D. ve Bouvier, P., 2016. Making banking as a platform (BaaP) a Reality. *The Financial Brand*, [online] 25 Mart 2016, <https://thefinancialbrand.com/58008/making-banking-platform-baap-happen/> [Erişim tarihi 31 Temmuz 2016].
- Breear, D. ve Bouvier, P., 2016. Exploring banking as a platform (BaaP) Model. *The Financial Brand*, [online] 4 Mart 2016, <https://thefinancialbrand.com/57619/banking-as-a-platform-baap-structure/> [Erişim tarihi 31 Temmuz 2016].
- Choudary, S. P., Parker, G. ve Van Alstyne, M.W., 2013. The Rise of the Platform: A seismic shift in business models, [online]. Platform Thinking Labs. <http://platformed.info/platform-economics/>. [Erişim tarihi 31 Temmuz 2016].
- Credit Suisse AG, Global Investor, 2015, http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/GI_215_e_GesamtPDF_01_high.pdf [Erişim tarihi 9 Ağustos 2016], ss. 47-50.
- Çırak, U., 2017. PSD1 ve PSD2 nedir? fintech'te ödeme hizmetlerinden sonraki trendler [online]. <https://tr.linkedin.com/pulse/psd1-ve-psd2-nedir-fintechte-%C3%B6deme-hizmetlerinden-sonraki-u%C4%9Fur-%C3%A7%C4%B1rak>. [Erişim tarihi 21 Mart 2017].
- Dawid-West, O. ve Evans, P. C., 2016. The Rise of African Platforms. *A Regional Survey*. New York, USA: The Center for Global Enterprise.
- Edelman, B. ve Geradin, D., 2016. Spontaneous Deregulation. *Harvard Business Review*, [online] 1 Nisan 2016, ss.80-87, <https://hbr.org/2016/04/spontaneous-deregulation> [Erişim tarihi 31 Temmuz 2016].
- Eisenmann, T. R., Parker, G. G. ve Van Alstyne, M. W., 2006. Strategies for two-sided Markets. *Harvard Business Review*, [online] Ekim 2006, s. 92, <https://hbr.org/2006/10/strategies-for-two-sided-markets> [Erişim tarihi 9 Ekim 2016].
- Evans, P. C. ve Gawer, A., 2016. The rise of the platform enterprise. *A Global Survey*. New York, USA: The Center for Global Enterprise.
- Fainmesser, I. P. ve Galeotti, A., 2015. Pricing Network Effects, [online]. The Review of Economic Studies Limited. <http://www.restud.com/wp-content/uploads/2015/07/MS19199manuscript.pdf> [Erişim tarihi 31 Temmuz 2016].
- FinTech İstanbul ve Bankalararası Kart Merkezi, Türkiye FinTech Ekosistemi, 2016, <http://bkm.com.tr/wp-content/uploads/2016/12/TurkiyeFinTech-EkoSistemi-V10.pdf> [Erişim tarihi 6 Mart 2017], s. 4.
- Gallaugher, J. M., 2008. Understanding network effects, [online]. <http://www.gallaugher.com/Network%20Effects%20Chapter.pdf> [Erişim tarihi 26 Şubat 2017].
- Gawer, A., 2014. Bridging differing perspectives on technological platforms:Toward an integrative framework, [online]. Elsevier B.V. <http://dx.doi.org/10.1016/j.respol.2014.03.006>. [Erişim tarihi 9 Ekim 2016].

- Hagiu, A. ve Rothman, S., 2016. Network effects aren't enough. *Harvard Business Review*, [online] 1 Nisan 2016, ss.64-71, <https://hbr.org/2016/04/network-effects-arent-enough> [Erişim tarihi 31 Temmuz 2016].
- Hagiu, A., ve Wright, J., 2011. Multi-sided platform. Working Paper No. 12024. Harvard Business School.
- Hernaes, C. O., 2015. The sharing economy and the future of finance, [online]. Crunch Network Tech Crunch. <https://techcrunch.com/2015/01/03/the-sharing-economy-and-the-future-of-finance/>. [Erişim tarihi 9 Ağustos 2016].
- Iyzico, Ödeme hizmetleri ve elektronik para kanunu neler getirdi?, 2017, <https://www.iyzico.com/blog/odeme-hizmetleri-ve-elektronik-para-kanunu-neler-getirdi/> [Erişim tarihi 3 Nisan 2017].
- Klemperer, P., 2005. Network effects and switching costs:two short essays for the new new palgrave [online]. <http://www.nuffield.ox.ac.uk/users/klemperer/NewPalgrave.pdf>. [Erişim tarihi 24 Temmuz 2016].
- Mathews, S., 2015. The Uberization of Banking. *The Financial Brand*, [online] 3 Haziran 2015, <https://thefinancialbrand.com/52148/uber-financial-services-banking-disruption/> [Erişim tarihi 31 Temmuz 2016].
- Özel, M. A., 2016. 4. Sanayi devrimi nedir? [online]. <https://www.muhandisbeyinler.net/4-sanayi-devrimi-nedir/>. [Erişim tarihi 30 Mart 2017].
- Robinson, B., 2016. 4 Banking business models for the digital age [online]. <https://www.linkedin.com/pulse/4-banking-business-models-digital-age-ben-robinson?trk=hp-feed-article-title-comment>. [Erişim tarihi 21 Mart 2017].
- Saitoğlu, O., 2016. Fintech dünyasının geleceği money 20/20'de ortaya kondu, [online]. Iyzico. <https://www.iyzico.com/blog/fintech-dunyasinin-gelecegi-money-2020de-ortaya-kondu/>. [Erişim tarihi 21 Mart 2017].
- Schutzer, D., 2014. Sharing Economy, [online]. Financial Services Roundtable BITS. <http://fsroundtable.org/cto-corner-sharing-economy/>. [Erişim tarihi 31 Temmuz 2016].
- T.C. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı, Çalışma Raporları, 2015, http://m.hazine.gov.tr/File/?path=ROOT/1/Documents/%C3%87al%C4%B1%C5%9Fma%20Raporlar%C4%B1/HM_Calisma%20Raporu_2015-7.pdf [Erişim tarihi 5 Nisan 2017], ss. 13-17.
- Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği, Ekonomik Forum, 2016, http://haber.tobb.org.tr/ekonomikforum/2016/259/016_027.pdf [Erişim tarihi 30 Mart 2017], ss. 16-17.
- Van Alstyne, M. W., Parker, G. G. ve Choudary, S. P., 2016. Pipelines, platforms, and the new rules of strategy. *Harvard Business Review*, [online] 1 Nisan 2016, ss.54-60,62, <https://hbr.org/2016/04/pipelines-platforms-and-the-new-rules-of-strategy> [Erişim tarihi 31 Temmuz 2016].
- Zhu, F. ve Furr, N., 2016. Products to Platforms: Making the Leap. *Harvard Business Review*, [online] 1 Nisan 2016, ss.72-78, <https://hbr.org/2016/04/products-to-platforms-making-the-leap> [Erişim tarihi 31 Temmuz 2016].