

**T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ULUSLAR ARASI İŞLETMECİLİK BİLİM DALI**

**KARTLI ÖDEME SİSTEMLERİNDE
DIŞ KAYNAK KULLANIMI**

Yüksek Lisans Tezi

VİLDAN YILMAZ

İstanbul, 2006

**T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ULUSLAR ARASI İŞLETMECİLİK BİLİM DALI**

**KARTLI ÖDEME SİSTEMLERİNDE
DIŞ KAYNAK KULLANIMI**

Yüksek Lisans Tezi

VİLDAN YILMAZ

Danışman: PROF. DR. UĞUR YOZGAT

İstanbul, 2006

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

İŞLETME Anabilim Dalı ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK Bilim Dalı
Yüksek Lisans öğrencisi VILDAN YILMAZ'ın KARTLI ÖDEME SİSTEMLERİNDE DİŞ
KAYNAK KULLANIMI adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 13.07.2006
tarih ve 2006/07-11 sayılı kararı ile oluşturulan jüri tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak
kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : 06.09.2006

- 1) Tez Danışmanı : PROF. DR. UĞUR YOZGAT
2) Jüri Üyesi : PROF. DR. MÜNİR ŞAKRAK
3) Jüri Üyesi : PROF. DR. BESİM AKIN

.....
.....
.....

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
TABLO LİSTESİ	III
ŞEKİL LİSTESİ	V
KISALTMALAR	VI
1.GİRİŞ	1
2.ÖDEME ARAÇLARI VE SİSTEMLERİ	
2.1 Ödeme Araçları.....	4
2.1.1 Nakit.....	6
2.1.2 Çek.....	7
2.1.3 Kredi ve Debit Kartlar.....	9
2.1.4 Alacak Transferi.....	11
2.1.5 Doğrudan Borçlandırma.....	12
2.1.6 Elektronik Para.....	12
2.2 Türkiye’de Kullanılan Ödeme Araçları.....	13
2.3 Ödeme Sistemleri.....	15
2.3.1 Ödeme Sistemlerinin Gelişimi.....	17
2.3.2 Ödeme Sistemlerinin Sınıflandırılması.....	18
2.4 Türkiye’de Kullanılan Ödeme Sistemleri.....	20
3.KARTLI ÖDEME SİSTEMLERİ	
3.1 Dünya’da Kredi Kartlarının Doğuşu ve Gelişimi.....	23
3.2 Türkiye’de Kredi Kartlarının Tarihsel Gelişimi.....	26
3.3 Dünyadaki Öncü Kartlı Ödeme Sistemleri Kuruluşları.....	35
3.3.1 Diners Club.....	35
3.3.2 American Expres.....	35
3.3.3 VISA.....	36
3.3.4 MasterCard.....	37
3.3.5 Japan Credit Bureau.....	37
3.3.6 Global Kart Markalarının Pazar Payı.....	38
3.4 Kartlı Ödeme Sistemleri Döngüsü.....	39
3.5 Bankaların Kartlı Ödeme Sistemlerine Girişi.....	41
3.6 Bankaların Kart Operasyonları Organizasyon Yapısı.....	46

4.KARTLI ÖDEME SİSTEMLERİ ve DIŞ KAYNAK KULLANIMI (OUTSOURCING)

4.1 Dış Kaynak Kullanımı.....	54
4.1.1 Dış Kaynak Kullanımının Tanımı ve Gelişimi.....	54
4.1.2 Dış Kaynak Kullanımı Yaşam Döngüsü.....	56
4.3 Dış Kaynak Kullanımının Yararları.....	58
4.4 Dış Kaynak Kullanımının Taşıyacağı Sakıncalar.....	60
4.1.5 Dış Kaynak Kullanımı İşletme Seçimi Kriterleri.....	62
4.2 Kartlı Ödeme Sistemlerinde Dış Kaynak Kullanımı.....	64
4.2.1 Kartlı Ödeme Sistemlerinde Dış Kaynak Kullanımının Tercih Edilme Nedenleri.....	64
4.2.2 İşlemci Modelleri.....	70
4.2.3 İşlecilerin Hizmet Verdiği Kurum Yapıları.....	72
4.2.4 Bankaların İşlecilerden Beklentileri.....	73
4.2.5 Dış Kaynak Kullanım Matrisi.....	75
4.2.6 Dış Kaynak Kullanımı Uygulamalarının Dünya'daki Gelişimi	77

5.KARTLI ÖDEME SİSTEMLERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIM UYGULAMALARI

5.1 Dünyadaki Uygulamalar.....	80
5.2 Türkiye'deki Uygulamalar.....	85
5.3 Kartlı Ödeme Sistemlerinin Geleceği.....	90

6.SONUÇ.....

KAYNAKÇA.....

TABLO LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1 : Nakit Dışı Ödeme Araçlarının Toplam İşlem Miktarı Yüzdesi....	5
Tablo 2 : ATM Adetleri (bin).....	7
Tablo 3 : Çek Kullanımı İşlem Miktarları (Milyon).....	8
Tablo 4 : Kredi ve Debit Kart Adetleri (Bin).....	10
Tablo 5 : POS Adetleri (Bin).....	11
Tablo 6 : Alışverişte Tercih Edilen Ödeme Şekli.....	14
Tablo 7 : 2004 Yılında Türkiye’deki Ödeme Sistemleri.....	20
Tablo 8 : Türkiye’de Demografik Gelişmeler:.....	30
Tablo 9 : 2005 Yılı İtibariyle Türkiye’de Kart İhraç Eden Bankaların Kredi Kartı Adetleri ve Kart Ciroları.....	31
Tablo 10 : 2005 Yılı İtibariyle Türkiye’de Kart Kabul Eden Bankaların POS Adetleri ve POS’lardan Geçen Kart Ciroları.....	32
Tablo 11 : 2005 Yılı Visa Toplam Kart Adetleri ve Ciro su.....	37
Tablo 12 : 2004 Yılı Global Kart Markaları Adet ve Ciroları.....	38
Tablo 13 : Visa’ya Üyelik İçin İlk Giriş Ücretleri.....	41
Tablo 14 : MasterCard’a Üyelik İçin İlk Giriş Ücretleri.....	42
Tablo 15 : BKM’ye Üyelik İçin İlk Giriş Ücretleri.....	42
Tablo 16 : Kart Basım Makinesi Fiyatları.....	43
Tablo 17 : Ekstre Basım Makinesi Fiyatları.....	44
Tablo 18 : Katlama Zarflama Makinesi Fiyatları.....	44
Tablo 19 : Türkiye’de Şirketler Dış Kaynak Kullanımını Neden Önemli Buluyor	60
Tablo 20 : Örnek Bankanın 5 Yıllık işletme İçi ve Dış Kaynak Kullanım Maliyetinin Hesaplanmasında Kullanılan Tahmini Veriler.....	67
Tablo 21 : Örnek Bankanın 5 Yıllık İşletme İçi Maliyeti.....	67

Tablo 22 : Örnek Bankanın 5 Yıllık Dış Kaynak Kullanım Maliyeti.....	68
Tablo 23 : Avrupa Birliği’ndeki Bankaların Çok Uluslu Alandaki İhtiyaçları ve En Büyük 5 İşlemcinin Kapasiteleri.....	74
Tablo 24 : Kartlı Ödeme İşlemlerinde Dış Kaynak Kullanılarak Edinilebilen Fonksiyonlar.....	76
Tablo 25 : Avrupa’daki İşlemcilerin Bölgesel Dağılımı.....	77
Tablo 26 : Türkiye’de Kartlı Ödemelerde Faaliyet Gösteren İşlemcilerin Verdiği Hizmetler.....	88
Tablo 27 : Türkiye’de Kartlı Ödeme Operasyonları İçin Dış Kaynak Kullanan Bankalar.....	89

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1 : Türkiye’de Kredi ve Debit Kartların Büyüme Seyri.....	33
Şekil 2 : Türkiye’de POS’ların Büyüme Seyri.....	34
Şekil 3 : Türkiye’de ATM’lerin Büyüme Seyri.....	34
Şekil 4 : Kartla Yapılan İşlemlerin İşleyişi.....	40
Şekil 5 : Türkiye’de Şirketlerin Gelecek Planları Öncelik Sıralaması.....	55
Şekil 6 : Dış Kaynak Kullanımı Yaşam Döngüsü.....	56
Şekil 7 : Dış Kaynak Seçiminde Firma Seçimi Kriterleri.....	64

KISALTMALAR

<i>ABD</i>	Amerika Birleşik Devletleri
<i>AKK</i>	Anadolu Kredi Kartı Turizm ve Ticaret A.Ş.
<i>AMEX</i>	American Express
<i>A.Ş.</i>	Anonim Şirketi
<i>ATM</i>	Automated Teller Machine (Otomatik Para Çekme Makinesi)
<i>BCC</i>	Bank Card Company
<i>BIS</i>	Bank for International Settlements (Uluslar Arası Ödemeler Bankası)
<i>BKM</i>	Bankalararası Kart Merkezi
<i>BTOM</i>	Bankalararası Takas Odaları Merkezi
<i>CEMEA</i>	Central and Eastern Europe, Middle East and Africa (Orta ve Doğu Avrupa, Orta Doğu ve Afrika)
<i>CPSS</i>	The Committee on Payment and Settlement Systems (Ödeme ve Hesaplaşma Sistemleri Komitesi)
<i>DPT</i>	Devlet Planlama Teşkilatı
<i>DNS</i>	Deferred Net Settlement (Geciktirilmiş Net Mutabakat)
<i>EFT</i>	Elektronik Fon Transferi
<i>EMKT</i>	Elektronik Menkul Kıymet Fon Transferi
<i>EMV</i>	Europay, MasterCard ve Visa
<i>E-Para</i>	Elektronik Para
<i>GZS</i>	Gesellschaft für Zahlung Systeme (Ödeme Sistemleri Kuruluşu)
<i>ICA</i>	Interbank Card Association (Bankalar Arası Kart Kuruluşu)
<i>JCB</i>	Japan Credit Bureau (Japonya Kredi Bürosu)
<i>MC</i>	MasterCard
<i>Nu.</i>	Numara

<i>PBS</i>	Payment Business Services (Ödeme Hizmetleri)
<i>POS</i>	Point of Sale (Satış Noktası)
<i>RTGS</i>	Retail Time Gross Settlement (Gerçek Zamanlı Mutabakat)
<i>s.</i>	Sayfa
<i>Sermepa</i>	Servicios Para Medios de Pago (Ödeme Hizmetleri Servisi)
<i>SSB</i>	Societa per i Servizi Bancari (Banka Ödeme Hizmetleri Servisi)
<i>TCMB</i>	Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası
<i>Tic.</i>	Ticaret
<i>TPP</i>	Third Party Processing (3. Parti İşlemleri)

GİRİŞ

Ekonomi ve ticaretle, klasik ödeme aracı olarak kullanılan evrensel değer ölçüsü paradır. Küreselleşmenin ekonomik sınırları ortadan kaldırmasıyla ekonomilerde yaşanan değişimler, artan rekabet ortamı, teknolojik gelişmeler, uluslararası ticaretin yaygınlaşması, tüketimin artması ödeme araçlarında ve sistemlerinde değişime neden oldu. Ödeme araçları içinde en eski olan nakit paranın yerini zamanla yeni ödeme araçları almaya başladı. Çek, kredi ve debit kartlar, alacak transferi, doğrudan borçlandırma ve elektronik para gibi bir çok ödeme aracı ticaretle ve finans piyasalarında yerini aldı.

Ödeme araçlarının değişimiyle birlikte bunların belli kurallar çerçevesinde işlenmesini ve düzenlenmesini sağlayan ödeme sistemleri kuruldu. Ödeme sistemleri ödemelerin bölgesel ve uluslar arası yapılabilmesine olanak sağlayarak finansal piyasaların bütünleşmesine katkıda bulunur. Ayrıca ödeme risklerinin azaltılmasını, bankalar arasındaki fon aktarımının daha etkin olarak sağlanmasını ve bankaların yeni hizmetler sunmasını sağlar.

Uygulamada paranın taşıma ve korunması gibi bazı riskli faktörlerinden dolayı yeni ödeme sistemlerine ihtiyaç duyulmuştur. Hayatı daha da kolaylaştıran gerçek zamanlı toptan mutabakat, gecikmeli net mutabakat, kartlı ödeme sistemleri vb. gibi bir çok ödeme sistemleri kurulmuştur.

Amerika Birleşik Devletleri'nde doğan plastik kartlar, teknolojideki gelişmelere paralel olarak ve bankacılık sektörünün gelişmesi sonucunda ürün yelpazesini genişletmiş ve dünyaya yayılarak küreselleşmenin sembollerinden biri haline gelmiştir. İlk çıkarıldığı yıllarda bir prestij aracı olarak görülen kredi kartları çok az sayıda insanda varken, günümüzde ortalama herkesin cebinde en az bir kredi kartı bulunmaktadır. Kullanım alanı 20. yüzyılın sonlarında oldukça artmıştır.

Plastik kartların geçmişi çok eskilere dayanmamasına rağmen, dünya ölçeğinde yüzbinlerce noktada kabul görmekte ve kullanılmaktadır. Bir ödeme ve kredi aracı olarak kullanılan kredi kartları, daha fazla tüketim, istihdam, üretim, kayıt dışı

ekonominin kontrol altına alınması vb. gibi bir çok unsuru da dolaylı olarak etkilemektedir.

Daha fazla müşteri portföyüne sahip olmak ve eski müşterilerini de elinde tutmak isteyen bankalar müşteri segmentlerine göre farklılaşan ürünler sunmaya başladı. Bankalar, müşterilerine bankacılık ürünleri dışında sadece kredi kartı vermeyip, kredi kartlarında da farklılaşan ürünler sunmaktadır.

Dünyada gittikçe yaygınlaşan ve yaşamın vazgeçilmezleri arasına giren kredi kartları bankaların bu piyasaya girmesini zorunlu hale getirdi. Kartlı ödeme sektöründeki pastadan payını almak isteyen bankalar bu işi kendi bünyesinde veya bir yönetim stratejisi haline gelen dış kaynak kullanımı yolu ile yapmaya başladı.

Bankaların kart operasyonlarını nasıl yapacağı, hangi operasyonlar için dış kaynak kullanacağı veya tamamıyla operasyonlarını kendi içinde gerçekleştirmeye karar vermesi kritik bir süreçtir. Yanlış verilen kararlar bankanın yüksek maliyetlere katlanmasına, süreçlerin uzun veya hatalı işlemesine, piyasadaki rekabet gücünün azalmasına ve müşteri kaybına neden olmaktadır.

Kartlı ödeme operasyonları sürekli yenilenen kuralları, farklı uygulamaları, işleyişi ve ürünleri, yüksek teknoloji ve uzman iş gücü gerektirmesi gibi sebeplerle bankacılık ürünlerinden farklı olarak değerlendirilmelidir. Bu yüzden bankanın içerisinde kart operasyonları ayrı bir birim olarak hizmet vermelidir.

Bankalar, özellikle bankacılık ürünlerine odaklanmak, kartlı ödeme operasyonlarının getireceği operasyonel, teknolojik ve finansal yükü minimuma indirmek ve bu operasyonlardan en fazla getiriye elde edebilmek için bu konuda uzmanlaşmış dış kaynak hizmeti sağlayan firmalara kartlı ödeme operasyonlarının tamamını veya bir kısmını devretmektedir. Kartlı ödeme sistemlerinde, bu sektörü iyi tanıyan ve takip eden, bir çok kuruma aynı hizmeti veren, alt yapısını sürekli yenileyen ve bu konuda uzmanlaşmış personele sahip olan dış kaynak hizmetini sağlayan firmalar bankalara daha verimli operasyon süreçleri, yeni ürünlerin piyasaya daha hızlı

sunulması, değişen maliyetlerden korunma, ölçek ekonomisinden faydalanma, firmanın kaynaklarını ve deneyimini kullanma ve bunun gibi bir çok avantaj getirecektir.

Dünyadaki uygulamalara bakıldığında kartlı ödeme operasyonlarında bu konuda hizmet veren 3. parti işlemcilerin büyük ölçüde rol aldığı ve ülkemizde de bu uygulamanın giderek yaygınlaştığı görölmektedir.

Kartlı Ödeme Sistemlerinde Dış Kaynak Kullanımı konulu tez, beş ana bölüm içermektedir. “Ödeme Araçları ve Sistemleri” adını taşıyan ikinci bölümde dünyada ve Türkiye’de kullanılan ödeme araçları ve sistemleri ve bunların gelişimi incelenecektir.

“Kartlı Ödeme Sistemleri” adlı üçüncü bölümde dünyada ve Türkiye’de kredi kartının doğuşu ve gelişimi, kartlı ödeme sistemlerinin işleyişi, lisansör kuruluşların pazar payları, bankaların kartlı ödeme hizmetini verebilmek ve bu sektörde devamlılığını sağlayabilmek için yapması gerekenler ve kartlı ödeme hizmeti veren bankaların genel organizasyon yapısı anlatılacaktır.

Dördüncü bölümde dış kaynak kullanımının tanımı, gelişimi, günümüzde şirketler için ne anlam ifade ettiği, evreleri, şirketlere sağlayacağı yararlar ve sakıncaları ve dış kaynak kullanımında tedarikçi firmanın seçiminde dikkat edilmesi gereken noktalar hakkında bilgi verilecektir. Aynı zamanda kartlı ödeme sistemlerinde bankaların kart operasyonlarını işlemcilere yaptırmayı tercih etmesinin nedenleri, işlemci modelleri, işlemcilerin hizmet verdiği müşteri tipleri, bankaların işlemcilerden beklentileri ve bu sistemde dış kaynak kullanımı yapılabilen hizmetler ve dünyadaki uygulamaların gelişimi incelenecektir.

Beşinci bölümde, dünyada ve Türkiye’de hizmet veren büyük işlemcilere örnekler verilecektir.

2. ÖDEME ARAÇLARI ve SİSTEMLERİ

2.1 Ödeme Araçları

Ödeme araçları nakit ve nakit dışı kullanılan araçlar olarak iki gruba ayrılmaktadır. En yaygın kullanılan nakit dışı ödemeler; kağıda dayalı olan çekler ve senetler, kredi ve banka kartları, alacak transferi, doğrudan borçlandırma, elektronik para olarak sayılabilir¹.

Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) nakit dışındaki ödeme araçlarında kağıt bazlı çek gibi ödeme araçlarının kullanımının fazla olmasına karşın Avrupa'da nakit dışı ödemelerin büyük çoğunluğu elektronik ortamda gerçekleştirilmektedir. Avrupa ülkelerinin elektronik ödemeleri uygulamada ABD'den daha başarılı olmasının nedeni, Avrupa'da ulusal çapta posta idareleri ve bankalarının olması ve fiyatlarının uygunluğundan kaynaklanmaktadır. ABD'de bankacılık hizmetleri halen yerel, bölgesel nitelik göstermektedir. Çek'in ABD'de yaygın olmasının en büyük nedeni dağınık bankacılık sisteminden kaynaklanmaktadır².

Genel olarak günümüzde ödeme araçlarının kullanım yoğunluğuna bakıldığında nakit olmayan ödeme araçlarının daha çok kullanıldığı görülmektedir. Dünyadaki uygulamalara bakıldığında, ödeme araçlarındaki gelişimin daha kurumsallaşmış ödeme araçlarına kaydığı, ödemelerde bankacılık sektörünün daha çok kullanıldığı ve bu yönde politika ve araçların geliştirildiği göze çarpmaktadır. Tüm bunlar plastik kart ve elektronik araçlarla yapılan ödemelerin artışına neden olmaktadır.

¹ Loise E. Boone ve David L.Kurtz, Contemporary Business, Orlando: The Dryden Press, 1999, s.662.

² M. İbrahim Kirdaban, Ödeme Sistemlerindeki Gelişmeler ve Ödeme Sistemlerinin Finansal Sistem İstikrarı Üzerindeki Etkileri, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası, Bankacılık ve Finansal Kuruluşlar Genel Müdürlüğü Uzmanlık Yeterlilik Tezi, 2005, s. 27, <http://www.tcmb.gov.tr/kutuphane/TURKCE/tezler/mibrahimkirdaban.pdf> (31.03.2006)

Tablo.1’de ülkelerin nakit dışındaki ödeme araçlarının toplam işlem miktarı yüzdeleri yer almaktadır.

Tablo.1
Nakit Dışı Ödeme Araçlarının Toplam İşlem Miktarı Yüzdesi

	Çek		Kredi / Banka Kartı		Alacak Transferi		Doğrudan Borçlandırma		Kart Tabanlı E-para	
	2000	2004	2000	2004	2000	2004	2000	2004	2000	2004
Belçika	5,7	1,1	35,8	39,5	41,0	40,7	13,4	12,4	4,1	6,3
Kanada	28,1	18,8	54,8	62,4	9,6	10,8	7,5	8,0	va	va
Fransa	37,9	29,7	27,8	33,4	17,7	18,6	16,6	18,2	va	0,1
Almanya	3,2	0,8	11,8	15,1	45,7	42,2	39,0	41,6	0,2	0,3
Hong Kong	va	va	va	va	va	va	va	va	va	va
İtalya	31,4	15,7	32,8	35,6	17,7	33,7	18,1	14,6	va	0,5
Japonya	6,5	3,5	58,7	67,3	34,9	29,2	va	va	va	va
Hollanda	0,5	0,0	29,3	34,7	40,4	33,8	28,9	28,1	0,9	3,4
Singapur	29,6	4,6	27,7	6,5	4,7	1,2	5,6	2,5	32,4	85,2
İsveç	0,2	va	26,7	59,3	65,4	31,1	7,5	9,6	0,2	va
İsviçre	1,3	0,3	29,7	35,5	61,8	57,4	5,2	5,0	2,0	1,9
İngiltere	26,1	16,2	36,6	43,7	17,8	20,1	19,4	20,0	va	va
A.B.D.	58,0	41,2	33,5	45,9	5,3	6,0	3,2	6,9	va	va
CPSS*	41,9	28,7	32,6	42,0	14,8	15,1	10,5	13,0	0,2	1,3

Kaynak: Bank for International Settlements (BIS), Red Book, March 2006, s. 163-164, <http://www.bis.org/publ/cpss74p2.pdf> (08.05.2006)

* The Committee on Payment and Settlement Systems (CPSS): Ödeme ve Mutabakat Sistemleri Komitesine üye, veri alınamayan ülkelerin yaklaşık değerleri.

Yukardaki verilere göre ülkelerin nakit dışındaki ödeme araçları içerisinde kredi ve banka kartı kullanım oranının diğer araçlara göre daha yüksek olduğu ve bu oranın yıllar itibari ile değiştiği görülmektedir.

Aşağıda en yaygın kullanılan ödeme araçları; nakit, çek, kredi ve debit kartlar, alacak transferi, doğrudan borçlandırma ve elektronik para anlatılmaktadır.

2.1.1 Nakit

En geleneksel ödeme aracı, para ile yapılan nakit ödemelerdir. Nakit ödemeler, ülkelerin Merkez Bankaları tarafından bastırılan banknot ve madeni para vasıtasıyla yapılır. Günümüzde elektronik ödemelerin kullanımının yaygınlaşmasına rağmen halen bir çok ülkede küçük tutarlı alışverişlerde nakit kullanımının yaygın olduğu görülmektedir. İşlemlerin tutarı büyüdükçe nakit olmayan ödeme araçları daha çok kullanılmaktadır. Kolay taşınabilir ve pratik olması nedeniyle de nakit ödemeler günlük işlemlerde en fazla tercih edilen yöntemdir³.

Kredi ve banka kartı gibi nakit dışı ödeme araçlarında ve POS (Point of Sale) noktalarında meydana gelen artış, nakit kullanımını azaltıcı yönde etkilerken, ATM (Automated Teller Machine) sayısındaki artış ise nakit kullanımını arttırmaktadır.

³ Erdoğan Küçük, “Günümüz Ödeme Sistemleri ve Araçları”, 1999, <http://www.kktcmb.trnc.net/baskan-konusma/lira-s11-07-99-a.pdf>, (10.01.2006), s. 2.

Tablo.2’de yıllar itibariyle ATM adetlerindeki değişim gösterilmektedir.

Tablo.2
ATM Adetleri (bin)

	2000	2001	2002	2003	2004	2000/2004 Değişim
Belçika	10,9	11,4	11,7	12,5	13,2	% 21
Kanada	31,9	35,6	40,0	44,2	48,5	% 52
Fransa	35,2	36,9	39,0	42,0	43,7	% 24
Almanya	47,7	49,6	50,5	51,1	52,6	% 10
Hong Kong	va	va	va	va	va	va
İtalya	31,7	36,6	39,6	39,1	39,7	% 25
Japonya	142,5	142,7	140,2	137,8	136,5	-% 4
Hollanda	6,9	7,1	7,5	7,6	7,9	% 14
Singapur	1,8	1,8	1,5	1,6	1,6	-% 11
İsveç	2,6	2,6	2,6	2,7	2,8	% 8
İsviçre	4,9	5,0	5,2	5,4	5,4	% 10
İngiltere	33,0	36,8	40,9	46,5	54,4	% 65
A.B.D.	273,0	324,0	352,0	371,0	383,0	% 40
Toplam	622,1	690,1	730,7	761,2	789,3	% 27

Kaynak: BIS, Red Book, March 2006, s. 185, <http://www.bis.org/publ/cpss74p2.pdf>
(08.05.2006)

2.1.2 Çek

Nakit ödemeler gibi çekler de geleneksel ödeme araçları içinde yer almaktadır. Çek, yazan kişi tarafından ödeme yapılacak kişiye bankadaki hesabından ödeme yapılmasını emreden kağıt tabanlı bir ödeme aracıdır. Çekler, ödemelerin yüksek miktarda kağıt para taşımadan yapılabilmesini sağlamaktadır.

Çekin paranın bazı işlevlerini yerine getirmesi gibi avantajlarının yanısıra çeklerin karşılıksız çıkması gibi dezavantajlarının olması ve yeni ödeme araçlarının ortaya çıkması nedeniyle çek kullanımı giderek azalmaktadır⁴.

Aşağıdaki tabloda ülkelerin yıllar itibarıyla çek kullanımı işlem miktarlarında meydana gelen değişiklikler yer almaktadır.

Tablo.3
Çek Kullanımı İşlem Miktarları (Milyon)

	2000	2001	2002	2003	2004	2000/2004 Değişim
Belçika	70,7	60,1	28,9	23,7	19,1	-% 73
Kanada	1.658,2	1.589,0	1.515,0	1.449,8	1.377,6	-% 17
Fransa	4.493,7	4.338,6	4.349,5	4.261,5	4.133,8	-% 8
Almanya	393,3	319,8	149,7	133,3	112,7	-% 71
Hong Kong	va	va	va	va	va	va
İtalya	565,1	583,9	538,2	505,8	487,2	-% 14
Japonya	225,9	208,9	187,1	172,0	159,2	-% 30
Hollanda	14,2	5,3	0,1	0,0	0,0	-% 100
Singapur	91,7	92,0	90,7	87,6	86,8	-% 5
İsveç	2,0	1,7	1,5	va	va	va
İsviçre	11,2	7,2	4,5	3,5	2,7	-% 76
İngiltere	2.701,0	2.567,0	2.393,0	2.251,0	2.089,0	-% 23
A.B.D.	41.900,0	40.130,0	38.370,0	36.600,0	34.830,0	-% 17
Toplam	52.126,9	49.903,5	47.628,1	45.488,1	43.298,1	-% 17

Kaynak: BIS, Red Book, March 2006, s. 161, <http://www.bis.org/publ/cpss74p2.pdf>
(08.05.2006)

Tablo.3'deki rakamlara göre Amerika, Fransa, İngiltere ve Kanada'da çek kullanımının yoğun olduğu, Avrupa ülkelerinde ve Japonya'da ise bu oranın çok düşük

⁴ Derek Leebaert, Future of The Electronic Marketplace, London:The MIT Press, 1998, s. 318.

olduğu gör÷lmektedir. Aynı zamanda 2000 yılından 2004 yılına kadar çek kullanımının her sene azaldığı (toplamda % 17 azalış) dikkat çekmektedir.

2.1.3 Kredi ve Debit Kartlar

Kredi kartı, kart sahibine belirli limitler dahilinde alışveriş yapmayı ve nakit çekmeyi sağlayan bir ödeme aracıdır⁵.

Debit kart, ödeme anında mal veya hizmet satın alan kişinin banka hesabından hizmet bedelini satan kişinin hesabına transfer yapar. Sadece kartın okutulması ve bir tuşa basılmasıyla hesaplar arası transfer gerçekleşir⁶. Aynı zamanda debit kart, kart sahibinin nakit çekmesini de sağlayan bir ödeme aracıdır.

Özellikle satıcılar kredi kartlarını çeklere tercih etmektedirler. Çünkü her kredi kartı işleminin kartı çıkaran kuruluş tarafından onaylanması çeklerin karşılıksız çıkma olasılığı karşısında kartların tercih edilmesine neden olmaktadır.

⁵ Irvin B. Tucker, Survey of Economics, Minneapolis: West Publishing Company, 1995, s. 325, 326.

⁶ William F. Schoell, Gary Dessler, John A. Reinecke, Introduction to Business, 7. Basım, Allyn and Bacon, 1993, s.543.

Tablo.4’de 2000-2004 yılları arasında ülkelerin kredi ve debit kart adetlerindeki artış yer almaktadır.

Tablo.4
Kredi ve Debit Kart Adetleri (Bin)

	2000	2001	2002	2003	2004	2000/2004 Değişim
Belçika	13.930	13.987	14.902	15.619	15.727	% 13
Kanada	78.000	va	va	va	va	va
Fransa	36.908	39.733	41.852	44.383	45.985	% 25
Almanya	109.450	123.900	113.351	110.719	109.586	% 0
Hong Kong	va	va	va	va	va	va
İtalya	38.141	44.859	49.412	54.905	57.535	% 51
Japonya*	551.680	584.590	614.000	653.620	686.301	% 24
Hollanda	26.000	27.500	28.000	28.200	28.300	% 9
Singapur	5.443	5.894	9.138	9.296	10.133	% 86
İsveç	8.381	8.162	8.250	9.240	10.997	% 31
İsviçre	8.358	8.691	9.131	9.299	9.412	% 13
İngiltere	100.583	110.432	122.524	134.110	141.087	% 40
A.B.D.	1.473.240	1.476.110	1.505.800	1.525.000	1.513.000	% 3
Toplam	2.450.114	2.443.858	2.516.360	2.594.392	2.628.063	% 7

Kaynak: BIS, Red Book, March 2006, s. 182, <http://www.bis.org/publ/cpss74p2.pdf> (08.05.2006)

*Japonya’nın 2004 yılına ait kart adetleri, geçmiş yıl artışlarına bakılarak tahmin edilmiştir.

Aşağıdaki tabloda kart kabulunu sağlayan POS adetlerindeki değişim görülmektedir.

Tablo.5
POS Adetleri (Bin)

	2000	2001	2002	2003	2004	2000/2004 Değişim
Belçika	116	144	136	113	108	-% 7
Kanada	438	463	495	521	546	% 25
Fransa	839	904	956	1.000	1.060	% 26
Almanya	591	436	461	496	520	-% 12
Hong Kong	va	va	va	va	va	va
İtalya	599	775	848	928	1.008	% 68
Japonya	920	987	1.063	1.148	1.243	% 35
Hollanda	156	166	177	186	195	% 25
Singapur	20	21	24	28	27	% 37
İsveç	87	88	102	18	124	% 42
İsviçre	68	74	81	80	88	% 30
İngiltere	735	772	811	861	920	% 25
A.B.D.	2.800	3.100	3.500	3.890	4.900	% 75
Toplam	7.368	7.931	8.652	9.269	10.738	% 46

Kaynak: BIS, Red Book, March 2006, s. 185, <http://www.bis.org/publ/cpss74p2.pdf> (08.05.2006)

2.1.4 Alacak Transferi

Alacak transferi veya diğer adıyla ciro (GIRO), özellikle Avrupa’da yaygın olarak kullanılan geleneksel bir ödeme aracıdır.

Alacak transferi özellikle haftalık, aylık gibi sürekli tekrarlanan ödemelerde kullanılmaktadır. Bu tarz ödemeler (elektrik, telefon, su faturası, kira ödemesi gibi) yapmak isteyen müşteriler bankaları ile ödeme emri sözleşmesi yaparak belirli bir kişiye, yere belli bir tarihte alacak transferinin başlaması için talimat verir. Alıcı açısından alacak transferi ile yapılan ödemeler çok avantajlıdır. Çünkü ödeyenin hesabı

bir gün önceden borçlandırıldığından çeklerdeki gibi karşılıksız çıkma gibi bir durum yaşanmaz⁷.

2.1.5 Doğrudan Borçlandırma

Doğrudan borçlandırma, gerçek veya tüzel kişilerin (alacaklı/boçlu) farklı bankalarda bulunan hesapları arasında, onaya istinaden otomatik para transferi yapılmasını sağlayan bir ödeme aracıdır. Bu ödeme aracı genel olarak düzenli ödemelerde (fatura, vergi, maaş, abonelik, kredi kartı ödemeleri vb.) kullanılmaktadır⁸. Örneğin elektronik ortamda gönderilen fatura tahsilat bilgileri banka sistemine aktarılır. Fatura tutarları, vadesi geldiğinde müşterilerin hesaplarından otomatik virman yoluyla alınarak ana firma hesabına aktarılır.

Bu ödeme yolu ile firmalar operasyonel yük ve masraftan kurtularak nakit yönetimini daha kolay sağlayabilecektir.

2.1.6 Elektronik Para (E-Para)

E-para'nın ilk şekli debit kartlardır⁹.

Daha ileri bir e-para ödeme biçimi ön ödemeli kartlardır. Önceden değeri yüklenmiş akıllı kart satın alınır ve kullanılmaya başlanır.

E-paranın bir başka biçimi de internet üzerinden gerçekleşir. Elektronik parayı kullanabilmek için ilk olarak e-para hizmetini sunan şirketler tarafından hazırlanan özel yazılımlardan birinin kullanıcının bilgisayarına yüklenmesi ve hem kullanıcının hem de satıcının aynı bankada e-para hesabının olması gerekmektedir. Banka e-paranın kullanılabilmesi için parayı yönetmeye ve transfer etmeye yarayan bir yazılım vermekte

⁷ David Sheppard, Payment Systems, <http://www.bankofengland.co.uk/education/ccbs/handbooks/pdf/ccbshb08.pdf> (09.05.2006), s.17.

⁸ Türkiye Bankalar Birliği Toplantısı, Direct Debit Uygulamaları ve Yararları, 2002, <http://www.tbb.org.tr/arama.idg?> (22.02.2006) s.7.

⁹ Robert Guttman, Cybercash: The Coming Era of Electronic Money, 1. Baskı, NewYork:Palgrave Macmillan, 2003, s.4.

ve böylece kullanıcılar hesaplarındaki parayı e-paraya transfer edebilmektedir. Hesaptaki tutar, kullanıcı alışveriş yaptıkça alışverişin tutarı kadar azalmaktadır¹⁰.

E-paranın kullanım kolaylığını düşündüğümüzde ödeme sistemlerinin hızla bu yöne kayacağını düşünebiliriz. Ama pratikte bu şekilde olmadığını, e-paranın nakit dışı ödeme araçları içerisinde kullanım yoğunluğu en düşük ödeme aracı olduğu görülmektedir. Tablo.1'deki verilere göre Singapurda bu durumun bir istisna teşkil ettiği, e-para kullanımının diğer nakit dışı ödeme araçlarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

2.2 Türkiye'de Kullanılan Ödeme Araçları

Teknolojik ve ekonomik gelişmişlik seviyesi arttıkça, Türkiye'de de yeni ödeme araçlarının nakitin yerini almaya başladığı görülmektedir. Ülkemizde özellikle kayıtdışılığın yüksek olması nedeniyle elektronik ödeme araçlarının kullanımının teşvik edilmesi gerekmektedir. Türkiye, iyi bir telekomünikasyon altyapısına ve dünya standartlarında bankacılık uygulamalarına sahip olduğu için avantajlıdır.

Son yıllarda Türk tüketicisinin kullanmış olduğu ödeme araçlarında önemli değişiklikler olmuştur. Tüketiciler düşük tutarlı alışverişlerinde halen nakit para kullanmakta, ancak beyaz eşya, mobilya, gıda, konfeksiyon vb. ürünlerin alımında eskiden çok sık kullanılan çek, bono, senedin yerine kredi kartlarını kullanmayı tercih etmektedirler. Bu gelişmenin en önemli nedeni tüketicilerin uzun yıllardır yaşanan enflasyondan korunma düşüncesi, harcamanın yapıldığı an ile ödeme zamanı arasındaki süre, kredi kartlarının sunduğu taksitlendirme hizmetidir.

MasterCard'ın çıkardığı 2003 sonu MasterIndex raporuna göre Türkiye'de üst sosyo ekonomik grubun %53'ü alışverişlerini %51-70 aralığında kredi kartı ile yaparken, en alt sosyo ekonomik grup alışverişlerinde kredi kartını %0-30 ve %31-50 oranları aralığında kullanmaktadır¹¹.

¹⁰ Ay Design, Elektronik Para Nedir?, <http://www.aydesign.net/elektronikpara.htm> (16.11.2005)

¹¹ MasterCard International, MasterIndex Profili, Aralık 2003, <http://www.europay.com.tr/guncel/MasterIndex2003/alisveislerdkredikartnp.pdf> , s.27. (25.04.2006)

Tablo.6'da Türkiye'de alışverişlerde tercih edilen ödeme araçlarının işyeri kategorilerine göre kullanım yüzdeleri yer almaktadır.

Tablo.6
Alışverişte Tercih Edilen Ödeme Şekli

İşyerleri	Ödeme Şekli			
	Nakit %	Banka Kartı %	Kredi Kartı %	Diğer Ödeme Yöntemleri %
İnternetteki Alışverişler	15	5	80	1
Giyim Mağazaları	22	1	74	4
Akaryakıt İstasyonları	31	2	66	2
Süpermarket	31	5	64	1
Lokanta/Restaurant	70	2	27	1
Havayolları	59	5	33	3
Otel/Konaklama	61	4	30	5
Bar/Meyhane	75	2	20	3
Cep telefonu Faturaları	72	7	20	1
Seyahat Acentası	64	5	30	1
Mobilya Mağazası	30	2	31	37
Hastane/Sağlık Kuruluşu	67	5	23	6
Otomobil Kiralama	68	4	25	4
Beyaz/Elektronik Eşya Mağazaları	28	3	30	40
Okul/Dershane	67	2	21	10

Kaynak: MasterCard International, MasterIndex Profili, Aralık 2003, <http://www.europay.com.tr/guncel/MasterIndex2003/kredikartininerelerdkul.pdf> , s.23.
(25.04.2006)

2005 Yılında Türkiye'de kredi kartı ile en çok harcama yapılan ilk üç işyeri kategorisinde % 29,4 ile market ve alışveriş merkezleri, % 14,4 ile giyim ve aksesuar mağazaları, % 12,6 ile benzin istasyonları yer almaktadır. Debit kart ile en çok harcama yapılan ilk üç işyeri kategorisinde ise % 42,1 ile market ve alışveriş merkezleri, % 10,9 ile benzin istasyonları ve % 8,1 ile yemek yerleri yer almaktadır¹².

¹² Bankalararası Kart Merkezi (BKM), 2005 Yılı 4. Dönem İstatistikleri, Üye İşyeri Bilgileri.

2.3 Ödeme Sistemleri

Ödeme sistemleri, ekonomik birimler arasında mal ve hizmetlerin değişimini kolaylaştıran araçları, kurumsal ve örgütsel çatıyı, işletim süreçlerini ve haberleşme ağını kapsayan bir yapı olarak tanımlanmaktadır¹³. Kısacası her türlü mal ve hizmet alışverişinde kullanılan ödeme araçları, prosedürler ve fon transferini sağlayan kurallar bütününe ödeme sistemleri denmektedir.

Ödeme sistemleri, iki veya daha fazla finansal kuruluş ve onların müşterileri arasında para transferi için kuralları, prosedürleri ve mekanizmayı oluşturur. Ödeme sistemlerindeki ana mekanizmayı ödeme araçları, üyeler ve sistem sağlayıcılar arasındaki iletişim için yapılan ağ yapısı düzenlemeleri ve sistem sağlayıcı tarafından hesaplaşma ve takas için sağlanan imkanlar oluşturmaktadır¹⁴.

Ödeme sistemi ve aracı arasındaki fark, ödeme sisteminin bir para transferini, ödeme aracının ise para transferini mümkün kılan şeyi ifade etmesidir.

Ödeme sistemlerinin kullanılmasında 3 ana amaç vardır¹⁵:

- Bankalar arasında fon aktarımının daha etkin olarak sağlanması,
- Ödeme riskinin en aza indirgenmesi,
- Bankacılık sistemine yeni hizmetler sunma fırsatı verilmesi.

Ödeme sistemleri, ayrıca finansal piyasaların bütünleşmesine katkıda bulunur (domestik ve global olarak); ödemelerin bölgesel ve uluslararası yapılabilmesini sağlar. Finansal piyasaların bütünleşmesini sağlayan en önemli faktörler kesinlik, hız, işlem maliyetleri, finansal riskler ve güvenilirliktir¹⁶.

¹³ Cemal Erdoğan, "Avrupa Birliğinde Elektronik Ödeme Sistemlerindeki Gelişmeler", Bankacılar Dergisi, 2004, Sayı.48, s.80, <http://www.tbb.org.tr/turkce/dergi/pdf/48.pdf> (30.04.2006)

¹⁴ World Bank, Financial Sector Assessment: A Handbook, World Bank, 2005, s. 290.

¹⁵ Kirdaban, s.48.

¹⁶ Omotunde E.G. Johnson ve Diğerleri, Payment Systems, Monetary Policy and the Role of the Central Bank, USA:International Monetary Fund, 1998, s.36.

Bankacılık sektöründe paranın gittikçe daha büyük hacimlere ulaşması, elektronik ortamda kaydi para aktarımının kullanılmaya başlanılmasına neden olmuştur. Bankaların artan işlem hacmi ile birlikte daha fazla insan kaynağına ihtiyaç duyması, maliyetlerin giderek artışı, müşterilere daha iyi hizmet sunulması, bankacılık ürünlerinin çeşitlendirilmesine ilişkin arayışlar, ödeme sistemlerinin etkin bir şekilde kullanılmasını gerekli kılmıştır. Ödeme sistemlerinin etkin olarak işlemesi için gerekli ödeme hızı, ödeme kesinliği, güvenlik, sistem güvenilirliği ve maliyet koşullarının sağlanmış olması gerekmektedir. Ödemeler, alıcı ve gönderen arasında aynı gün içerisinde, istenildiğinde anında yapılabilir. Ödeme hızı, o işlemin maliyetini belirler. İşlem süresinin kısalması maliyetin artmasına neden olur. Ödeme kesinliği, ödeme işlemine taraf olan kullanıcıların ödemenin doğru zamanda ve miktarda gerçekleştirildiğinden emin olmak istemesini ifade etmektedir. Ödeme sistemlerinin kullanıcıların isteklerini karşılayamaması durumunda kullanıcılar nakit ödemeleri tercih edeceklerdir. Bu yüzden ödeme sistemi kullanıcılar için güvenilir ve güvenli olmak zorundadır¹⁷.

Ödeme sistemleri, ödemelerin kaynağına sorunsuz bir şekilde ulaşmasına yardım eder ve tamamlanmamış bir ödemeden kaynaklanacak riskleri azaltarak ekonomide meydana gelebilecek zararları engeller. Bankaların ödeme sistemlerini kullanırken bir takım operasyonel risklerle karşılaşabileceği de unutulmamalıdır. Çalışanların müşteri bilgilerini kötüye kullanması veya sistemde meydana gelebilecek güvenlik ihlali vb. sebeplerle operasyonel risk oluşabilir. Bu tür riskler yasal ve mali yaptırımların yanında olarak çok daha büyük kayıplara neden olabilir¹⁸.

Ödeme işlemlerinin gün içerisinde hızlı bir şekilde gerçekleşmesi paranın yönetilmesinde, istenmeyen olayların önüne geçilmesinde çok önemli bir role sahip olacaktır.

Birbirleriyle rekabet içinde olan bankaların daha fazla müşteri memnuniyeti sağlamak, varolan müşterilerini korumak, müşteri sayısını ve hacimlerini arttırmak için

¹⁷ Michelle W. L. Fong, Bankcard Payment System in The People's Republic of China, USA: Idea Group Publishing, 2002, s. 185.

¹⁸ Kirdaban, s. 49.

yeni ürünler sunmaya ihtiyaçları vardır. Etkin ödeme sistemleri bu yönde bankacılığın en önemli ürünlerinden biridir.

Ödeme sistemleri, üyeler arasında ödeme mesajlarının iletilmesinde ortak işlem prosedür ve kuralları gerektirmektedir. Herhangi bir alışverişte nakit para kullandığımız zaman bu işlem basit ve hızlıdır. Ancak para haricinde bir ödeme aracı kullandığımız zaman bu ödemenin gerçekleşmesi için bir dizi aşamanın yaşanması ve bu ödemeyi gerçekleştirecek altyapının sağlanmış olması gerekmektedir. Ödeme sistemlerinin kullanımını mümkün kılan prosedürler, yasal düzenlemeler, teknolojik gelişim, gerekli altyapının var olup olmadığı veya gelişmişliği, kurumların gelişmişliği, haberleşme ağı ekonomik durum ve bunun gibi etkenler ülkelerdeki koşulların aynı olmaması nedeniyle ülkeden ülkeye farklılık gösterir¹⁹.

2.3.1 Ödeme Sistemlerinin Gelişimi

Paranın işlevlerini, aldığı biçimleri ve gittiği yönü anlamak için ödeme sistemlerinin gelişimine ve ekonomide ödeme metodlarına bakmalıyız. Herhangi bir nesnenin para olarak kullanılabilmesi için, herkes tarafından kabul edilebilir olmalı, herkesin sunduğu mal ve hizmetler karşılığı onu almaya istekli olmalıdır²⁰.

Eski çağlarda altın ve gümüş gibi değerli madenler ödeme aracı olarak kullanılıyor, ancak madenlerin ağır olması ve bir yerden başka bir yere taşınması büyük sorun yaratıyordu²¹.

Ödeme sistemlerindeki bir sonraki gelişim paranın kağıda basılması oldu. İlk kağıt para milattan sonra 806 yılında Çin’de ortaya çıkmıştır²². Kağıt para kullanım kolaylığı açısından çok avantajlıydı ve değerli olabilmesi için herkesin güvendiği hükümetler tarafından üretilmesi gerekti. Kağıt paranın dezavantajı ise kolayca

¹⁹ Robert Listfield ve Fernando Montes-Negret, Modernizing Payment Systems in Emerging Economies, http://www-wds.worldbank.org/servlet/WDSContentServer?WDSID=IB/1994/08/01/000009265_3970716141543/Rendered/PDF/multi0page.pdf (01.06.2006) s.1.

²⁰ Frederic S. Mishkin, The Economics of Money, banking and Financial Markets, 7. Basım, United Kingdom: Pearson International Edition, 2003, s. 48.

²¹ Ayhan Orhan, “Bilgi-Kaynaklı Global Sosyo Ekonomik Dönüşümün Parasal Yansımaları:Plastik Para”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=148 (25.02.2006)

²² Kağıt Paranın Tarihçesi, http://www.nazlimcafe.com/kagit_icat.htm (27.02.2006)

çalınabilirliği idi. Bu sorunla başa çıkabilmek için bankacılığın gelişimiyle birlikte çek kullanımı geliştirildi.

Çek, ödeme sistemlerinde önemli bir yenilik oldu. Karşılıklı yazılan çekler hesaplaşma yöntemiyle paranın dolaşımını da azalttı. Fakat çeklerin iki önemli dezavantajı vardı. İlki, uzak mesafeli ödemelerde çekin transfer süresi uzuyordu. İkinci olarak çekin işlem maliyeti yüksekti.

Bilgisayarların ucuzlaması ve internetin yayılması ödemelerin elektronik olarak yapılabilmesini getirdi. Çekler artık postayla gönderilmiyor, internet sayesinde sadece bir siteye giriş yapılarak ve bir iki tıklamayla ödemesi yapılabiliyordu. Hatta bankalar düzenli ödemeler için bu işi daha da kolaylaştırdı. Bankalar artık ödeme emrini bir defa vermenin yeterli olduğu yeni ödeme sistemleri kullanmaktadır.

Elektronik ödemeler diğer ödeme sistemlerinin yerini almaya başladı. Debit kartların, ön ödemeli kartların, akıllı kartların, internet üzerinden gerçekleştirilen e-para uygulamalarının kullanım yoğunluğu gün geçtikçe artmaktadır.

2.3.2 Ödeme Sistemlerinin Sınıflandırılması

Ödeme sistemleri gerçekleştirilen işlemlerin büyüklüğüne göre büyük ve küçük tutarlı ödeme sistemleri olarak ikiye ayrılmaktadır. Bankalar arası işlemler, ticari işlemler ve menkul kıymet işlemleri büyük tutarlı ödeme sistemleri olarak adlandırılmaktadır.

Bir başka sınıflandırma ise mutabakat tekniği açısından yapılmaktadır. Bu ayırım gerçek zamanlı bir mutabakat (Real Time Gross Settlement-RTGS) olarak da adlandırılan toptan mutabakat ve Gecikmeli Net Mutabakat (Deferred Net Settlement - DNS) olarak adlandırılan net mutabakat şeklinde yapılmaktadır²³.

Büyük tutarlı ödeme sistemlerine ilişkin ilk model gerçek zamanlı toptan mutabakat (Retail Time Gross Settlement) sistemidir. İlk olarak RTGS sistemi ile

²³ TCMB, Ödeme Sistemlerinin Kapsamı ve Önemi, <http://www.tcmb.gov.tr/yeni/osi/11Tr.htm> (22.04.2006)

ABD’de 1918 yılında tanışıldı. 1980’den beri endüstri ülkeleri büyük tutarlı ödemeleri için RTGS sistemini tercih etmişlerdir. 1985’de Hollanda, 1986’da İsveç, 1987’de İsviçre ve Almanya, 1988’de Japonya ve 1989’da İtalya bu sistemle tanıştılar. 1990’dan itibaren bir çok ülke RTGS sistemini benimsedi²⁴.

RTGS sistemi, ödeme emri verildiği anda gönderen bankanın hesabında yeterli para var ise gönderen bankadan alıcı bankaya fon transferinin anında kesin olarak gerçekleştirilmesidir. Eğer hesapta yeterli para yoksa ödeme gerçekleştirilmez, ödeme emri geri gönderilir ya da gün boyu hesap müsait olana kadar bekletilir. İşlemin kesin olması o işlemin artık iptal edilemez, geri dönülemez olmasını ifade etmektedir. Her ödeme birbirinden bağımsız olarak gerçekleştirilmektedir. Bu sistem uluslar arası ödemeler, finansal piyasa işlemleri, para politikalarının belirlenmesi işlemlerinde kullanılmaktadır²⁵.

İkinci model gecikmeli net mutabakat (Deferred Net Settlement) sistemidir. Bu sistemde katılımcıların göndermiş oldukları ödemeler ve alacaklar biriktirilmekte ve işlem bazında değil gün içinde belirlenmiş olan bir zamanda netleştirilmektedir. Bu işlem sonucunda net borçlu olan katılımcının/bankanın borcunu mutabakat zamanında ödemesiyle işlem kapanmaktadır. Bu sistemde iki farklı operasyon vardır: Hesaplaşma ve Takas. Hesaplaşma herhangi bir özel veya devlet bankası veya banka olmayan bir kuruluş tarafından gerçekleştirilebilir. Takası gerçekleştirilecek olan kurum ise bir kefilin yardımına ihtiyaç duyar, bunu da ülkelerin Merkez bankası gerçekleştirir²⁶.

Küçük tutarlı ödeme sistemleri ise bireylerin ve işletmelerin sıradan işlemlerinde ihtiyaçlarını karşılayan ödeme sistemleridir. Bu sistemleri büyük tutarlı ödeme sistemlerinden ayıran en büyük fark tutarların küçük oluşuna karşın işlem miktarının fazla olmasıdır. Bir diğer fark, büyük tutarlı ödeme sistemleri küçük bir gruba, küçük tutarlı ödeme sistemleri ise ekonomideki her katılımcıya hizmet vermektedir.

²⁴ Maxwell J. Fry ve Diğerleri, Payment Systems in Global Perspective, London:Routlage, 1999, s.33.

²⁵ Kern Alexander, Rahul Dhumale ve John Eatwell, Global Governance of Financial Systems: The Legal and Economic Regulation of Systematic Risk, Oxford University Press Incorporated, 2006, s. 186.

²⁶ Yutaka Kurihara, Sadayoshi Takaya ve Nobuyoshi Yamori, Global Information Technology and Competitive Financial Alliances, London: Idea Group Publishing, 2005, s. 45.

2.4 Türkiye’de Kullanılan Ödeme Sistemleri

Türkiye’deki kullanılan ödeme sistemlerini ise aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz.

- 1 – Elektronik Fon Transferi (EFT)
- 2 – Elektronik Menkul Kıymet Fon Transferi (EMKT)
- 3 – Bankalararası Takas Odaları Merkezi (BTOM)
- 4 – Bankalararası Kart Merkezi (BKM)

Aşağıdaki tabloda 2004 yılında Türkiye’deki ödeme sistemleri işlem miktarları ve tutarları gösterilmektedir.

Tablo.7
2004 Yılında Türkiye’deki Ödeme Sistemleri

	İşlem Miktarı (1000)	Toplam Miktar İçindeki %'si	İşlem Tutarı (Bin YTL)	Toplam Tutar İçindeki %'si
Çek Takası	25,35	3,6	131.846,31	2,2
Kredi Kartları	623,04	88,0	32.983,85	0,6
EFT	59,57	8,4	5.697.000,00	97,2
Toplam	707,95	100,0	5.861.830,16	100,0

Kaynak: BTOM, <http://www.btom.org.tr/2004faaliyet/TABLO5.htm> (29.05.2006),
BKM, TCMB, <http://eft.tcmb.gov.tr/EFT-tanitim.htm# EFT Sistemine ili%FEkin>
(14.02.2006).

Tablo.7’de Türkiye’deki ödeme sistemlerinin işlem miktarları ve tutarları arasındaki ilişki dikkat çekicidir. Kredi kartlarının toplam işlem miktarı içindeki %’si 88 iken, toplam tutar içindeki %’si 0,6’dır. Burada tek bir kredi kartı işlemi başına düşen miktarın çok düşük olduğu görülmektedir. Kredi kartının tam tersine EFT’nin toplam miktar içindeki %’si 8,4 iken, toplam tutar içindeki %’si 97,2’dir. Tek bir EFT

işlem adedi başına düşen miktarın kredi kartınınkinden çok daha yüksek olduğu göze çarpmaktadır.

Elektronik Fon Transferi (EFT): Elektronik Fon Transferi (EFT) sistemini kullanıma açmadan önce bankalar arası ödeme işlemleri, bankaların Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası (TCMB) şubelerinde bulunan mevduat hesapları arasında bankaların vermiş oldukları talimatlara göre virman yapılarak gerçekleştirilmekteydi. Bankalar arasındaki fon transferini hızlandırmak, güvenli para transferini ve merkez bankası ile yapılan işlemlerde hız ve kolaylık sağlamak ve piyasadaki nakit dolaşımını azaltmak gibi nedenlerle TCMB tarafından 1992’de EFT sistemi kuruldu²⁷.

EFT sistemi ile bankalar, kağıda dayalı işlemlerin azalmasıyla insan kaynağında tasarruf ederek maliyetlerini azaltmıştır.

EFT sisteminde işlemler, katılımcıların gün boyunca TCMB EFT merkezi bilgisayarlarına gönderdiği her ödemenin gönderenin hesabını azaltması, alıcının hesabını arttırması ve alıcıya mesaj göndermesi yoluyla sonuçlanacaktır. Gönderenin hesabı müsait değilse hesap uygun olduğunda ödeme otomatik olarak yapılacaktır. İşlemler kesin ve iptal edilemez niteliktedir. Mutabakatı yapılmış mesajı iptal etmek mümkün değildir. EFT işlemi sadece çalışma saatleri içinde yapılabilmektedir. Gün sonunda her bir katılımcı için oluşan bakiye TCMB Ankara şubelerindeki hesaplarına iade edilmektedir.

24 Nisan 2000 tarihinde EFT sisteminde yapılan yeni uygulamalar ve varolan sistem üzerinde yapılan iyileştirmeler bu sistemi daha kullanışlı ve etkin hale getirdi. “Doğrudan Borçlandırma Sistemi” olarak adlandırılan bu 2. kuşak EFT sistemi kuralların tam olarak belirlenememesi nedeniyle ancak 7 Haziran 2004 tarihinden itibaren kullanılabilmektedir²⁸.

²⁷ TCMB, EFT ve EMKT Öncesi İşlemler Ne Şekilde Yürütülüyordu?, http://www.tcmb.gov.tr/yeni/iletisimgm/sss.php#_EFT_ve_EMKT (14.02.2006)

²⁸ Bankacılar Dergisi, “Bankalararası Tahsilat Sistemi”, Sayı 50, 2004, s. 15, <http://www.tbb.org.tr/turkce/dergi/pdf/50.pdf> (14.02.2006)

Elektronik Menkul Kıymet Fon Transferi (EMKT): 30 Ekim 2000 tarihinde işleme açılan EMKT sisteminin sorumluluğu TCMB'na aittir. Bu sistem devlet tahvili ve hazine bonosu gibi menkul kıymetlerin bir katılımcıdan diğerine aktarılmasını ve mutabakatının elektronik ortamda ve gerçek zamanlı olarak gerçekleşmesini sağlamaktadır. EMKT işlemleri EFT işlemlerinde olduğu gibi kesin ve iptal edilemez nitelikte olup, sadece çalışma saatleri içerisinde gerçekleştirilebilirler²⁹.

Bankalararası Takas Odaları Merkezi (BTOM): 3 Ekim 1985 tarihinden itibaren çek takası faaliyetleri BTOM tarafından yürütülmektedir. Çeklerin fiziki olarak değişimine dayanarak yapılan takas işlemleri artan işlem maliyetleri nedeniyle klasik takasla birlikte 1993'de İstanbul'da, 1998'de Ankara'da çek bilgileri üzerinden elektronik olarak yapılmaya başlanmıştır³⁰.

Bankalararası Kart Merkezi (BKM)³¹: 1990 yılında, 13 kamu ve özel Türk bankasının ortaklığı ile kurulan BKM, kartlı ödeme sistemi içerisinde bankalar arası otorizasyon ve takas gerçekleştirmek, ortak sorunlara çözüm bulmak, kartlı ödeme sistemleri konusunda ülke çapında stratejik araştırmalar yapmak, yurtiçi kredi kartları kural ve standartlarını geliştirmek amacını taşımaktadır.

Kart hamillerinin işyerlerinde yaptıkları alışverişlerden kaynaklanan borç ve alacaklarının bankalar arasındaki takası, BKM bünyesinde, yurt içi takas ve hesaplaşma aracılığı ile gerçekleşmektedir. Bankalar arasındaki otorizasyon işlemini yürütmek, kredi kartı ve banka kartı sektörü içerisinde bulunan bankalar arasında uygulanacak prosedürleri geliştirmek, yurt içi kuralları oluşturmak, standardizasyonu sağlamaya yönelik çalışmalar yaparak kararlar almak, yurt dışı kuruluş ve komisyonlar ile ilişkiler kurmak ve gerektiğinde üyelerini bu kuruluşlarda temsil etmek, bankalar tarafından devam ettirilen işlemleri daha güvenli, süratli ve daha az maliyetli biçimde tek bir merkezden yürütmek, BKM'nin ana faaliyetleri arasında yer almaktadır. BKM, kar amacı gütmeyen bir kuruluştur.

²⁹ TCMB, Elektronik Menkul Kıymet Transfer Sistemi, <http://www.tcmb.gov.tr/yeni/osi/II2Tr.htm> (14.02.2006)

³⁰ BTOM, Takas Odaları-Tarihçe, <http://www.btom.org.tr> (29.05.2006)

³¹ BKM, Faaliyet Raporu 2005, <http://www.bkm.com.tr/faaliyetraporu.html> (20.06.2006), s.3-5.

3. KARTLI ÖDEME SİSTEMLERİ

3.1 Dünya’da Kredi Kartlarının Doğuşu ve Gelişimi

Nakit para ödemedi mal veya hizmet satın alma imkanı sağlayan kredi kartı ilk olarak ABD’nde sadece turizm sektöründe kabul olmak üzere 1894’de Hotel Credit Letter Company tarafından çıkarılmıştır³². 1914 yılında Western Union Bank, “şimdi satın al, sonra öde servisi” (buy now, pay later service) adı altında ilk defa sınırlı da olsa “kredi” sağlayan bir kredi kartı çıkarmıştır. Bu tarihlerde ABD’nde bankalar sadece bulundukları eyalette faaliyet gösterebiliyorlardı. Bu yüzden ABD’de kredi kartının ortaya çıkışı, bankaların farklı eyaletlerde de kullanılabilecek bir ödeme sistemi kurma ihtiyacından doğmuştur³³.

İzleyen yıllarda kredi değerliliğine sahip müşteri ve işletme arasındaki ilişkiye dayanan kredi kartları verilmiştir (iki taraflı sistem). ABD’nde özellikle iş adamlarının çok sık seyahate çıkmaları birçok eyalette geçerli ve kullanımı herhangi bir tutarla sınırlı olmayan kredi kartlarının doğması zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır. Üç taraflı sistem olarak anılan bu sistemde, kartı çıkaran kurum (genellikle banka), üye işyeri ve kartı alan kişi bulunmaktadır.³⁴

Kullanımı belirli bir yer ile sınırlı olmayan ilk kredi kartı 1950 yılında ABD’nde, Diners Club tarafından çıkarılmıştır. 1949 yılında Frank Mc. Namara bir müşteri ile iş yemeği için gittiği restoranda cüzdanının diğer ceketinde kaldığını fark eder. Mc. Namara müşterisinin karşısında düştüğü bu kötü durumdan sonra insanların yanında nakit para taşımadan seyahat edebileceği ve yemeklerde kullanabileceği bir ödeme aracı üzerinde çalışmaya başlar. Mc. Namara ödeme aracı olarak yaratmış

³² Oğuzhan Buhur, Tüketici Kredisi Açısından Kredi Kartı Uygulaması, 1.Basım, Ankara: Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş., 2004, s.18.

³³ Hasan İşgüzar, Banka Kredi Kartı Sözleşmeleri, 1. Baskı, Ankara: Yetkin Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 2003, s.34.

³⁴ Ömer Teoman, Hukuki Yönden Kredi Kartı Uygulaması, 2. Basım, İstanbul:Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., Yayın Nu.673/270, 1996, s.13.

olduğu plastik karta müşterisiyle yaşadığı akşam yemeği anısına “Diners Card” sloganını “ye ve imzala” (=dine and sign) koyar³⁵.

ABD’nde büyük karlar sağlayan kredi kartı uygulamasının giderek yaygınlaşması bankaların bu konu ile ilgilenmelerini zorunlu hale getirdi ve Diners Club’dan sonra 1951’de New York’daki Franklin National Bank bir kredi kartı çıkardı³⁶. 1958 yılında, American Express şirketi belirli lokanta, otel ve havayollarında geçerli olan bir kart çıkardı³⁷. 1959 yılında, bir çok finansal kurum kredi kartı vermeye başladı. Aynı zamanda kart veren kurumlar müşterilerine kart ödemelerinde harcama tutarının tamamını ödeme veya tutarı kredilendirme imkanı sunmaya başladı. 1959 yılında Bank of America Bank Americard adıyla ilk uluslararası kredi kartını çıkarttı ve bu kartın kullanım lisansını diğer yerel finansal kuruluşlara verdi (1976 yılında BankAmericard bugün tüm dünyaca bilinen VISA adını aldı). 1966 yılında diğer bankalar kredi kartı piyasasında rekabet edebilmek için farklı yollar aramaya başladılar. 14 Amerikan bankası birleşerek Interlink kuruldu ve yeni şirket kredi kartı işlemlerinde bankalar arasında bilgi alışverişi sağlamak için yapılandı. 1967 yılında, 4 Kalifornya bankası Western States Bankcard Association (Western U.S.) finansal kuruluşunun üyesi olarak açıldı. Ürünleri MasterCharge (1979 yılından itibaren MasterCard olarak anılmaktadır) olarak biliniyordu. MasterCharge’ın isim hakkı First National Bank of Louisville’den satın alındı. Western States Bankcard Association, Interlink’e MasterCharge isim ve logosunun kullanım hakkını verdi. 1960’ların sonunda bir çok finansal kuruluş MasterCharge’ın üyesi olmaya başladı ve MasterCharge ile BankAmericard’ın rekabet dönemi böylece başlamış oldu³⁸.

Avrupa’da ise kredi kartı uygulaması çok geç başlamış ve ABD’nde olduğu kadar hızlı bir gelişme göstermemiştir.

³⁵ Diners Club International, History Overview and Timeline, <http://www.dinersclubnewsroom.com/anniversary.cfm?submenu=history&> (07.11.2005), par.2.

³⁶ A Brief History of Credit Cards, <http://www.creditcards.com/history-of-credit-cards.php> (07.11.2005)

³⁷ American Express, Our History, <http://home3.americanexpress.com/corp/os/history/card.asp> (07.11.2005)

³⁸ History of Credit Cards, Credit Card Processing and Merchant Accounts, <http://www.banccertified.net/history-credit-cards-processing-merchant-accounts.htm> (07.11.2005)

İngiltere Avrupa’da ilk kredi kartı uygulamasını kullanan ülkedir. 1966 yılında Barclays tarafından çok kısıtlı uluslararası kullanım alanı olan kredi kartı çıkarıldı. 1967 yılında dünyadaki ilk nakit çekme makinesi yine Barclay Bank tarafından uygulamaya konuldu³⁹.

Fransa’da 1967 yılında uluslararası kullanılamayan “Card Blance” çıkarılmış, kredi kartı kullanımının yaygınlaşması ise 1970’lerden sonra görülmüştür⁴⁰.

1971 yılında İspanya’da Banco de Bilbao BankAmericard’ı piyasaya sürdü, o zamanlarda İngiltere haricinde hiç bir ülkede BankAmericard bilinmiyordu. Büyük reklam kampanyaları ile bu kartın kullanım alanı genişletildi⁴¹.

İsviçre’de kredi kartı uygulaması gerçek anlamda 1972 yılından sonra başlamıştır. Ancak iki taraflı sisteme dayalı kredi kartları 1972 tarihinden çok önce çıkarılmıştır⁴².

Almanya’da 1975’lerden sonra kredi kartı uygulaması yaygınlaşmaya başlamıştır. Almanya’da kredi kartı kullanımına geç başlanmasının sebebi, her bir yaprağı belli tutarda bir ödemeyi garanti eden “Euroscheck” sisteminin yoğun olarak kullanılmasıdır. Bu sistemde bankalar, müşterilerine verdikleri her bir çek yaprağı için belli tutarda ödemeyi kayıtsız şartsız kabul etmektedir. Bu sistemin değişen piyasa ve ekonomi koşullarında artık yeterli bir ödeme aracı olmadığına anlaşılmışla Almanya’da “Eurocard” adıyla kredi kartı sistemi kurulmuştur⁴³.

Rusya’da nakit paranın elektronik işlemlerle yer değiştirmesi yakın zamanda gerçekleşti. 1989 yılında Sberbank ve Kredobank’ın Visa üyesi olması ile Rusya’da ilk kredi kartı uygulaması başladı.⁴⁴

³⁹ Apacs, History of Plastic Cards, http://www.apacs.org.uk/payment_options/documents/Plastic%20Cards%20_%20History%20of%20Plastic%20Cards%20in%20the%20UK%20v1.pdf (15.05.2006)

⁴⁰ Carte Bleue, Historique, http://www.cartebleue.fr/page.asp?menu_id=25 (07.11.2005)

⁴¹ ServiRed, Evolution Europe, <http://www.servired.es/ingles/evolucion.htm> (08.02.2006)

⁴² İşgüzar, s.34.

⁴³ İşgüzar, s.35.

⁴⁴ History of Credit Card in Russia, <http://koi.credcard.ru/eng98.html> (07.11.2005)

Japonlar, 1960'lı yıllarda JCB şirketini kurdular ve halen birçok ülkede JCB kartları işyerleri tarafından kabul edilmektedir⁴⁵.

İlk POS terminalleri Danimarka'da 1984 sonunda, Hollanda'da 1985 yılında, Avusturalya'da 1985 yılında, Yunanistan'da 1987 yılında, Finlandiya'da 1988 yılında yerleştirilmiştir⁴⁶.

3.2 Türkiye'de Kredi Kartlarının Tarihsel Gelişimi

Türkiye'de ilk kredi kartını 1968'de Koç grubuna bağlı Setur A.Ş. Diners Club'dan yetki alarak çıkardı⁴⁷. Diners Club kartları "charge kart" yani son ödeme tarihi itibarıyla bakiyenin tümünün ödenmesi gereken kartlar niteliğindeydi. Bu kartlar prestij unsuru olarak algılandığı için son derece varlıklı ve itibarlı kişilere verilirdi ve bunun karşılığında yüksek tutarlarda depozito alınırdı. Bu yüzden kullanıcı sayısı çok düşüktü. Bu kartlar sadece Türkiye'de kullanılabilmekte ve işlemler POS cihazları yerine imprinter adı verilen cihazlarda gerçekleştirmekteydi. Her işyerine harcamalar için belli limitler tahsis edilmekte, bu limitlerin üstüne çıkılması durumunda işyeri, kartı çıkaran kuruma telefon açarak otorizasyon almaktaydı.

1978 yılında ilk defa yurtiçi bir banka tarafından -Pamukbank- sadece yurt içinde kullanılmak üzere ilk yurtiçi charge kart çıkarıldı⁴⁸.

Türkiye'nin ilk yurt içi kredi kartından günümüze kadar olan 28 yıllık sürede Türkiye kredi kartı pazarını 5 dönemde inceleyebiliriz.

1980 – 1987 Dönemi: 1984'e kadar bankacılık sektöründe birçok şey sabitti. Bu dönem bankalarda aktif satış ve pazarlama tekniklerinin olmadığı, bankaların asıl işlevinin mevduat toplamak olduğu bir süreçti. Bankalar, toplamış olduğu mevduatları faiz oranlarının yüksekliğine rağmen başta grup şirketleri olmak üzere müşterilerine araba, daire ya da altın gibi hediyeler vererek kredi kullandırmaya çalışıyordu.

⁴⁵ JCB, JCB History, <http://www.jcbinternational.com/hm/about/history.htm> (28.02.2006)

⁴⁶ Sedat Yetim, Kredi Kartları ve Tüketici Kredileri, 1. Basım, Ankara:Sermaye Piyasası Kurulu, Yayın Nu. 69, 1997, s. 52, 53, 54, 55.

⁴⁷ BKM, Ödeme Sistemleri, <http://www.bkm.com.tr/odemesistemleri.html> (15.05.2006), par.10.

⁴⁸ AKK, Hakkımızda-İlklerimiz, <http://www.akk.com.tr/tr/hakkimizda.asp#ilkler> (30.01.2006)

1984 yılında Özal iktidarının başa geçmesiyle birlikte Türkiye’de ve bankalarda birçok değişiklik yaşandı. Bankacılıkta satış ve pazarlama ve buna bağlı olarak da ürün geliştirme ve ürün yönetiminin de önemi anlaşıldı. Böylece bireysel bankacılığın öne çıktığı bir döneme girilmiş oldu.

1984 yılında Anadolu Kredi Kartı Turizm ve Ticaret A.Ş. tarafından Türkiye’nin ilk uluslararası kredi kartı (kredilendirilemeyen) çıkarıldı⁴⁹.

Türkiye’nin ilk kredi kartı ile tanıştığı dönemde, bu iş ağırlıklı olarak yabancı bankalar tarafından yürütülüyordu. 1980’lerin başında Türkiye Avrupa’daki en yüksek nüfusa sahip ülkelerden biri, yatırımları düşük ve gelişmekte olan bir ülkeydi. Türk bankaları bu dönemi dünyada kart pazarında olan gelişmeleri gözlemleyerek geçirmekteydi. Kredi kartı kabul eden işyerlerinin azlığı ve kredi kartlarının yabancı bankalar tarafından sadece yüksek gelirli kesime verilmesinden dolayı kredi kartı sayısının az oluşu, yurtdışında kredi kartı kullanımını oldukça kısıtlıyordu. 1984 yılında Visa’nın Türkiye ofisini açması ile Türkiye kart pazarındaki ivme hız kazandı.

1987 yılında Türkiye’de ilk ATM hizmete sunuldu⁵⁰. ATM’ler üzerlerinde, uluslararası kart kuruluşlarından hiçbirinin logosunu taşıyor ve hesaplarda bulunan bakiye kadar -kapalı devre- para çekilebiliyordu.

1988 – 1991 Dönemi: İkinci dönem 1988 yılında Yapı Kredi Bankası’nın “ilk kredili kredi kartını” çıkararak kredi kartı işine girmesi ile başladı. 1991 yılında ise Yapı Kredi Bankası tüm dünyada geçerli ilk Türk kredi kartını piyasaya sundu⁵¹.

1990’lı yıllara gelindiğinde diğer büyük ölçekli bankalar Yapı Kredi’nin göstermiş olduğu performansı görerek kredi kartı pazarında pay alabilmek için çalışmalara başladı.

1990 yılında 13 özel ve kamu bankasının ortaklığı ile BKM A.Ş. kuruldu.

⁴⁹ AKK, Hakkımızda-İlklerimiz, <http://www.akk.com.tr/tr/hakkimizda.asp#ilkler> (30.01.2006)

⁵⁰ Türkiye İş Bankası, Bizi Tanıyın, <http://www.isbank.com.tr/haber/haber113.html> (29.05.2006)

⁵¹ Yapı Kredi Bankası, Tarihçe-Ürünlerimiz, http://www.ykb.com.tr/ykb_hakkinda/h_tarihce.shtml (29.05.2006)

Bu dönemde kart sahipleri standart kart özelliklerinin yanında harcamaları ile hediye kazanabilecekleri “ilk puan sistemine” Yapı Kredi Bankası ile kavuştu. Bu sistemi diğer bankalarda uygulayarak müşteri sayısını arttırıp daha geniş kitlelere ulaşma imkanı buldu.

1992 – 1999 Dönemi: Bireysel bankacılığın karlı bir iş ve kredi kartlarındaki çapraz satış imkanının yüksek olması, bankaların mevcut müşterileri yanında, kredi kartı pazarlamasına ağırlık vererek daha geniş kitlelere ulaşmayı arzulamasına yol açtı.

Kredi kartı pazarındaki hızlı büyüme bu dönemde orta ve küçük ölçekli bankaların da bu işe yatırım yapmasına neden oldu. Böylece kredi kartları sadece zengin kesime hitap eden bir ürün olmaktan çıkıp orta ve ortanın altı gelir gruplarına kadar ulaştı.

1993 yılında ilk elektronik POS terminali kullanıma girdi. Aynı sene MasterCard Türkiye ofisi açıldı⁵².

Bu dönemde bankalar taksitli kart uygulamasına başladı. Bu kartlar kredi kartlarından farklı olarak belli mağazalarda üzerinde mağazanın logosunu taşıyan ve taksitli alışverişlerin yapılabilirdiği ayrı kartlar olarak kullanıcılara verildi.

2000 – 2004 Dönemi: 2000 yılında başlayan dördüncü dönemde tüketicilere kredi kartlarında yeni ürünler sunuldu. Bu konuda ilk uygulamayı Garanti Bankası Shop&Miles ve Bonus Card programlarıyla başlattı. Bunlar geçmişteki hediye puan uygulamalarından farklı olarak, harcamalarda anında para puan kazanılmasına ve bunların üye işyerlerinde istenildiği zaman harcanmasına veya bedava uçak bileti kazanılmasına ve tüm bu harcamaların taksitle yapılmasına olanak sağlıyordu.

Garanti Bankası’nın Türkiye kredi kartı pazarında değiştirmiş olduğu pazarlama mantığı ve yeni bir şekil alan pazarın tüketicilerden yoğun ilgi görmesi nedeniyle büyük bankalar başta olmak üzere, birçok banka bu konu üzerinde çalışmalar

⁵² Cüzdanlarımız Kredi Kartı Doldu, *Sabah Gazetesi*, 29 Kasım 2005, <http://www.sabah.com.tr/2005/11/29/fin113.html>, (15.05.2006), par.4.

yaptı. Bu yöntemi bankalar müşteri tabanlarını daha fazla yaygınlaştırmak için kullandılar.

2005 Sonrası: 2005 yılında kredi kartı programlarının taksitli alışveriş sayılarını hızla arttırması ve bunun sonucunda doğabilecek olumsuzluklar nedeniyle yeni yasal düzenlemelerin yapılması gerektiği ortaya çıktı.

Bu dönemin en önemli özelliği taksit ağırlıklı yürütülen kampanyaların, müşteri ilişkileri yönetimi bazlı çalışmalara kayacak olmasıdır. Bu da kişiye özel kampanyaların ortaya çıkmasına neden olacaktır. Bankalar müşterisini elinde tutabilmek için pazarda farklı müşteri segmentlerine göre farklılaşan ürünler sunmak zorundadır. Böylece müşteri ilişkileri yönetimi altyapıları geliştirilmeye devam edecek ve kişiye özel hizmetler giderek öne çıkacaktır.

Türkiye kart pazarı, genç nüfusunun çok yüksek olması ve gelişen bir pazar olması nedeniyle büyüme potansiyeline sahiptir. Kredi kartı kullanıcılarının cüzdanındaki kart adedinin 1,8⁵³ olduğu, 2005 sonundaki kredi kartı adedinin yaklaşık 30 milyon olduğu⁵⁴, dolayısıyla yaklaşık 17 milyon (30 milyon/1,8=16,6 milyon) kart müşterisinin olduğu ve potansiyel kart kullanıcılarının 15-64 yaş grubu içerisinde yer aldığı göz önüne alınırsa (bkz. Tablo.8), Türkiye’de halen yaklaşık 31 milyon kişinin (47.8 milyon-16,6 milyon=31 milyon) kredi kartı olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Bu yüzden pazardaki yüksek potansiyeli gören kredi kartı veren ve kabul eden bankalar haricinde bu pazardan payını almak isteyen bir çok yabancı ve yerli dış kaynak hizmeti sunan şirkette piyasaya girmiştir.

⁵³ MasterCard International, MasterIndex Profili, Aralık 2003, <http://www.europay.com.tr/guncel/MasterIndex2003/cuzdanlarimizdakakredif.pdf> (25.04.2006), s.11.

⁵⁴ Bankalar Arası Kart Merkezi

Tablo.8’de Türkiye nüfusunun yaş gruplarına göre dağılımı gösterilmektedir.

Tablo.8
Türkiye’de Demografik Gelişmeler

Demografik Göstergeler	2005* (bin)	Dağılım % 'si
0-14 Yaş Grubu	20.668	28,40
15-64 Yaş Grubu	47.813	65,70
65+ Yaş Grubu	4.294	5,90
Toplam	72.774	100,00

31 milyon
Potansiyel Kredi
Kartı Kullanıcısı

Kaynak: Devlet Planlama Teşkilatı (DPT), Demografik Göstergelerde Gelişmeler,
<http://ekutup.dpt.gov.tr/program/2005/nufus.html>, (29.05.2006), BKM

*Tahmini.

Tablo.9’da BKM’ye üye bankaların 2005 yılındaki kart adetleri ve ciroları gösterilmektedir.

Tablo.9
2005 Yılı İtibariyle Türkiye’de Kart İhraç Eden Bankaların Kredi Kartı Adetleri ve Kart Ciroları

	Banka Adı	Kredi Kartı Sayısı (31.12.2005)	Pazar Payı	Ahşveriş (Milyon YTL)	Nakit (Milyon YTL)	Toplam (Milyon YTL)	Pazar Payı
Büyük Bankalar	Yapı Kredi	5.692.033	%19,0	18.127,11	2.214,37	20.341,48	%23,9
	Garanti	5.006.663	%16,7	16.182,43	1.378,32	17.560,75	%20,6
	İş Bankası	3.288.293	%11,0	10.331,85	1.218,75	11.550,60	%13,5
	Akbank	2.905.155	%9,7	10.382,38	680,59	11.062,98	%13,0
	Finansbank	2.329.589	%7,8	4.359,94	347,56	4.707,50	%5,5
	Vakıfbank	2.021.102	%6,7	2.806,37	480,57	3.286,93	%3,9
	HSBC	1.893.024	%6,3	4.496,31	376,61	4.872,92	%5,7
Yükselenler	Denizbank	1.380.869	%4,6	1.732,29	225,09	1.957,37	%2,3
	Halkbank	1.087.123	%3,6	1.249,43	186,46	1.435,89	%1,7
	Ziraat Bankası	949.469	%3,2	1.187,18	302,92	1.490,10	%1,7
	Fortis	885.440	%3,0	1.558,73	61,34	1.620,06	%1,9
	Koçbank	697.250	%2,3	1.463,15	77,95	1.541,10	%1,8
	Citibank	486.958	%1,6	673,69	76,73	750,42	%0,9
	Oyakbank	408.823	%1,4	709,87	119,81	829,68	%1,0
Küçük Bankalar	Asya Finans	215.529	%0,7	601,34	0,00	601,34	%0,7
	Şekerbank	213.387	%0,7	451,25	73,76	525,01	%0,6
	Tekstilbank	96.134	%0,3	136,58	17,36	153,94	%0,2
	Kuveyt Türk	94.708	%0,3	161,73	9,92	171,65	%0,2
	Family Finans	92.375	%0,3	253,05	0,00	253,05	%0,3
	Anadolu Bank	89.509	%0,3	133,20	6,04	139,24	%0,2
	TEB	77.443	%0,3	176,65	8,93	185,59	%0,2
	Anadolu Finans	53.520	%0,2	182,37	0,00	182,37	%0,2
	Turkishbank	6.180	%0,0	20,20	0,17	20,37	%0,0
	Tekfenbank	5.738	%0,0	28,71	0,21	28,91	%0,0
	MNGBank	1.131	%0,0	9,04	0,06	9,10	%0,0
	BankEuropa	798	%0,0	2,81	0,18	2,99	%0,0
	Toplam	29.978.243	%100,0	77.417,66	7.863,69	85.281,36	%100,0

Kaynak: BKM

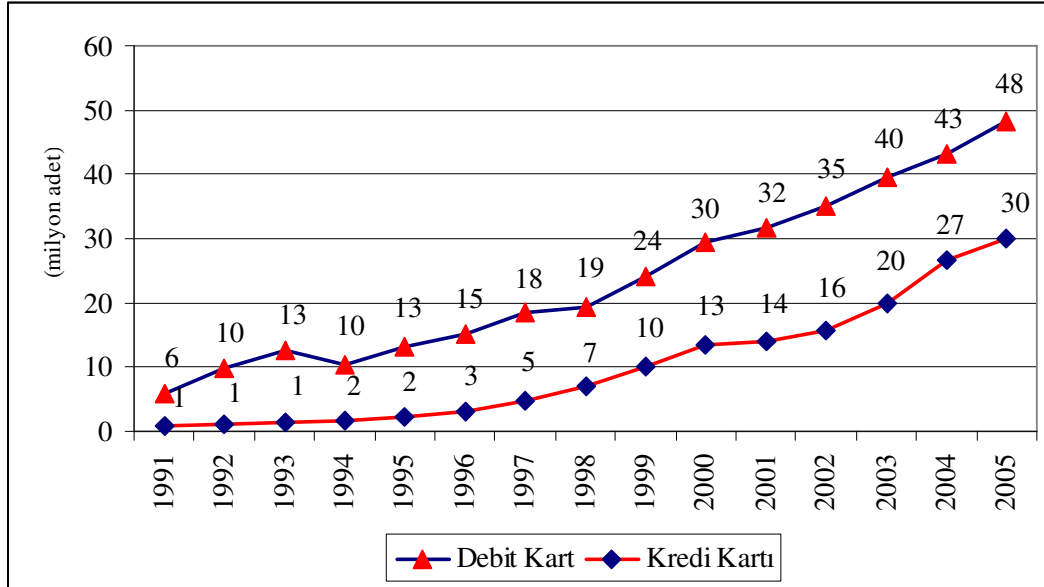
Tablo.10’da BKM’ye üye bankaların POS Adetleri ve işyeri ciroları gösterilmektedir.

Tablo.10
2005 Yılı İtibariyle Türkiye’de Kart Kabul Eden Bankaların POS Adetleri ve POS’lardan Geçen Kart Ciroları

Banka Adı	POS Sayısı (31.12.2005)	Pazar Payı	Alışveriş (Milyon YTL)	Nakit (Milyon YTL)	Toplam (Milyon YTL)	Pazar Payı
İş Bankası	220.567	%19,3	10.384,35	1.438,41	11.822,77	%13,7
Akbank	217.198	%19,0	13.220,25	818,70	14.038,96	%16,2
Garanti	156.414	%13,7	15.563,85	1.420,16	16.984,01	%19,7
Yapı Kredi	153.061	%13,4	18.977,35	2.247,12	21.224,46	%24,6
Vakıfbank	82.083	%7,2	4.589,43	502,26	5.091,69	%5,9
Fortis	69.285	%6,1	3.986,32	93,07	4.079,39	%4,7
Finansbank	44.907	%3,9	2.356,50	274,46	2.630,96	%3,0
Denizbank	38.619	%3,4	1.172,34	250,79	1.423,13	%1,6
Koçbank	32.019	%2,8	1.332,92	109,92	1.442,83	%1,7
HSBC	28.838	%2,5	1.601,87	344,32	1.946,19	%2,3
Asya Finans	19.892	%1,7	495,71	1,87	497,58	%0,6
Halkbank	17.037	%1,5	686,49	176,49	862,98	%1,0
Şekerbank	14.019	%1,2	1.265,29	90,07	1.355,36	%1,6
Oyakbank	13.342	%1,2	846,30	203,02	1.049,31	%1,2
AKK	10.549	%0,9	475,22	0,00	475,22	%0,5
Ziraat Bankası	9.507	%0,8	427,22	384,64	811,86	%0,9
Anadolu Finans	6.592	%0,6	261,11	0,00	261,11	%0,3
TEB	3.496	%0,3	246,68	43,22	289,90	%0,3
Tekstil Bank	1.842	%0,2	31,17	11,56	42,73	%0,0
Anadolu Bank	1.690	%0,1	38,81	4,35	43,16	%0,0
Diğer	0	%0,0	0,00	36,81	36,81	%0,0
Toplam	1.140.957	%100,0	77.959,19	8.451,24	86.410,43	%100,0

Kaynak: BKM

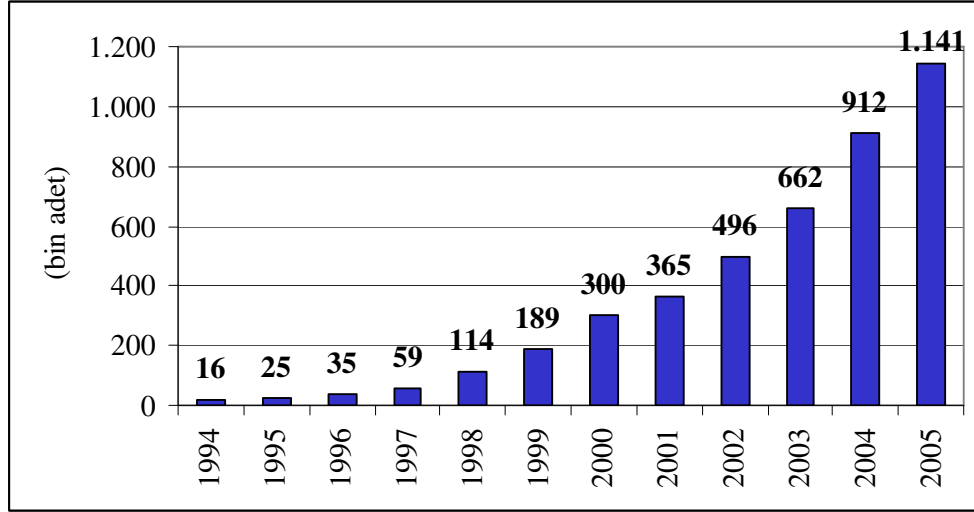
Şekil.1’de Türkiye’de banka kartlarında 1991-2005 yılları arasında %718’lik, kredi kartlarında ise aynı dönemde %3817’lik, Şekil.2’de 1994-2005 yılları arasında POS adetlerinde %6971’lik ve Şekil.3’de 1997-2005 tarihleri arasında ATM adetlerinde %120’lik bir artış olduğu görülmektedir.



Şekil.1. Türkiye’de Kredi ve Debit Kartların Büyüme Seyri

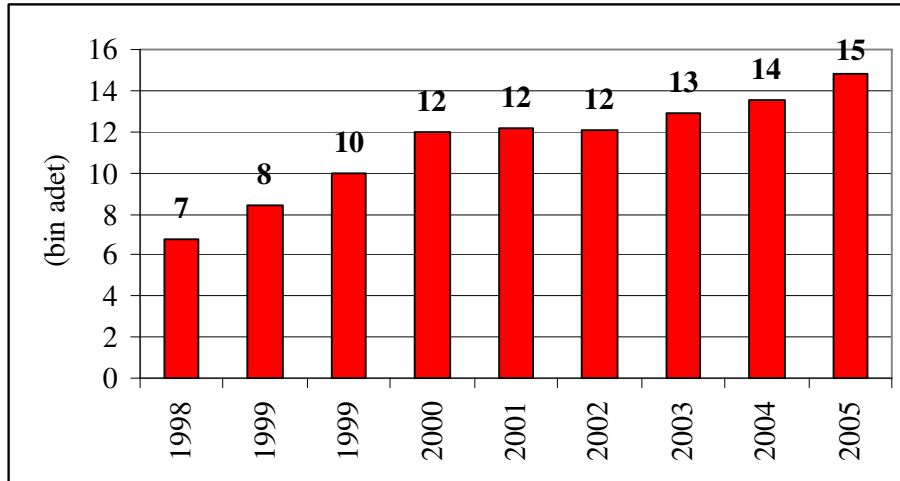
Kaynak: BKM

2005 sonu itibariyle Türkiye’de POS bulunan işyeri sayısı yaklaşık 740 bin iken, POS adedi ise 1.141 adettir. İşyeri başına düşen ortalama POS adedi 1,5’dir.



Şekil.2. Türkiye’de POS’ların Büyüme Seyri

Kaynak: BKM



Şekil.3. Türkiye’de ATM’lerin Büyüme Seyri

Kaynak: BKM

3.3 Dünyadaki Öncü Kartlı Ödeme Sistemleri Kuruluşları

Kartlı ödeme sistemi kuruluşları kart işinde merkezi bir rol oynar. Onlar kart markalarını piyasaya sunar, onların değerini artırır, kullanımı ve kabulü için gerekli network altyapısını sağlayarak baştan sona kart çıkaran ve kabul eden kurumlar için kuralları koyar ve gerekli çözümleri sunar⁵⁵. Öncü kartlı ödeme sistemi kuruluşları aşağıda yer almaktadır:

3.3.1 Diners Club

1950 yılında kurulmuş olan Diners Club International tarafından çıkarılan Diners Club kredi kartı, ilk olarak çoğu satış bölümünde çalışan 200 kişiye verildi. Aynı zamanda Diners Club, New York’da 14 restoran ile anlaşma imzaladı. Hem yeni kredi kartı müşterisi hem de bu kartları kabul edecek yeni restoran adetleri hızlı bir şekilde büyüdü. Diners Club’ın pazardaki tekel durumu 1950’li yılların sonlarında pazara American Express ve BankAmericard’ın girişi ile sona erdi ve büyüme hızı ve pazardaki payı küçüldü⁵⁶.

2005 yılı Eylül ayı itibariyle dünya genelinde 8,5 milyon kart müşterisine sahiptir⁵⁷. Diners Club kredi kartları, 200’ün üzerinde ülkede faaliyet göstermekte ve dünya genelinde MasterCard kredi kartlarının kabul gördüğü 24 milyon işyerinde kabul görmektedir⁵⁸.

3.3.2 American Express (AMEX)

American Express, 1850 yılında Henry Wells, William Fargo ve John Butterfield tarafından, nakit ve seyahat çekleri gibi önemli finansal evrakları “expres” olarak taşıma amacıyla kuruldu. 1957 yılının sonunda American Express Yönetim

⁵⁵ Christian Radu, Implementing Electronic Card Payment Systems, 2. Baskı, Artech House Incorporated, 2002, s.15

⁵⁶ Diners Club Foundation, http://en.wikipedia.org/wiki/Diners_Club (22.09.2005)

⁵⁷ The Nilson Report, “Global Cards”, Yayın Nu. 829, Mart 2005, s.8-9.

⁵⁸ Diners Club, Newsroom Fact Sheets, <http://www.dinersclubnewsroom.com/overview.cfm?submenu=media> (13.05.2006)

Kurulu başkanı Ralph Reed kart işine girmeye karar verdi ve 1958 yılında Amex kartı çıkarttı⁵⁹.

American Expres, 75 ülkede 78 ortağı ile faaliyet gösteren global bir ödeme sistemidir⁶⁰.

3.3.3 VISA

ABD’de Bank of America 1958 yılında BankAmericard programını başlattığında modern ödeme çağı başlamış oldu. 10 yıl kadar sonra BankAmericard lisansına sahip olan bankalar bir birlik oluşturmayı teklif etti. Yapılacak joint venture ile merkezileştirilen ödeme sisteminin getireceği tüm faydalardan üyeler yararlanacaktı. 1970 yılında BankAmericard’ın kontrol ve sahipliği Bank of America’dan National BankAmericard, Inc. (NBI)’a verildi. 1976 yılında NBI, BankAmericard’ın ismini her dilde daha kolay söylenebilmesi ve hatırlanabilmesi için VISA olarak değiştirdi⁶¹.

2005 yılı verilerine göre Visa kartları dünya çapında 160’dan fazla ülkede 24 milyonun üzerinde işyerinde kabul edilebilmekte ve 1 milyonun üzerinde ATM’den Visa kartları ile nakit çekilebilmektedir. Tüm dünyada 6.000 çalışanı, 20.000’den fazla üye finansal kuruluşu bulunmaktadır⁶².

⁵⁹ American Express, History, http://en.wikipedia.org/wiki/American_Express (22.09.2005)

⁶⁰ BKM, Ödeme Sistemleri, <http://www.bkm.com.tr/odemesistemleri.html>, par.13. (15.05.2006)

⁶¹ Visa, The History of Visa, http://corporate.visa.com/av/corp_history.jsp?src=home#1 (08.05.2006)

⁶² Visa, Statistics Quick Facts, <http://corporate.visa.com/md/st/statistics-quickfacts.jsp> (08.05.2006)

Tablo.11’de Visa’nın 2005 yılındaki kart adetleri ve cirosu yer almaktadır.

Tablo.11
2005 Yılı Visa Toplam Kart Adetleri ve Cirosu

	Toplam	Asya Pasifik	Kanada	CEMEA*	Avrupa Birliği	Latin Amerika ve Karayipler	ABD
Kart Adetleri	1.399.431	277.024	26.836	82.594	289.030	213.073	510.874
Kart Cirosu \$	4.022.713	578.813	126.351	191.959	1.387.887	301.215	1.436.488

Kaynak: Visa, Statistics Card Sales Volumes, <http://corporate.visa.com/md/st/statistics-cardsissued.jsp> (08.05.2006)

*CEMEA:Central and Eastern Europe, Middle East and Africa (Orta ve Doğu Avrupa Ülkeleri, Orta Doğu ve Afrika)

3.3.4 MasterCard (MC)

1966 yılında bir kaç Amerikan bankası BankAmericard’a rakip olarak Interbank Card Association’ı (ICA) kurdu. 1969 yılında Kaliforniya Bankalar Birliği (California Bank Association) tarafından satın alındı ve Master Charge ismi ile anılmaya başlandı. 1979 yılında şirketin ismi MasterCard olarak tekrar değiştirildi. 2002 yılında Europay International ile birleşti.⁶³

MasterCard 2005 yılı sonu itibariyle dünya üzerinde 37 ofisi ve yaklaşık 5.000 çalışanı ile hizmet vermektedir. 25.000’den fazla üye finansal kuruluşu ve 749,3 milyon MasterCard markalı kartı ve bu kartları kabul edebilecek olan 24 milyondan fazla işyeri bulunmaktadır⁶⁴.

3.3.5 Japan Credit Bureau (JCB)

1961 yılında Japonya’da Japan Credit Bureau (JCB) ve Osaka Credit Bureau (OCB) olarak kurulan kartlı ödeme sistemleri 1968 yılında birleşti. 1978 yılında

⁶³ MasterCard International, Corporate Overview-Key Facts, http://www.mastercard.com/us/company/en/docs/corporate_fact_sheet_1.pdf, par. 8. (08.06.2006)

⁶⁴ MasterCard International, Corporate Overview-Key Statistics, http://mastercardinternational.com/docs/corporate_fact_sheet_1.pdf (08.06.2006)

şirketin ismi JCB Co., Ltd. olarak değiştirildi. 1981 yılında operasyonlarını uluslararası alana taşıdı. Bu tarihten itibaren uluslararası kartlı ödeme sistemi olarak faaliyetlerine devam etmektedir⁶⁵.

JCB 2.350 çalışanıyla Japonya'da 23 ofis, 8 hizmet merkezi ve Japonya dışında dünyada 29 ofisi ile hizmet vermektedir⁶⁶.

JCB kartları, 2003 yılı verilerine göre 18 ülkede müşterilere verilmekte ve 189 ülkede kabul edilmektedir⁶⁷.

3.3.6 Global Kart Markalarının Pazar Payları

Tablo.12'de global kart markalarının 2004 yılındaki kart adetleri (kredi+debit), işyeri adetleri, toplam kart cirosu ve işlem adetleri verilmiştir.

Tablo.12
2004 Yılı Global Kart Markaları Adet ve Ciroları

Marka	İşlem Adedi (Milyar)	Toplam Kart Cirosu (Milyar \$)	Kart Adedi (Milyon)	İşyeri Adedi (milyon)
Visa	45,2	3.622,6	1.383,0	24,2
MasterCard	16,7	1.455,2	749,3	24,6
Amex	3,4	416,1	65,4	8,9
JCB	0,5	56,2	53,6	12,2
Diners Club	0,1	31,2	8,5	8,7
Toplam	65,9	5.581,3	2.259,8	78,6

Kaynak : The Nilson Report, Global Cards, Yayın Nu. 829, Mart 2005, s.8-9.

⁶⁵ JCB International, JCB History, <https://www.jcbinternational.com/htm/about/history.htm> (28.02.2006)

⁶⁶ JCB International, Corporate Information-Key Figures, <https://www.jcbinternational.com/htm/about/inform.htm> (28.02.2006)

⁶⁷ The Nilson Report, Global Cards, Yayın Nu. 829, Mart 2005, s.8-9

3.4 Kartlı Ödeme Sistemleri Döngüsü

Kartlı ödeme işlemlerinin gerçekleştirilmesinde kart çıkaran banka, kart sahibi, işyeri, kart kabul eden banka, kart şirketi (lisansör kuruluş) ve takasın gerçekleştirileceği kuruluş bu sistemde rol oynamaktadır⁶⁸.

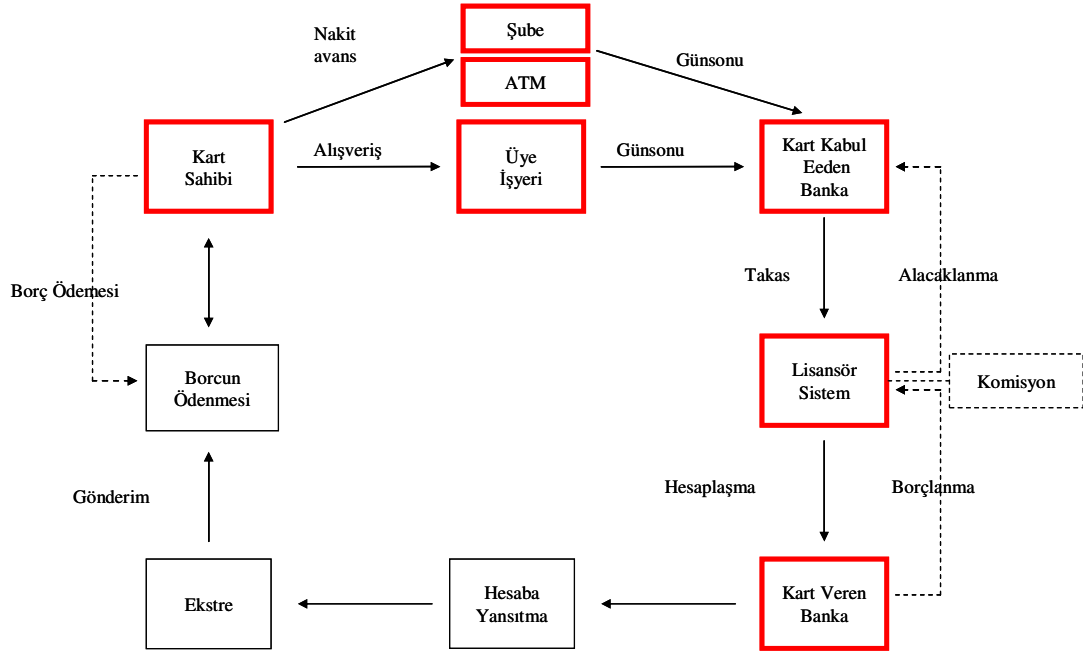
Kartlı ödeme sistemlerinin işleyişi aşağıdaki sırada gerçekleşmektedir:

- Kart sahibi işyerinde kart kabul eden (acquirer) bankanın POS makinesinden kartını geçirerek harcama yapar. POS makinesi aracılığıyla tüm işlemler için kart sahibi bankadan direkt on-line olarak otorizasyon alınır.
- Gün içerisinde POS makinesinden geçirilen kart harcamaları gün sonunda elektronik ortamda kart kabul eden bankaya gönderilir.
- Kart kabul eden banka yapılan harcamaları, kendi sisteminde kartları cinsine göre (visa, mc, yurtiçi, yurtdışı vs.) ayırarak ilgili ödeme sistemi operatörüne (lisansör kuruluşlara) elektronik ortamda gönderir (takas). Takasa gönderilen verilerin içerisinde terminal tanımı, işlemin gerçekleştiği tarih ve saat, işlemin seri numarası, kart sahibinin şifresi gibi bilgiler yer alır. Kart sahibi banka ile POS sahibi banka aynı ise yapılan işlemler takasa gönderilmez (On-us işlemler).
- Kart kabul eden banka, kart ihraç eden bankaya lisansör kuruluşların belirlediği oranlarda harcama tutarı üzerinden takas komisyonu öder. On-us işlemler için takas komisyonu ödenmez.
- Kart kabul eden banka ödemiş olduğu takas komisyonunu işyerine yansıtır ve işyeri ile daha önceden yapmış olduğu sözleşme doğrultusunda komisyon alır veya valörlü çalışır.
- Lisansör kuruluşlar, bankaların birbirlerine karşı olan borç ve alacaklarını netleştirerek ertesi gün bankalara yeni kayıtları gönderir.

⁶⁸ Radu, s.14.

- Yapılan harcama kart sahibi banka tarafından müşterinin hesabına yansıtılır ve ekstre zamanı geldiğinde ekstreleştirilerek kart sahibine ulaştırılır. Ekstreler genellikle ayda bir defa kesilir.
- Ekstreleştirilen borcun kart sahibi tarafından ödenmesi ile işlem sonlanır. Borcun asgari kısmının ödenmesi veya hiç ödenmemesi durumlarında faiz hesaplanır.
- Belirli bir süre içerisinde hiç ödeme yapılmaması halinde banka idari veya kanuni takip uygulamasına başlar.

Şekil.4’de kartlı ödeme sistemin nasıl işlediği gösterilmiştir.



Şekil.4. Kartla Yapılan İşlemlerin İşleyişi

3.5 Bankaların Kartlı Ödeme Sistemlerine Giriş

Bankalar kart çıkartabilmek (issuer) ve kabul edebilmek (acquirer) için çok karışık ve maliyetli bir süreçten geçmek zorundadır. Bu sektöre girmek isteyen her banka veya işlemci uluslararası lisansör kuruluşlara ve eğer varsa yerel kuruluşlara (BKM gibi) üyelik ücreti adı altında yüksek giriş bedelleri ödemek zorundadır.

Visa’da 3 tip üyelik vardır⁶⁹:

1. Asıl Üyelik (Principal Membership): Visa markası ve Electron kart (debit) programlarını kullanabilir, işyerlerinin Visa markası altında kart kabul etmesini sağlayabilir, kart sahiplerine kredi verebilir ve/veya kredi toplayabilir, kartların kullanımından doğan sliplerin/işlemlerin takasını yapabilir, otorizasyon hizmeti verebilir.

2. Ortak Üyelik (Associate Membership): Asıl üyenin yazılı kefaleti altında, asıl üyenin gerçekleştirebileceği tüm faaliyetlerde bulunabilir.

3. Katılımcı Üyelik (Participant Membership): Asıl veya ortak üyenin kefaleti altında ve onlar adına asıl üyenin gerçekleştirebileceği tüm faaliyetlerde bulunabilir.

Tablo.13’de Visa’ya üye olmak isteyen bir bankanın ödemesi gereken ücretler gösterilmiştir.

Tablo.13
Visa’ya Üyelik İçin İlk Giriş Ücretleri

	Asıl/Ortak Üyelik*	Katılımcı
Giriş Ücreti	108.500-542.300 Euro	10.850 Euro

Kaynak: Visa International

* Ücret üyenin bilanço aktif (toal assets) toplamına göre hesaplanır. Her 1 milyon Euro’luk aktif, ek 7 Euro ücrete tabidir.

⁶⁹ Visa International

MasterCard'da 2 tip üyelik vardır⁷⁰:

1. Asıl Üyelik (Principal Licensee): MasterCard amblem ve haklarını kullanabilir, kendi affiliate üyesinin yaptığı işlemlerden sorumludur.

2. Bağlı Üyelik (Affiliate Licensee): MasterCard amblem ve haklarını kullanabilir, farklı principal üyelerden farklı affiliate lisanslar alabilir.

Tablo.14'de MasterCard'a üye olmak isteyen bir bankanın ödemesi gereken ücretler gösterilmiştir.

Tablo.14
MasterCard'a Üyelik İçin İlk Giriş Ücretleri

	Principal*	Affiliate
Başvuru Ücreti	20.000 Euro	10.000 Euro
Lisans Ücreti	30.000 Euro	15.000 Euro

Kaynak: MasterCard International

* MasterCard'dan principal üyelik alabilmek için gerekli olan minimum sermaye tutarı 25.000.000 USD'dir.

Türkiye'de BKM'ye üye olmak isteyen bankalar veya kurumlar 1 defaya mahsus olarak aşağıdaki ücretleri ödemelidir.

Tablo.15
BKM'ye Üyelik İçin İlk Giriş Ücretleri

	Giriş Ücretleri
BKM Üyelik Ücreti	200.000 USD
Yurtiçi Kredi Kartı Otorizasyon	50.000 USD
Yurtiçi BKM ATM Paylaşımı	50.000 USD
Yurtiçi Banka Kartı POS Paylaşımı	50.000 USD

Kaynak: BKM, Kurallar Kitabı, Nisan 2006

⁷⁰ MasterCard International

Lisansör kuruluşlar kart ve işyeri operasyonu yapan bankalardan, yapılan her kart harcaması ve bunların işlem adetleri üzerinden, yapmış olduğu raporlamadan, takas ve hesaplaşmadan, ters ibraz işlemlerinden ve vermiş olduğu diğer hizmetlerden ücret almaktadır.

Bankaların kart ve işyeri operasyonunu ilgilendiren bölümlerinde çalışacak personelin bu konuda uzmanlaşmış olması gerekmektedir. Çünkü kartlı ödeme sistemlerine ilişkin işlemler klasik bankacılık işlemlerinden çok farklıdır. Kartlı ödeme sistemlerinin kendine özgü kuralları ve çalışma yöntemi bulunmaktadır.

Kartlı ödeme sürecinin gerçekleştirilmesi teknoloji yoğun ve pahalı bir üretim sürecinde meydana gelmektedir. Kartlar, uluslararası kart kuruluşlarının (Visa, MC) kart basma iznini almış, belli bir altyapısı olan ve gerekli güvenlik önlemlerinin alındığı tesislerde üretilmektedir. Ham kartlar teknoloji yoğun, çok pahalı cihazlarla kullanıma hazır hale getirilip, yine pahalı cihazlarla paketlenerek müşteriye ulaştırılmaktadır.

Kurumların kart basmalarını sağlayan makine fiyatına ilişkin örnek Tablo.16'da gösterilmektedir.

Tablo.16
Örnek : Kart Basım Makinesi Fiyatları

Model	Aylık Kapasite (kart)	Fiyatı (KDV Hariç)
Datacard 9000	360.000	600.000 USD
NBS Advantage 2000	210.000	400.000 USD

Kaynak: Datacard, Gönpa Elektronik San. ve Tic. A.Ş.

Kurumların ekstre basmalarını sağlayan makine fiyatına ilişkin örnek Tablo.17’de gösterilmektedir.

Tablo 17
Örnek : Ekstre Basım Makinesi Fiyatları

Model	Aylık Kapasite (image*)	Fiyatı (KDV Hariç)
Xerox Sorento	3 milyon	220.000 USD
Xerox 4180	2,5 milyon	120.000 USD

Kaynak: Xerox İstanbul Ofisi

*image: sayfa yüzü

Kurumların ekstrelerinin katlama ve zarflamasını sağlayan makine fiyatına ilişkin örnek aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 18
Örnek : Katlama Zarflama Makinesi Fiyatları

Model	Aylık Kapasite (zarf)	Fiyatı (KDV Hariç)
Kern 3500	3.000.000	450.000 USD
Pitney Bowes	2.520.000	380.000 USD

Kaynak: Kern, Gönpa Elektronik San. ve Tic. A.Ş.

Bankalar kart ve işyeri operasyonunu yapabilmek için büyük donanım ve yazılım yatırımları yapmaktadır.

Kartlı Ödeme Sistemlerinde Kullanılması Gereken Yazılımlar;

- Otorizasyon: Finansal (ödeme, harcama, ücret yansıtma vs.) ya da finansal olmayan (bakiye sorgulama, puan bilgisi, bilgi doğrulama vs.) kart yönetimine dahil tüm işlemlerin ilgili yazılım ya da organizasyonlara yönlendirilmesi, mesajların alınıp gönderilmesi işlevini yürüten sistemdir.

- Takas/Hesaplaşma: Finansal işlemlerin ilgili hesaplara yansıtılması ve ilgili bankalar arasında hesaplaşmanın hangi değerler üzerinden yapılacağını sağlayan sistemdir.
- İşyeri Yönetim Sistemi: İşyerlerinin nasıl ve hangi komisyonlara göre çalışacağı, ne kadar sürelerde ödeme yapılacağı, hangi kart tiplerine destek vereceği gibi yetkileri veren ve işyeri statülerinin (kapalı, aktif) yönetimini yapan sistemdir
- Terminal Yönetim Sistemi: İşyerinde bulunan terminal yetkileri (sanal POS, fiziksel POS, taksitli satış, taksitli satış vadeleri), parametre işlemleri, POS anahtar yönetimi (POS üzerinde işlemlerin ele geçirilmesini engellemek üzere tutulan mesajların ve girilen şifrelerin gizlenmesini sağlayan anahtarların yönetimi) fonksiyonlarını üzerinde barındıran sistemdir.
- ATM Yönetim Sistemi: ATM yetkileri, parametre işlemleri, anahtar yönetimi (ATM üzerinde işlemlerin ele geçirilmesini engellemek üzere tutulan mesajların ve girilen şifrelerin gizlenmesini sağlayan anahtarların yönetimi) fonksiyonlarını üzerinde barındıran sistemdir.
- Kart Yönetim Sistemi: Kartın verilmesi sonrasındaki tüm yaşam evrelerinin tutulduğu ve takip edildiği sistemdir.
- Ters İbraz (Chargeback) Sistemi: Harcama itirazlarını yöneten sistemdir.
- Tahsilat (Collection) Sistemi: Gecikmeye düşen ya da ödeme yapılmayan hesapların takibini ve tahsilatını yapan sistemdir.
- Muhasebe Sistemi: Bankaların kendi sisteminde muhasebesini hangi değerler üzerinden yapacağını yürüten sistemdir.
- Raporlama Sistemi: Periyodik ya da istenildiğinde, genel ya da özel performans verilerinin değerlendirilmesini sağlayan sistemdir.

- Güvenlik Sistemi: Kartlı ödeme sistemi içerisinde oluşan ya da oluşabilecek sahteciliği takip eden ve önlemeyi sağlayan sistemdir. İşyeri ve kart hamili işlemlerini inceler ve önlemler sağlar.

3.6 Bankaların Kart Operasyonları Organizasyon Yapısı

Bankalar, kart verebilmek için genel olarak organizasyonlarını şu şekilde yapılandırmaktadır⁷¹:

- Satış
- Pazarlama ve Ürün Geliştirme
- Kart Basım, Dağıtım
- Operasyon
 - Veri giriş
 - Kredi Tahsis
 - Takas
 - Otorizasyon (Provizyon)
 - Arka Büro (Back Office)
 - Ters İbraz (Chargeback)
 - Güvenlik
- Muhasebe
- Raporlama
- Tahsilat (Collection)
- Yazılım Geliştirme
- Sistem Geliştirme
- Teknoloji/Kullanıcı Destek

⁷¹ Hulusi Arslan, -Denizbank İşyeri Hizmetleri Grup Müdürü-, “Kart Operasyonları” konulu görüşme, İstanbul: 16.01.2006.

- Ekstre Basım, Zarflama, Dağıtım
- Çağrı Merkezi

Bankalar kart kabul edbilmek için de genel olarak organizasyonlarını şu şekilde yapılandırmaktadır⁷²:

- Satış
- Pazarlama ve Ürün Geliştirme
- Operasyon
 - İşyeri veri giriş
 - POS
 - Saha Hizmeti
 - Bakım ve Onarım
 - Operasyon
 - ATM
 - Saha Hizmeti
 - Bakım ve Onarım
 - Operasyon
 - Takas
 - Otorizasyon
 - Ters İbraz
 - Güvenlik
- Muhasebe
- Raporlama
- Yazılım Geliştirme

⁷² İdris Berber, -Anadolu Kredi Kartı Turizm ve Ticaret A.Ş. Güvenlik Yönetmeni-, “İşyeri Hizmetleri Kart Operasyonları” konulu görüşme, İstanbul: 18.01.2006.

- Sistem Geliştirme
- Teknoloji/Kullanıcı Destek
- Çağrı Merkezi / Müşteri Hizmetleri

Klasik anlamda bankacılık bilgisinin kartlı ödeme sistemlerinin gerektirdiği teknik yeterliliği sağlayamaması nedeniyle kart işinde çalışacak personelin standart bankacılık eğitiminden farklı olarak kartlı ödeme sistemlerinde uzmanlaşması gerekmektedir.

Kartlı ödeme sistemlerinde operasyonların Visa ve MasterCard gibi lisansör kuruluşların kurallarına uygun olarak yapılması gerekliliği ve yerel pazar koşullarının zorlamasıyla operasyonel süreçler tüm bankalarda temel olarak aynıdır.

Bankaların kart operasyonlarını gerçekleştiren departmanların yaptıkları işler aşağıda açıklanmaktadır⁷³:

Satış: Kart ve üye işyeri anlamında satış operasyonu son yıllarda gittikçe daha fazla önem kazanmaktadır.

Satışı yapılacak ürünler genellikle;

- Kredi kartı (taksit kart, ticari kart, sanal kart vb.)
- Banka kartı
- POS makinesi ve hizmetleri

olarak karşımıza çıkmaktadır.

Pazarlama: Pazarlama bölümleri bankanın sahibi olduğu ürünlerin tanıtımı ve geliştirilmesinden sorumludur. Pazardaki gelişme ve değişiklikler takip edilerek bankanın müşteri kitlesine uygun ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi ve bunların pazardaki yerini almasını sağlayacak reklam, promosyon vb. çalışmaların yapılmasını sağlayan departmandır.

⁷³ Burak Ilgıcıoğlu, -Bileşim Alternatif Dağıtım Kanalları Ödeme Sistemleri A.Ş. Operasyon Yönetmeni-, “Bankalardaki Kart Operasyonları Organizasyon Yapısı” konulu görüşme, İstanbul: 23.01.2006.

Pazarı izlemek, bankanın müşteri segmentlerinin ihtiyaçlarına uygun olarak yeni ürün ve hizmetleri tasarlamak ve geliştirilmesine öncülük etmek ana işlevleridir. Bankalarda bazen Pazarlama ve Ürün Geliştirme, ayrı departmanlar olarak hizmet verebilmektedir.

Operasyonlar: Kart verme ile ilgili operasyonel aşamalar şu şekildedir:

- Kredi kartı almak isteyen kişi kart başvuru formunu doldurur ve sözleşme imzalar.
- Kredi kartı başvurusu alınan müşterinin kart başvuru formundaki bilgilerinin girişi yapılır.
- Bu bilgiler doğrultusunda müşterinin kredi yeterliliği tespit edilir (scoring).
- Kredibiliteye sahip müşteriler kart basılmak üzere ayrıştırılır.
- Kart basım datası oluşturularak kredi kartı basılır.
- Müşteri bilgileri ile sistemde müşteriye ait hesap ve gerekli kayıtlar yaratılır.
- Basılan kart müşteriye ulaştırılır.
- Müşterinin kartıyla yapacağı işlemler online ve limitine uygun olarak onaylanır veya red edilir.
- Onaylanan işlemler genellikle ertesi gün takasla bankaya ulaşır ve kart sahibinin hesabına borç kaydedilir.
- Günlük olarak yurtiçi ve yurtdışı kart işlemlerine istinaden lisansör kuruluşlarca bankalararası finansal hesaplaşma gerçekleştirilir.
- Müşterinin bir aylık dönem boyunca yaptığı işlemler ay sonunda ekstreleştirilerek müşteriye gönderilir.

- Müşteri son ödeme tarihinde toplam borç veya minimum ödeme tutarını öder.

- Banka, risk politikası gereği belirli bir sürede ödeme yapmayan müşterilerini önce idari, arkasından kanuni takibe alır.

- Müşterinin ekstresindeki herhangi bir harcamaya itirazı halinde chargeback süreci başlatılır.

- Müşterinin hesabında oluşan faiz ve ücretlerle ilgili itirazlar back office bölümü tarafından değerlendirilerek, manuel olarak düzeltme kaydı yaratılır.

Üye işyeri operasyonları ise şu şekilde yürütülür:

- Banka, POS makinesini işyerine koyabilmek için işyeri ile sözleşme imzalar.

- Üye işyerine POS bağlanır, POS ve sistem üzerinde gerekli ayar ve tanımlamalar yapılır.

- Üye işyeri, bankanın kendisine koyduğu kurallar çerçevesinde kart kabulüne başlar.

- Gün sonunda o güne ait işlemler takasa gönderilmek üzere “gün sonu” işlemi ile bankaya transfer edilir.

- İlgili tutarlar üye işyeri anlaşmasına uygun olarak komisyon düşüldükten sonra işyerinin hesabına alacak kaydedilir.

- Bankaya takas kanalıyla işlem yapan müşterilerin herhangi birisinin işlemle ilgili itirazının ulaşması halinde chargeback süreci işletilir.

ATM operasyonları ise şu şekilde yrtlr⁷⁴:

- Kart sahibi ATM'den işlemine gerçekleştirir (Eğer bankanın mşterisiyse banka doğrudan kartın limit ve geçerlik statüsüne göre işleme onay verir veya red eder. Başka bankanın kartı ise ilgili bankadan işleme ait online provizyon istenir).

- ATM'lerin 7/24 esasına göre sorunsuz çalışabilmesi için sürekli olarak takibi yapılır.

- Her gün sonunda ATM kasası tutturularak, gün içinde oluşan kayıtlar banka sistemine transfer edilir.

- ATM kasasında para azaldıkça ATM kasasına takviye yapılır.

- ATM'de meydana gelen herhangi bir arızada ATM onarım bölümü müdahale eder.

Takas: Takas birimi başka banka kartlarıyla bankanın ye işlerlerinde yapılan satış işlemlerini, ATM ve şubelerde gerçekleştirilen nakit işlemlerini ilgili bankalara gönderilmek üzere lisansör kuruluşların takas sistemine gönderir.

Otorizasyon: Kartla yapılmış bir işlemin belirlenen kriterlere göre değerlendirilerek kabul ya da red edilmesi işlemdir. Kartlı işlemlerde gelen harcama ya da ödeme bilgisinin ilgili hesaba aktarılması olarak açıklanabilir.

POS: POS'ların sahaya yayılabilmeleri için gereken tanımlamaların yapılması, POS'ların işyerine bağlanması, bakımı, tamiri, teknik desteğinin verilmesi işlerini yapar.

ATM: ATM'in kartlı ödeme sistemlerinde vazgeçilmez bir kanal olması nedeniyle ATM'lerin ve network'ünün 7/24 esasında çalışır tutulması gerekmektedir.

⁷⁴ Mehmet Tecer, -Anadolu Kredi Kartı Turizm ve Ticaret A.ř. ATM Operasyon Grup Müdürü-, "ATM Operasyonları" konulu görüşme, İstanbul: 24.01.2006.

ATM operasyon grubu, ATM'lerin sürekli çalışır durumda olması ve sorun çıktığında şubeye merkezi olarak destek vermekten sorumludur.

ATM'lerde oluşan arıza/hasarlarda müdahale etmek üzere ATM saha destek bölümü mevcuttur. Ayrıca ATM'lere nakit para yükleme, şube tarafından yapılabildiği gibi, bu işte uzmanlaşmış nakit dağıtım ekipleri tarafından da yapılabilmektedir.

Arka Büro (Back Office): Müşteri ilişkileri ve ödeme sistemi ile ilgili diğer işlerin yürütülmesi ve devamlılığını sağlayan bölüm (harcama itirazları, faiz itirazları, kart başvuru girişleri vb.).

Ters İbraz: Müşterilerin kartlarına yansıyan harcamalara ait yapmış oldukları itirazların ve üye işyerlerinden geçen işlemlere ait diğer banka kart müşterilerinden gelen itirazların sonuçlandırılması işidir. Tüm işlemler Visa ve MasterCard tarafından belirlenmiş kural ve sürelerle uygun olarak yapılır.

Güvenlik: Kartlı ödeme sistemlerinde global olarak toplam cironun yaklaşık %0,87⁷⁵'sinin sahtekarlık sonucu kaybedilmesi nedeniyle bu girişimleri izlemek üzere uzmanlaşmış ve sürekli bunu takip edecek güvenlik birimine ihtiyaç duyulmaktadır.

Muhasebe: Muhasebe birimi kredi kartları operasyonları içinde klasik bankacılık operasyonlarına en yakın olan fonksiyon olmakla birlikte, bankacılık muhasebesinden oldukça farklıdır, özel bilgi birikimi ve takibi gerektirmektedir. Muhasebe birimi temel olarak tüm finansal kayıtların muhasebeleştirilmesi ve muhasebeleştirilen kayıtların mutabakatının yapılması işlevlerini üstlenmiştir.

Raporlama: Bankanın kartlı ödeme sistemlerindeki tüm aktivitelerinin raporlanması, pazardaki rakiplerin istatistiklerinin incelenmesi ve rakamlarının analizi, iç operasyonel verimliliğe yönelik raporlar, raporlama birimince yapılmaktadır.

⁷⁵ MasterCard International 2005 Yılı Sahtecilik ve Dolandırıcılık İstatistikleri

Tahsilat: Gecikmeye düşmüş riskli ödemelerin takibini yaparak kredi kartı bocunun tahsil edilmesi, tahsil edilemeyen borçların kanuni takibe alınmasını sağlamaktadır.

Teknoloji/Yazılım Geliştirme/Sistem Geliştirme⁷⁶: Kartlı ödeme sistemlerinin 7/24 esasına göre hizmet verme zorunluluğu nedeniyle oldukça kapsamlı bir donanım ve yazılım gereksinimi bulunmaktadır. Bankaların üye oldukları ödeme sistemlerine olan network bağlantıları ve bunları yöneten yazılımlar, kart ve üye işyeri operasyonlarını yöneten yazılımlar, potansiyel sahtekarlıkları tespit için işleyen yazılımlar, kart basım yazılımları gibi son derece detaylı ve karmaşık sistemler iç içe geçmiş bir şekilde çalışmaktadır.

Kartlı ödeme sistemlerinin doğası gereği çok fazla kural ve standardının olması kullanılan yazılımların sürekli değiştirilmesi ve geliştirilmesini gerektirmektedir. Lisansör kuruluşlar, üyelerinden gelen talepler, gelişen teknoloji, ve kartla yapılan sahtekarlıkların azaltılması için düzenli olarak sistemlerinde değişiklikler yapmaktadır. Bu değişiklikleri kart veren ve kabul eden kurumların da aynı şekilde sistemlerinde yapmaları gerekmektedir.

Çağrı Merkezi: Kredi kartı müşterilerinin her türlü sorununa yanıt verebilmek amacıyla 7/24 esasında hizmet verilir. Güvenlik amacıyla arayan müşterinin önce gizli bilgileri sorgulanarak kimlik doğrulaması yapılır, sorulara doğru cevap verilmesi halinde hizmet verilir. Bir çok bankada kredi kartlarının yanında bankanın diğer tüm bireysel ürün ve hizmetlerine de aynı anda destek hizmeti sağlanmaktadır.

Günümüzde çağrı merkezi operasyonları oldukça büyümüş ve derinleşmiştir. Artan rekabet koşulları ve farklılaşan tüketici yaklaşımları müşteri iletişimini karlılıkta ve marka değerinde diğer tüm işlevlerden daha kritik bir pozisyona getirmiştir. Bu nedenle çağrı merkezleri büyük bankalarda hemen hemen en çok personele sahip birim haline gelmiştir.

⁷⁶ Fahri Söylemezgiller, -Anadolu Kredi Kartı Turizm ve Ticaret A.Ş. Yazılım Grup Müdürü-, “Bankalarda Kart Operasyonları Teknoloji Altyapısı” konulu görüşme, İstanbul: 08.02.2006

4. KARTLI ÖDEME SİSTEMLERİ ve DIŞ KAYNAK KULLANIMI (OUTSOURCING)

4.1 Dış Kaynak Kullanımı

4.1.1 Dış Kaynak Kullanımının Tanımı ve Gelişimi

Dış kaynak kullanımı, kavram olarak ilk 1980’li yıllarda kullanılmaya başlanmış, 1990’lı yıllardan itibaren ise yaygın olarak firmalar tarafından tercih edilmeye başlanmıştır⁷⁷.

1990’lı yıllara kadar her türlü işi kendi bünyesinde yapan işletmeler, dışarıya iş yaptırma olayına sıcak bakmıyor, tüm bu işleri kendi bünyesinde yapmayı ise gücün simgesi olarak görüyordu. Dışarıya işlerin yaptırılmaması işletmenin bunu bir yönetim stratejisi olarak benimsemesinden değil, sadece her işe hakim olamamasından kaynaklanıyordu. 1990’lı yıllar ise işletmeler için pek çok yeni görüşün ve yeni yönetim şekillerinin ortaya çıktığı yıllar olmuştur. Küreselleşme ve teknolojik gelişmelerin etkisiyle artan rekabet koşulları “Dış Kaynak Kullanımı” gibi yeni kavramları ortaya çıkarmıştır⁷⁸.

Dış kaynak kullanımı, daha önce iç bünyede yapılan bazı iş ve hizmetlerin dış tedarikçilere verilmesidir. Kavram olarak yönetim kademesinde yeni bir fikir olmasına rağmen, dış kaynak kullanımı hacim, kapsam ve karakter olarak hızla değişmektedir. Dış kaynak kullanımının özü sadece basit olarak kendin üret veya satın al kararı değildir. Tipik üretim işinin dış tedarikçiye verilmesinin dışında, globalizasyonun gerekleri olan teknik destek birimleri, mühendislik, hatta finansal analiz gibi daha üst ve karmaşık görevlerin dış tedarikçiye verilmesi karardır⁷⁹.

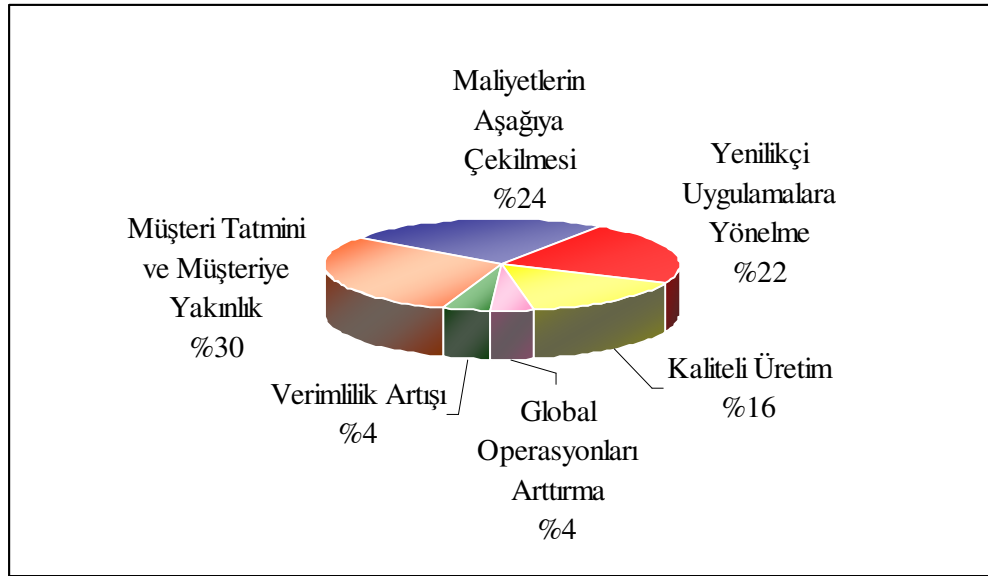
⁷⁷ Vikipedi Ansiklopedi, Dış Kaynak Kullanımı, http://tr.wikipedia.org/wiki/D%C4%B1%C5%9F_kaynak_kullan%C4%B1m%C4%B1 (23.04.2006)

⁷⁸ Göksel Ataman, İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar, 2. Basım, İstanbul: Türkmen Kitabevi, Yayın Nu:181, 2002, s. 338.

⁷⁹ Per V. Jenster, Outsourcing-Insourcing: Can Vendors Make Money From The New Relationship Opportunities, 1. Basım, USA: John Wiley&Sons Incorporated, 2005, s.1.

İşlerin tedarikçi bir firmaya yapılması sırasında, işlerin nasıl ve ne şekilde yapılması gerektiği anlatılırken, dış kaynak kullanımında firma hangi iş sonuçlarına ulaşmak istediğini söyler ve iş sürecinin kontrolünü devreder. Firma ile dış kaynak kullanımı sağlayan firma arasında “iş ortaklığı” sayılabilecek bir ilişki söz konusudur. İki firmanın ortak çabası sonucunda daha yüksek performans ve daha düşük maliyet hedeflenir. Ayrıca riskin iki firma arasında paylaşılması da bu ilişkiyi geleneksel müşteri-tedarikçi ilişkisinden ayırmaktadır⁸⁰.

Ekonominin her geçen gün daha dinamik hale gelişi, rekabetin zorlaşması gibi nedenlerden dolayı, ayakta kalabilmek isteyen firmalar operasyonlarını yeniden gözden geçirerek daha fazla müşteri memnuniyetini sağlayacak, harcamalarını azaltacak ve karlılıklarını arttıracak fırsatların peşinde koşmaktadır. Dış kaynak kullanımı, firmaların bu isteklerini gerçekleştirmede en çok uygulanan yönetim tekniklerinden biri haline gelmektedir.



Şekil.5. Türkiye’de Şirketlerin Gelecek Planları Öncelik Sıralaması

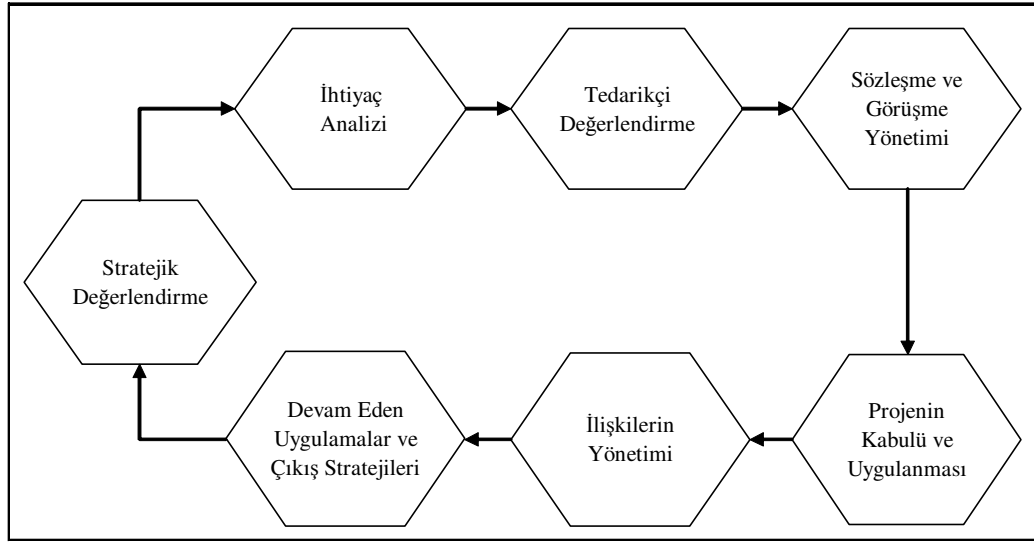
Kaynak: *Büyük Araştırmadan İş Dünyasına Mesajlar*, Mayıs 2005, http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=2754 (24.04.2006)

⁸⁰ Burcu Civelek Yüce ve Doğan Mersin, “Dış Kaynak Kullanımında Müşteriye Yakınlığın Önemi”, *Outsourcing Dergisi*, <http://www.outsourcingtr.com/makale.asp?makale=21> (24.04.2006)

Günümüzde en çok bilgi teknolojileri, idari işler, insan kaynakları, dağıtım, muhasebe-finance, satış ve pazarlama, üretim, çağrı merkezi, lojistik-nakliye gibi alanlarda dış kaynak kullanımı tercih edilmektedir.

4.1.2 Dış Kaynak Kullanımı Yaşam Döngüsü

Dış kaynak kullanımı yaşam döngüsü, birbirini takip eden şu evrelerden oluşmaktadır: (Bkz. Şekil.6)



Şekil.6. Dış Kaynak Kullanımı Yaşam Döngüsü

Kaynak: Power, s.32.

Dış kaynak kullanımı, organizasyonun pazarda rekabetçiliğini ve performansını artırıcı stratejik bir araç olarak düşünülmelidir. Stratejik değerlendirme, dış kaynak kullanımının ilk evresidir. Stratejik değerlendirme esnasında organizasyon, bir strateji olarak dış kaynağı kullanmanın faydalarının iş akış planlanlarını yapar. Bunu yapmak organizasyonun ana yeteneklerini analiz etmesini ve dış kaynak kullanımına uygun olan faaliyetlerini tanımasını, yönetici takımı yerleştirerek operasyonu kurmayı ve finansal

risk değerlendirmesini sağlar. Bütün bunlar sonucunda dış kaynak kullanımını için hazır hale gelir⁸¹.

Stratejik değerlendirme tamamlandıktan sonra işletmenin dış kaynak kullanım hizmeti alabileceği en uygun tedarikçinin seçiminde esas oluşturacak ihtiyaçların belirlenmesine sıra gelir. Bir ya da daha fazla dış kaynak kullanım projesine odaklanmak için öncelikli ihtiyaçların belirlenmesi ve bunların operasyonel boyutta tanımlanması gerekmektedir. Her bir proje için, bir sonraki aşamadaki ihtiyaçların analizi yapılmalıdır. İhtiyaçların analizi ilk aşama olan stratejik değerlendirmeye benzer, ama belirli bir proje için daha ayrıntılı ve konsantre olunmuş bir çalışma söz konusudur⁸².

nc aşama dış kaynak kullanımını ihtiyaçlarını karşılayacak tedarikçinin değerlendirilmesi ve seçilmesidir.

Tedarikçi seçiminden sonraki aşama dış kaynak kullanımını çalışmasında belirlenen konular üzerinde anlaşmanın sağlanmasıdır. Anlaşılan konular sözleşmede belirtilir ve taraflar arasında imzalanır.

Sözleşmenin imzalanmasından sonra projeye başlanabilir. Projenin kabul ve uygulanması dış kaynak kullanımını ilişkilerinin en fazla gelecekteki gelişmelere temel oluşturan bölümüdür. Bu aşamada işletme, tedarikçi firmaya işlerin kontrolünü devretmeye başlar. Dış kaynak ilişkilerinde başlangıçta oluşabilecek acil durumlarda sorunları çözmek büyük zen gerektirir. Bu durumlar uzun sürecek bir ilişkinin kurulmasını belirler, dolayısıyla bu aşamada sorunları ertelemek yerine gidermek önemlidir. Bu aşamadan sonra, dış kaynak kullanım ilişkisi rutin olarak devam eder⁸³.

İşletme bazen yeni stratejik anlaşmalarla, fikirlerle, fırsatlarla pazarda karşılaşabilir. Bunların sonucunda çalıştığı tedarikçi ile çalışmayı durdurup gelecekteki

⁸¹ Peter Boyle, Outsourcing Workshop, <http://www.tefma.com/infoservices/papers/1999/boyle.pdf> (15.03.2006)

⁸² Gartner Outsourcing Summit, The Gartner Outsourcing Life Cycle, 2005, http://www.gartner.com/2_events/conferences/2005/std8/std8_agenda.pdf (15.03.2006)

⁸³ Mark John Power, Outsourcing Handbook:How to Implement a Succesful Outsourcing Process, London:Kogan Page Limited, 2006, s. 32.

ilişkilerini yeniden gözden geçirebilir. İşletme var olan dış kaynak kullanımı sözleşmesini değişen şartlara göre değerlendirerek, alternatifleri göz önünde bulundurabilir. Bu alternatiflerden birinin seçimi ile yeniden dış kaynak kullanımı yaşam döngüsünün ilk safhasına gelinmiş olur.

4.1.3 Dış Kaynak Kullanımının Yararları

İşletmelerin dış kaynak kullanımı vasıtasıyla elde edebilecekleri yararları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Teknolojik yatırım harcamalarının ve bunların ortaya çıkaracağı risklerin azaltılmasını, işletmelerin sahip olduğu sermayeyi asıl işlerine kullanmalarını sağlar⁸⁴,
- Operasyonel maliyetleri azaltır, kontrol altına alır,
- Şirketlerin katlanmak zorunda kaldıkları ve müşterilerine yansıttıkları araştırma-geliştirme, dağıtım, pazarlama gibi masrafları azaltarak verimliliği artırır⁸⁵,
- Müşteriye sunulan mal ve hizmetlerin kalitesinde iyileşme sunar, müşterinin bağlılığını artırır,
- Şirketlerin kendisine rekabet avantajı sağlayan asıl faaliyet alanlarına odaklanmasını sağlar⁸⁶,
- En son teknolojilerden yararlanılmasını sağlar,
- Pazardaki değişimlere hızlı bir şekilde adapte olabilmeyi sağlar⁸⁷,
- Pazardaki fırsatların görülmesine, kaçırılmamasına yardımcı olur⁸⁸,

⁸⁴ Consult IT Now, Top Ten Reasons to Outsource, http://www.consultitnow.com/kb/top_ten_reasons_outsource.php (01.05.2006)

⁸⁵ Petter Gottschalk, Managing Successful IT Outsourcing Relationships, IRM Press, 2005, s. 239, 240.

⁸⁶ Kehal Harbhajan, Outsourcing and Offshoring in the 21st Century: A Socio-Economic Perspective, Idea Group Publishing, 2006, s. 168.

⁸⁷ Info Tech Research Group (ITRG), How to Optimize Outsourcing Relationships, ITRG, 2003, s. 2.

⁸⁸ Douglas Brown, Black Book of Outsourcing: How to Manage the Changes, Challenges, and Opportunities, John Wiley&Sons Incorporated, 2005, s. 20.

- Yeni projelere hızla geçilmesini sağlar,
- Küçük firmalara büyük firmaların sahip olduğu ekonomik yeterlilik, deneyim ve diğer şartları sağlayarak büyük bir şirket gibi davranmalarına yardımcı olur,
- Dış kaynak kullanan bir işletme önceden kullandığı üretim araçlarını elden çıkararak kaynak sağlayabilir ve elde etmiş olduğu kaynağı temel işlerinde kullanabilir,
- Dış kaynak hizmeti veren firmalar, genellikle aynı hizmeti birçok firmaya sunduğundan, yüksek hizmet kalitesini düşük fiyata sunabilmektedir⁸⁹,
- İşletmeler dış kaynak yolu ile gereksiz departmanı kapatarak yapı olarak küçülür. Buda işletmenin hem maliyetlerini düşürür, hem de karar alma sürecini hızlandırıp ana hedefler üzerine yoğunlaşmasını sağlar,
- Şirketlerin kendi bünyesinde olmayan kaynaklardan faydalanmasına olanak verir.

⁸⁹ Warren Axelrod, Outsourcing Information Security, Artech House Incorporated, 2004, s. 35.

Capital dergisinin yapmış olduğu bir ankete göre, Türkiye’de şirketlerin dış kaynak kullanımını önemli bulmalarının nedenleri aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo.19
Türkiye’de Şirketler Dış Kaynak Kullanımını Neden Önemli Buluyor?
(5 Puan üzerinden değerlendirme)

Daha fazla maliyet şeffaflığı sağlanması	3,02
Sermayenin başka alanlarda kullanılmak üzere serbest kalması	2,85
Sabit giderler yerine değişken giderler yapılması	2,67
BT stratejisinin iş planları ve hedefleriyle uyumlu hale getirilmesi	2,35
Personel sayısının azaltılması	2,3
Standartların uygulanması	2,31
Yüksek teknolojili çözümler kullanılması	2,16
BT maliyetinin düşürülmesi	1,97
Kaynak problemlerinin çözülmesi	2,04
Esnekliğin arttırılması	1,98
Hizmet kalitesinin arttırılması	1,95
Şirketin temel yeteneklere odaklanma imkanı bulması	1,96
Uzmanlık bilgisine erişim	1,8
Şirketin konsolidasyonu	0,85

Kaynak: http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=2754 (24.04.2006)

4.1.4 Dış Kaynak Kullanımının Taşıyacağı Sakıncalar

Dış kaynak kullanımı hem müşteriye hem de tedarikçi firmaya doğru şekilde kullanılırsa büyük faydalar sağlayabilir. Düşüncesizce yapılırsa her iki tarafta büyük zarar görebilir. Ancak bu zararlar dış kaynak kullanımından değil, doğru planlanmayan

ve yürütülmeyen analiz ve karar sürecinin bir sonucu olabilir. Bu nedenle dış kaynak kullanımı kararı verilmeden şu faktörlere dikkat edilmesi gerekir⁹⁰:

- Şirket hedeflerini anlamak,
- Stratejik bakış ve plan,
- Doğru tedarikçi seçimi,
- İlişki yönetiminde süreklilik,
- İyi hazırlanmış kontrat,
- Karşılıklı açık iletişim,
- Yönetim desteği ve sürekliliği,
- Personel konularında dikkat ve özen,
- Şirket dışı uzman kullanımı.

Dış kaynak kullanımının doğurabileceği sakıncalar şunlardır:

- İşletmenin uzun vadede tedarikçi işletmeye aşırı bağlanması, esnekliğini ve ilişkilerdeki kontrolünü kaybetmesi ve tedarikçi işletmenin fiyat ve benzeri koşullarına uymak zorunda kalması⁹¹,

- İşletmelerin maliyetlerini doğru olarak tahmin edememesinden kaynaklanacak, dış kaynak kullanımı sözleşmelerinde yer almayan ek maliyetlerle karşılaşılması,

- İşletmenin dış kaynak kullanım hizmetini veren firmaya devrettiği işlerdeki uzmanlığını kaybetmesi,

⁹⁰ Outsourcing Dergisi, Bir Araç Olarak Outsourcing'i Düşünmek, Mayıs 2006, http://www.diskaynakkullanimi.com/index.php?option=com_content&task=view&id=56&Itemid=13 (29.05.2006)

⁹¹ Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, 5. Basım, İstanbul: Arıkan Basım Yayım Ltd. Şti, Yayın No:45, 2005, s. 392.

- İki şirket arasında ortak değerlerin ve güvenin oluşturulamaması, iletişim problemleri⁹²,
- Tedarikçi şirketinin aynı hizmeti rakip firmalara vermesi ile hizmet kalitesi farklılığı avantajını kaybetme riski,
- Dış kaynak kullanım uygulamalarının personel üzerinde yarattığı stres, ve gelecek korkusunun verim düşüklüğüne neden olması⁹³,
- Kontrol mekanizmasının yeterli olmaması halinde hizmet kalitesinin düşmesi ve müşteri memnuniyetsizliklerinin oluşması,
- Dış kaynak kullanım hizmeti veren firmanın değişime ayak uyduramaması,
- Bilgi gizliliğinin sağlanamaması⁹⁴.

4.1.5 Dış Kaynak Kullanımı İşletme Seçimi Kriterleri

Firmaların dış kaynak kullanımından maksimum faydayı sağlayabilmesi için, hizmeti alacakları firmaların seçiminde çok dikkatli olması gerekmektedir. Bu seçimde özellikle dış kaynak kullanım hizmeti verecek olan firmanın aşağıdaki özellikleri taşımasına dikkat edilmelidir:

- Hizmet vereceği sektörde uzmanlık sahibi olması gerekmektedir. Sektördeki gelişmeleri, değişimleri yakından takip eden ve yeni çözümler ve fırsatlar sunan, sektörle ilgili danışmanlık hizmeti verebilecek bilgiye sahip firmalar tercih edilmelidir⁹⁵.
- Firmanın pazardaki konumu, vizyonu, işlerin devam etmesini sağlayacak kaynak sürekliliği, teknik kapasitesi, hizmet ve ürün kalitesinde söz verebiliyor olması,

⁹² Thomos N. Duening ve Rick L. Click, Essentials of Business Process Outsourcing, John Wiley&Sons Incorporated, 2005, s. 214, 215.

⁹³ KobiFinans, Dış Kaynak Kullanımında Stratejik Riskler, 2005, http://www.kobifinans.com.tr/icerik.php?Article=348&Where=danisma_merkezi&Category=020606 (30.04.2006)

⁹⁴ ITRG, s. 3.

⁹⁵ Janet Butler, Winning the Outsourcing Game: Making the Best Deals and Making Them Work, Auerbach Publishers Incorporated, 2000, s.95.

finansal açıdan güçlü olması, müşteri memnuniyetini esas alarak çalışması uzun süreli iş planlarında önemlidir.

- Aynı işi yapan firmalar arasından yapılacak seçimde firmanın referanslarının ve sektörde o firma ile ilgili oluşan imajın önemi büyüktür.

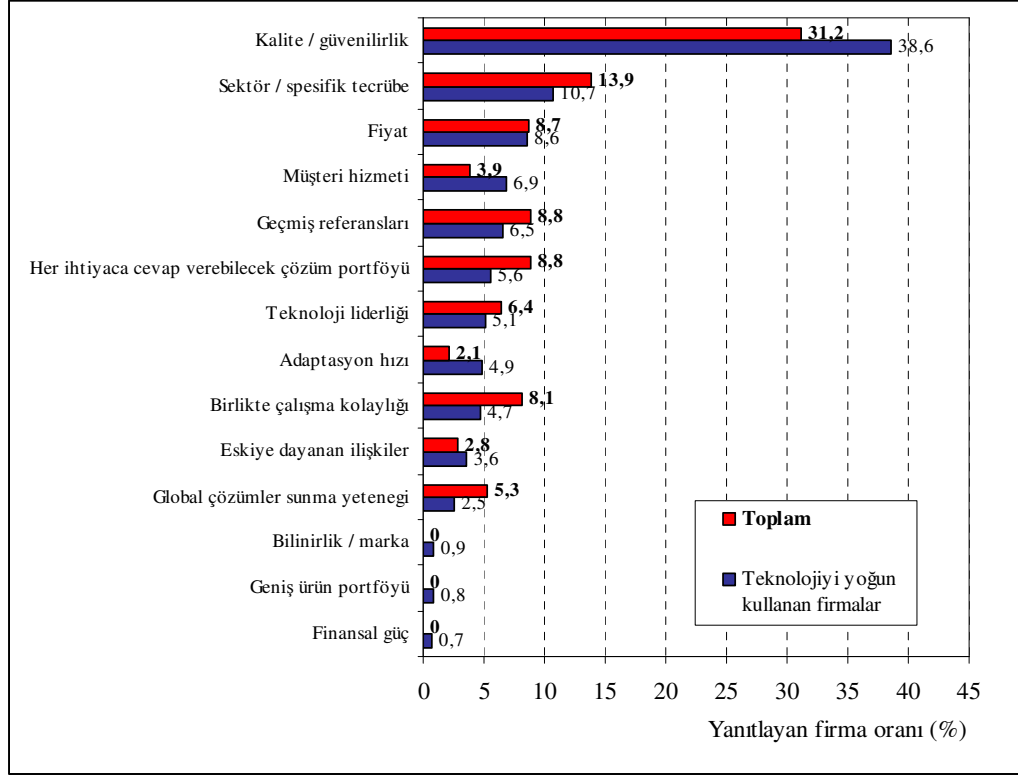
- Dış kaynak kullanımı hizmeti verecek firma ile bu hizmeti alacak firma arasında kültürel uyum olmalıdır. Aksi takdirde ileride iki şirket arasında memnuniyetsizlik yaratacak bir çok sorun doğacaktır⁹⁶.

- Firmanın ürün yelpazesinin geniş olması, esnek bir yapıya sahip olması, her türlü ihtiyacın tek bir firma tarafından karşılanabilecek olması, müşteri tarafından tercih edilecektir.

- Verilecek hizmetin kaliteli olması ve uygun fiyatlarla müşteriye sunulması gerekmektedir. Hizmet verecek olan firma orta ve uzun vadede hizmet kalitesini korumasını sağlayacak şekilde vereceği fiyatı hesaplamalıdır.

⁹⁶ Tanju Özbay, Sorularla Dış Kaynak Kullanımı, 1. Basım, İstanbul:İstanbul Ticaret Odası,Yayın Nu:27, 2004, s. 15-16.

Şekil.7.'de dış kaynak kullanım hizmeti verecek bir firmada aranılan özellikler gösterilmektedir.



Şekil.7. Dış Kaynak Seçiminde Firma Seçimi Kriterleri

Kaynak : Capital Dergisi, Outsourcing Eki, Aralık 2004

4.2 Kartlı Ödeme Sistemlerinde Dış Kaynak Kullanımı

4.2.1 Kartlı Ödeme Sistemlerinde Dış Kaynak Kullanımının Tercih Edilme Nedenleri

Kartlı ödeme sistemlerinde bankaların dış kaynak kullanımını (Third Party Processing-TPP) tercih etmesinin nedenlerini aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz:

1. Maliyetlerin azaltılması: Bankacılığın ana işlerinden olmayan herşey, dışardan başka firmalar vasıtasıyla daha ucuz ve daha iyi bir şekilde sağlanabilir. Başka sektörlerde de kanıtlandığı gibi eğer bir iş ana yaptığın iş değilse, onu bu konuda uzmanlaşmış firmalara bırakmak, etkili ve maliyet azaltıcı bir uygulamadır.

Bankalar, dış kaynak hizmeti veren kurumlar vasıtasıyla kartlı ödeme sistemlerinde şu kalemlerdeki ek maliyetleri tek başına yüklenmekten kısmen ya da tamamen kurtulur:

1.1 Donanım Maliyetleri:

- Sistem Donanım Maliyeti (HOST, yedekleme ünitesi, hızlı printer vb.)
- Kart Basım
- Ekstre Basım
- Katlama Zarflama
- Sistem Güvenlik Donanımı (HSM, firewall, Intrusion Detection System vb.)
- Network (Ağ bağlantı cihazları: Router, Modem, IEN, firewall vb.)
- Ofis Donanım (PC, printer, scanner vb.)
- Call Center Donanımı

1.2 Yazılım Maliyetleri:

- Kart Yönetim Paketi
- İşyeri Yönetim Paketi
- ATM Yönetim Paketi
- Call Center Yönetim Paketi (Müşteri Hizmetleri)
- Network Yazılımları
- Sertifikasyon Yazılım Maliyeti

1.3 Yıllık Bakım/Upgrade Maliyetleri: Tüm sistem (yazılım, donanım) güncelleme ve bakımının yapılması.

1.4 Operasyon Maliyeti: Bankaların kartlı ödeme sistem operasyonlarını kendileri yapmaları durumunda kira, elektrik, su, doğalgaz vb. gibi direkt işletme ve daha fazla insan kaynağı maliyetine katlanmak zorunda kalacaktır.

Aşağıdaki örnekte kartlı ödeme sektörüne hem kart veren hem de kart kabul eden olarak girecek olan bir bankanın tüm operasyonlarını kendi içinde yapması ve dış kaynak kullanması durumunda katlanacağı maliyetler gösterilmektedir. Bu maliyetlere Visa, MC ve BKM'ye ödenecek olan lisans ve sertifika bedelleri, POS makine bedelleri dahil edilmemiştir. Çünkü banka bu işi kendisi de yapsa, başka bir firmaya da yaptırsa bu maliyetlere katlanmak zorundadır.

Hesaplamalara ATM'le ilgili rakamlara ulaşamadığından, ATM maliyetleri dahil edilmemiştir.

300.000 karta ve 15.000 POS makinesine hizmet verecek olan bir bankanın kendi içindeki maliyetini hesaplarken 35 personele ihtiyacı olduğu varsayılmıştır. Rakamlar dolar bazında olduğundan personel ücret artışı hesaplanmamıştır.

Banka, kart yönetim paketi, fraud paketi ve donanımlar için bir kere ödeme yapacaktır (Kart basım ve ekstre basım makinelerinde makineler üzerine yeni eklemeler yapılabilir). Kart yönetim ve fraud paketlerinin yıllık bakım bedelleri alım fiyatlarının %18'i alınarak hesaplanır. Donanımların yıllık bakım masrafları alım fiyatlarının %10 'u alınarak hesaplanır.

Bankanın kart verme tarafındaki işletme giderleri operasyon hizmeti verilen kart adedi, kart kabul etme tarafındaki işletme giderleri ise operasyon hizmeti verilen POS adedine göre değişmektedir.

Verilen örnekte kullanılan varsayımlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo.20
Örnek Bankanın 5 Yıllık İşletme İçi ve Dış Kaynak Kullanım Maliyetinin
Hesaplanmasında Kullanılan Tahmini Veriler

Tahmini Veriler	1. Sene	2. Sene	3. Sene	4. Sene	5. Sene
Operasyon Hizmeti Verilen Kart Adedi	100.000	135.000	182.250	236.925	300.000
Büyüme %'si		% 35	% 35	% 30	% 27
Kart Aktiflik %'si	% 65	% 65	% 65	% 65	% 65
Operasyon Hizmeti Verilen POS Adedi	5.000	6.750	9.113	11.846	15.000
Büyüme %		% 35	% 35	% 30	% 27

Tablo.21
Örnek Bankanın 5 Yıllık İşletme İçi Maliyeti

(USD)	1. Sene	2. Sene	3. Sene	4. Sene	5. Sene	Toplam
Personel Giderleri	1.050.000	1.050.000	1.050.000	1.050.000	1.050.000	5.250.000
Kart ve İşyeri Yönetim Paketi	1.000.000					1.000.000
Kart ve İşyeri Yönetim Paketi Bakım Bedeli	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	900.000
Fraud Paketi	400.000					400.000
Fraud Paketi Bakım Bedeli	72.000	72.000	72.000	72.000	72.000	360.000
Donanım Giderleri						
IEN	144.000					144.000
Kart Basım Makinesi	600.000					600.000
Ekstre Basım ve Zarflama Makinesi	670.000					670.000
HSM (Şifreleme Cihazı)	50.000					50.000
Donanım Bakım Giderleri						
IEN	14.400	14.400	14.400	14.400	14.400	72.000
Kart Basım Makinesi	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	300.000
Ekstre Basım ve Zarflama Makinesi	67.000	67.000	67.000	67.000	67.000	335.000
HSM	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	25.000
Hat Tesis ve Gideri	28.800	28.800	28.800	28.800	28.800	144.000
İşletme Gideri - Kart Verme	165.000	222.750	300.713	390.926	495.000	1.574.389
İşletme Gideri - Kart Kabul Etme	12.500	16.875	22.781	29.616	37.500	119.272
Uygulama Geliştirme Bedeli	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	225.000
T O P L A M	4.563.700	1.761.825	1.845.694	1.942.742	2.054.700	12.168.661

Kaynak: Banksoft, Servus, Kartsis, Visa,

Tablo.22
Örnek Bankanın 5 Yıllık Dış Kaynak Kullanım Maliyeti

(USD)	1. Sene	2. Sene	3. Sene	4. Sene	5. Sene	Toplam
Issuing Operasyon	300.000	405.000	546.750	710.775	900.000	2.862.525
Kart Basım	40.000	14.000	18.900	21.870	25.230	120.000
Ekstre Basım	2.600	3.510	4.739	6.160	7.800	24.809
Ekstre Zarflama	1.300	1.755	2.369	3.080	3.900	12.404
Acquiring Operasyon	33.000	33.000	33.000	35.539	45.000	179.539
İşyeri Ekstre Basım	200	270	365	474	600	1.908
İşyeri Ekstre Zarflama	100	135	182	237	300	954
Iss.+ Acq. Uygulama Geliştirme	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	150.000
TOPLAM	407.200	487.670	636.305	808.135	1.012.830	3.352.139

Kaynak: Hasan M. Yağcı, -Anadolu Kredi Kartı Turizm ve Ticaret A.Ş. Bilgi Teknolojileri Genel Müdür Yardımcısı-, “Banka Maliyetleri” konulu görüşme, İstanbul:15.02.2006.

Bankanın 5 yıl sonunda operasyonlarını kendi içinde yapması durumunda yaklaşık 12.168.661 USD, dış kaynak kullanması durumunda yaklaşık 3.352.139 USD maliyete katlanması gerekmektedir. Bankanın kartlı ödeme operasyonlarını dışarda bir firmaya 5 yılda %363 daha karlı bir şekilde yaptırabilmektedir.

2. Dış kaynak hizmeti veren işlemciler bankaların kart operasyon işlerini üstlenirken, bankalar kaynaklarını çok daha efektif bir şekilde aşağıdaki konular üzerine yoğunlaştırabilirler:

- Müşteri sadakatini ve bağlılığını arttıracak projeler geliştirebilirler
- Yeni müşteri kazanmak için yeni ürün ve hizmetler geliştirebilirler
- Varolan müşteriler üzerine yoğunlaşabilirler
- Dış kaynak kullanımının kazandıracağı zamanı daha fazla analiz ve karlılık çalışmaları için kullanabilirler

3. Dış kaynak hizmeti verenler, ana işi kart sektörü olduğundan hizmet vereceği kuruma sahip olduğu tecrübesini, bilgisini ve uzmanlaşmış insan kaynağını sunar.

4. Kartlı ödeme sektöründe lisansör kuruluşlar, sistemin daha güvenli ve kolay işlemlerini sağlamak için çok sık kurallarda değişiklik yapar veya yeni kurallar koyar. Bu değişikliklerin ve yeniliklerin takip edilmesi, doğru anlaşılması ve zamanında uygulanması ve bunu yapacak olan personelinde bu konuda uzmanlaşmış olması gerekmektedir. Dış kaynak hizmeti verenler uzmanlaşmış kadrosu ile kurallarda meydana gelen değişiklik ve yenilikleri müşterisi adına takip eder, gerekli değişiklikler için kuruma bilgi verir ve bunların yerine getirilmesini sağlar.

5. Kart sektöründe teknoloji çok hızlı bir şekilde değişmektedir. Değişen bu teknolojiyi uygulamak kurumlar için çok maliyetlidir. Bu sektörde dış kaynak hizmeti veren firmalar, müşterileri yerine kart sektöründeki teknolojik gelişmeleri ve yenilikleri takip ederek gerekli teknolojik yatırımları yapar. Bu firmalar sayesinde teknolojik yatırımlar kurumlarca tek başlarına yüklenilmez, ölçek ekonomisi sayesinde maliyetlerin dağıtılması sağlanır.

6. İşlemciler tarafından yapılan teknolojik yatırımlar sayesinde bankalar sahip oldukları sermayeyi asıl işlerinde kullanabilirler.

7. Bankalar işlemciler ile çalışırken kartlı ödeme sektöründe maliyetlerinin ne olacağını kesin olarak bilirler. Yeni ürün ve hizmet geliştirmenin maliyetleri kurum ile banka arasında yapılan sözleşme ile baştan belirlenmiştir.

8. Kartlı ödeme sektörüne yeni girecek bankaların pazara çıkış süresini çok kısaltır.

Bankaların kartlı ödeme operasyonlarını banka içinde yapmanın sağlayacağı avantajlar ise şunlardır:

1. Operasyon ve yazılımlar üzerinde daha fazla denetime ve bilgiye sahip olmak.

2. Yöneticilerin personel kadrosundaki sayının artması ve bu durumun motive edici olması.

3. Bilgi akışının daha hızlı ve kolay yapılabilmesi.

4. Banka ihtiyaçları doğrultusunda bankaya özgü proje geliştirebilme.

5. Projelerde önceliklendirme.

Kartlı ödeme sistemlerinde bankanın kendi içindeki ve dış kaynak kullanımının sağlayacağı faydalar karşılaştırıldığında bankanın dış kaynak kullanımı yolu ile daha karlı ve başarılı olabileceği ortaya çıkmaktadır. Dış kaynak kullanımının bu sektörde tercih edilmesinin en büyük nedeni maliyetlerin azaltılması olacaktır. Dünyadaki bankaların kartlı ödemelerdeki uygulamalarına bakıldığında genel olarak bu işin işlemcilerle yaptırıldığı görülmektedir.

4.2.2 İşlemci Modelleri

Kart sektöründe dış kaynak kullanım hizmeti veren işlemcileri 3 grup altında toplayabiliriz⁹⁷:

- Bankaların bir araya gelerek ortaklık yapısı içinde kurdukları ve kar amacı gütmeyen çalışan işlemciler (interbank işlemciler).

Özellikle Kuzey Avrupa’da yaygın olan bankaların ortaklığıyla kurulmuş olan interbank işlemci tipi, bankaların tüm kartlı ödeme sistemleri fonksiyonlarını üstlenebilmektedir. Bankaların bir kısmı tüm operasyonlarını dışarı yaptırırken, bazı bankalar sınırlı bir yapı içinde dış kaynak kullanmayı tercih etmektedir.

Bu tip işlemcilerin bankaların ortaklığıyla ve kar amacı olmadan kurulmuş olması bankaların kendi aralarında rekabet edebilmelerine olanak sağlamaktadır. Bunlar bazı ülkelerde bankaların ortak girişimiyle kurulmakta bazı ülkelerde ise Visa veya MasterCard tarafından kurularak üstlenilmektedir. Bu tip yapılanma ancak pazarın

⁹⁷ Payment Systems Europe Ltd., “Processors from Mars, Bankers from Venus”, Eylül 2004, s.2.

belirli bir gelişme evresinde olması ile mümkün olabildiğinden Türkiye için geçerli olmamıştır.

Türkiye’de buna benzer bir yapı olarak BKM’yi örnek gösterebiliriz. BKM bankaların ortak girişimiyle kurulmuştur ve kar amacı gütmemektedir. Ancak operasyonel bir dış kaynak hizmeti veren şirket olmaktan çok, yurtiçi takas ve otorizasyon hizmetlerini sağlamaktadır. BKM’nin herhangi bir dış kaynak fonksiyonu yoktur.

- Bankalarla organik bağı bulunmayan, özel girişimle kurulmuş ve kar amaçlı çalışan işlemciler.

Ürün geliştirme hariç her türlü operasyonu üstlenebilmektedir. Bu tarz işlemciler modül bazında hizmet verebildiği gibi, kart işlemleri ile ilgili baştan sona tüm fonksiyonları yerine getirebilmektedir.

- Bankaların kendi bünyesi içinde ayrı bir şirket olarak kurduğu bağımsız işlemciler.

Türkiye’de büyük bankalarda görülen dış kaynak modeli kredi kartları merkezi ve bilgi işlem gruplarındaki kart, POS ve ATM ile ilgili çalışan grupların banka bünyesinde ayrı bir şirket olarak ayrıştırılması olarak gelişmiştir. Yapı Kredi Bankasının Yapı Kredi Kart Hizmetleri ve Matbaacılık Sanayi A.Ş.’ni, Garanti Bankasının Garanti Ödeme Sistemleri A.Ş.’yi, Oyakbank’ın Oyteck’i, Ziraat Bankası’nın Ziraat ve Halk bankası kart işlemleri için Bileşim Alternatif Dağıtım Kanalları ve Ödeme Sistemleri A.Ş.’yi kurması örnek olarak verilebilir. Bu tarz çalışan işlemciler de bir takım işlemlerini dış kaynak kullanımından faydalanarak yaptırmaktadırlar.

Türkiye’de Avrupa ve Amerika’daki bankalara göre kartlı ödeme sistemlerinde dış kaynak kullanımı daha azdır. Avrupa ve ABD’nde kaynakların etkin kullanımı ve maliyetlerin kontrol altına alınması gibi nedenlerle uzun yıllardır dış kaynak kullanılan kart operasyonlarının, Türkiye’de özellikle -büyük bankaların- bağımsız ve ortaklık tipi

şirketlere kart operasyonlarını vermemelerinin en önemli nedeni ülkemizdeki yoğun rekabet ortamı nedeniyle her bankanın bunu kendisinin yapmak istemesidir.

Bir diğer nedeni de Türkiye'deki yetişmiş nitelikli uzman kaynağıdır. Türkiye'nin uzun yıllardır kartlı ödeme sistemlerini kullanıyor olması, bankalarda ve yazılım sektöründe oldukça kalifiye bir insan kaynağı ve kurumsal bilgi birikiminin oluşmasını sağlamıştır. Bu bilgi birikimi ve birikimi oluşturan ve aktif olarak kullanan personel, bankanın verimlilik ve maliyet kısıtlaması gibi nedenlerle dış kaynak arayışlarına girmesi durumunda devreye girerek kartlı ödeme sistemlerine dair operasyonların dışarıya verilmesine karşı gelmiş ve bunda da başarılı olmuştur. Kuşkusuz Türkiye'ye özel geliştirilmiş ve oldukça başarılı olan kredi kartı taksit sistemi gibi uygulamalar da bu modellerinin önünü kesmiştir.

4.2.3 İşlemcilerin Hizmet Verdiği Kurum Yapıları

Kartlı ödeme sistemlerinde dış kaynak hizmeti veren işlemciler genel olarak⁹⁸;

- küçük ölçekli bankalar,
- büyük devlet ve tasarruf bankaları
- veya operasyon yükünden kurtulmak isteyen özel bankalar tarafından kullanılmaktadır.

İlk grupta, uluslararası olmayan küçük yatırım bankaları, kurumsal bankalar veya özel bankalar yer alabilir. Bu bankaların genellikle çok geniş şube ağı yoktur ve seçilmiş müşteri gruplarıyla çalışırlar. Çünkü bu tarz bankalar kişilere özel hizmet vermektedir. Bankacılık anlayışı bilgisayar sistemleri ve teknolojiye çok, insan odaklıdır. Kart verme veya kabul etme ile ilgili işleri bankacılık dışı aktiviteler olarak görürler. Ancak müşterilerinin, sadece kart hizmetlerini sunamamalarından dolayı başka bir bankaya gitmelerini istemediklerinden kartlı ödeme pazarına girerler.

⁹⁸ Visa International

İkinci gruptaki Devlet ve Tasarruf bankalarının çok geniş bireysel veri tabanları vardır. Bu bankalar müşterilerine tüm bireysel ve ticari bankacılık hizmetlerini tatmin edici düzeyde sağlamak isterler. Dolayısıyla kart işine girmek onlar için zorunludur. Ancak devlet bankalarının bu hizmeti sunabilmesi için çok büyük yatırım yapması gerekmektedir.

Üçüncü gruptaki bankalar, özel orta ölçekli ve büyük ölçekli bankalardır. İşlemci kullanmak bu bankalar için, maliyeti ve operasyon yükünü azaltmayı ifade etmektedir.

4.2.4 Bankaların İşlemcilerden Beklentileri

Bir çok banka kartlı ödeme işlemlerinde özellikle ülkeler arası çözümler için dış kaynak sağlayıcılardan çözüm beklemektedir. Bazıları işlemcilerin bankaların gereksinimlerinin sadece %50-60'ını karşılayabildiğini fark ettiği anda hayal kırıklığına uğramaktadır.

Tablo.23
Avrupa Birliği’ndeki Bankaların Çok Uluslu Alandaki İhtiyaçları ve En
Büyük 5 İşlemcinin Kapasiteleri

Avrupa Birliği Bankalarının İstekleri	Avrupa Birliği’ndeki İşlemcilerin İstekleri Karşılama %’si
Çok uluslu ATM sürüm-yönlendirme	30 - 40
Çok uluslu POS sürüm-yönlendirme	60 - 65
Çok uluslu işyeri operasyonu-takas ve hesaplaşma	75 – 80
Çok uluslu ATM operasyonu -takas ve hesaplaşma	30 – 40
Çok uluslu kart üretimi – kişiselleştirme	80 – 90
Çok uluslu debit kart hesap yönetimi	10 - 20
Çok uluslu kredi/ipotek hesap yönetimi	60 – 70
Çok uluslu mevduat hesap yönetimi	10 – 20
Çok uluslu kişisel hesap operasyonu	10 - 15
Çok uluslu kredi kartı yönetimi	85 – 90
Çok uluslu kredi kartı operasyonu	85 - 90

Kaynak: Payment Systems Europe Ltd., “Processors from Mars, Bankers from Venus”, Eylül 2004, s.3

Bankalar, dış kaynak hizmeti veren işlemcilerin ihtiyaçlarının tamamını neden karşılayamadıklarını anlamak konusunda güçlük çekmektedir. Fakat işlemci açısından bunun sebebi gayet basittir. Sınır ötesi ve ülkeler arası kartlı ödeme altyapısını oluşturmak çok yüksek maliyet gerektiren ve az kar getiren bir iş olması nedeniyle çok risklidir.

Sınır ötesi kartlı ödeme işlemleri hizmeti veren işlemcilerin geliştirdikleri veya geliştirmekte oldukları ürünlerin yüksek maliyetli olmasının sebebi; kompleks ara yüz, ülke bazında spesifik fonksiyonların bulunması ve bunların her bir ülkedeki yerel

yapıya uygun hale getirilmesi ile ilgili masrafların yüksekliğinden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla işlemciler müşterilerine kaçınılmaz olarak yüksek fiyat vermekte ve bu nedenle de bankalar ihtiyaçlarının karşılanmadığını düşünmektedir. Bu hizmeti almak isteyen, bankalar fiyatların gerçekçi ve uygun olması şartıyla bu ücreti ödemek zorundadır. Hatta bu durumu yapılacak kontratta, aldıkları hizmeti rakiplerin kullanımını belli bir süre engeleyecek şekilde yapmaları suretiyle pazarda öncü olmalarını sağlayacak şekilde de kullanabilirler. İşlemciler, hizmet sunacakları müşterilerine kendi ülkeleri için hazırlamış oldukları ürünleri sunmamalıdır. Özellikle Amerikalı işlemcilerin Avrupa kart pazarına girmesinden sonra Avrupalı bankalar ve Amerikalı işlemciler arasında ürünlerin Avrupa ülkelerine uygun olmamasından dolayı bir çok sorun yaşandı⁹⁹.

İşlemcilerin yerel dil yerine ingilizce konuşan satış ekipleriyle çalışması, o yerin kültürüne, ihtiyaçlarına uygun bir satış politikası oluşturmamaları gibi sebeplerle Amerikalı işlemciler başarısızlıklar yaşadılar. Amerikalı işlemciler yaşadıkları başarısızlıklardan sonra politikalarını Avrupalı bankaların memnuniyetini sağlayacak şekilde değiştirmeye başladılar.

4.2.5 Dış Kaynak Kullanımı Matrisi

Aşağıdaki tabloda kartlı ödeme sistemlerinde dış kaynak kullanımı yoluyla edilebilecek fonksiyonlar ile mevcut Türkiye ve Avrupa/ABD modeli dış kaynak kullanım yapılarının karşılaştırmalı matrisi yer almaktadır.

⁹⁹ Cardworld International Journal, Processing Position, Mayıs 2004, s.52

Tablo.24**Kartlı Ödeme İşlemlerinde Dış Kaynak Kullanılarak Edinilebilen Fonksiyonlar**

	Dış Kaynak Kullanılabilir mi?	Türkiye Modeli	Avrupa/ Amerikan Modeli
Satış	Evet	Hayır	Evet
Pazarlama	Evet	Hayır	Evet
Ürün Geliştirme	Hayır	Hayır	Hayır
Kart Basım	Evet	Evet	Evet
Veri Giriş	Evet	Evet	Evet
Kredi Tahsis	Evet	Hayır	Evet
Takas	Evet	Evet	Evet
Otorizasyon	Evet	Evet	Evet
Arka Büro	Evet	Evet	Evet
Ters İbraz	Evet	Evet	Evet
Güvenlik	Evet	Evet	Evet
ATM Saha Hizmeti	Evet	Evet	Evet
ATM Bakım/Onarım	Evet	Evet	Evet
ATM Operasyon	Evet	Evet	Evet
POS Saha Hizmeti	Evet	Evet	Evet
POS Bakım/Onarım	Evet	Evet	Evet
POS Operasyon	Evet	Evet	Evet
Muhasebe	Evet	Evet	Evet
Raporlama	Evet	Evet	Evet
Kanuni Takip	Evet	Evet	Evet
Ekstre Basım/Zarflama	Evet	Evet	Evet
Sistem Geliştirme	Evet	Evet	Evet
Yazılım Geliştirme	Evet	Evet	Evet
Teknoloji	Evet	Evet	Evet
Çağrı Merkezi	Evet	Evet	Evet

Türkiye’de hizmet veren işlemciler ile Avrupalı eşdeğerleri arasındaki temel fark Avrupa ve ABD’nde ürün geliştirme hariç her operasyon ve fonksiyonun dış kaynak kullanımı ile edinilebilmesidir.

4.2.6 Dış Kaynak Kullanımı Uygulamalarının Dünyadaki Gelişimi

1970’lerden bu yana Avrupa’da 40’dan fazla işlemci pazara girdi.

Tablo.25
Avrupa’daki İşlemcilerin Bölgesel Dağılımı

	İngiliz Adaları	Benelux*	Fransa	Almanya Avusturya İsviçre	İtalya	Nordic**	İspanya Portekiz	Toplam
Büyük İşlemciler	4-5		2	4	1	1		12
Küçük/Orta İşlemciler	1	2	3	4			1	11
Bankalararası Takas Merkezleri	1	1	1	9	1	1	1	15
Bankalararası Takas/Ödeme Merkezleri		3	1	4	4	5	4	21
Bankalararası ATM Takas Merkezleri	1-2				1	3		6
İşlemci Olarak Hizmet Veren Büyük Bankalar	3	3	2	1	4+			13+
Toplam İşlemci Sayısı	11	9	9	22	11+	10	6	78

Kaynak: European Card Review, “Searching For The Optimum Model”, January/February 2004, s.12

*Benelux: Belçika, Hollanda, Lüksemburg

**Nordic: Danimarka, Finlandiya, İzlanda, Norveç, İsveç

İspanya’da 4B, CECA ve Sermepa, Benelux’de Interpay, Banksys ve Cetrel, Almanya’da GZS, Portekiz’de SIBS, İtalya’da SSB, İskandinavya’da PBS, CEKAB, Luottokonta ve BBS gibi şirketlerin doğuşu bankaların teker teker kart operasyon altyapısını karşılayamamaları nedeni ile kuruldu.

Bu paylaşımlı sistemlerin çoğu “Avrupa tipi iş ve proses modeli”ni desteklemek üzere kar amaçlı olmayan, hizmet amaçlı şirketler olarak tasarlanmışlardı. Bir çok ülkede ilk modeller ATM ve POS’larda işlem yapmaya olanak veren yurtiçi debit kart modeli şeklinde geliştirildi.

Tipik olarak her bir yerel işlemci, (bazılarında) takas olmayan, standart dışı bir yerel kart programı tarafından destekleniyor, bazılarında işlemciler doğrudan işyeri ile anlaşma yapan kart kabul eden kurum olarak çalışabiliyordu. Kart programı ve

platformun yapısı genellikle karmaşık iş modelleri ve teknik yapılardan oluşturulduğu için pazara yabancı banka veya işlemcilerin girişi bilinçli veya bilinçsiz olarak engellenmiş oluyordu.

Avrupa genelinde küçük kooperatif ve tasarruf bankaları dışında debit kart operasyonu banka içinde gerçekleştirildi. İngiltere’de ise büyük bankalar kendi içinde çalışırken küçük ve orta ölçekli bankalar, bankalar ortaklığında kurulmuş veya bağımsız kart operasyon hizmeti veren işlemcileri seçti.

1990’ların sonuna doğru farklı kart operasyon modelleri gelişti. İngiltere’nin Amerika’dan aynen alıp kullandığı model sayesinde Amerikalı işlemcilerin bu pazara girişi kolay oldu. Fransız modeli (yarı-off line çalışan ve gecikmeli debit olan Cartes Bancaires yapısı) pazara yabancıların girişini imkansız kılarken, Almanya’da kullanılan modelin (çok düşük maliyetli, 3 taraflı debit kart modeli) çok düşük kar marjları yaratması yüzünden yabancı işlemciler Alman pazarına girmediler. Avrupa’nın kalanında ise bankaların ortaklığında kurulan ve her biri son derece farklı standartlarla çalışan paylaşımlı sistemler geliştirildi¹⁰⁰.

Fakat doksanlı yılların sonlarında Avrupa değişmeye başladı. Bankalar esnek olmayan Bankalar Birliği platformlarının yüksek maliyetleri, ağır ürün geliştirme süreçleri ve çok yüksek maliyetli teknolojik yenilemelerinden gittikçe rahatsız olmaya başladılar.

Bazı bankalar banka içinde tüm kontrolün kendisinde olmasını tercih ederken, birçok banka dış kaynak kullanım modelleri ile çalışmayı tercih ettiler. Telekomünikasyon ücretlerinin düşmesiyle bankalar, sınır ötesi kart kabul etme işlemlerinde tüm kartları destekleyen işlemciler ile çalışmak istemekteydiler. Amerikan asıllı First Data’nın pazara girişinin ardından TSYS ve EuroConnex gibi diğer Amerika’lı işlemcilerde Avrupa pazarına girdi¹⁰¹.

¹⁰⁰ Cards International, US Processors, Aralık 2004, s.16.

¹⁰¹ European Card Review, Card Notes-Processing, Mart/Nisan 2002, s.8.

Avusturalya’da ise kredi kartı pazarındaki oyuncuların % 85’inden fazlası, kart operasyonlarını dış kaynak kullanım hizmeti veren firmalara yaptırmaktadır. Sadece Certegy, Avusturalya’da 4 milyon civarında kredi kartına operasyon hizmeti vermektedir¹⁰².

Sonuç olarak çok fazla işlemci çok az fırsat için mücadele vermekte. 1980 ve 1990’lı yıllarda kart ve POS adetlerinde büyük hacimlere ulaşmak ve pazardaki rakipleri dışarda bırakmak için risk ve maliyet paylaşımı ana etkenler iken, günümüzde operasyonel verimlilik, düşük maliyet ve Avrupa’nın pahalı debit kart projeleri işlemciler için ana etken haline gelmiştir.

¹⁰² Lafferty, Slim Pickings for Ozzie Processors, http://www.lafferty.com/printer_headlines.php?id=4369 (23.03.2005), s.1.

5. KARTLI ÖDEME SİSTEMLERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI UYGULAMALARI

Kartlı ödeme sistemlerinde bankalara dış kaynak kullanımı hizmeti veren dünyadaki en çok bilinen şirketler ile Türkiye’de hizmet veren şirketler kısaca anlatılmıştır.

5.1 Dünyada’ki Uygulamalar

First Data Corp.: Western Union Financial Services, Inc.’in iştiraki olarak 1871 yılında Amerika’da kuruldu. 1976 yılında Visa ve Mastercard logolu kartların operasyonunu yapan ilk işlemci oldu¹⁰³.

First Data, finansal kurumlara in-house veya dış kaynak kullanımı yoluyla kart verme veya kabul etme işlemlerini yapmaya olanak sağlamaktadır. 4,6 milyon işyerine, 1.600 kart çıkartan kuruluşa ve milyonlarca ticari müşteriye yaklaşık 33.000 çalışanı ile İngiltere, Avusturalya, Kanada, Japonya, Meksika, İspanya, Panama, Brezilya, Çin, Hollanda, Yunanistan, Orta Doğu ve Almanya’da hizmet vermektedir¹⁰⁴.

Tsys: 1959 yılında ABD’nde kuruldu. Müşterilerine kart kabul etme, kredi ve debit kart çıkartabilme hizmetlerini vermektedir. 2005 yılında 12,1 milyar kart sahibi ve işyeri işlemlerine hizmet verildi¹⁰⁵.

Certegy: 1961 yılında “Telecredit” olarak kurulan Certegy, 1990 yılında Equifax tarafından satın alındı. Daha sonra 2001 yılında ABD’de Equifax’dan bağımsız ayrı bir şirket olarak Certegy adıyla kuruldu¹⁰⁶.

Certegy müşterilerine kartlı ödeme sektöründe dünya üzerinde 5.000’den fazla çalışanıyla kredi ve debit kart hizmetleri (2004 yılında 48 milyondan fazla karta hizmet

¹⁰³ First Data About, History, http://www.firstdata.com/abt_history.jsp (19.06.2006)

¹⁰⁴ First Data News, Media Room-Press Kit, http://www.firstdata.com/news_factsheet.jsp (19.06.2006)

¹⁰⁵ Tsys, 2005 Annual Report, http://www.tsys.com/ir/annual_reports/2005/PDF/2005_TSYS_AR.pdf (17.06.2006)

¹⁰⁶ About Certegy History, http://www.certegy.com/AC_History.html (19.06.2006)

verilmiş), işyeri hizmetleri, kart yönetim paketi yazılımı, elektronik ödemeler, call center hizmetlerini sunmaktadır¹⁰⁷.

Certegy Avusturalya, Şili (2. en büyük işlemci), Avrupa, Orta Doğu, Afrika'da kartlı ödeme hizmetleri vermektedir¹⁰⁸.

Payment Business Services (PBS): 1968 yılında Danimarka bankaları tarafından kuruldu¹⁰⁹.

Danimarka ve diğer Nordic ülkelere kart verme, kabul etme ve işyerlerine kartlı ödeme çözümleri sunmaktadır. Nordic ülkeler içindeki en büyük kart işlemcilerinden biridir.

Yaklaşık 750 çalışanı ile 2005 yılında 1 milyarın üzerinde işleme kart platformu üzerinden operasyon hizmeti vermiştir¹¹⁰.

Axalto: 1979 yılında Fransa'da kuruldu. 4500 çalışanıyla 60'dan fazla ülkede faaliyet göstermektedir. Ham kart, kart basım ve POS makinesi tedarik etmektedir. Chip'li ham kart çözümlerinde global pazarda %22,7'lik bir paya sahiptir. 2003 yılında 3 milyar smart kart satmıştır. 1 yılda 60 milyondan fazla kart basma kapasitesine sahiptir¹¹¹.

Servicios Para Medios de Pago (Sermepa): 1981 yılında İspanya'da Visa İspanya'nın iştiraki olarak müşterilerine kartlı ödeme hizmetleri sunmak üzere kuruldu. Sermepa, İspanya'da ve çevre ülkelerde hizmet vermektedir. Müşterilerine otorizasyon, takas ve hesaplaşma, yeni teknolojileri araştırma ve geliştirme, ATM yönetimi, ödeme sistemleri üzerine danışmanlık ve call center hizmetlerini diğer aile şirketi ServiRed ile birlikte sunmaktadır¹¹².

¹⁰⁷ Certegy Company Overview, http://www.certegy.com/AC_CertegyAtAGlance.html (19.06.2006)

¹⁰⁸ Certegy, Global Services, http://www.certegy.com/GS_GlobalServices.html (19.06.2006)

¹⁰⁹ PBS, Our History, http://www.pbs.dk/pbs/site/pbs_dk/en/content/om_pbs/historie_skridt.html (20.02.2006)

¹¹⁰ Facts about PBS, http://www.pbs.dk/pbs/site/pbs_dk/en/content/om_pbs/fakta.html (20.02.2006)

¹¹¹ Axalto, About Us, <http://www.axalto.com/Company/index.asp> (19.06.2006)

¹¹² About SERMEPA/Background, <http://www.sermepa.es/ingles/index.htm> (08.02.2006)

Gesellschaft für Zahlung Systeme (GZS): 1982 yılında Almaya’da kuruldu. Kartlı ödeme sistemlerinde Almanya ve İsviçre’nin lider hizmet sağlayıcısıdır¹¹³.

Müşterilerine kart çıkartabilme ve kabul edebilme işlemleri, cross-border debit ve güvenlik işlemleri, POS network operasyonları ve e-business hizmetlerini sağlamaktadır¹¹⁴.

2004 yılında 8,5 milyon kredi kartına, 309 bin işyerine kart kabul etme hizmeti, pazardaki 150.000 POS terminaline ve yılda 982 milyon işleme hizmet vermiştir¹¹⁵.

Bank Card Company (BCC): 1982 yılında Belçika’da kuruldu. 1992 yılında Eurocard Belçika ile birleştirildi¹¹⁶.

2003 yılında 2,5 milyondan fazla karta ve 88 milyondan fazla işlemi yaklaşık 55.000 üye işyerinde kabul ederek hizmet vermiştir¹¹⁷.

Societa per i Servizi Bancari (SSB): 1991 yılının ortalarında İtalya’da kuruldu¹¹⁸. 2005 sonu itibariyle 480 çalışanı ile İtalya ve çevresindeki ülkelere hizmet vermektedir¹¹⁹.

Müşterilerine kartlı ödeme sistemlerinde kart çıkartma ve kabul etme hizmetlerini vermektedir. Avrupa’da bu hizmetler, iştiraki olan Sinsys tarafından verilmektedir¹²⁰.

¹¹³ GZS, The Company Milestones, http://www.gzs.de/wEnglisch/01_das_unternehmen/meilensteine.php?navid=6 (19.06.2006)

¹¹⁴ GZS, Products&Services, http://www.gzs.de/wEnglisch/02_produkte_und_leistungen/index.php?navid=9 (19.06.2006)

¹¹⁵ GZS, The Company Key Operating Figures, http://www.gzs.de/wEnglisch/01_das_unternehmen/kennzahlen.php?navid=5 (19.06.2006)

¹¹⁶ Bank Card Company Key Dates, <http://www.bcc.be/en/general/dates.cfm> (08.11.2005)

¹¹⁷ Bank Card Company in Figures, <http://www.bcc.be/en/general/figures.cfm> (08.11.2005)

¹¹⁸ SSB, The Company History, <http://www.ssb.it/SSBOnline.nsf/V2010/A71513A19BE173BD00256AEE004ECB07> (19.06.2006)

¹¹⁹ SSB, The Company Employees, <http://www.ssb.it/SSBOnline.nsf/V2010/17CA37D15C03C7A400256AEE004EE563> (19.06.2006)

¹²⁰ SSB, Card Processing, <http://www.ssb.it/SSBOnline.nsf/V2010/7D39A9A70FBE0B1A00256AD3004537E5> (19.06.2006)

Interpay: 1994 yılında Hollanda bankalarının bir iştiraki olarak verimli bir ödeme altyapısı kurmak, yönetmek ve geliştirmek üzere kuruldu. Interpay, Avrupa pazarındaki en büyük işlemci olma amacını gerçekleştirmek için Sinsys, PaySquare ve Unisys'i kurdu¹²¹.

Sinsys: Uluslararası kredi kartı operasyon şirketi olarak 2003 yılında Banksys (Belçika) ve SSB (İtalya) ve Interpay'in joint venture yapması ile kuruldu. Bu şirketler kendi yerli pazarlarında güçlü bir pozisyona sahipti¹²².

Belçika, Çek Cumhuriyeti, Macaristan, İtalya, Polonya, Slovakya ve Hollanda'da hizmet vermektedir. 1 yılda 700.000 işyerine, 23 milyon uluslar arası karta ve 1 milyar işleme hizmet vermektedir¹²³.

Kart personalizasyonu (basım), işyerleri, POS ve ATM yönetim, danışmanlık ve diğer tüm kart verme, kabul etme operasyon hizmetlerini vermektedir¹²⁴.

PaySquare: 2004 yılında Interpay iştiraki olarak kart verme ve kabul etme aktivitelerini gerçekleştirmek üzere kuruldu¹²⁵.

Discover: ABD'deki en büyük bağımsız kart networküne sahiptir. Yaklaşık 14.000 çalışanıyla yılda 50 milyon kart sahibine hizmet vermektedir¹²⁶.

Telekurs Card Solutions: İsviçre'de 1992 yılında kuruldu¹²⁷.

Kart verme, kabul etme ve işyerleri için kart bazlı elektronik ödeme hizmetleri sunmaktadır¹²⁸.

¹²¹ Interpay, History, http://www.interpay.nl/eng/About_Interpay/History/index.asp (19.06.2006)

¹²² Sinsys, <http://www.sinsys.net/processys/partners.htm> (19.06.2006)

¹²³ Sinsys the Facts, <http://www.sinsys.net/processys/facts.htm> (19.06.2006)

¹²⁴ Sinsys Services, <http://www.sinsys.net/processys/services.htm> (19.06.2006)

¹²⁵ About PaySquare, <http://www.paysquare.nl/en/OverPaySquare.aspx> (19.06.2006)

¹²⁶ Discover Financial Services, Corporate Overview, <http://www.discoverfinancial.com/data/corporate/> (19.06.2006)

¹²⁷ Telekurs Milestones, <http://www.telekurs-card-solutions.com/milestones.asp> (19.06.2006)

¹²⁸ Telekurs Areas of Activity, <http://www.telekurs-card-solutions.com/activity.asp> (19.06.2006)

2005 yılında 340 çalışanıyla 98.200 POS terminaline ve POS üzerinden geçen 249 milyon işleme, 5.555 ATM'e ve ATM üzerinden geçen 149 milyon işleme hizmet vermiştir¹²⁹.

Atos Origin: Atos şirketi 1997 yılında bilgi işlem hizmeti veren 2 Fransız şirketin (Axime ve Sligos) birleşmesi ile, Origin şirketi ise 1996 yılında Royal Philips Electronics şirketinin iştiraki olarak kuruldu. Atos Origin, Atos ve Origin firmalarının 2000 yılında birleşmesiyle kuruldu. 2005 yılında KPMG danışmanlık ve 2004'de Sema Grup şirket yapısına katıldı¹³⁰.

İşyeri yönetimi ve hizmetleri, kart yönetimi ve hizmetleri, risk ve güvenlik yönetimi ve ATM hizmetleri vermektedir¹³¹.

Atos Origin dünya üzerinde 47 binden fazla çalışanıyla 40 ülkede hizmet vermektedir¹³².

WorldPay Internet Payment Solutions: WorldPay 1993 yılında kuruldu¹³³.

WorldPay, müşterilerine internet üzerinden kredi ve debit kartla ödeme çözümleri sunmaktadır. Sektörün lider kuruluşlarından olan WorldPay, 20.000'den fazla müşteriye ve 1.200'den fazla banka ve elektronik ticaret ortağına çoklu dil ve para birimi desteği, sağlam güvenlik alt yapısı ve müşteri destek birimi ile 7 gün 24 saat hizmet vermektedir¹³⁴.

Diebold: 1859 yılında Amerika'da kuruldu. 13.000'den fazla çalışanıyla dünya üzerinde 88 ülkede ATM operasyon hizmeti vermektedir¹³⁵.

¹²⁹ Telekurs Card Solutions, Facts&Figures, <http://www.telekurs-card-solutions.com/factsfigures.asp> (19.06.2006)

¹³⁰ Atos Origin, Group History, http://www.atosorigin.com/en-us/Investors/en-us/The_Group/Group_History/ (28.05.2006)

¹³¹ Atos Origin, Payments, http://www.atosorigin.com/en-us/Services/Industries/Financial_Services/Payments/default.htm (28.05.2006)

¹³² Atos Origin, Newsroom, http://www.atosorigin.com/en-us/Newsroom/en-us/Press_Releases/2006/2006_07_20_01.htm (28.05.2006)

¹³³ WorldPay, History, http://www.worldpay.com/about_us/index.php?page=history (25.05.2006)

¹³⁴ WorldPay, Our Services, http://www.worldpay.com/about_us/index.php?page=services (25.05.2006)

¹³⁵ Card Guide, 2004, s.14.

Oberthur Card Systems: 1986 yılında Fransa’da kuruldu¹³⁶.

Oberthur, dünya üzerinde 20’den fazla kart personalizasyon bürosu ile yıllık 500 milyondan fazla kart basım hizmeti vermektedir¹³⁷.

5.2 Türkiye’deki Uygulamalar

Türkiye’de BKM’ye üye servis sağlayıcılar şunlardır¹³⁸:

- Anadolu Kredi Kartı Turizm ve Ticaret A.Ş. (AKK)
- Bileşim Alternatif Dağıtım Kanalları ve Ödeme Sistemleri A.Ş.
- Garanti Ödeme Sistemleri A.Ş. (GÖSAŞ)
- Provus Bileşim Hizmetleri A.Ş.
- Universal Kart Hizmetleri A.Ş.
- Yapı Kredi Kart Hizmetleri ve Matbaacılık Sanayi A.Ş.

AKK, 1976 yılında Eurocard International S.A Türkiye temsilcisi olarak Türkiye’de ilk kredi kartı hizmetini başlatan kuruluş oldu. 1978 yılında Türkiye’nin ilk yurtiçi charge kartı olan “Pakkart”ı Pamukbank için çıkarması, 1984 yılında İsveç Eurocard lisansı ile Türkiye’nin ilk uluslararası kredi kartını çıkarması, bankalara 1985 yılında kart verme, 1995’de işyeri operasyon hizmeti vermeye başlaması ve bunun gibi sayılabilecek bir çok ilk’le AKK’nın Türkiye’de kartlı ödeme sistemlerinin geliştirilmesine katkıda bulunduğu ve öncülük ettiği görülmektedir¹³⁹.

AKK, kartlı ödeme sistemlerinde banka ve kuruluşlara esnek yapısı, sektördeki deneyimleri, uzman kadrosu, sahip olduğu lisans ve yetkiler ve sürekli yenilenen teknolojisi ile dış kaynak kullanılabilecek her uygulamayı verebilen bağımsız bir işlemcidir.

¹³⁶ Oberthur, Milestones, <http://www.oberthurcs.com/getpage.aspx?id=115> (01.06.2006)

¹³⁷ Oberthur, Services-Personalization, http://www.oberthur.com/cards_personalization (01.06.2006)

¹³⁸ BKM, Faaliyet Raporu 2005, <http://www.bkm.com.tr/faaliyetraporu.html> (20.06.2006), s.4.

¹³⁹ AKK Hakkımızda, <http://www.akk.com.tr/tr/hakkimizda.asp#tarihce> (22.05.2006)

Bankalar, AKK'nın ürün ve hizmetlerinden aralarında yaptıkları anlaşmaya göre ihtiyaçları doğrultusunda modül bazında veya tamamından faydalanabilmektedir. Aynı zamanda bankaların çıkaracağı yeni ürünlerde danışmanlık ve hizmet de verebilmektedir.

Türkiye'de AKK'nın sunduğu tüm hizmetleri bir arada veren başka bir işlemci bulunmamaktadır. Türkiye'deki işlemcilerin bir kısmının bankaların kendi bünyesinde kurduğu şirketler olması, bir kısmının da kısıtlı hizmet alanları olması, AKK'nın küçük ve orta ölçekli bankalar tarafından kartlı ödeme operasyonlarını yaptırmak üzere bankalar tarafından tercih edilmesine neden olmaktadır.

AKK, Türkiye'de ve çevre ülkelerde küçük ve orta büyüklükteki bankalara hizmet vermektedir. AKK'nın bu sektördeki referanslarına bakıldığında geçmişte Yapı Kredi, Pamukbank, Finansbank, Dışbank, Interbank, Etibank gibi büyük bankalara da hizmet verildiği görülmektedir.

AKK, 2005 sonu itibariyle 14 bankaya (5'i Türkiye dışında) kart operasyon hizmeti vermektedir. 10.549 POS makinesi ve yaklaşık 200.000 kredi kartına hizmet sunmaktadır¹⁴⁰.

AKK, Aralık 2004'den beri Provus Bileşim Hizmetleri A.Ş.'nin iştiraki olarak hizmet hayatına devam etmektedir¹⁴¹.

Bileşim Alternatif Dağıtım Kanalları ve Ödeme Sistemleri A.Ş., 1998 yılında Ziraat Bankası tarafından kuruldu. Tüm kart operasyon hizmetlerini Ziraat Bankası, Halk Bankası, Ziraat Yatırım ve Turkish Ziraat Bosnia bankalarına vermektedir¹⁴².

Aralık 2005 itibariyle 2.453 ATM, 32.273 işyeri, 27.417 POS, 2.064.875 kredi kartı ve 12.754.192 debit karta hizmet vermektedir¹⁴³.

¹⁴⁰ AKK, Pazarlama ve Satış Departmanı, (13.02. 2006)

¹⁴¹ AKK'dan Haberler, http://www.akk.com.tr/tr/akk_press.pdf (22.05.2006)

¹⁴² Bileşim Alternatif Dağıtım Kanalları, Referanslar, <http://www.bilesim.net.tr/tr/> (29.06.2006)

¹⁴³ Bileşim Alternatif Dağıtım Kanalları, Hizmetlerimiz-İşlem Hacimlerimiz, <http://www.bilesim.net.tr/tr/> (29.06.2006)

Garanti Ödeme Sistemleri A.Ş., 1999 yılında Garanti Bankasının iştiraki olarak faaliyetine başladı. Garanti Bankasının kartlı ödeme sistemlerinde ürün geliştirmeden çağrı merkezine kadar her türlü operasyonunu yapmaktadır¹⁴⁴. Aynı zamanda e-ticaret sistemlerini de yönetmektedir.

GÖSAŞ, Garanti bankasının Türkiye'nin ilk çipli ve markalı kartı olan Bonus Kart'ı ve Türk Hava Yolları ile yaptığı anlaşma ile mil kazandıran Shop&Miles kredi kartını çıkarmasını sağlayarak Türkiye'de kartlı ödeme sistemlerinin çerçevesini değiştirmiştir.

GÖSAŞ, Garanti Bankasının 2005 sonu itibariyle 5 milyon kredi kartı, 2,6 milyon debit kart, 156 bin POS ve 1.215 ATM'ine hizmet vermiştir¹⁴⁵.

Provus Bileşim Hizmetleri A.Ş., 2001 yılında SERVUS Bilgisayar A.Ş.'nin iştiraki olarak kuruldu.

Provus, müşterilerine yüksek adetlerde kart basım ve ekstre basımı, katlanması, zarflanması hizmetlerini vermektedir¹⁴⁶. Visa ve MasterCard'ın istemiş olduğu kart kabul etme hizmetleri (acquiring) lisanslarına sahip olup POS ve ATM'lerde kart kabul etme ve işlemci olarak hizmet sunma imkanına sahiptir.

Ekstre basım hizmetinde Türkcel, HSBC, Fortis, Avea, T. İş Bankası gibi Türkiye'nin en büyük banka ve kuruluşlarına hizmet vermektedir.

Universal Kart Hizmetleri A.Ş., 1998 yılında Egebank'ın iştiraki olarak kuruldu¹⁴⁷. Şu an Teknoloji Holding'in iştiraki olarak hizmetlerini sürdürmektedir.

Müşterilerine kart operasyon ve işyeri operasyon hizmetleri vermektedir. Kart basım hizmetini 2003 yılından beri Gemplus ile yapmış olduğu iş ortaklığı ile

¹⁴⁴ Garanti Ödeme Sistemleri, http://www.dogusgrubu.com.tr/sektor.asp?firma_ID=9&lang=tr (29.06.2006)

¹⁴⁵ BKM, 2005 BKM İstatistikleri

¹⁴⁶ Provus-Hizmetler, <http://www.provus.com.tr> (29.06.2006)

¹⁴⁷ <http://www.ukh.com.tr/index.html> (29.06.2006)

gerçekleştirmektedir¹⁴⁸.

Universal Kart Hizmetleri, yurt içinde Akbank, Koçbank, Boyner Mağazaları, Şeker Bankası, Asya Finans, Eskişehir Tüketici Kooperatifleri Birliği gibi kurumlara kart basım hizmeti, Şekerbank ve Asya Finans'a da kart operasyon hizmeti vermektedir¹⁴⁹.

Yapı Kredi Kart Hizmetleri ve Matbaacılık Sanayi A.Ş., Yapı Kredi Bankasının kart verme ve kabul etme işlemlerinin tümünü gerçekleştirmek üzere kuruldu.

Yapı Kredi Kart Hizmetleri ve Matbaacılık Sanayi A.Ş., 2005 yılında 5,7 milyon kredi kartı, 3,7 milyon debit kart, 153 bin POS ve 1.470 ATM'e hizmet vermiştir¹⁵⁰.

Tablo.26

Türkiye’de Kartlı Ödemelerde Faaliyet Gösteren İşlecilerin Verdiği Hizmetler

	Kart Basım	Ekstre Basım	Katlama/Zarflama	Kredi Kartı Operasyon	Debit Kart Operasyon	Kart Kabul Operasyon	ATM Operasyon
AKK	X	X	X	X	X	X	
Bileşim Alternatif Dağıtım Kanalları	X	X	X	X	X	X	X
GÖSAŞ	X	X	X	X	X	X	X
Provus Bileşim Hizmetleri	X	X	X			X	X
Universal Kart Hizmetleri	X	X	X			X	
Yapı Kredi Kart Hizmetleri	X	X	X	X	X	X	X

¹⁴⁸ Universal Kart, Kart Basım, <http://www.ukh.com.tr/haberler.htm> (15.02.2006)

¹⁴⁹ Universal Kart, Referanslar, <http://www.ukh.com.tr/haberler.htm> (15.02.2006)

¹⁵⁰ BKM, 2005 BKM İstatistikleri

Tablo.27

Türkiye’de Kartlı Ödeme Operasyonları İçin Dış Kaynak Kullanan Bankalar

	Kart Basım	Ekstre Basım	Katılma/ Zarflama	Kredi Kartı Operasyon	Debit Kart Operasyon	Kart Kabul Operasyon	ATM Operasyon	Call Center
Yapı Kredi	X	X	X	X	X	X	X	
Garanti	X	X	X	X	X	X	X	
İş Bankası	X	X	X					
Akbank	X	X	X					
Finansbank	BT İşletimini Baksoft'a yaptırıyor							X
Vakıfbank								
HSBC	X	X	X					
Denizbank	X	X	X					
Halkbank	X	X	X	X	X	X	X	
Ziraat Bankası	X	X	X	X	X	X	X	X
Fortis	X	X	X			X	X	
Koçbank								
Citibank		X	X					
Oyakbank							X	
Asya Finans	X	X	X	X	X	X	X	
Şekerbank	X	X	X			X	X	
Tekstilbank								
Kuveyt Türk	X	X	X	X		X	X	
Family Finans	X	X	X	X		X	X	
Anadolu Bank	X	X	X					
TEB								
Anadolu Finans	X	X	X	X		X		
Turkishbank	X	X	X	X				
Tekfenbank	X	X	X	X				
MNGBank	X	X	X	X				
BankEuropa	X	X	X	X				
Al Baraka	X	X	X	X		X		

5.3 Kartlı Ödeme Sistemlerinin Geleceği

Kartlı ödeme sistemlerinin Türkiye ve dünyada ulaştığı nokta göz önüne alındığında sistemlerin bilgi ve iletişim teknolojilerine aşırı derecede bağımlı olduğu görölmektedir. Bu anlamda kartlı ödeme sistemlerindeki dış kaynak kullanımını, daha genel anlamda bankacılık sektöründe dünya genelinde artan oranda görölen bilişim konularındaki dış kaynak kullanımı ile ilişkilendirmek doğru olacaktır.

Kartlı ödeme sistemlerinde oldukça fazla olan bilişim yatırımları özellikle plastik kartlarda yeterli güvenlik sağlayamayan manyetik şerit teknolojisinden EMV (Euro, MasterCard, Visa) şip teknolojisine geçişte zaten daha da fazla artmaktadır. Bu sistemde sadece bilişim yatırımları yeterli olmamakta, gittikçe daha fazla teknik bilgi gerektiren yazılım ve donanımların bir arada çalıştığı teknik personel de oldukça önem kazanmaktadır.

Klasik anlamda bankacılık sektöründe çok fazla görölmeyen nitelik ve donanımına sahip bu yeni kuşak insan gücü, bankaların karşılayamayacağı veya karşılasa bile banka içi ücret dengelerini bozacak derecede maddi kaynak gerektirmektedir. Yani sadece teknolojik yatırımların banka tarafından yapılması yeterli olmamakta, bu sistemleri geliştirecek ve kullanacak insan kaynağı da önem kazanmaktadır.

Amerika ve Avrupa tipi dış kaynak şirketlerinin getirdiği, kaynakların etkin kullanımını sağlayan dış kaynak modelleri, teknolojik yatırımların hizmet alan bankalar tarafından paylaşılması, dolayısıyla yeni yatırımların daha kolay yapılabilmesi sonuçlarını doğurmuştur. Türkiye'ye baktığımızda ise bu trendi tam olarak görememekle birlikte bankacılık sektörünün itici gücü olarak öne çıkan kartlı ödeme sistemleri günümüze kadar oldukça etkin bir gelişim izlemiştir.

Kıta Avrupası tipi dış kaynak şirketleri genellikle bankaların ortaklıkları olmaları nedeniyle mevcut gelişimini sürdürecektir. Kartlı ödeme sistemlerindeki en önemli aşamalardan biri olan EMV geçişinin asıl itici gücü olan Avrupa, zaten bir anlamda sahibi olduğu bu yeni teknolojik aşamada şimdiye kadar başarıyla kurduğu yatırım/maliyet dengesini sürdürecektir.

Kartlı ödeme sistemlerinin doğduğu bölge olan ABD’de dış kaynak kullanımı zaten oldukça yaygındır. Visa, MasterCard, American Express gibi tüm büyük lisansör kuruluşların zaten merkezlerinin burada olması ödeme sistemlerinin geleceğinin de Amerika’dan belirlenmesine yol açmaktadır. Bankalar çoğunlukla kartlı ödeme operasyonlarını bankanın yapısından ayrı tutup, operasyonlarını dış kaynak hizmeti sunan firmalara yaptırmaktadır. Bunun sonucunda Amerika’da kartlı ödeme sistemleri hizmeti sağlayan dünyanın en büyük işlemcileri doğmuştur. Bu işlemciler hizmet alanlarını Amerika ile sınırlı tutmamakta ve Avrupa ve diğer kıtalardaki ülkelere de çözüm sağlamaktadır. Dolayısıyla Amerika’da değişim çok mümkün görünmemekte olup dış kaynak kullanım trendi büyüyerek devam edecektir.

Kaynakların verimli kullanılmasının önünü açacak dış kaynak kullanımı kartlı ödeme sistemlerinde Türkiye’de önemli büyüklüklerde gelişim gösterememiştir. Ancak;

- Giderek artan sayıda yabancı bankanın Türkiye pazarına girmesi,
- Devletin kredi kartları üzerine yaptığı düzenlemeler ile kartlı ödemelerle ilgili maliyetler üzerinde uygulanan baskı,
- Kartlı ödeme sistemlerinin giderek artan oranda kullanımı dolayısıyla, giderek daha fazla yeni yatırımlara ihtiyaç duyulması

gibi faktörler orta vadede Türkiye’de de Amerika/Avrupa tipinden farklı olarak özgün koşullarla da olsa dış kaynak kullanımında artışa neden olacaktır. Bu artışın piyasanın kendi dinamiklerine bırakılması durumunda oldukça yavaş olacağı söylenebilir. Ancak regüle edici kurumların bankalar üzerinde maliyetlere yönelik baskıyı artırarak uygulaması durumunda bu süreç daha hızlı olacaktır.

Türk bankacılık piyasasındaki büyük bankaların şimdiye kadar dış kaynak kullanımı konusuna soğuk bakmış olmaları, kendi yapıları içinde gerekli yatırımların yapılması ve bilgi birikiminin oluşmasını doğurmuştur. Bankaların makro ekonomik dengeler ve tekrarlayan krizler nedeniyle asıl uzmanlık alanları olan kredilendirme fonksiyonlarını rölantiye almaları, kartlı ödeme sistemlerini bankaların en önemli satış

kanalı haline getirmiştir. Dolayısıyla kısa dönemde mevcut yatırım ve bilgi birikiminin el değiştirmesi ve bankaların dış kaynak kullanımına geçmesi çok mümkün görünmemektedir.

Her ne kadar dış kaynak kullanımı olarak düşünölemeyecek olsa da şimdiden bazı büyük bankalar arasında kaynakların etkin kullanımı ve gereksiz altyapı yatırımlarından kaçınma amacıyla ATM ve POS paylaşımları görölmektedir. Bankaların bilgi işlem bütçelerinde yer alan en önemli rakamlardan bir tanesi üye işyerlerine konulan POS cihazlarından kaynaklanan masraflardır. POS satın alma bedeli, arıza, kurulum, sökme ve yer değiştirme gibi saha hizmetleri, POS yazılımlarının ve yeni versiyonlarının güncellenmesi, sertifikasyon çalışmaları, sarf malzemelerinin temini ve dağıtımı, yardım masası ve proje yönetim maliyetleri bankaların POS'la ilgili katlanmaları gereken maliyet kalemlerini oluşturmaktadır. Bir POS cihazının ortalama bedeli 300-400 USD civarında ve genellikle 3 senede bir yenilenmek zorundadır. Türkiye'de 2005 sonu itibariyle 1 milyon 141 bin POS makinesi olduğu düşünöldüğünde minimum 342 milyon USD'lık bir yatırımın sahada gerçekleştiğı gerçeğı ile karşı karşıya kalınmaktadır. Paylaşım trendinin kısa vadede artarak devam ediyor olması, hali hazırda paylaşılan ATM ve POS cihazlarının mülkiyetinin bir dış kaynak şirketi tarafından devralınması gibi bir durumda dış kaynak kullanımında ani bir hızlanmaya yol açabilecektir. Ortak POS ve ATM konularında Türkiye Bankalar Birliğı ve BKM'nin projeler oluşturduğı ve bunların son yıllarda hız kazandığı da bilinmektedir.

SONUÇ

Bir ülkede kalkınma ve gelişme olabilmesi için mal ve hizmetin üretilmesi ve taraflar arasında değişimi gerekir. Çağdaş ekonomide değişim parasal ödeme ile yapılır. Paranın ödeme aracı olarak kullanılmaya başlaması ve nakit paranın etkin bir ödeme aracı/sistemi olmamasından dolayı elektronik ödeme araçları/sistemleri doğmuştur. Paranın daha çabuk, daha güvenli ve risksiz hareket edebilmesi düşüncesi elektronik ve bilgisayar teknolojisi ile birleşerek elektronik ödeme sistemlerine geçişi hızlandırmıştır. Teknoloji ve iletişimdeki gelişmeler elektronik ödeme araçlarının ve sistemlerinin kullanımının her geçen gün artmasına ve yayılmasına neden olmuştur. Elektronik ödeme sistemleri daha yüksek satış hacmi, geniş global pazar, coğrafi sınırlardan kurtulma ve daha etkin bir yapı getirmiştir.

Günümüzde ödeme sistemleri ülke finans sisteminin sağlıklı çalışması ve para politikalarının başarı ile uygulanabilmesi sürecinde en önemli unsur olarak algılanmaktadır. Ödeme sistemlerinin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi ülkenin kalkınması ve yatırımcıların cezbedilmesinde önemli bir rol oynar. Ucuz, güvenilir ve hızlı bir ödeme sistemi olmazsa firmalar ödemelerini gerçekleştiremez, ücretlerini ödeyemez, mal temin edilemez. Bununla birlikte ödeme gecikmelerinin maliyetleri arttırması ekonomik refahın azalmasına neden olacaktır.

Ödeme işlemleri için kullanılan ödeme araçlarının ülkeler arasında kullanım yoğunluğu farklılık göstermektedir. Bu farklılık, değişik ülkelerde farklı nakit dışı ödeme araçlarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

1950’li yıllarda başlayan kredi kartı uygulaması günümüzün en önemli elektronik ödeme araçları/sistemlerinden biridir. Kredi kartı sistemi, insanların yanında para olmasa bile ödeme yapabileceği, her yerde kabul gören bir ödeme aracına sahip olma ihtiyacından doğmuştur. Kredi kartı sisteminin işleyebilmesi için kart sahibi, işyeri, kart çıkaran banka, kart kabul eden banka, kart şirketi ve takasın gerçekleştirilebileceği kuruluşa gerek vardır. Tüm bu oyuncular arasındaki kuralları,

prosedürleri, işleyişi kart şirketleri (lisansör kuruluş) belirler. Kart çıkaran ve kabul eden bankalar bu kurallara uymak ve onları takip etmekle yükümlüdür.

Kartlı ödeme sistemlerinin ödeme sistemleri içindeki önemi ve kullanımı gün geçtikçe artmaktadır. Banka ve kredi kartlarıyla yapılan ödemelerin hızlı, kolay ve güvenilir bir şekilde yapılması, tüketiciler ve işyerlerinin bu kartları kullanımını arttırmıştır. Bankalar sürekli olarak büyüyen bu pazarda müşterilerine daha fazla ürün sunabilmek, kartlı ödeme sisteminin bankaya getireceği çapraz satış imkanından faydalanmak ve diğer bankalarla rekabet edebilmek için kartlı ödeme işine girmek zorundadır.

Kartlı ödeme operasyonları klasik bankacılık ürünlerinden tamamiyle farklıdır. Kartlı ödeme sistemlerinin kendine özgü kuralları ve çalışma yöntemi bulunmaktadır. Banka bu işi yapmak istiyorsa kartlı ödeme operasyonları için ayrı departmanlar kurmak ve personelini bu konuda eğitmek zorundadır.

Bankalar, kartlı ödeme operasyonlarını kendi bünyesinde yapmak istiyorsa teknoloji yoğun ve pahalı bir üretim sürecine de katlanmak zorundadır. Ekonomi her geçen gün daha dinamik hale geliyor. Rekabet zorlaşıyor. Globalleşmenin etkisiyle artan rekabet koşulları, işletmeleri kaliteyi yükseltmeye, ama bunun yanında daha az maliyetli ve çabuk üretime zorluyor. Bu sayede de pazardaki rekabet avantajlarını korumak isteyen işletmeler ana işlerine odaklanarak, asıl olmayan işlerini başka işletmelere yaptırıyorlar.

Şirketler genelde maliyetleri düşürmek ve iş süreçlerini etkinleştirip kendi temel faaliyetlerine odaklanabilmek için dış kaynak kullanımına başvurmaktadır. Firmanın dış kaynak kullanımı için başvurduğu şirketin, dış kaynak kullanılan şirketteki uzmanlık seviyesi dış kaynak kullanımında önemli bir unsurdur. Dış kaynak hizmeti veren firmanın konuya hakim olması, dış kaynak kullanan şirketin kendi ana faaliyet konusuna odaklanmasını sağlayarak verimliliği artırıcı bir rol oynar.

Dış kaynak kullanımı uygulayan şirketlerin işleri üzerinde daha güçlü bir kontrole sahip olduğu, şirketin kapasitesini arttırmadan en iyi bilgi birikimi

kaynaklarına ulaşabildiği, bölümler arasındaki koordinasyonun daha iyi sağlanabildiği görülmektedir.

Dış kaynak kullanımının en yaygın kullanılabileceği sektörlerden biri de bankacılıktır. Bankalar kendi operasyonları içinde oldukça maliyetli olan kartlı ödeme operasyonlarını işlemci firmalara yaptırmayı tercih ederek, bankacılık hizmetlerine daha fazla odaklanacak ve teknolojiyi daha hızlı uygulayabilecektir. Böylece banka rekabet ve maliyetlerde esneklik sağlayacaktır.

Kartlı ödemelerde dünyadaki uygulamalara bakıldığında bu işin genellikle bankalar tarafından ortak kurulan veya bağımsız çalışan işlemcilere yaptırıldığı görülmektedir. Ancak Türkiye’deki uygulamalara bakıldığında büyük ölçekli bankaların bu işi genelde kendi bünyesinde yapmayı tercih ettiği görülmektedir. Ancak sektörde yaşanan gelişmeler, güvenlikle ilgili sorunların ortadan kaldırılmasıyla ilgili yapılan çalışmalar, kullanılan teknolojinin ve lisans ücretlerinin çok maliyetli olması, ortak çözümlerin kullanılmaması gibi sebeplerle katlanılan maliyetler Türkiye’de gelecekte dış kaynak kullanımının öneminin ve kullanımın artacağını gösterecektir.

Kartlı ödeme sistemlerinde bilişim yatırımları oldukça fazladır. Teknolojinin hızla değişmesi bu sektörde yapılan yatırımların sürekli olarak yenilenmesine, değişmesine neden olmaktadır. İşlemciler genellikle aynı hizmeti bir çok firmaya sunduğundan, yüksek hizmet kalitesini ve teknolojisini müşterilerine düşük fiyata sunabilmektedir. Aynı zamanda bankalar operasyonlarını işlemcilere yaptırarak maliyetlerinin ne kadar olacağını önceden bilecek, sürprizlerle karşılaşmayacaktır.

Bankalar sektörde olan gelişmeleri dış kaynak hizmeti veren şirketler vasıtasıyla daha yakından takip edebilecek, işlemci firmanın kaynaklarından ve uzman kadrosundan faydalanabilecektir.

Kartlı ödeme sektöründe sürekli büyüyen ve büyük pazar payları olan büyük ölçekli bankalar genellikle kartlı ödeme operasyonlarını kendi bünyesinde gerçekleştirmeyi tercih etmektedir. Kart sayısı veya işlem adedi yükseldikçe bankaların birim maliyetleri o kadar düşmektedir. Türkiye’de özellikle büyük kart ve işlem

adetlerine sahip olan büyük bankaların bu işi kendi içinde yapmayı tercih ettiği görülmektedir.

Kartlı ödeme sistemlerinden pay almak isteyen küçük ve orta ölçekli bankaların bu işi kendi bünyesinde yapması ise mantıklı değildir. Bu büyüklükteki bankaların dış kaynak kullanarak kartlı ödeme operasyonlarını gerçekleştirmeleri gerçekten maliyet, kaynak, teknoloji, bilgi birikimi, insan kaynağı vb. gibi daha bir çok konuda avantaj sağlayacak ve operasyonlarının daha karlı ve verimli olmasını da beraberinde getirecektir. Dolayısıyla küçük ve orta büyüklükteki bankalar kartlı ödeme operasyonlarında dış kaynak kullanımını tercih etmelidir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Alexander, Kern, Rahul Dhumale ve John Eatwell. **Global Governance of Financial Systems: The Legal and Economic Regulation of Systematic Risk**. Oxford University Press Incorporated. 2006.
- Ataman, Göksel. **İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar**. 2. Basım. İstanbul: Türkmen Kitabevi. Yayın Nu:181. 2002.
- Axelrod, Warren. **Outsourcing Information Security**. Artech House Incorporated. 2004.
- Barbara, Robert ve Andrew Kris. **Shared Services**. 1. Basım. Great Britain:Pearson Education Limited. 2000.
- Boone, Loise E. ve David L.Kurtz. **Contemprorary Business**. Orlando: The Dryden Press. 1999.
- Brown, Douglas. **Black Book of Outsourcing: How to Manage the Changes, Challenges, and Opportunities**. John Wiley&Sons Incorporated. 2005.
- Buhur, Oğuzhan. **Tüketici Kredisi Açısından Kredi Kartı Uygulaması**. 1.Basım, Ankara: Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş., 2004.
- Butler, Janet. **Winning the Outsourcing Game: Making the Best Deals and Making Them Work**. Auerbach Publishers Incorporated. 2000.
- Corbett, Michael F.. **Outsourcing Revolution:Why It Makes Sense and How to Do It Right**. USA:Dearborn Trade. 2004.Davis S. ve Richard Schmalensee. **Paying with Plastic**. London:The MIT Press. 1999.
- Duening, Thomos N. ve Rick L. Click. **Essentials of Business Process Outsourcing**. John Wiley&Sons Incorporated. 2005.
- Fong, Michelle W. L.. **Bankcard Payment System in The People's Republic of China**. USA: Idea Group Publishing. 2002.
- Fry, Maxwell J., Isaack, Sandra, Krzysztof, David Sheppard, Francisco Solis ve John Trundle. **Payment Systems in Global Perspective**. London:Routlage, 1999.
- Gottschalk, Petter. **Managing Successful IT Outsourcing Relationships**. IRM Press. 2005.

- Guttman, Robert. **Cybercash: The Coming Era of Electronic Money**. 1. Basım. NewYork:Palgrave Macmillan. 2003.
- Harbhajan, Kehal. **Outsourcing and Offshoring in the 21st Century: A Socio-Economic Perspective**. Idea Group Publishing. 2006.
- Horn, Norbert. **Outsourcing of Banking Functions**. 17. Basım. Netherlands:Kluwer Law International. 2003.
- Info Tech Research Group (ITRG). **How to Optimize Outsourcing Relationships**. ITRG. 2003.
- İşgüzar, Hasan. **Banka Kredi Kartı Sözleşmeleri**. 1. Basım. Ankara: Yetkin Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 2003.
- Jenster, Per V.. **Outsourcing-Insourcing: Can Vendors Make Money From The New Relationship Opportunities**. 1. Basım. USA: John Wiley&Sons Incorporated. 2005.
- Johnson, Omotunde E.G., Richard K. Abrams, Jean-Marc Destresse, Tony Lybek, Nicholas Roberts ve Mark Swinburne. **Payment Systems, Monetary Policy, and the Role of the Central Bank**. USA:International Monetary Fund, 1998.
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. 5. Basım. İstanbul: Arıkan Basım Yayın Ltd. Şti, Yayın No:45. 2005.
- Kurihara, Yutaka, Sadayoshi Takaya ve Nabuyoshi Yamori. **Global Information Technology and Competitive Financial Alliances**. London: Idea Group Publishing. 2005.
- Leebaert, Derek. **Future of The Electronic Marketplace**. London:The MIT Press. 1998.
- Mishkin, Frederic S.. **The Economics of Money, banking and Financial Markets**, 7. Basım. United Kingdom: Pearson International Edition. 2003.
- Özbay, Tanju. **Sorularla Dış Kaynak Kullanımı**. 1. Basım, İstanbul:İstanbul Ticaret Odası.Yayın Nu:27. 2004.
- Özmen, Şule. **Ağ Ekonomisinde Yeni Ticaret Yolu E-Ticaret**. 1. Basım. İstanbul:Bilgi Üniversitesi Yayınları. 2003.
- Power, Mark John. **Outsourcing Handbook:How to Implement a Succesful Outsourcing Process**. London:Kogan Page Limited. 2006.
- Radu, Christian. **Implementing Electronic Card Payment Systems**. 2. Basım. Artech House Incorporated, 2002.

- Schoell, Dessler ve John A. Reinecke. **Introduction to Business**. 7. Basım. Allyn and Bacon. 1993.
- Şener, Oruç Hami. **Satış Noktasından Elektronik Fon Transfer Sistemi ve Hukuki Niteliği**. İstanbul:Türkiye Bankalar Birliği. Yayın Nu. 219. 2000.
- Tucker, Irvin B.. **Survey of Economics**. Minneapolis: West Publishing Company. 1995.
- Teoman, Ömer. **Hukuki Yönden Kredi Kartı Uygulaması**. 2. Basım, İstanbul:Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., Yayın Nu.673/270. 1996.
- World Bank. **Financial Sector Assessment: A Handbook**. World Bank. 2005.
- Yetim, Sedat. **Kredi Kartları ve Tüketici Kredileri**. 1. Basım. Ankara:Sermaye Piyasası Kurulu. Yayın Nu. 69. 1997.

Diğer Yayınlar

A Brief History of Credit Cards. <http://www.creditcards.com/history-of-credit-cards.php> (07.11.2005)

About Certegy History. http://www.certegy.com/AC_History.html (19.06.2006)

About PaySquare. <http://www.paysquare.nl/en/OverPaySquare.aspx> (19.06.2006)

About SERMEPA/Background. <http://www.sermepa.es/ingles/index.htm> (08.02.2006)

AKK'dan Haberler. http://www.akk.com.tr/tr/akk_press.pdf (22.05.2006)

American Express. History. http://en.wikipedia.org/wiki/American_Express (22.09.2005)

American Express. Our History. <http://home3.americanexpress.com/corp/os/history/card.asp> (07.11.2005) Bankalararası Kart Merkezi (BKM). 2005 Yılı 4. Dönem İstatistikleri. Üye İşyeri Bilgileri.

Apacs. History of Plastic Cards. http://www.apacs.org.uk/payment_options/documents/Plastic%20Cards%20%20History%20of%20Plastic%20Cards%20in%20the%20UK%20v1.pdf (15.05.2006) BKM. Faaliyet Raporu 2005. <http://www.bkm.com.tr/faaliyetraporu.html> (20.06.2006)

Atos Origin. Group History. http://www.atosorigin.com/en-us/Investors/en-us/The_Group/Group_History/ (28.05.2006)

Atos Origin. Newsroom. http://www.atosorigin.com/en-us/Newsroom/en-us/Press_Releases/006/2006_07_20_01.htm (28.05.2006)

Atos Origin. Payments. http://www.atosorigin.com/en-us/Services/Industries/Financial_Services/Payments/default.htm (28.05.2006)

Axalto. About Us. <http://www.axalto.com/Company/index.asp> (19.06.2006)

Ay Design, Elektronik Para Nedir?. <http://www.aydesign.net/elektronikpara.htm> (16.11.2005)

Bank Card Company Key Dates. <http://www.bcc.be/en/general/dates.cfm> (08.11.2005)

Bank Card Company in Figures. <http://www.bcc.be/en/general/figures.cfm> (08.11.2005)

Bank for International Settlements (BIS). Red Book. March 2006. <http://www.bis.org/publ/cpss74p2.pdf> (08.05.2006)

Bankalararası Kart Merkezi

Bankalararası Kart Merkezi. Sözlük. <http://www.bkm.com.tr/sozluk.html> (10.05.2006)

BKM. Ödeme Sistemleri. <http://www.bkm.com.tr/odemesistemleri.html> (15.05.2006)
Bank for International Settlements (BIS). Red Book March 2006.
<http://www.bis.org/publ/cpss74p2.pdf> (08.05.2006)

BKM. Ödeme Sistemleri. <http://www.bkm.com.tr/odemesistemleri.html> (15.05.2006)

Bankacılar Dergisi. “Bankalararası Tahsilat Sistemi”. Sayı 50. 2004.
<http://www.tbb.org.tr/turkce/dergi/pdf/50.pdf> (14.02.2006)

Banksoft A.Ş.

Bileşim Alternatif Dağıtım Kanalları. Referanslar. <http://www.bilesim.net.tr/tr/>
(29.06.2006)

Bileşim Alternatif Dağıtım Kanalları. Hizmetlerimiz-İşlem Hacimlerimiz.
<http://www.bilesim.net.tr/tr/> (29.06.2006)

Boyle, Peter. Outsourcing Workshop. <http://www.tefma.com/info services/papers/1999/boyle.pdf> (15.03.2006)

BTOM. Takas Odaları-Tarihçe. <http://www.btom.org.tr> (29.05.2006)

BTOM. <http://www.btom.org.tr/2004faaliyet/TABLO5.htm> (29.05.2006)

Büyük Araştırmadan İş Dünyasına Mesajlar. Mayıs 2005. http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=2754 (24.04.2006)

Capital Dergisi. Outsourcing Eki. Aralık 2004.

Card Guide. 2004.

Cards International. US Processors. Aralık 2004.

Cardworld International Journal. Processing Position. Mayıs 2004.

Carte Bleue. Historique. http://www.cartebleue.fr/page.asp?menu_id=25 (07.11.2005)

Certegy Company Overview. http://www.certegy.com/AC_CertegyAtAGlance.html
(19.06.2006)

Certegy. Global Services. http://www.certegy.com/GS_GlobalServices.html
(19.06.2006)

Consult IT Now. Top Ten Reasons to Outsource. http://www.consultitnow.com/kb/top_ten_reasons_outsource.php (01.05.2006)

“Cüzdanlarımız Kredi Kartı Doldu”. *Sabah Gazetesi*. 29 Kasım 2005.
<http://www.sabah.com.tr/2005/11/29/fin113.html> (15.05.2006)

Datacard

Devlet Planlama Teşkilatı (DPT). Demografik Göstergelerde Gelişmeler. <http://ekutup.dpt.gov.tr/program/2005/nufus.html> (29.05.2006)

Diners Club Foundation. http://en.wikipedia.org/wiki/Diners_Club (22.09.2005)

Diners Club. Newsroom Fact Sheets. <http://www.dinersclubnewsroom.com/overview.cfm?submenu=media> (13.05.2006)

Diners Club International. History Overview and Timeline.
<http://www.dinersclubnewsroom.com/anniversary.cfm?submenu=history&>
(07.11.2005)

Discover Financial Services. Corporate Overview. <http://www.discoverfinancial.com/data/corporate/> (19.06.2006)

Erdoğan, Cemal. “Avrupa Birliğinde Elektronik Ödeme Sistemlerindeki Gelişmeler”. *Bankacılar Dergisi*. 2004. Sayı.48. <http://www.tbb.org.tr/turkce/dergi/pdf/48.pdf> (30.04.2006) Kirdaban, M. İbrahim. “Ödeme Sistemlerindeki Gelişmeler ve Ödeme Sistemlerinin Finansal Sistem İstikrarı Üzerindeki Etkileri”, 2005. Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası, Bankacılık ve Finansal Kuruluşlar Genel Müdürlüğü Uzmanlık Yeterlilik Tezi <http://www.tcmb.gov.tr/kutuphane/TURKCE/tezler/mibrahimkirdaban.pdf> (31.03.2006)

European Card Review. “Searching For The Optimum Model”. Ocak/Şubat 2004.

European Card Review. “Card Notes-Processing”. Mart/Nisan 2002.

Facts about PBS. http://www.pbs.dk/pbs/site/pbs_dk/en/content/om_pbs/fakta.html
(20.02.2006)

First Data. About. History. http://www.firstdata.com/abt_history.jsp (19.06.2006)

First Data. News. Media Room-Press Kit. http://www.firstdata.com/news_factsheet.jsp
(19.06.2006)

Garanti Ödeme Sistemleri. http://www.dogusgrubu.com.tr/sektor.asp?firma_ID=9&lang=tr (29.06.2006)

Gartner Outsourcing Summit. The Gartner Outsourcing Life Cycle. 2005.,
http://www.gartner.com/2_events/conferences/2005/std8/std8_agenda.pdf
(15.03.2006)

Gönpa Elektronik San. ve Tic. A.Ş.

GZS. The Company Key Operating Figures. http://www.gzs.de/wEnglisch/01_das_unternehmen/kennzahlen.php?navid=5 (19.06.2006)

GZS. The Company Milestones. http://www.gzs.de/wEnglisch/01_das_unternehmen/meilensteine.php?navid=6 (19.06.2006)

GZS. Products&Services. http://www.gzs.de/wEnglisch/02_produkte_und_leistungen/index.php?navid=9 (19.06.2006)

History of Credit Cards. Credit Card Processing and Merchant Accounts. <http://www.banccertified.net/history-credit-cards-processing-merchant-accounts.htm> (07.11.2005)

History of Credit Card in Russia. <http://koi.credcard.ru/eng98.html> (07.11.2005)

<http://www.bilesim.net.tr/tr/> (29.06.2006)

http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=2754 (24.04.2006)

<http://www.ukh.com.tr/index.html> (29.06.2006)

JCB International. JCB History. <https://www.jcbinternational.com/htm/about/history.htm> (28.02.2006)

JCB International. Corporate Information-Key Figures. <https://www.jcbinternational.com/htm/about/inform.htm> (28.02.2006)

Interpay. History. http://www.interpay.nl/eng/About_Interpay/History/index.asp (19.06.2006)

Kağıt Paranın Tarihi. http://www.nazlimcafe.com/kagit_icat.htm (27.02.2006)

Kern

Kirdaban, M. İbrahim. “Ödeme Sistemlerindeki Gelişmeler ve Ödeme Sistemlerinin Finansal Sistem İstikrarı Üzerindeki Etkileri, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası”. Bankacılık ve Finansal Kuruluşlar Genel Müdürlüğü Uzmanlık Yeterlilik Tezi. 2005. <http://www.tcmb.gov.tr/kutuphane/TURKCE/tezler/mibrahimkirdaban.pdf> (31.03.2006)

Küçük, Erdoğan. “Günümüz Ödeme Sistemleri ve Araçları”. 1999. <http://www.kktcmb.trnc.net/baskan-konusma/lira-s11-07-99-a.pdf> (10.01.2006)

KobiFinans, Dış Kaynak Kullanımında Stratejik Riskler. 2005. http://www.kobifinans.com.tr/icerik.php?Article=348&Where=danisma_merkezi&Category=020606 (30.04.2006)

- Lafferty. Slim Pickings for Ozzie Processors. http://www.lafferty.com/printer_headlines.php?id=4369 (23.03.2005)
- Listfield ve Fernando Montes-Negret. Modernizing Payment Systems in Emerging Economies. http://www-wds.worldbank.org/servlet/WDSContentServer/WDSP/IB/1994/08/01/000009265_3970716141543/Rendered/PDF/multi0page.pdf (01.06.2006)
- MasterCard International
- MasterCard International. Corporate Overview-Key Facts. http://www.mastercard.com/us/company/en/docs/corporate_fact_sheet_1.pdf (08.06.2006)
- MasterCard International. Corporate Overview-Key Statistics. http://mastercardinternational.com/docs/corporate_fact_sheet_1.pdf (08.06.2006)
- MasterCard International. MasterIndex Profili. Aralık 2003. <http://www.europay.com.tr/guncel/MasterIndex2003/alisveislerdkredikartnnp.pdf> (25.04.2006)
- MasterCard International. MasterIndex Profili. Aralık 2003. <http://www.europay.com.tr/guncel/MasterIndex2003/kredikartinereleldkul.pdf> (25.04.2006)
- MasterCard International. MasterIndex Profili. Aralık 2003. <http://www.europay.com.tr/guncel/MasterIndex2003/cuzdanlarimizdakackrediF.pdf> (25.04.2006)
- MasterCard International. 2005 Yılı Sahtecilik ve Dolandırıcılık İstatistikleri.
- Oberthur. Milestones. <http://www.oberthurcs.com/getpage.aspx?id=115> (01.06.2006)
- Oberthur. Services-Personalization. http://www.oberthur.com/cards_personalization (01.06.2006)
- Orhan, Ayhan. “Bilgi-Kaynaklı Global Sosyo Ekonomik Dönüşümün Parasal Yansımaları:Plastik Para”. http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=148 (25.02.2006)
- Payment Systems Europe Ltd.. “Processors from Mars, Bankers from Venus”. Eylül 2004.
- PBS. Our History. http://www.pbs.dk/pbs/site/pbs_dk/en/content/om_pbs/historie_skridt.html (20.02.2006)
- Provus-Hizmetler. <http://www.provus.com.tr> (29.06.2006)
- ServiRed. Evolution Europe. <http://www.servired.es/ingles/evolucion.htm> (08.02.2006)
- Servus A.Ş.

Sheppard, David. Payment Systems. <http://www.bankofengland.co.uk/education/ccbs/handbooks/pdf/ccbshb08.pdf> (09.05.2006)

Sinsys. <http://www.sinsys.net/processys/partners.htm> (19.06.2006)

Sinsys the Facts. <http://www.sinsys.net/processys/facts.htm> (19.06.2006)

Sinsys Services. <http://www.sinsys.net/processys/services.htm> (19.06.2006)

SSB. The Company History. <http://www.ssb.it/SSBOnline.nsf/V2010/A71513A19BE173BD00256AEE004ECB07> (19.06.2006)

SSB. The Company Employees. <http://www.ssb.it/SSBOnline.nsf/V2010/17CA37D15C03C7A400256AEE004EE563> (19.06.2006)

SSB. Card Processing. <http://www.ssb.it/SSBOnline.nsf/V2010/7D39A9A70FBE0B1A00256AD3004537E5> (19.06.2006)

TCMB. EFT ve EMKT Öncesi İşlemler Ne Şekilde Yürütülüyordu?. http://www.tcmb.gov.tr/yeni/iletisimgm/sss.php#_EFT_ve_EMKT (14.02.2006)

TCMB. http://eft.tcmb.gov.tr/EFT-tanitim.htm#_EFT_Sistemine_ili%FEkin (14.02.2006)

TCMB. Elektronik Menkul Kıymet Transfer Sistemi. <http://www.tcmb.gov.tr/yeni/osi/II2Tr.htm> (14.02.2006)

TCMB. Ödeme Sistemlerinin Kapsamı ve Önemi. <http://www.tcmb.gov.tr/yeni/osi/I1Tr.htm> (22.04.2006)

Tecer, Mehmet. “ATM Operasyonları”, Görüş. Ocak 2006.

Telekurs Milestones. <http://www.telekurs-card-solutions.com/milestones.asp> (19.06.2006)

Telekurs Areas of Activity. <http://www.telekurs-card-solutions.com/activity.asp> (19.06.2006)

Telekurs Card Solutions. Facts&Figures. <http://www.telekurs-card-solutions.com/factsfigures.asp> (19.06.2006)The Nilson Report. Global Cards. Yayın Nu. 829, Mart 2005.

Türkiye Bankalar Birliği Toplantısı. Direct Debit Uygulamaları ve Yararları. 2002. <http://www.tbb.org.tr/arama.idq?> (22.02.2006)

Türkiye İş Bankası. Bizi Tanıyın. <http://www.isbank.com.tr/haber/haber113.html> (29.05.2006)

Tsys. 2005 Annual Report. http://www.tsys.com/ir/annual_reports/2005/PDF/2005_TSYS_AR.pdf (17.06.2006)

Visa International

Visa. Statistics Quick Facts. <http://corporate.visa.com/md/st/statistics-quickfacts.jsp> (08.05.2006)

Visa. Statistics Card Sales Volumes. <http://corporate.visa.com/md/st/statistics-cardsissued.jsp> (08.05.2006)

Visa. The History of Visa. http://corporate.visa.com/av/corp_history.jsp?src=home#1 (08.05.2006)

Vikipedi Ansiklopedi. Dış Kaynak Kullanımı. http://tr.wikipedia.org/wiki/D%C4%B1%C5%9F_kaynak_kullan%C4%B1m%C4%B1 (23.04.2006)

WorldPay. History. http://www.worldpay.com/about_us/index.php?page=history (25.05.2006)

WorldPay. Our Services. http://www.worldpay.com/about_us/index.php?page=services (25.05.2006)

Xerox İstanbul Ofisi

Yapı Kredi Bankası. Tarihçe-Ürünlerimiz. http://www.ykb.com/tr/ykb_hakkinda/h_tarihce.shtml (29.05.2006)

Yüce, Burcu Civelek ve Doğan Mersin. “Dış Kaynak Kullanımında Müşteriye Yakınlığın Önemi”. *Outsourcing Dergisi*. <http://www.outsourcingtr.com/makale.asp?makale=21> (24.04.2006)

Görüşmeler

Arslan, Hulusi. “Kart Operasyonları”, Görüş. Ocak.2006. Anadolu Kredi Kartı Turizm ve Ticaret A.Ş.’de 17 senelik çalışma hayatından sonra, şu an Denizbank Perakende Bankacılık Üye İşyeri İlişkileri Biriminde 2004 yılından beri Grup Müdürü olarak çalışmaktadır. Kartlı ödeme sektöründe Türkiye’de bir çok ilkin projelendirilmesinde görev almıştır.

Berber, İdris. “İşyeri Hizmetleri Kart Operasyonları”, Görüş. Ocak 2006. Türkiye’de kartlı ödeme sektöründe İnterbank’ta 4 yıl, 1999’dan itibaren de Anadolu Kredi Kartı Turizm ve Ticaret A.Ş.’de operasyonda çalışmaktadır.

İlgıcıoğlu, Burak. “Bankalardaki Kart Operasyonları Organizasyon Yapısı”. Görüş. Ocak 2006. Yaşarbak’ta 2 sene, İktisat Bankası’nda 1 sene, Anadolu Kredi Kartı Turizm ve Ticaret A.Ş.’de kartlı ödeme operasyonlarında 6 senelik çalışma hayatından sonra, 2005 yılından itibaren Bileşim Alternatif Dağıtım Kanalları ve Ödeme Sistemleri A.Ş.’de çalışmaktadır.

Söylemezgiller, Fahri. “Bankalarda Kart Operasyonları Teknoloji Altyapısı”. Görüş. Şubat 2006. Anadolu Kredi Kartı ve Turizm Ticaret A.Ş.’de 8 yıldan beri Yazılım Geliştirme Grup Müdürü olarak çalışmaktadır. Özellikle EMV Chip Teknolojisi konusunda Türkiye’de bir çok bankaya danışmanlık hizmeti vermiştir.

Yağcı, Hasan M. “Banka Maliyetleri”. Görüş. Şubat 2006. Anadolu Kredi Kartı ve Turizm Ticaret A.Ş.’de 12 yıldan beri Bilgi Teknolojileri ve Operasyon Genel Müdür Yardımcılığı yapmaktadır.