

## FİNANSAL HİZMETLERİN PAZARLANMASINDA YENİLİKÇİLİĞİN ROLÜ: BKM A.Ş.'NİN YENİLİKÇİLİK FAALİYETLERİNİN İNCELENMESİ<sup>1</sup>

Duygu DEĞİRMENCİLER, Bilim Uzmanı  
Orcid no: 0000-0003-0720-7461  
dddegirmenciler@gmail.com

Dr. Öğretim Üyesi Aysun Kahraman,  
Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Salihli İ.İ.B.F., İşletme Bölümü  
Orcid no: 0000-0003-4210-3924  
aysun.kahraman@cbu.edu.tr

### ÖZET

Bilgi ekonomisiyle ortaya çıkan yenilikçilik olgusu, günümüzde ekonomik ve sosyal alanlarda dönüştürücü etkilere sebep olmuştur. Yenilikçilik faaliyetleriyle birlikte, kendine has özellikleri nedeniyle hizmet sektöründe özellikle finansal hizmetlerde de dönüşümler yaşanmıştır. Bu çalışmanın amacı, finansal hizmet pazarlamasında yenilikçiliğin artan rolünü, yenilikçilik uygulamalarındaki süreçleri, yenilikçilik faaliyetlerinde etkili olan unsurları ve karşılaşılan zorlukları ortaya koymaktır. Bu doğrultuda BKM A.Ş.'nin yenilikçilik faaliyetleri örnek olay olarak incelenmiştir. Çalışmada veri toplamak için nitel araştırma yöntemlerinden olan derinlemesine görüşme tekniğinden yararlanılmıştır. Verilerin değerlendirilmesi sonucunda BKM A.Ş.'nin yenilikçiliğin bankacılık sektöründeki rolünün farkında olduğu, yenilikçilik üzerine stratejik planlarının ve eylemlerinin bulunduğu, yenilikçi ürün/hizmetlerin sistematik bir süreç sonunda pazara sunulduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Elde edilen diğer bir bulgu, BKM A.Ş.'yi yenilik yapma konusunda zorlayan en önemli konuların düzenleyicilerin sınırlandırmaları ve yeni nesillerin finansal enstrümanlar hakkında yeterli düzeyde bilgi edinme isteklerinin olmamasıdır.

**Anahtar Kelimeler:** İNOVASYON, BANKACILIK SEKTÖRÜ, ÖRNEK OLAY, TEKNOLOJİ, NİTEL ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

**Jel Kodları:** G21, M10, M31

<sup>1</sup> Bu araştırma ilk yazarın "Finansal Hizmet Pazarlamasında Yenilikçiliğin (İnovasyonun) Artan Rolü; Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama" başlıklı tezinden türetilmiştir.

THE ROLE OF INNOVATION IN THE FINANCIAL SERVICES  
MARKETING: EXAMINING INNOVATION ACTIVITIES OF BKM INC.

**ABSTRACT**

The phenomenon of innovation that emerged with the knowledge economy has caused transformative effects in the economic and social fields today. Along with innovation practices, due to its unique features there have been transformations in the service sector, especially financial services. The purpose of this study is to reveal the increasing role of innovation, processes in innovation practices, the factors that affect innovation activities and the difficulties encountered in financial services marketing. Accordingly, the innovation activities of BKM Inc. were examined as a case study. In order to collect data, in-depth interview technique that is one of the qualitative research methods was used. As a result of the evaluation of the data, it was found that BKM Inc. is aware of the role of innovation in the banking sector, has strategic plans and actions on innovation, and innovative products / services are introduced to the market after a systematic process. Besides, results show that the most important issues that force BKM Inc. to innovate is regulators' limitations and the lack of willingness of new generations to learn about financial instruments.

**Keywords:** INNOVATION, BANKING INDUSTRY, CASE STUDY, TECHNOLOGY, QUALITATIVE RESEARCH METHOD

**Jel Codes:** G21, M10, M31

## GİRİŞ

Bilgi ve iletişim teknolojileri alanındaki gelişmeler tüketicilerin ihtiyaçlarının değişmesine neden olmuştur. Tüketicilerin değişen istekleri işletmeleri farklılaşmaya ve yenilikler yapmaya yönlendirmiştir. Bu eğilim, hizmet sektörünü de etkilemiştir. Bununla birlikte, kendine has özellikleri nedeniyle hizmet sektöründe yenilikçilik uygulamaları daha zor bir hal almaktadır. Hizmet sektöründeki yenilikçilik çalışmaları finansal hizmetler sektöründe yoğunluk kazanmıştır (Ünal ve Erciş, 2014). Finansal hizmet piyasasında değişme en hızlı uyum sağlayan ve esneklik gösteren sektör bankacılık sektörüdür. Teknolojik yenilikçiliklerin, bankaların rekabet edebilirliğini arttıran bir unsur olduğu görülmektedir (Arslan ve Yavuzaslan, 2019). Bankalar yenilikçi ürün ve hizmetleri piyasaya sürmek için yarışır hale gelmiş, yenilikçilik faaliyetlerini pazarlama stratejilerinde de kullanmaya başlamışlardır. Bankalar sadece finansal hizmetler sektörüne değil, ülkemizin ekonomisine de yön vermektedir (Kartal, 2018). 2019 Mart döneminde ülkemizde faaliyet gösteren bankalarının toplam aktif büyüklüğü, bir önceki yıla göre %7,0 artarak 4,139 milyar TL olmuştur. Toplam aktif büyüklüğünün GSYH içindeki payı 2018 sonuyla %1,04'tür. İstihdam açısından değerlendirildiğinde, 2019 rakamlarına göre bankacılık sektöründe 206.357 kişi çalışmaktadır (BDDK, 2019). Bankacılık sektöründeki yeniden yapılanma ve köklü değişim aslında 1980'li yıllarda ekonomide serbest piyasa ekonomisine geçişle yaşanmıştır. Bu gelişmeler, yeni ödeme sistemleri ve finansal hizmet enstrümanlarını ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır (Yetiz ve Ünal, 2018). Yapılan yeniliklerle ürün ve hizmet çeşitlenmesine giden sektör, pazarlama stratejilerinde de yeniden yapılanmaya yönelmiştir (Erçel, 2000; Ünal ve Erciş, 2014).

Bu araştırmanın amacı, finansal hizmet pazarlamasında yenilikçiliğin rolünü bankacılık sektöründe keşfetmek, yenilikçilikte etkili olan unsurları ve uygulamada yenilikçilik sürecini ortaya koymaktır. Yenilikçilik kavramı bütünsel bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle bir işletmede yenilikçiliğin oluşumuna teşvik eden unsurların belirlenmesi, yenilikçilik faaliyetlerinin nasıl başladığı ve geliştiğinin

incelenmesi, sürdürülebilir yenilikçilik için geliştirilen stratejilerin ve yenilikçilik faaliyetlerinin nasıl ölçüldüğünün anlaşılması önemlidir.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yenilikçilik olgusu ve finansal hizmetlerdeki yenilikçiliğin yapısı incelenerek kavramsal çerçeve çizilmiştir. İkinci bölümde, araştırma yöntemi anlatılmış, araştırma sorusu doğrultusunda elde edilen bulgular ortaya konulmuştur. Son bölümde araştırma bulguları açıklanarak, gelecek çalışmalar ve uygulamacılar için birtakım öneriler sunulmuştur.

## 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 1.1. Yenilikçilik Kavramı ve Önemi

İnovasyon kavramı için genel geçer bir tanım bulunmazken, Türkçe karşılığı hususunda da fikir ve uygulama birliğine varılamamıştır (İpek, 2015; Gürler, 2018). Türkçe’de ilgili literatür incelendiğinde inovasyon için “yenilikçilik”, “yenilik”, “yenileşim”, “yenileme” gibi sözcüklerin kullanıldığı görülmektedir (örn. Gürler, 2009; Kınık, 2010; İpek, 2015; Elçi, 2018; Mayda, 2019). TÜİK (Türkiye İstatistik Kurumu), Bilim, Teknoloji ve Sanayi Bakanlığı gibi resmî kurumlarda inovasyon kavramı yerine “yenilik” sözcüğü kullanılmaktadır. Bu çalışmada inovasyon sözcüğünün karşılığı olarak “yenilikçilik” sözcüğü kullanılmıştır. Bu kullanımın ana sebebi, çalışma kapsamında inovasyonun ticari, sosyoekonomik, kültürel boyutlarda finansal hizmet pazarlamasında bankacılık sektöründe kullanılacak bir yapıyı temsil etmesidir. Şöyle ki “yenilikçilik” kelimesi kökü incelendiğinde, dilimizde kelimenin köküne “-cı (çi)” ekinin kattığı anlam: “bir işi kendine meslek, görev veya sanat edinmiş, geçimini o işten sağlayan, bir işi görev olarak üstlenen, bir görüşü benimseyen, sahiplik kazandıran” dır. “-cılık(çilik)” ekiyle de bir işi ek görev gibi yaparak yenilikçiliğe soyut bir ad özelliği kazandırılmıştır (Zülfikar, 2007).

Yenilikçilik (inovasyon) “tümüyle yeni bir iş fırsatının peşine düşmek, yeni veya yıkıcı potansiyellere sahip teknolojilerden yararlanmak ve değişimi çekirdek iş kavramına katmak” şeklinde tanımlanmaktadır (Wolpert, 2003). Başka bir tanıma göre

yenilikçilik “bilimsel bir araştırmadan icada, geliştirmeye ve ticarileştirmeye kadar yeni bir ürün veya üretim süreci yaratmadaki tüm faaliyetlerdir.” (Korkmaz, 2004:7). Uluslararası düzeyde kabul gören yenilikçilik tanımı OECD ile Eurostat’ın birlikte yayınladığı “Oslo Kılavuzu”nda yer almıştır. Bu kılavuza göre yenilikçilik, “işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet) veya sürecin, yeni bir pazarlama yönteminin ya da yeni bir organizasyonel yönetimin gerçekleştirilmesidir.” (Oslo Manual, 2005). Farklı tanımları olsa da yenilikçiliğin bazı temel özellikleri vardır. İlk olarak, yenilikçiliğin, organizasyon, ülkeler, bireyler ya da pazar için yeni olma özelliğini taşıması gerekmektedir (Uzkurt, 2008). Yenilikçilik teknik icat ve buluşlar iktisadi açıdan ticari bir başarıyı temsil etmiyorsa yenilikçilik sayılmamaktadır (Wesland, 2008). Pür yenilikçilik anlayışına sahip olmak ya da yenilikçilik gerekliliğine inanmak işletmelerin yenilikçi sayılması için yeterli olmamaktadır. Tek boyutlu kavranan ya da uygulanan yenilikçilik adımları işletmeleri suni bir geleceğe ulaştırmaktan öteye gitmemiştir. Yenilikçiliğin algılanması ve ortaya çıkmasındaki unsurlar bütünsel yaklaşımla incelenmektedir (Elçi, 2018). Bu yaklaşımla yapılan yenilikçilik faaliyetleri ya da yatırımlarının arkasında yenilikçiliği sürdürecekle destekleyecek yapı gerekmektedir (Satell, 2017). Kotler (2005) bir işletmenin yenilikçi olmasını “yeni fikir kaynaklarına ilişkin faydalanmayı yönetebilmek”, “mevcut dönem koşullarında piyasa kriterlerini takip etmek”, “en iyi fikirlerin başarıyla uygulanmasını sağlayabilmek” olmak üzere üç koşula bağlamıştır. Yenilikçilik Ar-Ge, iş dünyası, kamu politikaları, teknoloji ve bilim alanında sosyoekonomik etkilere sahip olan çok boyutlu bir kavramdır (Godin, 2008). Yenilikçilik, insanların ve işletmelerin yaşamına sosyal ve iktisadi etki eden fayda yaratan bir değerdir (Turanlı ve Sarıdoğan, 2010). Yenilikçi ürünler problemlere yeni çözümler sunması özelliğiyle müşterilerin ihtiyaçları karşılayıp yaşam kalitelerini artırırken işletmelerin rekabetçi gücünü de olumlu yönde etkilemektedir (Uzkurt, 2008). Yenilikçilik, sektörlerdeki

yönlendirici gücün etkisiyle ülke ekonomisi ve dünya ekonomisinin gelişmesine katkıda bulunmaktadır (Turanlı ve Sarıdoğan, 2010; Işık ve Kılınç, 2016).

## 1.2. Yenilik Türleri ve Yenilikçi Ürünlerin Pazara Sunuş Süreci

Yenilikçilik boyut itibariyle çok tarafı kapsayan, karmaşık bir süreçtir (MÜSİAD, 2012). OECD ile Eurostat'ın birlikte yayınladığı "Oslo Kılavuzu"na göre dört ana yenilikçilik türünden bahsedilmektedir. Bunlar, ürün, süreç, pazarlama ve organizasyonel yenilik olarak sıralanmaktadır (Oslo Manual, 2005).

- Ürün yenilikçiliği: Mevcut özellikleri veya öngörülen kullanımlarına göre yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin ortaya konulmasıdır (Ventura ve Soyuer, 2016).

- Süreç Yenilikçiliği: Önemli derecede iyileştirilmiş bir üretim veya teslimat yönetiminin gerçekleştirilmesini, ürün maliyetlerinin düşürülmesini, üretim amaçlı yapılacak olan iyileştirmeleri ya da değişimleri kapsamaktadır (Oslo Manual, 2005). Süreç yenilikçiliğinde teknolojik gelişmişliğin etkisi büyüktür (Tidd vd., 2005).

- Pazarlama Yenilikçiliği: Ürün tasarımı, ambalajlama, ürün konumlandırması, ürün tanıtımı veya fiyatlandırması konularındaki önemli değişiklikleri kapsamaktadır. Pazarlama yenilikçiliğinde amaç, satışların artmasıyla birlikte müşteri istek ve ihtiyaçlarını daha verimli bir şekilde karşılayabilmek, yeni pazar alanları yaratabilmek ve ürün/hizmet konumlandırmasını doğru bir şekilde yaparak değer yaratmaktır.

- Organizasyonel yenilik: İşletmenin ticari uygulamasında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni bir organizasyonel yöntem uygulamasıdır. Organizasyonel yenilikçilikte amaç, maliyetleri idari ve işlem bazında düşürmek, iç müşteri memnuniyetini sağlamak, işletme performansının arttırılmasıdır. Bu yenilikte işletmelerin yeni çalışma ve iş yapış yöntemlerini geliştirmesi ya da rekabet gücünü yükseltmesi mümkündür (Satı, 2010).

Yenilikçi bir ürün/hizmet üretmek birbiriyle bütünleşmiş sistemler bütünüdür ve yenilikçi ürünün pazarda başarıya ulaşması için bir dizi aşamadan geçmesi gerekmektedir (Trott, 2005; Elçi, 2008; Erensal, 2010; Tuncel, 2012). Yenilikçi ürünlerin/hizmetlerin pazara sunuluş süreci Elçi (2008) tarafından farkındalık, mutabakat, strateji ve sistem olarak sıralanmıştır

- Farkındalık: Yenilikçiliğin kapsamının, çerçevesinin ve etkilerinin öğrenilmesi aşamasıdır.

- Mutabakat: Yenilikçilik kararı alan işletmeler için çalışanlar ve yönetim belirlenen amaç doğrultusunda hareket etmesidir.

- Strateji: Söz konusu yenilikçiliğin nasıl uygulanacağına yönelik yol haritasını içermektedir. Bu noktada işletmede farklılaşmayı sağlayacak adımların belirlenmektedir. İşletme tarafında var olan kısıtlı kaynakların nasıl kullanılacağı stratejide yer almaktadır.

- Sistem: Sürecin yönetilmesi için gerekli olan sistematik süreci ifade etmektedir. Bu sistemle işletme yöneticileri ve çalışanlar uygulamada, iç ve dış kaynaklardan yeni trendleri takip edilmesiyle fırsatları yakalamada ve seçilen fikrin yeniliğe dönüştürülmesi sürecini kapsamaktadır.

Yenilikçilik süreci farklı araştırmacılar tarafından farklı şekilde ele alınmıştır. Örneğin; Kuczmarski vd. (2000) tarafından yenilikçilik probleminin belirlenmesi, yenilikçilik fikrinin oluşturulması, kavramsallaştırılması, yenilikçiliği geliştirme ve hayata geçirme şeklinde sıralanmıştır. Rogers (1995), yenilikçilik sürecini; problem ve ihtiyaçların belirlenmesi, temel araştırma ve uygulama, ticarileştirme, yayılım ve uyarılma olarak beş aşamada incelemiştir. Rogers (1995)'in önerdiği sürecin diğer modellerden farkı yenilikçilik algısının örgüt üzerinde kimlik oluşturması, yenilikçiliğin normalleşmesi ve adaptasyonuna da değinmiş olmasıdır. Yenilik faaliyetlerinde araştırmalarda önerilen adımların izlenebileceği gibi, her işletme kendisi için özgün bir süreç dizisi de geliştirebilmektedir (Tuncel, 2012).

### 1.3. Finansal Hizmet Pazarında ve Bankacılık Sektöründe Yenilikçilik

Yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi süreci özellikle ürün ya da hizmetlerin kısalan hayat eğrileri, yenilikçi fikirler ve tasarımların ön plana çıkması hizmet sektörünü oldukça etkilemektedir. Finansal hizmetler, tüketici ya da işletmelerin maddi kazanç elde etmek amacıyla gerçekleştirdiği işlemlerdir (Asmundson, 2018). Finansal hizmet pazarlamasında banka ve sigorta ürünleri, aracı kurumlar, tüketici finansmanı ve yatırım şirketleri ürünleri kullanılmaktadır (Das,2018). Finansal yenilikçilik finansal araçlar, servisler ve piyasalarda gerçekleşen önemli olabilecek değişikliklerdir. Bu tip yenilikçilikteki kasıt yeni, sıfırdan bir ürün ya da hizmet yaratmanın aksine mevcut fikrin değiştirilmesidir (Aksoy, 1998). Koğar (1995) finansal yenilikçiliğin birbiriyle ilişkili dört faktörün sonucu olduğunu vurgulamıştır. Bu faktörler ekonomideki belirsizlikler ve risk (yüksek enflasyon, döviz kurlarındaki dalgalanmalar vb.), teknoloji (teknolojinin hızla gelişmesi ve yeni ürün ve hizmet yaratma potansiyeli), çevresel düzenlemeler, pazar algısı ve müşteri talep ihtiyaçlarındaki değişimdir.

İnternet teknolojisinin gelişmesi, küreselleşme, küresel finansal krizin etkisi, akıllı teknolojik cihazların kolaylıkla tüketiciyle buluşması ve benzer gelişmişlikler finansal teknolojilerin doğmasında etkili olmuştur (McFarlane, 1997; Ekpu, 2015; Lee ve Shin, 2018). Kısaltılarak FinTech şeklinde kullanılan finansal teknolojiler “Finans”, “Teknoloji Yönetimi” ve “Yenilikçilik Yönetimi”ni birleştiren disiplinler arası bir konu olarak tanımlanmaktadır (Leong ve Anna Sung, 2018). Finansal hizmetlerde yenilikçiliği ifade eden finansal teknolojilerle çeşitli teknolojik gelişmeler (veri iletim teknolojileri, güvenlik teknolojileri, veri analitik teknikleri gibi) finansal ürün/hizmetlere entegre edilmektedir (Schueffel, 2016). Böylece bankacılık, sigorta ürünleri, sermaye piyasasındaki ürünler/hizmetler daha etkin bir şekilde kullanılabilir (Barkhordari vd., 2016; Yazıcı, 2019). Finansal alanda yaşanan yenilikçilik faaliyetleri, teknolojik gelişmelerin tüketici ihtiyaçlarını ve satın alma davranışlarını etkilemesiyle ivme kazanmıştır. Tüketiciler artık ürün/hizmet satın



alırken teknolojik yapısına, hızlı ve kişiye özel çözümler sunup sunmadığına önem vermektedir (Chishti ve Barberis, 2016; Leong ve Anna Sung, 2018 Leong ve Anna Sung, 2018). Böylece tüketici isteklerine uygun olarak kişiselleştirilmiş çözüm sunma ve hayata geçirme, esnek olma, deneyim yaratma anlayışı finansal teknolojilerde hâkim olmaya başlamıştır (Sironi, 2016). Blumberg Capital'in yapmış olduğu araştırmaya göre her on müşteriden yedisi yapay zekâ üzerinden gelecek kişiselleştirilmiş ürün ve hizmetlere açık olduğunu belirtmiştir (Alçok, 2019). Finansal teknolojilerin yapısı bazı bileşenlerden oluşmaktadır (Blakstad ve Allen, 2018). Yazıcı (2019) tarafından yapılan araştırma, Türkiye'deki finansal teknolojiler ekosisteminin 8 ana bileşenden meydana geldiğini göstermektedir. Bu unsurlar, 1. yeni teknolojiler ve araçlar, 2.dağıtım için altyapı oluşturan telekomünikasyon ve teknoloji şirketleri, 3.yenilikçi iş modelleri oluşturan girişimler, 4. hükümet ve düzenleyiciler, 5.finansal yapı sağlayıcıları, 6.girişimlerle iş birliği yapan finansal kurumlar, 7.yeniliklerden faydalanan müşteriler ve kullanıcılar ve 8.yatırımcılar, kuluçka merkezleri ve hızlandırıcılar olarak sıralanmıştır (Yazıcı, 2019).

Finansal hizmetlerde en güçlü yapı bankacılık sektörüdür (Kartal, 2018). Bunun sebebi; bankacılık sektörünün, finansal ürünlerin büyük bir kısmının elinde bulundurması ve ekonomi içindeki önemidir (Afşar, 2011). Verdikleri krediler aracılığıyla bankalar, ekonomide ek yatırımlar için gerekli olan finansmanı sağlamaktadırlar. Işık (2017) tarafından G-20 ülkeleri kapsamında yapılan araştırma, bankaların sundukları krediler ve yenilikçilik faaliyetleri, yenilikçilik faaliyetleri ve ekonomik büyüme arasında uzun dönemli ve pozitif yönde ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bankacılık sektörü, yenilikçiliğe en fazla önem verilen sektörlerden birisi arasında yer almaktadır (Kınık, 2010). Bankacılık sektörünü yenilikçiliğe yönlendiren nedenler, sektördeki yeniden yapılanmalar ve teknolojik gelişmelerdir. Türkiye açısından ele aldığımızda bankacılık sektöründe 2001 yılında gerçekleştirilen yeniden yapılandırma çalışmaları sektörü mali açıdan güçlendirilmiştir (Tiryaki, 2012). Daha sonrasında, 2008 döneminde yaşanan küresel finansal kriz, bankaların yatırım

kararları ve faaliyetlerini yeniden incelemeleri üzerinde etkili olmuştur. Bankacılık sektörüne getirilen düzenlemeler, sektörün risk, iç süreç ve uyum süreçlerine daha fazla kaynak sağlamasına yol açmıştır. Bu gelişmelere paralel olarak, bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler, dijitalleşmenin hızla yayılması, dijital ürün ve mobil araçların kullanım sayısının artması bankacılık sektöründeki yenilikçilik faaliyetlerine hız kazandırmıştır. Örneğin, Almanya'daki bireysel bankacılık müşterilerinin yarısından fazlası çevrimiçi bankacılık hizmetlerini kullanmakta ve bilgi teknolojileri (BT) işletmeleri tarafından sunulan finansal ürünlere de açık olduklarını ifade etmişlerdir (Bain ve Company 2017). Reis vd. (2013) tarafından yapılan araştırmanın sonuçları da bilgi ve iletişim teknolojilerinin bankacılık sektörün yenilikçilik faaliyetlerinde ve modernizasyonunda önemli bir kaldıraç olduğunu göstermektedir. Bu gelişmeler, bankacılık sektöründe iş yapısının değişmesinde ve yeni hizmetlerin tasarlanmasında etkili olmuştur (Garanti Bankası, 2018; Arslan ve Yavuzaslan, 2019). Bankacılık sektöründeki ürünlerin pazarlanmasında dijital teknolojilerden yararlanılması hem müşteri hem de işletme açısından faydalı olmaktadır (Berberoğlu ve Uzun, 2018). Ülkemiz açısından değerlendirildiğinde, Türkiye'deki bankaların teknolojik yatırımları ve yenilikçi ürün/hizmetler üretmesi hızla artmaktadır. Öte yandan dijital bankacılığın kullanımı AB ortalamasına göre geride kalmıştır (Arslan ve Yavuzaslan, 2019). Türkiye'de 2018 yılında dijital bankacılığını aktif bir şekilde kullanan bireysel müşteri sayısı 11 Milyon 334 bin kişidir ve bu rakam kayıtlı müşteri sayısının sadece %19'unu oluşturmaktadır (TBB, 2019).

Bankacılık sektöründe yenilikçi ürün ve hizmetlerin pazara sürülmesi diğer yenilikçi faaliyetlerde olduğu gibi belirli aşamalar doğrultusunda olmaktadır. Alam ve Perry (2002) bu sürecin, 1.stratejik planlama, 2.fikir üretimi 3.fikirlerin incelenmesi 4.iş analizi 5.çapraz fonksiyonel takımların oluşturulması, 6.ürün ve süreç/sistem tasarımı, 7.personel eğitimi, 8.prototip üretim, 9.pazar testi ve 10.ticarileştirme olmak üzere on basamaktan meydana geldiğini ifade etmektedir. Buna ek olarak, yenilikçi ürün ve hizmetlerin etkisi bankacılık sektöründeki tüm değer zinciri boyunca

yayılmaktadır. Bons vd. (2012) ve Marinč (2013) tarafından yapılan araştırmalara göre bu zincir, “müşteriler (perakende, ticari, yatırım gibi)”, “kanallar (şubeler, brokerler, mobil platformlar gibi)”, “finansal hizmet sağlayıcılar (bankalar, banka dışı bankalar gibi)” ve “bankalararası sağlayıcılar (borsalar, ağlar gibi)” olmak üzere dört kümeden oluşmaktadır. İnternet ve mobil teknolojiler bünyelerinde pek çok fırsat ve tehdidi barındırdığından bankalar kullanıcı dostu koruyucu teknolojiler de geliştirilmiştir. Ayrıca birçok bankada siber güvenliğe ilişkin departman bulunmaktadır (www.garantiinvestorrelations.com, Akbank, 2018). Bankacılık sektöründeki yenilikçilik faaliyetlerinin daha geniş çapta etkileri de vardır. Değirmen ve Karaçoban (2019) tarafından yapılan araştırmada 2007-2017 verileri kullanılarak Türkiye ve bölgeler için kullanılan yenilikçilik değişkenleri için Temel Bileşen Analiz yöntemiyle yeni endeksler oluşturulmuştur. Araştırma sonuçları, bankacılık sektöründeki yenilikçi temelli ürün ve hizmetlerin, Türkiye ekonomisinin ve Türkiye'nin bölgesel ekonomisinin büyümesine olumlu ve pozitif katkılar sunduğu ortaya koymuştur (Değirmen ve Karaçoban, 2019).

## **2. ARAŞTIRMA**

### **2.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi**

Bu araştırmanın amacı, finansal hizmet pazarlamasında yenilikçiliğin artan rolünü bankacılık sektöründe keşfetmek, yenilikçilik sürecini, yenilikçilik faaliyetlerinde etkili olan unsurları ve karşılaşılan zorlukları ortaya koymaktır. Araştırma amacı doğrultusunda şu araştırma soruları oluşturulmuştur:

- Araştırma sorusu 1: Yenilikçilik kavramının işletme için önemi nedir?
- Araştırma sorusu 2: İşletmeyi yenilikçiliğe yönlendiren etkenler ve yenilik yapılan alanlar nelerdir?
- Araştırma sorusu 3: Yenilikçilikte başarılı olmanın göstergeleri nelerdir?
- Araştırma sorusu 4: Yenilikçilik uygulamaları için nasıl bir süreçten geçilmektedir?

- Araştırma sorusu 5: Organizasyon yapısının, yöneticilerin, çalışanların yenilikçiliğin ortaya çıkmasında rolü nedir?
- Araştırma sorusu 6: Yenilikçilik stratejileri oluşturulurken ve uygulanırken müşterilerin ihtiyaçlarına ve müşteri ilişkilerine dikkat edilmekte midir?
- Araştırma sorusu 7: Yenilikçi uygulamaların başarısı nasıl değerlendirilmektedir?
- Araştırma sorusu 8: Yenilikçilik yapma konusunda karşılaşılan engeller ve zorluklar nelerdir?

Araştırma amacı itibariyle keşfedici niteliktedir. Araştırma yöntemi, örnek olay incelemesidir. Örnek olay incelemesi araştırmacının, kontrol edemediği olgu ya da olayları derinlemesine incelenmesine imkân sağlayan, araştırma konusuna ilişkin keşfin yapılabilmesi için “nasıl ve niçin” sorularının yönetildiği bir araştırma yöntemidir (Yin, 1990; Yıldırım ve Şimşek, 2000). Sektöre yön veren bir işletmenin yenilikçilik odaklı uygulama ve faaliyetlerinin anlaşılması, finansal hizmetler pazarlamasında yenilikçiliğin artan rolünü bankacılık sektöründe örneklendirilerek çalışmaların incelenmesi, kapsamlı bilgilere ulaşılması önem arz etmektedir.

İncelenen işletme, Bankalararası Kart Merkezi A.Ş. (BKM)'dir. İncelenen işletme seçilirken, ilk olarak, bankalardan ve diğer finansal kuruluşlardan yenilikçilik alanında yatırımları olanlar araştırılmıştır. Bu süreçte kuruluşların kurumsal web siteleri, sosyal medya hesapları, faaliyet raporları incelenmiştir. İnceleme sonrasında yenilikçilik konusunda başarılı olan kuruluşların listesi çıkarılmış ve görüşme talep edilmiştir. Talebi kabul eden BKM A.Ş. ile görüşme yapılmıştır. BKM A.Ş. bankacılık sektöründe yenilikçiliğin ağırlıkla çalışıldığı ödeme sistemleri güvenliği ve nakitsiz ödeme alanlarında başarıyla faaliyetlerini sürdürmektedir. Geliştirdikleri uygulama ve çözümleriyle üye bankalara ve müşterilerine hizmet sunarken aynı zamanda Türk bankacılık sektörüne değer katmış, uluslararası piyasalarda başarı ödülleriyle layık görülmüştür.

Veriler ikili derinlemesine görüşme (paired depth interview) aracılığıyla toplanmıştır. İkili yapılan görüşmelerin avantajı katılımcıların birbirleriyle etkileşimde olmaları nedeniyle daha derin bilgiler elde edilmektedir (Houssart ve Evens, 2011). Biri genel müdür, diğeri güvenlik çözümleri direktörü olmak üzere iki kişi ile 1 saat 10 dakika süren yarı yapılandırılmış bir görüşme 03.01.2019 tarihinde gerçekleştirilmiştir. Her iki yöneticinin de akademiyle iş birliğine açık olduklarını belirtmeleri nedeniyle görüşme süresi için belli bir kısıt sunulmamıştır. Bütün sorulara detaylı cevaplar verildiği anda görüşme bitirilmiştir. Görüşmede 23 sorudan oluşan bir form kullanılmıştır. Soruların 14 tanesi Tidd vd. (2005), Ekpu (2015), Accenture Dijitalleşme Endeksi (2016), UK Innovation Survey (2017), ÜSİMP İnovasyon Ölçüm Karnesi Parametreleri (2018) yararlanılarak hazırlanmış, 9 soru araştırmacılar tarafından eklenmiştir. Görüşmeler ses kayıt cihazı vasıtasıyla kayıt altına alınmıştır. Böylece veri kaybı yaşanmamıştır. Bu durum araştırmanın geçerliliğini olumlu yönde etkilemektedir. Görüşme öncesinde taraflardan ses kaydına ilişkin sözlü onaylar alınmıştır.

## **2.2. BKM A.Ş. ve Yenilikçilik Faaliyetleri Hakkında Bilgi**

BKM, kartlı ödeme sistemleri sorunlarına çözüm bulmak ve ülkemizdeki banka ve kredi kartları kural ve standardını geliştirmek amacıyla 13 kamu ve özel Türk bankası ortaklığı ile 1990 yılında kurulmuştur. 2018 dönemine ilişkin BKM A.Ş. ortaklığı olan bankalar Akbank A.Ş., ING Bank A.Ş., QNB Finansbank A.Ş., T.C Ziraat Bank, Türkiye Garanti Bankası A.Ş., Türkiye Halk Bankası A.Ş., Türkiye İş Bankası A.Ş., Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O, Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.'dir. BKM A.Ş. bünyesinde banka ve finans kurumlarıyla olan ilişki ortaklığın yanı sıra, 26 üye ve 5 hizmet sağlayıcısı ile sürdürülmektedir. BKM A.Ş. bünyesinde araştırmayı, gelişimi ve yenilikçiliği sürekli takip eden, sistematik olarak kurgulayan bir yapıyla müşterilerine ve üyelerine sunmaktadır. Nakitsiz ödemelerde geleceğin deneyimini yaşatma vizyonuyla hareket eden BKM A.Ş. ödemeleri kolaylaştırarak güvenli

çözümler üretmeyi hedefleyen bir misyon edinmiştir. BKM A.Ş.'nin 2018 dönemi şirket mottosu “merak et, dene, üret, iz bırak” olarak belirlenmiştir (BKM, 2019).

BKM A.Ş.'nin diğer faaliyetleri arasında yurt içi takas ve hesaplaşma işlemleri, takas ve hesaplaşmaya aracılık hizmetleri, yönlendirme hizmetleri, veri tabanları/yönetim sistemleri, kamu tahsilat çözümleri, ödeme çözümleri, ATM geocoding hizmetleri, pazarlama/tanıtım faaliyetleri, test ve sertifikasyon hizmeti yer almaktadır (www.bkm.com.tr). BKM A.Ş. yenilikçi çalışmaları neticesinde Mobile Innovations Awards, Webrazzi Yılın FinTech girişimi ödülü, Yılın en çok dikkat çeken uygulaması ödülü gibi ulusal ve uluslararası ödüllere layık görülmüştür. BKM A.Ş.'nin yenilikçi çalışmalardan başlıcaları şunlardır:

- Kasasız ve kasiyersiz ödeme sisteminin Türkiye'ye tanıtılması ve kullanımının yaygınlaştırılması.
- Dijital kodla ödeme sistemlerinin yaygınlaştırılmasına yönelik teknoloji ve kullanıcı yönlü çalışmalar gerçekleştirilmesi.
- Finansal teknolojilerde akıllı chatbot özelliği ile dijital zekânın müşterilerin hayatına girmesi.
- Mobil temassız ve temassız ödemeye, ödeme faaliyetlerine hız ve kolaylık kazandırılması.
- Sosyal yenilikçilik çalışmaları: BKM A.Ş. girişimcilik ve yenilikçilik arasındaki ilişkiyi kurmuştur. Bu bağlamda BKM Ekspres üzerinden STK'lar ile iş birliğine giderek “e- bağış” hizmetini hayata geçirmiştir. Bu hizmet kapsamında, BKM Ekspres ile yapılan alışverişlerde kusurlu olan kısmın iş birliği geliştirilen kurumlara aktarılması fonksiyonuyla geliştirilen ödeme sistemleri teknoloji sayesinde sosyoekonomik etki yaratılmaktadır.
- FinTech (Finansal Teknolojiler) İstanbul Platformu: Türkiye finansal teknolojileri girişimcilik ekosistemi için atılmış en önemli adımlardandır. BKM A.Ş.'nin yenilikçilik vizyonunu besleyen, geliştiren ve süreklilik kazandırarak değer yaratan bir yere sahiptir. FinTech İstanbul ile, finansal teknoloji ekosistemi

oluşturulurken yeni yatırımlar, iş birlikleri, geliştirici eğitim serileri ve yayınlar, fikir toplantıları düzenlenmektedir.

- Bay Bay Nakit Test Projesi: Blockchain dijital tabanlı kimlik çalışması kapsamında test projesi olarak uygulanmıştır. Kullanıcılar işlemleri yerine getirdikçe puan kazanmaktadır. Kazanılan puanlar harcamaya, bir başkasıyla paylaşmaya ve indirim kodları satın almaya imkân sağlamaktadır. Bu test uygulamasıyla Kripto para, akıllı kullanıcı sözleşmeleri, dağıtık defter yapısı, bilginin birden fazla farklı yerde saklanması ve kullanılması teknolojisi test edilmiştir (Özsoy, 2017).

### **2.3. Araştırma Bulguları**

Yapılan görüşmeler sonrasında elde edilen bilgiler araştırma soruları doğrultusunda temalar altında toplanmış, yorumlanmıştır ve aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

#### **2.3.1. Yenilikçilik kavramının işletme için önemi**

Yenilikçilik stratejisi, zihinsel bir süreç olarak algılanmaktadır. Bu süreçte teknolojik, ekonomik, sosyal ve kültürel entegrasyon, örgütsel değişim ön planda tutulmuştur. BKM, yenilikçi projelerin geliştirilmesi ve Türk ekonomisine değer katacak uygulamaların tasarlanması amacıyla bir Ar- Ge Merkezi kurulmuştur. Ar-Ge merkezinde Türkiye'nin ödeme yöntemi TROY, Türkiye'nin Dijital cüzdanı BKM Ekspres gibi projelerin gelişimi ve sürdürülebilirliği için çalışmalara devam edilmektedir. BKM A.Ş. bankacılık sektörünün kartlı, nakitsiz ödeme sistemleri ve ödeme güvenliği alanlarında faaliyet göstererek yenilikçi uygulama ve girişimleriyle lider olmaya devam etmek istemektedir. Yenilikçilik uygulamaları için iç ve dış kaynaklardan fon desteğine başvurulmaktadır. Yenilikçiliğin kaynağında ve fonlanmasında yerel değerlerin kullanılmasına hassasiyet gösterilmektedir. Yenilikçi ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinde, iç kaynak kullanımında Ar-Ge unsuru etkili olmuştur. Dış kaynak olarak TÜBİTAK TEYDEP'ten (Türkiye Bilimsel Teknoloji Başkanlığı Kurumu, Teknoloji ve Yenilik Destek Programları Başkanlığı)

yararlanılmaktadır. Ayrıca FinTech alanında Yıldız Teknik Üniversitesi ve Boğaziçi Üniversitesi ile de proje bazlı iş birliği yapılmaktadır. Yenilikçilik süreçleri ve yeni ürünleri yurt dışındaki rakiplere karşılaştırılmaktadır. Çünkü, Türkiye'nin bu alanda tek altyapı şirketi olduğu için ülke genelinde bir rakiple kıyaslamak uygun olmamaktadır.

*“İnovasyon ve yenilik kavramı bizler için bitmek bilmeyen bir öğrenme süreci demek. Öğrenmek için çaba göstermek ve zaman ayırmak demek. Onun için de kendimizi ardı arkası kesilmeyen bir merak içinde hissediyoruz. Dolayısıyla dün yaptığımız işleri bugün nasıl daha iyi yaparız düşüncesi bizim için yeni şeyler öğrenmek anlamına geliyor.”* (Genel müdür).

### **2.3.2. İşletmeyi yenilikçiliğe yönlendiren etkenler ve yenilik yapılan alanlar**

BKM A.Ş. yenilikçiliğin oluşumunda değişimin ve dijitalleşmenin itici güç olduğuna inanmaktadır. BKM A.Ş.'de sosyal, teknolojik ve ekonomik anlamda daha iyisi için sorgulama ve geliştirmenin zamanla davranış haline dönüştüğü ve yenilikçiliği beslediği inancı bulunmaktadır. En fazla yenilik yapılan alan nüfusun büyük bir kısmını ilgilendirmesi nedeniyle ödeme sistemleridir. Ödeme sistemlerinin tüm dünyada ve Türkiye'de üzerinde en çok çalışılan konudur. BKM'nin üzerinde çalıştığı diğer konular finans teknolojilerinde yapay zekâ, blockchain teknolojileri, dijital kimlik, nesnelere internetidir.

*“Dünyada her şeyin çok hızlı değiştiği bir dönemden geçiyoruz. Hayatımız dijitalleşiyor, hızlanıyor ve aynı zamanda kolaylaşıyor. Dünyada bir değişim varsa ve insanlar finansal hizmetleri daha sık, daha hızlı, daha kolay ve daha ucuz kullanmak istiyorlarsa bankacılık sektörü de bu taleplere cevap verebilmek için inovasyona ihtiyaç duyuyor”* (Genel müdür).

### **2.3.3. Yenilikçilikte başarılı olmanın göstergeleri**

Bankacılık sektöründe yenilikçiliğin en önemli göstergeleri; bankacılık sistemlerini kullanan nüfus, bankacılık ürünlerinin kullanımı, kredi tasarruf ödeme aracı kullanıcı sayısı ve ürün kullanımı şeklinde sıralanmıştır. Yenilikçilik algısı, tek



başına bir faaliyet olarak değil iç ve dış çevresiyle ilişkili bir sistemler bütünü, değişimle gelen fırsatların değerlendirildiği bir süreç olarak belirtilmiştir. Bu sürecin kurgulanmasında ve başarılı sonuçlara ulaşmasında merak etmek, denemek, üretmek önemli başlıklar arasında sıralanmıştır. Şirket 2018 yılı mottosunu da bu ifadeyi destekleyecek şekilde “merak et, dene, üret, iz bırak” olarak belirlemiştir.

#### **2.3.4. Yenilikçilik süreci**

BKM A.Ş.’de yenilikçilik süreci şu şekildedir:

a. Fikirlerin oluşturulması: BKM bünyesinde altı adet komite her ay toplanmaktadır. Bu komiteleri on dört üye temsil etmektedir. Her komite kendi konusu ile ilgili yeni fikirler ortaya atmaktadır.

b. Teknik sunum ve fikirlerin elenmesi: Projelerle ilgili teknik sunum hazırlanmakta ve sunulmaktadır Genellikle bir komitede ortaya atılan fikir/proje, diğer komitelerin de görüş ve onayına sunulmaktadır. Bazı durumlarda da yönetim kurulu onayı alınmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Elemeler bu aşamalarda gerçekleşmektedir. Bazı projelerin elenmesi ise düzenleyici kurum kaynaklı olabilmektedir.

c. Konsept geliştirme ve test edilmesi: Yeni fikrin ya da ürünün başlaması sürecinde yurt dışındaki ya da BKM A.Ş.’deki uygulamalara bakılmaktadır.

d. İş ve risk analizi: BKM A.Ş.’de iş geliştirme bölümü bulunmaktadır. İş geliştirme bölümü, dünyadaki ödeme sistemlerindeki son teknolojileri tarayarak “hangi ülke nereye nasıl yöneliyor, nasıl hareket ediyor ve hangisini Türkiye’de uyarlayabiliriz” şeklinde düşünerek fikirleri analiz etmektedir. Analiz edilen projeler, İş Geliştirme Komitesi’ndeki üyelere aktarılmaktadır. Projelere ilişkin riskler, Proje Yürütme Kurulu ve iç kontrol bölümüyle yapılan toplantıda değerlendirilmektedir. Gerçekleştirilen bu toplantılarda risk analizi uygulanmaktadır. Ayrıca yapılan komite toplantılarında da risk analizine yönelik çalışmalar gerçekleştirilmektedir. Risk analizine yönelik ölçüm geliştirilen “risk envanteri” aracılığı ile gerçekleşmektedir. Bu çalışma proje ile ilgili departmanlar, uzmanlar veya üyelerle birlikte sağlanmaktadır.

e. Pazar testi: Geliştirilen projelerin test etmekten sorumlu olan bir ön test ekibi vardır. Test ekibi testlerini tamamladıktan sonra projenin testi üyelere testine açılmaktadır. Üye testlerini sadece üyelerin ulaşabildiği bir ortamda yapılmaktadır.

f. Pazara sunma: Üyeler projeye onay verdikten sonra hizmet pazara sunulmaktadır.

### **2.3.5. Organizasyon yapısının, yöneticilerin, çalışanların yenilikçiliğin ortaya çıkmasındaki rolü**

Yenilikçiliğin içselleştirilmesi için esnek, sorgulayıcı ve çözüm odaklı bir ekosistem oluşturulmuştur. FinTech İstanbul etkinlikleri, işletme içinde girişimi destekleyen bir ekosistemin oluşturulması, yenilikçilik konusundaki eğitimler, Ar-Ge merkezinin kurulması BKM A.Ş.'de oluşturulan ekosisteme örnek olarak verilebilir. Yenilikçiliğin ortaya çıkmasında üst yönetimin teşviki ve etkisi büyüktür. Özellikle kurum içi girişimcilik programında elde edilen başarılı proje örnekleri diğer çalışanlar açısından da yönlendirici olmuştur. Üst yönetimin maddi ve manevi teşviki ve motivasyonun yenilikçilik oluşumunda etkili olmaktadır. Yenilikçiliğin ortaya çıkması kadar desteklenmesine de önem verilmektedir. Bunun için kurum içi çalışmalar desteklenerek "kurum içi girişimcilik uygulaması", "kurum içi portal uygulaması", "organizasyonel esneklik" gibi uygulamalarla deneyim alanı oluşturulmuştur. Yenilikçiliğe ilişkin strateji en alttan en üste kadar tüm çalışanlar tarafından anlaşılmalı ve benimsenmiştir. Çalışanlar proje fikirleri varsa proje önerisini anında portaldan girerek komiteye sunabilmektedir. Buna ek olarak çalışanlar kişilik testi doğrultusunda işe alınmaktadır. Böylece, kişilerin değiştirilemeyecek özellikleri dışında kalan, geliştirilebilecek yönlerini tespit edilmekte ve çeşitli eğitimlerle bu yönlerini geliştirmelerine katkıda bulunmaktadır.

*"Üst yönetim, inovatif olmamız için mümkün olan her türlü imkânı sağlar ve tüm graplardan yenilikçi projeler üretmesini bekler" (Güvenlik çözümleri direktörü).*

*“En alt unvoandaki bir kişi benim şöyle bir fikrim var diyerek rahatlıkla yönetime projesini sunabiliyor. Eğer projesi kurul tarafından kabul görürse bir genel müdür yardımcımızın sponsorluğunda projesini hayata geçirebiliyor. Bu işleyle de yapılmış ve hayata geçirilmiş projelerimiz bulunmaktadır.” (Güvenlik çözümleri direktörü).*

### **2.3.6. Yenilikçilik stratejileri oluşturulurken ve uygulanırken müşterilerin ihtiyaçlarına ve müşteri ilişkilerine dikkat edilmesi**

Yapısı gereği müşterilerle iletişim süreci üyelerinkinden biraz daha farklı olsa da BKM A.Ş., yenilikçilik için müşterilerle iletişimin çok önemli olduğuna inanmaktadır. Üyeleri de kapsayan yenilikler olduğu için üyelerle iletişime önem verilmektedir. Bir projeye başlandığında çok sayıda birim ve üyeyle iletişime geçilmektedir. Müşterilerden gelen istek ve ihtiyaçlar bankalara iletilmekte, bankalarda üye ya da temsilcileri aracılığıyla istekleri BKM A.Ş.'ye iletmektedir. Tarafların istek ve ihtiyaçlarını algılayıp, ortak bir paydada birleştirilmesi, tarafların bu projeyi sahiplenmesine yönelik çalışmaların yapılması, bankalarla birlikte alt çalışma gruplarının kurulması, tüm bu çalışmaların kurula onay için sunulması gibi süreçlerin yönetimi bir proje ya da çalışmadaki başarının odağını oluşturmaktadır.

### **2.3.7. Yenilikçilik uygulamalarının başarısının değerlendirilmesi**

Projenin sürdürülebilirliğinin sağlanması projeyi yapmaktan çok daha önemli olarak görülmektedir bu nedenle projenin performansı analiz edilmektedir. Yenilikçiliğin gelişimine ilişkin dönemsel hedefler bulunmaktadır. Örneğin; her yıl üç adet TEYDEP projesi ve bir AB projesi gerçekleştirmek hedeflerden bazılarıdır. Dönem sonunda bu hedeflerin gerçekleşip gerçekleşmediğine bakılmaktadır. Bunun yanı geliştirilen bir hizmetin ne kadar kullanıldığını ya da kullanım kısımlarına ait metrikleri toplanıp rapor haline getirilmekte ve aylık olarak yorumlanmaktadır. Ödeme sistemleri tarafında geliştirilen ürünleri hangi üyenin kullanmadığı ve kullanmama nedenleri ile ilgili araştırmalar, ziyaretler ve toplantılar yapılmaktadır. Yenilikçiliğin ölçümü ve değerlendirmesi için ürün/hizmete ilişkin sektör

araştırmalarından ve üye ilişkileri bölümün gerçekleştirdiği rutin müşteri ziyaretlerinden de yararlanılmaktadır. Ayrıca ödeme sistemlerinde TROY üzerinden kullanıcı bazlı metrikler ile hizmete ilişkin tüketim ve harcama tepkileri de ölçülebilmektedir. Yenilikçiliğin ölçümü iç kaynaklarla gerçekleştiği gibi, dış kaynaklar tarafında da gerçekleşebilmektedir. Tüm değerlendirmeler BKM A.ř. tarafında titizlikle değerlendirilerek yorumlanmaktadır. Proje yönetiminde ve tasarımında çevik proje yönetimi kullanılmaktadır. Burada proje yönetiminde şeffaflığın yanı sıra komite üyeleri, uzman görüşleri ve paydaşlar, nihai sonuç üzerinde söz sahibi olma, beklenmedik durum ve gelişmelerin önüne geçme imkânına sahip olunmuştur. Proje ve faaliyetlerde ölçümü yapılan unsurlar belirli periyotlarda kurum içi ve kurum dışı kullanıcılar ile paylaşılmaktadır. Paylaşılan verilerin kamuoyu ile paylaşılacak olan kısmı yıllık faaliyet raporlarında yer almaktadır.

### **2.3.8. Yenilikçilik yapma konusunda karşılaşılan engeller ve zorluklar**

Engel olarak görülme de düzenleyicilerin (TBB, BDDK gibi) sınırlandırmaları ya da yönlendirmeleri yenilikçi uygulamalarda etkili olmaktadır. Yenilikçi faaliyet ve uygulamaların geliştirilmesinde ya da pazarlanmasında ödeme sistemlerinde var olan sektörel riskin yüksek olduğu bilinmektedir. Bunun giderilmesi için kullanıcıların bilinçlendirilmesine yönelik çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Bilgilendirici çalışmaların ardından ödeme sistemlerinde aktif kullanıcı sayısı artışı izlenmektedir. Yenilikçiliğin gelişmesinde yeni nesillerin finansal araçlar konusunda bilgi edinme eğilimleri zorluk olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda araştırma, merak etme, sorgulama, araştırmacı ve girişimci olmaya ilişkin ilginin azlığı bir engel olarak değerlendirilmiştir.

*“Y kuşağının yüksek oranda yüksek teknoloji ürün hizmetlerini kullanması ve talep etmesine karşılık, temel bankacılık ürünleri konusunda bilgilerinin eksik olduğunu görüyoruz. Genelleme yapmak kolay değil ancak gözlemlerimize göre Y kuşağı finansal enstrüman*

*kullanmak konusunda talepkâr, ancak öğrenme konusunda aynı oranda istekli değil.” (Genel müdür)*

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler tüm sektörlerde etkisini göstermiştir. Özellikle bilişim hizmetlerinden yararlanma eğilimi yüksek olan hizmet sektöründe bu değişimle birlikte yeni yapılanmalar ve yeni hizmetlerde çeşitlilik gözlemlenmiştir. Piyasasının çevre koşullarından etkilenme hassasiyeti yüksek olması sebebiyle finansal hizmetler yenilikçiliğin etkisini gösterdiği başlıca sektörlerden biridir (Seyhan, 2017). Finansal hizmet pazarlamasında banka ve sigorta ürünleri, aracı kurumlar, tüketici finansmanı ve yatırım şirketleri ürünleri kullanılmaktadır (Das,2018). Ekonomi üzerindeki katkısı nedeniyle bankacılık sektörünün finansal hizmet pazarında büyük bir rolü vardır (Kartal, 2018). Bu bağlamda bankacılık sektöründe yenilikçiliğin yapısının, kurgusunun, uygulamasının ve ticarileşmesi süreçlerin keşfedilmesi önemlidir.

Bu çalışmada BKM A.Ş.’nin yenilikçilik faaliyetleri incelenmiştir. Bu doğrultuda işletmenin genel müdürü ve güvenlik çözümleri direktörü ile ikili derinlemesine görüşme gerçekleştirilmiştir. Yapılan görüşme sonrasında BKM A.Ş.’nin yenilikçilik faaliyetleri ve yapısı ortaya konmuştur. BKM A.Ş.’ye göre, yenilikçilik değişimle gelen fırsat olarak karşılanmaktadır. Fırsatı yaratmak ve yakalamak için öncelikle merak etmek, araştırmak deneyimlemek, zaman ayırmak, dünyada ve ülkemizdeki duruma sektör açısından eleştirerek bakmak gerekliliğine inanılmıştır. BKM A.Ş. en çok ödeme sistemleri üzerinde yenilikçilik çalışmaları gerçekleştirmektedir. Bu alana yoğunlaşmanın sebebinin bankacılık sektörünün teknolojik gelişmişliği ve kullanıcıların yeni ürün ve hizmet teknolojileri kullanımını sıklıkla tercih etmeleri olduğu vurgulanmıştır. Dijital kimlik, nesnelerin interneti, blockchain gibi finansal teknolojik yeniliklerin öncelikle bankacılık sektörü ardından ödeme sistemleriyle olan ilişkisi BKM A.Ş. tarafından anlaşılmış durumdadır. BKM A.Ş.’de yenilikçilik için uygun yapısal ve operasyonel anlamda koşulların oluşturulmasına dikkat

edilmektedir. Ürünlerin gelişimi için uygun alanın yatırılmasının farkındalığı ile Haziran 2018'de Ar-Ge merkezi belgesini almıştır. Birçok yeni ürünün geliştirilmesinin Ar-Ge çalışmalarının bir sonucu olduğu vurgulanmıştır. Bu bağlamda yenilikçi ürün ve hizmetlerin ortaya çıkmasında Ar-Ge merkezinin varlığı etkili olmuştur. Yenilikçilik faaliyetlerinde müşterilerin beklentileri de dikkate alınmaktadır. Müşterilerden gelen istek ve ihtiyaçlar bankalara iletilmekte, bankalarda üye ya da temsilcileri aracılığıyla BKM A.Ş. ile paylaşmaktadır. Bunun yanında dünyadaki gelişmeler, teknoloji ve tüketim trendleri, sektör araştırmaları, BKM A.Ş. bünyesinde var olan İş Geliştirme Departmanı çalışmaları stratejinin oluşmasında birinci dereceden etkili olmuştur.

BKM A.Ş. bünyesinde her bir yenilikçilik faaliyeti sistemli bir şekilde yönetilmektedir. Projeye ilişkin fikirlerin sunulması ile başlayan süreç, fikirlerin elenmesi, ticari ve risk analizi ile devam etmekte, pazar testini geçen fikirler uygulanmaktadır. Fikirlerin elenmesi aşamasında pek çok uzmana, komite üyesine ve banka yöneticisine danışılmaktadır. Proje yönetimi ve tasarımında, her bir proje döngüsünde komite üyeleri ve uzman ekiplerin görüşünü alarak değer üretmek hedeflenmiştir. Böylelikle, ayrıca komite üyeleri ve paydaşlar, proje sonunda ortaya çıkacak olan ürün ya da hizmetler için söz sahibi olurken nihai çıktının ne olacağına ilişkin bilgi sahibidir. Bu bağlamda projeye ait beklenmedik durum ve gelişmelerin önüne geçilmiştir. Yine de proje sürecinde ön görülemeyecek ya da engellenemeyecek durumların varlığı (dış çevre, regülatör düzenlemeleri, siyasi gelişmeler vb.) göz önüne alınmaktadır. Bu süreç, Alam ve Perry (2002), Elçi (2018) ve Kuczmarski vd. (2000) tarafından önerilen yenilik süreci ile paralellik göstermektedir. Yenilikçilik sürecinde üst yönetimin desteği kuvvetli bir şekilde hissedilmiştir. Yenilikçiliğe ilişkin strateji tüm çalışanlar tarafından benimsenmiş durumdadır. Üst yönetimin yenilikçiliğin ortaya çıkmasına imkân sağlamasıyla kurum içi girişimcilik uygulamaları gelişmiştir. Çalışanların yenilikçilik konusundaki fikirlerini projeye dönüştürüp kurula sunmalarına imkân sağlanmaktadır. Yenilikçilik faaliyetlerinin

başarısının ölçülmesinde hazır kullanılan metriklerin yanı sıra BKM A.Ş. tarafından gerçekleştirilen metrikler, müşteri beklentisi ölçümleri, çalışan memnuniyeti ölçümleri kullanılmaktadır. Proje ve faaliyetlerde ölçümü yapılan unsurlar belirli periyotlarda kurum içi ve kurum dışı kullanıcılar ile paylaşılmaktadır. Paylaşılan verilerin kamuoyu ile paylaşılacak olan kısmı yıllık faaliyet raporlarında yer almaktadır. İşletmenin yenilikçilik faaliyetlerinde karşılaştığı zorluk düzenleyicilerin uygulamalarıdır. Sektörde BDDK ve TBB gibi kurumların gerçekleştirdiği düzenlemeler bankacılık sektöründe yenilikçilik proje ve uygulamalarında da belirleyici olmaktadır. Yenilikçilik sürecinde karşılaşılan diğer bir zorluk yeni nesil tüketicilerin yenilikçi finans araçları konusundaki bilgisizlikleri olarak ortaya çıkmıştır. Bu bulgu Yazıcı (2019) tarafından belirtilen finansal teknolojiler ekosistemini oluşturan unsurlar arasında da yer almaktadır. Bankacılık ürün ve hizmetlerini kullanan müşterilerin yenilikçi kanalları kullanmasını engelleyen unsurların tespit edilmesi ve giderilmesi için çaba gösterilmelidir.

Sonuç olarak BKM A.Ş, yenilikçilik vizyonu derin, sistematik ve sürekli bir yapıyı kapsamaktadır. Bu yapıyı oluştururken gerek kurum kültürü gerekse teknolojik ve ekonomik uygunluğu hazır hale getirerek kendisine bir yenilikçilik stratejisi ve kimliği oluşturmuştur. Bu yapı oluşturulurken ise Ar- Ge'ye son derece önem vererek iç ve dış kaynaklarından beslenmiş, yenilikçi ödeme teknolojilerinde ülkemizi başarıyla temsil ederek Türk bankacılık ekonomisinin bu alandaki lokomotifi olmuştur. BKM A.Ş. gelecek dönemin finansal teknolojilerini öngörmek amacıyla araştırma yapma ve bu faaliyetlerini sürdürme gayretindedir. Yenilikçilik, uygun ortam ve koşullarda ortaya çıkabilen bir kavramdır. Yenilikçiliğin ortaya çıkmasının ardından sürdürülebilir olması için çeşitli stratejiler ya da çabalar geliştirilmelidir (Uzkurt, 2008).

Bu araştırmanın sınırı tek sayıda işletmenin incelenmesidir. Bu durumda araştırmaya ilişkin sonuçları, bankacılık sektörü için genellemek mümkün değildir. Bu bağlamda tez kapsamında bu alanda öncü iki işletmeyle derinlemesine yüz yüze

görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma kapsamında elde edilen bulguların genellenmesi mümkün olmasa da finansal hizmet pazarlamasında yenilikçiliğin artan rolünün bankacılık sektöründe araştırılması ve keşfedici nitelikleri ortaya çıkarması açısından yararlı olabileceği düşünülmektedir. Gelecek çalışmalarda başka finansal kuruluşların ve başka sektörlerdeki işletmelerin yenilikçilik uygulamaları derinlemesine incelenerek karşılaştırma yapılabilir. Bu araştırmada veri toplama yöntemi olarak nitel araştırma yöntemlerinden olan derinlemesine görüşme yönteminden yararlanılmıştır. Gelecek çalışmalarda anket aracılığıyla veriler geniş kitlelerden toplanarak sektörel sonuçlar elde edilebilir. Tüketicilerin bankaların yenilikçi uygulamaları hakkındaki tutumları ve tutumların bankaların hizmetlerin kullanmaya, marka seçimine etkisi araştırılabilir.



## KAYNAKÇA

Accenture Türkiye Dijitalleşme Endeksi (2016). Accenture Türkiye Dijitalleşme Endeksi, [https://www.accenture.com/t20170202T045842Z\\_\\_w\\_/tr-en/\\_acnmedia/PDF-42/Accenture-HBR-Rapor-Vodafone.pdf?la=en](https://www.accenture.com/t20170202T045842Z__w_/tr-en/_acnmedia/PDF-42/Accenture-HBR-Rapor-Vodafone.pdf?la=en).

Afşar, M. (2011). Küresel Kriz ve Türk Bankacılık Sektörüne Yansımaları. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(2), 143-171.

Akbank. (2018). Akbank Faaliyet Raporu. [https://www.akbank.com/Documents/2018\\_Akbank\\_Faaliyet\\_Raporu.pdf](https://www.akbank.com/Documents/2018_Akbank_Faaliyet_Raporu.pdf).

Aksoy, T. (1998). *Çağdaş Bankacılıktaki Son Eğilimler ve Türkiye’de Uluslararası Bankacılık*. Ankara: Sermaye Piyasası Kurulu Yayınları, 2. Baskı

Alam, I. and Perry, C. (2002). A customer-oriented new service development process. *Journal of Service Marketing*, 16(6). 515-534.

Alçok, T. (2019). Geleneksel Bankacılıktan Yenilikçi Bankacılığa, <https://fintechistanbul.org/2019/04/08/geleneksel-bankaciliktan-yenilikci-bankaciliga/>

Arslan, G. ve Yavuzaslan, K. (2019). Bankacılık Sektöründe İnovasyonun Yeri ve Önemi: Türkiye Örneği, *Business & Management Studies: An International Journal*, 7(2), 946-968

Asmundson, I. (2018). Financial Services: Getting the Goods, <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/basics/finserv.htm>.

Barkhordari, M., Nourollah, Z., Mashayekhi, H., Mashayekhi, Y. and M. Ahangar (2016). Factors influencing adoption of e-payment systems: an empirical study on Iranian customers. *Information Systems and e-Business Management*, 15(1), 89-116.

Berberoğlu, M., Uzun, U. (2018). İnternet Bankacılığı Hizmetlerinin Banka Performansı Üzerine Etkisi. *İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (20), 51-62.

BDDK. (2019). Türk Bankacılık Temel Göstergeleri Mart 2019. <https://www.bddk.org.tr/Duyurular/Turk-Bankacilik-Sektoru-Temel-Gostergeler-Raporu-Aralik-2018-yayinlanmistir/689>.

BKM (2019). Bankalararası Kart Merkezi A.Ş. Esas Sözleşmesi, [https://bkm.com.tr/wp-content/uploads/2015/06/BKM-Esas-Sozlesme\\_06042018.pdf](https://bkm.com.tr/wp-content/uploads/2015/06/BKM-Esas-Sozlesme_06042018.pdf).

BKM, (2018). <https://bkm.com.tr/raporlar-ve-yayinlar/faaliyet-raporlari/>

Blakstad, S. and Allen, R. (2018). *FinTech Revolution: Universal Inclusion in the New Financial Ecosystem*. Switzerland: Palgrave, MacMillan

Chishti, S. and Barberis, J. (2016). *The FinTech Book*. Chichester: Wiley

Das, P., Verburg, R., Verbraeck, A. and Bonebakker, L. (2018). Barriers to Innovation with in Large Financial Services Firms. *European Journal of Innovation Management*, 21(1), 96-112

Değirmen, S. ve Karaçoban, A. (2019). Bankacılık sektöründe finansal inovasyonun bölgelerin büyümesine etkileri. *Uluslararası İşletme ve Pazarlama Kongresi*, Maltepe Üniversitesi-İstanbul, 13-14 Haziran. Bildiri Kitabı, 307-341.

Değirmenciler, D. (2019). Finansal Hizmet Pazarlamasında Yenilikçiliğin (İnovasyonun) Artan Rolü; Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Manisa Celal Bayar üniversitesi, Manisa.

Ekpu, V. (2015). *Measuring and Reporting Financial Innovation Performance and its Impact: A Review of Methodologies*. West African Institute for Financial and Economic Management (WAIFEM). Dubai: UAE.

Elçi, Ş. (2018). İnovasyon, Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı. <http://inomer.org/wp-content/uploads/2018/05/Inovasyon-SirinElci.pdf>.

Erçel, G. (2000). Globazation and International Financial Environment, 17th Asian Banking Association General Meeting, 22 September 2000, İstanbul

Erensal, Y. C. (2010). Yenilikçilik Yönetimi içinde (Ed. Feray Odman Çelikçapa, Sait Y. Kaygusuz). *Teknoloji Yönetimi* (ss.95-113). İstanbul: Denet Yayınları.

Garanti Bankası. (2018). Garanti Bankası A.Ş. Entegre Faaliyet Raporu, <https://surdurulebilirlik.garanti.com.tr/kutuphane-kaynak/>

Godin, B (2008). *Innovation: The History of a Category*. Project on The Intellectual History of Innovation Working Paper. No. 1

Gürler, U. (2009). Bireysel Bankacılıkta Yenileşim (İnovasyon) ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

<https://www.garantiinvestorrelations.com>.

<https://bkm.com.tr/urunler-ve-hizmetler/troy/>

Houssart, J., Evens, H. (2011). Conducting Task- Based Interviews With Pairs of Children: Consensus Conflict Knowledge Construction and Turn Taking. *International Journal of Research & Method in Education*. 34(1), 63-79.

Işık, N., Kılınç, E. C. (2016). İnovasyon Temelli Ekonomi: Seçilmiş Ülkeler Üzerine Bir Uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(16), 13-37.

İpek, H. B. (2015). İnovasyon Temelli Ekonomi Yapısında Ulusal İnovasyon Sistemi ve Bölgesel İnovasyon Stratejileri, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.

Kartal, M. T. (2018). *Bankaların Finans Sektöründeki Önemi*. Borsa İstanbul A.Ş, Stratejik Planlama ve Yatırımcı İlişkileri Direktörlüğü Yayını. 5(27).

Kınık, Ü. R. (2010). Bankalarda Ürün Yeniliğinin Müşteri Memnuniyeti Açısından Değerlendirilmesi: Özel Bir Banka Uygulaması, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.

Koğar, Ç. İ. (1995). Financial Innovations and Monetary Control, TCMB Tartışma Tebliği No: 9515.

Korkmaz, N. (2004). *Sorularla Yenilikçilik (İnovasyon)*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası, Yayın No :2004-27.

Kotler, P. (2005). *A'dan Z'ye Pazarlama*. (Çev., Aslı Kalem Bakkal) İstanbul: MediaCat Yayıncılık.

Kuczmarski, T., Middlebrooks, A. and Swaddling, J. (2000). *Innovating The Cotporation: Creating Value for Customers and Shareholders*. NTC Business Books, US: NTC/Contemporary Publising Group.

Lee, I. and Shin, Y. J. (2018). Fintech: Ecosystem, business models, investment decisions, and challenges. *Business Horizons*, 61(1), 35–46.

Leong, K. and Sung, A. (2018). FinTech (Financial Technology): What is It and How to Use Technologies to Create Business Value in Fintech Way?, *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 9(2), 74-78.

Mayda, B. (2019). İnovasyon Yüksek Teknoloji ve Bilgi Tabanlı Ekonomi ile Büyüme Arasındaki İlişki: Finlandiya Üzerine Bir Çalışma, Yüksek Lisans Tezi, Bartın Üniversitesi, Bartın.

McFarlane, R. (1997). *Unshackling the poor: A complementary approach to Local economic development*. New York: Joseph Rowntree Foundation.

MÜSİAD. (2012). Araştırma Raporları: Küresel Rekabet İçin Ar- Ge ve İnovasyon. No:76.

Oslo Manual (2005). *Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. OECD & Eurostat Manual. (Çev., TÜBİTAK, (2006). Oslo Kılavuzu, Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması için İlkeler.3. Baskı: Ankara).

Özsoy, Ö. (2017). Bankalararası Kart Merkezi (BKM) ve İnovasyon, <https://fintechistanbul.org/2017/11/19/bankalararasi-kart-merkezi-ve-inovasyon/>

Rogers, M. E. (1983). *Diffusion of Innovations*. New York: The Free Press.

Satell, G. (2017). *İnovasyonu Haritalamak* (Çev., Taner Gezer). İstanbul: Optimist Yayın Grubu.

Satı, Z. E. (2010). Yenilik Yönetimi. içinde (Ed. Feray Odman Çelikçapa ve Sait Y. Kaygusuz) *Teknoloji Yönetimi* (ss.115-149). Bursa: Dora Yayınları.

Schueffel, P. (2016). Taming the Beast: A Scientific Definition of FinTech. *Journal of Innovation Management*, 4(4), 32-54.

Sironi, P. (2016). *FinTech Innovation*, 1<sup>st</sup> Edition, Chichester, UK: Wiley.

TBB (Türkiye Bankalar Birliği) (2019). Dijital, İnternet ve Mobil Bankacılık İstatistikleri (2010-2018), Rapor Kodu: DT22.

Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K. (2005). *Integrating Technological, Market and Organizational Change*. 3<sup>rd</sup> Edition, Canada: John & Wiley Sons, Ltd.

Tiryaki, G. (2012), *Finansal İstikrar ve Bankacılık Düzenlemeleri (1990-2010 Türkiye Tecrübesi Işığında)*, İstanbul: TBB, Yayın No: 289.

Trott, P. (2005). *Innovation Management and New Product Development*. 3rd Edition, USA: Prentice Hall Inc.

Tuncel, C. O. (2010). Evrimci İktisat ve Teknolojik Gelişmenin Doğası içinde (Ed. Feray Odman Çelikçapa, Sait Y. Kaygusuz) *Teknoloji Yönetimi* (ss.1-35), Bursa: Dora Yayınları.

Turanlı, R., Sarıdoğan E. (2010). *Bilim Teknoloji İnovasyon Temelli Toplum*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.

UK Innovation Survey. (2017). UK Innovation Survey 2014-2016 [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/750535/UKIS\\_FINAL\\_questionnaire\\_2017.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/750535/UKIS_FINAL_questionnaire_2017.pdf).

Uzkurt, C. (2008). *Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü*. İstanbul: Beta Yayınevi.

Ünal, S., Erciş, A. (2014). Banka hizmetleri Satın Alan Tüketicileri Banka Özellik ve Hizmet Değişkenlerine Yönelik tutumlarına Göre Alt Pazar Bölümlerine Ayırma Üzerine Erzurum' da Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(2), 287-304.

ÜSİMP (2017). ÜSİMP İnovasyon Karnesi Ölçüm Parametreleri, <http://usimpinovasyonkarnesi.com.tr/wp-content/uploads/2017/06/parametreler.pdf>

Yetiz, F. (2016). Bankacılığın Doğuşu ve Türk Bankacılık Sistemi. *Niğde İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2), 107-117.

Ventura, K., Soyuer, H. (2016). İşletmelerde Yenilik Yönetimi ve Araştırma – Geliştirme Pazarlama- Üretim Entegrasyonunda Bilgiye Dayalı Yenilik Yaklaşımı. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 16 (özel sayı), 41-49.

Wesland, J. C. (2008). *Global Innovation Management: A Strategic Approach*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Wolpert, J. D. (2003). Yenilikçilik (Çev., Ahmet Kardam), İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayınları.

Yazıcı, S., (2019). The analysis of fintech ecosystem in Turkey. *Journal of Business, Economics and Finance (JBEF)*, 8(4), 188-197.

Yıldırım, A., Şimşek, H. (2000). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yin, K, R. (1990). *Case Study Research Design and Methods*. 5<sup>th</sup> Edition, Sage Publications Inc.

Zülfikar, H. (2007). Türk Dili Araştırmaları Yıllığı- Belleten. 55(1), 173-218