

## **KREDİ KARTLARI PAZARINDA ORTAKLAŞA REKABET STRATEJİSİ:**

### **ADVANTAGE KREDİ KARTI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**Yunus DEMİREL**

Stratejik Araştırmalar Enstitüsü  
y.demirel.gd@hotmail.com

**Nurzahit KESKİN**

Halk Bankası A.Ş.  
nurzahit.keskin@halkbank.com.tr

**Hayri ÜLGEN**

İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi  
hulgen@istanbul.edu.tr

**Uğur YOZGAT**

Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
uguryozgat@marmara.edu.tr

**Türker BAŞ**

Stratejik Araştırmalar Enstitüsü  
turkerbas@hotmail.com

#### **ÖZET**

Artan rekabet nedeniyle işletmeler varlıklarını devam ettirebilmek için yeni stratejiler uygulamaya başlamışlardır. Bu stratejilerden birisi de işletmelerin bazı alanlarda işbirliği yaparken diğer alanlarda rekabete devam ettikleri ortaklaşa rekabet stratejisidir. Kredi kartları pazarında bankalar tarafından da uygulanan işbirliklerinin bu kapsamda değerlendirildiği bu çalışma ile işbirliğinin nedenleri, işbirliği süreci ve işbirliğinin avantajları ve dezavantajları belirlenmeye çalışılmıştır.

***Anahtar Kelimeler:** Ortaklaşa rekabet, kredi kartları, bankacılık sektörü, alt teori*

#### **ABSTRACT**

*Enterprises have started to apply new strategies to continue own existence by reason of increasing competition. One of these strategies is co-opetition which enterprises compete in some area when cooperate in other areas. In this context, this study was tried to determine reasons, process advantages and disadvantages of cooperation applied by banks in credit card market.*

***Keywords:** Co-opetition, credit cards, banking sector, grounded theory*

## GİRİŞ

Günümüzde işletmeler arasındaki rekabet, belirsizliklerin yoğun olduğu bir ortamda ve yüksek düzeyde gerçekleşmektedir. Teknolojik gelişmeler, küreselleşme ve sermayenin geçmişe oranla daha kolay hareket edebilmesi hem tüketicilerin daha kaliteli mal ve hizmetleri talep etmelerine hem de işletmelerin güçlü rakiplerle mücadele etmelerine yol açmıştır. Bu nedenle işletmeler varlıklarını sürdürebilmek için yeni ürün ve hizmetler geliştirmek, tüketicilere her alanda yeni avantajlar sunabilmek, küresel pazarlara açılmak ve en önemlisi farklılaşmak zorundadır.

Bankacılık sektörü Türkiye’de rekabetin en yoğun yaşandığı sektörlerin başında gelmektedir. Türk bankacılık sektöründeki güçlü uluslararası bankaların yüksek orandaki payları, yaşanan küresel ve yerel krizler nedeniyle bankaların sermaye yapılarının güçlendirilmesi amacıyla kullanılan fonların miktarı, bankacılık uygulamalarında kullanılan teknoloji ve sektördeki uzmanlaşma düzeyinin diğer sektörlerle oranla yüksek oluşu son yıllarda sektördeki rekabeti arttıran en önemli nedenlerden biridir. Türk bankacılık sektörünün Avrupa ve Amerika’daki sektörlerle oranla daha rekabetçi olmasının bir başka nedeni de, Türk bankacılık sektörünün teknolojik gelişmelere Avrupa ve Amerika’daki bankalara oranla daha hızlı uyum sağlaması ve hizmetlerinde yeni teknolojileri kullanabilmesidir.

Türk bankacılık sektöründe en yüksek rekabet kredi kartları pazarındadır. Rekabetin en önemli nedeni ise pazarın yüksek kâr marjı’dır. Kredi kartları, diğer pazarlara (kurumsal krediler, KOBİ bankacılığı, tüketici kredileri) oranla çok daha karmaşık bir yapıya sahiptir. Bu karmaşıklık hem müşterilerin hem de kredi kartlarının kullanım alanlarının farklılığından kaynaklanmaktadır. Müşterisine kredi kartı veren ve bir limit tahsis eden banka, müşterisinin bu kartı hangi alanda kullanacağını bilemez. Ayrıca bankalar arasındaki yüksek rekabet nedeniyle kredi kartlarıyla ilgili geliştirilen ürünlerin çeşitliliği de bu sektörün karmaşıklığını arttırmaktadır.

Banka kredi kartlarındaki yüksek rekabetin en önemli nedeni, sektördeki aktörlerin pazar payı elde etmelerinin, pazar paylarını koruyabilmeleri ve arttırabilmelerinin, ayrıca pazara yeni girişlerin zorluğudur. Çünkü diğer pazarlarda, örneğin kurumsal krediler pazarında sadece fiyat avantajı yaratarak pazar payı büyük oranda arttırılabilirken, kredi kartları pazarında hiçbir unsur tek başına pazar payının arttırılması için yeterli olmamaktadır. Müşteri ilgisi, müşteri bağlılığı, kampanyalar, fiyatlandırma, bonus uygulamalarının en azından birkaçı ve mümkünse tamamı birarada kullanılarak pazar payının arttırılması mümkündür. Ayrıca, bankalar kredi kartı pazarındaki paylarını arttırabilmek için her şeyden önce geniş bir POS (Point of Sale-Satış Noktası) ağına ve güçlü bir kredi kartı markasına sahip olmak zorundadır. Ancak hem geniş bir POS ağının kurulması hem de bu kadar rekabetçi bir pazarda güçlü bir markanın yaratılması çok yüksek maliyet ve uzun süreli ciddi çalışmalar gerektirmektedir.

Bankalar son zamanlarda bu maliyetlerden kurtulmak ve kısa sürede güçlü bir markaya sahip olabilmek için rakip bankalarla kredi kartı isiminin, logosunun ve POS ağının

kullanılması konusunda işbirliğine gitmektedir. Böylelikle rakipler kredi kartları pazarında işbirliği yaparlarken, diğer tüm alanlarda rekabete devam etmektedir.

Doksanlı yılların başında ortaya atılan, işbirliği (cooperation) ve rekabet (competition) kelimelerinin bir araya getirilmesi suretiyle oluşturulan “ortaklaşa rekabet”<sup>1</sup> (co-opetition) kavramı, “iki ya da daha fazla rakibin, bazı alanlarda rekabet ederken diğer alanlarda işbirliği yapması” olarak tanımlanabilir (Gee, 2001). Kavram, 1996 yılında Adam M. Brandenburger ve Barry J. Nalebuff’un kitabında incelenmiş ve belirli bir iş konusunda tarafların aynı anda hem rakip hem de birbirlerini tamamlayıcı olabileceğinden yola çıkılarak işbirliği ve rekabetin birlikte yürütülebileceği vurgulanmıştır (Brandenburger ve Nalebuff, 1998, ss.29-35). Bu durumda, “ortaklaşa rekabet” ilişkisindeki taraflar işbirliği yapmadıkları alanlarda rekabet halinde iken, bazı alanlarda işbirliği içinde olabilmektedir. Bu durumda taraflar arasında karşılıklı bağımlılık söz konusudur. Karşılıklı bağımlılık, kâr etme, büyüme ve küresel çapta hizmet verme konularında hem rakip olmayı hem de birlikte çalışmayı zorunlu kılmaktadır (Luo, 2007).

Türkiye’de inşaat ve imalat sektörleri yanı sıra, telekomünikasyon, bilişim, reklamcılık, ulaştırma ve bankacılık gibi hizmet sektörlerinde de ortaklaşa rekabet uygulamaları görülmektedir. Örneğin birbirleriyle rakip durumda olan inşaat firmaları, bir otoyol, köprü veya tünel inşaatında birlikte çalıştıkları görülmektedir. Aynı şekilde İstanbul içinde yolcu taşımacılığı yapan İETT ve İDO, bazı hatlarda Halk Otobüsleri ve Motorcu Kooperatifleriyle hem rekabet hem de işbirliği yapabilmektedir. Bu arada, son yıllarda Türk bankacılık sektöründe, özellikle kredi kartları pazarında bankalar arasında yapılan bu tür işbirliklerinde ciddi bir artış gözlenmektedir. Ancak bu işbirliklerinin ortaklaşa rekabet açısından değerlendirilmesine yönelik çalışmalara pek rastlanmamaktadır.

İşbirliği bankalar arasındaki işbirliği sözleşmesi çerçevesinde kredi kartı isminin ve logosunun rakip bankalar tarafından kullanılması şeklinde uygulanmaktadır. Genellikle pazarda bilinirliği yüksek bir kredi kartı isminin, logosunun ve bu bankanın POS ağının birbirlerine rakip olan bankalar tarafından ortak şekilde kullanılmasıdır. Kredi kartları pazarı diğer pazarlara kıyasla rekabetin yoğun olduğu, teknolojinin en yüksek düzeyde kullanıldığı, marka ve yeniliklerin fiyatın önüne geçebildiği son derece zor bir pazardır. Bu nedenle hem bu pazarda belli bir pazar payı elde edebilmek hem de bu payı koruyabilmek için bankaların ciddi altyapı yatırımlarının yanısıra marka yaratması ya da mevcut güçlü markaları kendi ürün ve hizmetlerinde kullanabilmeleri gerekmektedir. Bu çerçevede bankalar arası işbirliği yapılırken bankaların aktif büyüklükleri, kredi kartı pazarındaki payları, pazardaki rakip markaların gücü, pazardaki banka sayısı ve işbirliği yapacak bankaların olası ortak müşterilerinin sayısı gibi faktörlerin ortaklaşa rekabet stratejisinin belirlenmesinde nasıl bir etki yapacağına bilimsel olarak araştırılmasının yararlı olacağı düşünülmüştür.

## 1. Kavramsal Çerçeve

---

<sup>1</sup> İki veya daha fazla rakibin belirli bir konuda bir başka rakibe karşı işbirliği yapmalarını ifade eden “Ortaklaşa Rekabet” kavramı Türk işletmecilik yazınında, Brandenburger, A. M. ve Nalebuff, B. J.’in Levent Cinemre tarafından “*Oyun Teorisi ve Ortaklaşa Rekabet*” adıyla çevrilen kitabında (1998, İstanbul, Scala Yayıncılık) “Co-opetition” kelimesinin Türkçe karşılığı olarak kullanılmıştır.

## 2.1. Ortaklaşa Rekabet

Aynı sektördeki işletmeler arasındaki rekabet, hizmet, sermaye yatırımı ve pazarlama girişimlerinin tekrarlanmasına dolayısıyla maliyetlerin yükselmesine neden olmaktadır. Rekabet sadece finansal dezavantaj olarak değil aynı zamanda piyasa liderliğinin ve pazar payının kaybedilmesi sonucunu doğurmaktadır (LeTourneau, 2004).

Rakiplerin, yeni piyasalara girmek, yeni ürün geliştirmek veya tüm tarafların piyasa paylarını artırmak için birlikte çalışmaları Novell kurucusu Ray Noorda tarafından 1980'lerde ortaklaşa rekabet (co-opetition) olarak adlandırılmıştır. Bu dönemde ortaklaşa rekabet, belli alanlarda rakip kalmak isteyen, ancak diğer alanlarda ortak çalışmaya karar veren teknoloji şirketlerince kullanılmıştır (LeTourneau, 2004). 1996 yılında Harvard ve Yale'den iki akademisyen, Adam Branderburger ve Barry Nalebuff çok satan kitaplarında bu konuyu ele almışlar, ortaklaşa rekabet kavramının birincil olarak bilişim sektöründe ortaya çıktığını ifade etmişlerdir (Gee, 2001).

Ortaklaşa rekabette bilgi taraflar arasında rekabet avantajı yaratabilmek amacıyla paylaşılmaktadır (Rodrigues ve diğerleri, 2009). Bu stratejide amaç bilgi paylaşımı, dolayısıyla işbirliği yaparak işletmelerin her ikisinin de pazar payını arttırmalarını sağlamaktır. Branderburger ve Nalebuff (1996) ortaklaşa rekabet kavramını açıklamak için pasta örneğini vermektedir. Buna göre pazar bir pastadır ve herkes bu pastadan en büyük payı almak istemektedir. Ortaklaşa rekabet herkesin hoşlanacağı miktarda daha büyük pay almasına olanak tanmaktadır. Taraflar hizmet yaratabilmek ve kaliteli piyasa talebini mümkün kılabilmek için yetenek, kaynak ve bilgileriyle işbirliğine katkıda bulunur (LeTourneau, 2004).

Bu açıklamalar çerçevesinde ortaklaşa rekabet stratejisinin özellikleri şu şekilde sıralanabilir;

1. Ortaklaşa rekabet rakipler arasında rekabetin ve işbirliğinin aynı anda varolmasını içermektedir. Bu strateji işletmeler arasındaki saf işbirliklerinden farklıdır. İşbirliklerinde sadece işbirliğine vurgu yapılmaktadır. Sadece ortak çalışma yürütümekte, rekabetçi bir avantaj sağlayabilmek için lobi faaliyeti yürütülmesi gibi bir durum söz konusu olmamaktadır.

2. Ortaklaşa rekabet, bazı alanlarda işbirliği yapılırken diğer alanlarda rekabetin devam etmesini içermektedir. Yapılacak işbirliği fonksiyonel, coğrafik veya üretim temelli olabilmektedir.

3. Ortaklaşa rekabet, çok uluslu şirketlerin stratejik amaçları ve organizasyon ihtiyaçlarına bağlı olarak şirket veya alt kuruluşları düzeyinde uygulanabilmektedir. F-15 savaş helikopterleri ve MD-900 araştırma helikopterleri konusunda Çin, Hindistan ve Malezya arasındaki işbirliği şirket düzeyinde iken, Royal Dutch Shell ve önde gelen Alman enerji firması RWE arasındaki işbirliği bölüm/departman düzeyindedir. Yabancı bölümler düzeyinde ortaklaşa rekabet için Nokia'nın Çin'deki bölümü örnek gösterilebilir. Nokia, Motorola, ve Erickson ile cep telefonu piyasasında rekabet halindeyken, bu üç telefon üreticisi Çin telekom endüstrisi için ortak çalışmalar yürütebilmektedir (Luo, 2007).

## 2.2. Rekabet

Ortaklaşa rekabetin iki temel boyutu rekabet ve işbirliğidir. İşletmeler arasındaki rekabet, işletmelerin aynı ya da ilişkili ürünleri üretmeleri veya aynı müşteri kitlesi için hizmet vermeleri durumunda artmaktadır (Barretta, 2008). Dolayısıyla rakiplerin rekabete dayanan hedefleri birbirleriyle çakıştığı zaman rakipler arasındaki rekabet artacaktır. Bu ise küresel rakiplerin rekabet avantajı yaratmak için aynı rekabet stratejilerini kullanmaları veya aynı alanda yoğunlaşmaları, rakipler için genel olarak hedeflerini gerçekleştirebilecekleri alanlar olarak gördükleri pazar alanlarının genişlemesi veya rakiplerin ürün ve iş portföylerinin her iki firmanın da aynı ürün veya iş portföyünde olmasını gerektirecek kadar artması durumunda gözlenmektedir (Luo, 2007). İşletmeler arasındaki rekabeti arttıran önemli nedenlerden biri de faaliyet gösterilen sektörün olgunlaşma evresinde olmasıdır. Bu evrede pek çok işletme güçlü bir rekabete girmektedir. Yüksek satışlara rağmen maliyetlerdeki artışlar kâr marjlarında düşüşe neden olmakta (Yazıcı, 2004, s. 218-219) ve rekabeti arttırmaktadır.

Buna karşın işletmenin özel koşulları veya pazarın durumu işletmeler arasındaki rekabetin azalmasına neden olmaktadır. Rekabetin azalmasındaki önemli nedenlerden biri işletmeler arasında rekabet asimetrisinin olmasıdır. Faaliyet gösterilen ortak alanların ve kullanılan ortak kaynak miktarının az olması, rakiplerin farklı ülkelerde faaliyet göstermesi (Luo, 2007) veya rakip işletmelerin ölçekleri arasındaki büyük farklar rekabeti önemli ölçüde azaltmaktadır. Ortaklaşa rekabet stratejisindeki rekabet işletmeler arasında işbirliği yapılmayan alanlardadır. Saf rekabette rakipler arasındaki sınırlar net ve keskindir. Ancak ortaklaşa rekabette taraflar bir anlaşma kapsamında belirli alanlarda rekabet ederler.

## 2.3. İşbirliği

Ortaklaşa rekabetin ikinci boyutu işbirliğidir. Ancak ortaklaşa rekabetteki işbirliği de işletmeler arasındaki saf işbirliğinden farklıdır. Saf işbirliğinde taraflar arasında, işler veya bilgi değiş tokuş edilmektedir. Taraflar arasındaki işbirliği, sosyal ilişkileri kuran ve taraflar arasındaki güveni tesis eden resmi veya gayri resmi anlaşmalarla düzenlenmektedir (Barretta, 2009).

İşletmeleri işbirliğine sürükleyen çeşitli nedenler söz konusudur. Birincisi, pazardaki diğer oyuncuların oluşturduğu rekabet tehdidinin artmasıdır. Böyle bir durumda işbirliği arttırılarak diğer rakiplerden daha güçlü olmaya ve bu rakipleri geride bırakmaya çalışılmaktadır. İkincisi küresel müşterilerin, yeni teknolojiler, on-line hizmetler, ek fonksiyonlar, üstün kalite ve yenilikçi tasarımlar gibi konulardaki talepleri nedeniyle müşteri ihtiyaçlarının ve isteklerinin daha yanıtımlı (sofistike) hale gelmesidir. Bu taleplere yanıt verebilmek için rakipler işbirliğine gitmekte ve yeni ürün geliştirmek için tamamlayıcı nitelikteki kaynaklarını paylaşmaktadır. Üçüncüsü çok uluslu şirketlerin küresel tedarik zinciri entegrasyonunun yarattığı baskı ile mücadele etmeleridir. Bu baskı, ölçek ekonomisi ve dünya genelinde işlem yapmanın artmasından, azalan talep veya küresel rekabet nedeniyle kâr marjlarının azalmasından ve verimlilik ve etkinlik gereksiniminin artmasından kaynaklanabilir. Dördüncü olarak işbirliği, küresel rakiplerin kurumsal çevreden, özellikle yerel düzenleyici otoritelerin yaptığı yasal düzenlemelerden,

zarar görmeleri durumunda da artmaktadır. Çünkü organizasyonlar bu gibi kurumsal düzenlemelerin etkisini tek başlarına ortadan kaldıramamaktadır (Luo, 2007).

#### 2.4. Ortaklaşa Rekabet Şiddeti

İşletmeler arasındaki ortaklaşa rekabette, rekabet edilen alanlar ile işbirliği alanlarının yoğunluğu ortaklaşa rekabet stratejisinin şiddetini belirleyen en önemli unsurlardır. Rakipler çeşitli nedenlerle ve farklı derecelerde işbirliğine gidebilmektedir. Luo (2007) tarafından yapılan sınıflandırmada farklı yoğunluktaki rekabet ve işbirliklerinin aşağıdaki şekilde olduğu gibi dört farklı durum oluşturduğu ileri sürülmektedir.



Şekil 1: Küresel rakipler arasındaki ortaklaşa rekabet şiddeti (Luo, 2007)

Buna göre taraflar arasında kurulabilecek ortaklaşa rekabet stratejisi, rekabet, uyum, soyutlama ve ortak olma durumları olmak üzere dört ana başlık altında incelenebilmektedir. Rekabet durumu; işletmelerin rakipleri ile kritik konularda rekabet halinde olmaları, diğer bazı konularda düşük düzeyde işbirliği yapmalarıdır. Rekabet durumu özellikle oligopolistik piyasalarda gözlenmektedir. Bu piyasalar genellikle birkaç güçlü rakibin olduğu, yerel mevzuatın ağırlıklı olarak uygulandığı ve müşterilerin dünya genelinde taleplerinin olduğu piyasalardır. Bu durum ayrıca ürün benzerlikleri, kaynak benzerlikleri veya pazar benzerliklerinin yüksek olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır (Luo, 2007). Fujifilm ve Kodak arasındaki ortaklaşa rekabet bu duruma örnek gösterilebilir. Bu iki rakip yüksek düzeyde rekabete karşılık düşük düzeyde işbirliği yapmaktadır (Chin ve diğerleri, 2008). İşletmeler istihbarat toplamak, rakiplerinin stratejilerini öğrenebilmek, yeni pazarlara açılmak veya pazardaki paylarını koruyabilmek amacıyla bu stratejiyi uygulamaktadır.

İkinci durum soyutlama durumudur. Bu stratejide rakipler arasında zayıf rekabet ve işbirliği vardır. Dolayısıyla işletme rakipleri ile düşük düzeyde rekabet ve işbirliği içinde olduğundan önemli derecede etkileşim söz konusu değildir. Bu duruma Microsoft örnek

gösterilebilir. Microsoft yazılım pazarında önemli bir aktör olmakla birlikte, rakipleri ile çok kısıtlı alanlarda işbirliği yapmaktadır (Chin ve diğerleri, 2008).

Rakiplerin zayıf rekabet ve güçlü işbirliği halinde oldukları ortaklaşa rekabet stratejisi ortak olma durumudur. Ortak olma durumu, sinerji yayma, değer paylaşma veya bağılıkların geliştirilmesi durumlarında ortaya çıkmakta ve küresel rakiplere karşı düşük rekabet ve yüksek işbirliği stratejisi yürütülmektedir. Sinerji yayma, teknolojik veya operasyonel alanda kurulan işbirliğinden dolayı oluşabilecek ek faydaları tanımlamak ve bulmaktır. Geçmiş tatmin edici işbirliği daha çok, daha derin ve daha kuvvetli işbirliğinin yapılmasını sağlar. Bu taktik genellikle kaynak tamamlayıcılığı, hedef uyumluluğu ve işbirliği kültürü zaten işbirliği çerçevesinde yürüyen firmalar tarafından tercih edilir. Değer paylaşımı ise her iki oyuncunun herbirinin kültür, felsefe ve değerlerini bağdaştırma, uyumlulaştırma girişimidir. Son olarak bağlılık artırma hem bireysel hem de organizasyonel boyutta taraflararası daha güçlü bağlılık yaratabilmek amacıyla yapılan yönetsel bir girişimdir. Her iki düzeydeki bağlılık içtenlik, sosyalleşme ve bilgi paylaşımı ile artırılabilir. Personel ve şirket düzeyinde büyük oranda güven tesis edebilmiş olan iki küresel rakip için bağlılık artırma uygulanabilir bir tercihtir. Çünkü bir firmanın kritik kaynağı, firmalar arası kaynak veya rutinler arasına dahil edilebilir (Luo, 2007).

Ortaklaşa rekabetteki son durum uyum durumudur. Bu durumda rakipler arasında kuvvetli rekabet ve işbirliği söz konusudur. Rakiplerin hedeflerini gerçekleştirebilmelerinin diğer işletmelere bağlı olduğu durumlarda bu strateji uygulanabilmektedir. HP ve Hitachi arasındaki ortaklaşa rekabet bu duruma örnek olarak gösterilebilir. Bu iki rakip DVD sürücülerinde yoğun şekilde rekabet halindeyken, RISC bilgisayarları konusunda yoğun bir işbirliği yapmışlardır (Chin ve diğerleri, 2008).

## 1. Yöntem

Çalışmamızın konusunu oluşturan araştırma, vak'a analizi şeklinde yapılmıştır. Seçilen kredi kartı, kolayda örnekleme yöntemi ile ilişkide bulunan bankalardaki yöneticilerle yapılan görüşmeler neticesinde belirlenmiştir. Bu çerçevede ilk olarak Tekstilbank'ta ilişkide bulunan yöneticilerle bir ön görüşme yapılmış, Advantage kredi kartı ile ilgili olarak yapılan işbirliği, bu işbirliğinin genel hatları ile kapsamı, sürecin nasıl işlediği konularına ek olarak, bu konularda detaylı bilgi alınabilecek yöneticilerin kimler olduğu belirlenmiştir. Ön görüşmede alınan bilgiler neticesinde veri toplama aşamasına geçilmiş ve mevcut durumda kredi kartları konusunda yetkili orta düzey yöneticilerle görüşmeler yapılmıştır. Benzer şekilde Halk Bankası'nda konu ile ilgili çalışmalarını yürüten yöneticilerle yapılan mülakatla veri toplanmasına devam edilmiştir.

Bankaları işbirliğine iten nedenler, işbirliği süreci ve bankaların bu işbirliğinden beklentileri tek bir vaka üzerinde incelenmiştir.

### 3.1. Verilerin Toplanması

Araştırmada analiz birimi olarak Tekstil Bankası (Tekstilbank) ve Türkiye Halk Bankası (Halkbank) ile HSBC Bankası arasında Advantage kredi kartı ile ilgili olarak yapılan

işbirliği sürecinde görev alan orta ve üst düzey yöneticiler kolayda örnekleme yöntemi ile seçilmiş ve bu yöneticiler ile ayrı ayrı yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır.

Veri toplanması amacıyla Tekstil Bankası'ndan iki ayrı yönetici ile ayrı ayrı görüşülmüştür. Halk Bankası'nda da benzer şekilde iki yönetici ile mülakat yapılmıştır. Yapılan her görüşmenin mülakat notları derlenerek analiz edilmiş ve bir sonraki görüşme için bu notlardan yararlanılarak yeni mülakat soruları hazırlanmıştır. Bu bağlamda görüşmelerle konu sürekli sorgulanmış ve her görüşmede konunun daha iyi aydınlatılmasına yardımcı olacak noktalar belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu görüşmeler ile işbirliği sürecinin temel aşamaları, bankaları işbirliğine iten nedenler, tarafların işbirliğinden beklentileri hakkında bilgi alınmıştır. Bunun için yöneticilere; "Bankanızı bu işbirliğine yönelten nedenler nelerdir?", "İşbirliği yapabileceğiniz alternatifler nelerdir?", "Alternatifler arasında nasıl bir değerlendirme yaptınız?" gibi genel içerikli sorular sorulmuş ve yöneticilerden alınan cevaplar temelinde yeni sorular sorularak işbirliği süreci derinlemesine irdelenmiştir.

### 3.2. Verilerin Analizi

Görüşme verilerinin derlenmesi ve analizi, Glaser ve Strauss (1967) tarafından geliştirilen "Alt Teori" yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Bilimsel araştırma yazınında "Gömülü Teori" olarak da adlandırılan alt teori yaklaşımı, olayların sistematik bir şekilde sorgulanmasını ve bu sorgulamaya dayalı olarak çıkarımlar yapılmasını öngören tümevarımsal bir nitel araştırma yöntemidir. Bu yöntemi diğer nitel araştırma yöntemlerinden ayıran temel fark, sosyal olaylara bağlı çıkarımlar üretmek üzerine kurulmuş olmasıdır (Keskin ve diğerleri, 2009).

Alt teori yaklaşımının ilk aşaması açık kodlama olarak adlandırılmaktadır. Bu aşamada yöneticiler ile yapılan görüşme kayıtları satır satır incelenmiştir. Böylelikle katılımcıların işbirliği hakkındaki düşünceleri ve değerlendirmeleri anlaşılmasına çalışılmıştır. Daha sonra farklı katılımcılara ait benzer ifadeler kodlanarak kategoriler oluşturulmuştur.

Bu çerçevede Advantage markasının sahibi HSBC ile bu markayı kullanma hakkını alan Tekstilbank ve Halkbank arasındaki işbirliğinin nedenleri ve işbirliği süreci ortaklaşa rekabet stratejileri açısından değerlendirilmiştir.

## 2. Bulgular

Bu bölümde araştırma bulgularına dayalı olarak belirlenen kategoriler ve ifadeler birlikte sunulmuştur. Bu çalışmada, yapılan mülakatlara ilişkin notların alt teori yöntemi ile analizi sonucu kategoriler; Kredi Kartları Pazarındaki Gelişmeler, İşbirliği Nedenleri, İşbirliği Süreci, İşbirliğinin Kapsamı, İşbirliğinin Sakıncaları olarak belirlenmiştir.

### Kredi Kartları Pazarındaki Gelişmeler

**Kategorik Çıkarım** Banka yöneticileri ile yapılan görüşmeler neticesinde son yıllarda kredi kartları pazarında yaşanan gelişmelerin bankaları yeni arayışlara yönelttiği ve pazardaki rekabeti ciddi derecede arttırdığı anlaşılmıştır.



**Bireysel Değerlendirmeler** Son 20 yılda Türk Bankacılık sektöründe, kredi kartları pazarında yaşanan gelişmeler görüşülen yönetici tarafından aşağıdaki şekilde açıklanmıştır.

*“Kredi kartları sektöründe Türkiye 90’lı yıllarla beraber çok büyük ilerlemeler kaydetti. Bu ilerlemeler sadece teknolojik altyapıda gerçekleşmedi. Teknolojik altyapının kuvvetli olmasının verdiği avantajla bankalar paylarını genişletmek için çeşitli yenilikler ürettiler. Zamanla tercih edilmek için diğerlerinden farklı olmaları gerektiğini düşünmeye başladılar. Çünkü kredi kartı sektörüne girmeyen banka artık kalmamıştı, herkesin cebinde çok sayıda kredi kartı vardı. Ama hiçbirisinin birbirinden farkı yoktu. Faiz ya da kart ücreti farklılıkları, ki bunlar piyasa koşulları nedeniyle çok farklı olamıyordu, farklı olmaya yetmiyordu. Müşteriler yaratılan iç talep ve tüketime yönelme nedeniyle zaman zaman aylık gelirlerinin üzerinde alışveriş yapmak istiyorlardı. Bu ancak taksit sistemi ile mümkündü. İlk yıllarda taksit firmaların üzerinden çalışıyordu. Firmalar bu yükü taşıırken çok çeşitli riskleri de beraberinde almak zorunda kalıyorlardı. Bankalar bu aşamada devreye girerek taksitli kart uygulamalarını başlattılar. Bu uygulamaya işyerleri de kârlarından fedakarlık ederek katılıyorlardı. Ama daha çok satış yapabildikleri ve taksit riskini taşımadıkları için rahatlamışlardı. Bankalar ise girdikleri geri dönülmez yolda hızla ilerlediler. İç piyasadaki kart rekabeti artık pek çok şeyin önüne geçmişti. Bireysel bankacılığı yeni yeni keşfeden Türkiye bankaları kredi kartını çengel ürün olarak kullanmaya başladılar. Kredi kartı müşterilerine diğer ürünlerin tanıtımını yaparak, diğer ürünleri satarak bireysel portföylerini genişlettiler.*

*Durum bu şekilde devam ederken taksitli kart piyasası iyice kızıştı. Müşteriler bu sefer taksit sayılarına, ertelemelere dikkat etmeye başladılar. Bankalar kendi kartlarıyla daha çok alışveriş yapılmasını sağlamak amacıyla puan sistemlerini geliştirdiler. İlk başta müşteriler puan karşılığı kazandıklarını hediye kataloglarından seçerken bu durum yıllar içinde on-line kataloglara ve daha sonra POS üzerinden anında puan kazanma ve kullanmaya dönüştü. Bankaların bu çabaları kart markalarını yarattı. Kartın özellikleri markanın özellikleri oldu. İş o hale geldi ki kart markasının adı zaman zaman bankanın adından öne geçti. Markaların değeri yükseldi. Bireysel bankacılıkta öne geçen bankalar, ki bunlar genellikle çok şubeli bankalardı, başta World, Advantage ve Bonus olmak üzere markalarına sahip çıktılar. Yıllar içinde Maximum, Axxcess, Cardfinans bunlara eklendi. İlk başta rekabet markalarda olduğu için bankalar markalarını kimseyle paylaşmak istemediler. Bu durum çok sayıda markayı farklı avantajları nedeniyle kabul eden işyerlerinde POS kirliliğini beraberinde getirdi. Tıpkı ATM’lerdeki gibi, bankalar rekabeti POS sayısına endekslediler. Bu konuda hatırı sayılır yatırımlar yapıldı. Cep telefonu gibi POS teknolojisi de sürekli ilerlediği için Türkiye POS çöplüğüne döndü. Bu aşamada daha küçük çaplı bankalar da kendi markalarını yaratmak zorunda kaldılar. Dışbank’ın İdealkart’ı, Koçbank’ın Akıllı kart’ı gibi.”*

### **İşbirliği Nedenleri**

**Kategorik Çıkarım** Kredi kartları pazarındaki gelişmelerin önemli sonuçlarından birisi, markaların kredi kartının özelliklerinin ve fiyatın önüne geçmesidir. Yeni marka

yaratmanın maliyeti dikkate alındığında, bankalar yeni marka yaratmak yerine mevcut güçlü markalar konusunda, marka sahibi bankalar ile işbirliğine gitmeyi daha doğru bir strateji olarak görmektedir.

**Bireysel Değerlendirmeler** Bankaları işbirliğine yönelten nedenler bir yönetici tarafından aşağıdaki gibi tanımlanmıştır.

*“Kredi kartları pazarında büyümek isteyen Halk Bankası yeni bir kredi kartı markası yaratmak ile mevcut bir markayı, marka sahibi banka ile işbirliğine gitmek suretiyle kullanmak arasında çeşitli kriterlere göre değerlendirmeler yaptıktan sonra, mevcut markanın kullanılmasına dönük işbirliği stratejisinin daha uygun olduğu kararına varmıştır. Çünkü kredi kartları pazarı çok rekabetçi bir pazardır ve bu pazarda marka yaratabilmek çok maliyetli ve uzun soluklu bir çalışmadır. Yani pazar satın almanın maliyeti yüksektir ve böyle bir strateji mantıklı değildir. Türkiye’deki kredi kartı pazarı rekabetin çok yüksek olduğu ve teknolojinin ve iş yapış biçiminin üst düzeyde olduğu zor bir pazardır. Türkiye’de bu rekabet nedeniyle ciddi bir know-how birikimi vardır ve dolayısıyla pazar edinmenin maliyeti çok yüksektir. Bu değerlendirme VISA ve Mastercard’a aittir. Diğer sektörlerde pazar çok kolay biçimde bankanın lehine çevrilebilirken, kredi kartları pazarında, kullanım yerinin ve işleyişin farklı olması, yani daha karmaşık bir yapının olması nedeniyle rekabet de karmaşıktır. İşbirliği yapılacak bankaya ilişkin değerlendirme yapılırken dikkat edilen en önemli kriter şüphesiz maliyetlerdir. Yeni bir marka yaratmanın maliyeti ile mevcut marka üzerinde işbirliğine gitmenin maliyetleri karşılaştırıldığında, yeni bir marka yaratmanın, geniş bir POS ağı kurmak, teknik sistemleri beklenen müşteri kapasitesine göre genişletmek, profesyonellere yatırım yapmak gibi görünen maliyet unsurlarının ötesinde yeni markanın tanıtımı, hedeflenen pazar payına ulaşabilmek için geçecek süre zarfında yapılacak tutundurma faaliyetlerinin maliyetleri gibi teknik olmayan maliyet unsurlarının çok yüksek olması mevcut bir marka üzerinde işbirliğine gidilmesinin çok daha uygun bir strateji olduğu değerlendirilmiştir. Halk Bankası bu maliyetleri karşılayabilecek güce sahipti ancak böyle bir stratejinin uygun olmadığı düşünüldü.”*

**Bireysel Değerlendirmeler** Bankaları işbirliğine yönelten nedenler bir başka yönetici tarafından aşağıdaki gibi ifade edilmiştir.

*“Tekstilbank ile HSBC arasında kredi kartları konusunda böyle bir işbirliğine gidilmesinin esas nedeni; Tekstilbank gibi sektördeki diğer bankalara kıyasla daha az kredi kartı müşteri hacmine sahip olan bankaların taksit ve kampanya yönetimleri, POS ağı oluşturulması ve ayrıca kredi kartını piyasada tanıtacak reklamlar için katlanmak zorunda oldukları maliyetlerin ölçeklerine kıyasla çok fazla olması ve böyle bir işbirliği ile bu maliyetin altında bir maliyetle benzer işlemlerin yapılabileceği bir altyapının kurulabilmesidir. Ayrıca piyasada tanınan bir kredi kartının kullanılmasının getireceği prestij ve bu kartın avantajları da işbirliğine gitmedeki önemli nedenler arasındadır. Dolayısıyla maliyet ve prestij / marka bu işlemlerin yapılmasında en önemli ve belirleyici etkenlerdir. Özetle kredi kartı konusunda işbirliğine gidilmesi, bu pazarda büyümenin hedeflenmesine karşın büyümek için gerekli çalışmaların (alt yapı yatırımlarının) ve yeni bir marka*

*yaratmanın çok maliyetli ve uzun soluklu bir süreç olması, buna karşın kredi kartları pazarında belli bir pazar payına sahip bir marka konusunda bir banka ile işbirliği yapmanın daha az maliyetli olması nedeniyledir.”*

## **İşbirliği Süreci**

**Kategorik Çıkarım;** Bankaların işbirliği kararı verirken, alternatif markaların pazar payı belirlendikten sonra bankalar arasında üst düzey yöneticiler düzeyinde görüşmeler yaptıkları, alternatifleri çeşitli kriterlere göre değerlendirdikleri, sonrasında işbirliğine gidilecek banka ile gizlilik sözleşmesi imzaladıkları ve işbirliğinin tüm ayrıntılarının bu sözleşme kapsamında imzalandıktan sonra yapılan müzakerelerde işbirliği yapılacak bankanın belirlendiği görülmektedir.

**Bireysel Değerlendirmeler;** Bir banka yöneticisi tarafından işbirliği yapılacak bankanın seçilmesi ve işbirliği süreci aşağıdaki gibi tanımlanmıştır.

*“Tekstilbank World, Bonus ve Advantage ile uzun görüşmeler yaptı. Bireysel bankacılık yönetim kadrosunun eski YKB’li olması nedeniyle ilk görüşmeler World ile yapıldı. 8 ay süren bu süreçte bankanın teminat göstermesi konusunda sıkıntılar yaşanınca Bonus ve Advantage ile görüşmeler başladı. Her ne kadar finansal koşullara ve marka pazar paylarına bakılsa da marka sahibi banka ile partner olacak bankanın üst düzey yöneticilerinin birbirleri arasındaki kişisel ilişkilerin, daha önce aynı bankalarda birlikte çalışma imkanlarının marka seçimlerinde olmasa da görüşmelerde etkin olduğunu özellikle vurgulamak isterim.”*

*“Bonus ve Advantage arasında karar verirken bankanın dikkat ettiği bir diğer durum da pazarda markayı pazarlayan banka sayısı idi. O dönemde Denizbank ve TEB Bonus satmaya başlamışlardı. Her iki banka da bireysel piyasada agresif hedefleri olan bankalardı. Neredeyse herkesin cebinde bir Bonus vardı. Advantage ise sadece HSBC tarafından sunulmaktaydı.”*

*“Tekstilbank 2007 Ağustos ayında HSBC ile Advantage için partnerlik sözleşmesi imzaladı. Bu seçimin en önemli sebebi uygulanan iş modeliydi. Bu anlaşmaya göre Advantage markası kartın ön yüzünde tıpkı bir Visa ya da Mastercard gibi bir kabul markası olarak yer alacak ve kartlar Advantage işyerlerinde Advantage özellikleri ile işlem görecekti. Bunların ötesinde kart tamamen Tekstilbank’a ait olacak ve banka ona istediği ilave özellikleri yükleyebilecekti. İkinci neden ise HSBC’nin ilk partnerine kavuşmak amacıyla finansal koşullarda sağladığı uygun şartlardı. Müşteri portföyünün benzer özellikler taşıması da Advantage’in seçilmesinde önemli bir etken oldu. Bonus ve World markalarına göre HSBC Advantage’in biraz daha bankanın hedef kitlesine uygun bir müşteri kitlesi vardı. Banka C+ kitlesinin altında müşteri kitlesi hedeflemiyordu.”*

*“Bu incelemeler sırasında pek çok finansal analiz yapıldı. Bankanın ulaşmayı planladığı kart sayısı ve ciro üzerinden kaç yıl ve ayda yapılacak masrafların çıkarılacağı ayrıntılı hesaplarla bulundu. Break even noktası ve kar tahminleri*

yapıldı. Swot analiz yapıldı. Bankanın artan karta devam etmesi durumunda merchant ağını genişletmesi için POS yatırımı yapması, bununla beraber işyerlerinde tanıtım ve destek malzemeleri dağıtımını için kurduğu ağı da genişletmesi gerekecekti. Bunun yanı sıra reklam ve tanıtım için de ciddi bir bütçe ayırması gerekiyordu. Tekstilbank'ın büyüklüğü bu yatırımlara izin vermiyordu. Oysa marka birleşmeleri bu yatırımları azaltıyordu. Bu birleşmeyle Tekstilbank yaygın bir işyeri ağına kavuşacaktı. Müşteri memnuniyeti üzerine yoğunlaşacaktı. Kartın tanıtımı HSBC'nin yaptığı reklamlarla gerçekleşecek, banka şubesinin olmadığı yerlerde bile kart satılabilecekti. Advantage Bonus ve World kadar yaygın olmadığı için Advantage kartı olmayan müşterilere ulaşmak çok daha kolay olacaktı.”

**Bireysel Değerlendirmeler** Bir başka yönetici tarafından işbirliği yapılacak bankanın seçilmesi ve işbirliği süreci aşağıdaki gibi tanımlanmıştır.

“Kredi kartı konusunda işbirliğine gidilebilecek alternatifler belirlendikten sonra her alternatifçeşitli kriterlere göre değerlendirildi ve hangisi ile işbirliğine gitmenin stratejik olarak daha doğru olabileceği belirlenmeye çalışıldı. Ortak müşteri, üye işyeri ve kredi kartı sayısı, maliyetler ve beklenen getiri, işbirliği yapılacak bankanın pazardaki etkinliği ve markanın tanınırlığı değerlendirilen kriterler arasında sayılabilir. Değerlendirmeler yapılırken özellikle şunlara dikkat edilmiştir; İşbirliğine gidilecek banka ile ortak müşteri, üye işyeri ve kredi kartı sayısının düşük olması. Yapılan değerlendirmelerde HSBC ile Halk Bankası'nın hem genel müşteri portföyü hem de kredi kartları müşteri portföyünün bu bağlamda farklı olduğu düşünülmüştür. Rakibin aslında ne kadar rakip olmadığına bakılmıştır. İşbirliği maliyetinin düşük olması. Yapılacak işbirliğinin getireceği sabit ve değişken maliyetler alternatifler arasında değerlendirme yapılırken dikkat edilen önemli konulardan biriydi. Kredi kartı konusunda işbirliği yapılacak bankanın üye işyeri ağının geniş olması da son derece önemliydi. Yapılacak işbirliğinin Halk Bankası'na en büyük somut getirisi işbirliği yapılan bankanın üye işyerlerinin Halk Bankası kredi kartlarının taksitlendirme ve kampanyalar açısından kullanılmasına olanak tanıyacak olması nedeniyle üye işyeri ağının genişliği işbirliği yapılacak bankanın belirlenmesinde önemli bir etken olmuştur. İşbirliği yapılacak markanın bilinirliğinin yüksek olması. Yapılacak işbirliği ile alınan markanın logosu ve ismi Halk Bankası kredi kartında kullanılacağı için bilinen ve müşteri nezdinde olumsuz imaja sahip olmayan bir marka seçilmeye çalışılmıştır. Özellikle mevcut kriz ortamı da dikkate alındığına her türlü pazar şartında ayakta kalabilecek kadar güçlü bir banka ile işbirliğine gidilmek istenmiştir. HSBC bu çerçevede daha önce de çeşitli krizler yaşamış uluslararası deneyimi olan güçlü bir banka olarak değerlendirilmiştir. Özetle tüm bu kriterler aynı potada değerlendirilmiş ve bu açılarından en uygun olan banka kredi kartı markası konusunda işbirliğine gidilmesi uygun görülmüştür.”

**Bireysel Değerlendirmeler** Bir banka yöneticisi tarafından işbirliği süreci aşağıdaki gibi tanımlanmıştır.

“Banka üst yönetimi, kredi kartları pazarında büyüme yönünde stratejisini belirledikten sonra yeni bir marka yaratmak ile mevcut markalar konusunda diğer bankalarla işbirliğine gitmek alternatiflerini başta maliyet olmak üzere kısa, orta ve

*uzun vadeli açılardan değerlendirmiş ve mevcut bir marka konusunda sektördeki bir banka ile işbirliğine gitmenin daha doğru bir strateji olacağına karar vermiştir. Bu karar alındıktan sonra mevcut alternatifler çeşitli kriterlere göre değerlendirilmiş ve bazı ön görüşmeler yapılmıştır. Çeşitli ön teklifler alınmış ve bunlar değerlendirilmiştir. Daha sonra yapılan değerlendirmelerde HSBC ile bu yönde bir işbirliğine gidilmesinin daha uygun bir strateji olacağına karar verilmiş ve HSBC ile bundan sonraki yapılacak işlemler için bir gizlilik sözleşmesi imzalanmıştır. Gizlilik sözleşmesi ile bu süreçte iki banka arasındaki tüm bilgi alış-verişi emniyet altına alınmıştır. Gizlilik sözleşmesinden sonra sözleşmenin ana unsurları olan tüm konularda karşılıklı görüşmeler yapılmış, teklifler alınmış, bunlar müzakere edilmiş ve sözleşmede yer alacak şekilde sonuçlandırılmıştır. Bu şekilde tüm konularda mutabakata varıldıktan sonra tüm bu unsurları içeren nihai sözleşme taraflar arasında imzalanmış ve işbirliğinin hayata geçirilmesi evresi başlamıştır.”*

**Bireysel Değerlendirmeler** Bir başka banka yöneticisi tarafından işbirliği süreci aşağıdaki gibi tanımlanmıştır.

*“Aslına bakılırsa Halk Bankası ile HSBC arasında yapılan işbirliği süreci yurt dışındaki ve yurt içindeki benzer işbirliklerine kıyasla oldukça hızlı gelişti. Yaklaşık ilk 6 ay içerisinde ön görüşmeler ve değerlendirmeler yapıldıktan sonra gizlilik sözleşmesi ve iyi niyet protokolü (yani asıl sözleşmenin imzalanacağına dair) takip eden bir ay içerisinde imzalandı. Asıl kontrat da yaklaşık olarak 2 ay sonra tamamlandı. Takip eden bir ay sonra da sisteme dahil olundu. POS uygulamalarına dahil olunması ise yaklaşık olarak imzadan 7 ay sonra gerçekleşmiştir. Bu zaman zarfında hem müşteriler hem de üye işyerleri çeşitli kanallar vasıtasıyla bilgilendirildi.”*

### **İşbirliğinin Kapsamı**

**Kategorik Çıkarım** Bankalar arasındaki işbirliğinin sadece kredi kartları pazarı ve kredi kartı markasının ve POS ağının kullanılması ile sınırlı olduğu, dolayısıyla bankaların sadece kredi kartları pazarında işbirliğine gittikleri, diğer tüm alanlarda rekabete devam ettikleri anlaşılmaktadır.

**Bireysel Değerlendirmeler** Bankalar arasındaki işbirliğinin içeriği bir banka yöneticisi tarafından aşağıdaki gibi ifade edilmiştir.

*“İki banka arasındaki işbirliği sadece kredi kartları konusunda yapılmıştır ve bu işbirliği Advantage logosunun kullanılması ve HSBC POS ağı üzerinde Halk Bankası kredi kartlarının kullanılmasını içermektedir. Dolayısıyla iki banka arasında başka herhangi bir konu işbirliğine gidilmemiştir ve diğer tüm alanlardaki rekabet devam etmektedir. Örneğin banka kartları ile ilgili olarak Halk Bankası kendisi yeni çalışmalar yapmakta ve bu çalışmalar HSBC’den bağımsız olarak sürdürülmektedir. Ayrıca bunlarla ilgili olarak Halk Bankası’nın HSBC’den herhangi bir onay alması da gerekmemektedir. Hatta Halk Bankası ana ürünü (bireysel kredi kartları) dışındaki tüm konularda mesela ticari kredi kartlarında Advantage logosunu*

*kullanmayabileceği gibi kendisi yeni bir ürün, yeni bir çalışma da yapma hakkına sahiptir.”*

### **İşbirliğinin Dezavantajları**

**Kategorik Çıkarım** Bankalar arasındaki işbirliğinin en önemli sakıncasının, işbirliği yapılan markanın zaman içinde herhangi bir tarafın hatası nedeniyle önemli derecede zarar görmesi ve bunun taraflara olumsuz etkisi olduğu anlaşılmaktadır.

**Bireysel Değerlendirmeler** Bankalar arasındaki işbirliğinin banka açısından sakıncaları bir yönetici tarafından aşağıdaki gibi tanımlanmıştır.

*“Açıklanması sözleşme ile sınırlandırılmamış olan en önemli sakınca aslında HSBC ve Advantage markalarının zaman içinde (sözleşme süresi içinde) zarar görmesi nedeniyle Halk Bankası'nın bundan olumsuz etkilenmesidir. Eğer herhangi bir nedenle HSBC ya da Advantage markası zedelenirse ve bu neden sözleşmede belirlenen nedenler arasındaysa Halk Bankası sözleşmeyi sonlandırabilir. Ancak bu Halk Bankası'nın yeniden üye işyeri ağı kurması ve tüm kredi kartlarını Advantage logosu kullanılmadan tekrar basması ve dağıtması anlamına gelecektir. Bunların dışında, müşterilerin bilgilendirilmesi çok daha maliyetli olacak ve uzun sürecektir. Buradaki esas maliyet unsuru kitle iletişim araçları ve diğer kanallarla (örneğin Banka kanalları ile) müşterilerin bilgilendirilmesidir. Öte yandan işbirliğinin bozulmasının yaratacağı müşteri memnuniyetsizliği de bir başka sakıncadır. Sözleşme bittiğinde yeni sözleşme mevcut durum ve eski sözleşmedeki hükümler dikkate alınarak yenilenebilecek ya da yenilenmeyecektir.”*

**Bireysel Değerlendirmeler** Bankalar arasındaki işbirliğinin banka açısından sakıncaları bir başka banka yöneticisi tarafından aşağıdaki gibi tanımlanmıştır.

*“Yapılan anlaşma gereği Advantage ismini ve logosunu kullanma hakkına sahip olan her iki banka kendilerini karşı tarafla kıyaslama ve karşı taraftan daha üstün olduğunu gösterecek reklamlar yapma hakkına sahip değildir. Ancak gözardı edilmemesi gereken en önemli nokta müşteri algısıdır. Müşterilerin iki banka arasında bir karşılaştırma yapması ve Advantage markasının bir anlamda gerçek ve eski sahibi olan HSBC'yi Tekstilbank'a tercih etmeleri mümkün olabilir.”*

### **3. Sonuç**

Ortaklaşa rekabet günümüzde işletmelerin pazar paylarını korumak ve bu payı artırmak için başvurdukları yeni ve önemli stratejilerden birisidir. İnşaat, imalat ve hizmet sektörlerinde olduğu gibi Türk bankacılık sektöründe de bu strateji uygulanmaktadır. Ortaklaşa rekabetin, rekabet ve işbirliği olmak üzere iki önemli boyutu vardır. Taraflar arasındaki rekabet ve işbirliği yoğunluğu tarafların stratejiden beklentilerine, işbirliğine gitme amaçlarına ve faaliyet gösterilen sektöre göre değişmektedir. Öte yandan pazarın ve ürünlerin durumu ile rakipler arasındaki rekabet asimetrisi veya ölçek farkı da rekabeti ve dolayısıyla ortaklaşa rekabet stratejisini etkilemektedir.

Bu çalışmada Advantage markasının sahibi HSBC ile Advantage markası ve POS ağının Halk Bankası ve Tekstil Bankası tarafından kullanımı konusunda, Halk Bankası ve Tekstil Bankası yöneticileri ile ayrı ayrı yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır. Görüşme verilerinin alt teori yaklaşımı ile analizi sonucu uygulanan ortaklaşa rekabet stratejisine ilişkin sonuçlara ulaşılmaya çalışılmıştır.

Bankalar arasında uygulanan işbirliği, dolayısıyla ortaklaşa rekabet stratejisi pasta örneğine benzemektedir. Buna göre kredi kartları pazarı ve müşteri sayısı kısa vadede sabittir ve bankalar bu pastadan olabildiğince büyük bir pay almak istemektedir. Özellikle pazar payları küçük bankalar bu paylarını arttırabilmek amacıyla pazarda bilinirliği yüksek olan markalar konusunda, marka sahibi bankalarla işbirliğine gitmeyi yeni bir marka yaratmaya tercih etmektedir. Bu tercihin en önemli nedeni yeni marka yaratmanın maliyetinin çok yüksek olmasıdır. Bu maliyet; POS ağı, donanım ve yazılımların beklenen yeni pazar payına göre genişletilmesi gibi alt yapı yatırımlarının yanısıra yeni markanın tanıtılması ve tutundurma faaliyetlerinin getireceği giderlerden oluşmaktadır. Pazarın mevcut yapısı dikkate alındığında en önemli maliyet unsuru yeni kredi kartının belli bir pazar payına ulaştırılması için yapılması gerekli olan tanıtım ve kampanya giderlerinden oluşmaktadır. Bu maliyetin yüksek oluşu ve birkaç kredi kartında pazarda ciddi bir yoğunluk olması nedeniyle, sektöre yeni girmek isteyen bankaların belli bir pazar payı elde edebilmelerinin uzun soluklu ve maliyetli bir çalışma gerektirmesi bankaları güçlü bir kredi kartı markası bulunan diğer bankalarla işbirliğine yönelmektedir.

Kredi kartları pazarında uygulanan ortaklaşa rekabet stratejisi rekabet ve işbirliği yoğunluğu dikkate alınarak değerlendirildiğinde, bankalar arasında sadece kredi kartları konusunda işbirliği yapılması nedeniyle zayıf işbirliğinin, buna karşın diğer tüm alanlara yoğun bir şekilde rekabetin devam ettiği söylenebilir. Dolayısıyla Luo (2007) tarafından yapılan sınıflandırma dikkate alındığında, kredi kartları pazarındaki ortaklaşa rekabetin, “rekabet durumu” olarak adlandırılabilen düşülmektedir. Çünkü bu bankalar sadece kredi kartı markası ve POS ağının kullanımı konusunda işbirliği yapmakta, buna karşın diğer tüm alanlarda yoğun şekilde rekabete devam etmektedirler. Ayrıca rekabet durumunda tarafların bu stratejiyi uygulamasının nedenleri rakiplerle ilgili istihbarat (bilgi) toplama, pazar payını koruma ve artırma ve yeni pazarlara açılma olarak sayılmaktadır. Benzer şekilde kredi kartları pazarındaki uygulamada da bankalar pazardaki paylarını en az maliyetle arttırmaya çalışmaktadırlar. Bu nedenle kredi kartları pazarının ortaklaşa rekabet açısından zayıf işbirliği ve güçlü rekabetin yaşandığı rekabet durumunda olduğu söylenebilir.

Ortaklaşa rekabet stratejisinin temelinde pazar payını arttırmak yatsa da, stratejiyi esas belirleyen unsurların maliyet ve marka gücü olduğu görülmektedir. Pazarda bazı bankaların markaları o denli güçlü hale gelmiştir ki, yeni bir marka yaratmanın maliyeti geçmişe kıyasla çok yüksektir. Dolayısıyla büyük ölçekli bankalar bile yeni bir marka yaratmak yerine mevcut markaları kullanmak yoluna gitmektedir. Böylelikle pazar payını arttırmak isteyen banka düşük maliyetle güçlü markayı kullanma hakkı elde ederken, marka sahibi banka da markasının daha güçlü olmasını sağlamakta ve işbirliğine ilişkin sözleşme çerçevesinde maddi olarak önemli bir getiri elde etmektedir. İki banka arasındaki işbirliği hem marka bilinirliğini arttırmakta, hem de mevcut markayı yeni kullanan bankanın POS ağı da mevcut ağa dahil edildiğinde, daha geniş bir müşteri kitlesine hizmeti

mümkün kılmaktadır. Bu nedenle işbirliği her iki bankanın da bilinirliği daha yüksek ve POS ağı daha geniş bir markaya sahip olmasına imkan tanımaktadır.

Bankaların ortaklaşa rekabet stratejisi kararını belirleyen en önemli unsurlar kredi kartları pazarında genişlemenin getireceği sabit yatırımların ve marka yaratmanın maliyeti ile rakip markaların gücüdür. Rakip markalar güçlü değil, fakat maliyetler yüksek ise bankalar maliyetleri minimize etmek amacıyla rakipleri ile işbirliğine giderler. Öte yandan güçlü markaların bulunduğu, ancak marka yaratmanın maliyetinin düşük olduğu pazarlarda bankaların marka imtiyazından yararlanmak amacıyla işbirliğine gittiğini söylemek mümkündür. Türk bankacılık sektöründe, kredi kartları pazarında az sayıda güçlü marka pazar payı için birbirleri ile yarışmaktadır. Kredi kartları ile ilgili yapılan uygulamalar (bonus, taksitlendirme, taksit erteleme vb.) dünyanın hiçbir yerinde olmadığı kadar tüketicilerin ilgisini çekmeye dönük ve pazardaki rekabeti artırıcı niteliktedir. Dolayısıyla bu pazarda yer almak isteyen her yeni oyuncu çok güçlü markalarla çok zor koşullarda rekabet etmek zorundadır. Bu nedenle pazarda büyümek veya pazar payını arttırmak isteyen özellikle kredi kartları pazarında küçük paya sahip bankalar yeni marka yaratmak yerine mevcut markalar konusunda güçlü rakipleri ile işbirliğine gitmeyi tercih etmektedir. Ancak bu yeni bankaya pazar payını artırma olanağı tanıdığı kadar, mevcut marka sahibi güçlü markanın pazarda daha da güçlenmesine neden olmaktadır. Böylelikle pazar bu işbirliği nedeniyle daha da rekabetçi hale gelmekte ve bundan sonra pazara girmek ya da pazarda payını arttırmak isteyen başka bankaların rekabet şansı çok daha azalmaktadır. Görüldüğü üzere kredi kartları pazarı gibi az sayıda güçlü bankanın ve markanın bulunduğu bir pazarda pazar payını arttırmak isteyen her yeni oyuncu öncelikle maliyet ve rakip markaların güçleri dikkate alınarak ortaklaşa rekabet stratejisini uygulamaya yönelmekte, bu stratejinin uygulanması ise mevcut güçlü bankaları daha da güçlü hale getirmektedir. Dolayısıyla uygulanan her yeni ortaklaşa rekabet bir anlamda izleyen dönemlerde ortaklaşa rekabetin uygulanmasını tetikleyici bir etki yaratmaktadır. Buradan hareketle kredi kartları pazarındaki ortaklaşa rekabet uygulamalarının nedenlerinden birinin, sektörde bu yönde yapılan çalışmaların yoğunluğu olduğunu söylemek mümkündür. Pazar payı küçük olan bankaların bu yönde yaptığı çalışmalar, bir anlamda diğer küçük pazar payına sahip bankaların da zorunlu olarak bu stratejiyi uygulamasına neden olmaktadır. Zira yapılan her işbirliği güçlü markaları daha da güçlendirmekte, bu markalarla rekabeti de o denli zorlaştırmaktadır.

Ortaklaşa rekabetin bankalar için önemli sakıncaları rakip bankaların mevcut müşterileri kazanabilme ihtimalleri ve zamanla markanın zarar görmesi olarak sayılabilir. Her ne kadar iki banka arasında kredi kartı markası ve POS ağı konusunda işbirliğine gidilse de pazardaki müşterilerin kazanılması konusunda rekabet sürmektedir. Bu nedenle işbirliği yapan bankaların birbirlerinin müşterilerini kazanmaları da mümkündür. Bu da stratejinin önemli dezavantajlarından birisidir. Öte yandan genellikle orta ve uzun vadeli olarak ortaklaşa rekabet stratejisi uygulandığı için zamanla herhangi bir tarafı nedeniyle markanın zarar görmesi markayı kullanan tüm bankaların zarar görmesine neden olabilecektir. Burada seçilecek bankanın yerel ve küresel faaliyetleri değerlendirme yapılırken dikkate alınmalıdır.

Araştırma ile Halk Bankası-HSBC ve Tekstil Bankası-HSBC arasında Advantage kart konusunda yapılan işbirliğinde bizzat yer alan yöneticilerden, ülkemizde yapılacak kredi



kartlarına ilişkin işbirliklerine yönelik önemli görüşler elde edilmiştir. Çalışma kapsamında tek bir vaka incelendiği için genelleme yapmak çok doğru olmayacaktır. Ancak yöneticilerin görüşlerinin birincil kaynak niteliğinde olması, araştırmanın bulgularının bundan sonra yapılacak bilimsel çalışmaların hipotezlerine temel teşkil edebileceği söylenebilir.

### KAYNAKÇA

- Barretta, A. (2008)**, The Functioning of Co-opetition in the Health-care Sector: An Explorative Analysis, *Scandinavian Journal of Management*, 24, 209 – 220
- Brandenburger, A. M. ve Nalebuff, B. J. (1996)**, *Co-opetition*, New York, Doubleday Business Publishing
- Brandenburger, A. M. ve Nalebuff, B. J. (1998)**, *Oyun Teorisi ve Ortaklaşa Rekabet*, (Çev. Levent CİNEMRE) İstanbul, Scala Yayıncılık
- Chin, K., Chan, B. L. ve Lam, P. (2008)**, Identifying and Prioritizing Critical Success Factors for Coopetition Strategy, *Industrial Management & Data Systems*, 108 (4), 437 – 454
- Gee, E. P. (2000)**, Co-opetition: The New Market Milieu, *Journal of Healthcare Management*, 45(6), 359 – 363
- Hamel, G., Doz, Y. L. ve Prahalad, C. K. (1989)**, Collaborate with Your Competitors and Win, *Harvard Business Review*, January – February 1989, 133 – 139
- Hearn, G., Roodhouse, S. ve Blakey, J. (2007)**, From Value Chain to Value Creating Ecology Implications for Creative Industries Development Policy, *International Journal of Cultural Policy*, 13 (4), 419 – 436
- Keskin, N., Baş, T. ve Yıldız, G. (2009)**, Halkbank-Pamukbank Birleşmesini Başarılı Kılan Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Keşfedici Bir Araştırma, *İktisat İşletme ve Finans Dergisi*, 279 (24), 36 – 67.
- LeTourneau, B. (2004a)**, Co-opetition: An Alternative to Competition, *Journal of Healthcare Management*, 49 (2), 81 – 83
- LeToruneau, B. (2004b)**, From Co-opetition to Collaboration, *Journal of Healthcare Management*, 49 (3), 147 – 149
- Luo, X., Slotegraaf, R. ve Pan, X. (2006)**, Cross – Functional “Coopetition”: The Simultaneous Role of Cooperation and Competition Within Firms, *Journal of Marketing*, 70, 67 – 80
- Luo, Y. (2005)**, Toward Coopetition within a Multinational Enterprise: A Perspective from Foreign Subsidiaries, *Journal of World Business*, 40, 71 – 90
- Luo, Y. (2007)**, A Coopetition Perspective of Global Competition, *Journal of World Business*, 42, 129 – 144
- Ülgen, H., Mirze K. (2010)**, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 5. Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Yazıcı, K. (2004)**, *İşletme Bilimine Giriş*, Trabzon, Akademi Kitabevi