



Ortaklaşa Rekabet Stratejisinde Örgütsel Öğrenme: Bir Özel Türk Bankasının Kredi Kartları Uygulamasında Keşfedici Bir Araştırma

Yunus Demirel¹, Türker Baş², Burak Arzova³

¹İşletme Fakültesi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, Türkiye

²Sağlık Yönetimi Bölümü, İşletme Fakültesi, Sakarya Üniversitesi, Adapazarı, Türkiye

³İşletme Bölümü, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, Türkiye

ÖZET

Anahtar Kelimeler:
Ortaklaşa Rekabet
Örgütsel Öğrenme
Bankacılık Sektörü
Kredi Kartları Pazarı

2008 yılında başlayan ve dünya genelinde etkili olan finansal krizin de tetiklemesiyle bankacılık sektöründe hem rekabet hem de maliyetler hiç olmadığı kadar önemli hale gelmiştir. Sektörün en kârlı segmentlerinden olan kredi kartları pazarındaki paylarını artırmak isteyen bankalar, güçlü kredi kartı markası ve geniş POS ağı olan bankalarla işbirliğine gitmekte ve bu strateji ortaklaşa rekabet olarak adlandırılmaktadır.

Ortaklaşa rekabet stratejisi her şeyden önce pazar payını artırmak için uygulansa da, stratejinin önemli faydalarından biri de örgütsel öğrenmedir. Bu çalışmada kredi kartları konusunda 2007 yılından bu yana ortaklaşa rekabet stratejisini uygulayan bir bankada, stratejinin örgütsel öğrenmeyi nasıl mümkün kıldığı araştırılmış olup, bilgi teknolojileri ve operasyonlar bölümlerinde görevli orta düzey yöneticiler ile yapılan yarı yapılandırılmış görüşmelerle, stratejinin örgütsel öğrenmeyi nasıl desteklediğine, dokümantasyon ve iletişimin örgütsel öğrenme açısından önemine ve ortaklaşa rekabetin ilgili personelin, bölümlerin ve bankanın kredi kartları konusundaki yetkinliğini nasıl artırdığına ilişkin değerlendirmelere yer verilmiştir.

Sonuç olarak ortaklaşa rekabetin, bankanın kredi kartları segmentindeki öğrenme kabiliyetini ve yetkinliğini önemli derecede artıran bir uygulama olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmada ayrıca bunun nasıl tesis edildiği de açıklanmaya çalışılmıştır.

Organizational Learning on Coopetition Strategy: An Exploratory Research on a Turkish Private Bank's Credit Card Application

ABSTRACT

Keywords:
Coopetition
Organizational Learning
Banking Sector
Credit Card Market

In the Turkish banking sector, competition and the banks' costs have become more important than ever due to the global financial crisis which began at 2008 and affected the world economic and financial system. The banks, aim to increase their share in the credit card market which is one of the most profitable market in the sector, are cooperated with the other banks which have well-known credit card brand and wide POS network. This strategy is called as "coopetition".

- E-mail: y.demirel.gd@hotmail.com (Demirel Y.)
turkerbas@sakarya.edu.tr (Baş T.)
burakarzova@marmara.edu.tr (Arzova B.)

The primary goal of the coopetition is to increase the market share in the sector. However, organizational learning in the credit card market is the other important advantage of coopetition. In this research, we explored the relationship between coopetition and organizational learning. For this purpose, semi structured interviews were made with the managers of operation and information technology departments in the bank which has applied coopetition to increase its credit card market share in the Turkish banking sector since 2007. With these interviews, the effect of coopetition on organizational learning has been explored. On the other hand the importance of documentation and communication on organizational learning, the effect of coopetition on people, information system and organizational process of the bank were also explored in this study.

As a result, organizational learning on credit card market in the Turkish banking sector is affected positively by the coopetition and knowledge transfer between competitor banks allow for the development of the banks' ability.

For this purpose, semi structured interviews were made with the managers of operation and information technology departments in the bank which has applied coopetition to increase its credit card market share in the Turkish banking sector since 2007. With these interviews, the effect of coopetition on organizational learning has been explored. On the other hand the importance of documentation and communication on organizational learning, the effect of coopetition on people, information system and organizational process of the bank were also explored in this study.

1. Giriş

Türk bankacılık sektörü ülkemizde rekabetin en yoğun yaşandığı alanların başında gelmektedir. Bankacılık sektörü ilk olarak 2001 krizinden, sonra 2008 yılında şiddetlenmeye başlayan ve halen etkileri devam eden küresel finansal krizden önemli ölçüde etkilenmiş ve adeta bir dönüşüm (özellikle 2001 krizinden sonra) gerçekleştirmiştir. Her geçen gün sektörde rekabet artmakta, kâr marjları düşmekte ve dolayısıyla da maliyetler önemli hale gelmektedir.

2001 krizinden önce, bankalar topladıkları mevduatları genellikle yüksek faizli kamu borçlanma senetlerine (tahvil ve bonolara) yatırmakta ve aradaki yüksek marj kadar kâr elde etmekteydiler. Aslında bu risksiz bir kazançtı ve bankaların asli görevi olan mevduatların krediye dönüştürülmesi fonksiyonunu önemli derecede ikinci plana iten bir yapıyı beraberinde getirmekteydi. Risksiz olması sadece temerrüt ihtimalinin olmaması, yani devletin batmayacağı düşüncesinden ileri gelmektedir. Bir başka deyişle toplanan mevduatın herhangi bir kimse ya da firmaya kredi olarak verilmesi nedeniyle üstlenilen temerrüt riski, toplanan mevduatın devlete tahvil ve bono karşılığı kredi olarak verilmesi durumunda geçerli değildir. Çünkü teorik olarak mümkün olsa da pratikte mümkün olmadığı düşüncesiyle devletin iflas etmeyeceği ve dolayısıyla devletten mevduata ödenen faiz oranından daha yüksek bir getiri elde edileceği beklenmektedir. Fakat kamu borç senetlerine yatırım yapmak tamamen risksiz bir durum değildir. Bu stratejinin en önemli riski "likidite riski"dir. Şöyle ki, mevduatların kısa vadeli olmasına karşın bankaların yatırım yaptıkları kamu borç senetlerinin uzun vadeli oluşu ve her ne şekilde olursa olsun mevduat sahiplerinin mevduatlarını çekmek istemeleri nedeniyle bakanın ödeme gücüne düşmesi, likidite riski olarak

adlandırılmaktadır ve esasen bir bankanın karşılaşılabileceği en önemli sorundur. Likidite riski bir bankayı (genel olarak bir finansal kuruluşu) iflasa götürebilen en önemli risk türüdür ve Türkiye'de yaşanan 2001 finansal krizinde bunun örnekleri görülmüştür. 2001 krizinde bankaların iflası, bir diğer deyişle Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu'na (TMSF) devredilmesinde etkili olan, banka hesaplarının suiistimal edilmesi gibi çok çeşitli başka faktörler de mevcuttur. İşte tüm bu nedenlerle 2001 yılında birçok banka TMSF'ye devredilmiş ve Türk ekonomisi yaklaşık olarak 50 milyar USD'lik bir bedel ödemek zorunda kalmıştır. Kriz sonrasında özellikle faizlerin düşürülmesi, başta bankalar olmak üzere finansal kuruluşların şeffaflığının artırılması ve sermaye yapılarının kuvvetlendirilmesi (örneğin Sermaye Yeterliliği Standart Oranı'nın % 8 ile sınırlanması, hatta ilgili oranın şube açmak için BDDK tarafından %12 olarak belirlenmesi) gibi önlemler zamana yayılarak alınmış ve sektörün iş yapış şeklini de etkileyecek birçok yapısal düzenleme getirilmiştir. Böylelikle, ayakta kalabilen bankalar arasındaki rekabet artık yüksek faizli kamu borç senetlerine yatırım yapılamaması ve faizlerin düşmesiyle giderek artmıştır. Dolayısıyla bankalar asli görevleri olan mevduatların krediye dönüştürülmesi işine odaklanarak düşük kâr marjıyla çalışmak durumunda kalmışlardır.

Türk bankacılık sektöründeki rekabeti giderek artıran ikinci önemli etmen de 2008 yılında Amerika Birleşik Devletleri (ABD) konut sektöründe başlayan ve hızla dünya genelinde etkili olan finansal krizdir. Son çeyrek yüzyılda finansal ürünlerde ve teknolojinin de etkisiyle finansal hesaplamalarda yaşanan hızlı gelişme neticesinde finansal piyasalar hem çok daha karmaşık hem de entegre hale gelmiştir. Entegre hale gelen piyasalardaki herhangi bir olumsuzluk da anında sistemin geneline yayılmaktadır. İşte böyle bir ortamda, ABD'de

konut kredilerindeki temerrütler subprime mortgage kredilerine (düşük ödeme gücü olan kişilere verilen konut kredilerine bağlı türev ürünler) yansımış, ilk olarak ABD, sonrasında da Avrupa ve dünyanın önde gelen diğer ekonomileri olumsuz etkilenmişlerdir. Konut kredilerinde yaşanan temerrüt sorunlarının ülke ve hatta dünya genelinde olumsuz etkileri olmasının çeşitli sebepleri vardır. Bunun en başta gelen nedeni, konut piyasasının ve bu piyasadaki düşük gelirli kişilere verilen kredilere bağlı türev finansal araçların hacminin trilyonlarca dolar oluşudur. Dolayısıyla böylesi bir portföyde meydana gelen temerrütler dünya genelindeki bankalarda milyarlarca USD zarara neden olmuştur. Krizin küresel boyutta etkili olmasındaki bir diğer neden de konut kredilerinin çeşitli türev ürünlerle dünya genelinde işlem görmeleri ve hemen her finansal kuruluşun doğrudan olmasa da dolaylı olarak bu enstrümanlara yatırım yapmış olmalarıdır. Öte yandan, kredi krizi sonrasında başlayan likidite sorunları da uluslararası finansal sistemi olumsuz etkileyen bir başka etmendir. Böylelikle ABD konut sektöründe yaşanan temerrütler dünya genelinde bir kredi ve likidite krizinin başlamasına neden olmuştur. Krizle birlikte hükümetler, hem bankaları kurtarmak hem de ekonomilerin durgunluğa girmesini önlemek için çeşitli genişletici para politikaları uygulamışlardır. Böylelikle amaç hem likidite sorununu çözmek hem de batması halinde ekonomilerin ciddi sıkıntılar yaşamasına neden olabilecek büyüklükteki bankaları kurtarmak olmuştur (BDDK, 2008).

Türk bankacılık sektörü de küresel krizden hem kendi finansmanı (özellikle sendikasyon kredilerindeki düşüş nedeniyle) ve hem de reel sektörün yaşadığı sorunlar nedeniyle olumsuz etkilenmiştir. Bankalar hem kaynak sıkıntısı çekmişler ve hem de verdikleri kredilerin temerrüt oranlarındaki artışlar nedeniyle ciddi zararlar yazmışlardır. İşte böylesi bir ortamda bankalar için rekabet çok daha zor, maliyetler ve kâr marjı yüksek pazarlar çok daha önemli hale gelmiştir. Kredi kartları pazarı da bu anlamda yüksek kâr marjı nedeniyle rekabetin yoğun ve maliyetlerin önemli olduğu pazarların başında gelmektedir.

Kredi kartları pazarında pazar payı her şeyden önce kredi kartı markasının bilinirliğine ve işlem yapılabilen POS (point of sale) ağının genişliğine bağlıdır. POS ağının yaygınlığı kredi kartının taksit, puan, taksit öteleme gibi fonksiyonları yerine getirebilmesi için zorunlu olduğundan, bankaların kredi kartları pazarındaki en önemli maliyet kalemlerinden birisi POS ağının yaygınlaştırılması ve bu ağı işler tutabilecek teknik altyapının tesisidir. Bankalar son zamanlarda hem marka hem de POS ağı maliyetlerinden kurtulmak ve pazardaki paylarını artırmak için pazarda bilinirliği yüksek ve yaygın POS ağı olan kredi kartı sahibi bankalarla ortak çalışmalar yürütmektedirler. Literatürde (Gee, 2000, Luo, 2007, LeTourneau, Brannenburger & Nalebuff,

1998, Demirel vd., 2011) ortaklaşa rekabet olarak adlandırılan bu uygulama ile kredi kartları pazarında birbirlerine rakip olan bankalar, aynı kredi kartı markasını kullanmakta, kampanya ve reklam maliyetlerini birlikte karşılamakta ve ortak POS ağı üzerinden işlem yapmaktadırlar.

Rakip işletmelerin aynı anda hem rekabet hem de işbirliği yapmaları şeklinde gerçekleştirilen ortaklaşa rekabet stratejisinin, maliyetleri azaltmak, riski dağıtmak ve örgütsel öğrenmeyi geliştirmek gibi çok ciddi faydaları mevcuttur (Demirel, vd., 2011, Ganguli, 2007, Chien & Peng, 2005, Glvagno & Garraffo, 2010). Bu çalışmada, kredi kartları pazarında ortaklaşa rekabet stratejisinin örgütsel öğrenmeye katkısı incelenmiş olup, bu stratejiyi uygulayan bir özel bankada yarı yapılandırılmış mülakatlar vasıtasıyla veri toplanmış ve örgütsel öğrenme ile ortaklaşa rekabet arasındaki etkileşim irdelenmiştir.

2. Kavramsal Çerçeve

Bu bölümde, öncelikle ortaklaşa rekabet stratejisi, ardından da örgütsel öğrenme kavramlarının teorik çerçevesi sunulacak ve ortaklaşa rekabet stratejisinin örgütsel öğrenme ile olan ilgisinin literatürdeki yerine değinilecektir. Böylelikle ortaklaşa rekabet stratejisinin nasıl örgütsel öğrenmeyi de beraberinde getirdiğini özel banka örneği esas alınarak belirlemek adına gereken teorik çerçeve sunulmuş olacaktır.

2.1. Ortaklaşa Rekabet

Küreselleşmenin de etkisiyle, başta sermaye olmak üzere üretim faktörleri geçmişe kıyasla çok daha hızlı hareket edebilmekte ve günümüzde işletmeler bir anlamda küresel rakiplerle rekabet etmektedirler. İşletmeler arası rekabetin yoğun oluşu, işletmelerin varlıklarını sürdürmek için yeni stratejiler geliştirmelerine ve rekabete farklı bir bakış açısıyla yaklaşmalarına neden olmuştur (Demirel vd., 2011). İşletmelerin maliyetlerini azaltmak, risklerini paylaşmak, daha fazla pazar payı elde etmek, rakiplerinin stratejilerini öğrenmek gibi çok çeşitli nedenlerle geliştirdikleri rekabet stratejilerden biri de "ortaklaşa rekabet" stratejisidir.

Rekabet stratejilerini genel olarak ikiye ayırmak mümkündür. Kırmızı okyanus stratejisi olarak adlandırılan tür rekabet stratejilerinde, bir taraf kazanırken, diğer taraf aynı miktarda kaybetmektedir ve sonuç olarak toplam kazanç sıfır etmektedir. Bir başka deyişle bir rekabet eden taraflardan birinin kazancı, diğer ilgili tarafın ya da tarafların kaybı anlamına gelmektedir. Öte yandan bir örneği ortaklaşa rekabet stratejisi olan mavi okyanus stratejilerinde, bir tarafın kazanması mutlak suretle diğer tarafın aynı miktarda kaybetmesi anlamına gelmemektedir ve stratejinin toplamı sıfırdan büyüktür. Dolayısıyla mavi okyanus stratejilerinde diğer tarafa (rakiplere) zarar veren saf rekabetin ötesinde bir uygulama geliştirilmektedir. Bu ise değer yaratılması ve

bu sayede her iki tarafın farklı oranlarda da olsa aynı anda kazanabilmesi anlamına gelmektedir (Chan, Chin & Lam, 2007, Demirel vd., 2011).

Ortaklaşa rekabet bu çerçevede, iki ya da daha fazla rakibin aynı anda hem işbirliği yaptığı hem de rekabet ettiği strateji olarak tanımlanabilir (Bengtsson, Kock, 2000, Luo, Slotegraaf & Pan, 2006, Brandenburger & Nalebuff, 1998, Luo, 2006, Mariani, 2007, M'chirgui, 2005, Okura, 2007). Diğer bir deyişle iki ya da daha fazla rakip arasında aynı anda işbirliği ve rekabetin gözlenebildiği uygulamalar ortaklaşa rekabet olarak adlandırılmaktadır (Demirel vd., 2011).

Esasen rakipler arasındaki işbirlikçi ilişkilere yoğunlaşan çok çeşitli araştırmalar mevcut olmakla birlikte, ortaklaşa rekabet stratejisinin tam olarak teorik çerçevesi çizilebilmiş değildir (Galvagno & Garraffo, 2010). Ortaklaşa rekabet ile ilgili stratejik yönetimdeki ilk çalışmalar 1940'lı yıllarda oyun teorisi çerçevesinde yapılmıştır (Bonel & Rocco, 2007). Ortaklaşa rekabet kavramını ise ağ yazılım şirketi Novell'in kurucusu Ray Noorda ortaya atmıştır ve İngilizce coepetition kelimesi, işbirliği (cooperation) ve rekabet (competition) kelimelerinin birleştirilmesi suretiyle türetilmiştir (Ganguli, 2007, Song, 2003). Akademik yazında ortaklaşa rekabet ile ilgili kavramsal ilk ciddi çalışma Brandenburger ve Nalebuff, 1998 tarafından yapılmış olup, akademisyenler stratejiyi oyun teorisi bağlamında incelemişler ve "Oyun Teorisi ve Ortaklaşa Rekabet" isimli kitapta bu kavramı detaylı bir şekilde açıklamışlardır. Brandenburger ve Nalebuff'ın kitabı 1998 yılında Levent Cinemre tarafından Türkçe'ye çevrilmiş ve kitapta coepetition kavramının karşılığı olarak "ortaklaşa rekabet" ifadesi kullanılmıştır.

Mavi okyanus stratejisinin doğasına uygun olarak, bir uygulamanın ortaklaşa rekabet olarak adlandırılabilmesi için değer yaratılması gerekmektedir (Demirel vd., 2011, Chan, Chin & Lam, 2007). İşletmeleri rakipleri ile işbirliğine iten nedenler ise çok çeşitli olmakla birlikte genel olarak maliyetleri azaltmak, riski dağıtmak, pazar payını artırmak veya Pazar payını korumak olarak adlandırılabilir. Sonuç olarak işbirliğinden yaratılan değer taraflar arasında paylaşılmakta ve esasen rakip olan farklı işletmeler bu stratejiden birlikte kazançlı çıkmaktadırlar. Dolayısıyla bir tarafın kazandığı kadar diğerinin kaybettiği saf rekabetin gözlemlendiği kırmızı okyanus stratejilerinden farklı bir uygulama ve sonuçla karşılaşılmaktadır.

Brandenburger ve Nalebuff (1998) ortaklaşa rekabeti pasta örneği üzerinden açıklamaktadırlar. Buna göre, söz konusu piyasa bir pasta olarak tasvir edilmekte ve ortaklaşa rekabet stratejisiyle pastanın büyütülebildiği yani değer yaratıldığı öne sürülmektedir. Doğal olarak daha büyük pastadan aynı oranda bile olsa pay alan ilgili tüm taraflar kazançlı çıkmaktadırlar.

Ortaklaşa rekabet ile ilgili yapılan önemli çalışmalardan birisi, Luo (2007) tarafından yapılmıştır. Bu çalışma çok uluslu şirketlerin küresel stratejileri bağlamında ortaklaşa rekabeti ele almış olup, ortaklaşa rekabetin varlığı için aşağıda sayılan üç koşulun varlığına gereksinim duyulduğu ifade edilmektedir. Diğer bir deyişle bir stratejinin ortaklaşa rekabet olarak adlandırılabilmesi için aşağıdaki özellikleri taşıması gerekmektedir;

1. Taraflar, işletmeler arasında işbirliği ve rekabetin aynı anda gözlenmesi gerekmektedir (Luo, 2007). Söz konusu işbirliği işletmeler arasındaki klasik işbirliğinden, örneğin farklı sektörlerde faaliyet gösteren ancak çeşitli amaçlarla (maliyetleri düşürmek gibi) belli konularda işbirliğine giden işletmeler arasındaki işbirliklerinden farklıdır. İşletmelerin çatışan rekabetçi amaçlarına ek olarak işbirliği yapabilmeleri gerekmektedir.
2. Taraflar arasındaki işbirliği ve rekabetin net olarak belirlenmiş alanlarda yapılması ve işbirliği ve rekabetin birinci maddede ifade edildiği üzere eş zamanlı olması gerekmektedir (Luo, 2007). Yani işletmelerin diğer işletmelerle hangi alanlarda rekabet, hangi alanlarda ise işbirliği yaptıklarını net olarak belirlemeleri ve bunun çok değişken olmaması gerekmektedir. Örneğin iki işletme operasyonlarının önemli bir bölümünü oluşturan telekomünikasyon altyapısının sağlanması konusunda işbirliği yaparken, ürünlerini pazarlama konusunda son derece rekabetçi olabilirler.
3. Ortaklaşa rekabet, şirket veya departman gibi belli organizasyon boyutlarında uygulanmalıdır. Yukarıda tanımladığımız tüzel kişilik anlamında farklı işletmeler arasındaki aynı anda uygulanan işbirliği ve rekabet altında işletme boyutunda ortaklaşa rekabet olarak tanımlanabilir. Buna karşın ortaklaşa rekabet, bir işletmenin farklı departmanları arasında da uygulanabilir. İşletmenin ortak amaçları için doğal olarak işbirliği yapan departmanlar kendi departman amaçları / çıkarları için diğer departmanlarla rekabet halindedirler (Luo, 2007).

Sonuç olarak, bir stratejinin ortaklaşa rekabet olarak adlandırılabilmesi için, iki ya da daha fazla işletme veya bir işletmenin iki ya da daha fazla departmanı arasında aynı anda belirli alanlarda rekabet ve işbirliğinin gözlenmesi gerekmektedir.

İşletmeleri ortaklaşa rekabet stratejisine yönelten çok çeşitli nedenler mevcut olmakla birlikte bunların en önemli ve bilinenlerini maliyetlerin paylaşılması, riskin minimize edilmesi, yeni bir pazara girmek veya pazar payını artırmak olarak sıralamak mümkündür. İşletmelerin stratejiden beklentilerinin farklı oluşu, işletmeler arasındaki işbirliği ve rekabetin yoğunluğunun da farklılaşmasına neden olmaktadır (Demirel, vd., 2011). Bu bağlamda Luo (2007) özellikle küresel rakipler arasındaki ortaklaşa rekabet stratejilerini, işbirliği ve rekabetin yoğunluğuna göre aşağıdaki şekildeki gibi dört ana başlıkta incelemektedir;



Şekil 1: Ortaklaşa Rekabet Türleri (Y. Luo, 2007)

“Soyutlama durumu” olarak adlandırılan ilk strateji grubunda hem zayıf işbirliği hem de zayıf rekabet söz konusudur. Bu tür ortaklaşa rekabet uygulamaları genellikle birbirleri ile çok fazla benzer özelliği olmayan işletmeler arasında gözlenmektedir. Bu tür uygulamalara işletim sistemleri ve ofis yazılımları konusunda uzmanlaşmış Microsoft ile veri tabanları konusunda uzmanlaşmış rakipleri arasındaki düşük seviyeli işbirliği ve düşük seviyeli rekabeti örnek gösterilmektedir (Luo, 2007). Bu tür bir stratejiye işletmeler genellikle kendi etki alanlarında uzmanlaşmak, rakipleriyle yaptıkları işbirliği sayesinde ölçeklerini genişletmek veya dikey entegrasyonlar suretiyle maliyetlerini azaltmak amacıyla başvurabilirler (Demirel, vd., 2011, Y. Luo, 2007).

İşbirliğinin güçlü fakat rekabetin zayıf olduğu ortaklaşa rekabet stratejisi “ortak olma durumu” olarak adlandırılmaktadır ve bu tür stratejiler genellikle sermaye ilişkisi (iştirak veya bağlı ortaklık gibi) içindeki farklı işletmeler arasında uygulanmaktadır. Y. Luo, 2007, işletmeleri bu tür stratejilere yönelten nedenler sinerji etkisinden faydalanmak, ortak değerleri paylaşmak ve mevcut bağlılıkların geliştirilmesi olarak sıralamaktadır.

Uygulamada en çok gözlenen ortaklaşa rekabet stratejisi “rekabet durumu” olup, ortaklaşa rekabetin bu türünde taraflar arasında yüksek seviyede rekabet, buna karşın düşük seviyede işbirliği söz konusudur (Y. Luo, 2007). Rekabet durumunda esas olan işletmeler arasındaki yüksek seviyedeki rekabet olmakla birlikte, pazardaki rakiplerin stratejilerini öğrenme, niş pazarlara girebilme, pazar payını artırma veya koruma gibi nedenlerle işbirliği

yapılması söz konusudur. Bankacılık sektöründe uygulanan ortaklaşa rekabet stratejisi rekabet durumunun en iyi örnekleri arasındadır. Çünkü bankalar örneğin sadece kredi kartları konusunda işbirliği yaparlarken, diğer tüm alanlarda yoğun şekilde birbirleriyle rekabet etmektedirler (Y. Demirel, vd., 2011).

Son olarak “uyum durumu” olarak adlandırılan türde yüksek seviyede işbirliği ve yüksek seviyede rekabet söz konusudur. Yüksek seviyede işbirliği genellikle işletmelerin önemli ürün ve süreçlerinin diğer işletmelerin katkısına bağlı olduğu durumlarda geçerli olmaktadır. Diğer bir ifadeyle taraflar birbirleriyle rekabet etmeye olduğu kadar işbirliğine de mecburdurlar.

Sonuç olarak işletmeler maliyetlerini azaltmak, pazar paylarını artırmak, rakip işletmelerin bilgi ve deneyimlerinden faydalanmak, rakip stratejileri öğrenmek, inovasyon yapmak için gerekli altyapı ve bilgiyi tedarik etmek gibi çok çeşitli nedenlerle ortaklaşa rekabet stratejisine başvurumaktadırlar. Demirel, vd., (2011) çalışmasında incelendiği üzere, ülkemiz bankacılık sektöründe küresel krizin de etkisiyle kâr marjının giderek düşüşü, bankaların maliyetlere daha duyarlı hale gelmelerine neden olmuştur ve sonuç olarak bankalar kredi kartları pazarı gibi yüksek kâr marjına sahip bir sektörde bu stratejiyi uygulamaya başlamışlardır. Çünkü iyi bir pazar payına sahip olabilmek için bankaların bilinirliği yüksek bir kredi kartı markasına ve geniş bir POS (point of sale) sahip olmaları gerekmektedir. Ancak gerek kredi kartı markasının bilinirliğini artırmak ve gerekse geniş bir POS ağı tesis etmenin çok yüksek maliyet gerektiren uzun soluklu çalışmalar oluşu, bankaları, kredi kartı bilinirliği yüksek ve geniş POS ağı bulunan diğer bankalarla kredi kartı markasının ve POS ağının kullanımı konusunda işbirliğine götürmüştür. Dolayısıyla diğer tüm alanlarda rekabete devam eden bankalar kredi kartı markasının ve POS ağının kullanımı konusunda işbirliği yapmaktadırlar. Böylelikle bankalar arasında yukarıda tanımlanan rekabet durumuna örnek teşkil eden bir ortaklaşa rekabet stratejisi gözlenmektedir (Demirel, vd., 2011).

2.2. Örgütsel Öğrenme

Günümüzde bilgi işletmeler için hiç olmadığı kadar önemli hale gelmiştir. Bilgi kadar bilginin doğru şekilde işletme süreçlerine dahil edilmesi de önemlidir. Eğer enformasyon yanlış işlenirse hem zaman kaybı oluşmakta ve hem de yanlış sonuçlar elde edilmektedir. (Drucker & Maciariello, 2011). Drucker’a göre;

“Bilgi, hem bireyler hem de ekonominin bütünü açısından birincil kaynaktır. Toprak, emek ve sermaye – iktisatçıların geleneksel üretim faktörleri – ortadan kalkmaz, ama ikincil hale gelirler. Eğer uzmanlaşmış bilgi varsa, bunlar kolaylıkla elde edilebilirler. Ne var ki, uzmanlaşmış bilgi kendi başına bir şey üretmez.

Ancak bir görevle bütünleşmişse üretici olabilir. O nedenle, bilgi toplumu aynı zamanda bir örgütler toplumdur. İster iş aleminde ister dışarda olsun, bir örgütün amaç ve işlevi uzmanlaşmış bilgileri bir amaç halinde bütünleştirmektir.”

Günümüzde her tür işletme hem bilgiyi doğru zamanda elde etmek hem de iş süreçlerine doğru şekilde entegre etmek zorundadırlar. Bu da bilginin elde edilmesine ek olarak analiz edilip, işletme genelinde güncelliğinin sağlanmasını ve kolay ulaşılabilir olmasını zorunlu kılmaktadır. İşletmelerin bu önemli zorunluluğu yerine getirebilmesi için öğrenmeleri gerekmektedir. İşletmelerde öğrenme üç temel düzeyde ele alınmaktadır. Bunlar; kişisel düzeyde, grup düzeyinde ve örgüt düzeyinde öğrenmedir. Kişisel düzeyde öğrenme, “bir insanın çevresine ait birikmiş veya yeni bilgilere, sezgileri veya bilişsel süreçleri kullanarak ulaşmasını, bunları algılayıp anlamasını, bunları yorumlamasını, bunlarla deneyimler oluşturmasını ve ulaştığı sonuçlara göre davranışlarını ayarlamasını” ifade etmektedir (Doğan, 2010).

İkinci seviye grup ya da takım düzeyinde öğrenmedir. Takım seviyesinde öğrenmede takım üyeleri kendi deneyimlerini diğer üyelerle paylaşmakta ve böylelikle yeni bilgilerin oluşması ve dönüştürülmesi mümkündür (Doğan, 2010).

Üçüncü seviye ise örgüt düzeyinde öğrenme olup, bireylerin ve takımların bilgilerini ve düşünsel modellerini paylaşmaları ve böylelikle de örgütün bilgiyi elde etme, kullanma ve paylaşma sürecini geliştirmesiyle ilgilidir (Doğan, 2010).

Örgütsel öğrenme terimini ilk kez Cyert ve March (1963) kullanmışlardır. Cyert ve March (1963) örgütsel öğrenme süreçleri sayesinde işletmelerin çevre ile uyum sağladıklarını ifade etmişlerdir. Cyert ve March’a göre;

“Örgütler, öğrenirler: Örgütlerin insanların öğrenme süreçlerinin aynısını izleyerek öğrendiğini varsaymak, gereksiz bir saflıktır. Örgütler (diğer sosyal kurumlar gibi) uyarlama davranışı sergilerler. Bireysel düzeydeki uyarlamalar, insan psikolojisinin olgularına nasıl bağımlıysa, örgütsel uyarlama da örgütün bireysel üyelerini araçlar olarak kullanmaktadır.”

Örgütsel öğrenme, örgütsel hareketlerin daha iyi bilgi ve anlayış vasıtasıyla geliştirilmesi sürecidir (Yılmaz, 2011). Örgütsel öğrenme bir anlamda bireylerin ve böylelikle de örgütün öğrenebildiği işletmelerdeki süreci ifade etmektedir. Dolayısıyla örgütlerin öğrenebilmesi aslında çalışanların öğrenebilmesine ve elde edilen ve dönüştürülen bilginin örgüt varlığı haline getirilmesine bağlıdır (Aydoğan, vd., 2011).

Özetle örgütsel öğrenme, örgütsel bilginin elde edilmesi, bunlara ekleme yapılması, dönüştürülmesi veya gereksiz

olanların elenmesi süreci olarak tanımlandığında, örgütsel öğrenme kuramları, örgütsel bilginin oluşturulma ve dönüştürülme süreçleri ile bunları mümkün kılan ya da engelleyen mekanizmaları ve bilginin davranışlar ve örgütsel çıktılar üzerindeki etkisini anlamaya çalışmaktadırlar (Glaser & Strauss, 1967).

Görüldüğü üzere örgütsel öğrenme bilginin elde edilmesi, örgüt amaç ve çıkarları çerçevesinde bilginin analiz edilmesi, gerekli ekleme ve eksiltmelerin yapılarak bilginin örgüt genelinde paylaşılması sürecini ifade etmektedir. Bunları mümkün kılan mekanizma ve davranışlarının örgüt kültürüne kazandırılması gerekmektedir. İşletmelerin bilgi kaynakları başta kendi personelleri olmak üzere iç ve dış kaynaklar olarak iki ana sınıfa ayrılabilir. Dış kaynakların belki de en önemlileri şüphesiz işletmelerin aynı sektörde faaliyet gösteren rakipleridir. Çünkü rakiplerden elde edilecek bilgi hem işletme süreçlerinin iyileştirilmesi hem de doğru stratejilerin geliştirilmesi açısından son derece önemlidir. Bu bağlamda ortaklaşa rekabet stratejisiyle rakipleri ile işbirliği yapan bankalar, hem kendi iş süreçlerini daha efektif hale getirme hem de rakiplerinin stratejilerini öğrenme imkanını elde etmektedirler. Bir başka ifade ile ortaklaşa rekabet stratejisi sayesinde rakipleri ile işbirliğine giden bankaların örgütsel öğrenme yeteneklerinin geliştirilmesinde rakip bankaların önemli bir payı vardır.

3. Araştırma

Çalışmamızın bu kısmında araştırmanın amacı, sorunsalı, yöntem ve bulgular sunulacak ve ortaklaşa rekabet ile örgütsel öğrenme arasındaki etkileşimin belirlenmesi için yapılan uygulamanın detayları verilecektir.

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, bankacılık sektöründe kredi kartları pazarında uygulanan ortaklaşa rekabet stratejisinin örgütsel öğrenmeye katkısını belirlemektir. Yapılan çalışmalar ortaklaşa rekabet ile örgütsel öğrenmenin artırılabilirliğini göstermektedir. Bir başka deyişle, bankalar arasında düşük seviyede işbirliği ve yüksek seviyede rekabet şeklinde gözlenen ortaklaşa rekabet stratejisi örgütsel öğrenme için önemli bir kaynak niteliği taşımakta ve banka genelinde örgütsel öğrenmeyi geliştirmektedir. Dolayısıyla bu çalışmanın amacı ortaklaşa rekabet ile örgütsel öğrenme arasındaki etkileşimi irdelemektir.

3.2. Araştırmanın Sorunsalı

Ortaklaşa rekabet stratejisinin işletmelerde örgütsel öğrenmeye imkan vereceğine ilişkin literatürde çeşitli ifadeler yer almakla birlikte, bunun nasıl sağlanacağı ve bankacılık sektöründe nasıl gerçekleştirileceğine ilişkin özellikle Türkçe yazında etraflı bir çalışma yapılmış değildir. Bu bağlamda araştırmanın sorunsalı, bankacılık

sektöründe kredi kartları pazarında uygulanan ortaklaşa rekabet stratejisinin örgütsel öğrenmeyi nasıl geliştireceğinin belirlenmesidir. Yani bankalar arasında işbirliğinin örgütsel öğrenmeyi nasıl tetiklediği, bu süreçteki temel dinamikler ve bankaların bilgi yönetimi süreçlerinde rakiplerinden elde edilen bilgilerin yeri ve önemi ile bankaların kendi özel bilgilerinin nasıl koruduklarının belirlenmesi araştırma çerçevesinde ortaya konacak temel hususlardır.

3.3. Yöntem

Araştırmada belirlenen temel amaçlara ulaşmak için, kredi kartları konusunda ortaklaşa rekabet stratejisi uygulayan bir özel bankanın operasyon ve bilgi teknolojileri bölümlerinde görevli orta düzey yöneticilerle yarı yapılandırılmış mülakatlar yapılmıştır. Mülakatların hem bilgi teknolojileri ve hem de operasyonlar tarafında görev alan orta düzey yöneticilerle ayrı ayrı yapılmasındaki amaç, ortaklaşa rekabetin işletmeye yaptığı teknik katkıyı ve iş süreçlerini nasıl etkilediğini ve öğrenmenin hem bilgi teknolojileri ve hem de iş birimleri tarafında nasıl gerçekleştiğini tespit edebilmektir. Diğer bir deyişle, bilgi teknolojileri bölümlerinde görevli yöneticilerle yapılan mülakatlarda ortaklaşa rekabetin bilgi teknolojileri (kredi kartlarının teknik altyapısı) anlamında bankanın öğrenmesine yaptığı katkı ölçülmüş, öte yandan operasyonlar grubundaki yöneticilerle yapılan mülakatlar ise ortaklaşa rekabetin iş yapış şekline (kredi kartları süreçlerine) katkısını ortaya koymayı sağlamıştır.

Banka geçmiş 5 yıl boyunca bir başka banka ile kredi kartı marka ve POS ağının ortak kullanımı konusunda işbirliği yapmış, 2012 sonunda ise daha yüksek pazar payına sahip bir başka banka ile işbirliği yapılması kararlaştırılmıştır. Bu çerçevede yapılan yarı yapılandırılmış mülakatlarda her iki stratejiden bankanın öğrendikleri, öğrenme kültürünün nasıl etkilendiği, bilgi yönetimi stratejilerindeki değişimle birlikte, ikinci bankanın seçiminde ilk uygulamadan alınan derslerin etkisi sorgulanmıştır. Bilindiği üzere yarı yapılandırılmış mülakatlar önceden belirlenmiş sorular çerçevesinde başlayan görüşmenin, görüşmeciden alınan cevaplar çerçevesinde oluşturulan yeni sorularla genişletilmesi şeklinde bir süreci ifade etmektedir.

Görüşme notlarının analizi, Glaser ve Strauss tarafından geliştirilen alt teori yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Akademik yazında 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 (Keskin, Baş & Yıldız, 2009).

Alt teori yaklaşımında, gerçek dünyada var olan ilişkiler toplanan veriler üzerinden belirlenmeye çalışılmaktadır. Bu ilişkiler toplanan verilerin analiz edilmesi suretiyle

ortaya çıkarılmaktadır. Toplanan veriler analiz edilirken, önce mülakatlarla toplanan metinler kodlanmakta, daha sonra bu kodlardan kavramlar oluşturulmakta ve kavramlardan yararlanılarak da kategoriler belirlenmektedir (Allan, 2003). Bir başka deyişle, mülakat notları satır satır incelenerek, görüşmecilerin en çok vurguladıkları ortak hususlar belirlenmekte ve ilişkili konular bir araya getirilerek alt kategoriler ve kategoriler oluşturulmaktadır.

3.4. Bulgular

Çalışma kapsamında ilgili yöneticilerle yapılan yarı yapılandırılmış görüşme notları çerçevesinde elde edilen bulgular bu bölümde sunulmaktadır. Mülakat soruları, ortaklaşa rekabet ve örgütsel öğrenme ile ilgili çalışmalar ve bu yönde hazırlanan ölçekler derlenerek belirlenmiştir. Bu bağlamda öncelikle ilgili mülakat notlarının değerlendirilmesi neticesinde elde edilen çıkarımlar, sonra da bu çıkarımlara esas teşkil eden mülakat notları verilmiştir.

Alt teori yaklaşımı kullanılarak elde edilen kategoriler ve alt kategoriler aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 1: Kategoriler ve Alt Kategoriler

Kategori	Alt Kategori
Kapsam	Sınırlı işbirliği, kredi kartı markasının ortak kullanımı, POS ağının ortak kullanımı, yoğun rekabet
Amaç	Pazar payını artırmak, rekabet üstünlüğü elde etmek
Süreç	Toplantılar, uygulama talimatları, yazılım geliştirme, ilave donanımların entegrasyonu
Öğrenme	Süreçlerin adaptasyonu, iletişim, bankalar arası toplantılar düzenleme, problemlerin dokümantasyonu, geliştirilen çözümlerin dokümantasyonu, banka genelinde bilgi paylaşımı, ortaklaşa rekabetin öğrenilmesi, kredi kartı süreçlerinin geliştirilmesi
Kazanımlar	Bankanın kredi kartları konusunda yetkinliğini artırması, bölümlerin kredi kartları konusunda yetkinliklerini artırması, çalışanların kredi kartları konusunda yetkinliklerini artırması, problem çözme yeteneğinin geliştirilmesi, verimlilik, performans artışı

Kategorik Çıkarım: Her iki banka arasında yapılan işbirliği stratejisinin genel çerçevesi, sadece kredi kartları pazarında ortak marka ve POS ağının kullanılması olup, diğer tüm alanlarda rekabete devam etmek şeklindedir. Dolayısıyla bankalar arasında yüksek seviyede rekabet ve düşük seviyede işbirliği söz konusudur. Bilgi teknolojilerinde görevli yönetici bu durumu aşağıdaki gibi ifade etmiştir:

Bireysel Değerlendirme: “Bizim aslında ilk işbirliğinden önce, kendi kredi kartı markamız vardı. Ancak rekabetin bugünkü kadar yoğun olmadığı bu dönemde kendi müşterilerimiz tarafından kullanılan, pazarda esaslı bir pay sahibi olmayı hedeflemediğimiz bir kredi kartı markasıydı. Fakat gerek kredi kartı pazarının yüksek kâr marjı ve gerekse müşteriler için çapraz pazarlama imkanları yaratması nedeniyle, bu segmentte de pazar payının artırılması kararı alınmıştır. Ancak bu noktada önemli olan iki unsur kredi kartı markasının bilinirliği ile POS ağının yaygınlığıdır. Mevcut kredi kartı markamızı ve POS ağımızı bu seviyeye yükseltmek için yapılması gereken yatırımlar gözönüne alındığında, güçlü bir kredi kartı markası ve geniş bir POS ağı olan banka ile işbirliğine gitmenin daha uygun olacağı değerlendirildi. Sonuç olarak, güçlü kredi kartı markası olan bankalarla onların kredi kartı markalarını ve POS ağlarını kullanma konusunda işbirliğine gitmeyi tercih ettik ve kredi kartları pazarındaki stratejimizi bu temel üzerine oturttuk. Tabii bu işbirliğine gitmede POS ağı yaygınlığı özellikle günümüzde kredi kartı harcamalarının önemli kısmının taksitle yapılıyor olmasından dolayı önemlidir. Çünkü bildiğiniz üzere ilk kredi kartı uygulamalarında taksit olmaması, kredi kartınızın herhangi bir bankanın POS’undan geçmesi durumunda önemli bir maliyet farklılığı yaratmamaktaydı. Ancak taksit uygulamalarının yaygınlaşması, mutlak suretle bu tür uygulamaların ilgili kredi kartı sahibinin POS cihazları üzerinde yapılmasını zorunlu kılmış, bu da POS ağı geniş olan bankalara önemli bir rekabet avantajı sağlamıştır. İşte biz de bu rekabet avantajını işbirliği yaptığımız bankanın geniş POS ağını kullanmak suretiyle elde etmeyi planlamaktayız.”

Operasyonlar tarafında görevli yönetici tarafından konu aşağıdaki gibi değerlendirilmiştir:

Bireysel Değerlendirme: “Bankamız ile ilgili banka arasındaki kredi kartı işbirliği, sadece kredi kartı markasının ve POS ağının ortak kullanımı, birlikte kampanya düzenleme gibi konulara işbirliği yapılmasını, bunun dışında diğer tüm alanlarda rekabete normal şekilde devam edilmesini içermektedir. Bir başka deyişle her iki taraf da çeşitli amaçlarla kredi kartı markası ve POS ağının kullanımı konusunda işbirliği yapmakta, buna karşın diğer tüm segmentlerde ve hatta kredi kartı pazarlaması konusunda da rekabete devam etmektedir. Bankamız bu uygulama ile ilgili markanın isim ve logosunu kendi kredi kartları

üzerinde kullanma hakkı elde etmiş ve kredi kartlarımız ilgili bankanın POS ağı üzerinden nakit puan, taksit öteleme, taksitlendirme gibi uygulamaları yapabilir hale gelmiştir. Ayrıca karşı bankanın kendi müşterilerine özel olarak tasarladığı kampanyalar dışında genel olarak tüm kampanyalara katılmamız söz konusudur. Çünkü gerek bankamız ve gerekse diğer banka kendine özgü, daha doğrusu müşterilerimize özgü kampanya düzenleme hakkına sahiptir ve bu zaman zaman zaman kullanılmaktadır.”

Kategorik Çıkarım: Bankalar literatürde de ifade edildiği üzere bu stratejiye maliyet avantajı sağlamak, rekabet üstünlüğü elde etmek ve böylelikle de kârlı kredi kartları pazarındaki paylarını artırmak için yönelmektedirler. Bilgi teknolojilerinde görevli yönetici bu durumu aşağıdaki gibi ifade etmiştir:

Bireysel Değerlendirme: “Bizim bu stratejiden beklentimiz kesinlikle rekabet avantajı elde edebilmektir. Kredi kartları pazarı kârlı bir iş alanı olduğu için, ilk olarak bu pazarda bir yer edinebilmek, sonra da payımızı ve bu pazardan elde ettiğimiz gelirlerimizi artırabilmek amacıyla bu işbirliğine yönelmiş bulunmaktayız. Yani kâr ve pazar odaklı bir strateji uygulanmaktadır diyebilirim. Ve zaten sektör genelinde de temel eğilim bu yöndedir. Yani çok güçlü kredi kartı markası olan pazardaki ilk birkaç bankanın kredi kartı markaları, bu kadar güçlü markası ve POS ağı olmayan bankalarca kullanılmaktadır.”

Operasyonlar tarafında görevli yönetici tarafından konu aşağıdaki gibi değerlendirilmiştir:

Bireysel Değerlendirme: “Şüphesiz böylesi bir uygulamada temel amaç, kredi kartı pazarındaki pazar payımızı artırmak ve bunun için rekabet üstünlüğü elde edebilmektir. Çünkü çok rekabetçi bir pazarda çalıştığımız için geniş bir POS ağı ve bilinirliği yüksek bir kredi kartı markası bu pazarda kalmanın olmazsa olmaz şartları arasındadır. Dolayısıyla biz de böylesi bir karta sahip geniş POS ağı olan bir banka ile işbirliği yapmayı yerinde bulup, bu yönde bir stratejiyi hayata geçirdik.”

Kategorik Çıkarım: Bankalar arasında kredi kartları pazarındaki ortaklaşa rekabet stratejisinden somut olarak en çok etkilenen bölümlerin başında Bilgi Teknolojileri Bölümü ve/veya Bilgi Teknolojileri Bölümü’nün kredi kartları ile ilgili birimleri gelmektedir. Çünkü yeni strateji ve yeni kredi kartı uygulaması bu bölüm ve/veya birimlerin neredeyse tüm iş akışlarını, kullandıkları donanım ve yazılımları etkilemekte, çok ciddi sistem geliştirmeleri yaşanmaktadır. Dolayısıyla süreçte hem iletişim hem de dokümantasyon son derece önemli hale

gelmektedir. Bilgi teknolojilerinde görevli yönetici bu durumu aşağıdaki gibi ifade etmiştir:

Bireysel Değerlendirme: “Bölümümüz bankamız alternatif dağıtım kanallarının bilgi teknolojileri ayağındaki süreçleri işlettiği için, yapılan işbirliğinden önemli derecede etkilendik diyebilirim. Çünkü az önce de ifade ettiğim üzere, ilk kredi kartı uygulamaları çok basit bir yapı üzerinde işlemekteydi. Banka, BKM, üye işyeri ve müşteri arasındaki bu basit yapı, özellikle taksit, nakit puan, taksit öteleme gibi çeşitli hizmetlerin geliştirilmesiyle birlikte giderek çok daha karmaşık bir hale bürünmüştür. Dolayısıyla özellikle ilk işbirliği çalışmamızda önemli derecede farklı uygulamaları, süreçleri ve sistemleri bankamıza adapte etmeye çalıştık. Fakat ikinci yani mevcut işbirliği çalışmamızı hayata geçirirken, özellikle belirtmeliyim ki ilk deneyimlerimiz çok faydalı oldu. Hatta sistemlerin önemli bir kısmı hazırdı bile. Sadece ilk ve ikinci ortaklık yaptığımız bankaların kendilerine has sistemlerini ve alt yapılarını bünyemize adapte etme çalışmalarına odaklandık. Bu da yeni sistemlerin, donanımların, yazılımların, iş süreçlerinin geliştirilmesi anlamına gelmektedir. Tabii bir de yapılan tüm işlemlerin ve sistemlerin test edilmesi, her alternatifin sınanması ve beklendiği şekilde netice alınıp alınmadığının teyit edilmesi söz konusudur. Bölümümüz doğrudan bu işin içinde ve bilgi teknolojileri tarafından olduğu için, biz tüm toplantılara bizzat katıldık ve tüm toplantı sonuçlarını bölümümüzle ve ilgililerle paylaştık. Çünkü bu işte bilgi ve konuya vakıf olma çok kritik hususlardır. Örneğin ben geçmiş deneyimlerim neticesinde banka raporlamaları tarafını oldukça rahat ve efektif geçirdiğimi söyleyebilirim. Tabii bir de bu değişikliklerin tamamı ilgili iş süreçlerine ve bunların yazılı olduğu uygulama talimatlarına yansıtılmıştır. Böylelikle de hem süreçlerimizin hem de bilgilerimizin güncelliğini sağlamış olmaktadır.”

Operasyonlar tarafında görevli yönetici tarafından konu aşağıdaki gibi değerlendirilmiştir:

Bireysel Değerlendirme: “Bu strateji neticesinde özellikle bizim mevcut kredi kartımız ile işbirliğine gittiğimiz banka ve ürünün farklı özelliklere sahip ürünler olması nedeniyle hem bilgi teknolojileri ve hem de pazarlama tarafında değişiklikler olmuştur. Çünkü artık kendi kartımız olduğu dönemdekinden daha farklı bir iş modeli ile çalışmaktayız. Ürün özelliklerinin değişmesi hiç şüphesiz süreçlerin, iş akışlarının, alt yapının ve bunlara bağlı olarak uygulama prosedürlerinin

değişmesini de beraberinde getirmiştir. Örneğin yeni kredi kartı ile ilgili tasarlanan uygulamaların (ana bankacılık sistemindeki ekranların) öğrenilmesi ve efektif kullanımı çok kritik bir husustur. Öte yandan kampanyalara daha yoğun şekilde katıldığımız için, kampanyalar ile ilgili yazışmaların ve diğer bilgilerin paylaşılması ve muhafaza edilmesi için çeşitli çözümler geliştirilmiştir. Örneğin tüm kampanya verileri elektronik ortamda muhafaza edilmekte ve veritabanı sürekli güncel tutulmaktadır. Özellikle geçiş sürecinde iş yoğunluğu beklediğimiz üzere artmış olmakla birlikte, bu strateji için özel olarak personel istihdam edilmemiştir. Mevcut kadromuzla süreç başarıyla yönetilmiştir ve çalışmalarımız artan iş yükümüzle birlikte mevcut kadromuzla devam etmektedir.”

Kategorik Çıkarım: Bilgi teknolojileri bölümleri sürecin genellikle geliştirme, problem çözme ve süreçlerin devam ettirilmesi boyutunda görevli olduğu için işbirliğinin tesis süreci başta olmak üzere, sistemin işler tutulması ve sistemde yaşanan değişikliklerin ilgili bölümlere bildirilmesi bu bölümlerin sorumluluğundadır. Dolayısıyla bu bölümlerde çalışan personelin neredeyse tamamı büyük oranda bu stratejinin getirdiği yeniliklerden etkilenmekte ve iş tanımları da her güncelleme sonrasında değişmektedir. Banka ikinci kez bu stratejiyi uyguladığı için, ilk uygulamadan çok şey öğrenmiş ve süreç buradan kazanılan deneyimle ikincisinde oldukça efektif şekilde işletilmiştir. Bilgi teknolojilerinde görevli yönetici bu durumu aşağıdaki gibi ifade etmiştir:

Bireysel Değerlendirme: “İkinci işbirliği uygulamamızda ilkinden edindiğimiz deneyimler son derece faydalı oldu. Çünkü aslında işbirliği yaptığımız bankalar farklı olmakla birlikte yapı esas itibarıyla özdeştir. Ancak bankalara ilişkin bazı özel uygulamalar ve teknik işleyişler farklıdır ki, bölümümüz de bu farklılıkları oldukça hızlı ve kolay şekilde bankamıza uyarlayabilmiştir. Özellikle geçiş süreci yoğun toplantılarla yürütülmektedir. Bu nedenle tüm toplantılara katıldığımız gibi, bazı toplantılara ilgili diğer bölümlerin de katılmalarını sağlayarak ve onlarla sürekli görüş alışverişinde bulunarak konuyu özümsemeye çalıştık diyebilirim. Bu bağlamda operasyon ve pazarlama bölümlerinin talepleri ya da yeni yapı nedeniyle onların mevcut süreçlerindeki değişiklikleri sisteme uyarladıktan sonra bu bölümleri sürekli olarak bilgilendirdik ve zaten onlarla koordineli olarak tüm değişiklikleri hayata geçirdik. Yani esasen toplantılarla, karşı bankadan aldığımız ilgili dokümanların paylaşılmasıyla ve daha çok banka içi, bölüm içi

eğitimlerle personelimizin adaptasyonunu sağlamaya çalıştık. Tabii bir kez daha vurgulamak da fayda var ki, ilk deneyimimiz nedeniyle bu süreç çok daha verimli ve hızlı tamamlanmıştır.”

Operasyonlar tarafında görevli yönetici tarafından konu aşağıdaki gibi değerlendirilmiştir:

Bireysel Değerlendirme: “Uygulama boyunca, başta ürünler olmak üzere, bilgi teknolojilerinde çok çeşitli değişiklikler olduğu için Bilgi Teknolojileri Bölümü’ müzden çeşitli destekler ve eğitimler alınmıştır. Bu bağlamda eğitimlerimiz genellikle banka içi eğitimler niteliğindedir. Bunun yanında karşı bankadan yeni ürün ve hizmetlerle ilgili olarak aldığımız tüm dokümanları elektronik ortamda muhafaza edip tüm çalışma arkadaşlarımızla paylaşıyoruz. Ve bunların güncel tutulması için azami özeni gösteriyoruz.”

Kategorik Çıkarım: Uygulanan strateji hem bilgi teknolojileri ve hem de operasyon tarafında, yeni kredi kartı markasına özgü özellikler nedeniyle personelin kendini geliştirmesini sağlamaktadır. Çünkü stratejiden önce sadece kredi kartı işlemleri yapan personel, strateji ile birlikte, taksit, taksit öteleme, nakit puan gibi uygulamalara da hakim olmakta ve bu yönde esaslı bir deneyim kazanılmaktadır. Bilgi teknolojilerinde görevli yönetici bu durumu aşağıdaki gibi ifade etmiştir:

Bireysel Değerlendirme: “Bu tür stratejiler aslına bakarsanız, özellikle kredi kartları pazarında bizim ülkemize özgü uygulamalardır. Hatta bildiğiniz üzere kredi kartlarının taksit ve taksit öteleme uygulamaları bile ülkemize özgüdür. Bir an için bu uygulamaları yok sayarsak, kredi kartı yapısı, sistemleri tüm dünyada standarttır aslında. Ancak dediğim gibi biz bu standart yapının oldukça dışında, çok dinamik ve ürün ve hizmet bazlı bir yapıyı ülkemizde inşa etmeyi başardık. Bu nedenle yaptığımız her iki işbirliği stratejisi de hem kişisel hem de bölüm ve banka anlamında bize çok önemli deneyimler kazandırdı. Örneğin kredi kartı ile taksit yapma uygulaması müşteri açısından çok basit gibi görünmekle birlikte, banka ve özellikle bilgi teknolojileri tarafında o kadar çok değişikliği ve ilave sistemi beraberinde getirmektedir ki, bu yapıya uyum, ilgili sistemlerin tesisi bile ciddi bir bilgi akışını ve deneyimi hem işi yapan biz çalışanlara hem de bankaya kazandırmaktadır. Tabii bir de pazarın dinamik yapısı çalışanların tüm yenilikleri takip etmelerini ve kendi bankamızda bunları uygulamasak bile bu yeniliklerin teknik ve hukuki boyutlarını bilmelerini gerektirmektedir. Dolayısıyla uyguladığımız

işbirliği sürecine katılan herkesin çok daha donanımlı olmasını sağlamıştır.”

Operasyonlar tarafında görevli yönetici tarafından konu aşağıdaki gibi değerlendirilmiştir:

Bireysel Değerlendirme: “Kredi kartları konusunda diğer banka ile yaptığımız işbirliğinin, bölümümüz çalışanlarının kredi kartları konusuna vakıflığını kesinlikle artırdığını, bu süreçten çok şey öğrenerek ve ürün ve hizmetlerimize ek olarak kendimizi geliştirerek çıktığımızı söylemek mümkündür. Çünkü bu stratejiyle birlikte hem çok daha geniş bir ürün yelpazesine hem de daha yaygın bir POS ağı üzerinden işlem yapma şansına sahip olmuş bulunmaktayız. Bu da müşterilerimizin taleplerinin çeşitlenmesi ve artmasını sağlamış, dolayısıyla bu taleplere istek verebilecek bir yapının tesisini, yani bölümümüz çalışanlarının konularına her zamankinden daha vakıf olmalarını zorunlu kılmıştır. Öte yandan yeni kredi kartı markamızla birlikte müşterilerimizin kampanyaları takipleri de önemli ölçüde artış göstermiştir. Yani müşterilerimiz kredi kartımız ve hizmetlerimizle, kampanyalarla çok daha yakından ilgilenmektedirler. Örneğin taksit öteleme uygulaması mevcut durumda eskiye kıyasla çok daha fazla talep edilmektedir. Özetle bu durumda müşterilere kaliteli hizmet verebilmek için kredi kartları konusuna kendimizi çok daha iyi yetiştirmek zorundayız ve sürekli olarak yeniliklere adapte olmaktayız.”

Kategorik Çıkarım: Bankalar yeni uygulamanın getirdiği değişiklikleri bünyelerine adapte ederken, kredi kartları ile ilgili karşılaştıkları sorunları çözmek konusunda da deneyim kazanmakta ve daha efektif şekilde süreçlerini geliştirmeyi öğrenmektedirler. Özellikle bu bağlamda ilk uygulama ikinci uygulamanın sorunsuz hayata geçirilmesini sağlamaktadır. Bilgi teknolojileri tarafında bu durum aşağıdaki gibi ifade edilmiştir.

Bireysel Değerlendirme: “İlk işbirliği uygulamamıza kıyasla ikinci uygulamamız, ilkinden kazandığımız deneyimler sayesinde oldukça rahat atladıldı. Bu bağlamda süreçte karşılaştığımız hayati bir sorun ya da süreci inanılmaz uzatan her hangi bir problemle karşılaşmadık diyebilirim. Sadece, örneğin kartını ilk kez kullanacak kişilerin şifrelerinin aktif hale getirilmesi gibi, bankadan bankaya değişen uygulamalar bağlamında, ikinci yaptığımız işbirliğinin kendine özgü bir sürecinin olması, bu yeni sistem için çeşitli çözümler geliştirilmesine neden olmuştur. Çünkü, normalde siz bir kredi kartı aldığınız zaman bu kart içinde şifre bilgisi yer

almamaktadır. Şifrenizi ilgili bankanın çağrı merkezini arayarak sesli yanıt sistemleri üzerinden veya varsa internet şubesi üzerinden oluşturursunuz. Şifre oluşturduktan sonraki kredi kartınızla yapacağınız ilk temaslı işlemde, Bankanın sisteminde oluşturduğunuz şifre, karta transfer için hazır vaziyette bekleyen script yardımı ile karta iletilir ve kartın şifrenizi bilmesi sağlanır. Diğer bir ifadeyle sisteme girdiğiniz şifre karta da işlenir ve kart üzerindeki şifre ile sistemdeki şifrenin senkronize olması sağlanır. Fakat bizim yeni uygulamamızda bu sürece ilişkin özel bir yapının oluşu, adaptasyon için çeşitli geliştirmelere ve ilave çalışmalara neden olmuştur. Ancak bu da yine mevcut tecrübelerimizin de önemli katkısıyla çok kısa sürede hayata geçirilmiştir. Sonuç olarak süreçte çok esaslı bir problemle karşılaşmamış, karşılaşılan her zorluk çözülerek ve dokümanite edilerek sonuçlar ilgili tüm bölümlerle paylaşılmıştır. Yine toplantılar da bu sürecin önemli bir parçasıdır.”

Operasyonlar tarafında görevli yönetici tarafından konu aşağıdaki gibi değerlendirilmiştir:

Bireysel Değerlendirme: “Biz ikinci kez bu stratejiyi uyguladığımız için, işbirliğine gittiğimiz yeni banka ile yaptığımız mevcut uygulamamızda öngöremediğimiz, çok önemli herhangi bir sorunla karşılaşmadık. Geçiş sürecinde olması gayet normal çeşitli aksaklıklar veya gecikmeler olmakla birlikte hayati öneme sahip ya da bankamızı ve kredi kartları sürecini çok zor durumda bırakacak bir sorun yaşanmamıştır. Şüphesiz bunda ilk deneyimimiz nedeniyle altyapı ve organizasyonumuzun yeni işbirliğine çok daha hazır oluşu çok önemli bir faktördür.

Beklediğimiz gibi çağrı merkezi yoğunluğumuz artmıştır. Ancak sürekli diğer bankayla ve bankamız içinde de ilgili bölümlerle iletişim halinde oluşumuz, eğitime ve öğrenmeye büyük önem verişimiz, her yeni durumu, problemi, çözümü tüm çalışma arkadaşlarımızla paylaşıyor olmamızın da etkisiyle verimliliğimiz önemli ölçüde artmış ve iş yükündeki artışın üzerinden gelinmiştir. Bu süreçte mesailer ve öğrenilen her yeni konunun, ürünün, çözüm tekniğinin paylaşımı son derece etkili olmuştur.

Bu süreçte karşılaştığımız sorunlardan (veya durumlardan) birisi müşterilerimizin eskiden platin kart segmentinde yer alırken, yeni kredi kartının ürün çeşitliliği esas alındığında premium kart segmentinde yer almaları

nedeniyle hoşnutsuz olmalarıdır. Bu da tamamen yeni ürünümüzün kendi standartlarından, terfi mekanizmasından ileri geldiği için, çağrı merkezi çalışanlarımız bu durumu müşterilerimizle paylaşmış ve onları bilgilendirmeye çalışmıştır. Öte yandan işbirliğine gittiğimiz bankanın çok yaygın bir POS ve sanal POS ağının oluşu, geçiş süreci sonrasında ilk anda bazı internet sitelerinde bizim kredi kartlarımızın tanınmamasına neden olmuştur. Bu tamamen ilgili bankanın süreçleri ile ilgiliydi ve yine yoğun iletişim ile üstesinden kolaylıkla gelinmiş ve hızlıca atlatılmıştır.”

Kategorik Çıkarım: Stratejinin hayata geçirilmesi ve devamlılığının sağlanması sürecinde karşılaşılan sorunlar öncelikle operasyon tarafında ele alınmakta, burada da çözülmemişse bilgi teknolojileri tarafına aktararak sistemsel çözümler geliştirilmektedir. Daha sonra tüm çözümlere ilişkin detaylı bilgi ilgili kişi ve bölümlerle paylaşmakta ve gerekiyorsa süreç değişikliğine gidilerek bu durum uygulama talimatlarına da yansıtılmaktadır. Bu nedenle ciddi bir iletişim ağı ve dokümantasyon süreci söz konusudur. Bilgi teknolojileri bölümü yöneticisi tarafından durum aşağıdaki değerlendirilmiştir:

Bireysel Değerlendirme: “Gerek bilgi teknolojileri ve gerekse kredi kartlarının çok dinamik bir yapıya sahip ve teknik oluşu nedeniyle yaptığımız tüm çalışmalar, ilgililerle yoğun iletişim halinde gerçekleştirilmektedir. Zaten aksi halde doğru sonuçları elde etmeniz mümkün olmayacak ve emek ve zaman israfı oluşacaktır. Bu nedenle her iki projemizde hem geçiş süreçlerinde hem de sonrasında rutin yürütülen işler, ilgili tüm bölümlerin katıldığı toplantılar, alınan kararların dokümanite edilmesi, uygulamaların geliştirilmesi, geliştirilen uygulamaların test edilmesi, sonuçların değerlendirilmesi ve gerekli ilave aksiyonların alınması şeklindeki dinamik bir yapı ile tamamlanmaktadır. İşte bu noktada iletişim hem geliştirmek hem de sonuçları değerlendirmek anlamında çok kritik bir role sahiptir. Bu bağlamda iletişimi toplantılarla, e-posta yazışmaları ile veya ilgili uygulama talimatı revizyonlarını diğer bölümlerle birlikte yaparak sağlamaktayız. Tabii ki uygulama talimatları ve bunların güncelliği edindiğimiz bilgiler çerçevesinde geliştirdiğimiz çözümlerin etkin bir işleyişe kavuşturulması ve aynı zamanda dokümanite edilmesi bağlamında son derece önemli bir işleve sahiptir.”

Operasyonlar tarafında görevli yönetici tarafından konu aşağıdaki gibi değerlendirilmiştir:

Bireysel Değerlendirme: “Her şeyden önce BDDK ve ilgili diğer resmi kurumlar tarafından çıkarılmış düzenlemeler çerçevesinde tüm bankalarda olduğu gibi bankamızda da müşteri şikayetleri ve memnuniyeti elektronik veritabanlarımızda izlenmekte ve tüm aksiyonlar olabildiğince hızlı şekilde alınmaktadır. Dolayısıyla karşılaştığımız sorunlar ve aldığımız aksiyonlar öncelikle bu veritabanı üzerinden izlenmektedir. Öte yandan karşılaştığımız sorunları da geliştirilen çözümleri de hemen tüm arkadaşlarımızla yazılı olarak (örneğin e-posta ile) paylaşıyoruz. Bu da karşılaştığımız sorunlardan dersler almamızı ve kendimizi geliştirmemizi sağlamaktadır. Herhangi bir sorun bölümümüzle ilgili değil ise, öncelikle ilgili bölüme gönderiyor, sonra da onun çözülüp çözülmediğini takip ediyoruz. Sonuçları da her zaman müşteri ile telefon veya e-posta ile ya da her iki kanalla birlikte paylaşıyoruz.”

Kategorik Çıkarım: Bir bankanın kredi kartının bir başka bankanın POS cihazı üzerinden kullanılması halinde (sadece) provizyon transfer verisi Bankalararası Kart Merkezi (BKM) aracılığıyla iki banka arasında transfer edilmektedir. Ancak ortaklaşa rekabet stratejisinde maliyetleri azaltmak adına işbirliği yapan bankalar arasında kurulan hatlar ile bu verinin iletimi mümkündür. Yani bir anlamda BKM üzerinden işlem yapılmamakta, bankalar doğrudan kendi aralarında veri transferini gerçekleştirmektedirler. Ancak bu tür uygulamalarda bile müşteri bilgilerinin gizliliği son derece önemli olup, gizliliğin ihlal edilmesi ve müşteri bilgilerinin diğer banka tarafından görülmesi söz konusu değildir. Bilgi teknolojileri tarafında müşteri bilgilerinin gizliliğinin korunması aşağıdaki gibi açıklanmıştır:

Bireysel Değerlendirme: “Müşteri gizliliği bankalar ve diğer finansal kurumlar için son derece önemli ve öncelikli bir konudur. Bizim herhangi bir müşterimizin bilgilerine işbirliği yaptığımız banka dahil başka bir kurumun ulaşması mümkün değildir ve zaten bu hukuken de yaptırım olan bir husustur. Normalde, yani bir bankanın kendi kredi kartı markası ve POS ağının olduğu durumda, eğer bir müşterisi bir başka bankanın POS ağı üzerinden işlem yapmak isterse, işlem bilgileri bu iki banka arasında BKM aracılığıyla paylaşmakta ve özellikle belirtmeliyim ki sadece provizyon talep bilgisi transfer edilmektedir. Öte yandan bizim mevcut işbirliği uygulamamızda, işbirliği yaptığımız bankanın POS ağı üzerinden bir işlem yapılırsa bu işlem bilgisi (yine vurgulamalıyım ki sadece provizyon talep bilgisi – müşteri bilgisi değil) BKM yerine o banka ile bankamız arasındaki bağlantı

üzerinden doğrudan iletilmektedir. Ancak burada da müşteri bilgisi değil sadece ve sadece provizyon talep bilgisi transfer edilmektedir ki zaten bu bilgi de gerekli güvenlik önlemleri alınmış bir şekilde transfe edilmektedir. Dolayısıyla müşteri bilgilerinin güvenliği her bankada olduğu gibi bizim bankamızda da son derece hassasiyetle sağlanmaktadır diyebilirim.”

Operasyonlar tarafında görevli yönetici tarafından konu aşağıdaki gibi değerlendirilmiştir:

Bireysel Değerlendirme: “Bildiginiz üzere müşteri bilgilerinin gizliliği çok önemli ve hukuki bir konudur. Bankamız da diğer tüm bankalarda olduğu gibi bu konuya çok büyük önem vermekte ve gerekli tüm önlemleri almaktadır. Bu bağlamda ne bizim işbirliği yaptığımız bankanın müşterilerinin bilgisine ulaşmamız, ne de onların bizim müşteri bilgilerimize ulaşması söz konusu değildir. Ve zaten bankalar arasındaki bilgi transferleri de sadece ilgili bilgilerin transferinden ibaret olup, gerekli önlemler (örneğin şifreleme) alınarak yapılmaktadır. Dolayısıyla müşteri bilgilerinin paylaşılması söz konusu olmayıp, veri güvenliği için gerekli önlemler alınmaktadır. Tabi bu süreçte güvenliği artırmak veya yeni ürünlerle ilgili güvenlikleri tesis etmek için yukarıda bahsettiğim üzere yine eğitim ve geliştirme çalışmaları sürekli yapılmakta ve güncellenen uygulamalarla ilgili olarak tüm personelimiz bilgilendirilmektedir.”

Kategorik Çıkarım: Çalışmaya konu banka, ilk olarak 2007 yılında pazarda orta büyüklükte bir paya sahip banka ile işbirliği geliştirmiş ve bu uygulama 5 yıl devam etmiştir. Ancak 5 yıl sonrasında mevcut sözleşmenin bitimiyle birlikte, pazarın ilk iki oyuncusundan biri olan başka bir büyük banka ile işbirliğine gidilmesine karar verilmiştir. Bu değişikliğin esas nedeni, pazar payı daha büyük olan bankanın kredi kartı markasının bilinirliğinin daha yüksek olması nedeniyle rekabet üstünlüğü sağlayacağıdır. Bilgi teknolojileri bölümü tarafından bu durum aşağıdaki gibi ifade edilmiştir:

Bireysel Değerlendirme: “İşbirliği yaptığımız bankayı yakın zamanda değiştirmemizdeki en önemli faktör, şüphesiz ilk stratejiyi uygularkenki ile ayırdık ve o da daha geniş bir POS ağı ve rekabet üstünlüğü elde etmek suretiyle pazar payımızı ve gelirlerimizi artırmaktır. Yeni işbirliği yaptığımız bankanın pazarın iki önemli oyuncusundan biri oluşu, bizim rekabet üstünlüğü elde etmemizde son derece etkili olacaktır.”

Operasyonlar tarafında görevli yönetici tarafından konu aşağıdaki gibi değerlendirilmiştir:

Bireysel Değerlendirme: “Yeni bir banka ve kredi kartı ile uygulamaya devam etmemizdeki en önemli neden, şüphesiz bizi bu tür uygulamalara sevk eden sebeple aynı olup, o da rekabet üstünlüğü ve kâr etmektir. Çünkü yeni kartla birlikte ürün çeşitliliği arttığı ve yeni sistemler uygulamaya geldiği için, müşteri memnuniyetimiz, dolayısıyla müşteri sayımız ve kârlılığımız da artmaktadır. Ürün çeşitliliğinin artışı müşterilerimizin de ilgisini önemli ölçüde artırmıştır. Bu da hem bankamızın hem de kart hacmimizin olumlu etkilenmesine sebebiyet vermiştir.”

Kategorik Çıkarım: Bankanın ikinci kez ortaklaşa rekabet stratejisini uygulamasında ve işbirliği yapacağı bankayı seçmesinde ilk bankadan kazandıkları deneyim, ilk stratejiden beklentilerinin karşılanma oranı etkili olmuştur. Öte yandan ilk uygulama bankaya çok önemli bir deneyim kazandırmış ve ikincinin çok daha hızlı ve efektif geçmesini sağlayacak dersler ilkinden kazanılmıştır. Bu deneyimlerin dokümanite edilmiş olması ve sürecin tamamının ilgili bölümler arasında yoğun iletişim gerektirmesi ve bu iletişimin de sağlıklı şekilde tesis edilmesi, bankanın öğrenmesini ve ikinci uygulamanın efektif şekilde işletilmesini sağlamıştır. Bu durum bilgi teknolojileri bölümü tarafından aşağıdaki gibi ifade edilmiştir:

Bireysel Değerlendirme: “İlk yaptığımız işbirliğini öğrenme bağlamında çok önemli buluyorum. Çünkü ilk çalışmamız ikinci çalışmamızın çok daha hızlı ve verimli geçmesini sağlamıştır. Öte yandan her iki uygulamadan da hem banka olarak hem de çalışanlar olarak çok şey öğrendik. Hem kart pazarındaki yeni uygulamaları hem de süreçlerin nasıl tesis edileceğini şimdi çok daha iyi biliyoruz ve bu her iki işbirliğinin ortak sonucudur.”

Operasyonlar tarafında görevli yönetici tarafından konu aşağıdaki gibi değerlendirilmiştir:

Bireysel Değerlendirme: “İlk yaptığımız uygulamamızdan kesinlikle çok şey öğrendik. Bir kere kredi kartları konusunda bir işbirliğinin nasıl yapıldığını, nelere dikkat edilmesi gerektiğini, süreci nelerin yavaşlatabileceğini bildiğimiz ve altyapımız önemli ölçüde hazır olduğu için ikinci uygulamada neredeyse hiç zorlanmadık diyebilirim. İkinci uygulamamızda, ilk uygulamada yapılan aksaklıklar ve hatalar da giderildiği için çok daha efektif bir süreç işletilmiş oldu. Dolayısıyla ilk uygulamadan kazandığımız tecrübemiz, bu deneyimlerin kayıt altına alınmış olması ve sistemlerde yapılan çalışmalar ikinci süreci çok kısalttı ve efektif hale getirdi.”

Kategorik Çıkarım: Bankanın uyguladığı her iki işbirliği stratejisi de bankada ilgili alanda çalışan personelin bireysel yetkinliklerinin önemli derecede artmasını sağlamıştır. Burada hem sürecin tesis edilmesi hem de işler tutulması son derece önemlidir. Örneğin taksit uygulaması dışarıdan bakıldığında çok basit görünmekle birlikte, bilgi teknolojileri tarafında sırf bu uygulama için çok ciddi çalışmalar yapılmıştır. Bu da ilgili personelin bu konuda deneyim kazanmasını sağlamıştır. Öte yandan tüm sürecin toplantı notları, uygulama talimatları ve duyuru gibi yazılı iletişim kanalları ile dokümanite edilmesi ve paylaşımına sunulması elde edilen bilginin kalıcılığını ve güncelliğini sağlamıştır. Bilgi teknolojileri bölümü tarafından bu durum aşağıdaki gibi ifade edilmiştir:

Bireysel Değerlendirme: “Daha önce de ifade ettiğim üzere, bu uygulamalar kart pazarını, uygulamaları, sistemleri, bunların nasıl kurulması gerektiğini ve sorunlara nasıl çözüm geliştirileceğini belirlemek bağlamında son derece faydalı oldu. Şu anda personelimiz tüm kart süreçlerini, yani taksit, taksit öteleme, bonus gibi özellikli hizmetleri çok iyi bilmekte, karşılaşılan sorunlara anında çözüm üretilebilmektedir. Yani yetkinliğimiz bu iki uygulama ile önemli ölçüde artmıştır. Öte yandan yapılan herşeyin dokümanite edilmesi ve ilgililerle de paylaşılması öğrenilen bilgilerin banka genelinde paylaşılması anlamında son derece hayatidir.”

Operasyonlar tarafında görevli yönetici tarafından konu aşağıdaki gibi değerlendirilmiştir:

Bireysel Değerlendirme: “Diğer bankalarla gerçekleştirdiğimiz iki işbirliği uygulamamız da bizim, kredi kartları pazarını daha iyi tanımamızı, ürün ve hizmetlerimizi çeşitlendirmemizi, karşılaştığımız problemleri çok daha kolay ve hızlı çözmemizi sağlamıştır diyebilirim. Eskiden bir ürünü biliyorken şimdi yeni uygulama ile ikinci bir ürünü daha biliyor olduk. Buna ilaveten yeni kredi kartının ekstra özellikleri de çeşitli şekillerde bizi etkilemiş ve yine kendimizi güncel tutmamızı sağlamıştır. Bu süreçte herşeyden önce öğrendiklerimiz artan iş yüküne rağmen performansımızın da artmasını beraberinde getirmiştir. Yani neredeyse aynı sayıda personelle şimdi daha çok sayıda müşteriye çok daha çeşitli ürünlerle hizmet verebilmekteyiz. Bu da hiç kuşku yok ki her iki deneyimimizin ve bunları bölüm ve banka genelinde paylaşmamızın en doğal sonucudur.”

4. Sonuç ve Değerlendirme

Kredi kartları pazarı bankacılık sektörünün kâr marjının en yüksek, bu nedenle de rekabetin en yoğun olduğu

segmentidir. Bu sektörde var olabilmek herşeyden önce bilinirliği yüksek bir kredi kartı markasına ve geniş bir POS ağına bağlıdır. Rekabetin böylesine yoğun olduğu bir pazarda yer edinebilmek ve pazar payını artırmak isteyen küçük ölçekli bankalar veya güçlü bir kredi kartı markasını ve geniş bir POS ağını kısa sürede tesis edecek maliyetlere katlanamayacak bankalar, kredi kartı markası güçlü ve POS ağı geniş olan bankalar ile işbirliğine gitmeyi tercih etmektedirler ve bu durum ortaklaşa rekabet stratejilerinin bir örneğini teşkil etmektedir (Demirel, vd., 2011, Dagnino & Padula, 2007, Eriksson, 2008, Garcia, Bardhi & Friedrich, 2007).

Bankalar kredi kartları konusundaki ortaklaşa rekabet stratejisinden rekabet üstünlüğü elde etmeyi ve kredi kartlarındaki kârlarını artırmayı planlamaktadırlar. Yapılan çalışmalar, bu stratejilerin literatürde de ifade edildiği üzere rekabet üstünlüğü yarattığını ve pazar payının artırılması sonucunu doğurduğunu göstermektedir. Ancak bu stratejinin önemli getirilerinden biri de örgütsel öğrenmedir (Demirel, vd., 2011, Gynawalli, He & Madhavan, 2006, Gynawalli & Madhavan, 2001). Özellikle kredi kartları gibi bir yönü yoğun şekilde bilgi teknolojilerine bağlı olan süreçlerde yapılan işbirlikleri, taraflar arasında ciddi bilgi transferini de beraberinde getirmektedir. Kredi kartı markası kullanım hakkını elde eden banka, sistemlerini ve süreçlerini yeni ürüne ve diğer bankaya adapte etmekte ve bu süreçte karşı taraftan önemli bir destek almaktadır. Bu sayede hem personelin yetkinliği artmakta ve hem de sürecin dokümanite edilip ilgililerle uygun kanallarla paylaşılması sayesinde banka genelinde kredi kartları uygulamalarının efektifliği ve verimliliği yükselmektedir.

Bu çalışmada, kredi kartları konusunda ortaklaşa rekabet stratejisi uygulayan bir özel bankanın bilgi teknolojileri ve operasyon bölümlerinde görevli orta düzey yöneticileriyle yapılan yarı yapılandırılmış mülakatlar ile, bankanın stratejiye bakışı, stratejiden beklentileri ve örgütsel öğrenmenin nasıl gerçekleştirildiği araştırılmıştır. Yarı yapılandırılmış mülakatlarda yöneticilere, öğrenmenin nasıl gerçekleştiği, izleme, analiz, raporlama süreçlerinin nasıl yürütüldüğü, bilgi paylaşımının hangi kanallarla gerçekleştirildiği, eğitimin ve tecrübe kazanmanın stratejinin başarısındaki rolüne ilişkin sorular yöneltilmiş ve alınan cevaplar çerçevesinde değerlendirmeler yapılmıştır. Banka 2007 – 2012 yılları arasında kredi kartları pazarında orta büyüklükte payı olan bir başka banka ile ortaklaşa rekabet stratejisini uygulamış, buradan aldığı derslerin de etkisiyle sözleşmenin bitimiyle birlikte pazarın en büyük iki oyuncusundan biriyle işbirliğine gitmeyi tercih etmiştir. İşte bu noktada örgütsel öğrenme iki önemli fonksiyonu yerine getirmiştir. Bunlardan ilki, ikinci bankanın seçiminde ilk stratejiden alınan derslerdir. İlk strateji, pazarda ortaklaşa rekabetin işe yarayabilmesi için, işbirliğine konu kredi kartı markasının en

büyüklerden biri olması gerektiğini bankaya bir anlamda öğretmiştir. Yani başarılı bir ortaklaşa rekabet stratejisi için, işbirliğine gittiğiniz bankanın kredi kartı markası bilinirliği ile POS ağı genişliği çok kritik unsurlardır ve ancak bilinirliği yüksek bir kredi kartı markası ve geniş POS ağı olan banka ile yapılan işbirliği beklenen faydayı sağlamaktadır. Banka bu durumu mevcut işbirliği sonuçlarından, performans raporlarından ve piyasadaki benzer diğer uygulamaların ilgili bankalara olan etkisinden elde etmiştir. Dolayısıyla banka sadece kredi kartları pazarında nasıl varolunacağını değil aynı zamanda ortaklaşa rekabetin dinamiklerini de öğrenmiştir. Örgütsel öğrenmenin ikinci önemli fonksiyonu da, strateji sayesinde, yani bankalar arasındaki işbirliği neticesinde, kredi kartı süreçlerinin nasıl kurulacağını, taksitlendirme, taksit öteleme, bonus gibi yeni uygulamaların sisteme ve personele nasıl adapte edileceğinin, problemlerin nasıl tespit edilip nasıl çözüleceğinin ve bunların başarılmasında iletişimin ve dokümantasyonun rolünün net olarak idrak edilmesidir. Çalışma bulgularında detaylı şekilde izah edildiği üzere, bankanın ilk stratejisi ikinci stratejisinin başarısını doğrudan etkilemiş ve ikinci stratejinin efektif bir şekilde kurulmasında son derece etkili olmuştur. Bu etkinin gerçekleşmesinde ise bankanın ilk stratejiye ilişkin tüm süreci dokümanite etmesi, ilgili herkesin tüm süreç konusunda en etkili kanallarla bilgilendirilmesi, sorunların tespit ve çözümüne ilişkin yöntemlerin ve sonuçların dokümanite edilmesi ve ilgililerle paylaşılması etkili olmuştur. Yani banka kredi kartları pazarında ortaklaşa rekabet stratejisini nasıl kuracağını öğrenmiş ve bu da ikinci uygulamanın ilkinde kıyasla çok daha verimli yürütülmesini sağlamıştır.

Kaynakça

- Allan, G. (2003). A Critique of Using Grounded Theory as Research Method. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 2(1), 1-10.
- Aydoğan, E., vd. (2011). Sağlık Kurumlarında Örgütsel Öğrenme Kapasitesi: Bir Kamu Hastanesi Örneği. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 12, Sayı 2, 191-213.
- BDDK, Haziran 2008. ABD Mortgage Krizi, <http://www.bddk.org.tr/WebSitesi/default.aspx>.
- Bengtsson M. & Kock, S. (2000). "Coopetition" in Business Networks – to Cooperate and Compete Simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29, 411-426.
- Bonel, E. & Rocco, E. (2007). Coopeting To Survive; Surviving Coopetition. *International Studies of Management and Organization*, 37(2), 70-96.
- Brandenburger, A. M. & Nalebuff, B. J. (1998). *Oyun Teorisi ve Ortaklaşa Rekabet*. İstanbul, Scala Yayıncılık.
- Chan, L., Chin, K. S. & Lam, P. K. (2007). Coopetition Strategy in the Hong Kong Industry. *IMECS 2007*, 2223-2228.

- Chien, T. & Peng, T. (2005). Competition and Cooperation Intensity in a Network – A Case Study in Taiwan Simulator Industry. *The Journal of American Academy of Business*, 7(2), 150-155.
- Cyert, R. M. & March, J. G. (1963). A Behavioral Theory of the Firm. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice Hall.
- Dagnino, G. B. & Padula, G. (2007). Untangling the Rise of Coopetition. *International Studies of Management and Organization*, 37(2), 32-52.
- Demirel, Y., vd. (2011). Kredi Kartları Pazarında Ortaklaşa Rekabet Stratejisi: Advantage Kredi Kartı Üzerine Bir Araştırma. *İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, Şubat 2011, 73-90.
- Doğan, K. (2010). Örgütsel Öğrenme ve Kriz Yönetimi Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Drucker, P. (2011). Büyük Değişimler Çağında Yönetim, İstanbul: Optimist Yayınevi, 77-92.
- Drucker P. & Maciariello, J. (2011). Etkin Yöneticinin Seyir Defteri, İstanbul: Optimist Yayınevi, 44-45.
- Eriksson, P. E. (2008). Procurement Effects on Coopetition in Client-Contractor Relationships. *Journal of Construction Engineering and Management*, 134(2), 103-111.
- Galvagno, M. & Garraffo, F. (2010). The Promise of Coopetition As a New Theoretical Perspective in Strategic Management. in S. Yami, S. Castaldo, G. B. Dagnino ve F. L. Roy (Ed.), *Coopetition Winning Strategies for the 21st Century*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- Ganguli, S. (2007). Coopetition Models in the Context of Modern Business. *The Icfai Journal of Marketing Management*, 6(4), 6-16.
- Garcia, R., Bardhi, F. & Friedrich, C. (2007). Overcoming Consumer Resistance to Innovation. *MIT Sloan Management Review*, 48(4), 82-90.
- Gee, E.P. (2000). Co-opetition: The New Market Milieu. *Journal of Healthcare Management*, 45(6), 359-363.
- Glaser B. G. & Strauss, A. L. (1967). The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research, New York: Aldine de Gruyter.
- Gynawali, D. R. & Madhavan, R. (2001). Cooperative Networks and Competitive Dynamics: A Structural Embeddedness Perspective. *Academy of Management Review*, 26(3), 431-445.
- Gynawali, D. R., He J., & Madhavan, R. (2006). Impact of Coopetition on Firm Competitive Behavior: An Empirical Examination. *Journal of Management*, 32(4), 507-530.
- Keskin, N., Baş T. & Yıldız, G. (2009). Halkbank-Pamukbank Birleşmesini Başarılı Kılan Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Keşfedici Bir Araştırma. *İktisat İşletme ve Finans Dergisi*, 279(24), 36-67.
- Koç, U. (2009). Örgütsel Öğrenme: Tanımı, Yakın Terimler Arasındaki Kavramsal Ayrımlar ve Davranışsal Yaklaşım. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 151-165.
- LeTourneau, B. (2004). Co-opetition: An Alternative to Competition. *Journal of Healthcare Management*, 49(2), 81-83.
- 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.
- Luo, X., Slotegraaf, R. & Pan, X. (2006). Cross-Functional “Coopetition”: The Simultaneous Role of Cooperation and Competition Within Firms. *Journal of Marketing*, 70, 67-80.
- Mariani, M. M. (2007). Coopetition as an Emergent Strategy. *International Studies of Management & Organization*, 37(2), 97-126.
- M’chirgui, Z. (2005). The Economics of the Smart Card Industry: Towards Coopetitive Strategies. *Economics of Innovation & New Technology*, 14 (6), 455-477.
- Okura, M. (2007). Coopetitive Strategies of Japanese Insurance Firms. *International Studies of Management and Organization*, 37(2), 53-69.
- Song, D., (2003). Port Co-opetition in Concept and Practice. *Maritime Policy & Management*, 30(1), 29-44.
- Yılmaz, M. (2011). Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Öğrenme İlişkisi: Kavramsal Bir Yaklaşım. *A. Ü. Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Dergisi*, 46, 313-332.