T.C.
HARRAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

MAVİ OKYANUS STRATEJİSİ VE BANKACILIK SEKTÖRÜNDEKİ REKABETE ETKİSİ: ŞANLIURFA'DAKİ TİCARET BANKALARI ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

Bewar Mohammed RAMADHAN

Şanlıurfa - 2021

T.C.
HARRAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

MAVİ OKYANUS STRATEJİSİ VE BANKACILIK SEKTÖRÜNDEKİ REKABETE ETKİSİ: ŞANLIURFA'DAKİ TİCARET BANKALARI ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

Bewar Mohammed RAMADHAN

Danışman

Prof. Dr. Ramazan AKBULUT

Şanlıurfa - 2021

T.C.
HARRAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAY SAYFASI

Prof. Dr. Ramazan AKBULUT danışmanlığında Bewar Mohammed RAMADHAN'ın hazırladığı **"**Mavi Okyanus Stratejisi ve Bankacılık Sektöründeki Rekabete Etkisi: Şanlıurfa'daki Ticaret Bankaları Üzerinde Bir Uygulama**"** konulu bu çalışma 03/12 /2021 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

☐ Oybirliğiyle / ☐ Oy çokluğu ile

İmza

Danışman	: Prof. Dr. Ramazan AKBULUT	……..
Danışman **(Varsa)**	: Prof. Dr. Ramazan AKBULUT	……..
Üye	: Prof.Dr. Hacı Mustafa PAKSOY	……..
Üye	: Dr. Öğr. Üyesi Zarife Yıldırım	……..

Bu tezin ……..….. Ana Bilim Dalında yapıldığını ve enstitümüz kurallarına göre düzenlendiğini onaylarım.

(Ünvanı, Adı, Soyadı)
Enstitü Müdürü

Bu çalışma: ……. Tarafından Desteklenmiştir.

Proje No : ……

Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümlere tabidir.

	T.C. **HARRAN ÜNİVERSİTESİ** **TEZLİ YÜKSEK LİSANS** **ORİJİNALLİK RAPORU ve BEYAN FORMU**	**Doküman No :** HRÜ-KYS-FRM-01 **Yayın Tarihi :** ..../…./.20… **Revizyon No :** **RevizyonTarihi :** **Sayfa No :** 3 / 102

ÖĞRENCİNİN	
Öğrenci No	195217012
Adı / Soyadı	Bewar Mohammed RAMADHAN
Anabilim Dalı/Programı	İşletme / Tezli Yüksek Lisans
Tez Konusu	Mavi Okyanus Stratejisi ve Bankacılık Sektöründeki Rekabete Etkisi: Şanlıurfa'daki Ticaret Bankaları Üzerinde Bir Uygulama

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Yukarıda başlığı belirtilen yüksek lisans tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 81 sayfalık kısmına ilişkin, 11/10/2021 tarihinde şahsım/ danışmanım tarafından **Turnitin** adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, benzerlik oranı % 12'dir. Ayrıca yüksek lisans tez çalışması hiçbir blok kopyalama içermemektedir.

Uygulanan filtrelemeler:

1- Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç,
2- Kaynakça hariç
3- Alıntılar hariç/dâhil
4- 5 kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Yükseköğretim Kurulu Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi, Harran Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesini ve Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tez çalışması Orijinallik Raporu alınması ve kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim. Etik ihlal tespiti halinde, Enstitü yönetim kurulunca, diplomamın iptal edilmesini kabul ediyorum.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

03/12/2021
Hazırlayan Öğrencinin
İmzası

Yukarıda yer alan raporun ve beyanın doğruluğunu onaylarım. 03./12/2021

Prof. Dr. Ramazan AKBULUT
Danışmanın Unvanı-Adı-Soyadı
(İmzası)

ÖZET

MAVİ OKYANUS STRATEJİSİ VE BANKACILIK SEKTÖRÜNDEKİ REKABETE ETKİSİ: ŞANLIURFA'DAKİ TİCARET BANKALARI ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

RAMADHAN, Bewar Mohammed

Yüksek Lisans Tezi

İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Ramazan AKBULUT

Aralık, 2021, 81 sayfa

21. yy. itibariyle işletme alanında yaşanan çağdaş gelişmeler, yeni pazar alanlarının bulunması ve yeni taleplerin oluşturulması ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Küreselleşen dünya ekonomisi, işletmelerin pazara girmesini kolaylaştırdığı gibi pazardaki yerini korumasını da bir o kadar zorlaştırmıştır. Rekabetin yoğun olması nedeniyle pazara giren tüm işletmeler faaliyetlerini devam ettirebilmek için modern stratejik yönetim tekniklerini kullanmak zorunda kalmıştır. Başka bir deyişle, rekabet ortamında ayakta kalabilmek ve rekabetin olumsuz etkilerinden korunabilmek için klasik pazar kalıplarının dışına çıkmak durumunda kalmışlardır. Bu noktada işletmeler açısından stratejik yönetim düşüncesi anlamında W. Chan Kim ve R. Mauborgne tarafından geliştirilen "Mavi Okyanus Stratejisi" önemli bir alternatif olmuştur. Çünkü bu strateji işletmelerin içerisinde yer aldıkları pazarda rekabet etmeleri yerine, rekabeti anlamsız hale getirecek politikalar bulup uygulamaları gerektiğini savunmaktadır. Dolayısıyla bu çalışmanın konusu, modern stratejik yönetim tekniklerinden olan Mavi Okyanus Stratejisi'nin rekabet anlayışında getirdiği yeni yaklaşımı ortaya koymak ve bu stratejinin bankacılık sektörü üzerindeki etkisini incelemektir.

Mavi Okyanus Stratejisi'nin rekabet anlayışında getirdiği yeni yaklaşım bağlamında bu stratejinin bankacılık sektörü üzerindeki etkisini saptamak için anket çalışması yapılmıştır. Araştırmada kullanılan anket uygulaması ise Şanlıurfa merkezde yer alan ticaret bankaları üzerinde uygulanmıştır. Araştırmada anket aracılığıyla toplanan veriler öncelikle SPSS (Statistical Packages for Social Science) sistem

programında oluşturulan veri kütüğüne aktarılmıştır. Bu kütüğe aktarılan veriler araştırmada elde edilmek istenilen amaçlara uygun bir şekilde kodlanarak çeşitli istatistiki analizler yapmaya elverişli hale getirilip yorumlamalar yapılmıştır.

Çalışmanın son bölümünde yapılan frekans ve çapraz tablo (crosstab) analizleri sonucunda mavi okyanus stratejisinin bankacılık sektörü üzerindeki etkisinin bankanın statüsü, faaliyet süresi ve bankanın mavi okyanus stratejisinin ilkelerini uygulaması açısından farklılık gösterdiği anlaşılmıştır. Genel olarak bakıldığında ise mavi okyanus stratejisinin bankacılık sektörü üzerinde olumlu etkiler yarattığı ve bu stratejiyi uygulayan bankaların diğerlerine kıyasla daha başarılı oldukları anlaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Mavi Okyanus Stratejisi, Rekabet, Banka.

ABSTRACT

BLUE OCEAN STRATEGY AND ITS IMPACT ON COMPETITION IN THE BANKING SECTOR: AN APPLICATION ON TRADE BANKS IN SANLIURFA

RAMADHAN, Bewar Mohammed

Master's Thesis

Department of Business

Advisor: Prof. Dr. Ramazan AKBULUT

December, 2021, 81 pages

21st century contemporary developments in the field of business have revealed the need to find new market areas and create new demands. The globalizing world economy has not only made it easier for businesses to enter the market, but also has made it more difficult for them to maintain their position in the market. Due to the intense competition, all businesses entering the market had to use modern strategic management techniques in order to continue their activities. In other words, they had to go beyond the classical market patterns in order to survive in the competitive environment and to be protected from the negative effects of competition. At this point, the "Blue Ocean Strategy" developed by W. Chan Kim and R. Mauborgne has become an important alternative in terms of strategic management thinking for businesses. Because this strategy argues that businesses should find and implement policies that will make competition meaningless instead of competing in the market they are in. Therefore, the subject of this study is to reveal the new approach brought by the Blue Ocean Strategy, which is one of the modern strategic management techniques, in the understanding of competition and to examine the effect of this strategy on the banking sector.

In the context of the new approach brought by the Blue Ocean Strategy in the understanding of competition, a survey was conducted to determine the effect of this strategy on the banking sector. The survey application used in the research was applied on the commercial banks located in the center of Sanlıurfa. The data collected through

the questionnaire in the research were first transferred to the data log created in the SPSS (Statistical Packages for Social Science) system program. The data transferred to this log were coded in accordance with the aims desired to be obtained in the research, making them suitable for various statistical analyzes and interpretations were made.

As a result of the frequency and crosstab analyzes made in the last part of the study, it was understood that the effect of the blue ocean strategy on the banking sector differs in terms of the status of the bank, the duration of its activity and the application of the principles of the blue ocean strategy. In general, it is understood that the blue ocean strategy has positive effects on the banking sector and the banks that implement this strategy are more successful than the others.

Keywords: Blue Ocean Strategy, Competition, Bank.

MAVİ OKYANUS STRATEJİSİ VE BANKACILIK SEKTÖRÜNDEKİ REKABETE ETKİSİ: ŞANLIURFA'DAKİ TİCARET BANKALARI ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI II

ORİJİNALLİK RAPORU VE BEYAN BELGESİ III

ÖZET IV

ABSTRACT VI

İÇİNDEKİLER VII

KISALTMALAR X

TABLOLAR LİSTESİ XI

ŞEKİLLER LİSTESİ XV

EKLER LİSTESİ XVI

GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM
MAVİ OKYANUS STRATEJİSİ

1.1. MAVİ OKYANUS STRATEJİSİ KAVRAMI 3

1.2. MAVİ OKYANUS STRATEJİSİNİN İLKELERİ 4

1.3. MAVİ OKYANUS STRATEJİSİNİN REKABET STRATEJİLERİ ARASINDAKİ YERİ 5

1.4. MAVİ OKYANUS STRATEJİSİ ARAÇLARI 6

1.4.1. Değer Yenileme/Yaratma 6

1.4.2. Dörtlü Faaliyet Çerçevesi 7

1.5. MAVİ OKYANUS STRATEJİSİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ 8

1.6. MAVİ OKYANUS LİDERLİĞİ 10

1.7. MAVİ OKYANUS STRATEJİSİ OLUŞTURMADAKİ ENGELLER 11

1.8. MAVİ OKYANUS STRATEJİSİ UYGULAMA ÖRNEKLERİ 13

İKİNCİ BÖLÜM

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE REKABET

2. 1. REKABET KAVRAMI 18

2.2. BANKACILIK SEKTÖRÜNDE REKABET 19

2.2.1. Bankacılık Sektöründe Rekabet ve Etkinlik 22

2.2.1.1. Rekabet Etkinlik Hipotezleri 24

2.2.2. Bankacılık Sektöründe Rekabetin Ölçülmesi 25

2. 3. TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNDE REKABET 27

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MAVİ OKYANUS STRATEJİSİNİN BANKACILIK SEKTÖRÜ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE SINIRLILIKLARI 31

3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ 31

3.3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI 32

3.4. EVREN VE ÖRNEKLEM 32

3.5. VERİ TOPLAMA ARACI 33

3.6. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ VE YORUMLANMASI 34

3.7. BULGULAR VE YORUMLAR 34

3.7.1. Demografik Bilgiler 34

3.7.2. Yargısal Değerlendirme 38

3.7.2.1. Bankanın Statüsü ve Mavi Okyanus Stratejisi 38

3.7.2.2. Bankanın Faaliyet Süresi ve Mavi Okyanus Stratejisi 45

3.7.2.3. Bankacılık Sektörü ve Mavi Okyanus Stratejisi 53

3.8. GENEL DEĞERLENDİRME 71

SONUÇ 74

KAYNAKÇA 77

EKLER

KISALTMALAR

AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
BDDK	Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
MOS	Mavi Okyanus Stratejisi
SPSS	Statistical Packages for Social Science
TBB	Türkiye Bankalar Birliği
TMSF	Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu
VD.	Ve Diğerleri
YY.	Yüzyıl

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Mavi Okyanus Stratejisi ve Kızıl Okyanus Stratejisi Karşılaştırması 6

Tablo 2: Dörtlü Faaliyet Çerçevesi 7

Tablo 3: Mavi Okyanus Stratejisinin Tarihsel Gelişimi 9

Tablo 4: Örneklem 33

Tablo 5: Cinsiyet 34

Tablo 6: Öğrenim Durumu 34

Tablo 7: Bankadaki Görevi 35

Tablo 8: Bankadaki Görev Süresi 35

Tablo 9: Bankanın Statüsü 35

Tablo 10: Bankanın Faaliyet Süresi 36

Tablo 11: Bankanızın Statüsü – Türkiye'deki Şube Sayısı 36

Tablo 12: Bankanın Statüsü – Toplam Müşteri Sayısı 37

Tablo 13: Bankanın Statüsü – Bankanın Yıllık Net Kârı 37

Tablo 14: Bankanın Statüsü - Rekabetsiz Pazar Alanı Oluştururuz 38

Tablo 15: Bankanın Statüsü - Olmayan Talebi Oluşturmak ve Yakalamak İçin Şirket Olarak Mücadele Ederiz 39

Tablo 16: Bankanın Statüsü - Bankamız Ürün ve Hizmetlerini Müşteriye Sunarken Kişiye Özel İndirim Fırsatları veya Bölgeye Özel Fiyatlandırma Politikaları Uygulamaktadır 40

Tablo 17: Bankanın Statüsü - Bankamız Teknolojik Ürün/Hizmetler (Mobil Bankacılık, İnternet Bankacılığı Vb.) Konusunda Rakiplerinden Farklı Uygulamalara Sahiptir 41

Tablo 18: Bankanın Statüsü - Bankamız Doğru Ürünü Doğru Zamanda, Doğru Müşteriye Sunarak Müşteri Memnuniyeti Sağlamaktadır 41

Tablo 19: Bankanızın Statüsü - Pazara Sunduğunuz Yeni Ürünlerin Finansal Başarısı 42

Tablo 20: Bankanın Statüsü - Finansal Açıdan Genel Başarı Düzeyiniz 43

Tablo 21: Bankanın Statüsü - Yeni Müşteri Sayınızdaki Artış 43

Tablo 22: Bankanın Statüsü - Genel Olarak Kârlılık Düzeyiniz 44

Tablo 23: Bankanın Faaliyet Süresi - Rekabetsiz Pazar Alanı Oluştururuz 45

Tablo 24: Bankanın Faaliyet Süresi - Olmayan Talebi Oluşturmak ve Yakalamak İçin Şirket Olarak Mücadele Ederiz 46

Tablo 25: Bankanın Faaliyet Süresi - Bankamız Ürün ve Hizmetlerini Müşteriye Sunarken Kişiye Özel İndirim Fırsatları veya Bölgeye Özel Fiyatlandırma Politikaları Uygulamaktadır 47

Tablo 26: Bankanın Faaliyet Süresi - Bankamız Doğru Ürünü Doğru Zamanda, Doğru Müşteriye Sunarak Müşteri Memnuniyeti Sağlamaktadır 48

Tablo 27: Bankanın Faaliyet Süresi - Bankamız Tanıtım ve Reklam Faaliyetlerinde Rakiplerinden Farklı Tanıtım Araçları Kullanır 49

Tablo 28: Bankanın Faaliyet Süresi - Yeni Müşteri Sayınızdaki Artış 50

Tablo 29: Bankanın Faaliyet Süresi - Pazara Sunduğunuz Yeni Ürünlerin Finansal Başarısı 51

Tablo 30: Bankanın Faaliyet Süresi - Finansal Açıdan Genel Başarı Düzeyiniz 52

Tablo 31: Bankanın Faaliyet Süresi - Genel Olarak Kârlılık Düzeyiniz 53

Tablo 32: Rekabetsiz Pazar Alanı Oluştururuz - Yeni Müşteri Sayınızdaki Artış 54

Tablo 33: Rekabetsiz Pazar Alanı Oluştururuz - Pazara Sunduğunuz Yeni Ürünlerin Finansal Başarısı 54

Tablo 34: Rekabetsiz Pazar Alanı Oluştururuz - Finansal Açıdan Genel Başarı Düzeyiniz 55

Tablo 35: Rekabetsiz Pazar Alanı Oluştururuz - Genel Olarak Kârlılık Düzeyiniz 56

Tablo 36: Olmayan Talebi Oluşturmak ve Yakalamak İçin Şirket Olarak Mücadele Ederiz - Yeni Müşteri Sayınızdaki Artış 57

Tablo 37: Olmayan Talebi Oluşturmak ve Yakalamak İçin Şirket Olarak Mücadele Ederiz - Pazara Sunduğunuz Yeni Ürün Sayısındaki Artış 58

Tablo 38: Olmayan Talebi Oluşturmak ve Yakalamak İçin Şirket Olarak Mücadele Ederiz - Pazara Sunduğunuz Yeni Ürünlerin Finansal Başarısı 59

Tablo 39: Olmayan Talebi Oluşturmak ve Yakalamak İçin Şirket Olarak Mücadele Ederiz - Genel Olarak Kârlılık Düzeyiniz 59

Tablo 40: Bankamız Ürün ve Hizmetlerini Müşteriye Sunarken Kişiye Özel İndirim Fırsatları veya Bölgeye Özel Fiyatlandırma Politikaları Uygulamaktadır - Yeni Müşteri Sayınızdaki Artış 60

Tablo 41: Bankamız Ürün ve Hizmetlerini Müşteriye Sunarken Kişiye Özel İndirim Fırsatları veya Bölgeye Özel Fiyatlandırma Politikaları Uygulamaktadır - Pazara Sunduğunuz Yeni Ürün Sayısındaki Artış 61

Tablo 42: Bankamız Ürün ve Hizmetlerini Müşteriye Sunarken Kişiye Özel İndirim Fırsatları veya Bölgeye Özel Fiyatlandırma Politikaları Uygulamaktadır - Pazara Sunduğunuz Yeni Ürünlerin Finansal Başarısı 62

Tablo 43: Bankamız Ürün ve Hizmetlerini Müşteriye Sunarken Kişiye Özel İndirim Fırsatları veya Bölgeye Özel Fiyatlandırma Politikaları Uygulamaktadır - Finansal Açıdan Genel Başarı Düzeyiniz 63

Tablo 44: Bankamız Tanıtım ve Reklam Faaliyetlerinde Rakiplerinden Farklı Tanıtım Araçları Kullanır - Yeni Müşteri Sayınızdaki Artış 64

Tablo 45: Bankamız Tanıtım ve Reklam Faaliyetlerinde Rakiplerinden Farklı Tanıtım Araçları Kullanır - Pazara Sunduğunuz Yeni Ürün Sayısındaki Artış 65

Tablo 46: Bankamız Tanıtım ve Reklam Faaliyetlerinde Rakiplerinden Farklı Tanıtım Araçları Kullanır - Pazara Sunduğunuz Yeni Ürünlerin Finansal Başarısı 65

Tablo 47: Bankamız Tanıtım ve Reklam Faaliyetlerinde Rakiplerinden Farklı Tanıtım Araçları Kullanır - Finansal Açıdan Genel Başarı Düzeyiniz 66

Tablo 48: Bankamız Doğru Ürünü Doğru Zamanda, Doğru Müşteriye Sunarak Müşteri Memnuniyeti Sağlamaktadır - Yeni Müşteri Sayınızdaki Artış 67

Tablo 49: Bankamız Doğru Ürünü Doğru Zamanda, Doğru Müşteriye Sunarak Müşteri Memnuniyeti Sağlamaktadır - Pazara Sunduğunuz Yeni Ürün Sayısındaki Artış 68

Tablo 50: Bankamız Doğru Ürünü Doğru Zamanda, Doğru Müşteriye Sunarak Müşteri Memnuniyeti Sağlamaktadır - Pazara Sunduğunuz Yeni Ürünlerin Finansal Başarısı 69

Tablo 51: Bankamız Doğru Ürünü Doğru Zamanda, Doğru Müşteriye Sunarak Müşteri Memnuniyeti Sağlamaktadır - Finansal Açıdan Genel Başarı Düzeyiniz 69

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Değer Yenileme/Yaratma 6
Şekil 2: MOS'un Önündeki Engeller 12

EKLER LİSTESİ

EK-1: Anket Formu ek s.1

GİRİŞ

21. yy. itibariyle gelişen teknolojiler, yoğun rekabet ortamı ve hizmet sektöründe artan çeşitlilik nedeniyle firmaların varlıklarını sürdürebilmeleri için başarılı bir yönetim stratejisi belirlemeleri gerekmektedir. Günümüzde birbiri ile rakip konumda olan firmaların benimsemiş olduğu çeşitli rekabet stratejileri bulunmaktadır. Bu bağlamda birçok firmanın faaliyetlerini "kızıl okyanus" olarak nitelendirilen yoğun rekabetçi ortamda sürdürdükleri görülmektedir. Ancak W. Chan Kim ve R. Mauborgne tarafından 2004 yılında yazılan "Blue Ocean Strategy – How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant" (Mavi Okyanus Stratejisi – Çekimsiz Pazar Alanı Yaratmak ve Rekabeti Etkisiz Kılmak) adlı kitap, firmalar açısından stratejik düşünce anlamında önemli bir yenilik getirmiştir. Çünkü firmaların birbirleriyle aynı pazar koşullarında yoğun rekabet mücadelelerine girmesi büyük zararlar ortaya çıkarmaktadır. Dolayısıyla Kim ve Mauborgne tarafından "Kızıl Okyanus Stratejisine" bir alternatif olarak geliştirilen "Mavi Okyanus Stratejisi" firmalar açısından büyük ilgi görmüştür.

Modern işletme stratejileri geçmişten bu yana genel olarak rekabetçi pazar ortamına ve bu pazardan daha fazla pay almaya odaklanmaktadır. Ancak Kim ve Mauborgne, pazar alanını kızıl okyanus ve mavi okyanus olarak ikiye ayırmıştır. İşletmeler açısından mavi okyanusun daha kârlı olacağını ortaya koymaya çalışmışlardır. Bu bağlamda mavi okyanus stratejisi, işletmelerin içerisinde yer aldıkları çevrede rekabet etmeleri yerine, rekabeti anlamsız hale getirecek stratejiler bulup uygulamaları gerektiğini savunmaktadır. Mavi okyanus stratejisi, doğrudan rakiplerin olmadığı, daha yüksek gelir sunan, geniş bir müşteri ağına sahip ve tek bir gücün hâkimiyetinde olmayan bir pazar alanını ifade etmektedir (Kim ve Mauborgne, 2004, s. 165).

Küreselleşen dünya ekonomisi, birçok işletmenin pazara girmesini kolaylaştırmıştır. Ancak, bu işletmelerin pazardaki yerini korumasını da bir o kadar zorlaştırmıştır. Bu nedenle yoğun rekabet ortamındaki pazarlara giren tüm işletmeler faaliyetlerini devam ettirebilmek için modern stratejik yönetim tekniklerini uygulamak zorunda kalmıştır. Dolayısıyla bu çalışmada modern stratejik yönetim tekniklerinden

olan mavi okyanus stratejisi ve bu stratejinin rekabet anlayışında getirmiş olduğu yeni yaklaşım ortaya konulmaya çalışılacaktır. Ayrıca tezin amacı gereği mavi okyanus stratejisinin bankacılık sektörü üzerindeki etkisi de belirlenmeye çalışılacaktır.

Çalışmanın birinci bölümünde, "Mavi Okyanus Stratejisi" temel başlığı altında mavi okyanus stratejisinin tanımı, ilkeleri, rekabet stratejileri arasındaki yeri, araçları, uygulama örnekleri, tarihsel gelişimi ve bu stratejiyi uygulamanın önündeki engellerin açıklanmasına yer verilmektedir.

İkinci bölümde, "Bankacılık Sektöründe Rekabet" temel başlığı altında rekabet kavramı, bankacılık sektöründe rekabet ve Türk bankacılık sektöründe rekabet konularının açıklanmasına yer verilmektedir.

Üçüncü ve son bölümde ise, mavi okyanus stratejisinin bankacılık sektörü üzerindeki etkisini ortaya koyabilmek için anket çalışması yapılmıştır. Bu çalışmada anket aracılığıyla toplanan veriler öncelikle SPSS (Statistical Packages for Social Science) sistem programında oluşturulan veri kütüğüne aktarılmıştır. Daha sonra ise buradan elde edilen veriler ile mavi okyanus stratejisinin bankacılık sektörü üzerindeki etkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

MAVİ OKYANUS STRATEJİSİ

1.1. MAVİ OKYANUS STRATEJİSİ KAVRAMI

İşletmelerin kuruluş amacı genellikle rekabette üstünlüğü ele geçirerek piyasadaki varlığını etkin, verimli ve kârlı bir şekilde devam ettirmektir. Bu bağlamda rekabette üstünlüğü ele geçirmek isteyen işletmeler mal ve hizmet sunumunda kalite, fiyat ve kolay erişim gibi açılardan rakipleriyle mücadele içerisine girerler. Bu mücadelede işletmelerin hepsi tıpkı kızıl bir okyanusu andıran yoğun bir rekabet ortamında farklı oranlarda kazanç ve kayıplarla varlıklarını sürdürmeye çalışırlar. Bu rekabet ortamına "Kızıl Okyanus" denilmektedir. Ancak son dönemlerde kızıl bir okyanusu andıran bu yoğun rekabet ortamından çıkıp rekabeti anlamsız hale getirmeyi ifade eden "Mavi Okyanus Stratejisi (MOS)" önem kazanmaya başlamıştır (Kim ve Mauborgne, 2005, s. 107).

Mavi okyanus stratejisi, Kim V. C. ve Mauborgne R. tarafından geliştirilen bir stratejidir. Bu strateji işletmelerin içerisinde yer aldıkları çevrede rekabet etmeleri yerine, rekabeti anlamsız hale getirecek stratejiler bulup uygulamaları gerektiğini savunmaktadır. Bu bağlamda yeni pazarlar ve talepler oluşturarak işletmelerini ön plana çıkaracak farklılıklar yaratmalarını önermektedir. Dolayısıyla bu stratejiye göre işletmeler kendi kapasitelerini göz önüne alarak düşük maliyetle yüksek çıktı sunabilmek için farklılığını ortaya koyabilmelidir (Kalkan ve Alparslan, 2009, s. 11-12).

Mavi okyanus stratejisi, işletmelerin uzun süredir peşinde oldukları ürün çeşitliliği ve yeni pazar alanlarına sahip olma gibi unsurlarla rakiplerinden ayrılmayı ve bu sayede rekabetin yoğun bir şekilde yaşandığı kızıl okyanustan kopmayı ifade eder. MOS, işletmelere sihirli bir formül sunmamaktadır ancak, mavi okyanusa ulaşabilmek için müşterilerin neyi sevip neyi sevmediklerinin iyi bilinmesi ve yeniliklere açık olunması gerektiğini ifade etmektedir (Motley, 2008, s. 44). MOS, değişikliğe uğratılmış bir stratejidir. İşletmeler açısından düşük maliyetin önemine vurgu yapmaktadır. MOS, ürün çeşitliliği ve pazar sınırlamalarına çözüm getirmesi açısından tüketiciler için de avantajlar sağlamaktadır. MOS'a göre işletmeler hizmet

kalitesini ortalamadan daha yükseğe çekerek rakiplerine oranla daha iyi imkânlar sağlamalıdır. Bu bağlamda MOS'a göre işletmeler çevre şartlarının kendilerine belirleyeceği stratejiler yerine kendilerinin çevreyi belirleyeceği bir strateji geliştirmesini savunmaktadır (Ağraş, Atbaş ve Şeyba, 2017, s. 128).

MOS, doğrudan rakiplerin olmadığı, daha yüksek gelir sunan, geniş bir müşteri ağına sahip ve tek bir gücün hâkimiyetinde olmayan bir pazar alanını ifade etmektedir. Yeni bir pazar alanına sahip olmak işletmelere doğal bir monopol pozisyon sağlamaktadır. Ayrıca MOS, işletmelerin uzun vadede etkilenebileceklerini bildiği için onları tekelci olmaktan uzak tutmaya çalışmaktadır. Ayrıca MOS'a göre işletmeler geniş bir müşteri ağına sahip olmak ve böylelikle önemli bir rekabet avantajı elde etmek istiyorsa fiyat stratejilerini stratejik bir tarzda belirlemelidir (Kim ve Mauborgne, 2004, s. 165).

Genel olarak Kızıl okyanus stratejisinden MOS'a geçmek paradoksal bir durumu ifade etmektedir. Çünkü rakiplerin olduğu her alanda savaş kurallarının geçerli olduğu kabul edilir. Stratejiler mücadele edilen alanın paylaşılması için belirlenmektedir. MOS'da ise mevcut olan pazarı paylaşmak yerine yeni pazarların bulunması gerekmektedir. Dolayısıyla bir işletmenin kızıl okyanusta varlığını sürdürebilmesi için rakiplerini yenmek zorunda olduğu açıktır. MOS'da ise önemli olan rekabetin olmadığı pazarları bularak o pazarın mavi olarak kalmasını sağlamaktır.

1.2. MAVİ OKYANUS STRATEJİSİNİN İLKELERİ

MOS'un Kim ve Mauborgne tarafından belirlenen temel ilkeleri şu şekildedir (Kim ve Mauborgne, 2005, s. 106-109):

- Bir işletmenin olumlu anlamda faaliyet yürüttüğü alanda değer yaratılır.
- Sektörde mevcut olmayan unsurları geliştirerek alıcı değerleri yükseltmek.
- MOS, hem maliyetleri hem de alıcılara yönelik değer oranını etkiler.
- Endüstri faktörlerinden birini ortadan kaldırarak maliyetleri azaltır.
- Zamanla ölçek ekonomisi sayesinde maliyetlerin daha da azalması sağlanır.

MOS, temelinde mevcut pazarlardan çıkıp rekabetin olmadığı yeni bir pazar arayışı olan bir stratejidir. Bu bağlamda MOS'un temel ilkeleri ayrıca şu şekilde de belirtilmiştir (Ağraş vd., 2017, s. 131-132):

- Pazar sınırlarının tekrardan belirlenmesi,
- Küçük bir alana değil tüm resme odaklanılması,
- Mevcut taleplerin ilerisine ulaşma gerekliliği,
- Stratejileri doğru bir şekilde sıralamak ve anlamak,
- Örgütsel anlamda var olan engellerin çözülmesi,
- Stratejinin yapılandırılması.

MOS'un temel ilkelerinden biri de yenilikçi olma yaklaşımıdır. Bu ilkeye erişebilmek için ise işletmelerin yenilikçi fikirlere sahip olması ve yenilik temelinde bir yapılanmaya gitmesi gerekmektedir. Bu yapıyı oluşturan unsurlar ise şu şekildedir (Altuntuğ, 2007, s. 24-26):

- Yenilikçi politikaların oluşum sürecine ve alınacak kararlara çalışanların katılımı.
- Ortaya çıkan başarısızlıkları tolere edip, yeni fikirler üretme konusunda cesaretlendirmek.
- Yönetim kadrosu ile çalışanlar arasındaki bilgi alışverişini kolaylaştırmak.
- Tüm başarıların ayrım yapılmadan takdir edilmesi.

1.3. MAVİ OKYANUS STRATEJİSİNİN REKABET STRATEJİLERİ ARASINDAKİ YERİ

Sürekli rekabet halinde olan işletmelerin sahip olduğu farklı rekabet stratejileri vardır. Bu bağlamda birçok işletmenin kızıl okyanus stratejisi içerisinde varlıklarını devam ettirdikleri bilinmektedir. Bu stratejiye alternatif olarak geliştirilen yaklaşımlardan birisi de MOS'dur. İşletmeler açısından kızıl okyanusta mı yoksa mavi okyanusta mı olduğunun ayrımını yapmak bazen zor olmaktadır. Çünkü mavi okyanusta olduğunu sanan işletme bir anda kızıl okyanusun içinde olduğunun farkına varabilir. Bu nedenle işletmeler açısından önemli olan gerçekte nerede olduğunun farkında olmak ve buna göre stratejiler belirlemektir (Rau, 2012, s. 33).

Tablo 1: Mavi Okyanus Stratejisi ve Kızıl Okyanus Stratejisi Karşılaştırması

Mavi Okyanus Stratejisi	Kızıl Okyanus Stratejisi
Rekabetin olmadığı pazar alanı	Mevcut pazarda rekabet anlayışı
Rekabeti anlamsız hale getirmek	Rekabette üstün olmak
Yeni talepler oluşturma	Mevcut taleplerden yararlanma
Değer-maliyet değiş tokuşu anlayışını yıkma	Değer-maliyet değiş tokuşu yapma
Sistemi farklılaştırma ve düşük maliyet etkinliklerini aynı hizaya koyma	Sistemi farklılaştırma ve düşük maliyet etkinliklerini stratejik tercihiyle aynı hizaya koyma

Kaynak: Kim, W. C., ve Mauborgne, R. (2005). Blue Ocean Strategy: From Theory To Practice. *California Management Review*, 47(3), 105–121.

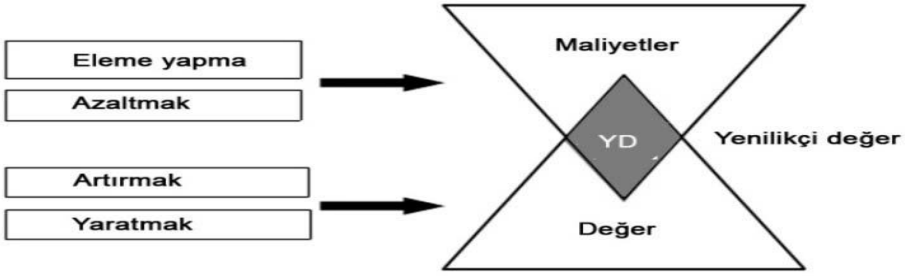
1.4. MAVİ OKYANUS STRATEJİSİ ARAÇLARI

MOS, ilkelerini hayata geçirebilmek için bir takım araçlara sahiptir. Dolayısıyla bu bölümde MOS'un araçları olan "değer yenileme/yaratma" ve "dörtlü faaliyet çerçevesi" ele alınacaktır.

1.4.1. Değer Yenileme/Yaratma

Değer yenileme/yaratma aracı MOS'un temel taşını oluşturmaktadır. Bu araç eşzamanlı farklılaşmaya ve düşük maliyete odaklanmaktadır. "Değer = fayda – fiyat" şeklinde formüle edilmektedir. Değer yenileme aracı fayda, fiyat ve maliyet sisteminin ayarlanmasıyla başarılabilmektedir. Bu araç, işletmeler ve müşteriler açısından değer sıçraması yaratarak yeni ve rekabetin olmadığı bir pazar alanı oluşturmayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda değer yenileme aracı işletmelerin hizmet, maliyet, fiyat ve teslimat gibi unsurlarında uygulama alanı bulmaktadır (Leavy, 2005, s. 16).

Şekil 1: Değer Yenileme/Yaratma



Kaynak: Leavy, B. (2005). Value Pioneering – How To Discover Your Own Blue Ocean: İnterview With W. Chan Kim and Rene´E Mauborgne. *Strategy&Leadership*, 33(6), 13-20.

Değer yenileme/yaratma, siyasi, operasyonel ve kültürel değişimler gerektirir. Çünkü MOS'un kazanımları ancak rakip işletmelerin pazara girmelerini önlemek ile korunabilmektedir. Değer yenileme, maliyetler açısından içerisinde belirsizlikler bulunduğundan yüksek işlem maliyetleri ortaya çıkarmaktadır. Ancak yeni okyanusun haritasını oluşturma işlemi sırasında ortaya çıkacak olan maliyet değer yenileme işlemi yapan firmaya ait olacağı için ardından gelen takipçiler bu maliyeti üstlenmek zorunda kalmayacaktır. Bu bağlamda MOS'un başarısı ancak elde edilen rantın maliyetlerin üzerinde olmasına ve korunabilmesine bağlı olmaktadır (Güneş, 2011, s. 80).

MOS'un bu aracına değer yenileme/yaratma denilmesinin nedeni işletmelerin rekabete girmek yerine rekabeti anlamsız kılacak yeni pazarlar bulup hem kendileri hem de alıcılar için yeni değerler yaratıyor olmasıdır. Değer yenileme/yaratma, hem yeniliğe hem de değer kavramlarına aynı düzeyde önem vermektedir. Çünkü yenilik olmadan bir değer ortaya çıkarılabilir, ancak bu değer işletmeyi piyasada öne çıkarmaya yetmeyebilir. Aynı şekilde bir değer yaratmadan ortaya çıkarılan bir yenilik de teknolojik bir yenilikten öteye geçmeyebilir (Kim ve Mauborgne, 2014, s. 12).

1.4.2. Dörtlü Faaliyet Çerçevesi

Dörtlü faaliyet çerçevesi, farklılaşma ve düşük maliyet arasındaki çelişkiyi ortadan kaldırmak amacıyla dört temel soru belirlemiştir. Bu dört temel soruya verilen cevaplar neticesinde yeni bir değer önerisi yaratılmasına yardımcı olan bir araçtır. Bu dört soru aşağıdaki tabloda belirtilmiştir (Ergen, 2011, s. 10):

Tablo 2: Dörtlü Faaliyet Çerçevesi

Eleme	Endüstrinin doğal karşıladığı hangi faktörler elenmelidir?
Azaltma	Endüstri standardının altında kalan hangi faktörler azaltılmalıdır?
Arttırma	Endüstrinin daha önce önermediği hangi faktörler arttırılmalıdır?
Yaratma	Endüstri standardının üstünde olan hangi faktörler arttırılmalıdır?

Kaynak: Ergen, A. (2011). Stratejik Düşünce Yaratma: Mavi Okyanusa Yelken Açmak. *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, (7), 1-21.

Bazı durumlarda alıcıların tercihleri ve değer verdikleri şeyler değişime uğrayabilmektedir. Böyle durumlarda sürekli olarak birbirlerini kıyaslayan işletmeler bunun farkına varamamakta ve harekete geçememektedir. Dolayısıyla böyle bir durumda sorulması gereken ilk soru Tablo 2'deki ilk sorudur. Yani hangi faktörlerin yok edilmesi gerektiği sorusudur. Bunun üzerinde iyice kafa yorulduktan sonra karar

verilmelidir. Bu durum işletmeleri aşırı maliyet altına sokacağı için sonrasında "azaltma" stratejisi uygulamaya konulmalıdır. Bu bağlamda Tablo 2'deki ilk iki soru (eleme ve azaltma) işletmeler açısından maliyetleri azaltma ve büyümelerine yardımcı olurken, üç ve dördüncü sorular (artırma ve yaratma) ise alıcı değerlerini yükselterek yeni talep oluştururlar (Kim ve Mauborgne, 2014, s. 30).

1.5. MAVİ OKYANUS STRATEJİSİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

MOS, kızıl okyanustaki rekabet ortamından çıkarak rekabetin anlamsız hale getirildiği ve herkesin kendi pazar alanını oluşturarak yeni talepler yarattığı alanı ifade etmektedir. Mavi okyanus alanları esasen şu an için var olmayan pazar alanlarını hedef edinmektedir. Bu bağlamda MOS'a geçişi zorunlu kılan faktörlere bakıldığında ilk sıralarda dijitalleşme ve sınırları ortadan kaldıran küreselleşme yer almaktadır. Ayrıca teknolojik gelişmelerin beraberinde getirdiği verimlilik artışı sayesinde piyasaya fazla ürün ve hizmet sunma imkânının doğması, iletişim olanaklarının artması ve e-ticaretin yaygınlaşması gibi faktörler de MOS'un gelişiminde önemli etkenlerdir (Taşkın, 2010, s. 41).

MOS'u geliştiren yazarlar olan Kim ve Mauborgne, yüz yıl önceki verilerle üç endüstri üzerinde on yıldan fazla süren araştırmalar neticesinde MOS'u oluşturan faktörleri belirlemişlerdir. Bu bağlamda ABD'deki otomobil, sinema ve bilgisayar sektörleri üzerinden MOS'un tarihsel gelişimini yeni pazarlar yaratma, teknolojik yenilikten uzak olma ve marka değeri yaratma gibi ortak özellikler üzerinden anlatmaya çalışmışlardır. Onlara göre MOS'un ortaya çıkışında sadece teknolojik yenilikler etkili değildir. Çünkü bazı MOS'ların oluşumunda teknolojik yenilikler etkili olsa da çoğunun oluşmasında zaten hali hazırda var olan teknolojiler kullanılmaktadır (Kim ve Mauborgne, 2004, s. 168). Bu tarihsel gelişim Tablo 3'de özetlenmiştir.

Tablo 3: Mavi Okyanus Stratejisinin Tarihsel Gelişimi

SEKTÖR	ÜRÜN	İZLENEN MAVİ OKYANUS STRATEJİSİ
Otomobil	Model T	-Tek model ve tek renk -Dayanıklı ve tamiri kolay -Ucuz olması -Ucuz işgücü ve düşük maliyet -Bu şeklide büyük bir Mavi Okyanus yaratıldı ve at arabalarının yerini Model T almış oldu.
	General Motors	-Kitle sınıfına uygun -Konforlu, şık ve eğlenceli -Her yıl farklı model -Ford Model T'nin büyümesini durdurdu.
	Japon Arabaları	-Küçük araç ve yakıt verimliliği -Diğer markaların da yakıt tasarruflu araçlar üretmelerine neden oldu
Bilgisayar	Çizelgeleme Makinesi	- Yerinde cihaz bakımı - Kullanıcı eğitimi - Kiralama imkânı
	Elektronik Bilgisayar	-Daha sade ve ucuz bir işlemci
	Kişisel Bilgisayar Apple	- Ev tipi bilgisayar -Basit tasarım ile uygun fiyat
	Dell Computer	- Direkt satış -Kısa sürede teslimat imkânı
Sinema	Nikeledeonlar	- 5 cent'e 5 film - Abartısız sinema salonu
	Saray Sinemaları	-Nikeledeonlardan farklı olarak abartılı salonlar,
	Multipleks	- Alışveriş merkezinde ilk multipleks - Tek çatı altında birden fazla salonda film izleme - Düşük maliyet
	Megapleks	-Stadyum rahatlığında dev ekranlar -Şehir merkezlerinden uzak daha ucuz mekânlar

Kaynak: Kim, W. C. ve R. Maubourgne, (2014). *Mavi Okyanus Stratejisi,* İstanbul: CSA Global Publising, 191-192 no.lu sayfalardan özetlenerek oluşturulmuştur.

Kim ve Maubourgne (2014)'nin araştırmalarına göre mavi okyanusların çoğu işletmelerin kendi faaliyet alanlarında yaratılmıştır. Dolayısıyla yerleşik bir işletme olmak mavi okyanus yaratmak açısından engel değildir. Yine Kim ve Maubourgne (2014)'ye göre işletmelerin mavi okyanus yaratma stratejileri marka oluşturmak içindir. Çünkü onlara göre işletmelerin çoğu MOS oluşturma girişimleri ile hatırlanmazlar. Örneğin günümüzde çok az insan Ford'un T Model'ini bilmekteyken, Ford markası halen MOS girişiminden yararlanmaktadır. Ayrıca MOS'un büyük işletmelerin yanı sıra orta ve küçük işletmelerde de uygulanabileceği düşünülmektedir (Eboreime vd., 2014, s. 869).

1.6. MAVİ OKYANUS LİDERLİĞİ

Liderlik ve strateji birbirleriyle ilişkili ve ayrılmaz kavramlardır. Hiçbir yapı lideri ve insanları olmadan uygulamak istediği stratejiyi formüle edemez ve uygulayamaz. Yenilikçi stratejiler belirleyip bunları uygulamaya koymak isteyen işletmeler yenilikçi bir lidere ihtiyaç duyar. Kim ve Maubourgne tarafından geliştirilen mavi okyanus liderliği, bir işletmenin liderlik stratejilerini geliştirebilmesi için MOS ile ilgili kavramları uygulamaya koymuştur (Kim ve Mauborgne, 2014, s. 62). Günümüzde ise stratejik liderliğin mavi okyanus liderliği olarak yeniden tanımlanması gerekmektedir. Bu bağlamda işletmeler değer yaratan alanlara odaklanarak çevrenin iyi analiz edilmesine ve işlemleri pazar gereksinimlerine göre şekillendirmelidir. Ardından ise liderliğin tüm seviyelerde yaygınlaştırılmasına önem vermelidir (Malhotra ve Seth, 2014, s. 250).

Dorf (2014)'a göre mavi okyanus liderleri işletmenin içerisinde bulunduğu ortamı iyi bir şekilde analiz edip liderlik tuvallerini buna göre oluşturmalıdır. Çünkü liderlik işletmelerde rol model profili açısından önem arz etmektedir (Dorf, 2014, s. 60). Mavi okyanus liderliği işletmelerin liderlik profillerinde değişikliklere yol açarak çalışmayan kişilerin çalışmalara katılmalarında belirli ilke ve yapılar kullanır. Bu liderlik işletmelerde düşük maliyetli ve hızlı bir sıçrama meydana getirir. Bu liderlik türü liderin davranış ve özellikleri yerine onun faaliyetlerine odaklanmayı savunur. Liderlerin çalışanların gizli yeteneklerini ortaya çıkarmak için sadece farkındalık ve empati yeteneğine sahip olması yetmez. Aynı zamanda güçlü bir eylem repertuarına ihtiyaç duyarlar. Çünkü çalışanlar liderin özelliklerine değer verdiğinde ona bağlı

hareket ederler ve başarılı olurlar. Ancak çalışanlar liderin özelliklerine değer vermiyorsa ona karşı bağlılıkları azalır ve başarısız olmaya başlarlar. Dolayısıyla mavi okyanus liderliğinin ana fikri işletmede yüksek performans elde edebilmek için liderlik açısından hızlı ve düşük maliyette bir sıçrayış sağlamaktır (Kim ve Mauborgne, 2014, s. 62).

Mavi okyanus liderliğini geliştiren Kim ve Maubourgne (2014)'ye göre bu liderliğin geleneksel liderlikten farklı olan yönleri ve aşamaları bulunmaktadır. Bu farkları ve aşamaları şu şekilde belirtmişlerdir (Kim ve Mauborgne, 2014, s. 63):

Farklılıklar;

- Davranış ve eylemlere odaklanmak.
- Pazar gerçeklerine daha iyi hâkim olmak.
- Liderliği tüm yönetim kademelerinde etkin kılmak.
- Düşük maliyetli, etkisi yüksek liderlik eylemlerini takip etmek.

Aşamalar;

- Birinci aşama liderlik gerçeğini görmek.
- İkinci aşama alternatif liderlik profilleri oluşturmak.
- Üçüncü aşama gelecek liderlik profillerini seçmek.
- Dördüncü aşama yeni liderlik uygulamalarını kurumsallaştırmak.

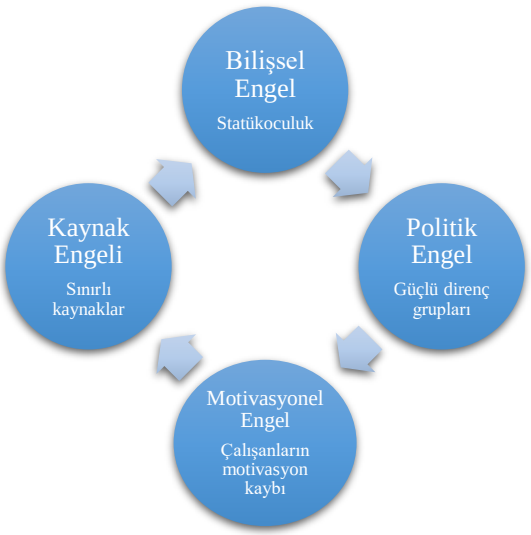
1.7. MAVİ OKYANUS STRATEJİSİ OLUŞTURMADAKİ ENGELLER

MOS'un geliştiricileri olan Kim ve Mauborgne (2004)'ye göre bu stratejiyi oluşturabilmenin önünde dört temel engel bulunmaktadır. Bunlar; *"Bilişsel Engel", "Kaynak Engeli", "Motivasyon Engeli" ve "Politik Engellerdir".* Bu bağlamda çalışanların işletme açısından radikal bir değişime ihtiyaç duyulduğunu fark edememesi bilişsel engeli, işletmenin ihtiyaç duyulan kaynaklara erişim konusunda güçlükler yaşaması kaynak engelini, çalışanların demoralize olmasına ve cesaretlerini kaybetmelerine neden olan unsurlar motivasyon engelini ve değişime çeşitli nedenler öne sürerek güçlü bir şekilde direnç gösterilmesi ise politik engelleri oluşturmaktadır (Kim ve Mauborgne, 2004, s. 170).

MOS'un önündeki engellerden biri olan bilişsel engeli önlemek için yapılması gereken en önemli şey çalışanları radikal bir değişikliğe ihtiyaç duyulduğu konusunda

bilinçlendirmektir. Bu konudaki en önemli görev tabi ki de lidere düşmektedir. Çünkü liderler performans ölçütü olarak yalnızca sayılara bakmaz, çalışanların değişimi kendilerinin istemelerine ve bu değişikliklere ayak uydurmalarını sağlar. İşletmelerdeki diğer bir bilişsel engel ise yöneticilerin gerçeği saklamaları veya bu gerçekleri görmekte sorun yaşamalarıdır. Gerçek ne olursa olsun ortaya konmalıdır. Ayrıca bu konuda sunulan mal ve hizmetten memnun olmayan müşteriler ile birebir görüşülmesi de bilişsel engellerin önüne geçmekte önemli bir çözüm kaynağı olabilmektedir (Kim ve Mauborgne, 2014, s. 150-151).

Şekil 2: MOS'un Önündeki Engeller



Kaynak: Kim, W.C. ve Mauborgne, R. (2004). *Mavi Okyanus Stratejisi, Hbr's 10 Must Reads Strategy*. Çev. Mahmut İnan. İstanbul: Optimist.

Yukarıda belirtilen bu dört temel engeli düşük bir maliyetle ve hızlı bir şekilde çözüme kavuşturabilmek ve çalışanların da yönetime katılımını sağlamak için MOS, *"uç noktalar liderliğini"* kullanmaktadır. Uç noktalar liderliği, işletmelerde uç noktalarda çalışan personellerin dönüşümüne odaklanır. Bu şekilde belirlenen yeni strateji daha düşük bir maliyetle ve hızlı bir şekilde çalışanlara benimsetilebilmektedir (Ergen, 2011, s. 13).

MOS ile ortaya çıkan diğer bir konu ise sürdürülebilirliktir. Çünkü mavi okyanusların yaratılması durağanlığı kabul etmeyen dinamik bir süreçtir. Ayrıca asıl önemli olan mavi okyanusların taklit edilebilmesinin zor olmasıdır. Bu bağlamda MOS'un taklit edilebilmesinin önüne geçecek çeşitli engeller bulunmaktadır. Bu engelleri şu şekilde belirtmek mümkündür (Kim ve Mauborgne, 2014, s. 185-186):

- Belirlenen strateji diğer işletmelerin marka imajıyla çatışma halinde olabilir.
- Doğal tekelin oluşmasına neden olur ve piyasada ikinci bir aktöre imkân vermez.
- Değer yenileme/yaratma, bir işletmenin geleneksel mantığı açısından anlamsız olabilir.
- Yasal izinlerin ve patentleri varlığı.
- Ağdaki mevcut dışsallıklar taklitleri engeller.
- Geniş hacimli bir iş kapasitesine sahip olmak maliyet avantajı sağladığı için takipçilerin pazara girmesi zorlaşmaktadır.
- Başarılı bir taklit için önemli ölçüde politik, operasyonel ve kültürel değişikliklere ihtiyaç duyulmaktadır.
- İşletmenin yenilikçi stratejisi ile yarattığı markanın sadık müşteriler kazandırması nedeniyle taklitçilerin buradan uzak durması.

1.8. MAVİ OKYANUS STRATEJİSİ UYGULAMA ÖRNEKLERİ

MOS'u dünya ve ülke ekonomisi açısından örnekler üzerinden değerlendirmek mümkündür. Dolayısıyla bu bölümde bu uygulama örneklerinden bazıları açıklanacaktır.

Bloomberg, ABD merkezli finansal bilgi sağlayıcısıdır. Bloomberg, on yılı aşkındır dünyanın en büyük ve en çok kâr sağlayan finansal bilgi sağlayıcısı haline geldi. Bloomberg alıcı grubun belirlenmesi konusunda geleneksel bilgelikten farklı olarak bu sektörde mavi bir okyanus yaratmıştır. Bu bağlamda Bloomberg işletmeye milyonlarca dolar para kazandıranların analistlerden ziyade bilgi teknolojileri yöneticileri olduğunu anlamıştır. Kârın farklılıklara bağlı olduğunu anlayıp piyasalar aktif haldeyken insanların hızlı karar verme gereksinimlerini çok iyi bir şekilde analiz etmişlerdir. Bloomberg, piyasada işlem yapan kullanıcılara kullanımı kolay olan ve bilinen finansal koşullarda etiketlenmiş klavyeleriyle değer atılımı sağlayabilmek için özel bir sistem tasarlamıştır. Bu sistemde bulunan iki adet düz monitör sayesinde kullanıcılar ihtiyaç duydukları anda tüm bilgileri görebilmekte ve tek bir tuşla analitik kapasite oluşturabilmektedir. Sonuç olarak Bloomberg kullanıcılarına odaklanarak kendisi için güçlü ve kârlı bir büyüme sağlayan mavi bir okyanus yaratmıştır (Chakrabarti, 2014, s. 68).

Kemancı Andre Rieu, seyircilerin azalmasından dolayı devlet desteği ve sponsorluklarla varlığını devam ettirmeye çalışan klasik müzik endüstrisinin temsilcilerinden biri olan Rieu uzmanların ikinci sınıf kemancı olarak kabul ettiği bir sanatçıdır. Ancak Rieu yeni bir tarz oluşturarak kendisine rekabetin olmadığı mavi bir okyanus yaratmıştır. Bu modelde Rieu, MOS'un dört temel işlemini şu şekilde gerçekleştirmiştir (Öztürk, 2015, s. 21):

- *Eleme İşlemi;* şeflerin ve solistlerin maliyetlerini ortadan kaldırmak.
- *Azaltma İşlemi;* büyük kapalı salonlar ve yüksek maaşlı müzisyenler yerine açık havada ve konservatuar eğitimi almış gençleri kullanarak maliyetleri azaltma.
- *Artırma İşlemi;* seyirci üzerinde aşinalık yaratabilmek için kısa ve çok sayıda müzik çalarak konser sayısını artırmak. Böylelikle de sabit maliyetleri azaltmak.
- *Yaratma İşlemi;* geleneksel konser seyircisi profilinin dışına çıkmak için konserlerinde seyircilerin de katılımını sağlayarak eğlence ortamı yaratmak.

Sarı Kuyruk (Yellow Tail), 1800'lü yılların başından itibaren İtalya'da şarap üreten Casella ailesinin 2000'den sonra üretmeye başladığı dünyanın en çok satan ve en fazla stoku bulunan şarap markasıdır. Üzerindeki kanguru etiketi ile tanınan ve müşterilerinin ismini hatırlamasalar bile "üzerinde kanguru bulanan" şarap diye tarif ettikleri bir marka olmuştur. Üretim yılı, üzümün cinsi ve toplandığı bağın yeri, hava şartları, tat ve renk çeşitliliği ile şarabın almış olduğu ödüller gibi birçok faktör müşterilerin kafasını karıştırmaktadır. Dolayısıyla Yellow Tail, bu karmaşıklığın olduğu kızıl okyanusta kalmak yerine kendisine tüm bu karmaşıklığın olmadığı mavi bir okyanus yaratmıştır. Bu bağlamda kendilerine belirledikleri MOS kapsamında müşteriler için önem arz eden şarap yıllanmışlığı ve üzüm cinsi gibi faktörlerin etkisini azaltmışlardır. Perakende satıcılarla yakın ilişki içerisinde olup müşterilere ucuz fiyat olanağı sunmuşlardır. Sonuç olarak kolay içim, tanınan etiket ve şişe sayesinde kolay seçim ve macera gibi yarattıkları öğelerle Yellow Tail günümüzde en çok satan ve kâr eden şarap firması olmayı başarmıştır (Ağraş vd., 2017, s. 134-135).

Ford T Modeli, pahalı ve lüks otomobillerin dönemin bozuk ve çamurlu yollarında çok sorun çıkarmasından dolayı atlı arabalar tercih edilmekteydi. Bu

bağlamda Ford, Model T otomobiliyle MOS stratejisini uygulamaya başlamıştır. Tek renk seçeneği (siyah) ve çok az sayıda ekstra opsiyonla üretilen Model T düşük fiyata satılmaya başlamıştır. Bu model müşterileri için güvenilir ve günlük kullanıma da oldukça uygundu. Tüm bu avantajları sayesinde Ford, 1908'de %9 olan Pazar payını 1921'de %69'a çıkarmayı başarmıştır. Tüm bunlara ek olarak Ford o dönem üretim hattında da değişiklikler yapmıştır. Otomobilin üretim süresini 21 günden 4 güne indirmişlerdir. Bu da maliyetlerin önemli ölçüde azalmasını sağlamıştır. Sonuç olarak Ford, dönemin şartlarına uygun olarak belirlemiş olduğu MOS'u başarılı bir şekilde uygulayarak kendisine mavi bir okyanus yaratmayı başarmıştır (www.capital.com.tr / Erişim Tarihi: 10.12.2020).

Apple, 1976 yılında bilgisayar piyasasında faaliyetine başlayan şirket zamanla ürün çeşitliliğini artırmaya başlamıştır. Özellikle cep telefonu, kişisel bilgisayarlar ve taşınabilir müzik çalar alanında önemli yeniliklere imza atmışlardır. Bunlara ek olarak uygulama satın alınabilmesi için App Store adlı dijital mağazasını da müşterilerinin hizmetine sunmuştur. Dolayısıyla şirket teknoloji alanında özellikle de bilgisayar ve cep telefonu piyasasında kendisine mavi bir okyanus yaratmayı başarmıştır. Bu bağlamda şirketin iPhone model cep telefonu üretimi çerçevesinde belirlemiş olduğu MOS'un dört temel işlemini şu şekilde gerçekleştirdiği görülmektedir (Öztürk, 2015, s. 22):

- *Eleme İşlemi;* mesaj gönderme zorluğu yerine klavye kullanımı.
- *Azaltma İşlemi;* MP3 ve PDA gibi uygulamaları azaltarak sadece PC üzerine odaklanmak. Ayrıca dokunmatik ekran kullanım zorluğunu en aza indirmek.
- *Artırma İşlemi;* kullanıcı ara yüzü geliştirme, daha fazla uygulama alanı yaratarak oyun, haber ve finans uygulamalarının kullanımını kolaylaştırmak. Kablosuz internet çekim gücünü artırmak.
- *Yaratma İşlemi;* şık tasarımlar yaratmak. Doğrudan müzik indirme uygulamaları ile daha fazla müzik kapasitesine sahip olmak. Ayrıca kullanım kılavuzu gerektirmeyen basit kullanıcı ara yüzü oluşturma.

Freşa Doğal Maden Suları, 1997 yılında maden suyu piyasasında faaliyete başlayan Freşa, Türkiye'deki ilk meyveli maden suyunu üreten şirket olmuştur. Freşa

bu üretiminde MOS'un dört temel işlemini şu şekilde uygulamıştır (Ülgen ve Mirze, 2010, s. 410):

- *Eleme İşlemi;* sodanın o acımsı tadının ortadan kaldırılması.
- *Azaltma İşlemi;* sodadaki acımsı tadı aromalarla azaltmak ve üretim hattını düzenleyerek günlük üretimi artırırken maliyetleri azaltmak.
- *Artırma İşlemi;* adet bazında %222 artış sağlayarak saatte 165 bin şişe meyveli maden suyu üretmek.
- *Yaratma İşlemi:* sodaları farklı aromalarla tatlandırarak ve serinletici bir özellik kazandırarak piyasadaki hacmini genişletmek.

Garanti Bankası, 1946 yılında faaliyete başlayan Garanti Bankası, "çağın olanaklarını herkese sunmak" amacıyla finans sektöründe yaşanan gelişmeler neticesinde stratejik önceliklerini yeniden düzenlemiştir. Bu bağlamda Garanti Bankası stratejik önceliklerini "müşterilerin gözünde farklılaşma", üstün başarının anahtarları" ve "stratejileri gerçekleştirmeyi sağlayacak ana unsurlar" olmak üzere üç ana başlıkta şekillendirmiştir. "Expatbanking", "Gani Gani" ve "Minibank" isimleriyle üç hizmet geliştirmiştir. Expatbanking Türkiye'deki yabancılara, Gani Gani KOBİ'lere ve Minibank da çocuklara yönelik geliştirilen hizmetlerdir. Böylelikle de rakiplerinden farklı bir alanda büyümeyi hedefleyerek yeni müşteriler kazanmışlardır. Tüm bu hizmetler kapsamında müşteri sayılarını 18 milyonun üzerine taşımayı başarmışlar ve üye sayılarında da %100'e yakın bir artış sağlamışlardır. Ayrıca 15 milyon bonus kart kullanıcısıyla sektördeki en büyük kredi kartı kullanıcısı platformunu oluşturmuştur. Sonuç olarak yukarıda belirtilen tüm bu hizmet anlayışı ve uygulamalar Garanti Bankası'nın mavi stratejisini açıkça ortaya koymaktadır (www.garantibbvainvestorrelations.com.tr / Erişim Tarihi: 10.12.2020).

*Tukaş,*1962 yılında kurulan Tukaş ülkede tarıma dayalı gıda sektörünün öncü kuruluşlarından biri olmuştur. Zamanla şirkette önemli değişimler yaşanmış ve yönetim kadrosundaki yenilenme ile birlikte ürün çeşitliliği de artış göstermiştir. Katkısız ketçap ve mayonez ile beyaz damla çikolatalı meyveli pudingler ürün çeşitliliği anlamında önemli örneklerdir. Özellikle de tüketicilerden gelen talepler doğrultusunda üretilen "beyaz damla çikolatalı meyveli pudingler" Tukaş'ın bu sektörde farklılaşmasında önemli rol oynamıştır. Ayrıca, katkısız ketçap ve

mayonezler ile yoğun meyve içeren reçellerini “ekstra geleneksel reçeller” etiketiyle piyasaya sunan ilk şirket yine Tukaş olmuştur. Sonuç olarak Tukaş, tüketici talepleri ve yaratıcılık anlayışı neticesinde oluşturduğu mavi okyanusunda kendisine önemli bir başarı sağlamıştır (www.capital.com.tr / Erişim Tarihi: 10.12.2020).

İKİNCİ BÖLÜM

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE REKABET

2. 1. REKABET KAVRAMI

Rekabet kavramı iktisadi anlamda önemini koruyan ve tartışılan bir konu olmakla birlikte iktisatçılar tarafından iktisadi analizi konusunda üzerinde fikir birliğine varılamamış bir kavramdır. Klasik iktisatçılar için rekabet kavramı çok belirgin olduğundan kavramın özüne inilmesine ve analizine ihtiyaç duyulmamıştır. Bu bağlamda rekabet kavramı ile ilgili ilk analitik çalışmalar "marjinalistler" tarafından yapılmıştır. Marjinalistleri buna iten neden ise rekabetçi piyasa varsayımlarının matematiksel yaklaşımda vazgeçilmez bir unsur olarak ortaya çıkmasıdır. Dolayısıyla rekabet kavramı klasik iktisatçılar açısından dinamik bir yapıyı tanımlarken, Neo-klasik yaklaşım açısından statik bir denge durumunu ifade etmektedir (Tokatlıoğlu, 1999, s. 5).

Rekabet kavramı, Stigler tarafından en genel anlamda iki ya da daha fazla kişinin yarışmacı faaliyeti şeklinde tanımlanmaktadır. Jevons ise rekabetin önemini "*eğer ekonomik ajanlar ve işçiler arasında rekabet yoksa, iktisat biliminin yapabileceği çok az şey vardır, hatta hiç bir şey yoktur*" cümlesiyle ortaya koymuştur. J.J. Bocher'e göre ise rekabet, piyasadaki üretici firmalar arasında ortaya çıkan ve bu şekilde de fiyatları düşüren bir unsurdur. Cantillon'a göre ise rekabet, ekonomik yarış içerisindeki pazarlığı ifade eden kavramdır (McNulty, 1967, s. 395).

Schumpeter'e göre rekabet, hem dinamik hem de statik bir süreçtir. Bu nedenle rekabet, bir yandan ekonomik büyümenin lokomotifini oluştururken diğer yandan da piyasada birden çok fiyat oluşmasına engel olmaktadır. Wicksell ise rekabeti fiyat alıcı davranış ile ifade etmiştir. Ona göre piyasada var olan fiyat istikrarlıdır. Eğer bir firma fiyatlarında artışa giderse pazar payının hepsini kaybeder. F. Knight'a göre ise rekabet, kısıtlamanın olmadığı en etkin idare şeklidir. Onun belirttiği rekabette yarışma veya pazarlık yoktur. Rekabet dengeye ulaşmış bir piyasada bu dengenin korunması için gerekli olan unsurları içeren bir kavram olmaktadır (Knight, 1946, s. 99).

Rekabet kavramının açıklanması anlamında diğer bir önemli isim ise A. Smith'tir. Smith'e göre rekabet, ekonomik bir faaliyettir. Rekabet, firmaların kendilerini koruma altına almak için başvurdukları bir araçtır. Ayrıca yine Smith'e göre rekabet, ekonomik stratejilerin belirlenmesinde özgürlüğü ifade etmektedir. Rekabeti bir durum olarak değil de dinamik bir süreç olarak ele almıştır. Onun rekabet anlayışında daha düşük fiyatla daha çok ürün satma yarışı sonucunda talepte artış olacaktır. Böylelikle de pazar büyüyecek ve bu da yeni teknolojilerin oluşmasına yol açacaktır. Ricardo'da rekabeti Smith'in ele aldığı şekilde incelemiştir. Ricardo, rekabet kavramını genel olarak rant teorisinin açıklanmasında kullanmıştır. Ona göre ekonomi geliştikçe rantlarda artış olmaktadır. Rantların artması ise ücretlerin artması ve kar oranlarının düşmesi demektir. Böylelikle de rekabet, toplumsal fazlanın paylaşılması aşamasında toprak sahipleri ve sermaye sahipleri arasında olmaktadır. (Tokatlıoğlu, 1999, s. 11-12).

K. Marx'a göre rekabet, fiyatların, teknik değişimin ve kâr oranlarının belirlenmesinde çok önemli bir analiz aracıdır. Marx, diğer klasik iktisatçılara oranla daha dinamik bir rekabet anlayışı ortaya koymuştur. Ona göre rekabet, piyasalardaki engelleri ve tekelleri ortadan kaldırmaktadır. Rekabet, üretim ve yatırımı da kapsamaktadır. Çünkü rekabet malların daha ucuz şekilde üretilmesi savaşıdır (Semmler, 1984, s. 422).

Yukarda yapılan tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere rekabet kavramı üzerinde iktisat alanında fikir birliğine varılmış olan bir genel tanımlama mevcut değildir. Genel olarak rekabet kavramı klasik iktisatçılar açısından dinamik bir yapıyı tanımlarken, Neo-klasik yaklaşım açısından statik bir denge durumunu ifade etmektedir.

2.2. BANKACILIK SEKTÖRÜNDE REKABET

Bankacılık sektöründeki rekabete geçmeden önce "banka" ve "bankacılık" kavramlarının ne anlam ifade ettiklerini belirtmek gerekmektedir. Banka, mevduat toplayan ve bu mevduatları kredi işlemlerinde etkin bir şekilde kullanmayı amaç edinen ekonomik birimlerdir. Banka, ekonomik konuları içeren her türlü işlemi yapabilen, bireysel ve kurumsal anlamda müşterilerinin her türlü ekonomik ihtiyaçlarını karşılamayı hedefleyen ekonomik kuruluşlardır (Kaya, 2012, s. 3).

Bankacılık, yatırım gerçekleştirme veya borç verme amacıyla toplumdaki kişi veya kurumların istekleri doğrultusunda mevduat kabul etmektir. 5411 sayılı Bankacılık Kanunu'nda ise bankacılık, kanunun amacı ile açıklanmıştır. Kanunun amacı, *"Finansal piyasalarda güven ve istikrarın sağlanmasına, kredi sisteminin etkin bir şekilde çalışmasına, tasarruf sahiplerinin hak ve menfaatlerinin korunmasına ilişkin usul ve esasları düzenlemektir."* şeklinde ifade edilmiştir (Resmi Gazete, 01.11.2005). Dolayısıyla bu açıklamalardan hareketle bankacılığın tanımlanmasının zamanla eksik kaldığı görülmektedir. Çünkü bankacılık paranın işlevi arttıkça değişikliğe uğrayan bir sistemi ifade etmektedir (Takan ve Boyacıoğlu, 2011, s. 1).

Bankacılık sektörü tüm dünyada sürekli bir değişim içerisine girmektedir. Bankalar risklerini çeşitlendirmek amacıyla yeni iş alanlarına yönelmekte ve ülke dışında faaliyet göstererek dışa açılmaktadır. Bu gelişmeler, bilgi teknolojilerinin gelişmesi, serbestleşme ve aracıların devre dışı bırakılması gibi faktörlerle daha da ilerleyerek bankacılık sektörünün görünümünü değiştirmiştir. Bu da bankacılık sektöründe kaçınılmaz bir rekabeti ortaya çıkarmıştır. Ancak bankacılık sektöründe hem etkinliği hem de istikrarı aynı anda sağlayabilecek ve bu sayede ekonomik büyüme ve refahı geliştirecek rekabet düzeyinin ne olması gerektiği henüz belirlenememiştir (Canoy, Dijk, Lemmen, Mooij ve Wiegand, 2001, s. 15).

İktisatçılar genel olarak tüketim toplumuna verilen hizmetlerin en etkin şekilde rekabetçi piyasalarda verildiğini savunmaktadır. Çünkü iktisatçılara göre rekabetin hâkim olduğu piyasalarda işletmeler mal ve hizmet üretimini tüketicilerin talepleri doğrultusunda gerçekleştirir. Bu bağlamda işletmeler en düşük maliyetle en yüksek mal ve hizmet üretimini yapmayı amaçlamaktadır. Bu durum ise işletmelerin kârlarını en yükseğe çıkarmak istemelerinden kaynaklanmaktadır. Bankacılık sektöründe de rekabetin derecesi, üretilen ve sunulan finansal hizmet ve ürünlerin niteliği ve etkinliği ile sektörel yeniliğin derecesi açısından önemlidir (Claessens ve Leaven, 2004, s. 563).

Rekabetçi piyasalar teorisinin geçerliliği bazı varsayımlara dayanmaktadır. Eğer bu varsayımlar gerçekleştirilmemişse işletme kaynaklarının müşterilere en iyi hizmet sunacak şekilde dağılması mümkün olmayacaktır. Bu varsayımlardan üçü bankacılık sektörü ile ilgilidir. Bunlar (Kidwell ve Peterson, 1990, s. 232):

- *Giriş kısıtlamalarının olmaması,* rekabetçi piyasalar teorisi piyasalara girişin kısıtlamalara tabi olmadığını savunmaktadır. Bu teoriye göre piyasalara giriş kısıtlanmış ise kötü bir yönetime sahip ve piyasada tekel konumuna gelmiş olan bankalar yüksek fiyatlarla çok düşük kalitede hizmet sunabilirler. Çünkü halk için başka bir alternatif bulunmamaktadır. Ancak piyasaya girişlerin serbest olması durumunda diğer bankalarda piyasada hizmet sunacak ve böylelikle de hizmetlerin kalitesi artacaktır.
- *Çıkış kolaylığı,* rekabetçi piyasalar teorisi piyasada etkin olmayan veya başarısız olan işletmelerin piyasadan çıkışının mümkün olması gerektiğini savunmaktadır. Çünkü çıkış serbestliği olmadığı takdirde piyasada sektörün yapısı yeni koşullara adapte olamayacaktır. Ancak bankacılık sektöründe bankanın başarısızlığı geniş kapsamlı etkiler yaratabilir. Bu nedenle bankalar arasındaki rekabetin mutlak şekilde denetim altına alınması gereklidir.
- *Doğal tekellerin olmaması,* rekabetçi piyasalar teorisi doğal tekellerin ortaya çıkmasına neden olan ölçek ekonomilerinin var olmadığını savunmaktadır. Bu teoriye göre bu durum bankacılık sektörü için var olsaydı, en etkin bankanın büyüklüğü en üst düzeyde olurdu ve bu sayede her piyasada sadece bir banka ayakta kalabilirdi.

Bankacılık sektöründe diğer sektörlerden farklı olarak rekabet ve istikrar arasında önemli bir ilişki vardır. Bu ilişkinin doğru bir şekilde anlaşılması bankacılık düzenlemelerinin tasarımı açısından oldukça önemlidir. Ayrıca rekabet ve istikrar arasındaki bu ilişkinin doğru yorumlanması ortaya çıkacak olan finansal krizlerin riskini azaltmada yardımcı olacaktır (Claessens ve Leaven, 2004, s. 563). Bankacılık sektöründe rekabet ve istikrar arasındaki ilişkinin negatif olması, politika yapıcıların bu sektöre yönelik yaklaşımını belirlemektedir. Diğer sektörlerde olduğu gibi bankacılık sektöründe de piyasa rekabetinin olması etkin bir işleyiş için ön koşul olarak görülmektedir. Ancak yapılan bazı teorik ve ampirik çalışmalar, tekel kazançlarının bankalara müşterileriyle ilişkilerini geliştirmede avantaj sağladığını ve bu nedenle rekabetin kısıtlanması gerektiğini savunmaktadır. Bu bağlamda bankacılık sektöründe rekabet ve istikrar ilişkisi açısından, aşırı rekabetin kırılganlığı artıracağı şeklinde bir görüş olmakla birlikte tam anlamıyla bir fikir birliğine varıldığını söylemek mümkün değildir (Beck, 2008, s. 1).

Bankacılık sektöründeki rekabetin derecesi işletmelerin ve hane halkının öncelikle finansal hizmetlere girişini, ardından da tüm ekonomik gelişmelerini etkilemektedir. Bu bağlamda diğer bir tartışma konusu da yüksek marjların sosyal refah için iyi olup olmadığıdır. Marj, ticari bir işlemde ortaya çıkabilecek zarar ihtimaline karşı ayrılan payı ifade etmektedir. Dolayısıyla bankacılık sektöründe dar marjların, düzenleyici vergiler ve düşük aracılık maliyetleri sayesinde rekabetçi bir bankacılık sistemini işaret ettiği görülmektedir. Ancak geniş marjlar ise, banka sermayesine ve karlılığa eklenerek büyük şoklara karşı bankaları koruyabilmekte ve bu sayede bankacılık sektörüne belli bir istikrar getirebilmektedir (Saunders ve Schumacher, 2000, s. 816).

2.2.1. Bankacılık Sektöründe Rekabet ve Etkinlik

Bankacılık sektöründe rekabet diğer tüm sektörlerde olduğu gibi sosyal refahı artırmayı ve etkinliği sağlamayı amaçlamaktadır. Ancak bankacılık sektörünün kendine özgü birtakım özellikleri bulunduğundan standart rekabet anlayışının bankacılık sektörü için uygun olmadığı görülmektedir. Bu sektörde piyasa başarısızlıklarının ve istikrarsızlığın varlığı standart rekabet anlayışının yapısında ve sonuçlarında değişikliklere yol açmaktadır. Ayrıca bankacılık sistem içerisindeki bulaşıcılık oranının yüksek olması da istikrarsızlığa yol açmaktadır. Çünkü sistemde meydana gelen bir şokun ilk etkisi öncelikle sektörde görülür ve ardından da bankadan bankaya yayılarak tüm ekonomi üzerinde olumsuz sonuçlar doğurur (Allen ve Gale, 2004, s. 465).

Etkinlik, kıt kaynakları en verimli şekilde kullanarak amaca ulaşmayı ifade eder (Canoy, vd., 2001, s. 17). Tam rekabetin gerçekleşebileceği düşünülmese de bir sektör için rekabetin varlığı statik ve dinamik etkinlik açısından önem arz etmektedir. Bankacılık sektörünün kendine özgü bir takım özellikleri olmasına rağmen rekabetin diğer sektörlerde olduğu gibi bankacılık sektörünün üretim ve dinamik etkinliğine olan etkisi de aynıdır (Vives, 2001, s. 538). Bu bağlamda finansal etkinlik denilince iki etkinlik kavramına dikkat edilmelidir. Bunlardan ilki “kaynak tahsisinde etkinlik;” ikincisi ise “üretimde etkinlik”tir. Kaynak tahsisinde etkinlik, kaynakların toplumsal anlamda getirisi en fazla olan alanlara kaydırılmasıdır. Üretimde etkinlik ise, tahsis edilen kaynakların verimli kullanılmasını ifade etmektedir. Dolayısıyla bir işletme,

belirli bir çıktı düzeyinde maliyetlerini en aza indirebiliyorsa maliyet etkindir. Ayrıca belirli bir girdi ve çıktı neticesinde kârını en yükseğe taşıyabilmişse de kâr etkin demektir (Amel, Barnes, Panetta ve Salleo, 2003, s. 6).

Finans sektöründe etkinliğin farklı yönleri bulunmaktadır. Bunları şu şekilde belirtmek mümkündür (Amel, vd., 2003, s. 7):

- *Ulaşılabilirlik yönü;* bir ülkede var olan finansal sistemin olanaklarının ve düzenlenişinin ne şekilde olacağıyla ilgilidir.
- *Maliyet yönü;* finansal sistemin temel fonksiyonlarını yerine getirirken bunu ne kadar maliyetle gerçekleştirdiğiyle ilgilidir.
- *Nitelik ve uygunluk yönü;* finansal sistemin temel fonksiyonları yerine getirirken ve ekonominin finansal anlamda hizmet ihtiyacını giderirken ne denli uygun olduğu ile ilgilidir.
- *Rekabetçilik yönü;* ülkenin finansal sisteminin bütünüyle olduğu kadar bireysel finansal kurumlarla da ilgili olan yönüdür.
- *Esneklik ve intibak yönü;* finansal sisteme etki eden yapısal değişimlere, mevcut finansal kurumların hızlı cevap verebilme yeteneği ile ilgilidir.

Rekabet ve etkinlik arasındaki ilişkinin çift yönlü bir etkileşime dayandığı görülmektedir. Hicks, rekabetin, etkinliği pozitif anlamda etkilediğini savunmuştur. Ayrıca, tekel gücünün etkinlik çabalarını azalttığını ifade etmiştir. Bu bağlamda rekabetin yoğun olduğu finans sektöründe bankaların rekabet açısından kendilerine avantaj sağlamaya yönelik çabaları, etkinliklerinin de artmasına yol açacaktır. Başka bir deyişle, rekabet bankaları etkin olmaya zorlayacaktır. Ancak Demsetz ise etkin yapı hipotezini savunmaktadır. Bu hipoteze göre, piyasadaki en etkin bankalar daha düşük maliyetlere ve bu sayede de daha fazla pazar paylarına sahip olacaktır. Dolayısıyla rekabetin etkinliği bozacağını ve piyasa gücüne yönelik bir yapının oluşmasına neden olacağını savunmaktadır. Bu bağlamda rekabet ve etkinlik arasındaki bu zıt ilişkinin bankacılık sektöründe "oligopol" yapıya doğru bir yönelimin oluştuğunu göstermektedir (Yağcılar, 2010, s. 51).

Rekabet ve istikrar arasındaki ilişkiyi kabul eden geleneksel görüşe göre, bankacılık sektöründeki rekabetin daha da artması daha büyük istikrarsızlığa yol açacaktır. Çünkü bu görüşe göre rekabet bankaları daha büyük riskler almaya sevk

edecek ve bu da iflasları beraberinde getirecektir. Bankacılık sektöründeki yüksek rekabet bankaların kâr marjlarını azaltarak bekledikleri kârların bugünkü değerini düşürecektir. Bu nedenle yüksek şimdiki değere sahip olan bir banka aşırı risk almaktan kaçınır. Başka bir deyişle, rekabet konusunda bankaların daha tutucu davranmaları onları daha istikrarlı kılacaktır. Çünkü piyasada yüksek rekabetin olması istikrar bozucu bir etki yaratacaktır. Ayrıca yüksek rekabet kârlarda ve piyasa gücünde azalmaya neden olur. Kârların azalması ise bankaların daha düşük kalite hizmet vermesine, daha çok bankanın iflasına ve finansal istikrarsızlığa neden olacaktır (Demsetz, Saidenberg ve Strahan, 1996, s. 5).

2.2.1.1. Rekabet Etkinlik Hipotezleri

Rekabet etkinlik hipotezine göre, rekabette yaşanan artış kâr etkinliğini de artırır. Piyasadaki etkin bankalar dışsal bir şok yaşandığında daha da güçlenmektedir. Çünkü bu dışsal şok, bankaların maliyetlerini en aza indirmeye, daha düşük fiyatlarla hizmet vermeye ve bunlarla birlikte kârlarını da artırmaya zorlamaktadır. Bu da piyasada yoğunlaşmanın artmasına neden olacaktır. Ancak tersi durumda, yani piyasada rekabetin düşük olması halinde maliyetler kontrol altına alınamayacak ve bu da etkinliği azaltacaktır. Özetle bu hipoteze göre rekabet etkinliği artıran bir faktördür (Schaek ve Chiak, 2008, s. 114).

İhtiyatlı ve etkin yönetim hipotezine göre, rekabetçi piyasalarda bankaların kontrol ve gözetim kuralları daha yoğundur. Ancak tekelci piyasalarda kontrol ve gözetim harcamaları daha az olmaktadır. Az riskli borç grubuna giren borçlular, riskli ve daha az riskli borçlu ayrımı yapabilen bankalardan kredi kullanmayı isterler. Çünkü az riskli borç grubunda olanlar kredilere erişim ve limit konusunda daha çok fayda elde edebilirler. Bu bağlamda kontrol ve gözetim süreçlerini etkin bir şekilde işleten bankalar, bunu etkin bir şekilde yerine getiremeyen bankaların karşı karşıya kalmış olduğu ilave maliyetlerden kaçınmış olurlar (Schaek ve Chiak, 2008, s. 115).

Kidwell ve Peterson'a göre rekabet bankaların performansını yükseltmektedir. Ancak onlara göre banka performansı dikkatle tanımlanmalı ve bunun nasıl ölçüleceği önceden belirlenmelidir. Bu bağlamda bir bankanın performansı özel ve sosyal performans olarak ele alınır. Özel performans pay sahiplerinin refahıdır. Bu da bankanın uzun vadeli kârlarının maksimize edilmesi ile gerçekleşmektedir. Sosyal

performans ise, toplumun genel refahının maksimize edilmesidir. Bu ise bankacılık düzenleme kurumlarının ilgilendiği alandır (Kidwell ve Peterson, 1990, s. 235).

Maudos ve diğerleri ise, serbestleşmenin artması ve daha fazla rekabetin ortalama maliyetlerde ve marjlarda azalmaya neden olacağını ve bunun da etkinliği artıracağını savunmaktadırlar. Bankalar sahip oldukları deneyimler ve nitelikleri sayesinde kendilerine rekabet avantajı sağlayacak iş alanlarında özelleşmeye çalışmaktadırlar. Özellikle İspanya bankacılık sektöründe bu yönlü bir dönüşümün yaşandığı görülmektedir. Bu dönüşüm bazı şirketlerin üretimini yaptıkları uzmanlık alanlarında çeşitliliğe yönelmesini sağlamıştır (Maudos, Pastor ve Perez, 2002, s. 510).

2.2.2. Bankacılık Sektöründe Rekabetin Ölçülmesi

Bankacılık sektöründeki mevcut rekabeti ölçmeye yönelik çalışmalar, iktisat literatüründeki rekabeti ölçmeye yönelik çalışmalarla paralellik taşımaktadır. Bu konudaki teorik gelişmeler bankacılık sektöründeki rekabetin ölçülmesinde de temel teşkil etmektedir. Bu bağlamda iktisat literatüründe var olan ölçüm çalışmalarını yapısal ve yapısal olmayan şeklinde ele almak mümkündür. İki yaklaşımda da temel amaç, piyasa gücünü ve bu gücü yaratan faktörleri ortaya koymaktır. Yapısal yaklaşım, "piyasa yapısı - firma davranışları - piyasa performansı" (Structure - Conduct – Performance - SCP) modeline dayanmaktadır. Bu modele göre, piyasadaki yoğunlaşma bankaları daha az rekabetçi davranışlar göstermeye sevk eder. Böylelikle de daha fazla piyasa gücüne ve kârlılığa sahip olmalarına olanak sağlar. Piyasa yoğunlaşmasından kasıt ise piyasadaki firma sayısının nispeten daha az olması, firmaların ise nispeten daha büyük olmalarıdır. Piyasada az sayıda firma bulunması ise, rekabeti azaltacak ve mevcut firmaların kendi aralarında fiyatlama konusunda işbirliği yapma olasılığını artıracaktır (Church ve Ware, 2000, s. 426). Dolayısıyla piyasa yapısının piyasadaki performansı şekillendirebileceğini söylemek mümkündür. Özellikle bankacılık sektöründeki yoğunlaşma kredi faiz oranlarında artışa sebep olabilir ve bu da tüketiciler açısından olumsuzluklara neden olabilir.

SCP çalışmaları genel olarak piyasadan elde ettiği verilerle piyasa gücünü ölçmeye çalışmaktadır. Bu bağlamda bu çalışmalarda kullanılan veriler genel olarak firmaları muhasebe verilerinden elde edilmektedir. Bu çalışmalardaki temel düşünce, firmaların yapısal değişkenleriyle piyasa performansı arasında bir ilişkinin olduğudur.

Söz konusu bu değişkenler yapısal olabileceği gibi merkezi otorite tarafından yapılan düzenlemeler şeklinde de olabilir. Örneğin, bankacılık sektöründe merkezi otorite tarafından faizlere tavan sınırlaması getirilmesi şeklinde olabilmektedir (Gilbert, 1984, s. 626).

Yapısal yaklaşım, piyasa gücünü ve marjinal maliyetleri piyasa verilerini kullanarak tahmin etmeye çalışmaktadır. Literatürde indirgenmiş biçim ve yapısal modeller şeklinde iki temel araştırma tekniği bulunmaktadır. İndirgenmiş biçim modelinde, yapısal bir model tahmin edilmeden karşılaştırmalı istatistikler aracılığıyla piyasa yapısı ile firma davranışları arasındaki ilişki ele alınır. Bu yaklaşımın temel varsayımı, firmaların maliyetlerinde yaşanan bir değişimin fiyatlara da yansıdığıdır. Bu değişim firmaların faaliyette bulundukları piyasaların tekel veya rekabetçi olmasına göre değişiklik göstermektedir. Yapısal modellerde ise, çeşitli varsayımlarla model oluşturma amaçlanmaktadır. Bu bağlamda piyasa talebi ve marjinal maliyetin belirlenmesinin ardından fiyat maliyet aralığı belirlenir. Piyasa talebi ile marjinal maliyet eğrisinin tahmin edilmesiyle bir model kurgulanır. Sonuç olarak firmaların kârlarını en yükseğe çıkarma amacı ve homojen mal ürettikleri varsayımları ile piyasayı temsil ettiği düşünülen bir yapısal model oluşturulmaktadır (Shaffer, 1994, s. 8-9).

Politika yapıcılar bankacılık sektöründeki rekabetin ölçülmesi ve değerlendirilmesi konusunda isteklidirler. Ancak bankaların giriş davranışları, maliyetler ve gelirler gibi birçok faktör nedeniyle bu sektördeki rekabetin ölçülmesi ve değerlendirilmesi oldukça zordur. Çünkü bankacılık sektöründeki rekabet, bir yandan bazı maliyetleri düşürüp ekonomik etkinliğin gelişmesine yardımcı olurken, diğer taraftan da olumsuz gelişmeler karşısında bankaların mücadele gücünü zayıflatarak onların kârlılığını ve piyasa gücünü azaltmaktadır. Bu nedenle politika yapıcılar istikrar ve ekonomik etkinliği birlikte sağlayacak bir finans sistemini geliştirmeyi amaçlamaktadır (Northcott, 2004, s. 29).

2. 3. TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNDE REKABET

Türk bankacılık sektörünün AB finans piyasası ve dünya finans piyasası ile entegre olabilmesi ve rekabet gücünü artırabilmesi için belirli birtakım faktörleri dikkate alması gerektiği ifade edilmiştir. Bu bağlamda finans piyasasındaki güncel

gelişmelerin devamlı takip edilmesi, değişikliklere adapte olunması ve Türk bankacılık mevzuatının dünya ve AB bankacılık mevzuatlarıyla uyumlaştırılması gerektiği ifade edilmiştir (Yücememiş, 2005, s. 282). Bu amaçla 1980'den itibaren Türk bankacılık sektöründe bazı düzenlemeler yapılmıştır. Yapılan düzenlemeleri ve yaşanan gelişmeleri şu şekilde özetlemek mümkündür (DPT, 1992, s. 27-28):

- Sektöre yerli ve yabancı bankaların girişine izin verilmiştir.
- Kamu otoritelerince belirlenen kredi ve mevduat faiz oranları artık serbest bırakılmıştır.
- Bankacılık sektörüne girişin ve kredi ve mevduat faiz oranlarının serbestleştirilmesi sektörü rekabete açık hale getirmiştir.
- Sektörde rekabetin artması ve işlemlerin çeşitlenmesinden dolayı daha etkin bir gözetim-denetim sistemine ihtiyaç duyulmuştur. Bu bağlamda sorunlu kredilerin tespiti ve yeterli karşılık ayrılması konusunda uluslararası standartları yakalamak adına "karşılık kararı" yayımlanmıştır.
- Bankaların her yıl bağımsız dış denetim organlarınca denetlenmesi uygulaması başlatılmıştır.
- Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu (TMSF) kurulmuştur.
- Az şube ile toptancı bankacılık yapan banka sayısında artış yaşanmıştır.
- Türk bankaları yurt dışında şube ve temsilcilik açarak veya banka kurarak dışa açılmaya başlamıştır.
- Türk ekonomisinin liberalleşmesi bağlamında önemli bir gelişi olan "Türk Parasının Kıymetini Koruma Hakkında 32 Sayılı Karar"ın yürürlüğe girmesini sağlayan Bakanlar kurulu kararı yayımlanmıştır.
- TC Merkez Bankası'nın orta vadede fiyat istikrarını sağlama amaçlı kredi ve para politikası kararları ile diğer yenilikleri.

18.06.1999 tarihinde 4389 sayılı Bankalar Yasası kabul edilmiştir. Söz konusu yasa zamanla değişikliklere uğramıştır. Yapılan değişikliklerle yeni yasa, uluslararası mevzuata, tavsiyelere ve özellikle de AB direktiflerine uygun hale getirilmeye çalışılmıştır. 4389 sayılı kanunun amacı, sektördeki rekabeti artırmak, sektöre ilişkin uluslararası mevzuatta kabul gören kriterleri Türk bankacılık sektörüne entegre etmek ve bankaların şeffaf bir şekilde çalışmalarını sağlamaktır. Belirlenen bu hedefleri

gerçekleştirmek için kanunda BDDK'nın kurulması kararlaştırılmıştır. Bu şekilde bir yapılanmanın kararlaştırılmasındaki amaç ise, sektöre yönelik politik müdahaleleri en aza indirgemektir (Çolak, 2005, s. 108).

Türk bankacılık sektöründe gözetim ve denetim görevi BDDK tarafından yerine getirilmektedir. Sektörün rekabeti dikkate alacak şekilde çalışmalarını gerçekleştirmesi konusunda ise görevli kurum Rekabet Kurumudur. Türk bankacılık sektörü, mali yüklerin kendisini fazlasıyla hissettirdiği bir ortamda faaliyetlerini sürdürmektedir. Bankalar müşterilerine karşı görevlerini yerine getirirken karşı karşıya kaldıkları ağır kamusal yükler nedeniyle görevlerini gereğince yapamamaktadır. Bu nedenle fon talep eden müşteriler yurtiçi yerine yurt dışındaki bankalara yönelmektedir. Bu bağlamda Türk bankacılık sektörünün karşı karşıya kaldığı ağır kamusal mali yükler sektörün uluslararası rekabet gücünü azaltmaktadır (Yağcılar, 2010, s. 121). Ancak yapılan bazı çalışmalarla rekabeti ve etkinliği artıracak önemli gelişmeler de yaşanmıştır. Uluslararası mevzuata uygun olacak şekilde bankaların sermaye/aktifler oranı yükseltilmiştir. Kamu bankalarının özelleştirilmesi ve ticari bankacılık yapan kamu bankalarının sayısının azaltılması da rekabet ve etkinlik açısından önemli etki yaratmıştır. AB'ye giriş süreci, bankaların pazar stratejilerinde ve örgütsel yapılanmalarında değişiklik yapmalarını sağlamıştır. Bu da Türk bankacılık sektörünün rekabet konusundaki algısını değiştirmiştir (Tunay, 2005, s. 235).

Türk bankacılık sektörü rekabet açısından farklı süreçler yaşamıştır. 1980 sonrası liberal ekonomi modeline geçişle birlikte bankacılık sektörü üzerinde olumlu etkiler yaratan düzenlemeler sayesinde yerli ve yabancı bankaların sektöre girişi kolaylaşmıştır. Ardından yaşanan teknolojik gelişmeler ile birlikte yeni finansal araçların sektörde kullanımı rekabeti daha da artırmıştır. 2001 krizinin ardından ise sektör yeni bir yapılanma sürecine girmiştir. Bu dönemde iflasların, özelleştirmelerin ve birleşmelerin yaşanması bankacılık sektörünün mali yapısını yeniden güçlendirmiştir. Özellikle devlet ağırlığının gittikçe azaldığı ve yabancı sermayenin ağırlık kazandığı bir dönüşüm yaşanmıştır. Bu dönüşüm, monopollü rekabet piyasası oluşturmuştur (Özcan, 2012, s. 209).

Türk bankacılık sektöründe rekabeti ölçmeye yönelik az sayıda çalışma yapılmıştır. Bunlardan biri Günalp ve Çelik tarafından 2006 yılında Panzar-Rosse yaklaşımı kullanılarak yapılan çalışmadır. Bu çalışma 1990-2000 arası dönemi kapsamaktadır. Günalp ve Çelik, 1980 sonrası liberal ekonomi anlayışı çerçevesinde bankacılık sektöründe monopolleşme eğiliminin varlığını test etmek istemişlerdir. Bu bağlamda çalışmalarında 34 ticari bankanın verilerini kullanmak suretiyle rekabet derecesini ölçmüşlerdir. Çalışma sonucunda, bankacılık sektöründeki yüksek kârlılığın devam ettiğini, piyasaya yeni girişlerin olduğunu ve sektörde monopollü rekabet anlayışının hâkim olduğunu belirtmişlerdir (Günalp ve Çelik, 2006, s. 1340).

Çelik ve Kaplan ise 2010 yılında Türk bankacılık sektöründe etkinlik ve rekabet ilişkisini ölçmeye yönelik bir çalışma yapmışlardır. Çalışma 2002-2007 arası dönemi kapsamaktadır. Çalışma sonucunda, Türk bankacılık sektöründeki etkinliğin 2002-2005 yılları arasında azaldığını ancak, 2005-2006 yılları arasında özellikle yabancı bankaların sektöre ilgisinin artmasıyla etkinliğin yeniden arttığı gözlemlenmiştir. Dolayısıyla 2002-2004 arası dönemde tekelci bir yapı görünümünde olan Türk bankacılık sektöründe 2005 yılı itibariyle rekabet artmış ve 2006 yılından itibaren sektörde rekabetçi anlayış hâkim olmuştur. Bu bağlamda çalışmanın sonucu ele alındığında, Demsetz'in etkin yapı hipotezinin başka bir deyişle sektörde yüksek etkinliğe sahip olan firma sayısının artmasının rekabeti de beraberinde arttıracağı varsayımı Türk bankacılık sektörü için geçerli olduğu anlaşılmaktadır (Çelik ve Kaplan, 2010, s. 25).

Son yıllarda bankacılık sektörü ile ilgili yapılan yenilikler ve hukuki düzenlemeler sektöre yeni olanaklar sunmuş ve bankaların rekabetçi bir piyasa ortamına girmesine neden olmuştur. Özellikle ATM ve kredi kartları gibi teknolojik yeniliklerin tüm bankalarca kullanılması bu yenilikleri bankalar arasında taklit edilebilir duruma getirmiştir. Bu durum ise bankalar arasındaki taklitçi eşbiçimliliği her geçen gün daha da arttırmaktadır. Elektronik bankacılık uygulama ve hizmetlerinin tüm bankalar tarafından hemen hemen benzer şekilde kullanılması da bunu desteklemektedir. Dolayısıyla Türk bankacılık sektörünün rekabet konusunda yüksek homojenliğe sahip bir sektör olduğu anlaşılmaktadır. Çünkü önemli ölçüde başarı sağlayan bir bankacılık ürün ve hizmetinin diğer bir banka tarafından taklit edilmesinin

en fazla altı ay sürdüğü tespit edilmiştir. Ancak bankalar arasında uzman personel transferinin yaşanması bu süreyi daha da kısaltmaktadır (Arslan, 2008, s. 137).

Türk bankacılık sektöründe faaliyet gösteren rekabetçi bankaların temel faaliyet görevleri olan aracılık görevlerini daha etkin bir şekilde gerçekleştirdiği, kârlarının daha yüksek olduğu ve geleneksel bankacılık hizmetlerinin dışında yeni ürün ve hizmet uygulamaları geliştirmede daha üretken oldukları görülmektedir. Bu durum, yabancı bankaların sektöre girişinin sektörde rekabeti arttıran faktör olduğunu göstermektedir. Ayrıca Türk bankacılık sektöründeki rekabetin istikrar ile zıt ilişki içinde olduğu anlaşılmaktadır. Başka bir deyişle, rekabetçi bankaların daha yüksek riskle çalıştığı görülmektedir. Bu durum bankaları daralan marjlarını telafi etmek için daha az seçici davranmaya itmekte ve bu nedenle de risklerinin artmasına neden olmaktadır (Özcan, 2012, s. 210).

Türk bankacılık sektörü, ekonomik istikrarsızlık, aşırı risklerin alınması ve bazı banka ortaklarının banka kaynaklarını kötüye kullanmasından dolayı müşterilerin gözünde güven kaybı yaşamıştır. Bu durum müşterileri yüksek faiz veren bankaların yanında, daha güvenli olduklarını düşündükleri bankalara yöneltmiştir. Bu noktada ise kamu bankaları özel bankalara kıyasla ön plana çıkmıştır. Kamu bankaları geniş şube ağına sahip olmaları ve devlet bankası olmalarının verdiği güvence nedeniyle böyle bir avantaja sahip olmuşlardır. Sonuç olarak Türk bankacılık sektöründe kamu bankalarının özel bankalar karşısında haksız rekabet yaratan avantajlara sahip oldukları görülmektedir (Çelik ve Kaplan, 2010, s. 26).

,

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MAVİ OKYANUS STRATEJİSİNİN BANKACILIK SEKTÖRÜ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE SINIRLILIKLARI

Küreselleşen dünya ekonomisi, birçok firmanın hızlı bir şekilde pazara girmesini kolaylaştırdığı gibi aynı zamanda pazardaki yerini korumasını ve sağlamlaştırmasını da zorlaştırmaktadır. Modern dünyada rekabetin fazla olması sebebiyle pazara giren tüm firmalar yerini koruyabilmek için modern stratejik yönetim tekniklerini kullanmak zorunda kalmaktadır. Bu bağlamda çalışma, Mavi Okyanus Stratejisi'nin rekabet anlayışında getirdiği yeni yaklaşımı ortaya koymayı ve bu stratejinin bankacılık sektörü üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamaktadır.

Araştırmada kullanılan anket uygulaması ise Şanlıurfa merkezde yer alan ticaret bankaları üzerinde uygulanmıştır.

3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Mavi Okyanus Stratejisi'nin rekabet anlayışında getirdiği yeni yaklaşım bağlamında bu stratejinin bankacılık sektörü üzerindeki etkisini saptamak için anket çalışması yapılmıştır. Anket formu, araştırmaya katılan banka çalışanlarının hem demografik bilgilerini öğrenebilmek hem de Mavi Okyanus Stratejisinin bankacılık sektörü üzerindeki etkisini ortaya koyabilmeyi sağlayacak şekilde hazırlanmıştır.

Anketin birinci bölümü araştırmaya katılan banka çalışanlarının demografik özelliklerini ve çalıştıkları banka ile ilgili temel bilgileri öğrenmeye yönelik sorulardan oluşmaktadır.

Anketin ikinci bölümü ise araştırmanın amacı gereği Mavi Okyanus Stratejisinin bankacılık sektörü üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Bu bağlamda anketteki sorular banka çalışanlarına sunulmuş olup, kişiler değerlendirmelerini bu ölçek üzerinde işaretleme yaparak belirtmişlerdir.

Yapılan anketler sonucunda elde edilen veriler üzerinden Mavi Okyanus Stratejisinin bankacılık sektörü üzerindeki etkisi değerlendirilmeye çalışılmıştır.

3.3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Araştırmanın varsayımları şu şekildedir:

Varsayım 1:

Mavi okyanus stratejisinin bankacılık sektörü üzerindeki etkisi bankaların statüsüne göre farklılık göstermektedir.

Varsayım 2:

Mavi okyanus stratejisinin bankacılık sektörü üzerindeki etkisi bankaların faaliyet sürelerine göre farklılık göstermektedir.

Varsayım 3:

Mavi okyanus stratejisi bankacılık sektörü üzerinde olumlu etki yaratmaktadır.

Varsayım 4:

Mavi okyanus stratejisi çerçevesinde faaliyetlerini sürdüren bankalar rakiplerine kıyasla daha başarılıdır.

3.4. EVREN VE ÖRNEKLEM

Bir alan araştırması yapılırken izlenecek iki yöntem bulunmaktadır. Bunlar; tam sayı ve örnekleme yöntemidir. En güvenilir ve geçerli olanı ise evrenin tamamını kapsayan yöntemdir. Ancak, evren içerisinde yer alan bütün elemanları irdelemek pek mümkün olamayacağı için bunun yerine onu temsil edecek bir küme oluşturulur ve araştırma bu temsili örneklem üzerinden yapılır (Altunışık, v.d., 2005, s. 130). Şanlıurfa'daki ticaret bankası sayısına ilişkin çeşitli resmi internet sitelerinde bilgiler yer almaktadır. Bu sitelerde banka sayıları farklılık gösterdiği için hem bankalar hem de resmi finansal kuruluşlar tarafından kabul görmüş bir kaynağa başvurulması gerekmiştir. Bu bağlamda güncel ve güvenilir olması açısından Türkiye Bankalar Birliği'nin (TBB) resmi internet sitesinden yararlanılarak araştırmanın evreni oluşturulmuştur. TBB'nin verilerine göre Şanlıurfa merkezde 13 farklı ticaret bankası ve bunlara ait toplam 44 şube bulunmaktadır (www.tbb.org.tr / Erişim Tarihi: 10.08.2021). Bu açıklamalar ışığında araştırmanın evrenini Şanlıurfa merkezde

bulunan 13 farklı ticaret bankasının (3 kamu bankası, 6 özel sermayeli banka ve 4 yabancı sermayeli banka) 44 şubesi oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemi ise genel evren sayıca az olduğu ve kolayca ulaşılabileceği için evrenin tamamı olarak belirlenmiştir. Başka bir deyişle, Şanlıurfa'daki ticaret bankalarının tüm şubeleri örneklem olarak seçilmiştir.

Tablo 4: Örneklem

Bankanın Statüsü	Sayı	%
Kamu bankası	14	31,8
Özel sermayeli banka	19	43,2
Yabancı sermayeli banka	11	25,0
Toplam	44	100,0

3.5. VERİ TOPLAMA ARACI

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmacı ve denekler açısından zaman bakımından kolaylık sağlaması, deneklere daha rahat bir şekilde ulaştırılabilmesi, tutum ölçümü ve sayısal verilerin elde edilmesi bakımından daha kullanışlı oluşu ve rahatça toplanabildiği için anket tekniği kullanılmıştır. Anketin Şanlıurfa merkezdeki ticaret bankaları üzerinde uygulanması öngörülmüştür. Araştırmada kullanılan anket formunun hazırlanmasında Raj Kumar ve Surender Kumar Gupta'nın 10 maddelik Mavi Okyanus Ölçeğinden faydalanılmıştır. Ayrıca 2015 yılında Beykent Üniversitesi İşletme Anabilim Dalında Yıldız ÖZTÜRK ve 2017 yılında Akdeniz Üniversitesi İşletme Anabilim Dalında Berrin ÇAĞLAYAN tarafından hazırlanmış olan benzer nitelikteki yüksek lisans tezlerinden de faydalanılmıştır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümü araştırmaya katılan banka çalışanlarının demografik özelliklerini ve çalıştıkları banka ile ilgili temel bilgileri öğrenmeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Anketin ikinci bölümü ise araştırmanın amacı gereği Mavi Okyanus Stratejisinin bankacılık sektörü üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik sorulardan oluşmaktadır.

3.6. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ VE YORUMLANMASI

Araştırmada anket aracılığıyla toplanan veriler öncelikle SPSS (Statistical Packages for Social Science) sistem programında oluşturulan veri kütüğüne

aktarılmıştır. Bu kütüğe aktarılan veriler araştırmada elde edilmek istenilen amaçlara uygun bir şekilde kodlanarak çeşitli istatistiki analizler yapmaya elverişli hale getirilip yorumlamalar yapılmıştır.

3.7. BULGULAR VE YORUMLAR

Çalışmanın bu bölümünde araştırmaya katılan ticaret bankalarından anketler aracılığıyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Ayrıca bu bulgulara bağlı olarak açıklamalar ve yorumlamalar yapılmıştır.

3.7.1. Demografik Bilgiler

Bu bölümde, araştırmaya katılan banka çalışanlarının demografik özellikleri ile çalıştıkları bankaya ilişkin bulgular ve yorumlamalar yer almaktadır.

Tablo 5: Cinsiyet

Cinsiyet		Sayı	%
	Kadın	25	56,8
	Erkek	19	43,2
	Toplam	44	100,0

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının %56,8'i kadın %43,2'si ise erkeklerden oluşmaktadır (Tablo 5). Bu durum göz önüne alındığında araştırmaya katılan bankaların görev dağılımında kadın ve erkek çalışan sayısının birbirlerine yakın olduğu görülmektedir.

Tablo 6: Öğrenim Durumu

Öğrenim Durumu		Sayı	%
	Lisans	18	40,9
	Lisansüstü	26	59,1
	Toplam	44	100,0

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının %40,9'u lisans ve %59,1'i ise lisansüstü öğrenim görmüştür (Tablo 6). Dolayısıyla araştırmaya katılan banka çalışanlarının hepsi yüksek öğrenim görmüş kişilerden oluşmaktadır.

Tablo 7: Bankadaki Görevi

Görev	Sayı	%
Şube müdürü	10	22,7
Şube müdür yardımcısı	21	47,7
Portföy yöneticisi	13	29,5
Toplam	44	100,0

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının bankadaki görev dağılımına bakıldığında %22,7'si şube müdürü, %47,7'si şube müdür yardımcısı ve %29,5'i ise portföy yöneticisi olarak görev almaktadır (Tablo 7). Bu bağlamda araştırmanın genel olarak çalışmaya konu olan banka şubelerinin üst düzey yöneticileri yapıldığı görülmektedir.

Tablo 8: Bankadaki Görev Süresi

Görev Süresi	Sayı	%
2-5	3	6,8
6-10	16	36,4
11-15	25	56,8
Toplam	44	100,0

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının çalıştıkları bankadaki görev sürelerine bakıldığında %6,8'inin 2-5 yıl, %36,4'ünün 6-10 yıl ve %56,8'inin ise 11-15 yıldır bu bankada görev aldıkları görülmektedir (Tablo 8). Dolayısıyla banka çalışanlarının yarısından fazlasının en az 10 yıldır görevlerini sürdürdükleri anlaşılmaktadır.

Tablo 9: Bankanın Statüsü

Bankanın Statüsü	Sayı	%
Kamu bankası	14	31,8
Özel sermayeli banka	19	43,2
Yabancı sermayeli banka	11	25,0
Toplam	44	100,0

Araştırmaya konu olan bankaların statüsüne bakıldığında %31,8'i kamu bankası, %43,2'si özel sermayeli banka ve %25,0'i ise yabancı sermayeli bankadır (Tablo 9). Yapılan çeşitli araştırmalara göre farklı sermaye sahipliği olan bankaların farklı kurumsal stratejileri uyguladıkları görülmüştür (Örücü ve Çoban, 2017, s. 7). Dolayısıyla bu çalışmada da tezin amacı gereği kamu, özel ve yabancı sermayeli banka ayrımına gidilmiştir. Ayrıca araştırmaya katılan bankalar yasal gerekçeler nedeniyle

banka isimlerinin açıkça beyan edilmemesini talep etmişlerdir. Bu nedenle tez çalışmasında kamu, özel ve yabancı sermayeli banka şeklinde ayrım yapılmıştır.

Tablo 10: Bankanın Faaliyet Süresi

Faaliyet Süresi	Sayı	%
1-25 yıl	4	9,1
26-50 yıl	5	11,4
51-75 yıl	12	27,3
76-100 yıl	18	40,9
101 ve üzeri	5	11,4
Toplam	44	100,0

Araştırmaya katılan bankaların faaliyet sürelerine göre dağılımına bakıldığında %9,1'in 1-25 yıl, %11,4'ün 26-50 yıl, %27,3'ün 51-75 yıl, %40,9'unun 76-100 yıl ve %11,4'sinin ise 101 yıl üzeri süredir faaliyette olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla genel toplama bakıldığında araştırmaya konu olan bankaların çoğunluğunun (%79,6'sı) 51 yıl ve üzeri süredir faaliyette olduğu görülmektedir (Tablo 10).

Tablo 11: Bankanızın Statüsü – Türkiye'deki Şube Sayısı

Bankanın statüsü		Türkiye'deki şube sayısı					Toplam
		1-250	251-500	501-750	751-1000	1001 ve üzeri	
Kamu bankası	Sayı	0	0	0	4	10	14
	%	0,0	0,0	0,0	26,8	71,4	100,0
Özel sermayeli banka	Sayı	3	3	3	5	5	19
	%	15,8	15,8	15,8	26,3	26,3	100,0
Yabancı sermayeli banka	Sayı	1	4	3	3	0	11
	%	9,1	36,4	27,3	27,3	0,0	100,0
Toplam	Sayı	4	7	6	12	15	44
	%	9,1	15,9	13,6	27,3	34,6	100,0

Araştırmaya katılan kamu, özel ve yabancı sermayeli bankaların Türkiye'deki şube sayılarına bakıldığında kamu bankalarının %26,8'i 751-1000, %71,4'ü ise 1001 ve üzeri sayıda şubeye sahiptir. Özel sermayeli bankaların %15,8'i 1-250, %15,8'i 251-500, %15,8'i 501-750, %26,3'ü 751-1000 ve %26,3'ü ise 1001 ve üzeri sayıda şubeye sahiptir. Yabancı sermayeli bankaların ise, %9,1'i 1-250, %36,4'ü 251-500, %27,3'ü 501-750 ve %27,3'ü 751-1000 arası sayıda şubeye sahiptir (Tablo 11). Dolayısıyla kamu bankalarının, özel ve yabancı sermayeli bankalara oranla şube sayılarını arttırdığını göstermektedir. Bu durum, mavi okyanus stratejisinin temel değerlerinden olan maliyet azaltma ilkesinin özel ve yabancı sermayeli bankalarca

daha çok dikkate alındığını göstermektedir. Çünkü şube sayısını arttırmak demek personel sayısı ve şube için gerekli olan demirbaş sayısını arttırmak demektir. Bu da maliyetlerin artmasına yol açmaktadır.

Tablo 12: Bankanın Statüsü – Toplam Müşteri Sayısı

Bankanın Statüsü		Bankanın toplam müşteri sayısı					Toplam
		1-5 milyon	6-10 milyon	11-15 milyon	16-20 milyon	21 milyon ve üzeri	
Kamu bankası	Sayı	0	0	0	9	5	14
	%	0,0	0,0	0,0	64,3	35,7	100,0
Özel sermayeli banka	Sayı	1	5	0	8	5	19
	%	5,3	26,3	0,0	42,1	26,3	100,0
Yabancı sermayeli banka	Sayı	0	1	3	7	0	11
	%	0,0	9,1	27,3	63,6	0,0	100,0
Toplam	Sayı	1	6	3	24	10	44
	%	2,3	13,6	6,8	54,5	22,7	100,0

Araştırmaya katılan kamu, özel ve yabancı sermayeli bankaların müşteri sayılarına bakıldığında kamu bankalarının %64,3'ü 16-20 milyon, %35,7'si ise 21 milyon ve üzeri sayıda müşteriye sahiptir. Özel sermayeli bankaların %5,3'ü 1-5 milyon, %26,3'ü 6-10 milyon, %42,1'i 16-20 milyon ve %26,3'ü ise 21 milyon ve üzeri müşteriye sahiptir. Yabancı sermayeli bankaların %9,1'i 6-10 milyon, %27,3'ü 11-15 milyon ve %63,6'sı ise 16-20 milyon müşteriye sahiptir (Tablo 12). Dolayısıyla kamu bankalarının özel ve yabancı sermayeli bankalara oranla daha fazla müşteriye sahip oldukları görülmektedir. Bu durumun müşteriler açısından kamu bankalarının devlet bankası olmasının vermiş olduğu güvenden kaynaklandığı söylenebilir.

Tablo 13: Bankanın Statüsü – Bankanın Yıllık Net Kârı

Bankanın statüsü		Bankanın yıllık net kârı				Toplam
		1-2 Milyar TL	2-4 Milyar TL	4-6 Milyar TL	6-8 Milyar TL	
Kamu bankası	Sayı	0	5	5	4	14
	%	0,0	35,7	35,7	28,6	100,0
Özel sermayeli banka	Sayı	6	0	5	8	19
	%	31,6	0,0	26,3	42,1	100,0
Yabancı sermayeli banka	Sayı	4	4	0	3	11
	%	36,4	36,4	0,0	27,3	100,0
Toplam	Sayı	10	9	10	15	44
	%	22,7	20,5	22,7	34,1	100,0

Araştırmaya katılan kamu, özel ve yabancı sermayeli bankaların yıllık net kârlarına bakıldığında kamu bankalarının %35,7'si 2-4 milyar TL, %35,7'si 4-6 milyar

TL ve %28,6'sı ise 6-8 milyar TL'dir. Özel sermayeli bankaların %31,6'sı 1-2 milyar TL, %26,3'ü 4-6 milyar TL ve %42,1'i ise 6-8 milyar TL aralığında yıllık net kârları olduğunu belirtmiştir. Yabancı sermayeli bankaların ise %36,4'ü 1-2 milyar TL, %36,4'ü 2-4 milyar TL ve %27,3'ü ise 6-8 milyar TL aralığında yıllık kâr elde ettiklerini belirtmişlerdir (Tablo 13). Eldeki veriler kamu bankalarının yıllık net kârlarının özel ve yabancı sermayeli bankalara kıyasla daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durumun ortaya çıkmasında kamu bankalarının daha fazla şube ve müşteri sayısına sahip olmasının etkisi açıktır. Ayrıca MOS'un temelinde yer alan "olmayan talebi oluşturmak" ve "piyasaya yeni bir ürün/hizmet sunma" politikalarının başarılı şekilde uygulanmasından da kaynaklı olduğu söylenebilir.

3.7.2. Yargısal Değerlendirme

Bu bölüm araştırmaya katılan banka çalışanlarının yargısal değerlendirmelerine ilişkin bulgulardan ve yorumlardan oluşmaktadır.

3.7.2.1. Bankanın Statüsü ve Mavi Okyanus Stratejisi

"Mavi okyanus stratejisinin bankacılık sektörü üzerindeki etkisi bankaların statüsüne göre farklılık göstermektedir." varsayımına bağlı olarak bu duruma ilişkin elde edilen veriler tablolar halinde aşağıda açıklanmaktadır.

Tablo 14: Bankanın Statüsü - Rekabetsiz Pazar Alanı Oluştururuz

Bankanın statüsü		Rekabetsiz pazar alanı oluştururuz			Toplam
		Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Katılmıyorum	
Kamu bankası	Sayı	5	9	0	14
	%	35,7	64,3	0,0	100,0
Özel sermayeli banka	Sayı	11	5	3	19
	%	57,9	26,3	15,8	100,0
Yabancı sermayeli banka	Sayı	7	4	0	11
	%	63,6	36,4	0,0	100,0
Toplam	Sayı	23	18	3	44
	%	52,3	40,9	6,8	100,0

Genel olarak bankaların "rekabetsiz pazar alanı oluştururuz" yargısına katılım oranları "katılıyorum" %52,3, "kesinlikle katılıyorum" %40,9 ve "katılmıyorum" ise %6,8'dir (Tablo 14). "Katılıyorum" ve "kesinlikle katılıyorum" birlikte ele alındığında %93,2 gibi yüksek bir oranla bankaların "rekabetsiz pazar alanı oluştururuz" yargısına katıldıkları görülmektedir. Dolayısıyla bu durum, araştırmaya katılan bankaların

büyük çoğunluğunun MOS'un temelini oluşturan rekabetsiz bir pazar alanı oluşturma politikasını savunduklarını göstermektedir. Bu yargıya katılım oranları bankaların statülerine göre ise farklılık göstermektedir. Kamu bankalarının %35,7'si "katılıyorum" ve %64,3'ü de "kesinlikle katılıyorum" demiştir. Özel sermayeli bankalarda "katılıyorum" %57,9, "kesinlikle katılıyorum" %26,3 ve "katılmıyorum" ise %15,8'dir. Yabancı sermayeli bankaların %63,6'sı "katılıyorum" ve %36,4'ü de "kesinlikle katılıyorum" şeklinde yanıt vermiştir. Dolayısıyla "katılıyorum" ve "kesinlikle katılıyorum" birlikte ele alındığında kamu ve yabancı sermayeli bankaların tamamının (%100'ü) MOS'un temelini oluşturan bu yargıya göre faaliyet yürüttükleri anlaşılmaktadır.

Tablo 15: Bankanın Statüsü - Olmayan Talebi Oluşturmak ve Yakalamak İçin Şirket Olarak Mücadele Ederiz.

Bankanın statüsü		Olmayan talebi oluşturmak ve yakalamak için şirket olarak mücadele ederiz.			Toplam
		Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Katılmıyorum	
Kamu bankası	Sayı	2	12	0	14
	%	14,3	85,7	0,0	100,0
Özel sermayeli banka	Sayı	7	8	4	19
	%	36,8	42,1	21,1	100,0
Yabancı sermayeli banka	Sayı	3	8	0	11
	%	27,3	72,7	0,0	100,0
Toplam	Sayı	12	28	4	44
	%	27,3	63,6	9,1	100,0

Genel olarak bakıldığında bankaların "olmayan talebi oluşturmak ve yakalamak için şirket olarak mücadele ederiz" yargısına katılım oranları "katılıyorum" %27,3, "kesinlikle katılıyorum" %63,6 ve "katılmıyorum ise %9,1'dir (Tablo 15). "Katılıyorum" ve "kesinlikle katılıyorum" birlikte ele alındığında %90,9 gibi yüksek bir oranla bankaların "olmayan talebi oluşturmak ve yakalamak için şirket olarak mücadele ederiz" yargısına katıldıkları görülmektedir. Bu da araştırmaya konu olan bankaların MOS'un dört temel işleminden biri olan "yaratma işlemini" başka bir deyişle, olmayan talebi oluşturmak ilkesini büyük bir çoğunlukla uyguladıklarını göstermektedir. Bu durum kamu ve yabancı sermayeli bankalar açısından tamamen kabul görmüşken, özel sermayeli bankalar açısından ise %78,9 oranında kabul görmüştür. Dolayısıyla özel sermayeli bankalar, kamu ve yabancı sermayeli bankalara kıyasla bu yargıya daha az katılım göstermişlerdir.

Tablo 16: Bankanın Statüsü - Bankamız Ürün ve Hizmetlerini Müşteriye Sunarken Kişiye Özel İndirim Fırsatları veya Bölgeye Özel Fiyatlandırma Politikaları Uygulamaktadır.

Bankanızın statüsü nedir?		Bankamız ürün ve hizmetlerini müşteriye sunarken kişiye özel indirim fırsatları veya bölgeye özel fiyatlandırma politikaları uygulamaktadır.			Toplam
		Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Katılmıyorum	
Kamu bankası	Sayı	3	11	0	14
	%	21,4	78,6	0,0	100,0
Özel sermayeli banka	Sayı	7	11	1	19
	%	36,8	57,9	5,3	100,0
Yabancı sermayeli banka	Sayı	5	6	0	11
	%	45,5	54,5	0,0	100,0
Toplam	Sayı	15	28	1	44
	%	34,1	63,6	2,3	100,0

Genel olarak bankaların "bankamız ürün ve hizmetlerini müşteriye sunarken kişiye özel indirim fırsatları veya bölgeye özel fiyatlandırma politikaları uygulamaktadır" yargısına katılım oranları "katılıyorum" ve "kesinlikle katılıyorum" birlikte ele alındığında %97,7'dir. Dolayısıyla araştırmaya katılan bankalar çok büyük bir oranda bu yargıyı desteklemektedir. Bu durum bankaların statüsü devreye girdiğinde de aynı şekilde olmaktadır. Çünkü "katılıyorum ve "kesinlikle katılıyorum" düşünceleri birlikte ele alındığında kamu bankalarının %100'ü, özel sermayeli bankaların %94,7'si ve yabancı sermayeli bankaların ise %100'ü bu yargıya katılım göstermişlerdir (Tablo 16). Bu bağlamda araştırmaya konu olan kamu, özel ve yabancı sermayeli bankaların hemen hemen hepsinin MOS'un önemli unsurlarından biri olan belirli bir gruba veya bölgeye yönelerek rakiplerinden farklılaşma düşüncesine göre hareket ettikleri söylenebilir. Bu düşünce ile hareket eden bankaların rakiplerinden ayrışarak müşteri memnuniyeti sağlama ve müşteri sayısını arttırma konusunda daha avantajlı oldukları söylenebilir.

Tablo 17: Bankanın Statüsü - Bankamız Teknolojik Ürün/Hizmetler (Mobil Bankacılık, İnternet Bankacılığı Vb.) Konusunda Rakiplerinden Farklı Uygulamalara Sahiptir.

Bankanın statüsü		Bankamız teknolojik ürün/hizmetler (mobil bankacılık, internet bankacılığı vb.) konusunda rakiplerinden farklı uygulamalara sahiptir.			Toplam
		Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Katılmıyorum	
Kamu bankası	Sayı	4	10	0	14
	%	28,6	71,4	0,0	100,0
Özel sermayeli banka	Sayı	10	8	1	19
	%	52,6	42,1	5,3	100,0
Yabancı sermayeli banka	Sayı	2	9	0	11
	%	18,2	81,8	0,0	100,0
Toplam	Sayı	16	27	1	44
	%	36,4	61,4	2,3	100,0

Genel olarak bakıldığında "bankamız teknolojik ürün/hizmetler (mobil bankacılık, internet bankacılığı vb.) konusunda rakiplerinden farklı uygulamalara sahiptir" yargısına katılım oranları "katılıyorum" ve "kesinlikle katılıyorum" birlikte ele alındığında %97,8 olmaktadır. Bu durum kamu, özel ve yabancı sermayeli banka ayrımında da benzerlik göstermektedir. Bu bağlamda "katılıyorum" ve "kesinlikle katılıyorum" birlikte ele alındığında kamu ve yabancı sermayeli bankaların %100'ü, özel sermayeli bankaların ise %94,7'si bu yargıyı desteklemişlerdir (Tablo 17). Bu durum araştırmaya konu olan bankaların MOS'a geçişi zorunlu hale getiren dijitalleşme konusunda önemli adımlar attığını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla bankalar yaşanan teknolojik gelişmeler ışığında kendilerine özgü dijital bankacılık uygulamaları aracılığıyla ürün ve hizmet sunumu gerçekleştirerek hem verimliliklerini arttırmakta hem de rakiplerinden ayrışmaktadır.

Tablo 18: Bankanın Statüsü - Bankamız Doğru Ürünü Doğru Zamanda, Doğru Müşteriye Sunarak Müşteri Memnuniyeti Sağlamaktadır.

Bankanın statüsü		Bankamız doğru ürünü doğru zamanda, doğru müşteriye sunarak müşteri memnuniyeti sağlamaktadır.		Toplam
		Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
Kamu bankası	Sayı	3	11	14
	%	21,4	78,6	100,0
Özel sermayeli banka	Sayı	7	12	19
	%	36,8	63,2	100,0
Yabancı sermayeli banka	Sayı	0	11	11
	%	0,0	100,0	100,0
Toplam	Sayı	10	34	44
	%	22,7	77,3	100,0

Genel olarak bankaların "bankamız doğru ürünü doğru zamanda, doğru müşteriye sunarak müşteri memnuniyeti sağlamaktadır" yargısına katılım oranları "katılıyorum" %22,7 ve "kesinlikle katılıyorum" %77,3'tür. Dolayısıyla "katılıyorum" ve "kesinlikle katılıyorum" birlikte ele alındığında bankaların bu yargıya %100 ile katılım gösterdikleri görülmektedir. Ayrıca kamu, özel ve yabancı sermayeli banka ayrımına gidildiğinde de bu yargının aynı şekilde %100 ile desteklendiği görülmektedir (Tablo 18). Bu durum araştırmaya konu olan bankaların MOS'un temel felsefelerinden olan doğru ürünü doğru zamanda, doğru müşteriye sunma düşüncesiyle hareket ettiklerini göstermektedir. Başka bir deyişle, bankalar sektördeki ihtiyacı önceden analiz ederek doğru ürünü doğru zamanda müşterilerine sunmaktadır. Böylece pazara sunmuş oldukları ürün veya hizmetlerde müşteri talebinin ve memnuniyetinin artmasını sağlamışlardır.

Tablo 19: Bankanızın Statüsü - Pazara Sunduğunuz Yeni Ürünlerin Finansal Başarısı

Bankanın statüsü		Pazara sunduğunuz yeni ürünlerin finansal başarısı.		Toplam
		İyi	Çok iyi	
Kamu bankası	Sayı	8	6	14
	%	57,1	42,9	100,0
Özel sermayeli banka	Sayı	16	3	19
	%	84,2	15,8	100,0
Yabancı sermayeli banka	Sayı	5	6	11
	%	45,5	54,5	100,0
Toplam	Sayı	29	15	44
	%	65,9	34,1	100,0

Genel olarak bakıldığında bankaların "pazara sunduğunuz yeni ürünlerin finansal başarısı" sorusuna %65,9'u "iyi" ve %34,1'i ise "çok iyi" şeklinde yanıt vermişlerdir. Bu durum bankaların statüsü devreye girdiğinde de benzerlik göstermektedir. Kamu bankaları %21,4 ile "iyi" ve %78,6 ile "çok iyi" demiştir. Özel sermayeli bankalarda %84,2 "iyi" ve %15,8 "çok iyi" şeklinde yanıt vermiştir. Yabancı sermayeli bankalarda ise %45,5 "iyi" ve %54,5 ise "çok iyi" demiştir (Tablo 19). Dolayısıyla araştırmaya konu olan bankalar pazara sundukları yeni ürün ve hizmetlerin finansal açıdan başarılı olduğunu belirtmişlerdir. Bu durumun bankaların MOS çerçevesinde sektördeki ihtiyacı önceden belirleyerek buna göre ürün ve hizmet geliştirmelerinden kaynaklandığı söylenebilir. Başka bir deyişle, bankaların piyasaya sundukları yeni ürünlerinin finansal açıdan başarılı olmasında, MOS'un doğru ürünü

doğru zamanda doğru müşteriye sunma felsefesinin bankalarca başarıyla uygulanmasının etkisinin büyük olduğu söylenebilir.

Tablo 20: Bankanın Statüsü - Finansal Açıdan Genel Başarı Düzeyiniz.

Bankanın statüsü		Finansal açıdan genel başarı düzeyiniz.			Toplam
		İyi	Çok iyi	Orta	
Kamu bankası	Sayı	3	11	0	14
	%	21,4	78,6	0,0	100,0
Özel sermayeli banka	Sayı	15	1	3	19
	%	78,9	5,3	15,8	100,0
Yabancı sermayeli banka	Sayı	4	7	0	11
	%	36,4	63,6	0,0	100,0
Toplam	Sayı	22	19	3	44
	%	50,0	43,2	6,8	100,0

Genel olarak bakıldığında "finansal açıdan genel başarı düzeyiniz" sorusuna bankalar %50,0 ile "iyi", %43,2 ile "çok iyi" ve %6,8 ile de "orta" şeklinde yanıt vermişlerdir. Bu soruya kamu bankaları %21,4 ile "iyi" ve %78,6 ile "çok iyi" demiştir. Özel sermayeli bankalar %78,9 "iyi", %5,3 "çok iyi" ve %15,8 ile de "orta" şeklinde yanıt vermiştir. Yabancı sermayeli bankalar ise %36,4 ile "iyi" ve %63,6 ile de "çok iyi" demişlerdir (Tablo 20). Dolayısıyla kamu ve yabancı sermayeli bankalar özel sermayeli bankalara kıyasla finansal açıdan daha başarılı olduklarını belirtmişlerdir. Bu durumun ortaya çıkmasında kamu ve yabancı sermayeli bankaların MOS'un dört temel işleminden biri olan "yaratma işlemine" başka bir deyişle, olmayan talebi oluşturmak ilkesine özel sermayeli bankalara kıyasla daha çok önem vermelerinin etkisi olabilir. Çünkü mevcut taleplere ek olarak yeni taleplerin oluşturulması hem sunulan ürün ve hizmet sayısını hem de buna bağlı olarak müşteri sayısını artıracaktır. Dolayısıyla da finansal açıdan daha başarılı bir durum ortaya çıkacaktır.

Tablo 21: Bankanın Statüsü - Yeni Müşteri Sayınızdaki Artış.

Bankanın statüsü		Yeni müşteri sayınızdaki artış.			Toplam
		İyi	Çok iyi	Orta	
Kamu bankası	Sayı	5	9	0	14
	%	35,7	64,3	0,0	100,0
Özel sermayeli banka	Sayı	10	5	4	19
	%	52,6	26,3	21,1	100,0
Yabancı sermayeli banka	Sayı	4	7	0	11
	%	36,4	63,6	0,0	100,0
Toplam	Sayı	19	21	4	44
	%	43,2	47,7	9,1	100,0

"Yeni müşteri sayınızdaki artış" sorusuna bankalar %43,2 ile "iyi", %47,7 ile "çok iyi" ve %9,1 ile de "orta" şeklinde yanıt vermişlerdir. Bu durum banka statüleri devreye girdiğinde ise farklılık göstermektedir. Kamu bankaları %35,7 ile "iyi" ve %64,3 ile de "çok iyi" demişlerdir. Özel sermayeli bankalar %52,6 ile "iyi", %26,3 ile "çok iyi" ve %21,1 ile de "orta" demişlerdir. Yabancı sermayeli bankalar ise %36,4 ile "iyi" ve %63,6 ile de "çok iyi" şeklinde yanıt vermişlerdir (Tablo 21). Bu bağlamda kamu ve yabancı sermayeli bankaların yeni müşteri sayısındaki artışın özel sermayeli bankalara kıyasla daha çok olduğu anlaşılmaktadır. Bu durumun ortaya çıkmasında kamu ve yabancı sermayeli bankaların MOS'un unsurlarından olan olmayan talebi oluşturmak ve kişiye ve bölgeye özel politikalar uygulama stratejilerini özel sermayeli bankalara kıyasla daha iyi uygulamalarının etkili olduğu söylenebilir. Dolayısıyla kamu ve yabancı sermayeli bankalar açısından MOS'un bu stratejilerini başarıyla uygulamak bankaların başarısını ve müşteri memnuniyetini artırarak yeni müşteri sayısında da artışa yol açmıştır.

Tablo 22: Bankanın Statüsü - Genel Olarak Kârlılık Düzeyiniz.

Bankanın statüsü		Genel olarak kârlılık düzeyiniz.		Toplam
		İyi	Çok iyi	
Kamu bankası	Sayı	4	10	14
	%	28,6	71,4	100,0
Özel sermayeli banka	Sayı	18	1	19
	%	94,7	5,3	100,0
Yabancı sermayeli banka	Sayı	4	7	11
	%	34,6	63,6	100,0
Toplam	Sayı	26	18	44
	%	59,1	40,9	100,0

"Genel olarak kârlılık düzeyiniz" sorusuna bankalar %59,1 ile "iyi" ve %40,9 ile de "çok iyi" şeklinde yanıt vermişlerdir. Bankaların statüsü açısından ise kamu bankaları %28,6 ile "iyi" ve %71,4 ile de "çok iyi" demişlerdir. Özel sermayeli bankalar %94,7 ile "iyi" ve %5,3 ile de "çok iyi" demişlerdir. Yabancı sermayeli bankalar ise %34,6 ile "iyi" ve %63,6 ile de "çok iyi" şeklinde yanıt vermişlerdir (Tablo 22). Bu bağlamda kamu ve yabancı sermayeli bankaların genel kârlılık düzeylerine çoğunlukla "çok iyi", özel sermayeli bankaların ise "iyi" şeklinde yanıt verdikleri görülmektedir. Bu durumun kamu ve yabancı sermayeli bankaların, özel sermayeli bankalara kıyasla MOS'u daha başarılı uygulamalarından kaynaklandığı söylenebilir. Çünkü MOS çerçevesinde yeni talepler yaratmak ve kişiselleştirilmiş

hizmet sunmak, başka bir deyişle rakiplerinden farklılaşmak, hem müşteri memnuniyetini hem de yeni müşteri kazanılmasını sağlamaktadır. Bu da bunu başarı ile uygulayan kamu ve yabancı sermayeli bankaların kârlılık düzeyine olumlu yansımaktadır.

3.7.2.2. Bankanın Faaliyet Süresi ve Mavi Okyanus Stratejisi

"Mavi okyanus stratejisinin bankacılık sektörü üzerindeki etkisi bankaların faaliyet sürelerine göre farklılık göstermektedir." varsayımına bağlı olarak bu duruma ilişkin elde edilen veriler tablolar halinde aşağıda açıklanmaktadır.

Tablo 23: Bankanın Faaliyet Süresi - Rekabetsiz Pazar Alanı Oluştururuz.

Bankanın faaliyet süresi		Rekabetsiz pazar alanı oluştururuz			Toplam
		Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Katılmıyorum	
1-25	Sayı	2	1	1	4
	%	50,0	25,0	25,0	100,0
26-50	Sayı	3	2	0	5
	%	60,0	40,0	0,0	100,0
51-75	Sayı	7	5	0	12
	%	58,3	41,7	0,0	100,0
76-100	Sayı	9	7	2	18
	%	50,0	38,9	11,1	100,0
101 ve üzeri	Sayı	2	3	0	5
	%	40,0	60,0	0,0	100,0
Toplam	Sayı	23	18	3	44
	%	52,3	40,9	6,8	100,0

Genel olarak bankaların "rekabetsiz pazar alanı oluştururuz" yargısına "katılıyorum" ve "kesinlikle katılıyorum" birlikte ele alındığında %93,2 ile katılım gösterdikleri anlaşılmaktadır. Bu durum bankaların faaliyet sürelerine göre ise farklılık arz etmektedir. "Katılıyorum" ve "kesinlikle katılıyorum" birlikte ele alındığında 1-25 yıl arası süredir faaliyette bulunan bankalar %75,0 ile katılım göstermişlerdir. 26-50 yıl ve 51-75 yıl arası süredir faaliyette bulunan bankalar ise bu yargıyı %100 ile desteklemişlerdir. 76-100 yıl arası süredir faaliyette bulunan bankalar %88,9 ile bu yargıyı desteklerken, 101 ve üzeri süredir faaliyette olan bankalar ise %100 ile katılım göstermişlerdir (Tablo 23). Dolayısıyla araştırmaya konu olan bankaların faaliyette bulundukları süre uzadıkça MOS'un temeli olan rekabetsiz pazar alanı oluşturma yargısını destekleme oranları da artmaktadır. Başka bir deyişle sektörde daha eski olan

ve dolayısıyla sektörel tecrübesi ve birikimi daha fazla olan bankaların rekabeti etkisiz hale getiren bu yargıya daha fazla önem verdikleri anlaşılmaktadır.

Tablo 24: Bankanın Faaliyet Süresi - Olmayan Talebi Oluşturmak ve Yakalamak İçin Şirket Olarak Mücadele Ederiz.

Bankanın faaliyet süresi		Olmayan talebi oluşturmak ve yakalamak için şirket olarak mücadele ederiz.			Toplam
		Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Katılmıyorum	
1-25	Sayı	1	2	1	4
	%	25,0	50,0	25,0	100,0
26-50	Sayı	1	4	0	5
	%	20,0	80,0	0,0	100,0
51-75	Sayı	3	9	0	12
	%	25,0	75,0	0,0	100,0
76-100	Sayı	6	9	3	18
	%	33,3	50,0	16,7	100,0
101 ve üzeri	Sayı	1	4	0	5
	%	20,0	80,0	0,0	100,0
Toplam	Sayı	12	28	4	44
	%	27,3	63,6	9,1	100,0

“Olmayan talebi oluşturmak ve yakalamak için şirket olarak mücadele ederiz” yargısına bankalar, “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” birlikte ele alındığında %90,9 gibi yüksek bir oranla katılım göstermişlerdir. Bankaların faaliyet sürelerine göre ise “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” birlikte ele alındığında 1-25 yıl arası süredir faaliyette olan bankalar %75,0 ile bu yargıya katılmışlardır. 26-50 ve 51-75 yıl arası süredir faaliyette bulunan bankalar ise %100 ile bu yargıyı desteklemişlerdir. 76-100 yıl arası süredir faaliyette olan bankalar %83,3 ile bu yargıyı desteklerken, faaliyet süresi 101 yıl ve üzeri olan bankalar ise %100 ile bu yargıya destek vermişlerdir (Tablo 24). Bu bağlamda sektördeki faaliyet süresi daha fazla olan bankaların bu yargıya daha fazla destek oldukları anlaşılmaktadır. Bu durum, söz konusu bankaların sektörel tecrübesinin daha fazla olmasından ve bu nedenle sektörün neye ihtiyaç duyacağını, hangi ürün veya hizmetin sektörde talep yaratacağını daha iyi bilmelerinden kaynaklı olabilir.

Tablo 25: Bankanın Faaliyet Süresi - Bankamız Ürün ve Hizmetlerini Müşteriye Sunarken Kişiye Özel İndirim Fırsatları veya Bölgeye Özel Fiyatlandırma Politikaları Uygulamaktadır.

Bankanın faaliyet süresi		Bankamız ürün ve hizmetlerini müşteriye sunarken kişiye özel indirim fırsatları veya bölgeye özel fiyatlandırma politikaları uygulamaktadır.			Toplam
		Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Katılmıyorum	
1-25	Sayı	1	2	1	4
	%	25,0	50,0	25,0	100,0
26-50	Sayı	2	3	0	5
	%	40,0	60,0	0,0	100,0
51-75	Sayı	4	8	0	12
	%	33,3	66,7	0,0	100,0
76-100	Sayı	7	11	0	18
	%	38,9	61,1	0,0	100,0
101 ve üzeri	Sayı	1	4	0	5
	%	20,0	80,0	0,0	100,0
Toplam	Sayı	15	28	1	44
	%	34,1	63,6	2,3	100,0

Genel olarak bankalar "bankamız ürün ve hizmetlerini müşteriye sunarken kişiye özel indirim fırsatları veya bölgeye özel fiyatlandırma politikaları uygulamaktadır" yargısına "katılıyorum" ve "kesinlikle katılıyorum" birlikte ele alındığında %97,7 ile katılım göstermişlerdir. Bu durum bankaların faaliyet süreleri devreye girdiğinde de benzerlik göstermektedir. "Katılıyorum" ve "kesinlikle katılıyorum" birlikte ele alındığında 1-25 yıl arası süredir faaliyette bulunan bankalar %75,0 ile katılım göstermişlerdir. Faaliyet sürelerine göre sırasıyla 26-50, 51-75, 76-100 ve 101 yıl ve üzeri süredir faaliyette olan bankaların hepsi ise %100 ile katılım göstermişlerdir (Tablo 25). Dolayısıyla bankalar açısından MOS'un temel felsefelerinden olan kişiselleştirilmiş veya bölgeye özel hizmet sunma ilkesi tüm faaliyet süreleri göz önüne alındığında büyük çoğunlukla desteklenmiştir. Bu durumun araştırmaya konu olan bankaların MOS çerçevesinde hizmet sunmada farklılık yaratabilme arayışından kaynakladığı söylenebilir. Çünkü her banka rakiplerinden farklı politikalar uygulayarak mevcut müşterilerini elde tutabilmek ve bunlara yenisini eklemek için çalışır.

Tablo 26: Bankanın Faaliyet Süresi - Bankamız Doğru Ürünü Doğru Zamanda, Doğru Müşteriye Sunarak Müşteri Memnuniyeti Sağlamaktadır.

Bankanın faaliyet süresi		Bankamız doğru ürünü doğru zamanda, doğru müşteriye sunarak müşteri memnuniyeti sağlamaktadır.		Toplam
		Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
1-25	Sayı	1	3	4
	%	25,0	75,0	100,0
26-50	Sayı	0	5	5
	%	0,0	100,0	100,0
51-75	Sayı	0	12	12
	%	0,0	100,0	100,0
76-100	Sayı	8	10	18
	%	44,4	55,6	100,0
101 ve üzeri	Sayı	1	4	5
	%	20,0	80,0	100,0
Toplam	Sayı	10	34	44
	%	22,7	77,3	100,0

"Bankamız doğru ürünü doğru zamanda, doğru müşteriye sunarak müşteri memnuniyeti sağlamaktadır" yargısına bankalar, "katılıyorum" ve "kesinlikle katılıyorum" birlikte ele alındığında %100 ile katılım göstermişlerdir. Bu durum bankaların faaliyet süreleri göz önüne alındığında da aynı şekilde gerçekleşmiştir. Çünkü tüm faaliyet süreleri devreye girdiğinde de bankalarının hepsinin bu yargıyı %100 ile destekledikleri görülmektedir (Tablo 26). MOS, yeni bir ürün veya hizmet ortaya çıkarmaya ek olarak bunu doğru zamanda, doğru müşteriye sunarak müşteri memnuniyetini sağlamayı temel prensip olarak kabul etmektedir. Dolayısıyla araştırmaya konu olan bankaların yeni ürün başarısı yakalama ve müşteri kazanabilme amacıyla MOS'un bu temel ilkesine göre hareket ettikleri söylenebilir.

Tablo 27: Bankanın Faaliyet Süresi - Bankamız Tanıtım ve Reklam Faaliyetlerinde Rakiplerinden Farklı Tanıtım Araçları Kullanır.

Bankanın faaliyet süresi		Bankamız tanıtım ve reklam faaliyetlerinde rakiplerinden farklı tanıtım araçları kullanır.			Toplam
		Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Katılmıyorum	
1-25	Sayı	1	2	1	4
	%	25,0	50,0	25,0	100,0
26-50	Sayı	1	4	0	5
	%	20,0	80,0	0,0	100,0
51-75	Sayı	3	9	0	12
	%	25,0	75,0	0,0	100,0
76-100	Sayı	9	9	0	18
	%	50,0	50,0	0,0	100,0
101 ve üzeri	Sayı	0	5	0	5
	%	0,0	100,0	0,0	100,0
Toplam	Sayı	14	29	1	44
	%	31,8	65,9	2,3	100,0

Genel olarak bankalar "bankamız tanıtım ve reklam faaliyetlerinde rakiplerinden farklı tanıtım araçları kullanır" yargısına "katılıyorum" ve "kesinlikle katılıyorum" birlikte ele alındığında %97,7 gibi yüksek bir oranla katılım göstermiştir. Bankaların faaliyet sürelerine göre ise "katılıyorum" ve "kesinlikle katılıyorum" birlikte ele alındığında 1-25 yıl arası süredir faaliyette olan bankalar %75,0 ile katılım göstermişlerdir. Faaliyet sürelerine göre sırasıyla 26-50, 51-75, 76-100 ve 101 yıl ve üzeri süredir faaliyette olan bankaların hepsi ise %100 ile katılım göstermişlerdir (Tablo 27). Bankalar açısından yeni bir ürünü veya hizmeti piyasaya sunmak kadar bunu pazarlayabilmekte çok önemlidir. Bankalar bu konuda rakiplerinden ayrışmak için farklı tanıtım ve reklam araçlarını kullanmayı tercih etmişlerdir. Dolayısıyla MOS çerçevesinde bankaların bazılarının sosyal medyayı, bazılarının ünlü isimleri ve bazılarının da sosyal sorumluluk projeleriyle tanıtım yapmayı tercih etmeleri bundan dolayıdır.

Tablo 28: Bankanın Faaliyet Süresi - Yeni Müşteri Sayınızdaki Artış.

Bankanın faaliyet süresi		Yeni müşteri sayınızdaki artış.			Toplam
		İyi	Çok iyi	Orta	
1-25	Sayı	3	0	1	4
	%	75,0	0,0	25,0	100,0
26-50	Sayı	1	4	0	5
	%	20,0	80,0	0,0	100,0
51-75	Sayı	2	10	0	12
	%	16,7	83,3	0,0	100,0
76-100	Sayı	12	3	3	18
	%	66,7	16,7	16,7	100,0
101 ve üzeri	Sayı	1	4	0	5
	%	20,0	80,0	0,0	100,0
Toplam	Sayı	19	21	4	44
	%	43,2	47,7	9,1	100,0

Genel olarak bakıldığında bankaların "yeni müşteri sayınızdaki artış" sorusuna %43,2 ile "iyi", %47,7 ile "çok iyi" ve %9,1 ile de "orta" şeklinde yanıt verdikleri görülmektedir. Bu durum bankaların faaliyet sürelerine göre ise farklılık göstermektedir. 1-25 yıl arası süredir faaliyette olan bankalar %75,0 ile "iyi" ve %25,0 ile de "orta" demiştir. 26-50 yıl arası süredir faaliyette bulunan bankalar %20,0 ile "iyi" ve %80,0 ile "çok iyi" derken, 51-75 yıl arası süredir faaliyetine devam eden bankalar ise %16,7 ile "iyi" ve %83,3 ile de "çok iyi" demişlerdir. 76-100 yıl arası süredir faaliyette bulunan bankalar %66,7 ile "iyi", %16,7 ile "çok iyi" ve %16,7 ile de "orta" demiştir. 101 yıl ve üzeri süredir faaliyetine devam eden bankalar ise %20,0 ile "iyi" ve %80,0 ile de "çok iyi" şeklinde yanıt vermişlerdir (Tablo 28). Dolayısıyla yeni müşteri sayısını arttırma konusunda bankaların faaliyet sürelerinin etkisinin çok fazla olduğunu söylemek doğru olmaz. Bu bağlamda yeni müşteri kazanmak açısından bankaların faaliyet sürelerinden ziyade MOS çerçevesinde belirlemiş oldukları politikaları uygulamalarının daha etkin olduğunu önceki tablo yorumlamalarından çıkarmak mümkündür.

Tablo 29: Bankanın Faaliyet Süresi - Pazara Sunduğunuz Yeni Ürünlerin Finansal Başarısı.

Bankanın faaliyet süresi		Pazara sunduğunuz yeni ürünlerin finansal başarısı.		Toplam
		İyi	Çok iyi	
1-25	Sayı	4	0	4
	%	100,0	0,0	100,0
26-50	Sayı	1	4	5
	%	20,0	80,0	100,0
51-75	Sayı	8	4	12
	%	66,7	33,3	100,0
76-100	Sayı	15	3	18
	%	83,3	16,7	100,0
101 ve üzeri	Sayı	1	4	5
	%	20,0	80,0	100,0
Toplam	Sayı	29	15	44
	%	65,9	34,1	100,0

"Pazara sunduğunuz yeni ürünlerin finansal başarısı" sorusuna bankalar genel olarak %65,9 ile "iyi" ve %34,1 ile de "çok iyi" şeklinde yanıt vermiştir. Bu durum bankaların faaliyet sürelerine göre ise farklılık göstermektedir. Faaliyet süresi 1-25 yıl arası olan bankalar %100 ile "iyi", 26-50 yıl arası olan %20,0 ile "iyi" ve %80,0 ile de "çok iyi" şeklinde yanıt vermişlerdir. 51-75 yıl arası süredir faaliyette olan bankalar %66,7 ile "iyi" ve %33,3 ile de "çok iyi" demiştir. 76-100 arası süredir faaliyette olan bankalar %83,3 ile "iyi" ve %16,7 ile de "çok iyi" demiştir. 101 yıl ve üzeri süredir faaliyetine devam eden bankalar ise %20,0 ile "iyi" ve %80,0 ile de "çok iyi" şeklinde yanıt vermiştir (Tablo 29). Dolayısıyla araştırmaya konu olan bankaların hepsi "iyi" ve "çok iyi" şeklinde yanıt vererek pazara sundukları yeni ürünlerin finansal açıdan başarılı olduğunu savunmuşlardır. Bu durumun oluşmasında bankaların MOS'un temel ilkeleri olan doğru ürünü doğru zamanda sunma ve reklam ve tanıtım faaliyetlerinde rakiplerinden farklı araçlar kullanma stratejilerinin etkisinin olduğu söylenebilir. Çünkü bankalar MOS çerçevesinde doğru zamanı bekleyerek talep oluşturmakta ve rakiplerinden farklı reklam araçları kullanarak da ortaya çıkan bu talebi kazanmak istemektedir.

Tablo 30: Bankanın Faaliyet Süresi - Finansal Açıdan Genel Başarı Düzeyiniz.

Bankanın faaliyet süresi		Finansal açıdan genel başarı düzeyiniz.			Toplam
		İyi	Çok iyi	Orta	
1-25	Sayı	3	0	1	4
	%	75,0	0,0	25,0	100,0
26-50	Sayı	1	4	0	5
	%	20,0	80,0	0,0	100,0
51-75	Sayı	7	5	0	12
	%	58,3	41,7	0,0	100,0
76-100	Sayı	11	5	2	18
	%	61,1	27,8	11,1	100,0
101 ve üzeri	Sayı	0	5	0	5
	%	0,0	100,0	0,0	100,0
Toplam	Sayı	22	19	3	44
	%	50,0	43,2	6,8	100,0

"Finansal açıdan genel başarı düzeyiniz" sorusuna genel olarak bankalar %50,0 ile "iyi", %43,2 ile "çok iyi" ve %6,8 ile de "orta" şeklinde yanıt vermişlerdir. Bankaların faaliyet sürelerine göre ise bu durum farklılık göstermektedir. 1-25 yıl arası süredir faaliyette bulunan bankalar %75,0 ile "iyi" ve %25,0 ile "orta" derken, 26-50 yıl arası süredir faaliyetine devam eden bankalar ise %20,0 ile "iyi" ve %80,0 ile de "çok iyi" demiştir. 51-75 yıl arası süredir faaliyette bulunan bankalar %58,3 ile "iyi" ve %41,7 ile "çok iyi" demiştir. 76-100 yıl arası süredir faaliyette bulunan bankalar %61,1 ile "iyi", %27,8 ile "çok iyi" ve %11,1 ile "orta" demiştir. 101 yıl ve üzeri süredir faaliyetine devam eden bankalar ise %100 ile "çok iyi" şeklinde yanıt vermişlerdir (Tablo 30). Dolayısıyla faaliyet süreleri de göz önüne alındığında genel olarak bankalar finansal açıdan başarılı olduklarını belirtmişlerdir. Tablodan da anlaşılacağı üzere bu durum özellikle sektörde 100 yılını doldurmuş bankalar açısından daha da başarılı olmuştur. Çünkü belirli bir sektörel birikim ve tecrübeye ulaşan bu bankalar, sektörde hangi ürün ve hizmete ihtiyaç duyulduğuna ve bunların ne zaman piyasaya sürülmesi gerektiğini iyi bilmektedir. Kısacası kendi mavi okyanuslarını yaratarak finansal başarılarını arttırmaktadırlar.

Tablo 31: Bankanın Faaliyet Süresi - Genel Olarak Kârlılık Düzeyiniz.

Bankanın faaliyet süresi		Genel olarak kârlılık düzeyiniz.		Toplam
		İyi	Çok iyi	
1-25	Sayı	4	0	4
	%	100,0	0,0	100,0
26-50	Sayı	1	4	5
	%	20,0	80,0	100,0
51-75	Sayı	7	5	12
	%	58,3	41,7	100,0
76-100	Sayı	14	4	18
	%	77,8	22,2	100,0
101 ve üzeri	Sayı	0	5	5
	%	0,0	100,0	100,0
Toplam	Sayı	26	18	44
	%	59,1	40,9	100,0

"Genel olarak kârlılık düzeyiniz" sorusuna bankalar %59,1 ile "iyi" ve %40,9 ile de "çok iyi" şeklinde yanıt vermişlerdir. Bankaların faaliyet süreleri devreye girdiğinde ise 1-25 yıl arası süredir faaliyette bulunan bankalar %100 ile "iyi" demiştir. Faaliyet süresi 26-50 yıl aralığında olan bankalar %20,0 ile "iyi" ve %80,0 ile "çok iyi" derken, 51-75 yıl aralığında olan bankalar %58,3 ile "iyi" ve %41,7 ile de "çok iyi" demişlerdir. 76-100 yıl arası süredir faaliyette bulunan bankalar %77,8 ile "iyi" ve %22,2 ile "çok iyi" demişlerdir. 101 yıl ve üzeri süredir faaliyetine devam eden bankalar ise %100 ile "çok iyi" şeklinde yanıt vermişlerdir (Tablo 31). Dolaysıyla araştırmaya konu olan bankaların tümü faaliyet süreleri de dikkate alındığında genel kârlılık düzeylerini "iyi" ve "çok iyi" olarak belirtmişlerdir. Özellikle finansal açıdan genel başarı düzeyinde olduğu gibi, genel kârlılık anlamında da sektörde 100 yılı aşkın süredir faaliyette bulunan bankalar daha başarılı görünmektedirler. Bu bağlamda verilerden de anlaşılacağı üzere bankaların MOS çerçevesinde belirlemiş oldukları politikalara göre faaliyetlerini sürdürmelerinin onların kârlılığı üzerinde olumlu etki yarattığı söylenebilir.

3.7.2.3. Bankacılık Sektörü ve Mavi Okyanus Stratejisi

"Mavi okyanus stratejisi bankacılık sektörü üzerinde olumlu etki yaratmaktadır" ve "Mavi okyanus stratejisi çerçevesinde faaliyetlerini sürdüren bankalar rakiplerine kıyasla daha başarılıdır" varsayımlarına bağlı olarak bu duruma ilişkin elde edilen veriler aşağıda tablolar halinde açıklanmaktadır.

Tablo 32: Rekabetsiz Pazar Alanı Oluştururuz - Yeni Müşteri Sayınızdaki Artış.

Rekabetsiz pazar alanı oluştururuz		Yeni müşteri sayınızdaki artış. İyi	Çok iyi	Orta	Toplam
Katılıyorum	Sayı	9	13	1	23
	%	39,1	56,5	4,3	100,0
Kesinlikle katılıyorum	Sayı	10	8	0	18
	%	55,6	44,4	0,0	100,0
Katılmıyorum	Sayı	0	0	3	3
	%	0,0	0,0	100,0	100,0
Toplam	Sayı	19	21	4	44
	%	43,2	47,7	9,1	100,0

Genel olarak bakıldığında bankaların "yeni müşteri sayınızdaki artış" sorusuna %43,2 ile "iyi", %47,7 ile "çok iyi" ve %9,1 ile de "orta" düzey şeklinde yanıt verdikleri görülmektedir. Ancak MOS'un temel ilkesi olan "rekabetsiz pazar alanı oluştururuz" yargısına katılım oranları devreye girince bu durum farlılık göstermektedir. Bu bağlamda "rekabetiz pazar alanı oluştururuz" yargısına "katılıyorum" diyen bankaların yeni müşteri sayısındaki artış %39,1 ile "iyi", %56,5 ile "çok iyi" ve %4,3 ile de orta şeklinde olmuştur. "Kesinlikle katılıyorum" şeklinde yanıt veren bankaların yeni müşteri sayısındaki artış ise %55,6 ile "iyi" ve %44,4 ile de "çok iyi" olmuştur. Ancak rekabetsiz pazar alanı oluştururuz yargısına "katılmıyorum" diyen bankaların yeni müşteri sayısındaki artış ise %100 ile "orta" düzeyde olmuştur (Tablo 32). Dolayısıyla MOS'un en temel ilkesi olan rekabetsiz pazar alanı oluştururuz yargısını destekleyen ve ona göre faaliyette bulunan bankaların yeni müşteri sayısındaki artış oranı bu yargıyı desteklemeyen bankalara kıyasla daha fazla olmuştur. Başka bir deyişle, rekabetsiz pazar alanı oluşturma düşüncesiyle faaliyetlerini yürüten bankaların yeni müşteri kazanma konusunda daha başarılı oldukları görülmektedir.

Tablo 33: Rekabetsiz Pazar Alanı Oluştururuz - Pazara Sunduğunuz Yeni Ürünlerin Finansal Başarısı.

Rekabetsiz pazar alanı oluştururuz		Pazara sunduğunuz yeni ürünlerin finansal başarısı. İyi	Çok iyi	Toplam
Katılıyorum	Sayı	16	7	23
	%	69,6	30,4	100,0
Kesinlikle katılıyorum	Sayı	10	8	18
	%	55,6	44,4	100,0
Katılmıyorum	Sayı	3	0	3
	%	100,0	0,0	100,0
Toplam	Sayı	29	15	44
	%	65,9	34,1	100,0

"Pazara sunduğunuz yeni ürünlerin finansal başarısı" sorusuna bankalar genel olarak %65,9 ile "iyi" ve %34,1 ile de "çok iyi" şeklinde yanıt vermiştir. Ancak "rekabetsiz pazar alanı oluştururuz" yargısına katılım oranları devreye girince bu durum farlılık göstermektedir. Bu yargıya "katılıyorum" diyen bankaların pazara sunduğunuz yeni ürünlerin finansal başarısı sorusuna %69,6 ile "iyi" ve %30,4 ile "çok iyi" şeklinde yanıt verdikleri görülmüştür. "Kesinlikle katılıyorum" şeklinde yanıt veren bankaların pazara sundukları yeni ürünlerinin finansal başarısı ise %55,6 ile "iyi" ve %44,4 ile de "çok iyi" şeklinde olmuştur. Rekabetsiz pazar alanı oluştururuz yargısına "katılmıyorum" diyen bankaların pazara sundukları yeni ürünlerinin finansal başarısı ise %100 ile "iyi" şeklinde olmuştur (Tablo 33). Dolayısıyla "rekabetsiz pazar alanı oluştururuz" yargısına katılım oranları da dikkate alındığında araştırmaya konu olan bankaların hepsi "iyi" ve "çok iyi" şeklinde yanıt vererek pazara sundukları yeni ürünlerin finansal açıdan başarılı olduğunu savunmuşlardır.

Tablo 34: Rekabetsiz Pazar Alanı Oluştururuz - Finansal Açıdan Genel Başarı Düzeyiniz.

Rekabetsiz pazar alanı oluştururuz		Finansal açıdan genel başarı düzeyiniz.			Toplam
		İyi	Çok iyi	Orta	
Katılıyorum	Sayı	14	9	0	23
	%	60,9	39,1	0,0	100,0
Kesinlikle katılıyorum	Sayı	8	10	0	18
	%	44,4	55,6	0,0	100,0
Katılmıyorum	Sayı	0	0	3	3
	%	0,0	0,0	100,0	100,0
Toplam	Sayı	22	19	3	44
	%	50,0	43,2	6,8	100,0

"Finansal açıdan genel başarı düzeyiniz" sorusuna genel olarak bankalar %50,0 ile "iyi", %43,2 ile "çok iyi" ve %6,8 ile de "orta" şeklinde yanıt vermişlerdir. Ancak MOS'un temel ilkesi olan "rekabetsiz pazar alanı oluştururuz" yargısına katılım oranları devreye girince bu durum değişmektedir. Dolayısıyla rekabetsiz pazar alanı oluştururuz yargısına "katılıyorum" diyen bankaların finansal açıdan genel başarı düzeyleri %60,9 ile "iyi" ve %39,1 ile "çok iyi" şeklinde olmuştur. "Kesinlikle katılıyorum" diyen bankaların finansal açıdan genel başarı düzeyleri %44,4 ile "iyi" ve %55,6 ile de "çok iyi" olmuştur. Ancak "katılmıyorum" şeklinde yanıt veren bankaların finansal açıdan genel başarı düzeyleri ise %100 ile "orta" düzeyde olmuştur (Tablo 34). Bu bağlamda kendilerine belirlemiş oldukları MOS çerçevesinde rekabetsiz bir pazar alanı oluşturma politikasıyla faaliyetlerini sürdüren bankaların

finansal açıdan diğerlerine kıyasla daha başarılı oldukları anlaşılmaktadır. Çünkü bu bankalar, rekabetsiz bir pazar alanı oluşturma stratejisi ile hareket ederek piyasaya yeni ürün ve hizmetler sunmakta ve buna bağlı olarak da yeni talepler oluşturmaktadır. Bu da hem sunulan ürün ve hizmet sayısını hem de bankanın müşteri sayısını artırmaktadır. Tüm bunlar sonucunda da bu stratejiyi başarılı bir şekilde uygulayan bankaların finansal açıdan daha başarılı olduğu görülmektedir.

Tablo 35: Rekabetsiz Pazar Alanı Oluştururuz - Genel Olarak Kârlılık Düzeyiniz.

Rekabetsiz pazar alanı oluştururuz		Genel olarak kârlılık düzeyiniz.		Toplam
		İyi	Çok iyi	
Katılıyorum	Sayı	13	10	23
	%	56,5	43,5	100,0
Kesinlikle katılıyorum	Sayı	10	8	18
	%	55,6	44,4	100,0
Katılmıyorum	Sayı	3	0	3
	%	100,0	0,0	100,0
Toplam	Sayı	26	18	44
	%	59,1	40,9	100,0

"Genel olarak kârlılık düzeyiniz" sorusuna bankalar %59,1 ile "iyi" ve %40,9 ile de "çok iyi" şeklinde yanıt vermişlerdir. Bu durum "rekabetsiz pazar alanı oluştururuz" yargısına katılım oranları devreye girince farlılık göstermektedir. Rekabetsiz pazar alanı oluştururuz yargısına "katılıyorum" diyen bankaların genel olarak kârlılık düzeyleri %56,5 ile "iyi" ve %43,5 ile "çok iyi" şeklinde olmuştur. "Kesinlikle katılıyorum" diyen bankaların genel olarak kârlılık düzeyiniz sorusuna %55,6 ile "iyi" ve %44,4 ile "çok iyi" şeklinde yanıt verdikleri görülmüştür. "Katılmıyorum" diyen bankalar ise genel olarak kârlılık düzeyiniz sorusuna %100 ile "iyi" şeklinde yanıt vermişlerdir (Tablo 35). Dolayısıyla rekabetsiz pazar alanı oluştururuz yargısı da dikkate alındığında araştırmaya konu olan bankaların tümü genel olarak kârlılık düzeylerine "iyi" ve "çok iyi" şeklinde yanıt vermişlerdir. Ancak tablodan da anlaşılacağı üzere rekabetsiz bir pazar alanı oluşturma politikasıyla faaliyetlerini sürdüren bankaların kârlılık düzeyi konusunda bu yargıyı desteklemeyen bankalara kıyasla daha iyi oldukları anlaşılmaktadır.

Tablo 36: Olmayan Talebi Oluşturmak ve Yakalamak İçin Şirket Olarak Mücadele Ederiz - Yeni Müşteri Sayınızdaki Artış.

Olmayan talebi oluşturmak ve yakalamak için şirket olarak mücadele ederiz.		Yeni müşteri sayınızdaki artış.			Toplam
		İyi	Çok iyi	Orta	
Katılıyorum	Sayı	6	4	2	12
	%	50,0	33,3	16,7	100,0
Kesinlikle katılıyorum	Sayı	11	17	0	28
	%	39,3	60,7	0,0	100,0
Katılmıyorum	Sayı	2	0	2	4
	%	50,0	0,0	50,0	100,0
Toplam	Sayı	19	21	4	44
	%	43,2	47,7	9,1	100,0

Genel olarak bakıldığında bankaların "yeni müşteri sayınızdaki artış" sorusuna %43,2 ile "iyi", %47,7 ile "çok iyi" ve %9,1 ile de "orta" şeklinde yanıt verdikleri görülmektedir. Bu durum "olmayan talebi oluşturmak ve yakalamak için şirket olarak mücadele ederiz" yargısına katılım oranları dikkate alınınca farklılık arz etmektedir. Bu yargıya "katılıyorum" diyen bankaların yeni müşteri sayısındaki artış oranı %50,0 ile "iyi", %33,3 ile "çok iyi" ve %16,7 ile de "orta" düzey şeklinde olmuştur. "Kesinlikle katılıyorum" diyen bankaların yeni müşteri sayısındaki artış %39,3 ile "iyi" ve %60,7 ile "çok iyi" düzeyde olmuştur. "Katılmıyorum" şeklinde yanıt veren bankaların yeni müşteri sayısındaki artış ise %50,0 ile "iyi" ve %50,0 ile de "orta" düzeyde gerçekleşmiştir (Tablo 36). Dolayısıyla piyasadaki mevcut taleplere ek olarak olmayan talebi oluşturabilmek için piyasaya yeni ürün ve hizmetler sunan bankaların diğerlerine kıyasla yeni müşteri sayısında daha fazla artış olduğu anlaşılmaktadır. Çünkü bu bankalar müşteri ihtiyaçlarını dikkate alarak yeni ürün ve hizmetler üretmekte ve bunları da doğru zamanda piyasaya sürerek rakiplerinden ayrışmaktadır. Başka bir deyişle, üretmiş olduğu yeni ürün ve hizmetler sayesinde piyasaya öncelikli olarak hâkim olmakta ve bu da yeni müşteri sayısının daha çok artmasına yol açmaktadır.

Tablo 37: Olmayan Talebi Oluşturmak ve Yakalamak İçin Şirket Olarak Mücadele Ederiz - Pazara Sunduğunuz Yeni Ürün Sayısındaki Artış.

Olmayan talebi oluşturmak ve yakalamak için şirket olarak mücadele ederiz.		Pazara sunduğunuz yeni ürün sayısındaki artış.			Toplam
		İyi	Çok iyi	Orta	
Katılıyorum	Sayı	6	2	4	12
	%	50,0	16,7	33,3	100,0
Kesinlikle katılıyorum	Sayı	17	9	2	28
	%	60,7	32,1	7,1	100,0
Katılmıyorum	Sayı	3	0	1	4
	%	75,0	0,0	25,0	100,0
Toplam	Sayı	26	11	7	44
	%	59,1	25,0	15,9	100,0

"Pazara sunduğunuz yeni ürün sayısındaki artış" sorusuna bankalar genel olarak, %59,1 ile "iyi", %25,0 ile "çok iyi" ve %15,9 ile de "orta" düzeyde şeklinde yanıt vermişlerdir. Bu durum "olmayan talebi oluşturmak ve yakalamak için şirket olarak mücadele ederiz" yargısına katılım oranları dikkate alınınca farklılık arz etmektedir. Bu yargıya "katılıyorum" diyen bankaların pazara sundukları yeni ürün sayısındaki artış %50,0 ile "iyi", %16,7 ile "çok iyi" ve %33,3 ile de "orta" düzeyde olmuştur. "Kesinlikle katılıyorum" diyen bankaların pazara sundukları yeni ürün sayısındaki artış %60,7 ile "iyi", %32,1 ile "çok iyi" ve %7,1 ile de "orta" düzeyde olmuştur. "Katılmıyorum" şeklinde yanıt veren bankaların pazara sundukları yeni ürün sayısındaki artış ise %75,0 ile "iyi" ve %25,0 ile de "orta" düzeyde gerçekleşmiştir (Tablo 37). Bu bağlamda mevcut taleplere ek olarak olmayan talebi oluşturabilmek politikasıyla faaliyetlerini sürdüren bankaların pazara sunmuş oldukları yeni ürün sayısındaki artışın daha fazla olduğu görülmektedir. Çünkü bu bankalar MOS çerçevesinde piyasa beklentilerini dikkate alarak yeni ürün ve hizmetler üretmektedir. Bu da söz konusu bankların yeni talepler karşısında sürekli olarak yeni ürün ve hizmetler üreterek bunları piyasaya sürmelerine yol açmaktadır.

Tablo 38: Olmayan Talebi Oluşturmak ve Yakalamak İçin Şirket Olarak Mücadele Ederiz - Pazara Sunduğunuz Yeni Ürünlerin Finansal Başarısı.

Olmayan talebi oluşturmak ve yakalamak için şirket olarak mücadele ederiz.		Pazara sunduğunuz yeni ürünlerin finansal başarısı.		Toplam
		İyi	Çok iyi	
Katılıyorum	Sayı	9	3	12
	%	75,0	25,0	100,0
Kesinlikle katılıyorum	Sayı	16	12	28
	%	57,1	42,9	100,0
Katılmıyorum	Sayı	4	0	4
	%	100,0	0,0	100,0
Toplam	Sayı	29	15	44
	%	65,9	34,1	100,0

"Pazara sunduğunuz yeni ürünlerin finansal başarısı" sorusuna bankalar genel olarak %65,9 ile "iyi" ve %34,1 ile de "çok iyi" şeklinde yanıt vermiştir. Ancak "olmayan talebi oluşturmak ve yakalamak için şirket olarak mücadele ederiz" yargısına katılım oranları dikkate alınınca bu durum değişmektedir. Bu yargıya "katılıyorum" diyen bankaların pazara sundukları yeni ürünlerinin finansal başarısı %75,0 ile "iyi" ve %25,0 ile de "çok iyi" şeklinde olmuştur. "Kesinlikle katılıyorum" diyen bankaların pazara sundukları yeni ürünlerinin finansal başarısı %57,1 ile "iyi" ve %42,9 ile "çok iyi" şeklinde olmuştur. "Katılmıyorum" şeklinde yanıt veren bankaların piyasaya sundukları yeni ürünlerinin finansal başarısı ise %100 ile "iyi" düzeyde gerçekleşmiştir (Tablo 38). Dolayısıyla araştırmaya konu olan tüm bankaların piyasaya sundukları yeni ürünlerin finansal başarısı açısından "iyi" ve "çok iyi" şeklinde yanıt verdikleri görülmektedir. Ancak MOS çerçevesinde mevcut taleplere ek olarak olmayan talebi oluşturma ve bu talebi kazanma düşüncesiyle hareket eden bankaların pazara sundukları yeni ürünlerin finansal başarısı noktasında daha başarılı oldukları anlaşılmaktadır.

Tablo 39: Olmayan Talebi Oluşturmak ve Yakalamak İçin Şirket Olarak Mücadele Ederiz - Genel Olarak Kârlılık Düzeyiniz.

Olmayan talebi oluşturmak ve yakalamak için şirket olarak mücadele ederiz.		Genel olarak kârlılık düzeyiniz.		Toplam
		İyi	Çok iyi	
Katılıyorum	Sayı	9	3	12
	%	75,0	25,0	100,0
Kesinlikle katılıyorum	Sayı	13	15	28
	%	46,4	53,6	100,0
Katılmıyorum	Sayı	4	0	4
	%	100,0	0,0	100,0
Toplam	Sayı	26	18	44
	%	59,1	40,9	100,0

"Genel olarak kârlılık düzeyiniz" sorusuna bankalar %59,1 ile "iyi" ve %40,9 ile de "çok iyi" şeklinde yanıt vermişlerdir. Bu durum "olmayan talebi oluşturmak ve yakalamak için şirket olarak mücadele ederiz" yargısına katılım oranları dikkate alınınca farklılık göstermektedir. Bu yargıya "katılıyorum" diyen bankaların genel kârlılık düzeyleri %75,0 ile "iyi" ve %25,0 ile de "çok iyi" olarak gerçekleşmiştir. "Kesinlikle katılıyorum" diyen bankaların genel kârlılık düzeyleri ise %46,4 ile "iyi" ve %53,6 ile de "çok iyi" şeklinde gerçekleşmiştir. "Katılmıyorum" şeklinde yanıt veren bankaların genel kârlılık düzeyleri ise %100 ile "iyi" olarak gerçekleşmiştir (Tablo 39). Bu bağlamda kendisine belirlemiş olduğu MOS çerçevesinde olmayan talebi yaratma politikasıyla faaliyetlerini sürdüren bankaların genel kârlılık anlamında daha başarılı oldukları anlaşılmaktadır. Çünkü söz konusu bankalar piyasadaki mevcut talepler ile yetinmeyip yeni talepler oluşturmaktadır. Böylece de yeni ürün ve hizmetleri piyasaya sunarak yeni müşteriler kazanan bu bankalar tüm bunlar neticesinde kârlılıklarını da arttırmaktadır.

Tablo 40: Bankamız Ürün ve Hizmetlerini Müşteriye Sunarken Kişiye Özel İndirim Fırsatları veya Bölgeye Özel Fiyatlandırma Politikaları Uygulamaktadır - Yeni Müşteri Sayınızdaki Artış.

Bankamız ürün ve hizmetlerini müşteriye sunarken kişiye özel indirim fırsatları veya bölgeye özel fiyatlandırma politikaları uygulamaktadır.		Yeni müşteri sayınızdaki artış.			
		İyi	Çok iyi	Orta	Toplam
Katılıyorum	Sayı	7	6	2	15
	%	46,7	40,0	13,3	100,0
Kesinlikle katılıyorum	Sayı	12	15	1	28
	%	42,9	53,6	3,6	100,0
Katılmıyorum	Sayı	0	0	1	1
	%	0,0	0,0	100,0	100,0
Toplam	Sayı	19	21	4	44
	%	43,2	47,7	9,1	100,0

Genel olarak bakıldığında bankaların "yeni müşteri sayınızdaki artış" sorusuna %43,2 ile "iyi", %47,7 ile "çok iyi" ve %9,1 ile de "orta" şeklinde yanıt verdikleri görülmektedir. Bu durum "bankamız ürün ve hizmetlerini müşteriye sunarken kişiye özel indirim fırsatları veya bölgeye özel fiyatlandırma politikaları uygulamaktadır" yargısına katılım oranları devreye girince farlılık göstermektedir. Bu yargıya katılıyorum diyen bankaların yeni müşteri sayısındaki artış %46,7 ile "iyi", %40,0 ile "çok iyi" ve %13,3 ile "orta" düzeyde olmuştur. "Kesinlikle katılıyorum" diyen bankaların yeni müşteri sayısındaki artış %42,9 ile "iyi", %53,6 ile "çok iyi" ve %3,6

ile de “orta” düzeyde gerçekleşmiştir. “Katılmıyorum” diyen bankaların yeni müşteri sayısındaki artış ise, %100 ile “orta” düzeyde olmuştur (Tablo 40). Dolayısıyla tablodan da anlaşılacağı üzere araştırmaya konu olan bankaların kişiye veya bölgeye özel indirim ve fiyatlandırma politikaları uygulamaları söz konusu bankaların yeni müşteri sayısının artmasına olumlu etki yapmıştır. Çünkü müşterilerin indirimli ve özel hizmet almaları onlara hem bankacılık işlemleri anlamında kolaylık sağlamakta hem de kendilerini özel hissettirmektedir. Bu da bankaların müşteri sayısını arttırmasına olumlu etki yapmaktadır.

Tablo 41: Bankamız Ürün ve Hizmetlerini Müşteriye Sunarken Kişiye Özel İndirim Fırsatları veya Bölgeye Özel Fiyatlandırma Politikaları Uygulamaktadır - Pazara Sunduğunuz Yeni Ürün Sayısındaki Artış.

Bankamız ürün ve hizmetlerini müşteriye sunarken kişiye özel indirim fırsatları veya bölgeye özel fiyatlandırma politikaları uygulamaktadır.		Pazara sunduğunuz yeni ürün sayısındaki artış.			
		İyi	Çok iyi	Orta	Toplam
Katılıyorum	Sayı	9	3	3	15
	%	60,0	20,0	20,0	100,0
Kesinlikle katılıyorum	Sayı	17	8	3	28
	%	60,7	28,6	10,7	100,0
Katılmıyorum	Sayı	0	0	1	1
	%	0,0	0,0	100,0	100,0
Toplam	Sayı	26	11	7	44
	%	59,1	25,0	15,9	100,0

“Pazara sunduğunuz yeni ürün sayısındaki artış” sorusuna bankalar genel olarak, %59,1 ile “iyi”, %25,0 ile “çok iyi” ve %15,9 ile de “orta” düzeyde şeklinde yanıt vermişlerdir. Bu durum “bankamız ürün ve hizmetlerini müşteriye sunarken kişiye özel indirim fırsatları veya bölgeye özel fiyatlandırma politikaları uygulamaktadır” yargısına katılım oranları devreye girince farlılık göstermektedir. Bu yargıya “katılıyorum” diyen bankaların pazara sundukları yeni ürün sayısındaki artış %60,0 ile “iyi”, %20,0 ile “çok iyi” ve %20,0 ile de “orta” düzeyde gerçekleşmiştir. “Kesinlikle katılıyorum” diyen bankaların pazara sundukları yeni ürün sayısındaki artış ise %60,7 ile “iyi” %28,6 ile “çok iyi” ve %10,7 ile de “orta” düzeyde olmuştur. “Katılmıyorum” diyen bankaların pazara sundukları yeni ürün sayısındaki artış ise %100 ile “orta” düzeyde gerçekleşmiştir (Tablo 41). Dolayısıyla ürün ve hizmet sunumunda kişiye veya bölgeye özel indirim ve fiyatlandırma politikaları uygulayan bankaların pazara sundukları yeni ürün sayısındaki artışın daha çok olduğu görülmektedir. Bankalar kişiye veya bölgeye özel politikalar uygulayabilmek için

pazara sundukları yeni ürün ve hizmetlerin sayısını artırmak durumundadır. Çünkü bir bölge tarımsal anlamda bankacılık hizmetlerine ihtiyaç duyarken başka bir bölge ticari anlamda buna ihtiyaç duymaktadır. Dolayısıyla bankalar da MOS çerçevesinde farklı talep ve ihtiyaçlara cevap verebilmek için sürekli olarak yeni ürün ve hizmetler üretmektedir.

Tablo 42: Bankamız Ürün ve Hizmetlerini Müşteriye Sunarken Kişiye Özel İndirim Fırsatları veya Bölgeye Özel Fiyatlandırma Politikaları Uygulamaktadır - Pazara Sunduğunuz Yeni Ürünlerin Finansal Başarısı.

Bankamız ürün ve hizmetlerini müşteriye sunarken kişiye özel indirim fırsatları veya bölgeye özel fiyatlandırma politikaları uygulamaktadır.		Pazara sunduğunuz yeni ürünlerin finansal başarısı.		
		İyi	Çok iyi	Toplam
Katılıyorum	Sayı	10	5	15
	%	66,7	33,3	100,0
Kesinlikle katılıyorum	Sayı	18	10	28
	%	64,3	35,7	100,0
Katılmıyorum	Sayı	1	0	1
	%	100,0	0,0	100,0
Toplam	Sayı	29	15	44
	%	65,9	34,1	100,0

"Pazara sunduğunuz yeni ürünlerin finansal başarısı" sorusuna bankalar genel olarak %65,9 ile "iyi" ve %34,1 ile de "çok iyi" şeklinde yanıt vermiştir. Bu durum "bankamız ürün ve hizmetlerini müşteriye sunarken kişiye özel indirim fırsatları veya bölgeye özel fiyatlandırma politikaları uygulamaktadır" yargısına katılım oranları devreye girince de benzer şekilde olmuştur. Bu yargıya "katılıyorum" diyen bankaların pazara sundukları yeni ürünlerin finansal başarısı %66,7 ile "iyi" ve %33,3 ile "çok iyi" şeklinde olmuştur. "Kesinlikle katılıyorum" diyen bankaların ise %64,3 ile "iyi" ve %35,7 ile de "çok iyi" olarak gerçekleşmiştir. "Katılmıyorum" diyen bankaların pazara sundukları yeni ürünlerinin finansal başarısı ise %100 ile "iyi" olarak gerçekleşmiştir (Tablo 42). Dolayısıyla ürün ve hizmet sunumunda kişiye veya bölgeye özel politikalar uygulayan bankaların pazara sundukları yeni ürünlerinin finansal açıdan başarılı oldukları görülmektedir. Çünkü bu bankalar belirlemiş oldukları MOS çerçevesinde müşteri veya bölge ihtiyaçlarını dikkate alarak yeni ürün ve hizmetler üretmektedirler. Üretmiş oldukları bu yeni ürün ve hizmetleri de yaptıkları kampanyalar çerçevesinde müşteriye veya bölgeye özel olarak sunarak finansal açıdan başarıyı yakalamaktadırlar.

Tablo 43: Bankamız Ürün ve Hizmetlerini Müşteriye Sunarken Kişiye Özel İndirim Fırsatları veya Bölgeye Özel Fiyatlandırma Politikaları Uygulamaktadır - Finansal Açıdan Genel Başarı Düzeyiniz.

Bankamız ürün ve hizmetlerini müşteriye sunarken kişiye özel indirim fırsatları veya bölgeye özel fiyatlandırma politikaları uygulamaktadır.		Finansal açıdan genel başarı düzeyiniz.			Toplam
		İyi	Çok iyi	Orta	
Katılıyorum	Sayı	7	7	1	15
	%	46,7	46,7	6,7	100,0
Kesinlikle katılıyorum	Sayı	15	12	1	28
	%	53,6	42,9	3,6	100,0
Katılmıyorum	Sayı	0	0	1	1
	%	0,0	0,0	100,0	100,0
Toplam	Sayı	22	19	3	44
	%	50,0	43,2	6,8	100,0

"Finansal açıdan genel başarı düzeyiniz" sorusuna genel olarak bankalar %50,0 ile "iyi", %43,2 ile "çok iyi" ve %6,8 ile de "orta" şeklinde yanıt vermişlerdir. Bu durum "bankamız ürün ve hizmetlerini müşteriye sunarken kişiye özel indirim fırsatları veya bölgeye özel fiyatlandırma politikaları uygulamaktadır" yargısına katılım oranları devreye girince farklılık göstermektedir. Bu yargıya "katılıyorum" diyen bankaların finansal açıdan genel başarı düzeyi %46,7 ile "iyi", %46,7 ile "çok iyi" ve %6,7 ile de "orta" düzeyde gerçekleşmiştir. "Kesinlikle katılıyorum" diyen bankaların %53,6 ile "iyi", %42,9 ile "çok iyi" ve %3,6 ile de "orta" düzeyde gerçekleşmiştir. "Katılmıyorum" diyen bankaların finansal açıdan başarı düzeyi ise %100 ile "orta" düzeyde olmuştur (Tablo 43). Bu bağlamda tablodan da anlaşılacağı üzere özel ve farklılaştırılmış hizmet sunma politikasıyla hareket eden bankaların finansal açıdan başarılı oldukları görülmektedir. Söz konusu bankalar belirlemiş oldukları MOS çerçevesinde ürün ve hizmetlerini kişiye veya bölgeye özel fiyatlandırma politikaları ile sunarak hem müşteri sayılarını hem de ürün ve hizmetlerin satış miktarlarını artırmaya çalışmaktadırlar. Bunu başaran bankalar ise belirli bir müşteri ve satış rakamına ulaşarak finansal anlamda da başarı düzeylerini rakiplerine kıyasla daha iyi duruma getirmektedirler.

Tablo 44: Bankamız Tanıtım ve Reklam Faaliyetlerinde Rakiplerinden Farklı Tanıtım Araçları Kullanır - Yeni Müşteri Sayınızdaki Artış.

Bankamız tanıtım ve reklam faaliyetlerinde rakiplerinden farklı tanıtım araçları kullanır.		Yeni müşteri sayınızdaki artış.			
		İyi	Çok iyi	Orta	Toplam
Katılıyorum	Sayı	7	4	3	14
	%	50,0	28,6	21,4	100,0
Kesinlikle katılıyorum	Sayı	12	17	0	29
	%	41,4	58,6	0,0	100,0
Katılmıyorum	Sayı	0	0	1	1
	%	0,0	0,0	100,0	100,0
Toplam	Sayı	19	21	4	44
	%	43,2	47,7	9,1	100,0

Genel olarak bakıldığında bankaların "yeni müşteri sayınızdaki artış" sorusuna %43,2 ile "iyi", %47,7 ile "çok iyi" ve %9,1 ile de "orta" şeklinde yanıt verdikleri görülmektedir. Ancak bu durum "bankamız tanıtım ve reklam faaliyetlerinde rakiplerinden farklı tanıtım araçları kullanır" yargısına katılım oranları dikkate alınınca farklılık göstermektedir. Bu yargıya "katılıyorum" diyen bankaların yeni müşteri sayısındaki artış %50,0 ile "iyi", %28,6 ile "çok iyi" ve %21,4 ile de "orta" düzeyde olmuştur. "Kesinlikle katılıyorum" diyen bankaların yeni müşteri sayısındaki artış %41,4 ile "iyi" ve %58,6 ile "çok iyi" olarak gerçekleşmiştir. "Katılmıyorum" şeklinde yanıt veren bankaların ise yeni müşteri sayısındaki artış %100 ile "orta" düzeyde gerçekleşmiştir (Tablo 44). Bu bağlamda tanıtım ve reklam faaliyetlerinde rakiplerinden farklı yol ve yöntemler kullanan bankaların yeni müşteri sayısındaki artışın diğer bankalara kıyasla daha iyi olduğu anlaşılmaktadır. Çoğu alanda olduğu gibi bankacılık sektöründe de ürün ve hizmetlerin farklı ve başarılı yöntemlerle pazarlanması büyük önem arz etmektedir. Çünkü yeni bir ürün veya hizmeti dikkat çekecek şekilde pazarlamak veya reklamını yapmak müşterilerin söz konusu ürün ve hizmetlere olan ilgisini artıracaktır. Dolayısıyla bankalar kendilerine belirlemiş oldukları MOS çerçevesinde güvenilir reklam yüzü, alınan ödüller ve ücretsiz hizmetleri anlatma gibi farklı tanıtım yöntemleri kullanarak yeni müşteri sayısını arttırmak istemektedir. Bu bağlamda tablodan da anlaşılacağı üzere bunu başarıyla uygulayan bankaların yeni müşteri sayısında daha fazla artış gerçekleşmektedir.

Tablo 45: Bankamız Tanıtım ve Reklam Faaliyetlerinde Rakiplerinden Farklı Tanıtım Araçları Kullanır - Pazara Sunduğunuz Yeni Ürün Sayısındaki Artış.

Bankamız tanıtım ve reklam faaliyetlerinde rakiplerinden farklı tanıtım araçları kullanır.		Pazara sunduğunuz yeni ürün sayısındaki artış.			Toplam
		İyi	Çok iyi	Orta	
Katılıyorum	Sayı	11	2	1	14
	%	78,6	14,3	7,1	100,0
Kesinlikle katılıyorum	Sayı	15	9	5	29
	%	51,7	31,0	17,2	100,0
Katılmıyorum	Sayı	0	0	1	1
	%	0,0	0,0	100,0	100,0
Toplam	Sayı	26	11	7	44
	%	59,1	25,0	15,9	100,0

"Pazara sunduğunuz yeni ürün sayısındaki artış" sorusuna bankalar genel olarak, %59,1 ile "iyi", %25,0 ile "çok iyi" ve %15,9 ile de "orta" düzeyde şeklinde yanıt vermişlerdir. Bu durum "bankamız tanıtım ve reklam faaliyetlerinde rakiplerinden farklı tanıtım araçları kullanır" yargısına katılım oranları dikkate alınınca farklılık göstermektedir. Bu yargıya "katılıyorum" diyen bankaların pazara sundukları yeni ürün sayısındaki artış %78,6 ile "iyi", %14,3 ile "çok iyi" ve %7,1 ile de "orta" düzeyde gerçekleşmiştir. "Kesinlikle katılıyorum" diyen bankaların pazara sundukları yeni ürün sayısındaki artış ise %51,7 ile "iyi", %31,0 ile "çok iyi" ve %17,2 ile de "orta" düzeyde olmuştur. "Katılıyorum" şeklinde yanıt veren bankaların pazara sundukları yeni ürün sayısındaki artış ise %100 ile "orta" düzeyde gerçekleşmiştir (Tablo 45). Dolayısıyla ürün ve hizmetlerin tanıtımı konusunda rakiplerinden farklı tanıtım araçları kullanan bankaların pazara sunmuş oldukları yeni ürün sayısındaki artış daha çok gerçekleşmiştir.

Tablo 46: Bankamız Tanıtım ve Reklam Faaliyetlerinde Rakiplerinden Farklı Tanıtım Araçları Kullanır - Pazara Sunduğunuz Yeni Ürünlerin Finansal Başarısı.

Bankamız tanıtım ve reklam faaliyetlerinde rakiplerinden farklı tanıtım araçları kullanır.		Pazara sunduğunuz yeni ürünlerin finansal başarısı.		Toplam
		İyi	Çok iyi	
Katılıyorum	Sayı	11	3	14
	%	78,6	21,4	100,0
Kesinlikle katılıyorum	Sayı	17	12	29
	%	58,6	41,4	100,0
Katılmıyorum	Sayı	1	0	1
	%	100,0	0,0	100,0
Toplam	Sayı	29	15	44
	%	65,9	34,1	100,0

"Pazara sunduğunuz yeni ürünlerin finansal başarısı" sorusuna bankalar genel olarak %65,9 ile "iyi" ve %34,1 ile de "çok iyi" şeklinde yanıt vermiştir. Bu durum "bankamız tanıtım ve reklam faaliyetlerinde rakiplerinden farklı tanıtım araçları kullanır" yargısına katılım oranları dikkate alınınca ise şu şekilde gerçekleşmiştir. Bu yargıya "katılıyorum" diyen bankaların pazara sundukları yeni ürünlerin finansal başarısı %78,6 ile "iyi" ve %21,4 ile "çok iyi" şeklinde gerçekleşmiştir. "Kesinlikle katılıyorum" diyen bankaların pazara sundukları yeni ürünlerin finansal başarısı ise %58,6 ile "iyi" ve %41,4 ile "çok iyi" olarak gerçekleşmiştir. "Katılmıyorum" şeklinde yanıt veren bankaların pazara sundukları yeni ürünlerin finansal başarısı ise %100 ile "iyi" olarak gerçekleşmiştir (Tablo 46). Dolayısıyla tanıtım ve reklam faaliyetlerinde farklı araçlar kullanan bankalar pazara sundukları yeni ürünlerin finansal başarısına genel olarak "iyi" ve "çok iyi" şeklinde yanıt vererek başarılı olduklarını savunmuşlardır. Bu anlamda MOS'un temel ilkelerinden olan "yaratma" düşüncesi çerçevesinde rakiplerinden farklı tanıtım yolları geliştiren bankalar müşterilerin ilgisini çekerek pazara sundukları yeni ürünlerin finansal açıdan başarıyı yakalamasına olanak sağlamıştır.

Tablo 47: Bankamız Tanıtım ve Reklam Faaliyetlerinde Rakiplerinden Farklı Tanıtım Araçları Kullanır - Finansal Açıdan Genel Başarı Düzeyiniz.

Bankamız tanıtım ve reklam faaliyetlerinde rakiplerinden farklı tanıtım araçları kullanır.		Finansal açıdan genel başarı düzeyiniz.			Toplam
		İyi	Çok iyi	Orta	
Katılıyorum	Sayı	8	4	2	14
	%	57,1	28,6	14,3	100,0
Kesinlikle katılıyorum	Sayı	14	15	0	29
	%	48,3	51,7	0,0	100,0
Katılmıyorum	Sayı	0	0	1	1
	%	0,0	0,0	100,0	100,0
Toplam	Sayı	22	19	3	44
	%	50,0	43,2	6,8	100,0

"Finansal açıdan genel başarı düzeyiniz" sorusuna genel olarak bankalar %50,0 ile "iyi", %43,2 ile "çok iyi" ve %6,8 ile de "orta" şeklinde yanıt vermişlerdir. Bu durum "bankamız tanıtım ve reklam faaliyetlerinde rakiplerinden farklı tanıtım araçları kullanır" yargısına katılım oranları dikkate alınınca ise şu şekilde gerçekleşmiştir. Bu yargıya "katılıyorum" diyen bankaların finansal açıdan genel başarı düzeyi %57,1 ile "iyi", %28,6 ile "çok iyi" ve %14,3 ile de "orta" düzeyde gerçekleşmiştir. "Kesinlikle katılıyorum" diyen bankaların finansal açıdan genel

başarı düzeyi %48,3 ile "iyi" ve %51,7 ile "çok iyi" olurken, "katılmıyorum" şeklinde yanıt veren bankaların finansal açıdan genel başarı düzeyi ise %100 ile "orta" düzeyde gerçekleşmiştir (Tablo 47). Dolayısıyla tanıtım ve reklam faaliyetlerinde müşterilerin daha fazla ilgisini çekecek olan farklı tanıtım araçları kullanılması bankaların finansal açıdan başarılı olmasında etkili olmuştur. Çünkü müşteriler kendileri açısından bankacılık işlemlerinde kolaylık sağlayacak ve daha fazla güvenebilecekleri bankaları tercih eder. Bu anlamda da müşterilere güven ve kolaylık sağlayacak bankacılık uygulamalarını güvenilir reklam yüzü, sayısal veriler ve alınan ödüller gibi farklı yollarla anlatan bankalar daha fazla müşteri kazanarak finansal anlamda daha başarılı olmaktadır denilebilir.

Tablo 48: Bankamız Doğru Ürünü Doğru Zamanda, Doğru Müşteriye Sunarak Müşteri Memnuniyeti Sağlamaktadır - Yeni Müşteri Sayınızdaki Artış.

Bankamız doğru ürünü doğru zamanda, doğru müşteriye sunarak müşteri memnuniyeti sağlamaktadır.		Yeni müşteri sayınızdaki artış.			
		İyi	Çok iyi	Orta	Toplam
Katılıyorum	Sayı	5	1	4	10
	%	50,0	10,0	40,0	100,0
Kesinlikle katılıyorum	Sayı	14	20	0	34
	%	41,2	58,8	0,0	100,0
Toplam	Sayı	19	21	4	44
	%	43,2	47,7	9,1	100,0

"Yeni müşteri sayınızdaki artış" sorusuna bankalar genel olarak %43,2 ile "iyi", %47,7 ile "çok iyi" ve %9,1 ile de "orta" şeklinde yanıt vermişlerdir. Bu durum "bankamız doğru ürünü doğru zamanda, doğru müşteriye sunarak müşteri memnuniyeti sağlamaktadır" yargısına katılım oranlarına göre ise farklılık göstermektedir. Bu yargıya "katılıyorum" diyen bankaların yeni müşteri sayısındaki artış %50,0 ile "iyi", %10,0 ile "çok iyi" ve %40,0 ile de "orta" düzeyde gerçekleşmiştir. "Kesinlikle katılıyorum" diyen bankaların yeni müşteri sayısındaki artış ise %41,2 ile "iyi" ve %58,8 ile de "çok iyi" şeklinde gerçekleşmiştir (Tablo 48). Dolayısıyla tablodan da anlaşılacağı üzere doğru ürünü doğru zamanda ve doğru müşteriye sunma uygulamasına daha çok önem veren bankaların yeni müşteri sayısında daha çok artış olduğu anlaşılmaktadır. Bu bağlamda bankacılık sektöründe ihtiyaç duyulmayan bir ürün veya hizmeti pazara sunmak müşterilerin ilgisini çekmeyeceği gibi banka açısından da yeni müşteri kazanılmasına yardımcı olmayacaktır. Ancak kendilerine belirlemiş oldukları MOS'a göre hareket eden

bankalar piyasa ihtiyacını önceden belirleyerek doğru ürün veya hizmeti üretirler. Daha sonra ise piyasa ihtiyaçlarına uygun olarak üretmiş oldukları bu ürün ve hizmetleri doğru zamanda doğru müşteriye sunarak hem müşteri memnuniyeti kazanmakta hem de yeni müşteri sayılarını arttırmaktadırlar.

Tablo 49: Bankamız Doğru Ürünü Doğru Zamanda, Doğru Müşteriye Sunarak Müşteri Memnuniyeti Sağlamaktadır - Pazara Sunduğunuz Yeni Ürün Sayısındaki Artış.

Bankamız doğru ürünü doğru zamanda, doğru müşteriye sunarak müşteri memnuniyeti sağlamaktadır.		Pazara sunduğunuz yeni ürün sayısındaki artış.			
		İyi	Çok iyi	Orta	Toplam
Katılıyorum	Sayı	7	1	2	10
	%	70,0	10,0	20,0	100,0
Kesinlikle katılıyorum	Sayı	19	10	5	34
	%	55,9	29,4	14,7	100,0
Toplam	Sayı	26	11	7	44
	%	59,1	25,0	15,9	100,0

"Pazara sunduğunuz yeni ürün sayısındaki artış" sorusuna bankalar genel olarak, %59,1 ile "iyi", %25,0 ile "çok iyi" ve %15,9 ile de "orta" düzeyde şeklinde yanıt vermişlerdir. Bu durum "bankamız doğru ürünü doğru zamanda, doğru müşteriye sunarak müşteri memnuniyeti sağlamaktadır" yargısına katılım oranlarına göre ise farklılık göstermektedir. Bu yargıya "katılıyorum" diyen bankaların pazara sundukları yeni ürün sayısındaki artış %70,0 ile "iyi", %10,0 ile "çok iyi" ve %20,0 ile de "orta" düzeyde gerçekleşmiştir. "Kesinlikle katılıyorum" diyen bankaların pazara sundukları yeni ürün sayısındaki artış ise %55,9 ile "iyi", %29,4 ile "çok iyi" ve %14,7 ile de "orta" şeklinde olmuştur (Tablo 49). Dolayısıyla doğru ürünü doğru zamanda, doğru müşteriye sunma politikası da göz önüne alındığında bankaların pazara sunmuş oldukları yeni ürün sayısındaki artış genel olarak başarılı olmuştur. Bu durumun bankaların MOS çerçevesinde müşteri ihtiyaçlarını bilerek ürün ve hizmet üretmesinden kaynakladığı söylenebilir. Çünkü ihtiyaçlara cevap verebilecek ürün ve hizmetlerin doğru zamanda üretilmesi ve piyasaya sürülmesi piyasadaki talebi artıracaktır. Bu da söz konusu ürün ve hizmetlerin daha çok satılmasına ve dolayısıyla da bu ürün ve hizmetlerin sayısının sürekli olarak artmasına yol açacaktır.

Tablo 50: Bankamız Doğru Ürünü Doğru Zamanda, Doğru Müşteriye Sunarak Müşteri Memnuniyeti Sağlamaktadır - Pazara Sunduğunuz Yeni Ürünlerin Finansal Başarısı.

Bankamız doğru ürünü doğru zamanda, doğru müşteriye sunarak müşteri memnuniyeti sağlamaktadır.		Pazara sunduğunuz yeni ürünlerin finansal başarısı.		Toplam
		İyi	Çok iyi	
Katılıyorum	Sayı	8	2	10
	%	80,0	20,0	100,0
Kesinlikle katılıyorum	Sayı	21	13	34
	%	61,8	38,2	100,0
Toplam	Sayı	29	15	44
	%	65,9	34,1	100,0

"Pazara sunduğunuz yeni ürünlerin finansal başarısı" sorusuna bankalar genel olarak %65,9 ile "iyi" ve %34,1 ile de "çok iyi" şeklinde yanıt vermiştir. Bu durum "bankamız doğru ürünü doğru zamanda, doğru müşteriye sunarak müşteri memnuniyeti sağlamaktadır" yargısına katılım oranlarına göre ise farklılık göstermektedir. Bu yargıya "katılıyorum" diyen bankaların pazara sundukları yeni ürünlerinin finansal başarısı %80,0 ile "iyi" ve %20,0 ile de "çok iyi" olarak gerçekleşmiştir. "Kesinlikle katılıyorum" diyen bankaların pazara sundukları yeni ürünlerinin başarısı ise %61,8 ile "iyi" ve %38,2 ile de "çok iyi" şeklinde gerçekleşmiştir (Tablo 50). Dolayısıyla MOS'un doğu ürünü doğru zamanda, doğru müşteriye sunma politikasıyla hareket eden bankaların pazara sundukları yeni ürünlerinin finansal başarısı anlamında başarılı oldukları görülmektedir. Söz konusu bankaların ihtiyaçlara cevap veren yeni ürün ve hizmetler geliştirmesi ve bunları da en uygun zamanda pazara sunması, bu ürün ve hizmetlere olan talebi artırmaktadır. Bu bağlamda piyasada talebi artan bu ürün ve hizmetler müşteriler tarafından satın alınarak veya kullanılarak finansal anlamda başarı yakalamaktadır.

Tablo 51: Bankamız Doğru Ürünü Doğru Zamanda, Doğru Müşteriye Sunarak Müşteri Memnuniyeti Sağlamaktadır - Finansal Açıdan Genel Başarı Düzeyiniz.

Bankamız doğru ürünü doğru zamanda, doğru müşteriye sunarak müşteri memnuniyeti sağlamaktadır.		Finansal açıdan genel başarı düzeyiniz.			Toplam
		İyi	Çok iyi	Orta	
Katılıyorum	Sayı	4	3	3	10
	%.	40,0	30,0	30,0	100,0
Kesinlikle katılıyorum	Sayı	18	16	0	34
	%	52,9	47,1	0,0	100,0
Toplam	Sayı	22	19	3	44
	%	50,0	43,2	6,8	100,0

"Finansal açıdan genel başarı düzeyiniz" sorusuna genel olarak bankalar %50,0 ile "iyi", %43,2 ile "çok iyi" ve %6,8 ile de "orta" şeklinde yanıt vermişlerdir. Bu durum "bankamız doğru ürünü doğru zamanda, doğru müşteriye sunarak müşteri memnuniyeti sağlamaktadır" yargısına katılım oranlarına göre ise farklılık göstermektedir. Bu yargıya "katılıyorum" diyen bankaların finansal açıdan başarı düzeyi %40,0 ile "iyi", %30,0 ile "çok iyi" ve %30,0 ile de "orta" düzeyde gerçekleşmiştir. "Kesinlikle katılıyorum" diyen bankaların finansal açıdan başarı düzeyi ise %52,9 ile "iyi ve %47,1 ile de "çok iyi" şeklinde gerçekleşmiştir (Tablo 51). Dolayısıyla doğru ürünü doğru zamanda, doğru müşteriye sunma politikası da dikkate alındığında bankalar finansal açıdan genel başarı düzeyiniz sorusuna genel olarak "iyi" ve "çok iyi" şeklinde yanıt vererek başarılı olduklarını belirtmişlerdir. Bu bağlamda MOS'un temelinde yer alan doğru ürün, doğru zaman ve doğru müşteri ilkelerini başarıyla uygulayan bankalar finansal anlamda genel olarak başarılı olmaktadırlar. Çünkü bu bankalar MOS çerçevesinde ihtiyaca göre ürün ve hizmet politikasıyla hareket ederek faaliyet göstermektedirler. Böylece de üretilen ürün ve hizmetler müşteriler tarafından talep edilerek bankanın finansal anlamda başarılı olmasına olumlu etki yaratmaktadır.

3.8. GENEL DEĞERLENDİRME

"Mavi Okyanus Stratejisi ve Bankacılık Sektörü Üzerindeki Etkisi: Şanlıurfa'daki Ticaret Bankaları Üzerinde Bir Uygulama" konulu alan araştırması araştırmaya konu olan bankalar üzerinde bir genelleme yapılmasına olanak verebilir. Bu bağlamda araştırmadan elde edilen bulgular ışığında şu değerlendirmeler yapılabilir:

- Bankaların görev dağılımında kadın erkek çalışan sayısının birbirine yakın olduğu ve öğrenim durumu açısından banka çalışanlarının genel olarak yüksek öğrenim görmüş kişilerden oluştuğu belirlenmiştir. Araştırmanın genel olarak şube müdürü, şube müdür yardımcısı ve portföy yöneticisi gibi üst düzey yöneticiler ile yapıldığı ve dolayısıyla da bu kişilerin bankadaki görev sürelerinin genel olarak en az 10 yıl ve üzeri olduğu görülmüştür.
- Araştırmaya konu olan bankaların Şanlıurfa'da faaliyet gösteren tüm kamu, özel ve yabancı sermayeli bankalardan oluştuğu ve bu bankaların genel olarak faaliyet sürelerinin 50 yıl ve üzerinde olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca söz konusu bankaların her birinin Türkiye'deki toplam şube sayılarının genel olarak 500 ve üzeri olduğu ve toplam müşteri sayılarının da genel olarak 6 milyon ve üzeri olduğu anlaşılmıştır.
- "Mavi okyanus stratejisinin bankacılık sektörü üzerindeki etkisi bankaların statüsüne göre farklılık göstermektedir" varsayımı genel anlamda doğrulanmıştır. Çünkü yapılan frekans ve çapraz tablo (crosstab) analizleri sonucunda mavi okyanus stratejisinin uygulanması ve bankacılık sektörü üzerindeki etkisi anlamında banka statüsünün belirli noktalarda etkili olduğu anlaşılmıştır. Bu bağlamda kamu ve yabancı sermayeli bankaların özel sermayeli bankalara kıyasla MOS'un temeli olan "rekabetiz pazar alanı oluştururuz" yargısını %100 ile destekledikleri görülmüştür. Ayrıca yine MOS çerçevesinde "olmayan talebi oluşturma ve kişiye veya bölgeye özel fiyatlandırma politikaları uygulama" ilkelerini de özel sermayeli bankalara kıyasla daha başarılı uyguladıkları anlaşılmıştır. Dolayısıyla da finansal başarı düzeyi ve kârlılık anlamında kamu ve yabancı sermayeli bankaların özel sermayeli bankalara kıyasla daha başarılı oldukları görülmüştür. Sonuç olarak kamu ve yabancı sermayeli bankaların MOS'u özel sermayeli bankalara

kıyasla daha başarılı uyguladıkları ve bunun da faaliyetlerine olumlu yansıdığı belirlenmiştir. Dolayısıyla da "MOS'un bankacılık sektörü üzerindeki etkisi bankaların statüsüne göre farklılık göstermektedir" varsayımı doğrulanmıştır.

- "Mavi okyanus stratejisinin bankacılık sektörü üzerindeki etkisi bankaların faaliyet sürelerine göre farklılık göstermektedir" varsayımı genel olarak doğrulanmıştır. Çünkü yapılan frekans ve çapraz tablo (crosstab) analizleri sonucunda bankaların faaliyet sürelerinin mavi okyanus stratejisinin uygulanması ve bankacılık sektörü üzerindeki etkisi anlamında bazı noktalarda etkili olduğu anlaşılmıştır. Örneğin, 1-25 yıl arası süredir faaliyette bulunan bankalar "rekabetsiz pazar alanı oluşturma" ve "olmayan talebi yaratma" yargılarını %75 ile desteklerken, 51 yıl ve üzeri süredir faaliyetlerine devam eden bankaların bu yargıları %100 ile destekledikleri belirlenmiştir. Bu bağlamda MOS'un temeli olan "rekabetsiz pazar alanı oluşturma" ve "olmayan talebi yaratma" ilkelerinin daha uzun zamandır faaliyette olan bankalarca daha iyi uygulandığı anlaşılmaktadır. Başka bir deyişle, sektörel tecrübesi ve birikimi diğerlerine kıyasla daha fazla olan bankaların MOS'un temeli olan rekabetsiz pazar alanı oluşturma ve olmayan talebi yaratma ilkelerini daha başarılı uyguladıkları görülmüştür. Bu da bu bankaların finansal başarı ve kârlılık anlamında rakiplerine kıyasla daha başarılı olmalarına yol açmıştır.
- Yapılan frekans ve çapraz tablo (crosstab) analizleri sonucunda "Mavi okyanus stratejisi bankacılık sektörü üzerinde olumlu etki yaratmaktadır" ve "Mavi okyanus stratejisi çerçevesinde faaliyetlerini sürdüren bankalar rakiplerine kıyasla daha başarılıdır" varsayımları genel anlamda doğrulanmıştır. Mavi okyanus stratejisinin bankacılık sektörü üzerinde olumlu etkiler yarattığı ve bu stratejiyi uygulayan bankaların diğerlerine kıyasla daha başarılı oldukları anlaşılmıştır. Çünkü MOS çerçevesinde rekabetsiz pazar alanı oluşturma yargısını destekleyen bankaların yeni müşteri sayısındaki artış genel olarak "iyi ve "çok iyi" şeklinde olurken, bu yargıyı desteklemeyen bankaların "orta" düzey şeklinde olduğu belirlenmiştir. Çünkü MOS uygulayan bankalar ihtiyaca yönelik ürün ve hizmetler üreterek bunları doğru zamanda doğru müşteriye sunma politikasıyla hareket etmektedir. Bu da bu ürün ve hizmetlerin piyasada fazla talep görmesine ve dolayısıyla da bankaların müşteri sayısının artmasına

neden olmaktadır. Ayrıca MOS'un temeli olan rekabetsiz pazar alanı oluşturma ve ürün ve hizmet sunumunda kişiye veya bölgeye özel fiyatlandırma politikaları uygulama ilkelerini destekleyen bankaların finansal açıdan genel başarı düzeyleri "iyi" ve "çok iyi" şeklinde gerçekleşirken, bu yargıları desteklemeyen bankaların ise %100 ile "orta" düzeyde olmuştur. Dolayısıyla hem pazara sunulan ürün ve hizmetlerin finansal başarısı anlamında hem de genel kârlılık anlamında MOS uygulayan bankaların daha başarılı oldukları görülmüştür. Bu da "Mavi okyanus stratejisi bankacılık sektörü üzerinde olumlu etki yaratmaktadır" ve "Mavi okyanus stratejisi çerçevesinde faaliyetlerini sürdüren bankalar rakiplerine kıyasla daha başarılıdır" varsayımlarının doğrulandığını göstermektedir.

SONUÇ

Günümüzde işletmeler her geçen gün değişen şartlara ayak uydurmak ve mevcut pazarlar içinde varlıklarını sürdürebilmek için performanslarını artırarak rekabeti etkisiz hale getirmek durumunda kalmışlardır. Çünkü küreselleşen dünya ekonomisi ile birlikte artan rekabet işletmeler açısından tehdit oluşturmaktadır. Bunun neticesinde de işletmeler yenilikçi stratejik yaklaşımlara ihtiyaç duymaktadırlar. Bu bağlamda işletmeler müşterilerinin ihtiyaçlarına cevap verebilecek şekilde kendilerini sürekli olarak geliştirmek ve istikrarlarını korumak zorundadırlar. Bunu başarabilmek için de klasik yönetim anlayışının dışına çıkarak yeni yönetim modelleri uygulamalıdırlar. Başka bir deyişle, değişen şartlara ayak uydurabilmek ve farklı taleplere cevap verebilmek için yaratıcılığı arttıran modern yönetim stratejilerini kullanmalıdırlar. Bu noktada ise mevcut pazarlardaki rekabetin işletmelere çoğunlukla karşılıklı kayıplar yaşattığını savunan "Mavi Okyanus Stratejisi" büyük önem arz etmektedir.

Rekabetin işletmelere genel olarak karşılıklı kayıplar yaşattığını savunan mavi okyanus stratejisine göre önemli olan mevcut pazarın dışındaki fırsatlara yoğunlaşmaktır. Temelinde rekabeti etkisiz kılmak düşüncesi yer alan mavi okyanus stratejisi, müşterilerin ihtiyaçlarına uygun yenilikler yapmak ve rakiplerin kolaylıkla giremeyeceği mavi okyanuslara yelken açmanın işletmeler açısından en temel strateji olması gerektiğini savunmaktadır. Bu durumun getirmiş olduğu kazanım tüm sektörlerde geçerli olduğu gibi bankacılık sektöründe de aynı şekilde olmaktadır.

Bankacılık sektörü tüm dünyada sürekli bir değişim içerisine girmektedir. Bankalar risklerini çeşitlendirmek amacıyla yeni iş alanlarına yönelmekte ve ülke dışında faaliyet göstererek dışa açılmaktadır. Bu gelişmeler, bilgi teknolojilerinin gelişmesi, serbestleşme ve aracıların devre dışı bırakılması gibi faktörlerle daha da ilerleyerek bankacılık sektörünün görünümünü değiştirmiştir. Bu da bankacılık sektöründe kaçınılmaz bir rekabeti ortaya çıkarmıştır. Dolayısıyla bankalar bu rekabet ortamında karşılıklı kayıplar yaşamak yerine rekabeti etkisiz kılan ve yenilikçi bir yönetim stratejisi olan mavi okyanusa yelken açmaya başlamışladır. Bu strateji sayesinde müşteri ihtiyaçlarına uygun ürün ve hizmetler geliştirilmekte ve söz konusu

bu ürün ve hizmetler doğru zamanda doğru müşteriye sunularak bankanın finansal anlamda başarıyı yakalaması sağlanmaktadır.

Bu çalışma sonucunda mavi okyanus stratejisinin bankacılık sektörü üzerindeki etkisinin bankanın statüsü, faaliyet süresi ve bankanın mavi okyanus stratejisinin ilkelerini uygulaması açısından farklılık gösterdiği anlaşılmıştır. Bu bağlamda yapılan alan araştırması sonucunda kamu ve yabancı sermayeli bankaların özel sermayeli bankalara kıyasla mavi okyanus stratejisinin temel ilkelerinden olan olmayan talebi oluşturma ve kişiye veya bölgeye özel fiyatlandırma politikasını daha başarılı uyguladıkları görülmüştür. Dolayısıyla kamu ve yabancı sermayeli bankaların mavi okyanus stratejisini özel sermayeli bankalara kıyasla daha başarılı uygulaması bu bankaların finansal başarısı ve kârlılığı üzerinde de olumlu etki yaratmıştır. Çünkü bankaların genel olarak finansal başarı düzeylerine ve genel kârlılık durumlarına bakıldığında da kamu ve yabancı sermayeli bankaların özel sermayeli bankalara kıyasla daha iyi durumda oldukları görülmüştür.

Varılan diğer bir sonuç ise, mavi okyanus stratejisinin bankacılık sektörü üzerindeki etkisinin bankanın faaliyet süreleri açısından farklılık gösterdiğidir. Başka bir deyişle, daha uzun süredir faaliyetlerini sürdüren bankaların mavi okyanus stratejisinin temeli olan rekabetsiz pazar alanı oluşturma ve olmayan talebi yaratma ilkelerini daha başarılı uyguladıkları tespit edilmiştir. Bu konuda kamu bankaları ve bazı yabancı sermayeli bankalar daha çok ön plana çıkmaktadır. Çünkü araştırmaya konu olan bankalar içerisinde bu bankalarının faaliyet süreleri diğerlerine kıyasla daha fazladır. Dolayısıyla da sektörel bilgi ve tecrübe açısından daha iyi durumda olan bu bankalar, mavi okyanus stratejisinin bankacılık sektöründe uygulanması anlamında daha başarılı olmuşlardır. Tüm bunlar neticesinde faaliyet süreleri daha fazla olan bankaların mavi okyanus stratejisinin getirmiş olduğu avantajlar sayesinde finansal başarı ve genel kârlılık anlamında rakiplerine kıyasla daha iyi durumda oldukları tespit edilmiştir.

Genel olarak bakıldığında ise mavi okyanus stratejisinin bankacılık sektörü üzerinde olumlu etkiler yarattığı ve bu stratejiyi uygulayan bankaların diğerlerine kıyasla daha başarılı oldukları anlaşılmıştır. Araştırmaya konu olan bankaların kendilerine belirlemiş oldukları mavi okyanus stratejisi çerçevesinde piyasadaki

ihtiyaçları önceden belirleyerek buna göre ürün ve hizmet ürettikleri belirlenmiştir. Bu bankaların rekabeti etkisiz hale getirebilmek için yenilikçi politikalarla hareket ettikleri ve ürettikleri ürün ve hizmetleri doğru zamanda doğru müşteriye sunma stratejisini uyguladıkları tespit edilmiştir. Bu bağlamda mavi okyanus stratejisinin temel ilkelerini faaliyetlerine yansıtan bankaların, pazara sunulan yeni ürün ve hizmetlerin sayısı ve finansal başarısı anlamında rakiplerine kıyasla daha başarılı oldukları belirlenmiştir. Dolayısıyla mavi okyanus stratejisi çerçevesinde faaliyetlerini sürdüren bankaların hem yeni müşteri sayısının artışında hem de genel kârlılık düzeyi anlamında rakiplerine kıyasla daha başarılı oldukları anlaşılmıştır.

Tüm bu açıklamalar ışığında bankaların, rekabeti anlamsız hale getirmek, rakipleriyle kızıl okyanuslar içinde mücadele etmek yerine, müşterileri için değer temelli yenilikler yapmak ve rakiplerinin kolaylıkla giremeyeceği mavi okyanuslara yelken açması temel stratejisi olmalıdır. Yapılan alan araştırmasında da görüldüğü üzere MOS uygulayan bankalar önemli bir faaliyet alanı elde etmekte ve değer odaklı yenilikler gerçekleştirmektedir. Ancak önemli olan şey, MOS çerçevesinde bankaların elde ettikleri pozisyonu ne kadar süre koruyabilecekleridir. Bu noktada önemli olan husus MOS'un derinliği ve korunmuşluğudur. Bu bağlamda yapılan yenilikler ne kadar çok taklit edilemez ve korunabilirse bu stratejinin bankalara kazanımları da o denli fazla olacaktır. Bu nedenle bankalardaki karar vericilerin yenilik odaklı çalışması ve işletmelerini yenilikçi kültürle buluşturmaları önemli bir avantaj sağlayacaktır.

Ayrıca, bankaların faaliyette bulundukları sektörle ilgili olarak tüm benzersiz yenilikler bitmiş midir? Yapılanların dışında başka neler yapılabilir? Sorularına MOS çerçevesinde cevaplar araması gerekmektedir. Bu nedenle bankaların müşterileri için daha iyisini hayal etmekten vazgeçmemesi ve her zaman daha iyi şeylerin yapılabileceği düşüncesiyle hareket etmesi gerekmektedir.

KAYNAKÇA

Ağraş, S., Atbaş, F. ve Şeyba, E. (2017). Mavi okyanus stratejisi: Dünyadan ve Türkiye'den örnekler. *Yönetim, Ekonomi, Edebiyat, İslami ve Politik Bilimler Dergisi,* 2(2), 126-144.

Allen, F. ve Gale, D. (2004). Competition and financial stability. *Journal of Money, Credit and Banking*, 36(3*)*, 453–480.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2005). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Sakarya: Sakarya Kitapevi.

Altuntuğ, N. (2007). Rekabet sürecinin dinamik boyutu, bileşenleri ve dinamizmi sürdürebilme yolları. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 3(5), 15-29.

Amel, D., Barnes, C., Panetta, F., Salleo, C. (2003). Consolidation and efficiency in the financial sector: a review of ınternational evidence. *CEIS Tor Vergata Research Paper Series,* 7(20), 1-52.

Arslan, R. (2008). Türk bankacılık sisteminde rekabet stratejileri ve yayılım süreci. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2), 125-141.

Beck, T. (2008). Bank competition and financial stability: friends or foes?. *World Bank Policy Reseach Working Paper,* (4656), 1-30.

Canoy, M., Van Dijk, M., Lemmen, J., De Mooij, R. ve Wiegand, J. (2001). Competition and stability in banking. *Central Planning Bureau, Netherlands Bureau for Economic Policy Analysis***,** Document No:15.

Chakrabarti, M. (2014). Blue ocean marketing strategy (BOMS): An overview. *Abhinav International Monthly Refereed Journal of Research in Management & Technology,* 3(6), 68-69.

Church, J. ve Ware, R. (2000). *Industrial organization: A strategic approach*. New York: McGraw Hill.

Claessens, S. ve Leaven, L. (2004). What drives bank competition? some ınternational evidence. *Journal of Money, Credit and Banking,* 36(3), 563–583.

Çelik, T. ve Kaplan, M. (2010). Türk bankacılık sektöründe etkinlik ve rekabet: 2002-2007. *Sosyoekonomi,* (2), 7-28.

Çolak, Ö. F. (2005). *Finansal piyasalar ve para politikası.* Ankara: Nobel Yayıncılık.

Demsetz, R.S., Saidenberg, M.R. ve Strahan, P.E. (1996). Banks with something to lose: the disciplinary role of franchise value. *Federal Reserve Bank of New York, Economic Policy Review* (10), 1–14.

Dorf, M. (2014). Blue ocean leadership. *Harward Business Review,* (Mayıs 2014), 51-60.

DPT 3. (1992). İzmir İktisat Kongresi Bankacılık Çalışma Grubu Raporu, 4–7 Haziran.

Eboreime, O. F., Gbandi, E. C., Zaini, A., Hadiwidjojo, D., Rohman, F., Maskie, G., Onukwuli, A. G., Akam, U. G., Onwuka, E. M. ve Omunjalu, B. S. (2014). Blue-ocean strategy: the strategic logic of high growth for small and medium enterprises in Nigeria. *Journal of Management Development*, (22), 863-880.

Ergen, A. (2011). Stratejik düşünce yaratma: mavi okyanusa yelken açmak. *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi,*(7), 1-21.

Gilbert, R. A. (1984). Bank market structure an competition. *Journal of Money, Credit, and Banking*, (16)4, 617–645.

Günalp, B. ve Çelik, T. (2006). Competition in the Turkish banking ındustry. *Applied Economics*, (38), 1335–1342.

Güneş, S. (2011). Değer yaratma bağlamında güncel dört yenilik modeli. *Sanat ve Tasarım Dergisi,* 1(7), 71-89.

http://www.capital.com.tr/yonetim/liderlik/mavi-okyanus%E2%80%99ta-buyume-zamani-haberdetay-2342. Erişim: 10 Aralık 2020.

https://www.garantibbvainvestorrelations.com/tr/garanti-hakkinda/detay/Sayilarla-Garanti-BBVA/351/1046/0. Erişim: 10 Aralık 2020.

http://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektör-bilgileri/banka-bilgileri/şubeler. Erişim: 10 Ağustos 2021.

Kalkan, A. ve Alparslan, A. M. (2009). Rekabet savaşından çıkış yolu: Değer yeniliği, kâr ve insan önermeleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (1), 1-12.

Kaya, F. (2012). *Bankacılık giriş ve ilkeleri*. İstanbul: Beta Yayıncılık,

Kıdwell, D. S. ve Peterson, R. L. (1990). *Financial ınstitutions, markets and Money***.** The Dryden Pres, 4th Edition.

Kim, W. C. ve Mauborgne, R. (2005). Blue ocean strategy: From theory to practice. *California Management Review*, 47(3), 105–121.

Kim, W. C. ve Mauborgne, R. (2014). Blue ocean leadership. *Harvard Business Review*, (Mayıs 2014), 61-72.

Kim, W. C. ve Maubourgne, R. (2014). *Mavi okyanus stratejisi*, Çev. Sezai Babakuş, İstanbul: CSA Global Publising.

Kim, W.C. ve Mauborgne, R. (2004). *Mavi okyanus stratejisi, Hbr's 10 must reads strategy.* Çev. Mahmut İnan. İstanbul: Optimist.

Leavy, B. (2005). Value pioneering – how to discover your own blue ocean: interview with W. Chan Kim and Rene´e Mauborgne. *Strategy and Leadership*, 33(6), 13-20.

Malhotra, D. ve Seth, S. (2014). The rise of blue ocean strategy and leadership. *The International Journal of Business & Management*, 2(9), 248-253.

Maudos, J., Pastor, J. ve Perez, F. (2002). Competition and efficiency in the spanish banking sector: the ımportance of specialization. *Applied Financial Economies*, (12), 505–516.

Motley, L. B. (2008). Finding *your banks blue ocean strategy.* ABA Bank Marketing.

Northcott, C. A. (2004). Competition in banking: a review of literature. *Bank of Canada Working Paper*, (24), 4-24.

Örücü, E. ve Çoban, M. (2017). Kamu ve özel bankalarda uygulanan liderlik tarzlarının kıyaslanması üzerine bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (52),1-15.

Özcan, A. (2012). Türkiye'de ticari bankacılık sektöründe rekabet düzeyinin belirlenmesi (2002-2009)**.** *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,* (13)1, 195-211.

Rau, J. G. (2012). With your ıdea, are you trying to navigate the ret ocean or the blue ocean?. *Inventors Digest,* (4), 29-44.

Resmi Gazete, 01.11.2005.

Saunders, A. ve Schumacher, L. (2000). The determinants of bank ınterest rate margins: an ınternational study. *Journal of International Money and Finance,* (19), 813–832.

Schaek, K. ve Cihak, M. (2008). How does competition affect efficiency and soundness in banking? new empirical evidence. *ECP Working Paper Series*, (932), 110-128.

Semmler, W. (1984). On the classical theory of competition value and prices of production. *Australian Economic Papers,* 23(42), 130-150.

Shaffer, S. (1994). Bank competition in concentrated markets. *Business Review Federal Reserve Bank of Philadephia*, (Mart), 3-16.

Takan, M. ve Boyacıoğlu, M. A. (2011). *Bankacılık teori, uygulama ve yöntem*, Ankara: Nobel Yayıncılık.

Taşkın, E. (2010). Pazarlama stratejisinde belirgin yeni satış eğilimleri. *Tüketici ve Tüketim Araştırmaları Dergisi,* 2(1), 17-49.

Tunay, K. B. (2005). *Finansal sistem: yapısı, işleyişi, yönetimi ve ekonomisi*. İstanbul: Birsen Yayınevi.

Ülgen, H. ve Mirze, K. (2010). *İşletmelerde stratejik yönetim*. İstanbul; Literatür Yayınları.

Vıves, X. (2001). Competition in the changing world of banking. *Oxford Review of Economic Policy,* 17(4), 535-547.

Yağcılar, G. G. (2010). Türk *bankacılık sektörünün rekabet yapısının analizi* (Yayınlanmamış doktora tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Isparta.

Yücemem, S. ve Tanınmış, B. (2005). *Parasal birlik, Avrupa merkez bankası ve Türkiye'ye yansımaları*. İstanbul: Derin Yayınları.

EKLER

EK-1: Anket Soruları

MAVİ OKYANUS STRATEJİSİ VE BANKACILIK SEKTÖRÜNDEKİ REKABETE ETKİSİ: ŞANLIURFA'DAKİ TİCARET BANKALARI ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

Sayın katılımcı,

Bu soru formu, Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde hazırlamakta olduğum **"Mavi Okyanus Stratejisi Ve Bankacılık Sektöründeki Rekabete Etkisi: Şanlıurfa'daki Ticaret Bankaları Üzerinde Bir Uygulama"** konulu yüksek lisans tez araştırmasının veri toplama aracı olarak tasarlanmıştır. Buradan elde edilecek veriler yalnızca bu çalışma için kullanılacak ve soruları cevaplandıracak yetkililerin ismi kesinlikle araştırma içerisinde yer almayacaktır. Bu nedenle sorulara objektif bir şekilde cevap vermeniz beklenmektedir.

Yoğun çalışmalarınız arasında zaman ayırıp çalışmaya katkıda bulunduğunuz için teşekkür eder, görevinizde başarılar dilerim.

Bewar Mohammed RAMADHAN

Yüksek Lisans
Öğrencisi

1-) Cinsiyetiniz?

( ) Erkek ( ) Kadın

2-) Eğitim durumunuz?

( ) Lise ( ) Ön lisans ( )Lisans ( )Lisansüstü

3-) Bankadaki göreviniz?

( ) Şube müdürü ( ) Şube müdür yardımcısı ( ) Portföy yöneticisi ( )Operasyon yetkilisi ( ) Diğer

5-) Bankada kaç yıldır görev almaktasınız?

( )0-1 ( ) 1-5 ( ) 6-10 ( ) 11-15 ( ) 16 ve üzeri

6-) Bankanızın statüsü nedir?

( ) Kamu Bankası ( ) Özel Sermayeli Banka ( ) Yabancı Sermayeli Banka

7-) Bankanız kaç yıldır faaliyet göstermektedir?

( ) 0-25 ( ) 26-50 ( ) 51-75 ( ) 76-100 ( ) 100 ve üzeri

8-) Türkiye'deki şube sayınız kaçtır?

( ) 1-250 ( )251-500 ( ) 501-750 ( ) 751-1000 ( ) 1001 ve üzeri

9-) Bankanızın toplam müşteri sayısı kaçtır?

( ) 0-5 milyon ( )5-10 milyon ( ) 10-15 milyon ( ) 15-20 milyon ( ) 20 milyon ve üzeri

10-) Bankanızın yıllık net kârı? (Milyar TL)

( ) 1-2 Milyar TL ( )2-4 Milyar TL ( ) 4-6 Milyar TL ( )6-8 Milyar TL ( )8 Milyar TL ve üzeri

(1) Katılıyorum **(2) Kesinlikle Katılıyorum** **(3) Kararsızım** **(4) Katılmıyorum** **(5) Kesinlikle Katılmıyorum**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
11. Rekabetsiz pazar alanı oluştururuz.					
12. Rekabeti kazanmak için elimizden geleni yaparız.					
13. Var olan talebi kazanmak için mücadele ederiz..					
14. Olmayan talebi oluşturmak ve yakalamak için şirket olarak mücadele ederiz.					
15. Maliyet değerini önemsemeyiz.					
16. Bankamız ürün ve hizmetlerini müşteriye sunarken kişiye özel indirim fırsatları veya bölgeye özel fiyatlandırma politikaları uygulamaktadır.					
17. Bankamızın genel politikaları arasında ürün/hizmet fiyatlarını rakiplerinize göre düşük ya da yüksek belirleme uygulamaları vardır.					
18. Bankamız teknolojik ürün/hizmetler (Mobil bankacılık, internet bankacılığı vb.) konusunda rakiplerinden farklı uygulamalara sahiptir.					
19. Bankamız tanıtım ve reklam faaliyetlerinde rakiplerinden farklı tanıtım araçları kullanır.					
20. Bankamız doğru ürünü, doğru zamanda, doğru müşteriye sunarak müşteri memnuniyeti sağlamaktadır.					
21. Bankamız müşterilerine finansal uzman desteği, promosyon ve özel günlerinin hatırlanması gibi özel hizmetler sunmaktadır.					
22. Bankamız personel temininde ve banka içi atamalarda rakiplerinden farklı kriterlere sahiptir.					

(1) İyi **(2) Çok iyi** **(3) Orta** **(4) Kötü** **(5) Çok kötü**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
23. Pazara sunduğunuz yeni ürünlerin finansal başarısı.					
24. Pazara sunduğunuz yeni ürün sayısındaki artış.					
25. Finansal açıdan genel başarı düzeyiniz					
26. Önde gelen rakiplerinize oranla pazar payınızdaki artış					
27. Yeni müşteri sayınızdaki artış					
28. Temel faaliyetlerinizle elde ettiğiniz net gelir.					
29. Genel olarak kârlılık düzeyiniz.					