

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE REKABET STRATEJİLERİAysun DÖNDAŞ BAĞIŞLAYICI¹Mustafa BEKMEZCİ²**ÖZET**

Bu çalışmada öncelikle “strateji” kelimesinin anlamı, tarihsel süreçteki durumu ve gelişimi, devamında ise rekabet ile ilişkisi hakkında bilgi verilmiştir. Stratejik yönetimin içerisinde rekabetin ve yenilikçi olmanın öneminden bahsedilmiştir. Bankacılık sektöründe stratejik yönetim ve rekabetin sektör üzerinde yarattığı değişimleri ve etkileri hakkında incelemeler yapılmıştır. Bunların yanında inovasyonu gerçekleştirecek fark yaratma stratejilerinin neler olduğu hususunda açıklamalar yapılmıştır.

Bankacılık sektöründe rekabet üst seviyede yaşanmaktadır. Bankacılık sektörü ülkenin ekonomisine yön verir, ülkenin finansal yapısı hakkında bilgi verir ve ülkeler tarafından siyasi güç göstergesi olarak kullanılır. Bankaların vermiş oldukları hizmetin yasal mevzuat çerçevesinde devlet eliyle sınırlandırılmasından dolayı ve benzer hizmetleri sunmaları hemen hemen aynı şartlara sahip bütün bankaların birbiriyle sert mücadelesini kaçınılmaz kılmaktadır. Bu nedenle stratejiler sektör içinde tutunmayı sağlamalı ve her zamana uygun olmalıdır. Ayrıca sektörün kırılğan bir yapıya sahip olması uygulanması düşünülen stratejilerin hassasiyetini gösterir nitelikte bir yapıya sahiptir.

Anahtar Kelimeler: STRATEJİ, YÖNETİM, REKABET, İNOVASYON, BANKACILIK SEKTÖRÜ

¹ Doktora Öğrencisi, Toros Üniversitesi, aysundondas@gmail.com

² Doç. Dr., Toros Üniversitesi, mustafa.bekmezci@toros.edu.tr

COMPETITION STRATEGY IN THE BANKING SECTOR

ABSTRACT

In this study, firstly, the meaning of the word “strategy, its status and development in the historical process and its relation with competition are given. The importance of competition and being innovative is mentioned in strategic management. Changes and effects of strategic management and competition in the banking sector have been examined. In addition, explanations were made about what are the difference-making strategies that will carry out innovation.

Competition is experienced at a high level in the banking sector. The banking sector directs the economies of countries, gives information about the financial structure of the country and is used by countries as an indicator of political power. Due to the fact that the service provided by the banks is limited by the state within the framework of legal legislation and the provision of similar services makes it inevitable for all banks with almost the same conditions to struggle with each other. For this reason, the strategies should ensure keeping within the sector and should always be appropriate. In addition, the fact that the sector has a fragile structure shows the sensitivity of the strategies considered to be implemented.

Keywords: STRATEGY, ADMINISTRATION, COMPETITION, INNOVATION, BANKING SECTOR

1. GİRİŞ

Strateji üzerine akademik çalışmalar 1920'lerde başlamasına rağmen, tarihsel süreçte 1960'lara gelindiğinde stratejik yönetim bilimsel bir temele dayanan disiplin olarak kabul görme çabası içerisindeydi. 1980'li yıllarda ise strateji ile birlikte rekabet kelimesi de anılmaya başlandı. Çalışmalarda strateji yalnız planlamayla değil rekabet anlayışı içerisinde düşünülmesi gereken bir olgu haline geldi. Rekabet kelimesi günümüzde her alanda karşılaşılan ve herkesin hayatına yön veren önemli olgulardan biridir. Kurumsal yapıların ve bireylerin sosyal ve ekonomik yaşamın içinde tutunabilmesi için işletmelerin, rekabet kelimesini iyi anlaması ve stratejilerini buna göre belirlemesi gerekmektedir.

Rekabetin tanımlanması ve ölçülmesi oldukça zordur. Çünkü rekabet; ülke veya bölge bazında ölçülebildiği gibi işletme bazında da ölçülebilir. Genel anlamda bir yarış ifade eden rekabetin kapsamı da şiddeti de zamanla değişmiştir ve değişmeye devam etmektedir (Karabıyık, 2005: 1)

Günümüz piyasalarında rekabet stratejisi yalnız finans sektörü için değil, bütün sektörler için büyük öneme sahiptir. Sürekli değişen ve gelişen dünyada fark yaratmak için rekabete dayalı yenilikçi birtakım stratejiler üretmek gerekir. Finans sektörünü mercek altına aldığımızda rekabetin etkilerini daha belirgin bir şekilde görmekteyiz. Finans sektörü denildiğinde bankaların bu sektörün lokomotif konumunda olduğunu söyleyebiliriz. Bankacılık, hemen hemen her kesimden gerçek ve tüzel kişilere ulaşabilen, farklı sosyal ve ekonomik alanlara uzanabilen bir sektördür. Bu kadar geniş bir kitleye hitap eden bir sektörde faaliyet gösteren bankaların bu yarışta başarılı olabilmesi için rekabetçi bir anlayış içerisinde stratejiler geliştirmesi ve piyasada fark yaratacak şekilde yenilikler yapması gerekir.

2. STRATEJİ

Kimi yazarlara göre strateji, eski Yunanca "stratus (ordu)" ve "ago (yönetmek, yön vermek)" kelimelerinden oluşan ve "orduların yönetimi" anlamına gelen bileşik bir kelimedir. Kimi yazarlara göre de strateji, Latince yol, çizgi, nehir yatağı anlamına

gelen “stratum” kelimesinden türetilmiştir ve “bir amaca varmak için eylem birliği sağlama sanatı” anlamı taşımaktadır (Aktan, 2008: 5).

Strateji, işletmelerin başarılı olabilmesi için temel unsurlardan biridir. Dar anlamıyla strateji, bir amacın gerçekleştirilmesi için belirlenen hareket tarzı, işletmenin politikalarının ve amaçlarının bir bütünüdür (Kutvan, 2020: 38). Genel anlamıyla strateji, bir işletmenin veya bir devletin hedeflerine ulaşmak için uyguladığı siyasete uygun biçimde, her alanda tedbir alması ve her türlü aracı kullanmasıdır (Güçlü, 2003: 66). Dolayısıyla stratejinin; psikolojik, sosyal, iktisadi, ideolojik ve idari konuları kapsadığı söylenebilir.

Drucker, 1946 yılında yazdığı “Concepts of the Corporations” isimli çalışmada, “İşletmelerin başarısının kaynağı nedir? İşletmelerin amacı nedir?” sorularına cevap vermiş ve strateji alanında öncü olmuştur (Kutvan, 2020: 38). Strateji ile ilgili akademik çalışmalar 1960’larda başlamış; bu dönemde stratejik yönetim, kendisini meşrulaştırma ve kendisini “bilimsel bir disiplin” olarak kabul ettirme çabasına girmiştir. Chandler (1962)’in “Strategy and Structure”, Andrews (1965)’in “Business Policy” ve Ansoff (1965)’un “Corporate Strategy” çalışması, stratejinin “bilimsel bir disiplin” olarak kabul edilmesini sağlamıştır (Barca, 2005: 10). 1960’larda stratejik yönetim, üst düzey yöneticiler düzeyinde ele alınmış ve normatif bir yaklaşım benimsemiştir.

1970’lerde sistematik gözlem, tümdengelimci analiz, modelleme ve ampirik test gibi yaklaşımlar stratejik yönetim düşüncesinin bilim geleneğine doğru kaymasını sağlamıştır (Rumelt vd., 1994). 1980’lerde yaşanan yoğun rekabet baskısı, dünyanın küreselleşmesine neden olmuş, strateji, kar kaynakları ve finansal göstergeler üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu dönemde Porter’ın 1980 yılında kaleme aldığı “The Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors” ve 1985 yılında kaleme aldığı “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance” isimli çalışması, planlama yerine rekabet kavramını öne çıkarmıştır. Günümüzde strateji hem stratejik planlamayı hem de stratejik uygulamayı içermektedir.

3. BANKACILIK SEKTÖRÜNDE REKABET STRATEJİLERİ

Günümüzde bankacılık sektöründe rekabet etmenin öncelikli şartları, bankaların teknolojik gelişmelere ne derece uyum sağladıklarına, finansal olarak piyasa içindeki güçlerine ve yenilikçiliğe (inovasyona) verdikleri öneme bağlıdır. Finansal gücü yüksek olan bankalar faiz avantajı elde ederek müşterilerin cazibesi haline gelebilirler. Buna bağlı olarak teknolojik gelişmelere hızlı uyum sağlayan bankalar da yine müşterilere ürünlerini ulaştırma konusunda daha hızlı olabilirler ve böylece sektör içinde rekabet üstünlüğünü sağlamış olurlar. Teknolojik gelişme ve finansal gücün yanında bankaların yenilikçilik (inovasyon) konusunda uyguladığı stratejilerle müşterilere her zaman bir adım önde hizmetler sunabilecek imkâna sahip olabileceklerdir. Bunların dışında bir başka rekabet stratejisi de insan kaynakları stratejisidir. Müşteriyle ilişki kurma konusunda ve ürünlerin müşteriye cazip bir şekilde anlatılması, tanıtılması hususunda deneyimli, profesyonel personellere de ihtiyaç duyulmaktadır. Bunu da bankalar personellerine verdikleri eğitimle mümkün kılmaktadır. Bu stratejilerin doğru ve dengeli bir şekilde uygulanması bankaların rekabet üstünlüğü elde etmesini sağlayacak ve sektör içindeki yerini sağlamlaştıracaktır.

Özel Sermayeli Bankalar için rekabet, serbest piyasa ekonomisi içerisinde sürdürdükleri faaliyetlerde kendi menfaatlerinin yanında, toplumun menfaatlerinin de gözetilerek yaptıkları ya da yapacak oldukları faaliyetlerin tümünü kapsar. Bir bütün olarak bakıldığında bu faaliyetler, yüksek standartta mali sağlamlık, müşteriye hizmet, çalışanların profesyonelliği, iş ahlakı, kurum üyeliği ve kârlılığa bağlı kalarak; doğru, dengeli ve örnek bir biçimde hissedarların, müşterilerin, çalışanların ve toplumun çıkarlarına hizmet etmek şeklinde gerçekleşir (Arslan,2008:132).

1990'lı yıllardan sonra artan teknoloji düzeyinin de etkisiyle giderek güçlenen ekonomik ve politik küreselleşme olgusu çerçevesinde ulusal ve uluslararası banka sistemlerinde bir yoğunlaşma süreci yaşanmaktadır. Artan rekabet koşullarında ayakta kalabilmek için bankaların birleşme ve devralmalarla ölçeklerini büyüttükleri

ve böylece ölçek ekonomilerinin bilinen avantajlarını da kullanarak varlıklarını güçlü bir şekilde sürdürmeye çalıştıkları gözlenmektedir (Tunay,2009:30).

Bankaların yoğun rekabet altında başarılı olabilmeleri pazarlama stratejilerini etkin kullanmalarına bağlıdır. Bu amaçla mevcut müşterilerini daha iyi tanıma, mevcut müşterilerinden daha fazla verim alma ve potansiyel müşterilere daha hızlı ulaşmak amacıyla geleneksel pazarlama stratejilerinden çıkarak ürünlerde fark yaratma çabalarıyla rekabette avantaj elde etmeye çalışmaktadırlar (Öztürk ve Güven, 2013:63).

Şiddetli rekabet ortamında müşterilerine en iyi hizmeti en hızlı ve en düşük maliyetle sunan, bunun yanında da değişen ve gelişen ekonomik ortamda yeni oluşmaya başlayan ihtiyaçları öngörüp karşılayan, fark yaratarak müşteriye ulaşan kurumlar ayakta kalabileceklerdir (Kocabay,2012:3). Bu noktada finansal yenileşme (inovasyon), ihtiyaçlara maksimum yeterlilikle cevap vermeyi, bunu yaparken de maliyetleri düşürmeyi sağlaması nedeniyle rekabet sürecinin belirleyici bir unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır (Yağcılar,2011:76).

Bankacılık sektöründe rekabet stratejileri kapsamında finansal inovasyonu gerçekleştirebilmek için fark yaratma stratejileri şöyledir;

a. İnsan İlişkilerine Dayalı Pazarlama ve Müşteri Sadakatinin Kazanılması

Yeni müşteri kazanmak, eski müşteriye elde tutmaktan daha maliyetlidir. Bu nedenle müşteri sadakati büyük önem arz etmektedir. Bu kapsamda, ilişkisel pazarlamanın, sadık müşteriler yaratma konusunda sağladığı faydalar üzerinde durulması tavsiye edilmektedir (Gökmen, 2009: 7). İlişkisel pazarlama ile müşteriler gruplandırılmaktadır, böylece müşterilerden daha fazla verim alınmakta, muhtemel müşteriler için de daha fazla kaynak ayrılmaktadır (Odabaşı, 2000: 61).

Bankalar müşteri portföylerini sınıflandırırken müşterinin mevduat miktarına, bankacılık ürünlerine olan ilgi ve taleplerine göre ayrılmalıdır. Bu da doğru müşteriye doğru strateji ile gitmeyi sağlar. Bankada işlem yapmak için numara alma sırasında müşterinin bankada bekleme süresi mevduat miktarına göre ve bankadaki işlem hacmine göre değişiklik göstermesi bu duruma örnek olarak verilebilir.

b. Müşteri İlişkileri Yönetimi-Crm (Customer Relationship Management)

İlişki yönlü pazarlama anlayışı zamanla gelişme göstermiş, müşteri ile kurulan ilişkiyi odak noktasına alan yeni bir pazarlama anlayışının doğmasına neden olmuştur. CRM'in de amacı karlılığı artırmaktır; CRM, bunu uzun süreli müşteri ilişkileri kurarak sağlar. CRM, pazarlama stratejileri ile bilgi teknolojileri arasında köprü vazifesi görür (Öztürk ve Güven, 2013: 63). Dolayısıyla CRM, karlılığı pazarlama teknolojileri ile bilgi teknolojilerini birlikte kullanarak sağlar.

CRM, rekabetçi pazarlama stratejisi olarak da değerlendirilir. CRM, ilişkisel pazarlama stratejilerinin uygulanması için bilgi teknolojilerinin amaca uygun şekilde kullanılmasını sağlar. Bu haliyle teknolojinin stratejinin uygulanabilmesi için bir araçtır. Pazarlama, bir departman ve bu departmanın sorumluluğunda olan faaliyetler olarak değil, bankanın tüm departmanları tarafından, müşteriye yakın olmak amacıyla kullanılan bir faaliyet olarak görülür (Ersoy, 2002: 5).

c. Değer Temelli Pazarlama ve Yaşam Boyu Değeri Oluşturma

Değer temelli pazarlama ve yaşam boyu değeri oluşturma; bankanın bir müşterisine yaptığı yatırımın bir sonucu olarak, belirli bir süre içinde beklediği parasal ya da parasal olmayan kar anlamına gelmektedir. Diğer bir anlatımla bankayla müşteri arasında duygusal bir bağ kurmaktır (Ergül, 2014: 37)

Müşterilerle ikili ilişki sonucunda kurulan duygusal bağ, ileride banka ürünlerinin satılmasında kolaylık sağlayabilir. Müşterinin rakip bankalarla ekonomik anlamda daha ucuza çalışabilmesine rağmen bağ kurduğu müşteri temsilcisiyle çalışmaya devam etme ihtimali yüksektir. Bu durumda müşterinin uzun süre aynı bankayla çalışmasını sağlayabilir.

d. Veri Tabanlı Pazarlama

Veri tabanlı pazarlama; pazarlama medyasını, satış gücünü ve diğer pazarlama iletişim kaynaklarının kullanılarak, bankanın hedef kitlesinin gelişmesine yardım eden, onların taleplerini karşılayan, mevcut ve potansiyel müşteriler ile ilgili ticari ve ticari olmayan her türlü bilgiyi ve iletişim çabalarını elektronik ortamlarda saklayan, güncelleştiren ve gerektiğinde görüntüleyen ve bu sayede müşteriler ile yakın ilişkiler

kurulmasına zemin hazırlayan yeni bir pazarlama yaklaşımıdır (Öztürk ve Güven, 2013: 67).

Teknolojik gelişmeler beraberinde birçok alanda da değişimler yaşanmasına neden olur. Bankacılık sektöründe de gelişen teknolojiye adaptasyon daha hızlı olmakta ve bankalar bunu rekabet avantajına çevirmeye çalışmaktadır. Müşterilerin sistemdeki bilgilerini kullanarak onların ihtiyacına yönelik ürünler sunulabilir.

e. Asimetrik Enformasyonun Önlenmesi-Ters Seçim (Limon Problemi)

Asimetrik bilgi ile ilgili literatürde yer alan önemli çalışmalardan biri Akerlof'un 1970 tarihli "The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism" başlıklı makalesidir. Akerlof, bu makalede kullanılmış otomobil piyasası örneğini göstermiş ve taraflar arasındaki asimetrik bilginin varlığına değinerek, bu asimetrik bilginin piyasaların işleyişini nasıl aksattığını incelemiştir (Karadağ ve Selimler, 2014: 95).

Bu çalışmaya bankacılık sektörü açısından bakıldığında; kredi veren kurumlar krediyi talep eden müşterileri hakkında doğru risk değerlendirmesi yapamaz ise bu riski kendisi almayacaktır ve yüksek faiz oranlı kredi satmaya çalışacak, riski düşük doğru müşterilerin vazgeçmesine, riski yüksek müşterileri ise kabul etmesine neden olacaktır. Bu durum da ters seçim sorununu ortaya çıkaracaktır. Buna bağlı olarak piyasada krediyi doğru alanlarda kullanan insanların sayısı azalacak ve piyasayı olumsuz yönde etkileyecektir.

f. Alternatif Dağıtım Kanalları (Adk)

Bugün, banka şubeleri vasıtasıyla yapılan hizmetlerin büyük bir bölümü internet üzerinden yapılmaktadır. Tek bir şubeden, alternatif dağıtım kanallarının da bulunduğu çoklu dağıtım kanallarına geçiş, hizmet odaklı şube kavramını, satış odaklı şube kavramına bırakmış, bu geçiş finansal hizmet ve ürün çeşitliliğini artırmıştır.

Bankaların ADK'lara yoğunlaşmasının nedenlerinden biri de internet bankacılığının şube içi işlemlere göre maliyetinin düşük olmasından kaynaklanmaktadır. Şöyle ki; şubeler üzerinden yapılan bir işlemin maliyeti 1-1,5

dolar civarında iken, aynı işlemin internet üzerinden yapılmasının maliyeti 1-5 sent, ATM'den yapılmasının maliyeti ise 25-35 senttir (www.tkbb.org.tr).

4. SONUÇ

Bankacılık sektörünün ekonomi içerisindeki kırılgan bir yapıya sahip olması ve rekabet ortamının daha yoğun olması uygulanacak stratejilerin önemini göstermektedir. Bankaların piyasadaki diğer bütün sektörlerle etki etmesi ve yatırım olanakları sunması, bankacılık sektöründe yaşanan küçük bir krizin diğer sektörlerle sıçramasını kaçınılmaz hale getirmektedir. Yaşanacak krizin sektörlerle etki etmesi ülke ekonomisinde büyük problemler yaşanmasına neden olabilir. Sektörde yaşanan problemlerin ekonomiye etkisinin bu kadar hızlı olması sektör üzerindeki denetimi ve yasal düzenlemeleri ağırlaştırmaktadır. Bu bağlamda uygulanacak stratejik planlar ülke çıkarlarına uygun, piyasayı düzenleyici, ekonomik gelişmeleri besleyici ve rekabet ortamının devamlılığını sağlayacak bir etkiye sahip olması gerekir.

Bankaların müşterilere sundukları ürünlerin benzerliği bankalar arasında yoğun bir rekabetin yaşanmasına neden olmaktadır. Her ne kadar teknolojik ve yenilikçi yaklaşımlarla stratejik plan yapılırsa da sektör içindeki rakipler buna hızlı bir şekilde uyum sağlayabilir ve rekabeti artırabilir. Bu yüzden ki; bankacılık sektörü rekabetin en yoğun yaşandığı sektörlerin başında gelmektedir. Bankaların büyük fonlarla kurulan ve ağır bir yasal mevzuat çerçevesinde yaptırımları olan kurumlar olması sektöre çok zayıf rakiplerin girmesini engellemektedir. Bu durum sektörün daha güçlü sermayelerle yönetilmesine ve bu gücün teknolojik gelişmelere, yeniliklere daha hızlı adapte olmasına olanak tanımaktadır.

Diğer sektörlerde geçerliliğini korumakla birlikte bankacılık sektöründe de inovasyon sürecinin devamlılığı sektör içindeki rekabeti sürekli kılmaktadır. Yenilikçi yaklaşımı benimseyen bankalar rekabet üstünlüğünü elinde bulundurmaktadır. Bu sürece müşterilerde uyum sağlamış durumdadır. Çıkarlarına uygun hareket eden müşteriler yenilikçi ve farklı stratejilerle yaklaşan bankaları daha cazip görüp, çalışmak istedikleri bankayı bu tutum çerçevesinde değerlendirmektedir.

KAYNAKÇA

Aktan, C. (2008). Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama. Çimento İşveren, Temmuz-Ağustos, 4-21.

Arslan, R. (2008). Türk Bankacılık Sisteminde Rekabet Stratejileri ve Yayılma Süreci. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, ½, 125-141.

Barca, M. (2005). Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplin Oluşum Hikayesi. Sakarya Üniversitesi Yönetim Araştırmaları Dergisi, 5(1), 7-38.

Ergül, M.K. (2014). Türk Bankacılık Sektörünün Rekabet Yapısı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Ersoy, N.F. (2002). Finansal Hizmetlerde CRM Kavramı. Pazarlama Dünyası Dergisi, 3(3), 1-10.

Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim. G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 23(2), 61-85.

Karabıyık, H. (2005). Rekabet Stratejileri ve Türk bankacılık Sektörü Uygulaması. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.

Karadağ, M.M., Selimler, H. (2014). Kredi Değerlendirme Sürecinde Bilgiyi Azaltmaya Yönelik Uygulamalar, Tespit ve Öneriler. Maliye ve Finans Yazıları, 1(101), 91-131.

Kutvan, A.B. (2020). Stratejik Yönetim Üzerine. EcoVision, 27, 38-41, https://www.academia.edu/30056195/STRATEJIK_YONETIM_UZERINE (Erişim Tarihi: 13.02.2020).

Odabaşı, Y. (2000). Müşteri İlişkileri Yönetimi. Sistem, İstanbul.

Öztürk, A. ve Güven, Ö.F. (2018). Bireysel Bankacılık Ürün ve Hizmetlerinin Pazarlanmasında Bankaların Fark Yaratma Stratejileri. Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi, 5(1), 63-72.

Rumelt, R.P., Schendel, D.E. ve Teece, D.J. (1994). Fundamental Issues in Strategy. Harvard Business School Press, USA.

Tunay, B. (2009). Türk Bankacılık Sektöründe Rekabet ve Kırılganlık. Bankacılar Dergisi, 68, 30-55.

Yağcılar, G.G. (2010). Türk Bankacılık Sektörünün Rekabet Yapısının Analizi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

www.tkbb.org.tr (Erişim Tarihi: 25.01.2020).