

**T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME (SBF) ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE STRATEJİ DOKTORA PROGRAMI**

DOKTORA TEZİ

**PLATFORM TARZI ÖRGÜTLENMELER VE
EKOSİSTEM YÖNETİMİ: FİNANSAL HİZMETLER
SEKTÖRÜNDE ŞİRKETLERİN ORTAKLAŞA
REKABET STRATEJİLERİ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA**

Müge ABAÇ

2502180450

TEZ DANIŞMANI

Prof. Dr. Selim YAZICI

İSTANBUL – 2023

ÖZ

PLATFORM TARZI ÖRGÜTLENMELER VE EKOSİSTEM YÖNETİMİ:

FİNANSAL HİZMETLER SEKTÖRÜNDE ŞİRKETLERİN ORTAKLAŞA

REKABET STRATEJİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

MÜGE ABAÇ

Ekosisteme yeni oyuncu olarak giren dijital platform tarzı örgüt yapılarına sahip finansal teknoloji (FinTech) girişimleri, teknolojiyi ve çevik yapılarını kullanarak, finansal hizmetler pazarına agresif bir şekilde nüfuz etmiş, ekosistemin geleneksel oyuncularını olan bankaları ve ekosistemi dönüşüme zorlamıştır. Bu tez çalışmasında, FinTech girişimleri ile bankalar tarafından gerçekleştirilen ortaklaşa rekabet stratejisi süreci incelenerek, ‘ortaklaşa rekabet’ fenomenine ilişkin algılar ve deneyimler analiz edilmiştir.

Bu algıların ve deneyimlerin analizi, nitel araştırma yöntemlerinden fenomenoloji yaklaşımı vasıtasıyla gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda, halihazırda iş birlikleri gerçekleştirmiş altı banka ve yedi lisanslı FinTech girişimi ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Verilerle çalışmanın ve veriler hakkında bilgi oluşturma yöntemlerinden olan kodlama yönteminin bağlama ve modelleme özelliklerinden yararlanılmış olup, görüşmelerin analizi Nvivo Programı 1.7.1. versiyonu kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

Görüşmelerin analizinin ardından yapılan tespitlerden hareketle Yazıcı (2021) tarafından geliştirilen ‘Finansal Teknolojiler: Stratejik Bir Yaklaşım’ modelindeki **teknoloji, toplum, ekonomi ve regülasyon** bileşenleri ortaklaşa rekabet stratejisinde **dış faktörler** olarak belirlenmiş olup, bu faktörlerin doğru analizi doğrultusunda ortaklaşa rekabet stratejisinin başarılı olması öngörülmektedir. Bu tez çalışmasında dış faktörlerin yanında ortaklaşa rekabet stratejisinin başarılı olabilmesi için fenomenoloji araştırma yöntemi yardımıyla algıların ve deneyimlerin analiz edilmesi sonucunda **güven, iletişim, değer**

önerisi ve kültür bileşenleri **iç faktörler** olarak tespit edilmiştir. Buna göre ortaklaşa rekabet stratejisinin doğru yönetilmesi ve başarılı olabilmesi için dış faktörlerin analizinin iyi yapılması ve aynı zamanda stratejinin birbirine güvenen ve birbirlerini anlayan yapılar tarafından gerçekleştirilmesi gerekirken, bu yapıların açık inovasyon ve iş birliği kültürünü benimsemesi ve ekosisteme getirdikleri değer önerisi doğru analiz etmesi gerekmektedir.



Anahtar Kelimeler: İş Birliği, Ortaklaşa Rekabet, Ekosistem, Finansal Hizmetler Ekosistemi, Platform Tarzı Örgütlenmeler, Finansal Teknoloji (FinTech), Banka.



ABSTRACT

**PLATFORM-BASED ORGANIZATIONS AND ECOSYSTEM
MANAGEMENT:**

**A RESEARCH ON COOPETITION STRATEGIES OF COMPANIES IN THE
FINANCIAL SERVICES INDUSTRY**

MÜGE ABAÇ

New players in the financial services ecosystem, namely FinTech startups with digital platform-based organizational structures, have rapidly disrupted the ecosystem using their technological competence and agility. This aggressive penetration has compelled banks which are the traditional players in the ecosystem, to undergo transformation to keep up with the changing landscape. This dissertation focuses on investigating the co-opetition strategy process between FinTech startups and established banking intuition through analyzing the perceptions and experiences related to the phenomenon of 'co-opetition strategy'.

The perceptions and experiences were analyzed using qualitative research methodology from a phenomenology perspective. For this purpose, semi-structured interviews were conducted with six banks and seven FinTech startups with license that had prior co-opetition experience. The coding method, a data analysis technique for generating information from the data, is used to with benefit of linking and modeling capabilities. The interviews were analyzed using Nvivo Program version 1.7.1.

After analyzing the interviews, it was determined that the components of **technology, society, economy, and regulation** in the 'Financial Technologies: A Strategic Approach' model developed by Yazici (2021) collectively played a role as **external factors** in shaping the co-opetition strategy. It is anticipated that the co-opetition strategy, founded upon the foundations of these external factors, will achieve success. In this dissertation,

as a result of analyzing perceptions and experiences with the help of phenomenology research method, **trust, communication, value proposition and culture** components were determined as **internal factors** for the success of the co-opetition strategy. Therefore, to ensure the success of the co-opetition strategy, it is imperative that its execution relies on organizations characterized by mutual trust and a shared understanding. Concurrently, these entities should adopt a culture that champions open innovation and collaboration while meticulously evaluating the value proposition they bring to the ecosystem.

Keywords: Collaboration, Co-opetition, Ecosystem, Financial Services Ecosystem, Platform-Based Companies, Financial Technology (FinTech), Bank.

ÖNSÖZ

Doktora öğrenim dönemi süresince öğrettiği bilgiler çerçevesinde çalışmama ışık tutan ve tez çalışmamın her evresinde engin bilgisini ve desteklerini esirgemeyen Prof. Dr. Selim Yazıcı'ya, tez çalışmamın gelişmesinde değerli bilgilerini benimle paylaşan Prof. Dr. N. Öykü İyigün ve Doç. Dr. Ayşegül Özbebek Tunç'a, çalışma hayatımda gelişimime büyük katkı sağlayan ve bu yolculukta beni her daim destekleyen Humber College Araştırma ve İnovasyon Ofisi'ne ve araştırmamı tamamlamamda büyük emeği ve desteği olan Rose-Marie Dolinar'a ve son olarak tez sürecini yurt dışında tamamlamam nedeniyle Türkiye'deki okul sürecimde bana yardımcı olan tez yoldaşım Ayşe Pınar Uluçay'a teşekkürü bir borç bilirim.

Öğrenim hayatım süresince bugüne gelebilmemde her türlü fedakarlıkları yapan, bana sonsuz yardımcı olan ve desteklerini benden hiçbir zaman esirgemeyen babam Selçuk Birden'e, annem Aynur Birden'e, ablam Özge Aydın'a ve canım eşim Sinan Abaç'a can-ı gönülden teşekkür ederim. Bu tezi omzumuzda ellerini her daim hissedeceğimiz babalarımız Selçuk Birden ve Sadun Abaç'a ithaf ederim.

MÜGE ABAÇ
İSTANBUL, 2023

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	ii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiv
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ORTAKLAŞA REKABET VE PLATFORM EKONOMİSİNE GEÇİŞ

1.1	Yapısal Dönüşüm	5
1.1.1	İmalathaneler Dönemi.....	5
1.1.2	Sanayi Devrimi Dönemi	5
1.1.3	Yeni Ekonomi: Bilgi Ekonomisi	6
1.2	Yeni Ekonomide Değişen Rekabet Anlayışı.....	8
1.3	Yeni Ekonomide Değişen Organizasyon Yapısı	17

İKİNCİ BÖLÜM

PLATFORM TARZI ÖRGÜTLENME VE EKOSİSTEM YÖNETİMİ

2.1	Örgüt Teorisinde Sistem ve Ekosistem Yaklaşımı	24
2.1.1	İş Ekosisteminin Gelişme Aşamaları ve Doğru Yönetimi	25
2.1.2	İş Ekosisteminde Ortaklaşa Rekabet Stratejisi	29
2.1.3	Açık İnovasyonun İş Ekosistemindeki Önemi	30
2.2	Platform Tarzı Örgütlenmeler.....	34
2.2.1	Platform Tarzı Örgüt Yapılanmaları	35
2.2.2	Platform Tarzı Örgütlenmelerde Rekabet Stratejisi	38
2.3	Finansal Hizmetler Sektöründe Platform Tarzı Örgütlenmeler: FinTech Girişimleri	40

2.4	FinTech Ekosistemi.....	41
2.4.1	Yatırımcılar.....	42
2.4.2	Kuluçka Merkezleri ve Hızlandırma Programları.....	44
2.4.3	Finansal Düzenleyiciler (Devlet ve Regülasyonlar).....	45
2.4.4	Finansal Tüketiciler	47
2.4.5	FinTech Girişimleri	48
2.4.6	Geleneksel Finans Kurumları.....	51
2.4.7	Teknoloji Girişimleri.....	52
2.4.8	Birlikler ve Topluluklar	54
2.5	FinTech Sektöründe Stratejik Karar Süreci	54
2.6	Finansal Hizmetler Ekosisteminde Ortaklaşa Rekabet.....	57
2.6.1	Bankalar ve FinTech Girişimleri Ortaklaşa Rekabet Stratejisine Neden İhtiyaç Duyuyor?	57
2.6.2	Bankalar ve FinTech Girişimleri Ortaklaşa Rekabet Stratejisini Nasıl Gerçekleştiriyor?	64
2.6.3	Bankalar ve FinTech Girişimleri Ortaklaşa Rekabet Stratejisini Geliştirmeye Yönelik Ne Yapıyor?	71

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

FINANSAL HİZMETLER SEKTÖRÜNDE ŞİRKETLERİN ORTAKLAŞA REKABET STRATEJİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1	Araştırma Amacı, Önemi ve Kapsamı.....	81
3.2	Araştırma Yöntemi	82
3.3	Araştırmanın Soruları.....	84
3.4	Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklemi.....	85
3.5	Veri Toplama Süreci.....	87
3.6	Veri Analizi Süreci	90
3.7	Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği	92
3.7.1	İç Geçerlilik	93
3.7.2	Dış Geçerlilik.....	93

3.7.3	İç Güvenilirlik.....	94
3.7.4	Dış Güvenilirlik	95
3.8	Araştırma Bulguları	95
3.8.1	Bankalar ve FinTech Girişimleri Ortaklaşa Rekabet Stratejisine Neden İhtiyaç Duyuluyor?	97
3.8.2	Bankalar ve FinTech Girişimleri Ortaklaşa Rekabet Stratejisini Nasıl Gerçekleştiriyor?	105
3.8.3	Bankalar ve FinTech Girişimleri Ortaklaşa Rekabet Stratejisini Geliştirmeye Yönelik Ne Yapıyor?	110
SONUÇ.....		133
KAYNAKÇA.....		149

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 2.1 : Liderliğin, İşbirliğinin ve Rekabetin Ekosistemin Gelişmesinde Çeşitli Aşamalarında Karşı Karşıya Kaldığı Meydan Okumalar.....	26
Tablo 2.2 : Bankalar ve FinTech Girişimleri Arasında Gerçekleştirilen Ortaklaşa Rekabet Stratejisi Motivasyonuna İlişkin Literatür Çalışması.....	62
Tablo 2.3 : Ortaklaşa Rekabet Stratejisi Üzerine Literatür Çalışması.....	78
Tablo 3.1 : Bankalar ve FinTech Girişimleri ile Gerçekleştirilen Görüşmelerde Kullanılan Soru Formu.....	88
Tablo 3.2 : Araştırmaya Katılan Banka Profili.....	96
Tablo 3.3 : Araştırmaya Katılan FinTech Girişimleri Profili.....	96
Tablo 3.4 : Bankalar ve FinTech Girişimleri Arasında Gerçekleştirilen Ortaklaşa Rekabet Stratejisinde Karara Varma Sürecini Etkileyen Etkenler.....	122
Tablo 3.5: Bankalar ve FinTech Girişimlerine Sorulan Soruların Kategoriler ve Temalar ile Bağlantısı.....	131

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 : 1. Bölümün Kavramsal Haritası.....	4
Şekil 1.2 : Tarihsel Süreç İçerisinde Değişen Rekabet Stratejisi.....	11
Şekil 1.3 : Değerler Ağı Şeması.....	14
Şekil 1.4 : Oyunu Değiştiren 5 Unsur.....	15
Şekil 1.5 : Tarihsel Süreç İçerisinde Değişen Rekabet Stratejisi.....	17
Şekil 1.6 : 1995 – 2022 Yılları Arası İnternet Kullanıcı Sayısı (Milyon).....	20
Şekil 1.7 : 2022 Yılına İlişkin İnternet Kullanımında Tercih Oranları.....	21
Şekil 2.1 : İkinci Bölümün Kavramsal Haritası.....	23
Şekil 2.2 : Açık İnovasyon Modeli.....	32
Şekil 2.3 : Platform İş Modeli	36
Şekil 2.4 : Türkiye FinTech Ekosistemi.....	42
Şekil 2.5 : 2018 – 2023 (Mayıs) Yılları Arasındaki FinTech Yatırımları	43
Şekil 2.6 : Aralık 2022 Dijital, İnternet ve Bankacılık İstatistikleri	48
Şekil 2.7 : 2022 Yılı En Fazla Gelecek Vaat Eden Fintech Girişimleri Listesi..	49
Şekil 2.8 : Dikeylerine Göre FinTech	50
Şekil 2.9 : Finansal Teknolojiler: Stratejik Bir Yaklaşım Modeli.....	55
Şekil 2.10 : Bankaların FinTech Girişimlerine Karşı Beş Aşamalı Yas Süreci.....	64
Şekil 2.11 : Yeni Sektörlere Giriş Yaparken Strateji Seçimi.....	66
Şekil 3.1 : Araştırmanın Kavramsal Modeli.....	84

Şekil 3.2 : Veri Analizi Süreci.....	91
Şekil 3.3 : Kod, Kategori ve Tema İlişkisi – İş Birliği Motivasyonu.....	98
Şekil 3.4 : Ortaklaşa Rekabet Stratejisi Motivasyon Kümesi.....	99
Şekil 3.5 : Kod, Kategori ve Tema İlişkisi - İş Birliğinin Ekosisteme Faydaları.....	102
Şekil 3.6 : Ortaklaşa Rekabet Stratejisinin Finansal Hizmetler Ekosisteminin Gelişmesine Katkıları.....	103
Şekil 3.7 : Kod, Kategori ve Tema İlişkisi – Bankaların FinTech Girişimlerini Kabul Aşaması.....	106
Şekil 3.8 : Kod, Kategori ve Tema İlişkisi – FinTech Pazarına Giriş Modelleri.....	108
Şekil 3.9 : FinTech Pazarına Giriş Yapan Bankaların Strateji Seçimi.....	109
Şekil 3.10 : Kod, Kategori ve Tema İlişkisi – Doğru Partner Seçimi.....	112
Şekil 3.11 : Kod, Kategori ve Tema İlişkisi – Regülasyonların İş Birliği Üzerindeki Etkisi.....	115
Şekil 3.12 : Kod, Kategori ve Tema İlişkisi – İş Birliği Sürecini Hızlandıran ve Yavaşlatan Etkenler.....	120
Şekil 3.13 : Kod, Kategori ve Tema İlişkisi – İş Birliği Sürecinde Karşılaşılan Problemler.....	123
Şekil 3.14 : İş Birliği Sürecinde Karşılaşılan Problemler.....	125
Şekil 3.15 : Kod, Kategori ve Tema İlişkisi – Ekosistemi Geliştirmeye Dair Beklentiler.....	127
Şekil 3.16 : Ortaklaşa Rekabet Stratejisini Başarılı Kılan İç ve Dış Faktörler.....	142

Şekil 3.17 : Bankaların FinTech Sektörüne Karşı Tutumları.....145



KISALTMALAR LİSTESİ

API	: Uygulama Programlama Arayüzü (Application Programming Interface)
BDDK	: Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
BKM	: Bankalararası Kart Merkezi
B2B	: İşletmeden İşletmeye
B2C	: İşletmeden Müşteriye
CVC	: Kurumsal Girişim Sermayesi
FAST	: Fonların Anlık ve Sürekli Transferi
FinTech	: Finansal Hizmetler
FKB	: Finansal Kurumlar Birliği
GAFA	: Google, Apple, Facebook, Amazon
IBAN	: International Bank Account Number
OECD	: İktisadi İşbirliği ve Geliştirme Teşkilatı
ÖDED	: Ödeme ve Elektronik Para Derneği
POS	: Point of Sale
POC	: Proof of Concept
RBC	: Royal Bank of Canada
RBC GAM	: RBC Global Varlık Yönetimi
TBB	: Türkiye Bankalar Birliği
TCMB	: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası
TKBB	: Türkiye Katılım Bankaları Birliği
TÖDEB	: Türkiye Ödeme ve Elektronik Para Kuruluşları Birliği
TSPB	: Türkiye Sermaye Piyasaları Birliği
TSB	: Türkiye Sigorta Birliği
VUK	: Vergi Usul Kanunu
VC	: Girişim Sermayesi

GİRİŞ

1700'lerden başlayarak yaklaşık 50 yıl içerisinde, bilgiyi üretme, kullanma ve yayma aracı olarak teknoloji ortaya çıkmış ve üstlendiği görev itibariyle değişimin en kritik belirleyicisi olmuştur. Teknolojik gelişmeler, yeni ekonomik sistemlerin ve bu sistemlerin de meydana getirdiği yeni toplumsal yapıların oluşmasına neden olmuştur. Öte yandan, işletmeler ve dolayısıyla işletmelerin yönetsel uygulamaları da bu tarihsel süreçte teknolojik gelişmelere bağlı olarak değişim göstermiştir.

Bu çalışmada, bu değişim, üç aşamada değerlendirilmektedir. İlk aşama, 16. yüzyıldan 18. yüzyıla kadar olan dönemi kapsayan İmalathaneler Dönemi olarak adlandırılmaktadır. Bu dönemde teknoloji kelimesi literatüre girmiş olsa da sadece mekanik işçiliğin ortaya çıkardığı işleri öğrenmek, keşfetmek ve anlamak için kullanılmıştır. İkinci aşama olan ve 19. yüzyılın başından 20. yüzyılın ortalarına kadar geçen dönem olan sanayi döneminde, kol gücü yerine buharlı makinenin bulunması ile kitle üretimini gerçekleştirmek amacıyla kurulan organizasyonların gelişmesine tanık olmuştur. Bu dönemdeki teknolojik araştırma ve geliştirmelerin temel hedefi, sanayiye dönük olarak kitle üretim sistemlerinin geliştirilmesi olmuştur. Bu dönemdeki gelişmelerin dönüm noktası ise 1880'li yıllarda gerçekleştirilen standartlaştırma – standart ürün üretimi yöntemleridir. İşletmelerin standartlaştırılmış üretim kapasiteleri artarken günümüzün yönetim ve organizasyon anlayışının temelleri de atılmaya başlanmıştır. Üçüncü ve son aşama ise 20. yüzyılın ikinci yarısından günümüze kadar olan dönemi kapsamaktadır. Bilgiye dayalı ekonominin nüfuz ettiği bu dönemde, teknolojik açılarından gelişmiş ülkelerde değişim yaşanmıştır. Bu dönemde, gelişmiş ülkelerde üretim faaliyetlerinde kas gücünün kullanımı yerine, bilgi ve teknolojinin kullanımı söz konusu olmuştur.

Yeni ekonomik sistemde bilgi ve teknolojiye yaşanan gelişmeler ile birlikte, işletmelerin oyunda kalabilmeleri için hem yönetim stratejilerinde hem de organizasyon yapılarında değişimler yapmaları zorunlu hale gelmiştir. Bu

değişimlerden bir tanesi 1980'li yıllar itibariyle, işletme stratejilerinde önemli bir yere sahip olan rekabet kavramında yaşanmıştır. Ekosistemde maksimum faydayı sağlayabilmek ve rekabet avantajı elde edebilmek amacıyla, geleneksel rekabet stratejileri yerini ortaklaşa rekabet stratejisine bırakmıştır. Çok yönlü ve paradoksal bir olgu olan ortaklaşa rekabet stratejisi, rekabet ve iş birliği kavramlarının birleşimiyle ortaya çıkmış olup, taraflara “oyun teorisi” çerçevesinde kazan-kazan durumu sağlamaktadır. Değişimlerden bir diğeri de işletmelerin iş modellerinde yaşanmıştır. Yeni ekonomik sistemle birlikte işletmeler, fiziksel platformlardan ziyade dijital platformlarda faaliyet göstermeye başlamış ve bu dijital platformlar etrafında kurgulanan ekosistemlerin gelişimi söz konusu olmuştur.

Teknolojik gelişmelere paralel olarak yönetsel ve organizasyonel dönüşüm yaşayan en önemli sektörler arasında, bu çalışmanın da araştırma konusu olan, “finansal hizmetler sektörü” gelmektedir. Pazara yeni oyuncu olarak giren dijital platform tarzı örgüt yapılarına sahip finansal teknoloji (FinTech) girişimleri, teknolojiyi kullanarak, finansal hizmetler pazarına agresif bir şekilde nüfuz etmiş, sektörün geleneksel oyuncularını olan bankaları dönüşüme zorlamıştır. Bankalar, yaşanan dönüşüme uyum sağlayabilmek için FinTech girişimleri ile iş birlikleri yaparak, kendilerinde olmayan teknolojik yetkinliklere ulaşabilme imkânı elde etmiş, aynı zamanda, ekosistemdeki değeri artırma fırsatı yakalamışlardır.

Bu tez çalışmasında, Türkiye pazarında faaliyet gösteren bankalar ile FinTech girişimleri tarafından gerçekleştirilen “ortaklaşa rekabet stratejisi” fenomenine ilişkin algıları ve deneyimleri analiz edilerek, ortaklaşa rekabet stratejisi sürecinin doğru yönetilmesine ve finansal hizmetler ekosisteminin geliştirilmesine yönelik strateji önerilerde bulunulması amaçlanmıştır.

Üç bölümden oluşan tezin birinci bölümünde, bilginin evrimine paralel olarak işletmelerin yönetim ve organizasyon stratejilerinde yaşanan değişim ve dönüşüm tarihsel bağlam içerisinde incelenmiştir. Bu doğrultuda, yeni ekonomik sistemde işletmelerin yönetim stratejilerinde yaşanan dönüşümün

çıktısı olan ortaklaşa rekabet stratejisi, oyun teorisi çerçevesinde detaylı açıklanmıştır. Son olarak, işletmelerin organizasyon stratejilerinde yaşanan dönüşümün çıktısı olan platform tarzı örgütlenmelerin oluşumunu hazırlayan etkenler irdelenmiştir.

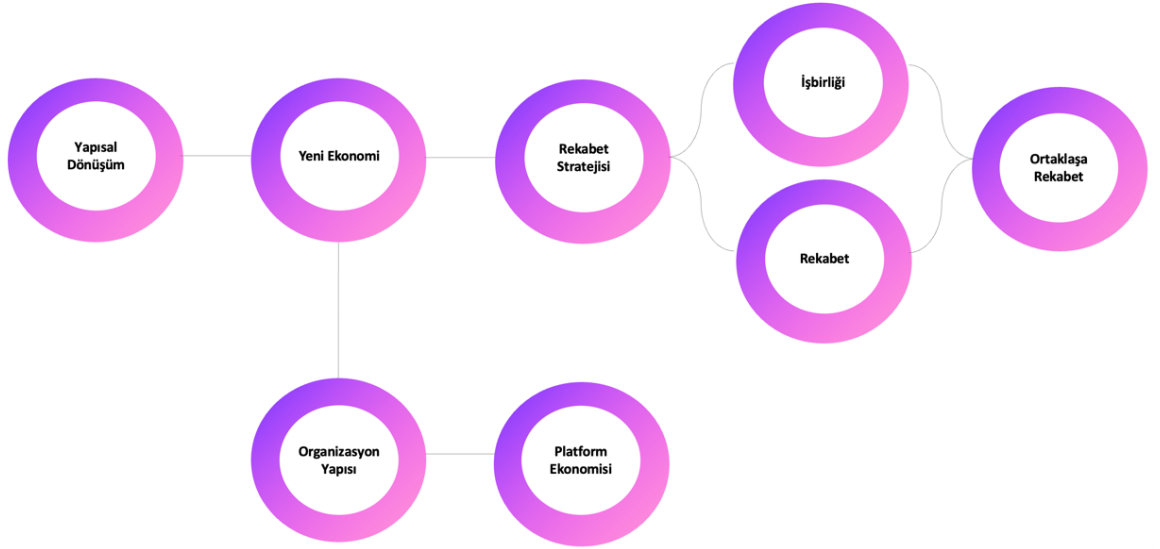
Tezin ikinci bölümünün ilk kısmında, ekosistem yönetimi ve ortaklaşa rekabet stratejisinin iş ekosistemindeki yeri incelenmiş olup, açık inovasyon ile ortaklaşa rekabet stratejisi ilişkisi açıklanmıştır. Aynı bölümün ikinci kısmında ise gelişen teknolojiler doğrultusunda yeni iş modellerine ihtiyaç duyulması doğrultusunda ortaya çıkan çift taraflı pazarlarda faaliyet gösteren platform tarzı örgütlenmelerin işleyişlerine ilişkin bilgi verilmiş olup, FinTech ekosistemindeki paydaşlar analiz edilmiştir. Son olarak, tezin üç araştırma sorusu, literatür çalışması kapsamında ele alınmıştır.

Tezin üçüncü ve son bölümünde, Türkiye finansal hizmetler ekosisteminin önemli paydaşları olan banka ile FinTech girişimlerinin gerçekleştirdikleri ortaklaşa rekabet stratejisi fenomenine ilişkin algıları ve deneyimlerine ilişkin bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu bölümde öncelikle araştırmanın hangi amaçla yapıldığı ve araştırmanın taşıdığı önem açıklanmış olup, aynı bölümde araştırma sorularına, araştırma yöntemine ve tasarımına, bulguların analiz sürecine ilişkin bilgiler paylaşılmıştır. Tezin bulgular kısmında ise banka ve FinTech girişimlerinin iş birliği sürecine ilişkin algıları ve deneyimler yarı yapılandırılmış görüşmeler yoluyla analiz edilerek, literatür ile karşılaştırma yapılmıştır. Sonuç kısmında ise yapılan analiz ve karşılaştırmalar doğrultusunda, bankalar ve FinTech girişimleri tarafından gerçekleştirilen ortaklaşa rekabet stratejisinin doğru yönetilmesi ve ekosistemin gelişmesine dair strateji önerilerinde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

ORTAKLAŞA REKABET VE PLATFORM EKONOMİSİNE GEÇİŞ

Evrım teorisi, yönetim biliminde önemli bir yere sahip teorilerden birisidir. Birçok disiplinde çeşitli düşünürler tarafından farklı açılarla ele alınan evrım kavramı, bu çalışmada, teknolojik gelişmelerle birlikte bilginin evrimine paralel olarak işletmelerin yönetim ve organizasyon stratejilerinde yaşanan değişim ve dönüşümü açıklayabilmek için kullanılmıştır.



Şekil 1.1 : 1. Bölümün Kavramsal Haritası

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Çalışmanın bu bölümünde, Şekil 1’de belirtildiği gibi, öncelikle teknolojik gelişmeler ile birlikte bilginin anlamında yaşanan değişime paralel olarak tarihsel bağlam içerisinde yaşanan yapısal dönüşüm analiz edilecektir. Ardından, bu tarihsel süreç içerisinde yeni ekonominin çıktılarından olan iş birliği ve rekabet paradoksundan doğan ortaklaşa rekabet stratejisi fenomeni açıklanacak olup, fiziksel platform ekonomileri üzerinde yıkıcı bir etkiye sahip dijital platform ekonomisine geçiş süreci incelenecektir.

1.1 Yapısal Dönüşüm

Tarihsel süreç incelendiğinde bilginin anlamındaki değişim ve teknolojik gelişmelere paralel olarak, işletmelerin yapılarının ve yönetsel yaklaşımları da evrim geçirmiştir. Yazının bulunmasından matbaanın kurulmasına ve hatta internetin icadına kadar insanlık tarihinin seyrini değiştiren ve artık yaşamımızın vazgeçilmez bir parçası haline gelen pek çok gelişme, teknoloji kapsamında kalmıştır (Arıcan & Çınar, 2021). Teknolojik gelişmelerin ve etkilerinin tarihsel olarak incelenmesi, hem işletmelerin yapılarında ve yönetsel yaklaşımlarında yaşanan değişimin arkasında yatan nedenlerin hem de içinde bulunduğumuz dönemdeki organizasyonel yapıların ve stratejilerin anlaşılmasında yardımcı olacaktır. Çalışmanın bu bölümünde yapısal dönüşüm, imalathaneler dönemi, sanayi dönemi ve yeni ekonomi olmak üzere üç tarihsel süreç altında ele alınacaktır.

1.1.1 İmalathaneler Dönemi

Feodalizmin hüküm sürdüğü 16. yüzyıldan 18. yüzyıla kadarki olan dönemde Avrupa'nın İtalya, Fransa, İngiltere, İsveç ve İspanya gibi ülkelerinde hızlı bir şekilde yayılan sistemde, aile şirketleri, yakın arkadaş ve komşuluk ilişkileri temel kuralları koymuştur. 17. yüzyılda literatüre giren “teknoloji” kelimesi bu dönemde dar anlamda kalmış ve sadece mekanik işlerle ilgili öğrenmeyi, araştırmayı ve ortaya çıkan yapıtları temsil etmiştir. (Başer, 2011). Bu nedenle, tarihin konusu bu dönemde teknolojiden ziyade siyasi ve dini konularla ilgili olmuştur.

1.1.2 Sanayi Devrimi Dönemi

Feodalizmin çözülmesi ve kapitalizmin ortaya çıkışı ile birlikte tarihin konusunda paradigma değişimi yaşanmıştır. Bu dönemde tarihin konusunu siyaset ve din etkisinden uzaklaşmaya başlamış, toplumsal ve iktisadi olaylara yoğunlaşmıştır. Değişimi tetikleyen ise bilginin anlamında yaşanan köklü değişiklik olmuştur. Bilgi her zaman için ‘var olmaya’ uygulanan bir şey olarak

görülürken, artık 'yapmaya' uygulanan bir kaynak, alet olarak görülmüştür (Drucker, 1993).

Bu dönemde, aletlere, süreçlere ve icatlara uygulanan bilgi, Sanayi Devrimi'nin yaratıcısı olmuş, Sanayi Devrimi'nin icatları ise hızlı bir şekilde her yerde uygulanmaya başlanmıştır. Bilgi, tüm faaliyet dallarına ve tüm sanayilere girerken, yaşanan bu gelişmeler, teknoloji olarak görülmüştür (Drucker, 1993). Sanayi Devrimi dönemi öncesinde teknoloji hem deneme-yanılma yöntemiyle hem de usta-çırak ilişkisi içerisinde üretilmiştir. Bu nedenle, Sanayi Devrimi döneminde inovasyon, çoğunlukta bilimsel eğitimi olmayan ve çıraklıktan gelen teknisyenler tarafından gerçekleştirilmiştir (Başer, 2011).

1840'lı yıllardan sonra teknolojik araştırma ve geliştirmelerin temel hedefi sanayiye dönük olarak kitle üretimi sistemlerinin geliştirilmesi olmuştur. Bu dönemde, büyük ölçekli örgütlenmelerin sayının artarken, küçük ölçekli örgütlenmeler arasındaki rekabetin arttığı, yeni örgüt yapılanmalarının ortaya çıktığı görülmüştür. 1880'li yıllarda gerçekleştirilen standartlaştırma – standart üretim yöntemleri ise dönüm noktası olarak kabul edilmiştir. Bu dönemde, işletmeler tarafından üretilen ürün ve hizmetler, nitel olarak farklılaştırılmamış pazarlara hitap etmiştir. Böyle bir üretim tarzı, faaliyetlerini dikey olarak derinleştiren ve iş bölümünü artıran fabrikaların hızla çoğalmasına ve imalathaneler sisteminin gerilemesine neden olmuştur. Bu dönemde işletmelerin az farklılaşmış pazarlarda tutunmaları, ürünlerini ucuza satmalarına bağlı kalmış ve kalite, müşteri segmentasyonu gibi bugün temel öneme sahip unsurlar henüz ön plana çıkmamıştır. Amaç, mümkün olduğu kadar ucuza, çok miktarda üretmek ve sürümden kazanmak olmuştur. 1850'lerden itibaren ise "teknoloji", bilimsel bilgi ile mekanik faaliyetlerin iş birliği neticesinde bugünkü anlamına yaklaşmıştır (Başer, 2011).

1.1.3 Yeni Ekonomi: Bilgi Ekonomisi

Özellikle sanayi döneminde yaşanan teknolojik gelişmeler yeni ekonomide yaşanan yeniliklerin öncüsü olmuştur. 1950'li yıllardan itibaren etkisinin hissedilmeye başlandığı bu yeni dönem, literatürde çeşitli isimler

altında ele alınmıştır. Bunlardan bazıları “enformasyon ekonomisi”, “ağ ekonomisi”, “dijital ekonomi” ve “entelektüel sermaye” olurken, bu çalışmada “bilgi ekonomisi” olarak kullanılacaktır.

İmalathaneler dönemi ve sanayi döneminin öncü şehirleri Avrupa ülkeleri olurken, bilgi ekonomisinin öncüsü ABD’nin Silikon Vadisi olmuştur. Silikon Vadisi’nden dünyaya yayılan teknoloji devrimi yeni ekonomik sistemin şekillenmesinde büyük rol oynadığı gibi yeni bir kültürün ve yeni bir toplumsal yapının da oluşmasında önemli bir paya sahip olmuştur.

Çevre, yapı ve teknoloji faktörlerinin ön plana çıktığı 1950’ler itibariyle işletmelerin yaşayan bir canlı gibi görülmeye başlandığı ve sadece çevresel koşullara, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelere uyum sağlayan işletmelerin yaşamlarını sürdürebildiği görülmeye başlanmıştır.

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler sonucunda, esas olarak elleriyle değil kafalarıyla çalışan, fikir ve bilgi üreten bilgi işçileri sayesinde, bilgi, üretimin tek faktörü haline gelmiştir. Bu nedenle, yeni ekonomik sistemin en önemli ilkelerinden biri “inovasyon” başlığı altında yenilik ve yaratıcılık olmuştur. Yeni ekonomik sistemde işletmelerin, ekosistemde hayatta kalabilmesi için rekabet avantajı kazandıran yenilik ve yaratıcılık faaliyetleri içerisinde bulunması gerekmiştir. İşletmeler, kitle üretiminden ziyade, yenilik ve yaratıcılık faaliyetlerini tüketicilerin arzularına ve ihtiyaçlarına özel ürün ve hizmetlerin üretimi için kullanmaya başlamışlardır (Kevük, 2006). Bu nedenle teknolojiyi ve inovasyonu ön planda tutan işletmelerin, bu dönemde hızla değişen müşteri ihtiyaçlarını karşılayarak, pazarda kalabildikleri, geleneksel ekonominin öğretilerinden uzaklaşamamaları nedeniyle aynı ürün ve hizmet ile pazarda kalmayı tercih eden işletmelerin ise mevcut pazarlarından ayrılmak zorunda kaldıkları görülmüştür.

Yukarıda bahsedilen değişen pazar yapısıyla birlikte, bilgi ekonomisinin git gide şebeke (ağ) ekonomisi niteliği kazandığı görülmektedir. 1980’lerin ortasında formüle edilen “şebeke dışsallıkları teorisi”ne göre, bir ürün veya hizmeti tüketen kullanıcı sayısı ne kadar fazla ise o ürün ve hizmetten elde

edilen fayda o kadar fazla olduğu gibi o ürün ve hizmetin kabulü de o zaman gerçekleşmektedir (Katz & Shapiro, 1985).

Son olarak, teknolojik gelişmeler, yeni ürünlerin piyasaya sürülmesi ve değişen organizasyon yapılarıyla birlikte işletmelerin rekabet stratejilerinde de değişim yaşanmıştır. Rekabet kavramının iktisadi düzende dengeye ve dengesizliğe yol açan iki işlevinin olduğu göz önünde bulundurulursa, geleneksel ekonomide dengeyi ön plana çıkaran statik rekabet anlayışı, yeni ekonomide dengesizliği ön plana çıkaran dinamik rekabet anlayışına evrilmiştir.

Yukarıda bahsedilmiş olan üç dönem arasındaki temel fark, üretim tekniklerinin ve organizasyon yapılarının evriminin bir yansımasıdır. İmalathaneler döneminde el işçiliği ve geleneksel aile şirketleri egemenken, Sanayi Devrimi ile birlikte büyük üretim merkezleri ve artan standartlaştırma görülmüştür. Bilgi Ekonomisi döneminde ise teknoloji ve bilgi öncelikli olması nedeniyle işletmeler daha esnek ve yenilikçi bir yapıya bürünmüştür. Sonuç olarak, tarihsel bağlam çerçevesinde organizasyonların yapılarında ve yönetsel yaklaşımlarında yaşanan değişimlerin açıklanmasının ardından, bir sonraki başlıkta, bu değişimlerle birlikte yeniden şekillenen işletmelerin rekabet stratejisi ile organizasyon yapısı derinlemesine incelenecektir.

1.2 Yeni Ekonomide Değişen Rekabet Anlayışı

İktisat literatüründe önemli bir konuma sahip olan rekabet kavramı, dönemsel olarak farklı açılardan ele alınmıştır. Bu bölümde, rekabet kavramı öncelikle “statik” ve “dinamik” teoriler altında incelenecektir. Ardından dinamik rekabet teorisinin konusu olan yeni ekonomide karşımıza çıkan ortaklaşa rekabet stratejisi detaylı bir şekilde ele alınacaktır.

Statik terimi, iktisat literatürüne mekanikten geçmiştir ve hareketsizliği, mutlak durgunluğu ifade etmektedir. Tanımından da anlaşılacağı üzere “statik rekabet teorisi”nde rekabetin asıl rolü, iktisadi yapının tanımlanarak ekonominin nasıl dengeye geldiğini açıklamaktır çünkü teoriye göre, iktisadi

güçler birbirini dengelemektedir ve bu nedenle, “tam rekabet”, ‘eksik rekabet’ ve “piyasa yapısı” gibi kavramlar statik rekabet teorilerinde yer almaktadır (Schumpeter, 1989).

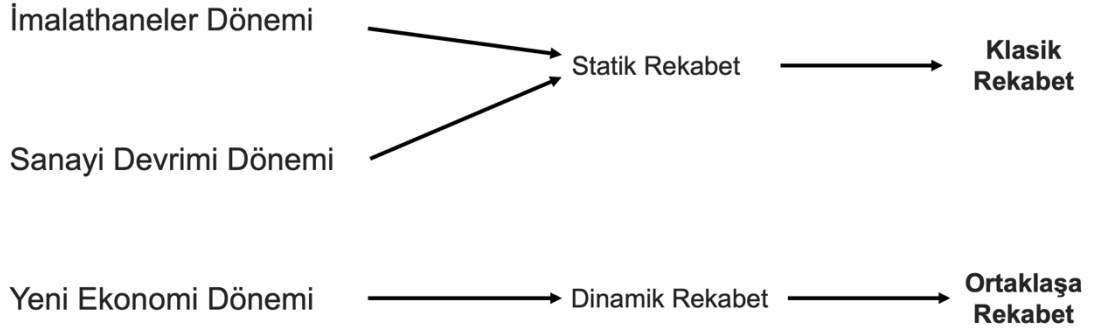
Statik rekabet teorisinin konularından biri olan 18. yüzyılın sonlarından 19. yüzyılın ortalarına kadar klasik iktisadi düşüncenin hâkim olduğu dönemde rekabetin yalnızca piyasa içerisinde yer aldığına inanılmıştır. Çalışmanın “Yapısal Dönüşüm” bölümünde değinildiği üzere bu dönem İmalathaneler döneminin sonu ile Sanayi Devrimi döneminin ilk zamanlarını kapsamaktadır. Klasik iktisadın öncüsü Adam Smith, “Ulusların Zenginliği” (1776) adlı kitabında rekabetin dengeleyici rolü ile dengesizlik yaratan rolüne değinmiştir. Smith’e göre serbest rekabet üretim faktörlerinin bir alandan diğerine serbestçe hareket etmesini sağlamak ve piyasalarda arz ve talebi eşitlemektedir ve bu yönüyle rekabet, ekonomiyi dengeye götüren bir etkin kaynak tahsisi sürecini tanımlamaktadır (Aydın, 2005). Smith, rekabetin dengeleyici rolünü, kitabının “Malların Doğal ve Piyasa Fiyatları Üzerine” başlıklı bölümünde incelemiştir (Smith, An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations, 1993). Burada üretimin teknik katsayılarının, reel ücret düzeyinin ve toplam çıktının miktarının veri olduğu koşullarda, piyasa fiyatlarının doğal fiyatlara yöneldiği ve doğal fiyatların piyasa fiyatları için bir çekim merkezi olduğu ortaya konulmaktadır. Öte yandan, dengesizlik yaratan rolü ile rekabet, amacı daha çok kar elde etmek olan sermaye sahiplerinin sermaye birikimi ve iktisadi gelişmeyi sürekli kılmalarını sağlamaktadır. Rekabet, sermaye miktarını artırmakta ayrıca yeni pazarların, yeni üretim tekniklerinin bulunmasını sağlamakta ve böylece iş bölümünü iyileştirerek teknolojik gelişmelere ve yapısal değişmelere neden olmaktadır (Aydın, 2005).

Statik rekabet teorisi konularından bir diğeri neoklasik iktisat, 19. yüzyılın sonlarından 20. yüzyılın ortalarına kadar yani kısacası Sanayi Devrimi döneminde etkisini göstermektedir. Neoklasik iktisatta, denge, piyasadaki güçlerin birbiri üzerindeki etkilerinin yok edildiği bir dinleme durumudur (Ertürk, 1996). Çok sayıda alıcı ve satıcının bulunduğu ve bunların fiyatları veri aldığı bir piyasada, girişimcinin, denge fiyatından homojen mal üretmek dışında

herhangi bir işlevi yoktur (Aydın, 2005). Böylelikle, neoklasik iktisatta da teknolojik yenilikler ve değişimler tamamen analiz dışında bırakılmış ve tam rekabetin toplumsal uyumu sağlayacağı görüşü, statik bir çerçevede sunulmuştur (Aydın, 2005).

“Dinamik Rekabet Teorileri”nde ise rekabet, iktisadi yapının ve kurallarının değişmesinde etkili olmuştur. Örneğin, teknolojik değişimler statik bir ortamdan çıkılarak, dinamik bir ortama girilmesini sağlamaktadır. Öte yandan, yeni işletmelerin kurulması, bazı işletmelerin büyümesi ve yeni ürünlerin piyasaya sunulması gibi değişmelere de dinamik rekabet teorilerinde yer verilmektedir. Schumpeter, dinamik bir süreç olarak rekabetin, ekonomik büyümenin lokomotifi olduğunu belirtmiştir (Tokatlıoğlu, 1999). Yeni buluşlar yeni pazarlar, yeni üretim teknikleri rekabeti artırırken büyümeyi de sağlamaktadır (Tokatlıoğlu, 1999). Yeni ekonomik sistemde, özellikle bilgi ve iletişim teknolojileri alanında faaliyet gösteren işletmeler, diğer işletmeler ile rekabet edebilmek için sürekli yeni ürünler tasarlamak ve geliştirmek durumunda kalmışlardır (Bayraktar & Kaya, 2016). Sonuç olarak, geleneksel ekonomilerde rekabet performansları fiyatlama aracılığıyla belirlenirken, yeni ekonomide, “inovasyon gücü”yle belirlenmeye başlamıştır.

Yeni ekonomik sistemde, işletmeler inovasyon faaliyetlerini bir ekosistem içerisinde ele almaya başlamışlardır. Bu sistem çeşitli dengeler üzerine kurulu olup birbirleri ile yakın ve karşılıklı etkileşimler sonucunda işlemeye ve idame etmeye devam etmektedir (Yazıcı, 2019). Ekonomiyi inovasyon ekosistemi olarak ele almak, sistemin sabit olmadığını bunun yerine sistemin yeni ihtiyaç ve koşullara göre evrilen, gelişen bir yapıda olduğunu göstermektedir. Ekosistemler çalıştıklarında, işletmelerin tek başlarına yaratamayacağı değeri yaratmalarına olanak tanımaktadır. İnovasyona odaklanan ve ekosistemdeki değeri artırmaya yönelik işletmeler, yeni ekonomik sistemde, ortaklaşa rekabet stratejisini uygulamaya başlamışlardır.



Şekil 1.2: Tarihsel Süreç İçerisinde Değişen Rekabet Stratejisi

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Sonuç olarak, İmalathaneler ve Sanayi Devrimi dönemlerinde statik rekabet teorisinin altyapısında oluşan klasik rekabet stratejisi söz konusu olurken, yeni ekonomi döneminde dinamik rekabet teorisinin altyapısında oluşan ortaklaşa rekabet stratejisi hâkim olmaya başlamıştır. Bir sonraki bölümde bu çalışmanın ana konusu olan ortaklaşa rekabet stratejisi detaylı bir şekilde incelenecektir.

1.2.1 İş birliği ve Rekabet İkilemi: Ortaklaşa Rekabet

Geleneksel yaklaşımda benimsenen rekabetçi teoriye göre işletmeler bulunduğu pazardaki diğer işletmeleri rakip olarak görmektedir. Örneğin, bu anlayışa göre üretim veya mühendislik açısından benzer ürünler üreten işletmeler birbirlerine rakip sayılmaktadır. Bir rakiple herhangi bir iletişim içerisinde bulunulması, rekabetin doğası gereği riskli olarak kabul etmektedir. Çünkü rakiple gerçekleştirilen herhangi bir etkileşim tarafları savunmasız kılarak, taraflara ait bilgilerin açığa çıkmasına neden olabileceği gibi, tarafların pazarlık gücünde ya da pazardaki rekabetin yapısında değişikliklere yol açabilmektedir (Dowling, Roering, Carlin, & Wisnieski, 1996). Fakat 1990'lardan sonra Japonya kökenli bazı yönetim uygulamalarının batı dünyasında da uygulanmaya başlamasıyla, işletme-tedarikçi ilişkileri rekabetçi anlayıştan iş birlikçi anlayışa evrilmeye başlamıştır (Coşkun & Sancaktutan, 2019). Benimsenen bu iş birlikçi anlayış, ekosistem yaratarak, birlikte öğrenme

ve gelişme gibi avantajlar sağlayarak, uzun soluklu bir ilişkiyi de beraberinde getirmektedir (Coşkun & Sancaktutan, 2019). Öte yandan, iş birlikçi anlayış sadece işletme-tedarikçi ilişkileri ile sınırlı kalmamaktadır. Ekosistem içerisinde bulunan bütün taraflar arasında da iş birliği gerçekleşebilmektedir.

Taraflar arasında gerçekleştirilen iş birlikçi ilişkiler, “simbiyotik ilişkiler” olarak nitelendirilmektedir. Biyoloji kökenli terim olan simbiyoz, canlıların birbirlerine yarar sağlayarak, bir arada varlıklarını sürdürmeleri anlamına gelmektedir (Doğan, 1996). İşletme yönetiminde ise simbiyotik ilişkilerin özünde, örgütlerin varlıklarını sürdürebilme uğraşları vardır. Sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi için birbirlerinden bağımsız şekilde faaliyet gösteren işletmeler, ortaklıkların kurulması ve iş birliği içinde hareket edilmesi gerektiğini anlamıştır. Yeni oluşan düzende, bir işletmenin başarısı, diğer işletmenin başarısına da bağlı olmaya başlamıştır. Birbirlerinin çıkarına hizmet ederek, büyüme fırsatı elde eden bu strateji neticesinde, işletmeler sürekli değişen çevreye adapte olabilmekte, rekabet ve maliyet avantajı sağlamakta, becerilerini artırmakta, ayrıca devamlılıklarını sağlamaktadırlar.

Simbiyotik ilişkiler içerisinde uygulanan ortaklaşa rekabet stratejisi, aynı anda ortak değer yaratmayı ve bu değerden daha büyük faydalar elde etmeyi amaçlayan ve farklı kimliklere, güdülere ve hedeflere sahip tarafları içerdiğinden, doğası gereği paradoksal bir özelliğe sahiptir (Gnyawali, Madhavan, He, & Bengtsson, 2015). Paradoksal bir özelliğe sahip olması nedeniyle kendi içerisinde çelişen kavramları içerisinde barındıran ortaklaşa rekabet stratejisi, beraberinde birtakım sorunları da getirebilmektedir. Örneğin karşılıklı değer yaratmak için bilgi paylaşımı gerektiği durumda, işletmelerin temel yeteneklerinin dayandığı kritik bilgilerin korunması da gerekmektedir. Rakiplerle yapılan bu karşılıklı öğrenme süreci gerilim artışı yaratabileceği gibi öğrenme süreci içerisindeki iş birliği dinamiklerini de etkileme potansiyeline sahiptir.

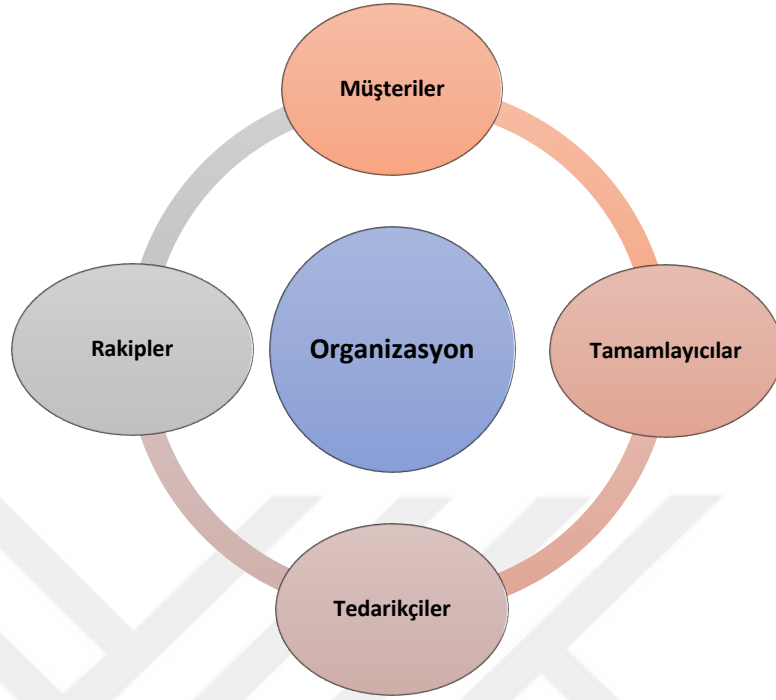
1.2.1.1 Ortaklaşa Rekabet ve Oyun Teorisi

Ortaklaşa rekabet (coopetition) kavramı, “aynı anda hem rekabet etmek hem de iş birliği yapmak zorundasınız” diyen bilgisayar ağ yazılım üreticisi Novell’in kurucusu Ray Noorda tarafından ilk defa kullanılarak, literatürde yerini almıştır (Brandenburger & Nalebuff, 1996). 1980’lerde iş dünyasında konuşulmaya başlanılan ve Türkçe’de “Rekaberlik” (Blank & Dorf, 2015) olarak da kullanılan bu kavram, stratejik araştırmalara Barry J. Nalebuff ve Adam M. Brandenburger tarafından 1996 yılında yayınlanan “Oyun Teorisi ve Ortaklaşa Rekabet” başlıklı kitabı ile dahil edilmiştir. Rakipler arası ittifakların gerçekleşebilmesi için doğru stratejileri bulmaya ve doğru kararları almaya odaklanılması gerektiğini düşünen Nalebuff ve Brandenburger, ortaklaşa rekabet kavramını, Çağdaş Oyun Teorisi kapsamında ele almıştır.

Oyun teorisi, II. Dünya Savaşı ve Soğuk Savaş sürecinde ortaya çıkan bir teori olması nedeniyle, kazananlar ile kaybedenlerin olduğu sıfır toplamli oyunları akıllara getirmektedir. Yönetim biliminde, işletmeler arasındaki rekabet ilişkilerini inceleyen Porter da rekabeti “sıfır toplamli bir oyun” olarak görmektedir çünkü bir işletmenin rekabetteki başarısı, pazara yeni giren bir işletmenin yenilgisi, bir diğer ifadeyle değer kaybı olmaktadır (Bayramoğlu, 2022). Kazan – kazan stratejileri olasılığını görmemeleri nedeniyle, geleneksel mantığın konuya eksik yaklaştığını düşünen Nalebuff ve Brandenburger, Çağdaş Oyun Teorisi’nin herkesin kazandığı oyunlar anlamına gelen artı toplamli oyunlara da uygulanabildiğini savunmaktadır.

1.2.1.2 Oyun Teorisi ve Değerler Ağı

Nalebuff ve Brandenburger’a göre Çağdaş Oyun Teorisi’nin uygulanmasından önce, bir işletmenin ilk önce değerler ağını tanımlaması gerekmektedir. Oyun Teorisi ve Ortaklaşa Rekabet kitabında (Brandenburger & Nalebuff, 1996) belirtildiği üzere işletmenin değerler ağında dört temel oyuncu bulunmaktadır (Şekil 1.3).



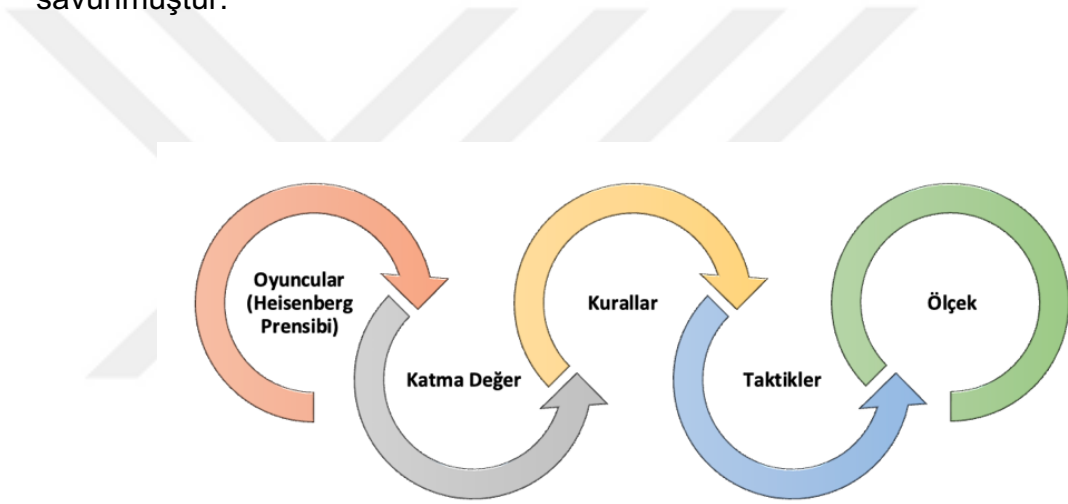
Şekil 1.3 : Değerler Ağı Şeması

Kaynak: Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. (1996). *Co-opetition*. New York: Crown Business.

Şekil 1.3'te gösterildiği üzere değerler ağı şemasında **müşteriler** ve **tedarikçiler** arasındaki ilişkide hammadde ve iş gücü gibi kaynaklar işletmeler tarafından tedarikçilerden alınarak, değer önerisi ile müşterilere aktarılmaktadır. Bu durum karşısında para ise müşterilerden işletmelere aktarılmaktadır. Değerler şemasında yer alan rakipler ve tamamlayıcılar arasındaki ilişkiye bakıldığında ise hem müşteriler hem de tedarikçiler açısından durum değişkenlik göstermektedir. Müşteriler bir işletmenin ürününe diğer işletmenin ürünüyle birlikteyken, tek başına olduğundan daha fazla değer verirse, işletmeler birbirinin tamamlayıcısı, daha az değer verirse, işletmeler birbirinin rakibi olmaktadır (Brandenburger & Nalebuff, 1996). Yazarlar, tedarikçiler açısından tamamlayıcıların ve rakiplerin tanımını ise şu şekilde yapmıştır: “Tedarikçi için her iki işletmeye aynı zamanda kaynak sağlamak, tek başına bir işletmeye sağlamaktan daha cazipse, bu işletmeler birbirlerinin

tamamlayıcısı, daha az cazipse, bu işletmeler birbirinin rakibidir.” (Brandenburger & Nalebuff, 1996).

Yazarlar, değerler şemasında gösterilen her oyuncunun oyunda birbiriyle bağlantılı olduğunu ve en büyük fırsatların ve başarıların, oyunu farklı oynamakla değil, iş stratejisinin esası olarak oyunu değiştirmekle elde edildiğini kaydetmiştir. Yazarlar, Şekil 1.3'te gösterildiği üzere beş unsur (Oyuncular, Katma Değer, Kurallar, Taktikler, Ölçek) tanımlayarak, oyunu değiştirmek için bu beş unsurdan en az bir tanesinin değiştirilmesi gerektiğini savunmuştur.



Şekil 1.4 : Oyunu Değiştiren 5 Unsur

Kaynak: Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. (1996). *Co-opetition*. New York: Crown Business.

İlk unsur olan yeni bir oyuncu, oyuna girdiği zaman oyunu değiştirmektedir. Fizikte bu etkiye, **Heisenberg Prensibi** adı verilmektedir. Bu prensibe göre bir sistemle karşılıklı etkileşimde bulunulduğunda, o sistemin değişmesi söz konusu olmaktadır. İş ekosisteminde de bu durum geçerlidir. Ekosisteme yeni giren bir işletme, girmiş olduğu ekosisteme, kendisiyle birlikte yeni müşterileri, tedarikçileri, tamamlayıcıları ve rakipleri de getirmektedir. Ekosisteme yeni giren bu işletmenin, aynı zamanda, ekosisteme getirdiği **katma değerini** de hesaplaması gerekmektedir. Eğer ekosistemde yeterince

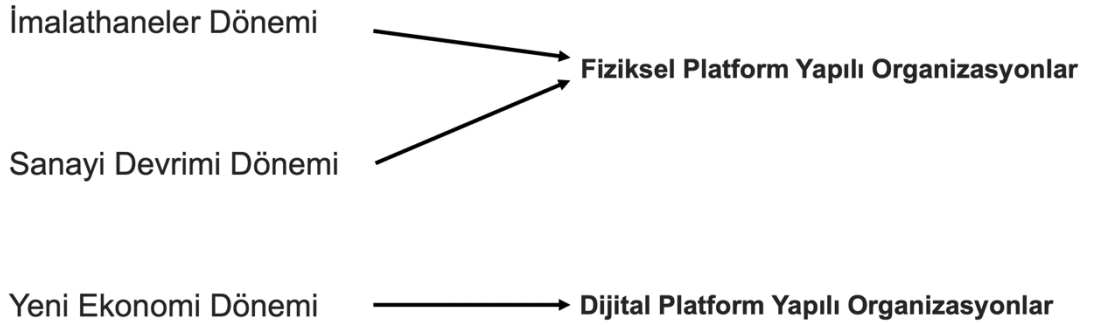
rekabet söz konusu değilse, getireceği katma değer oyunda rakiplerine karşı avantaj sağlamaktadır. Rekabetin fazla olduğu ekosistemlerde ise rekabet avantajı elde edebilmek için yeni bir katma değer oluşturmaları gerekmektedir. Rakipler, oyuncunun katma değerini azaltırken, müşteriler ve tedarikçilerle iyi ilişkiler kurmak ise oyuncunun katma değerinin hem korunmasını hem de artırılmasını sağlamaktadır. Oyuncular arasındaki güç dengesini değiştiren bir diğer etken ise **kurallardır**. İşletmelerin uyduğu kuralların birçoğu, değişmeye açık olmayan yasalardan, tüzüklerden, yönetmeliklerden (genel olarak regülasyonlar) ve teamülden oluşmaktadır. Bu kuralların dışına çıkılması halinde işletmeler, yasal cezalara maruz kalmaktadır. Fakat değişime konu olabilecek kurallar da mevcuttur. Bu noktada sözleşmeler hayati önem taşımaktadır. Sözleşmelerde koyulan kurallar, ekosistemdeki güç dengesini değiştirmeye neden olabilmektedir. Özellikle, müşteriler ve tedarikçiler ile olan ilişkiyi şekillendiren sözleşmeler, rakiplerle olan ilişkileri de belirleyebilmektedir. Rakiplerin algılarını şekillendirmek ve yönlendirmek, iş stratejisinin temel alanlarından biridir (Brandenburger & Nalebuff, 1996). Algıları şekillendirmek ise **taktikler**le mümkün olmaktadır. Taktik, oyuncuların, diğer oyuncuların algılarını şekillendirmek için yaptıkları eylemler anlamına gelmektedir ve algıyı değiştirme taktiği ile ekosistemdeki dengelerin de değişmesi sağlanabilmektedir. Son olarak, oyunun sınırlarının değiştirilmesi ve **ölçeğinin** farklılaştırılması da mümkün olmaktadır. Strateji üretmek için oyunlar arasında bağlantıları anlamak, oynamak ve değiştirmek önem arz etmektedir. Yeni bağlantılar kurulabilir ya da var olan bağlantılar kesilebilmektedir. Böyle yaparak, oyunun ölçeğinin değiştirilmesi sağlanmaktadır.

Sonuç olarak, yeni ekonomik düzende sadece kazan-kaybet stratejisi yerine oyundaki tarafların amaçlarına ulaşmak ve ekosistemdeki değeri artırabilmek için oyundaki diğer taraflarla “kazan-kazan” stratejisi içerisinde iş birliği gerçekleştirilmektedir. Yeni fırsatlara giden yolları gösteren ve sektörlerin dönüşümünü gerçekleştirmek üzere bir araç olarak kullanılan bu strateji, hem yaratıcılığı ve inovasyonu teşvik etmesini hem de ekosistemi büyütecek

yöntemler bularak, pazarın daha karlı olmasını sağlamaktadır. Ortaklaşa rekabet stratejisi kapsamında uygulanan “kazan-kazan” stratejisinin görünür olması ve taklit edilmesi, stratejinin tarafları için avantaj sağlamaktadır çünkü stratejiyi ne kadar çok rakip kullanırsa, ekosistem için o kadar verimli olmaktadır (Brandenburger & Nalebuff, 1996).

1.3 Yeni Ekonomide Değişen Organizasyon Yapısı

Değişen rekabet stratejilerine paralel olarak işletmelerin organizasyon yapılarında da değişim yaşandığı görülmektedir. Çalışmanın ekonomik dönüşüm bölümünde de bahsedildiği üzere tarihte bir paradigma değişimi olan Sanayi Devrimi ile insan ve hayvan gücüne dayalı üretim tarzından makine gücüne dayalı üretim tarzına geçilmiştir. Makine gücüne geçilmesiyle birlikte, 19. yüzyılın başından 20. yüzyılın ortalarına kadar geçen dönemde kitle üretimini gerçekleştirmek amacıyla kurulan organizasyonlar oluşmuştur. Kitle üretimi gerçekleştirmek üzere kurulan organizasyonların bir diğer ortak özelliği ise “fiziksel platform” özelliğine sahip olmalarıdır.



Şekil 1.5: Tarihsel Süreç İçerisinde Değişen Rekabet Stratejisi

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Fiziksel platform yapılı organizasyonlar, 20. yüzyılın ortalarında çeşitli gelişmeler ile birlikte radikal bir değişime uğramıştır. Bu dönemde piyasada sahip olunan bilginin değerinin, giderek daha da önemli hale gelmesiyle,

Sanayi Devrimi sürecinde önem kazanan finansal kaynak kullanımının yerini bilgi ekonomisine bıraktığı görülmüştür (Drucker, 1993). Bilgi, değiş-tokuşa konu olabilmesi, kullanabilmesi ve değer eklemesi özellikleri nedeniyle çeşitli düşünürler tarafından meta olarak nitelendirmiştir. Bilgi ekonomisiyle birlikte bilgiye yapılan yatırımın getirisi, fiziksel sermaye yatırımlarından daha yüksek olmuştur. Bu dönemde, bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi ve birbiriyle bütünleşmesi ekonomiyi yeniden yapılandırarak hem toplumu hem de işletmeleri yeniden şekillendirmiştir. Yaşanan dönüşüme ayak uyduramayan işletmeler ise pazardan çıkmak zorunda kalmış, diğer işletmeler ise farklı pazarlara geçerek, hayatta kalabilmeyi sağlamıştır. Bu bölümde yukarıda bahsedilen gelişmelerin organizasyonların yapılarında yarattığı dönüşüm detaylı bir şekilde ele alınacaktır.

1.3.1 Fiziksel Platformların Dijital Platformlara Evrim Süreci

Platform, üreticiler, tedarikçiler ve tüketiciler arasında etkileşime olanak veren, açık ve katılımcı bir altyapı sunmaktadır. Platform, kullanıcıları aralarında eşleşmeler gerçekleştirerek, kullanıcılar arasında ürün ve hizmet alışverişini kolaylaştırıp, tüm kullanıcıların değer yaratmasına fırsat vermektir (Parker, Alstyne, & Choudary, 2017).

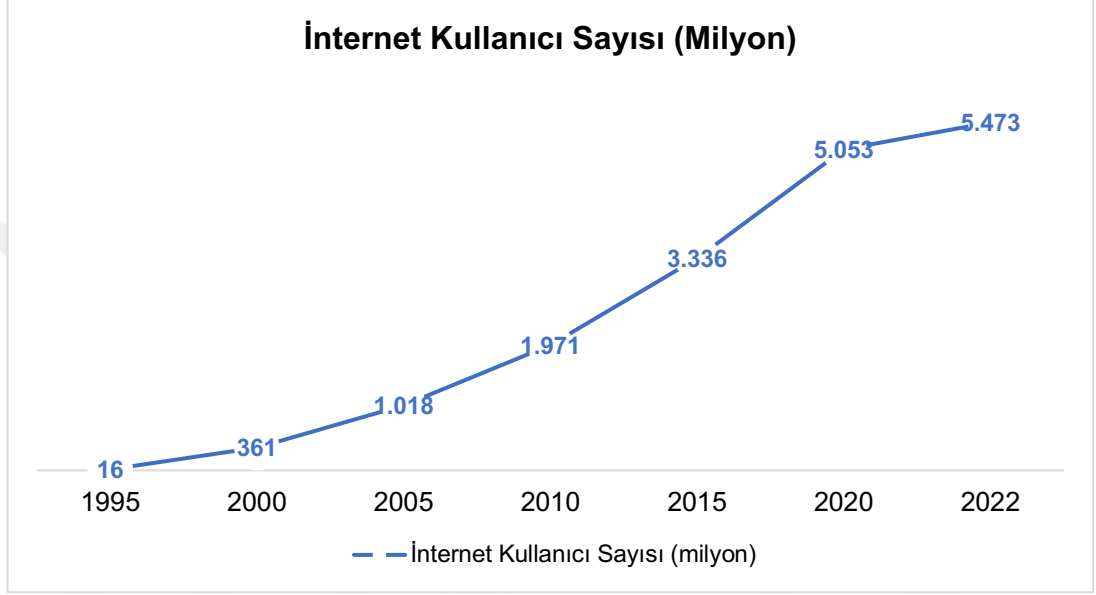
Bir önceki kısımda da bahsedildiği üzere bilgi ekonomisi dönemi öncesinde işletmeler, fiziksel platform iş modeline sahiplerdir. Çoğu tarafından kullanılan geleneksel sistem, literatürde boru hattı olarak tarif edilmiştir. Geleneksel sisteme göre basit, tek-hatlı şekli yüzünden çizgisel değer zinciri gibi düşünecek olursak, zincirin ucunda üreticilerin, diğer ucunda tüketicilerin bulunduğu, adım adım bir düzenlemenin kullanıldığı bir yapılanmadır. Bir işletme ilk olarak bir ürün veya hizmet tasarlar, ardından ürünü imal ederek, satışa sunar veya hizmeti sunmak için bir sistem devreye sokmaktadır. Son aşamada ise bir müşteri gelip ürün veya hizmeti satın almaktadır (Parker, Alstyne, & Choudary, 2017). Bilgi ekonomisi dönemiyle birlikte ise fiziksel platform özelliğine sahip geleneksel organizasyonların, toplumsal, ekonomik

ve teknolojik gelişmeler doğrultusunda, dijitalleşme sürecinden geçerek, dijital platformlara evrilmiştir.

İşletmelerin fiziksel platformlardan dijital platform iş modeline geçişini tetikleyen unsurlar arasında öncelikle müşteri taleplerindeki değişimler ve teknolojik gelişmeler yer almaktadır. 1960'larda tüketiciler tarafında kitle tüketim mallarına karşı doygunluk ortaya çıkmıştır. Pazarlar homojen özelliğini kaybetmesi nedeniyle işletmeler farklılaşan taleplere karşı ürünlerini ve hizmetlerini çeşitlendirmek ve bu ürün ve hizmetleri de tüketici ihtiyacına göre kişiselleştirmek durumunda kalmışlardır. Bilgisayarlaşma ve robotlaşma, organizasyonları dijital platform tarzı iş modeline geçirerek, tüketici tarafındaki bu taleplere en kısa zamanda nicel ve nitel olarak hazırlama olanağı sağlamıştır. Günümüzde tüketiciler özellikle işletmelerin dijital platform iş modeline geçmesiyle alternatifler içerisinde hızlı şekilde karşılaştırma yaparak, istedikleri ürün ve hizmeti satın alma olanağına sahip olmuşlardır.

İşletmelerin dijital platform iş modeline geçişini tetikleyen bir diğer unsur ise bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmelerin hem toplumda hem de işletmelerde yarattığı değişimler olmuştur. Bilgi iletişim teknolojilerinin tanımı, ilk olarak 1998 yılında İktisadi İşbirliği ve Geliştirme Teşkilatı (OECD) tarafından veri ve bilgiyi elektronik olarak görüntüleyen ve ileten teknolojilerin, endüstri ve hizmet sektöründe kullanılması olarak yapılmıştır. Günümüzde, bilgi ve iletişim teknolojileri, bilginin iletilmesi, saklanması, oluşturulması, paylaşılması veya değişimi için kullanılan dijital teknolojileri ifade ederken, bu teknolojiler, radyo, televizyon, video, DVD, telefon, uydu sistemleri, bilgisayar ile ağ donanım/yazılımlarını; ayrıca bu teknolojiler tarafından sağlanan video-konferans ve elektronik posta gibi araç ve hizmetleri kapsamaktadır (UNESCO, 2006). Günümüzde en yaygın kullanılan bilgi ve iletişim teknoloji araçları arasında cep telefonu, bilgisayar, taşınabilir ortam oynatıcıları, televizyon, video oyun konsolları yer almaktadır. İnternet ise bu teknolojilerin temelinde yer almaktadır. İnternet, bilgi ve iletişim araçları vasıtasıyla hem işletmeleri hem de toplumu şekillendirmiştir. Mobil cihazlar sayesinde ise işletme ve müşteri ilişkisi yer ve zamandan bağımsız gerçekleşmeye başlamış

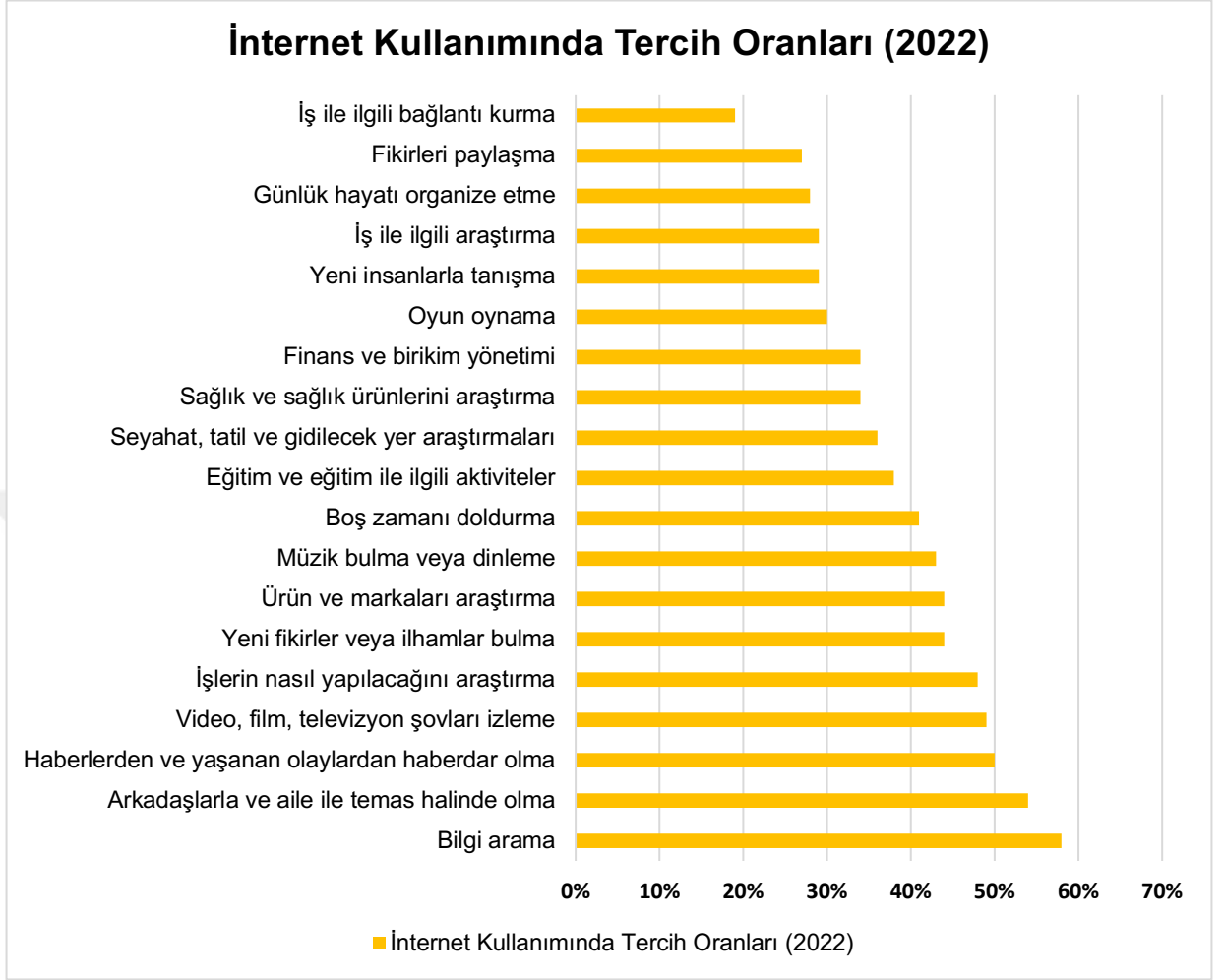
ve süreklilik kazanmıştır (Klein, 2020). 1990'lı yılların ortasından itibaren internetin ortaya çıkmasıyla, işletmelerin tüketiciler ile iletişimde değişimler yaşanmıştır.



Şekil 1.6 : 1995 – 2022 Yılları Arası İnternet Kullanıcı Sayısı (Milyon)

Kaynak: Internet World Stats. (2023, Ocak 21). *Internet Growth Statistics*. Internet World Stats: <https://www.internetworldstats.com/emarketing.htm> adresinden alındı.

Şekil 1.6'da gösterildiği üzere 1990'lı yıllarda yaklaşık 16 milyon kullanıcı mevcutken, 2022 yılına gelindiğinde bu rakam 5.4 milyara ulaşmıştır. We Are Social Digital (We Are Social, 2022) verilerine göre günde ortalama olarak 6 saat 37 dakika internette zaman harcayan kullanıcılar, internete en fazla cep telefonlarından girmektedir. Cep telefonu kullananların sayısı ise aynı dönemde 5.48 milyar olarak kayıtlara geçmiştir. Şekil 1.4'te yer alan 1995 yılı itibarıyla internet kullanıcı sayısı verilerine ve günümüzde internet kullanım nedenlerine bakıldığında, bilgi ve iletişim araçları ile internet, tüketiciler ve işletmeler arasındaki geleneksel etkileşimi yeniden şekillendirmiştir.



Şekil 1.7 : 2022 Yılına İlişkin İnternet Kullanımında Tercih Oranları

Kaynak: We Are Social. (2022). *Digital 2022: October Global Statshot Report*. London: We Are Social.

İşletmeler, fiziksel platformlarını dijitalle taşıyarak, tüketicilerine istedikleri deneyimi vermeye yönelik yapılanmadan geçmiştir. Şekil 1.7’de gösterildiği üzere tüketiciler her türlü bilgiye, ürüne veya hizmete internet üzerinden ulaşabilmeye başlamıştır. Tüketicinin internet üzerinden işletmelerin ürün ve hizmetleri ile etkileşime geçmesi, işletmeleri yeni ticaret iş modellerini geliştirmeye yöneltmiştir. (Stephen & Toubia, 2010). İşletmeler, özellikle iş birlikleri üzerinden yeni iş modelleri geliştirmeye başlamış ve böylelikle yeni pazarlara yeni iş modelleri ile girme fırsatı yakalamışlardır.

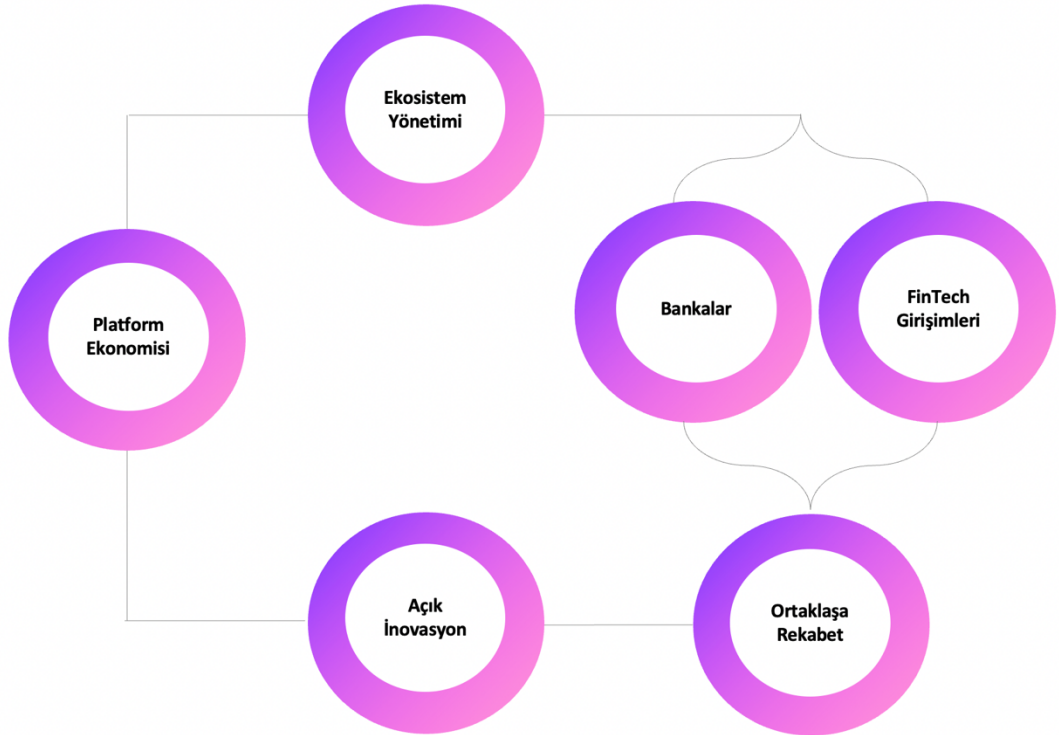
Bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişiminde gelinen son nokta ise işletmelerin şu an içinde bulunduğu nesnelerin interneti dönemi olmuştur. Nesnelerin interneti, iş birlikleriyle oluşan yeni iş modellerine olanak sağlarken, aynı zamanda hem veriye dayanan hem de hizmetin değer olarak sunulduğu yeni iş modellerinin geliştirilmesini de mümkün kılmıştır. Bu durum da işletmelerin geleneksel iş modellerini yenilikçi iş modelleri karşısında tehdit altına almıştır (Burmeister, Lüttgens, & Piller, 2016). Bu dönemde işletmelerin amaçları, dijital dönüşümü gerçekleştirerek, yeni müşteri ve pazar şartlarına uygun iş modelleri geliştirebilmek ve pazarda rekabet avantajı sağlamaktır (Klein, 2020).

Tezin bu bölümünde dijital platformlara geçiş sürecinde öne çıkan etkenler incelenmiş olup, bir sonraki bölümde dijital platform iş modelinin işleyiş biçimine daha detaylı bir şekilde yer verilerek, platform tarzı örgütlenmelerde ekosistem yönetimi konusu ele alınacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

PLATFORM TARZI ÖRGÜTLENME VE EKOSİSTEM YÖNETİMİ

İlk bölümde değinildiği üzere 1950'lere kadar çoğunlukla işlevselci yaklaşıma dayanan teoriler, sadece örgüt içerisine odaklanmaları ve örgütün çevresini yok saymaları nedeniyle eleştirilmiştir. 1960'larda ortaya çıkan modern yapısal-işlevselci teoriler ise her durumda geçerli “en iyi” örgüt yapısı olmadığını, çevresel koşullara göre örgüt yapısının ve faaliyetlerin belirlenmesi gerektiğini savunmuştur. Örgütsel olayları kendi içinde dış dünyadan kopuk bir biçimde analiz etmenin yetersiz olduğunu savunan ve örgütlerin de biyolojideki karşılığı ekosistem olarak bilinen çevreleri ve çevrelerinde gerçekleşen olaylarla ilişkili olarak incelenmesi gerektiğini vurgulayan sistem yaklaşımı gibi açık sistem rasyonel örgüt modelini benimseyen modern örgüt teorileri ortaya çıkmıştır (Keskin, Akgün, & Koçoğlu, 2016).



Şekil 2.1 : İkinci Bölümün Kavramsal Haritası

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Şekil 2.1’de görselleştirildiği üzere, bu bölümde öncelikle, örgüt teorisinde ele alınan ekosistem kavramı incelenecek olup, iş ekosisteminde ortaklaşa rekabetin yeri irdelenecektir. Ardından ortaklaşa rekabet ile açık inovasyon ilişkisine yer verilecektir. Aynı bölümün ikinci kısmında, platform tarzı örgüt yapılanmalarının işleyişi açıklanacak olup, bu tezin araştırma konusunu oluşturan finansal hizmetler sektörüne, platform tarzı örgütlenmeler olarak dahil olan Finansal Teknoloji (FinTech) girişimleri ve içinde bulundukları ekosistem analiz edilecektir. İlgili bölümün son kısmında ise tezin araştırma soruları literatür araştırması kapsamında cevaplanacaktır.

2.1 Örgüt Teorisinde Sistem ve Ekosistem Yaklaşımı

Modern yönetim ve organizasyon yaklaşımlarının temelini “sistem yaklaşımı” oluşturmaktadır. Sistem yaklaşımı öncelikle biyoloji alanında düşünülmüş, adından organizasyonlara uyarlanmıştır. Biyoloji alanında çalışmalar yapan Ludwig von Bertalanffy “Genel Sistemler Teorisi”ni 1920’lerde öne sürerek, farklı alanlara da uyarlanan sistem yaklaşımının temelini oluşturmuştur. Örgüt teorisi çerçevesinde sistem yaklaşımına göre örgütler, alt sistemlerden oluşan, bu alt sistemler arasında ilişkilerin olduğu ve aynı zamanda dış çevre ile etkileşim içerisinde olabilen sistemsel bir bütün olarak ele alınmaktadır. Yani sistem, içinde karşılıklı bağlantılı olan alt sistemlerin bulunduğu bir yapıdır ve her alt sistem diğerini etkiler, her birinin işleyişi genele bağlıdır.

Sistem yaklaşımı, açık sistem düşüncesini yönetim bilimine kazandırarak, kapalı sistemi düşüncesine son vermiş ve işletmelerin stratejilerine yön vermiştir. 1960’lar itibarıyla dış çevrelerinden girdiler ile beslenen ve belli faaliyetler sonucu yine ekosisteme belirli çıktılar sunan açık sistemler olarak görülen örgütler, dış çevrenin girdi-çıkıtı akışı ile dengede kalabilmek için değişime uyum sağlayabilmelidir (Robert & Barley, 1996). İnovasyona önem veren işletmeler çevreleri ile etkileşime girmeden inovasyon gerçekleştiremeyeceklerinin farkına varmışlardır (Moore, 2006).

Örgüt popülasyonları, aynı ekosistem içinde benzer faaliyetlere sahip ve benzer kaynaklara ihtiyaç duyan benzer örgütsel formundaki örgütlerden oluşmaktadır (Keskin, Akgün, & Koçoğlu, 2016). Bu popülasyonlar, aynı çevrede yaşamını sürdüren diğer popülasyonlarla birlikte örgüt topluluklarını meydana getirmektedir ve örgüt toplulukları da sosyal ve ekonomik sistem ile birlikte ekosistemlerini oluşturmaktadır (Keskin, Akgün, & Koçoğlu, 2016).

Ekosistem kavramı biyolojide olduğu gibi işletme literatüründe de değişkenlik göstermektedir. Biyolojide ekosistem kavramı bazen odaklanmış ekolojik toplulukları ifade ederken, bazen de yerkürenin ekosistemini ve aynı zamanda bu aşırı uçlar arasındaki karşılıklı yarar sağlayan ilişkiler sistemlerini tarif edebilmek için kullanılmaktadır. İşletme literatüründe ekosistem ise sistemin büyük ya da küçük olmasından bağımsız olarak maksimum yarar taşıyan iç içe geçmiş ilişkileri belirleme ve simbiyotik büyüme olanağı vermektedir. Önemli olan, müşterilere yarar sağlayan, daha iyi örgütlenmeye olanak veren ve bir işletmeyi geliştiren yeni fikirleri kapsamalarıdır (Moore, 1997).

Ekosistemler birbirini takip eden aşamalardan geçmektedir ve bu ardışıklık içinde sadece topluluğun biyokütlesi artmakla kalmayıp, topluluğun tüm yapı ve örgütlenmesi değişime uğramaktadır (Moore, 1997). Bir sonraki bölümde James F. Moore tarafından 1993 yılında iş ekosisteminin Öncülük, Genişleme, Otorite ve Yenilenme olarak ayrıldığı dört aşamaya yer verilecek olup, ortaklaşa rekabetin ekosistemdeki yeri incelenecektir.

2.1.1 İş Ekosisteminin Gelişme Aşamaları ve Doğru Yönetimi

İş ekosistemi kavramı, literatüre 1993 yılında James Moore ile girmiştir. Tedarikçiler, imalatçılar, rakipler ve öteki pay sahiplerinin yer aldığı iş ekosistemleri çok çeşitli sektörleri kapsamaktadır ve bunların içerisinde yer alan işletmeler, yeteneklerini yeni buluşlar çerçevesinde birlikte geliştirmek ve müşteri ihtiyaçlarını tatmin etmek için iş birliği ve rekabet içinde olmaktadır. Teknolojik ilerlemeler, bilginin yayılması, sermaye piyasalarının globalleşmesi, risk sermayesine yaygın erişim olanağı, deregülasyon ve buluşçuluk

yönetimindeki becerilerin artması gibi somut faktörler ise bu potansiyeli teşvik etmektedir (Moore, 1997).

James F. Moore, işletmelerle yaptığı çalışmalar sonucunda iş ekosistemini dört aşamaya ayırmanın yararlı olduğunu düşünmektedir. Bu aşamalar Tablo 2.1'de gösterildiği üzere şu şekilde sıralanmaktadır: Ekosistemin temel paradigmasının hazırlandığı öncülük aşaması, topluluğun alanını genişlettiği ve her türlü kaynağı tükettiği genişleme aşaması, topluluk mimarisinin istikrara kavuştuğu ve ekosistem içindeki liderlik ve kar rekabetinin keskinleştiği otorite aşaması ve son olarak topluluğun ayakta kalabilmesi için sürekli buluşçuluğun gündeme gelmesini gerektiren yenilenme aşamasıdır.

Tablo 2.1 : Liderliğin, İşbirliğinin ve Rekabetin Ekosistemin Gelişmesinde Çeşitli Aşamalarında Karşı Karşıya Kaldığı Meydan Okumalar

İş Ekosisteminin Gelişme Aşaması	Genel Liderlik Sorunları	İş Birliği Sorunları	Rekabet Sorunları
Öncülük	Değer	Yeni bir değer sunumu ve bunun mevcut olandan büyük ölçüde daha etkili olmasını sağlayacak bir paradigma için müşteri ve tedarikçilerle birlikte çalışmak.	Fikirlerinizi benzer sunumlar üzerinde çalışıyor olabilecek olanlardan korumak.
Genişleme	Kritik Kütle	Yeni sunumu büyük bir pazara götürmek, arzı artırmak ve azami pazar payına ve kritik kütleye ulaşmak üzere tedarikçi ve partnerlerle birlikte çalışmak.	Benzer fikirlerin alternatif uygulamalarını yenilgiye uğratmak; kilit önem taşıyan pazar dilimlerine egemen olarak yaklaşımınızın kendi sınıfındaki pazar standardı haline gelmesini sağlamak; kritik müşterileri, kilit

			tedarikçileri ve önemli kanalları bağlamak.
Otorite	Birlikte Evrim Gösterme	Tedarikçi ve müşteriler ekosistemi iyileştirmeye devam etmek üzere birlikte çalışmaya yüreklendirecek cazip bir gelecek vizyonu sunmak.	Kilit müşteriler ve değer biçilen tedarikçiler de dahil olmak üzere ekosistemdeki öteki oyuncular karşısında sağlam bir pazarlık gücüne sahip olmak.
Yenilenme	Sürekli Performans İyileştirme	Mevcut ekosisteme yeni fikirler getirebilmek için buluşçularla birlikte çalışmak	Buluşçuların alternatif ekosistemler inşa edebilmesinin önüne geçebilmek için yüksek giriş engelleri oluşturmak; kendi ürün ve hizmetlerinize yeni fikirler dahil etmek üzere zaman kazanmak için müşterilerin başkasına geçme maliyetlerini yüksek tutmak.

Kaynak: Moore, J. F. (1997). *Rekabetin Yeni Gerçekliği*. İstanbul: Anadolu Grubu Yayınları.

1. Aşama: Ekosisteme Öncülük Etme

Birinci aşama, ekosisteme öncülük etme aşamasıdır. Bu aşamada yeni bir ekosistem arayışı söz konusudur ve en kritik konu değerdir. Aynı zamanda, müşterilerin mevcut durumda erişebildiğinden daha fazla değer taşıyan bir şeyi yapmak, bir iş ekosisteminin ilk başlangıcı açısından olmazsa olmaz koşuludur. Bu aşama, son derece kritik olmakla birlikte, yeni bir ekosistemi başlatmak hem müşteriler hem de tedarikçiler açısından önemli kazançlar ve anlamlı faydalar yarattığı müddetçe mümkün olabilir. Ekosistem, her yeni gelen oyuncu neticesinde, müşterilerin kendisinden vazgeçmesi maliyetli olacağı için performans dezavantajı taşıyabilir hale gelebilme durumu söz konusu olabilmektedir fakat ekosistem açısından görece değerın sınanması her zaman önem taşımaktadır.

2. Aşama: Ekosistemin Gelişmesi

İkinci aşama, ekosistemin genişleme aşamasıdır. İş ekosistemleri, ekosistemi doldurmak için genişlemek zorundadır. Odak nokta, mevcutlar arasından en arzu edilir potansiyel müttefikleri, en iyi müşterileri, en güçlü tedarikçileri ve en önemli kanalları belirlemek ve kazanmaktır (Moore, 1997). Bu aşamada yeterli destek erken bir zamanda sağlanabildiğinde başarı getirmektedir. Bu başarı sağlandığında, ekosistemdeki diğer taraflar sizinle iş birliği yapmak isteyecekken, bu başarı sağlanamadığında iflas söz konusu olacaktır. Başarının sağlanması, aynı zamanda, iş hacmi yaratmada ve ölçek ve alan ekonomilerine geçmede etkili olacaktır.

3. Aşama: Ekosistemde Otorite Kurulması

Üçüncü aşama, yerleşik hale gelmiş ekosistemde otorite kurulması aşamasıdır. Otorite sahibi bir liderliği korumak kuşkusuz bir iş ekosisteminde her zaman yaşamsal önem taşır; ama her yeni başarı düzeyine ulaşıldığında bu özgül bir meydan okuma haline gelir (Moore, 1997). Partnerler ve müttefikler genel ekosistemin karlarından pay almak uğruna birbirlerine girerler ve sistemin bütününe performans kazanımlarını geliştirmede kilit bir rol oynama arzusuyla olduğu kadar, ekosistemin yönü uğruna da mücadeleye tutuşabilirler (Moore, 1997).

4. Aşama: Ekosistemin Yenilenmesi

Dördüncü ve son aşama ise yenilenme aşamasıdır. Egemen bir ekosistem üstün yaklaşımlar çerçevesinde inşa edilmiş başka ekosistemler tarafından potansiyel olarak gereksizleştirilme tehlikesiyle her zaman karşı karşıyadır ve bütün iş ekosistemleri var kalabilmek için çevrelerindeki bir dizi somut koşula ve bu koşulları rakip ekosistemler karşısında değerlendirmedeki üstün yeteneklerine bağımlıdır (Moore, 1997). Çevre koşulları değiştiğinde, örneğin devlet düzenlemeleri (regülasyonlar) ya da müşteri satın alma kalıplarında değişiklikler meydana geldiğinde, ekosistem ya değişmek ya da ciddi şekilde tahrip olmak ikilemiyle karşı karşıya kalır (Moore, 1997). Benzer

şekilde çevre fırsatlarını değerlendirmede daha iyi ve etkin yeni ekosistemler geliştiğinde mevcut ekosistemlerin elinden kapabilirler (Moore, 1997).

Sonuç olarak, Moore'a göre iş ekosisteminin evrimsel aşamaları dört aşamadan oluşmaktadır. İlk aşama, yeni bir ekosistem oluşturma arayışının temsil edildiği aşamadır ve burada önemli olan değer yaratmaktır. İkinci aşama, ekosistemin genişlemesi aşamasıdır ve potansiyel iş birliklerini, müşterileri ve tedarikçileri kazanmaya odaklanmaktadır. Üçüncü aşama, ekosistemde otorite kurma aşamasıdır ve liderliği sürdürmek bu aşamada önem arz etmektedir. Son aşama olan ekosistemin yenilenmesi aşamasında ise dışsal değişikliklere uyum sağlama ve rakip ekosistemlerle rekabet etme gerekliliğine vurgu yapılmaktadır. Bu aşamalar, iş ekosisteminin sürdürülebilir başarı ve büyümesi için evrimsel bir süreci temsil etmektedir. Ekosistemler, rekabet ve çevresel değişikliklere uyum sağlama yetenekleri ile ayakta kalmalı ve sürekli olarak değer yaratmalıdır. Bu nedenle, iş ekosistemlerinin başarılı olabilmesi için, her aşamada doğru stratejilerin uygulaması ve sürekli olarak yenilenmesi önem arz etmektedir.

2.1.2 İş Ekosisteminde Ortaklaşa Rekabet Stratejisi

İş ekosisteminin gelişim sürecinde, ortaklaşa rekabet stratejisinin, dört aşamada aşağıdaki şekilde uygulanması mümkün olmaktadır (Moore, 1997):

- Öncülük aşamasında gerçekten değer taşıyan bir şey yaratabilmek için bir yandan kendi fikirler korunurken, bir yandan da başkalarıyla iş birliği yapılması gerekebilmektedir.
- Genişleme aşamasında, pazarı kapsayabilmek için hem başkalarıyla birlikte çalışılmalı hem de alternatif ekosistemleri bloke etmeye dikkat edilmelidir.
- Otorite aşamasında, topluluğu iş birliğini sürdürebilmek için motive etmek üzere birleştirici bir vizyon sunarken, aynı zamanda liderlik konumunun ve kar marjlarının güvence altına alınması önem arz etmektedir.

- Yenilenme aşamasında, bir taraftan buluşçu katkılar için topluluğun ötesine bakarken, bir taraftan da müşteri ve partnerlerin yeni oluşmuş ekosistemlere kaymasının önlemesi gerekmektedir.

Yukarıda, iş ekosistemi gelişim süreci, iş birliği ve rekabetin dengeli bir şekilde ele alınması gereken dört aşamada incelenmiştir. Sonuç olarak, iş birliği ve rekabet arasında dengeyi sağlamak, ekosistemin doğru yönetilmesi için kritik önem taşırken, ortaklaşa rekabet stratejisinin doğru yönetilmesi de iş ekosisteminin sağlıklı işlemesi için önem arz etmektedir. Hem ortaklaşa rekabet stratejisinin hem de iş ekosisteminin doğru yönetilebilmesi için ise inovasyon kültürünün ve özellikle dış çevreyle etkileşimi kolaylaştıran açık inovasyonun ekosistemin bütün paydaşları arasında benimsenmesi ve uygulanması gerekmektedir. Bir sonraki bölümde inovasyonun ve açık inovasyonun iş ekonomisine kazandırdığı değer üzerinde durulacaktır.

2.1.3 Açık Inovasyonun İş Ekosistemindeki Önemi

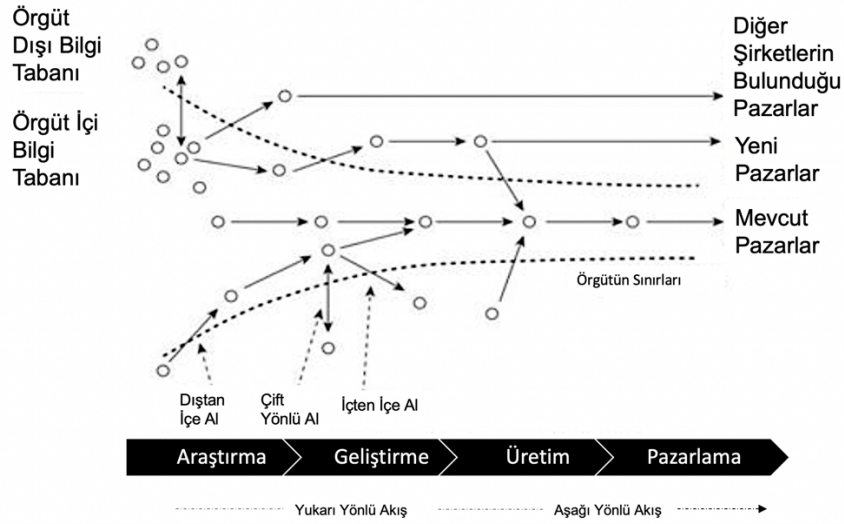
Sürdürülebilirliğin sağlanması ve rekabet üstünlüğünün korunması yolunda işletmelerin, inovasyon kavramına örgüt kültürlerinde yer vermeye başladıklarını görmekteyiz. 2021 yılında yapılan bir çalışmada inovasyon performansının rekabetçilik üzerinde etkisi olmakla birlikte, inovasyon performansının girişimcilik yönelimi ile rekabetçilik arasındaki ilişkide aracı etkiye sahip olduğunu göstermiştir (Baran & İyigün, 2021). Inovasyon, hem işletme içinde hem işletme dışında gerçekleşebilmektedir. İşletme içerisinde inovasyon organizasyonel süreçlerde görülürken, işletme dışında tüketici ile etkileşimde görülmektedir. Halihazırda olmayan veya mevcut ürün veya hizmetin, yeni bir değer önerisi ile tüketici ile buluşması inovasyonun nihai amacıdır (Oslo Kılavuzu, 2005).

Inovasyon faaliyetleri, kapalı sistem yaklaşımına göre sadece işletme içerisinde gerçekleştirilirken, açık sistem yaklaşımı ile birlikte çeşitli aktörlerin etkileşiminin ve bilgi paylaşımının inovasyon faaliyetlerini kolaylaştırdığı ve daha da verimli olduğu görülmüştür. Çevresel koşulların değişkenliğinin ve belirsizliğinin giderek artış gösteriyor olması, inovasyon çabalarının işletme

içerisinde sınırlı kalmamasını gerektirmektedir ki bu noktada, açık inovasyon kavramı ortaya çıkmaktadır.

Henry William Chesbrough tarafından açık inovasyon kavramı, 2003 yılında literatüre kazandırılmıştır. Açık inovasyon, en genel anlamıyla, bilgi, fikir ve teknolojilere ilişkin girdilerin çeşitli iş birlikleriyle hem örgüt içerisine dışarıdan gelmesini hem de örgüt içerisinden dışarıya aktarılmasını ifade etmektedir. Chesbrough, üç türlü açık inovasyonun varlığından bahsetmektedir (Chesbrough H. W., 2003):

- İlki, **dışarıdan örgüt içerisine doğru gerçekleşen inovasyon** türüdür. Bu yaklaşımda örgütler, diğer örgütler ile iş birlikleri yaparak elde ettikleri bilgiler, kaynaklar veya teknolojiler ile daha hızlı ve etkili bir şekilde yenilikler yaratmayı amaçlamaktadır. İçeriye giren bilgiler örgüt içindeki Ar-Ge'yi tamamlayıcı bir rol üstlenmektedir (Özbebek Tunç & Zincir, 2019).
- Bir diğer açık inovasyon türü ise **örgüt içerisinden dışarıya aktarılan inovasyon** türüdür ve bu yaklaşıma göre örgüt, mevcut bilgi, kaynak veya teknolojilerini başka bir örgüte satar ya da aktarır. (Özbebek Tunç & Zincir, 2019).
- Son olarak, **çift yönlü (birleştirilmiş) açık inovasyonda**, inovasyon faaliyetleri aynı anda dıştan içe ve içten dışa birleştirilerek/çift yönlü olarak kullanılmasıdır (Chesbrough & Bogers, 2014). İşletme içine ve dışına çift yönlü bilgi, kaynak veya teknoloji akışı, iş birliği vasıtasıyla inovasyonların ticarileştirilmesi durumudur.



Şekil 2.2 : Açık İnovasyon Modeli.

Kaynak: Chesbrough, H., & Bogers, M. (2014, April 15). Explicating Open Innovation: Clarifying an Emerging Paradigm for Understanding Innovation. W. V. Henry Chesbrough içinde, *New Frontiers in Open Innovation*. Oxford: Oxford University Press. (ss. 3-28).

Aşağıdan yukarı inovasyon anlayışını benimseyen Anderson (2014), açık inovasyon ortamında yaratılan bir ürünün ticari anlamda başarı kazanma şansının daha yüksek olduğunu savunmaktadır. Açık inovasyon bir ürünün daha hızlı, daha iyi ve daha ucuz bir şekilde üretilmesine olanak sağlarken, aynı zamanda pazara erişim ve ekonomik avantajlarını da beraberinde getirmektedir. Açık inovasyon yaklaşımını benimseyen organizasyonlar kendi ekosistemlerini oluşturma fırsatı yakalayabilmektedirler. (Özbebek Tunç & Zincir, 2019). Bu noktada inovasyon ekosistemleri konusu ortaya çıkmaktadır.

İnovasyon ekosisteminde önemli bir yere sahip olan “açık veri”, inovasyon sürecinde değerli bir kaynak olarak destekleyici bir rol oynamaktadır. Açık veri, veriyi ekosistemdeki diğer paydaşlarla, rakipler de dahil olmak üzere, erişime açmak anlamına gelmektedir. İşletmeler tarafından verilerin açık olması, işletmelerin rekabetçi avantajlarını, yenilikçi ürün ve hizmetlerini, ekonomik performanslarını ve girişimciliği artırabilmektedir. İşletmeler, verileri geniş bir paydaş yelpazesine sunarak iş birliği ve birlikte

yaratma potansiyelini artırarak, yenilikçi ürünlerin, hizmetlerin ve çözümlerin geliştirilmesine yol açabilmektedirler. Açık veri tabanlı bir işletmenin, mevcut değer zincirleri, iş modelleri ve açık veri toplulukları gibi yapı taşlarına sahip olmasına rağmen, teknik ve iş stratejisi açısından sürdürülebilirliği için bir ekosistem oluşturması gerekmektedir (Kitsios, Papachristos, & Kamariotou, 2019). Ekosistem yaratıldıktan sonra açık veri, açık inovasyon için değerli bir kaynak olarak hizmet ederken, açık inovasyon, açık verinin değerinin ortaya çıkarılmasına yardımcı olmaktadır.

İnovasyon ekosistemi, amaçları teknoloji geliştirme ve inovasyon yapmayı mümkün kılmak olan aktörler ve kuruluşlar arasında oluşan karmaşık ilişkiler olarak tanımlanmaktadır (Jackson, 2011). Jackson, inovasyon ekosisteminde yer alan aktör ve kuruluşları ise şu şekilde tanımlamıştır: Aktörler, maddi kaynaklar (fon, ekipman, tesis vs.) ve insan kaynağı (öğrenciler, sektör araştırmacıları, sektör temsilcileri vs.) iken kurumlar ise işletme okulları, mühendislik fakülteleri, girişim sermayedarları (VC), bölgesel kalkınma ajansları gibi kurumlardır (Jackson, 2011).

İnovasyon ekosistemi, teknokentler, bölgesel inovasyon sistemleri, bilim kentleri ve inovasyon kümelerinden farklı birtakım özelliklere sahiptir. Bu özellikler şu şekilde belirtilmiştir (Oh, Phillips, Park, & Lee, 2016):

- Yenilik, bir sosyal sistem aracılığıyla yayılmaktadır. İnovasyon ekosistemini oluşturan paydaşlar arasında daha fazla ilişki çeşidi ve zenginliği vardır.
- Bilgi ve iletişim teknolojileri, hem yeni ürün ve hizmetler için hem de inovasyon paydaşlarının birbirine bağlanması için merkezi bir rol oynamaktadır.
- Organizasyonlar ve sektörler tarafından farklılaştırılmış roller daha fazla önemsenmektedir.
- Pazar güçleri, devlet veya diğer kuruluşların itme etkisinden daha önemli görülmektedir.

- Ödünç alma, lisanslama, açık veri, kitle kaynak ve ittifakların çeşitli kaynaklardan gelen fikirlerin yeni ürünlere ve hizmetlere dönüştürülebilmesini sağlamaktadır.

Özetle, örgütler çevrelerindeki değişimlere uyum göstermek adına diğer örgütler ile bir ağ içerisinde iş birliğine giderek temel yeteneklerine odaklanmaktadır. Örgütler inovasyon faaliyetlerinin etkinliğini bu ağ içerisinde bir iş modeli geliştirerek, uzmanlıklarını, teknolojik altyapılarını ve tedarik zincirlerini bir araya getirerek kazan-kazan durumu yaratmaktadırlar. Özellikle 1990'lardan sonra hızlanan teknolojik gelişmeler sonucunda internetin de etkin kullanımı neticesinde, işletmeleri inovasyon odaklı stratejilerini ve uygun iş modellerini aramaya yönlendirmiştir. Bir sonraki bölümde inovasyon odaklı stratejilerin çıktısı yeni iş modeli olarak ortaya çıkan platform tarzı örgütlenmelerin işleyiş şekilleri ve bu çalışmanın araştırma konusu olarak belirlenen platform tarzı örgüt yapılarına sahip finansal teknoloji girişimleri detaylıca incelenecektir.

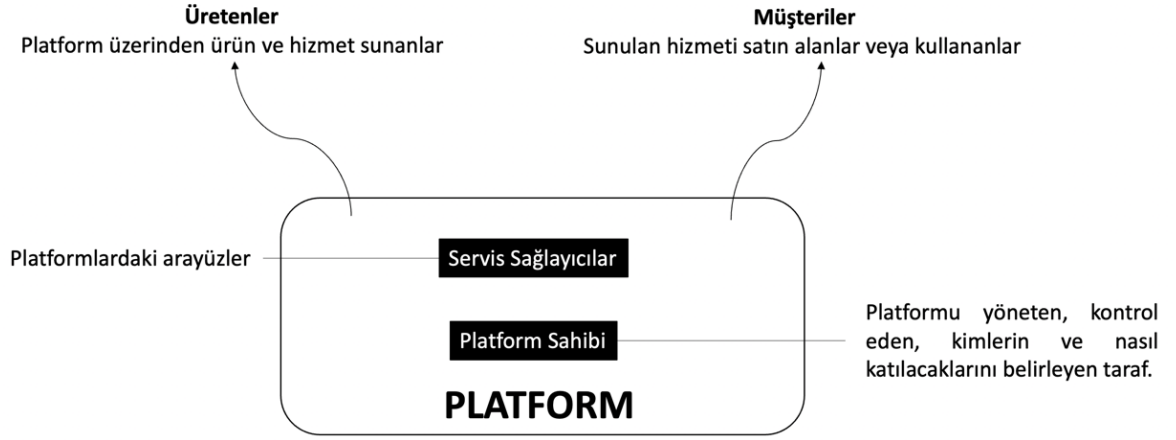
2.2 Platform Tarzı Örgütlenmeler

Fiziki ya da dijital buluşma alanları olan platformlar, en az iki farklı amaca sahip kullanıcının platform üzerinden değer değişimi yapmalarını sağlamaktadır (Karagülle, 2020). Teknolojik gelişmeler, bu platform tarzı iş modellerinin hızlı bir şekilde yaygınlaşmasını sağlamıştır. Çalışmanın bu bölümde çift taraflı pazarlarda faaliyet gösteren platform tarzı örgütlenmelerin işleyişleri açıklanacak olup, bu çalışmanın araştırma konusu olan finansal hizmetler sektöründeki platform tarzı örgütlenmeler ile ekosistemdeki paydaşlar incelenecektir. Son olarak, araştırmaya konu olan finansal hizmetler ekosisteminin paydaşları olan bankalar ve FinTech girişimleri arasında gerçekleştirilen ortaklaşa rekabet stratejisi, üç araştırma sorusu çerçevesinde ele alınacaktır.

2.2.1 Platform Tarzı Örgüt Yapılanmaları

İlk bölümde de bahsedildiği üzere “platformu”, mal ve hizmet satmak için bir yer olarak kullanma fikri yeni bir anlayış değildir. Satıcılar, ürünlerini ve hizmetlerini ilk zamandan beri müşteriler ile buluşturmak için fiziksel yerleri platform olarak kullanmaktadırlar. Fakat bilgi ve iletişim teknolojilerinin popülaritesinin hızla artmasıyla birlikte, platform kavramında da değişim yaşanmıştır. 1970’lerde bilgi teknolojisi devrimi ile birlikte pazarda hâlihazırda mevcut olan işletmeler, yeni dijital teknolojilerden yararlanamadıkları için yeni teknolojiyi pazara getirmek amacıyla yeni işletmelere ihtiyaç duyulmaya başlanmıştır. Bu yeni işletmeler de aynı zamanda beraberinde yeni pazarları da getirmiştir.

1980’lerin ortalarında ortaya çıkan “Şebeke Dışsallıkları Teorisi” (literatürde Ağ Etkileri veya Metcalfe Yasası olarak da anılmaktadır), çift taraflı pazar teorisini temelini oluşturmaktadır. Platform pazarları olarak da adlandırılan çift taraflı pazarlardaki işletmeler, iki veya daha fazla müşteri grubunun etkileşimine aracılık ederek bu gruptaki son kullanıcıların birbirleri ile işler yapmasına olanak tanımaktadır. Platformlar, iki tarafı bir araya getirmekten elde edilecek bir faydanın var olduğu ve iki tarafından, bir platform olmadan işler yapılabilmesinin, maliyetler ve birtakım engeller dolayısıyla zor olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır (Gündüz, 2009).



Şekil 2.3 : Platform İş Modeli

Kaynak: Van Alstyne, M. W., Parker, G. G. ve Choudary, S.P., Pipelines, platforms, and the new rules of strategy. Harvard Business Review, Nisan 2016.

Şekil 2.3'te görüldüğü üzere platform tabanlı bir ekosistem dört oyuncudan oluşmaktadır: fikri mülkiyeti ve yönetimi kontrol eden “platform sahibi”; platformun kullanıcılarla arayüzleri olarak hareket eden “sağlayıcılar”; platform üzerinden ürün ve hizmet satın alan “üreticiler”; ve bu ürün ve hizmetleri satın alan “müşteriler” ya da kullanan “tüketiciler”. Platform sahipleri genellikle bileşenleri, arayüzleri, verileri ve hizmetleri sağlayan tüm mimariyi tasarlamaktadır ve bu nedenle platformun mimarisi, platform sahibinin tasarım tercihlerini yansıtmaktadır (Isckia, De Reuver, & Lescop, 2020).

Platformlar temel olarak ortak özelliklere sahip olsalar da çeşitli açılardan farklı şekillerde karşımıza çıkabilmektedirler. Evans ve Gawer tarafından 2016 yılında yapılan bir çalışmada 176 platform tarzı örgütlenme incelenmiş olup, dört farklı platform türü olduğu tespit edilmiştir (Evans & Gawer, 2016):

1. **İşlem platformları**, farklı kullanıcılar, alıcılar veya tedarikçiler arasındaki alışverişi veya işlemleri kolaylaştıran bir kanal (aracı) görevi gören bir teknoloji, ürün veya hizmettir.

2. **İnovasyon platformları**, diğer işletmelerin tamamlayıcı teknolojiler, ürünler veya hizmetler geliştirdiği bir temel olarak hizmet eden bir teknoloji, ürün veya hizmettir.
3. **Entegre platformlar** hem işlem platformu hem de yenilik platformu olan bir teknoloji, ürün veya hizmettir. Bu kategori, hem App Store gibi eşleşen platformlara hem de platformda içerik oluşturmayı destekleyen büyük bir üçüncü taraf geliştirici ekosistemine sahip olan Apple gibi işletmeleri içermektedir.
4. **Yatırım platformları**, platform portföy stratejisi geliştiren, farklı platformlara sahip olan ve bunları tek bir holding şirketi altında toplayan ve/veya farklı platformlara yatırım yapmaktadır.

Her ürün, hizmet veya işletmenin olduğu gibi platform tarzı örgütlenmelerin de bir yaşam döngüsü mevcuttur. Isckia, Reuver ve Lescop tarafından platform ekosistemleri yaşam döngüsü, 4 aşamada incelenmiştir (Isckia, De Reuver, & Lescop, 2020):

1. İlk aşamada daha önceden yapılmamış bir şeyi başarmak için, platform sahibi, müşterilere yönelik değer önerisini yeniden icat etmeli ve çekici bir platform tasarlamalıdır. Bu aşama, uygun bir mimarinin, yani ağ etkilerini ateşlemek için yeterince geniş bir kitleyi çekmek amacıyla farklı gruplar veya topluluklar arasındaki sorunlu noktaları veya sürtüşmeleri ortadan kaldıran bir tasarımın belirlenmesi ile ilgilidir.
2. İkinci aşamada, platform, iş geliştirme veya inovasyon yönünde genişleyerek büyümektedir. Burada amaç, toplulukları genişletmek ve kritik bir kitleye ulaşmaktır. Kritik bir kitleye ulaşamama durumu tüm sistemin başarısız olmasına neden olabilmektedir. Burada, geliştirilecek tarafın seçimi, ekosistemdeki ana itici gücün yenilikler mi yoksa işlemler mi olduğuna bağlı olmaktadır. İkinci aşamanın sonunda, inovasyon veya iş geliştirme geliştirilir ve etkileşimlerin büyümesi üstel hale gelmektedir.

3. Üçüncü aşamada, platform, büyümeye devam ederek tam liderlik pozisyonuna ulaşmak için ikinci tarafını tamamen geliştirmektedir. Bu süreçte, harici ekosistem üyeleri de büyümektedir ve fırsatlarını artırmak için diğer rekabetçi platformlara (çoklu hedef) giriş yapabilmektedirler.
4. Son aşamada ise platform ekosistemi büyümesini sürdürmek için yenilik ve geliştirme çabalarının devam ettirilmesi gerekmektedir. Bu yenileme aşamasında çoklu hedef (multi-homing) belirleme bir kural olabilmektedir ve değer, beceri, yeterlilik ve yeteneklerde çok büyük düşüşler yaratabilmektedir. Ancak bazı çoklu hedefler daha sonra platformdan çıkıp onu tehlikeye atabilmektedir.

Sonuç olarak, platform tarzı örgütler farklı iş modelleriyle ortaya çıkmakta olup, benzer yaşam döngülerine sahip olmaktadır. Bir sonraki bölümde platform tarzı örgütlenmelerin rekabet stratejileri konusuna değinilecektir.

2.2.2 Platform Tarzı Örgütlenmelerde Rekabet Stratejisi

Platform tarzı örgütlenmelerde rekabet stratejileri incelendiğinde, bu yeni iş modellerinin geleneksel şekilde mevcut olan ürün ve hizmetleri, gelişmiş özelliklerle ve düşük fiyatlarla sunarak rekabete gitmedikleri görülmektedir. Rekabetçi yapıların, ürüne dayalı olmaktan ziyade, ağa dayalı olduğu görülmektedir. Rekabet, bir düzineden fazla büyük oyuncunun sağlıklı düzeyde kar elde edebileceği bir model yaratarak inovasyona ve farklılaşmaya yol açmıştır fakat IOS ve Android'in gelişiyle, sektör donanım merkezli olmaktan, bu çok yönlü platformların merkezindeki ağ yapılarına dönmeye başlamıştır (Iansiti & Lakhani, 2017). Olumlu ağ etkileri büyük, iyi yönetilen bir platform topluluğunun, platformun her kullanıcısı için önemli bir değer üretebilmesi anlamına gelirken, olumsuz ağ etkileri ise kötü yönetilen bir platform topluluğunun sayıca büyümesinin, her bir kullanıcı için üretilen değer azaltılabilir ihtimalini ifade etmektedir (Parker, Alstyne, & Choudary,

2017). Olumlu ağ etkileri, bir platform işletmesindeki değer yaratmanın ve rekabet üstünlüğünün ana kaynağıdır.

Platform organizasyonları, geleneksel hiyerarşik yapıların aksine daha az bürokrasinin olduğu, daha çevik yapıya sahiplerdir. Dijital ürün ve hizmetlerin daha hızlı tasarlanmasını ve değişen müşteri beklentilerine hızlı cevap verebilmek adına, bu yeni yapılanmalar çevik olmak zorundadırlar. Bu hızlı hareket etme kabiliyeti, pazardaki değişimlere daha etkili bir şekilde uyum sağlayarak rekabet avantajı sağlamalarına yardımcı olmaktadır. Bu örgütler, aynı zamanda, bürokratik gereksinimleri azaltmaları nedeniyle maliyet avantajı da yaratabilmektedirler. Örgüt yapısında bürokratik gereksinimlerin azalmasıyla, birçok insan kaynağına ilişkin süreçler hızlanmakta, idari işlem sayısı en aza inmekte, insan kaynakları bölümünün rutin iş süreçleri azalmasıyla, üretkenlik ve verimlilik artmaktadır. Öte yandan, dijital pazarların geleneksel pazarlara kıyasla daha az fiziki yatırım gerektirmesi de maliyet avantajı sağlamaktadır.

Regülasyonlar ise platform ekonomilerinin gelişimini ve inovasyon süreçlerini yavaşlatan en önemli tehditlerden biri olmaktadır. Platform tarzı örgütlenmelerin çoğu 2000'li yılların başında yaratılmış olsalar da 2010'ların başlarından beri hayatımızda önemli bir yere sahip olmaya başlamışlardır. Bu yapılanmalar hiçbir zaman 'kanunsuz' bir alanda faaliyet göstermemiş olsalar da kendilerine ait özel regülasyonlar sadece son beş, altı yılda gündeme gelmiştir (Zödi, 2022). Platformların temel endişeleri, müşteri grupları arasında ayrımcılık, ağır sözleşme koşulları, veri paylaşımının eksikliği ve verilerin rakiplere ve müşterilere zarar vermek amacıyla kullanılması gibi faktörler ile ilgilidir (Doğan, 2021).

Özetle, gelişen teknolojiler doğrultusunda yeni iş modellerine ihtiyaç duyulması doğrultusunda ortaya çıkan platform tarzı örgütlenmeler, kendilerine ait rekabet stratejileri ve regülasyonları olan çevik yapılanmalar olarak mevcut pazarları dönüşüme uğratmışlar ya da yeni pazarlar yaratmışlardır. Bir sonraki bölümde, bu tez çalışmasının da konusu olan

finansal hizmetler sektörüne platform tarzı örgütlenmeler olarak giriş yapan ve pazarın yapısını değiştiren FinTech girişimleri detaylı bir şekilde ele alınacak olup, pazarın rekabet dinamiklerini nasıl değiştirdikleri incelenecektir.

2.3 Finansal Hizmetler Sektöründe Platform Tarzı Örgütlenmeler: FinTech Girişimleri

Yukarıda da bahsedildiği gibi dijitalleşme, girişimciliğe duyulan ilginin artmasını sağladığı gibi girişimcilik fırsatlarını da artırmıştır. Bu nedenle, dijital ekonomi, pazara yeni giren girişimlerin inovatif fikirlerini desteklerken, aynı zamanda pazarda halihazırda bulunan işletmelere meydan okuma fırsatı da sunmaktadır. Finansal hizmetler sektörü, dijitalleşmenin özellikle son 15 yıl içerisinde önemli bir rol oynadığı ve pazarın dinamiğini değiştirdiği en önemli sektörler arasında gelmektedir. Dijitalleşme, FinTech girişimlerinin teknolojiyi kullanarak, ilgili pazarlara agresif bir şekilde nüfuz etmesine kolaylık sağlarken, sektörün geleneksel oyuncularını stratejik iş birliklerine daha açık hale getirmiştir.

FinTech kavramı, bankacılık, sigortacılık veya sermaye piyasaları gibi alanlarda yeniliği veya finansal hizmetleri daha verimli hale getirmek için teknolojinin kullanılmasını ifade etmektedir (Chishti & Barberis, 2016). Bu çalışmada ise FinTech kavramı bankacılık sektörü kapsamında ele alınacaktır.

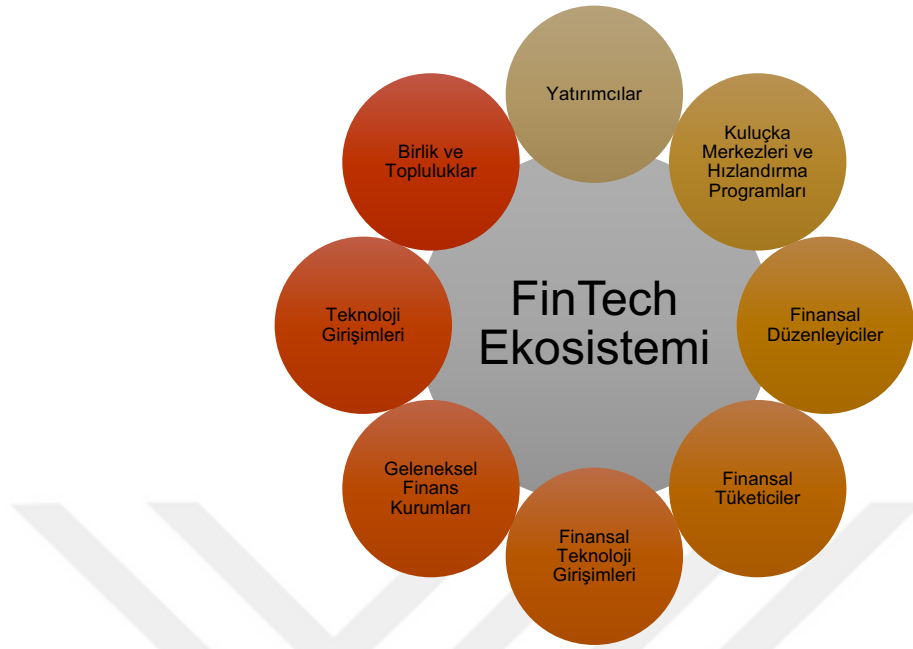
2008 yılında gerçekleşen finansal kriz sonrasında müşterilerin bankalara olan güveni sarsılmıştır. Risk politikalarının kriz sonrası değişmesi nedeniyle bankaların kredi verme oranları düşmesi, internetin kullanım oranının artması, paylaşım ekonomisinin gelişmesi ve aynı dönemde finansal faaliyetlerde akıllı cihazların kullanılması, FinTech girişimlerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Yazıcı, 2019). 2008 yılı FinTech girişimlerini tetiklerken, 2010 yılı ise FinTech girişimlerinin dünyada yayılma yılı olmuştur (Danacı & Çetintaş, 2020).

Teknolojinin finansal hizmetler ekosistemine girmesiyle birlikte ortaya çıkan FinTech girişimleri, kişiselleştirilmiş niş hizmetleri, veri odaklı çözümleri,

yenilikçi kùltürleri ve çevik organizasyon yapılarıyla, finansal hizmetler sektöründe alternatif çözümler ve yeni iş modelleri sunmaktadır. FinTech girişimlerinin finansal hizmetler ekosistemindeki konumunun anlaşılması için ekosistemdeki diğer paydaların da analizinin iyi yapılması gerekmektedir. Bu nedenle, bir sonraki bölümde, FinTech girişimlerinin ekosistemi incelenecektir.

2.4 FinTech Ekosistemi

Literatürde finansal teknoloji ekosistemini oluşturan ve geliştiren taraflar ile ilgili tek bir yanıt olmamakla birlikte, akademik çalışmalarda çeşitli ÷lke pazarlarında geçerli, çeşitli paydaşlara yer verilmiştir. Hem literatürdeki çalışmalar (Yazıcı, (2019), Anagnostopoulos (2018), Lee & Shin (2018), Gupta & Tham (2019)) hem de Türkiye ekosistemi göz önünde bulundurulduğunda, bu çalışmada, finansal hizmetler ekosisteminde toplam sekiz paydaştan bahsedilecektir. Zakia Siddiqui ve Claudio Andres Rivera tarafından 2022 yılında yapılan 22 makalenin analizine göre (Siddiqui & Rivera, 2022) en sık yer verilen paydaşlar arasında, %28 ile geleneksel finans kuruluşları, %19 ile Bilgi Teknolojileri sektöründeki işletmeler, %16 ile finansal müşteriler ve yine %16 ile regölasyon yer almaktadır.



şekil 2.4 : Türkiye FinTech Ekosistemi

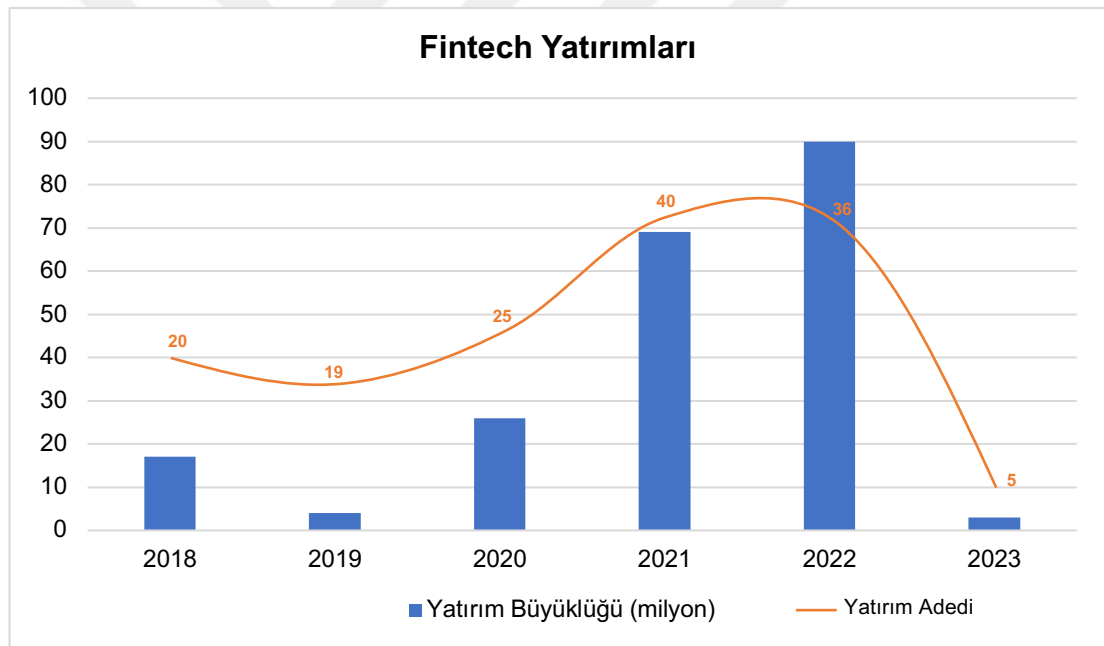
Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Literatür ve pazar araştırması sonrasında bu çalışmada yer alacak paydaşlar ise şekil 2.4'te gösterildiği üzere şu şekildedir: Yatırımcılar, kuluçka merkezleri ve hızlandırma programları, kanun koyucular, finansal tüketiciler, finansal teknoloji girişimleri, geleneksel finans kurumları, teknoloji girişimleri ve birlikler ve diğer kuruluşlar. Aşağıda, bu paydaşların ekosistemdeki yerlerinden ve ekosisteme etkilerinden bahsedilecektir.

2.4.1 Yatırımcılar

Girişimlerin doğmasını ve hayatta kalmasını sağlayan en önemli etkenlerin başında finansal kaynaklar gelmektedir. Bu noktada, yatırımcılar, girişimlerin finansal ihtiyacını karşılamak ve onların pazara çıkışını desteklemek üzere ekosistemde önemli bir oyuncu olarak yer almaktadır. Günümüzde girişimlerin her aşaması için farklı yatırımcı tipleri mevcut olmakla birlikte, bu yatırımcılar arasında en yaygın olarak bilinen melek yatırımcılar, Girişim Sermayesi (VC) yatırımcıları ve Kurumsal Girişim Sermayesi (CVC), farklı aşamalarda girişimlerin ihtiyaç duyduğu fonları sağlamaktadır.

2022 yılında, Uluslararası FinTech pazarı, 6,006 adet anlaşma ile 164,1 milyar dolar yatırım almıştır (KPMG, 2023). T.C Cumhurbaşkanlığı Finans Ofisi tarafından açıklanan verilere göre Türkiye’de en çok yatırım yapılan sektör 2022 yılında, FinTech olmuştur. Verilere göre 34 anlaşma sonucunda FinTech girişimlerine toplam 90 milyon dolar yatırım yapılmıştır. FinTech girişimlerine yapılan yatırımlarda rekor kırılan 2022 yılının ardından 2023 Nisan ayı itibariyle, beş FinTech girişimine 3 milyon dolar yatırım gerçekleştirilmiştir (T.C. Cumhurbaşkanlığı Finans Ofisi, 2023). Türkiye’de toplam 225 adet FinTech yatırımcısı bulunmaktadır.



Şekil 2.5 : 2018 – 2023 (Mayıs) Yılları Arasındaki FinTech Yatırımları

Kaynak: T.C. Cumhurbaşkanlığı Finans Ofisi. (2023). *Türkiye Fintek Rehberi*. İstanbul: T.C. Cumhurbaşkanlığı Finans Ofisi.

Öte yandan, bankalar da FinTech ve diğer sektörlere yatırım yapmak için girişim sermayesi fonu kurmaktadır. Türkiye Ekonomi Bankası tarafından kurulan Özel Melek Yatırım Platform, Türkiye’nin ilk akredite melek yatırımcı ağlarından biri olmuştur. Akbank, Albaraka Türk, Denizbank, Fibabank, Kuveyt

Türk, Türkiye İş Bankası, QNB Finansbank, Vakıf Katılım, Yapı Kredi ve Ziraat Bankası'nın ise kurduğu CVC fonları bulunmaktadır.

2.4.2 Kuluçka Merkezleri ve Hızlandırma Programları

Bilinen ilk kuluçka merkezi olan Batavia Sanayi Merkezi, 1959 yılında Joseph L. Mancuso tarafından bölgede iş yaratmak amacıyla New York'ta kurulmuş olup, 2005 yılı itibariyle de hızlandırma programları kurulmaya başlanmıştır (Birden, Bastug, & Yazici, 2020). Bu tip yapılanmalarda girişimcinin zihnindeki fikir olgunlaştırılır, test edilir ve bir iş modeline dönüştürülerek, ilgili pazara çıkması sağlanır. Bu yapılar, teknoparklarda ve üniversitelerin teknoloji transfer ofislerinde kurulabildiği gibi günümüzde finansal kurumlarının kendi amaçları doğrultusunda kurdukları hızlandırma programları ve kuluçka merkezleri de bulunmaktadır.

Özellikle finansal hizmetlerde yaşanan dijital dönüşüme paralel olarak finans kurumları tarafından FinTech dikeyinde kurulan hızlandırma programının sayısında artış yaşanmıştır. New York, Silikon Vadisi, Londra ve Berlin'de inovasyon laboratuvarları bulunan Deutsche Bank, yeni teknoloji girişimlerini bankanın ekipleriyle birleştirerek, müşterilerine ve çalışanlarına daha iyi hizmet verecek ürün ve çözümler geliştirmelerini sağlamaktadır. Royal Bank of Canada (RBC), çeşitli ülkelerde inovasyon laboratuvarları işletmektedir. 2017 yılında RBC'nin Global Varlık Yönetimi (GAM) bölümü, Toronto'da 20 milyon dolarlık finansmanla RBC GAM İnovasyon Laboratuvarı'nı kurdu. Toronto merkezli bir FinTech VC işletmesi olan Wiser Investments'ın satın alınmasıyla oluşturulan laboratuvar, RBC GAM'ın dijital yeteneklerini geliştirmeyi amaçlıyor. PayPal'ın inovasyon laboratuvarı, "PayPal ile devlet kurumları, endüstri birlikleri, küçük-orta ölçekli işletmeler ve üniversiteler dahil olmak üzere Singapur FinTech ekosistemi arasında türünün ilk örneği" olarak ilan edildi (PayPal Government Relations, 2016). PayPal, yeni fikirler bulmak için FinTech mentorlarına, iş liderlerine ve yatırımcılar ağına erişimi sağlayan bir kuluçka merkezi işletmektedir.

Türkiye’de ise Türk Ekonomi Bankası’nın kurduğu kuluçka merkezi, teknoloji, bilişim ve yazılım başta olmak üzere katma değerli iş fikirlerine sahip girişimcilere ticari hızlandırma ve büyüme yönetimi programı hizmeti vermektedir. Türkiye İş Bankası’nın ana destekçisi olduğu Workup Girişimcilik Programı ise girişimcileri ihtiyaç duydukları alanda destekleyerek iş fikirlerini geliştirmeye ve işlerini büyütme yardımcı olmaktadır. FinTech girişimleri ile çalışan Akbank Lab ise blockchain teknolojisi ile yurt dışı para transferleri projelerinin yanı sıra, yapay zeka, robotik süreç otomasyonu, dijital ödemeler, finansal danışmanlık gibi alanlardaki projelerin geliştirilmesine destek vermektedir. Albaraka Türk, teknoloji tabanlı iş fikirlerine ve projelere sahip girişimcilerin kuluçka ve hızlandırma olanakları ile desteklendiği girişimci hızlandırma merkezi olan Albaraka Garaj’ı yönetmektedir.

Önceleri üniversitelerde yaygın olan kuluçka merkezi ve hızlandırma programları kültürü, özellikle son 10 yıl içerisinde finans kurumlarını da etkisi altına alarak, artış göstermiştir. Bu durum ise FinTech girişimlerinin teknolojik yetkinliklerini kullanarak ekosisteme girmesiyle beraber uzun yıllardır sektörde tek oyuncu olan finans kurumlarının hem verimlilik hem de müşteri memnuniyeti konularında bu teknolojik yetkinliklere ulaşma ihtiyacı nedeniyle ortaya çıkmıştır.

2.4.3 Finansal Düzenleyiciler (Devlet ve Regülasyonlar)

Finansal teknolojiler ekosisteminin en önemli oyucularından olan finansal düzenleyiciler, oyunun kurallarını koyarak, yapılan hareketleri denetleyerek ve çıkardığı yönetmelikler ve mevzuatlar ile rekabetin şartlarını belirlemektedir. Finansal düzenleyiciler, aynı zamanda, dolandırıcılık ile mücadele etmek ve tüketicileri haksız ve yasa dışı eylemlerden korunmasını sağlamakla da görevlidir.

Ülkelerin kalkınma planlarında finansal teknolojiler konusuna öncelik verilmesi ve bu doğrultuda eyleme geçilmesi, ülkelerin doğrudan yabancı sermaye çekmesi için de fırsatlar yaratmaktadır (Yazıcı, 2019). Birçok ülke, FinTech sektörünü kalkınma politikaları arasında öncelikli alanlardan biri

olarak almış, yaklaşımları ve düzenlemeleri ile uygun bir yatırım ortamı yaratarak, girişimleri ve yatırımları ülkelerine çekmeyi başarmışlardır (Yazıcı, 2019).

2010'lu yılların başlarında Türkiye'de FinTech sektörüne ilişkin ilk düzenlemeler gerçekleşmiştir. Yeni nesil ödeme cihazları 2012 yılında zorunlu hale gelmiş ve bu alanda birçok FinTech girişi faaliyet göstermeye başlamıştır. 2013 yılında ise 6493 sayılı ödeme ve menkul kıymet mutabakat sistemleri, ödeme hizmetleri ve elektronik para kuruluşları hakkında kanun yürürlüğe girmiştir. 2015 yılına gelindiğinde ise e-para ve ödeme kuruluşu lisansları verilmeye başlanmış, bu alandaki girişimlerin sayısının hızlı bir şekilde artmaya başladığı görülmüştür. 2019 yılında yeni nesil ödeme hizmetlerini kapsayacak şekilde değişikliğe uğramış ve dünyadaki yeni ödeme hizmetleri ve politikalarındaki yaklaşım değişiklikleri ile uyumlu hale getirilmiştir. Özellikle son dört yılda FinTech girişimlerini güçlendirmek ve ekosistemi geliştirmek üzere çeşitli düzenlemeler yayımlanmıştır. 2019 yılına kadar ödemeler alanında düzenleme ve denetim yetkileri Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK) ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası (TCMB) arasında paylaşılrken, 2020 yılında tüm yetkiler TCMB nezdinde toplanmıştır. TCMB, 2020 yılında Bankalararası Kart Merkezi (BKM) ortakları arasına katılmış, elektronik para ve ödeme kuruluşlarının düzenleyici ve denetleyici sorumluluğunu üstlenmiştir. İlerleyen tarihlerde TCMB, Fonların Anlık ve Sürekli Transferi (FAST) Sistemini, TR Karekod'u, açık bankacılık altyapısını ve dijital Türk Lirası Ar-Ge projesini hayata geçirmiştir.

2022 yılındaki gelişmeler ise şu şekilde olmuştur (T.C. Cumhurbaşkanlığı Finans Ofisi, 2022):

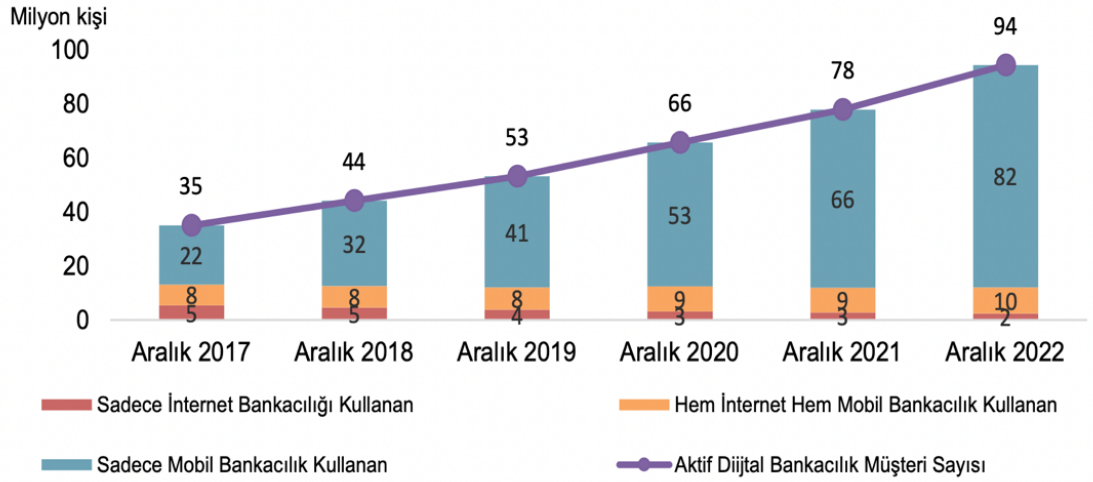
- Dijital bankacılık yönetmeliği yürürlüğe girdi.
- Ödeme hizmetleri veri paylaşım servisleri API (Application Programming Interface (Uygulama Programlama Arayüzü) ilke ve kurallarının ilk versiyonu yayımlandı.
- İlk dijital banka kuruluş izni verildi.

- İstanbul Finans Merkezi Kanunu yürürlüğe girdi.
- 'Ödemeler Alanında Sunulan İş Modellerinin Ödeme Hizmeti Türleri ile İlişkilendirilmesine İlişkin Rehber' yayımlandı.
- Açık bankacılık uygulamaya geçti.
- Ödeme ve elektronik para kuruluşları da FAST sistemine dahil edildi.
- Dijital Türk Lirası Ağı üzerindeki ilk ödeme işlemi gerçekleştirildi.

2.4.4 Finansal Tüketiciler

Finansal ihtiyaçlarını karşılamak veya finansal işlerini gerçekleştirmek amacıyla finansal kuruluşlardan hizmet alan kişilere finansal tüketici denilmektedir.

Türkiye Bankalar Birliği tarafından yayımlanan Aralık 2022 Dijital, İnternet ve Bankacılık İstatistiklerine göre (Türkiye Bankalar Birliği, 2022) aktif bireysel dijital bankacılık müşteri sayısı 94 milyon kişiye ulaşmıştır. Bu sayının 2.3 milyonu sadece internet bankacılığı işlemi yaparken, 82.3 milyonu sadece mobil bankacılık işlemi yapmıştır. Hem internet hem mobil bankacılık işlemi yapan kullanıcı sayısı ise 9.7 milyon kişi olarak kaydedilmiştir. Statista Küresel Tüketici Araştırması'nın son verilerine göre Türkiye mobil bankacılık kullanımında en yüksek paya sahip olan ülke olurken, katılımcıların %85'i işlemlerini mobil bankacılık üzerinden gerçekleştirmiştir (Fleck, 2022).



Şekil 2.6 : Aralık 2022 Dijital, İnternet ve Bankacılık İstatistikleri

Kaynak: Türkiye Bankalar Birliği. (2022). *Dijital, İnternet ve Mobil Bankacılık İstatistikleri*.

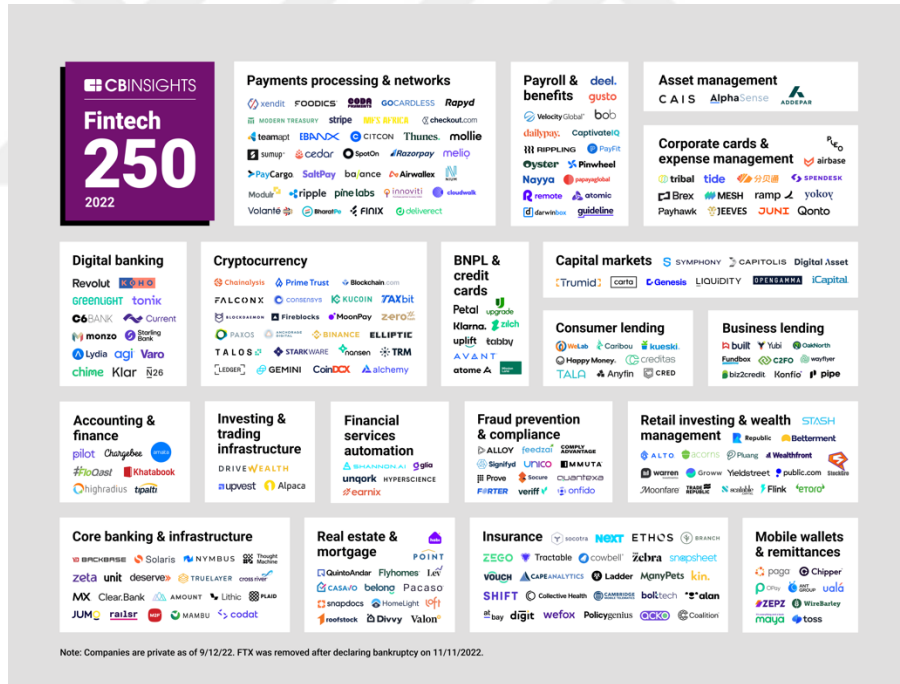
Aktif bireysel dijital bankacılık müşterilerinin yaş grupları bazında dağılımında ilk sırayı 35.6 milyon kişi ile 36-55 yaş grubu alırken, bunu 24.4 milyon ile 26-35 yaş grubu, 17.1 milyon ile 18-25 yaş grubu izlemektedir (Türkiye Bankalar Birliği, 2022). Öte yandan, 2022 yılı verilerine göre Türkiye'nin 53.2 milyon olarak kaydedilen internet kullanıcı nüfusunun %31'inin hala finansal sisteme yeterli erişimi bulunmamaktadır (Wright, 2022).

2.4.5 FinTech Girişimleri

FinTech girişimleri, teknoloji, dijitalleşme ve mobil teknolojilerin sunduğu fırsatları, finans alanına uyarlayarak yenilikçi iş modelleri ile kullanıcılara çözümler sunan girişimlerdir (Yazıcı, 2019). Az sermaye ile kurulabilme yetenekleri olan bu girişimler, çevik yapılara, yenilikçi ve hızlı çözümlere ve hızlı büyüme potansiyeline sahiptirler. Literatür ve pazar incelemeleri doğrultusunda, FinTech girişimlerin ortaya çıkmasındaki nedenler arasında bankaların 2008 krizi sonrası bankaların kredi vermeyi azaltması, yeni girişimcilerin müşteri beklentilerini ön plana koyarak, ihtiyaçları ve

sancıları doğru anlaması, ihtiyaca uygun iyi bir iş fikri sunması, nitelikli ve çevik insan kaynağına sahip olması ve global düşünebilmesi gelmektedir.

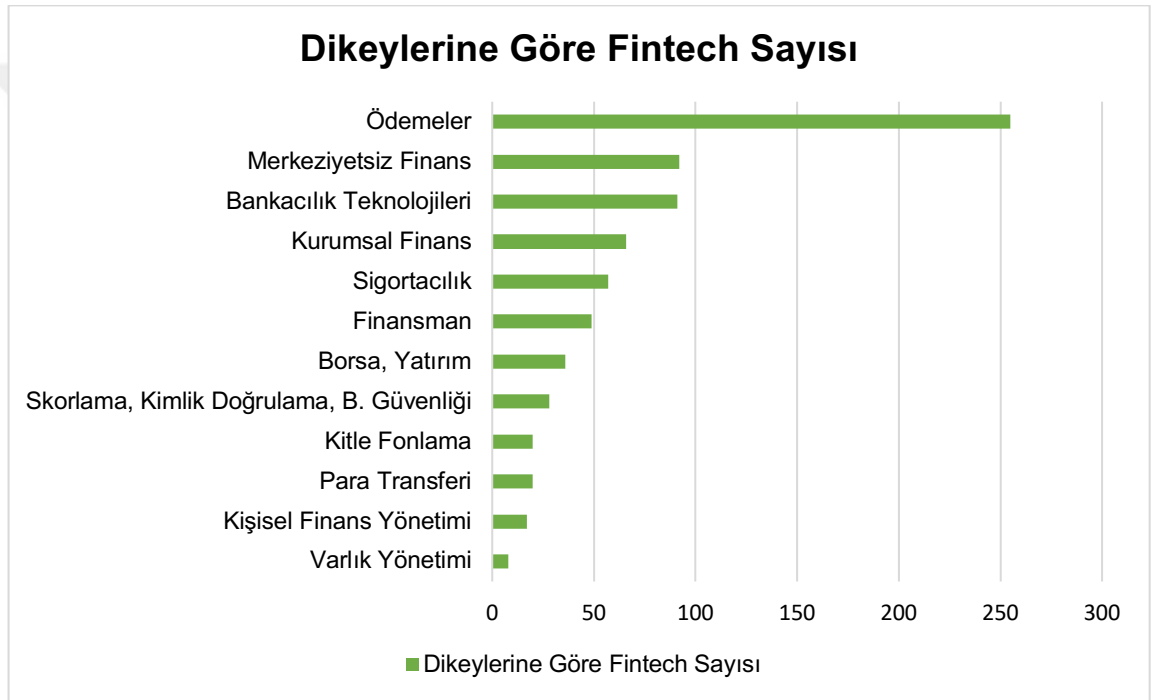
CB Insight (CB Insights, 2022) tarafından her yıl açıklanan en fazla gelecek vaat eden uluslararası FinTech girişimleri listesinde, 2022 yılında, İşletmeden İşletmeye (B2B) iş modeli girişimlerinin ağır bastığı görülmektedir. Listedeki girişimlerin %64'ü B2B iş modelinde faaliyet gösterirken, %36'sı İşletmeden Müşteriye (B2C) iş modeli kategorisinde yer almaktadır. Listeye giren girişimlerin %33'ü ödeme işlemleri ve ağlar, %10'u sigortacılık, %10'u kripto, %8'i temel bankacılık ve altyapı, %7'si perakende yatırımı ve varlık yönetimi iş modellerinde faaliyet göstermektedir.



Şekil 2.7 : 2022 Yılı En Fazla Gelecek Vaat Eden Fintech Girişimleri Listesi

Kaynak: CB Insights. (2022, Ekim 4). *The Fintech 250: The most promising fintech companies of 2022*. CB Insights: <https://www.cbinsights.com/research/report/top-fintech-startups-2022/> adresinden alındı.

653 aktif FinTech girişiminin faaliyet gösterdiği Türkiye FinTech ekosisteminde ise ödemeler, bankacılık teknolojileri, blokzincir ve kripto varlık dikeyleri ön plana çıkmaktadır (T.C. Cumhurbaşkanlığı Finans Ofisi, 2023). 2022 yılına ilişkin FinTech alanları incelendiğinde (T.C. Cumhurbaşkanlığı Finans Ofisi, 2023), Türkiye’de 255 ödeme teknolojisi girişimi, 92 merkeziyetsiz finans, 89 bankacılık teknolojileri girişimi bulunmaktadır.



Şekil 2.8 : Dikeylerine Göre FinTech

Kaynak: T.C. Cumhurbaşkanlığı Finans Ofisi. (2023). *Türkiye Fintek Rehberi*. İstanbul: T.C. Cumhurbaşkanlığı Finans Ofisi.

Öte yandan, lisanslı FinTech girişimlerinin de sayısının arttığı görülmektedir. Aralık 2021 yılında toplam 56 e-para ve ödeme kuruluşuna lisans verilirken, 2022 yılında bu rakam 74’e ulaşmıştır. 2017 yılından 2021 yılına kadar 15 yeni ödeme hizmeti kuruluşuna lisans verilirken, son 1 yıl içerisinde 18 ödeme hizmeti kuruluşuna daha lisans verilmiştir.

2.4.6 Geleneksel Finans Kurumları

Bankalar, sigorta şirketleri ve sermaye piyasası aracı kurumları, finansal teknoloji ekosisteminin başlıca aktörleridir. Bu kurumlar tarihsel olarak finansal sistemini oluşturan büyük, büyüklükleri nedeniyle de bürokrasinin fazla olduğu, ilkeler doğrultusunda hareket eden güvenilir yapıları ifade etmektedir. Bu kurumsal yapıların çoğu 2008 yılında gerçekleşen mali krizine kadar ekosistemde tek oyuncu olarak yer almakta iken, kriz ile birlikte mali sisteme olan güvenin kaybolması, bu yapıların bir kısmının ortadan kalkmasına, bir kısmının da ciddi bir yeniden yapılanmaya gitmesine neden olmuştur. Bu geleneksel finans kurumları da hem verimliliklerini artırmak hem de yeni oyuncular olan FinTech girişimleri ile rekabet edebilmek için yeni teknolojilere yatırım yapmaya yapmış ve finansal hizmetlerin yeniden şekillendirilmesine katkıda bulunmuşlardır.

Çalışmanın araştırma bölümünde ele alınacak taraflardan biri olan bankalar, FinTech girişimlerini satın alarak, kendi FinTech girişimlerini veya teknoloji iştiraklerini kurarak, FinTech girişimlerine yatırım yaparak, FinTech girişimlerini kuluçka merkezi veya hızlandırma programları ile destekleyerek ve son olarak FinTech girişimleri ile iş birliği yaparak FinTech sektörüne yatırım yapmaktadır. 1980'lerden bu yana, birçok banka, rekabet stratejisi kapsamında yeni teknolojilere yatırım yapmak amacıyla kendi teknoloji iştiraklerini kurmuşlardır. 2010'ların başında ise bankalar, girişim ekosistemini desteklemek amacıyla kuluçka merkezleri ve hızlandırma programlarını başlatmışlardır. Bankalar, aynı zamanda, özellikle son 5 yıl içerisinde, Girişim Sermayesi Yatırım Fonları kurarak, FinTech girişimleri kurma stratejisi izlemeye başlamışlardır.

2021 yılında bankacılık hizmetlerini elektronik bankacılık dağıtım kanalları aracılığıyla sunan kredi kuruluşlarını ifade eden dijital bankacılığa ilişkin yeni düzenlemeler yapılırken, dört kurum da dijital banka kurmak için 2022 yılında lisans almıştır. 2022 yılında aynı zamanda dijital bankacılık

yönetmeliği yürürlüğe girmiştir. Türkiye’de 2023 yılı Mayıs ayı itibariyle toplam 53 adet banka bulunmaktadır.

2.4.7 Teknoloji Girişimleri

Dijitalleşme mevcut işletmeler değer zincirlerine yeni teknolojileri ekleyerek, işletmelerin süreçlerinde etkinlik ve verimlilik sağlarken, iş modellerinde ve müşteri ilişkilerinde dönüşüm yaşanmıştır. Öte yandan, dijitalleşme ile teknolojiyi en başından iş modellerine dahil eden dijital doğan işletmeler de pazara girmeye başlamıştır.

Bu teknoloji girişimlerinin bazı ortak karakteristik özellikleri bulunmaktadır. Öncelikle teknoloji girişimleri, bilgisayar, mobil cihazlar ve internet ağı gibi dijital altyapı üzerine inşa edilmektedirler. Geleneksel işletmelerin sadece fiziksel yerleri mevcutken, teknoloji girişimleri çevrimiçi alanda varlık göstermekle birlikte, fiziksel yerlerinin de olması mümkündür. Teknoloji girişimlerinin bir diğer özellikleri ise dijital doğma ve çevrimiçinde faaliyet gösterdikleri için bu çevrimiçi ortamda bulunan bir müşteri kitlesine sahiplerdir. Bu müşteriler, bu girişimlerin ürünlerini ve hizmetlerini çevrimiçi ortamdan satın almaktadırlar. Öte yandan, teknoloji girişimlerinin ürün ve hizmetleri çevrimiçi ortamda olması nedeniyle ağ etkisi devreye girmektedir. Bir dijital işletme ne kadar çok kullanıcıya sahip olursa, potansiyel kullanıcılara o kadar fazla değer sağlayabilir ve böylece yeni kullanıcıları o kadar fazla çekebilmektedir. Son olarak, dijital doğan teknoloji girişimleri yenilikçi iş modelleri çerçevesinde faaliyet göstermektedir. Bu iş modellerini şu şekilde sınıflandırmak mümkündür (Klein, 2020).

Akıllı ürün iş modelleri: Ürünlerin içerisine sensörlerin yerleştirilmesi nedeniyle ürünler izlenebilir özelliğine sahip olurken aynı zamanda çift yönlü iletişime açık hale gelmektedir. Bu ürünleri satın alan tüketiciler işletmeler, satın alma sonrasında da tüketiciler ile iletişimi devam ettirebilmektedir.

Akıllı hizmet iş modelleri: Bu iş modeli akıllı ürünlerin hizmetler ile birleştirildiği kombinasyondan oluşmaktadır. Hizmet, akıllı üründen elde edilen verilere göre verilmektedir.

Kiralama iş modelleri: Bu iş modelinde ürün satılmamaktadır. Ürünün kullanım şekli veya zamanı üzerinden ücretlendirme gerçekleştirilmektedir.

Ortaklık iş modelleri: Farklı branşlarda farklı şirketlerin ortaklıklarının ön planda olduğu ve işletmeler arasındaki iş birliğinin her iş birliğine ayrı fayda sağladığı yenilikçi platform iş modelleridir. Arz ve talep taraflarının dijital bir platform üzerinde bir araya geldiği ortaklık iş modelleri, işletmeler, işletmenin paydaşları ve müşteriler arasında “ekosistemler” gelişmesine dayanır. Platform tarzı örgütlenmeler olan dijital doğan teknoloji girişimleri, bir ekosistem yaratıp, bu ekosistemin kendilerinin kontrolüne sahip oldukları ve bu kontrolü tehdit eden diğer tarafları bu ekosistemin ve hatta pazarın dışına çektikleri motivasyona ve yeteneğe sahiptir (Doğan C. , 2021). Örneğin, günümüzde ‘GAFA Bank’ (işletmelerin baş harfleri kullanılarak, akronim oluşturulmuştur) olarak adlandırılan Google, Apple, Facebook, Amazon gibi işletmeler, sahip oldukları fırsatlar ve teknolojilerle, FinTech kavramını tersine çevirerek, teknoloji işletmelerinin finans alanına girmesini ve ‘TechFin’ kavramının ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bu işletmelerin tümü, kullanıcılarına örneğin Google Pay, Apple Pay ve Amazon Pay gibi ödeme hizmetleri sunarken, 2.99 milyar Facebook kullanıcısı Messenger aracılığıyla ödeme yapabilmektedir. Öte yandan, Çin’de finansal teknolojilerin gelişmesi Baidu, Alibaba ve Tencent gibi büyük teknoloji işletmeleri sayesinde olmuştur (Langley & Leyshon, 2021). Alibaba, 2014 yılından beri dijital bankacılık, yatırım, borç verme ve sigorta gibi FinTech hizmetlerini Ant Financial üzerinden gerçekleştirirken, Çin pazarındaki mobil ödeme paylarının %70’inden fazlasını elinde bulundurarak, Çin’in finansal teknolojiler alanında lider şirket konumundadır (Zhang, 2023). Tencent ise WeChat mesajlaşma uygulaması, 1.3 milyar kullanıcısına transfer ve ödeme hizmetleri sunmaktadır.

2.4.8 Birlikler ve Topluluklar

Birlikler ve topluluklar, ekosistemin bir diğer önemli oyuncularını arasında yer almaktadır. Türkiye’de FinTech kapsamında faaliyette bulunan birlik ve topluluklar arasında Türkiye Ödeme ve Elektronik Para Kuruluşları Birliği (TÖDEB), Türkiye Bankalar Birliği (TBB), Türkiye Katılım Bankaları Birliği (TKBB), Türkiye Sermaye Piyasaları Birliği (TSPB), Finansal Kurumlar Birliği (FKB), Türkiye Sigorta Birliği (TSB), Finansal Teknolojiler Birliği, FinTR Derneği, Ödeme ve Elektronik Para Derneği (ÖDED), FinTech İstanbul ve Bankalararası Kart Merkezi (BKM) yer almaktadır.

Bu birliklerin genel olarak amaçları, ekosistemdeki paydaşlar arasında iletişimi ve iş birliğini artırarak, ekosistemin gelişmesine katkıda bulunmak, ileri teknoloji uygulamalarının yaygınlaşmasına yönelik çalışmalar yapmak, üyeler ve sektörler arası dayanışmayı güçlendirmek ve haksız rekabetin gerçekleşmesini engellemektir.

2.5 FinTech Sektöründe Stratejik Karar Süreci

Yazıcı (2021) tarafından, FinTech sektöründe faaliyet gösterecek organizasyonlar için bir model önerisi geliştirilmiştir. Bu model, bir bina inşa etme analogisi kullanılarak, dört kolon üzerine inşa edilmiştir. Modeli ayakta tutacak temeller olarak belirlenen kolonlar şu şekilde belirlenmiştir: **Teknoloji** “Kolaylaştırıcı”, **Toplum** “Talep Yaratan ve Tüketen”, **Ekonomi** “Yönlendirici”, **Regülasyon** ise “Oyunun Kuralı” olarak tanımlanmıştır. Bu dört kolonun üzerinde **Örgüt Yapısı**, “Strateji” olarak kurularak, binanın çatısını oluşturmuştur.

Yazıcı (2021), stratejinin önemli özellikleri olan yapı, kültür ve düşünme biçiminin nasıl şekillenmesi gerektiğini bu model üzerinden anlatmıştır. Modele göre bu dört kolon ne kadar iyi analiz edilirse, alınacak stratejik karar da o kadar sağlam olmaktadır.



Şekil 2.9 : Finansal Teknolojiler: Stratejik Bir Yaklaşım Modeli

Kaynak: Yazıcı, S. (Ed.), (2021). FinTech ve InsurTech ile Finansın Dönüşümü: Dijital Ekonomide Geleceği Şekillendiren Beş Temel Yapıtaşı. İstanbul. MediaCat Kitapları.

Şekil 2.9’da gösterildiği üzere modelin ilk bileşeni teknolojidir. Modele göre finansal erişimi demokratikleştiren ve kolaylaştıran ürünler ve hizmetler, teknolojik gelişmeler sayesinde ivme kazanmış olup, aynı zamanda, finansal hizmetler sektöründe inovasyonun önünü açılmıştır. Teknolojideki ilerlemeler hizmeti kökten dönüştürüyor ve giderek hizmet stratejisinin temelini oluşturmaktadır. Modern dünyayı karakterize eden teknolojideki hızlı ilerlemeler göz önüne alındığında, işletmelerin hizmetin en iyi nasıl yürüteceğine dair stratejilerine teknolojik değişimi dahil etmek giderek daha önemli hale gelmektedir (Huang & Rust, 2017).

Modelin ikinci bileşeni toplumdur. Toplumu, içinde bulundukları ekonominin şartlarını, kültürünü, davranış standartlarını, satın alma, tüketim ve tasarruf alışkanlıklarını, paraya bakış açılarını anlamadan finansal teknoloji alanında herhangi bir strateji oluşturmak mümkün değildir. Modele göre talebi yaratması açısından toplumu ve toplumsal dönüşümü bir sosyolog gibi anlamak, başarılı bir strateji oluşturmanın temelini oluşturmaktadır (Yazıcı,

2021). Geleneksel organizasyon ve strateji görüşü, organizasyonu kaynakları ürünlere dönüştüren bir makine olarak ve stratejiyi ise odak organizasyonu endüstride ve pazarda konumlandırmanın aracı olarak görmektir. Ancak post-endüstriyel rekabette, kuruluşlar arasındaki fark artık girdi-çıktı sürekliliğinin her iki tarafındaki, ideal tipte bir hiyerarşik makine tarafından kontrol edilen pazardaki stratejilerde yatmıyor. Daha ziyade, fark, müşterilerini ve varlıklarını nasıl organize ettiklerinin ve bu ilişkileri sürekli olarak geliştirme biçimlerinin benzersizliğine dayanmaktadır (Løwendahl & Revang, 1988).

Modelin üçüncü bileşeni ekonomidir. Ekonomi, modelin üçüncü bileşenidir. Modele göre davranışsal finans ve paylaşım ekonomisi bu alanın şekillenmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Yazıcı, 2021). Bu tez çalışmasının 1. ve 2. bölümlerinde detaylıca bahsedildiği üzere ekonomi, yeni iş modelleri ve teknolojik gelişmeler ile birlikte değişmeye, finansal hizmetler ekosistemi paydaşları da bu değişime uyum sağlamaya başlamıştır.

Modelin dördüncü bileşeni regülasyondur. Modele göre inovasyon bir fırsat olarak karşımıza çıkarken aynı zamanda bir tehdit olarak da ele alınmaktadır. Fırsat olarak değerlendirilmesi, regülasyonların, yeni iş olanakları açması anlamına gelirken, tehdit olarak değerlendirilmesi ise girişimlerin inovasyon olanaklarını kısıtlayıcı kanunların gündeme gelmesi şeklinde algılanmaktadır (Yazıcı, 2021). Burada ekosistemin gelişebilmesi için asıl istenilen durum ülkede kısıtlayıcı politikalardan ziyade, serbestleşme politikasının benimsenmesidir. Politika yapıcılar, engelleyici politikaları ortadan kaldırarak veya düzenlemeleri gevşeterek girişimcilerin uygulamalarına olanak sağlayabilmektedir (Alaassar, Mention, & Aas, 2022).

Son olarak, modelin çatısı ise stratejidir. Organizasyonları başarı elde edebilmesi, uyguladıkları stratejileri ile doğru orantılıdır. Model ile doğru bir strateji geliştirilmesinin teknoloji, toplum, ekonomi ve regülasyon bileşenlerinin iyi analiz edilmesi haline mümkün olduğu savunulmaktadır. Sonuç olarak, FinTech sektörüne girmeden önce teknoloji, toplum, ekonomi ve regülasyon

bileşenlerinin iyi analiz edilmesi ve ardından stratejinin belirlenmesi önem arz etmektedir.

2.6 Finansal Hizmetler Ekosisteminde Ortaklaşa Rekabet

Pazara yeni oyuncu olarak giren dijital platform tarzı örgüt yapılarına sahip FinTech girişimleri, teknolojiyi kullanarak, finansal hizmetler pazarına agresif bir şekilde nüfuz etmiş, sektörün geleneksel oyuncularını dönüşüme zorlamıştır. Bu geleneksel oyuncular yaşanan dönüşüme uyum sağlayabilmek için FinTech girişimleri ile iş birlikleri yaparak, kendilerinde olmayan teknolojik yetkinliklere ulaşabilme imkânı elde etmiş, aynı zamanda, ekosistemdeki değeri artırma fırsatı yakalamışlardır.

Bu tez çalışmasına konu olan finansal hizmetler ekosisteminin paydaşları bankalar ve FinTech girişimleri arasında gerçekleştirilen ortaklaşa rekabet stratejisi üç araştırma sorusu çerçevesinde ele alınacaktır. Bu araştırma soruları aşağıdaki şekildedir:

1. Bankalar ve FinTech girişimleri ortaklaşa rekabet stratejisine neden ihtiyaç duyuyor?
2. Bankalar ve FinTech girişimleri ortaklaşa rekabet stratejisini nasıl gerçekleştiriyor?
3. Bankalar ve FinTech girişimleri ortaklaşa rekabet stratejisini geliştirmeye yönelik ne yapıyor?

Bir sonraki bölümde ortaklaşa rekabet konusu, literatür araştırmaları ile araştırma sorularına cevaplar aranacaktır.

2.6.1 Bankalar ve FinTech Girişimleri Ortaklaşa Rekabet Stratejisine Neden İhtiyaç Duyuyor?

FinTech girişimleri ve bankalar arasında gerçekleştirilen ortaklaşa rekabet stratejisi ihtiyaçlar doğrultusunda farklı nedenlerle gerçekleştirilmektedir. Aşağıda literatür araştırması çerçevesinde bankalar ve

FinTech girişimleri tarafından ortaklaşa rekabet stratejisi geliştirmesinin arkasında yatan nedenler incelenmiştir.

2.6.1.1 İşlem Maliyetlerini Azaltma

Özellikle 1980'lerden sonra uluslararası rekabetin artması ve teknolojinin gelişmesi ile beraber işletmeler, temel yetenek ve hiyerarşi kademelerini azaltarak artan oranda dış kaynaklardan yararlanmaya başlamıştır. Ronald Coase tarafından öne sürülen **İşlem Maliyetleri Teorisine** göre örgütler sahip oldukları mevcut bilgiyle işlemlerini örgüt içerisinde hiyerarşik düzen esasında gerçekleştirmenin mi yoksa pazar mekanizmalarına bağlı olarak örgüt sınırları dışında piyasada gerçekleştirmenin mi daha ekonomik olacağına karar verirler (Keskin, Akgün, & Koçoğlu, 2016). Pazar (fiyat) mekanizmalarının etkin bir düzenleyici rolü üstlenmediği bazı pazar şartlarında, örgütler işlemleri kendi sınırları içerisinde gerçekleştirerek işlem maliyetlerini minimize ederken, risk ve belirsizliği de azaltmaktadırlar (Keskin, Akgün, & Koçoğlu, 2016). Özetle, örgütlerin ekosistemde yer alan paydaşları ile ilişkileri pazar mekanizmaları tarafından belirlenmektedir.

Literatür incelemeleri doğrultusunda, bankalar ve FinTech girişimleri arasında gerçekleştirilmesi arzulanan ortaklaşa rekabet stratejisi kararında işlem maliyeti teorisi önemli rol oynamaktadır. Iman (2018) tarafından yapılan araştırmaya göre FinTech girişimleri, sunduğu çözümlerle finansal ve bankacılık ürün ve hizmetlerinin kapsamını genişleterek, işlem maliyetlerini düşürmektedir. Hindistan finansal hizmetler sektöründe yapılan bir araştırmaya göre ise bankalar ve FinTech girişimleri arasında yapılan iş birlikleri, bankaların müşterilerine dijital ortamda ve daha uygun maliyetli etkili hizmetler sunmalarına yardımcı olmaktadır (Khurana, 2018). Yapılan bir diğer araştırmaya göre ise bankalar kendi ana işlerine odaklanmayı tercih ederek, bankacılık dışı ürün ve hizmetleri FinTech girişimlerinden tedarik ederek hem zaman hem de maliyet avantajı sağlamaktadırlar (Klus, Lohwasser, Holotiuk, & Moormann, 2019).

2.6.1.2 Rekabet Avantajı Sağlama

Rekabet avantajı, “bir işletmenin rekabet ettiği işletmelerden daha verimli veya daha kaliteli bir şekilde faaliyet göstermesini sağlayan bir durum” olarak tanımlanmaktadır (Dustin, Bharat, & Jitendra, 2014).

Bankalar ve FinTech girişimleri arasında gerçekleştirilmesi arzulanan ortaklaşa rekabet stratejisi kararındaki bir diğer motivasyon kaynağının ise **rekabet avantajı** olduğu görülmektedir. 2022 yılında Birleşik Arap Emirlikleri’nde çalışan 76 banka çalışanı ile yapılan araştırmaya göre FinTech’in benimsenmesi bankanın performansında rekabet gücü üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (K. & Arya, 2022). Bir diğer yapılan araştırmaya göre de bankalar, hem rekabetçi yapılarını korumak hem de müşteriye sundukları değer önerisini artırabilmek için FinTech girişimleri ile iş birliği birleştirerek, motive olmaktadır (Klus, Lohwasser, Holotiuk, & Moormann, 2019).

2.6.1.3 Daha İyi Müşteri Deneyimi Sunma

Özellikle yeni ekonomi ile birlikte müşteri deneyimi ile gelir artışı arasındaki ilişki işletmelere müşteriye her kararın merkezinde tutma konusunda ilham vermiştir. Fakat özellikle son dönemde yaşanan ekonomik kaygılar nedeniyle işletmelerin yaptıkları bir takım kesintiler ve aldıkları kararlar müşteri deneyimini sekteye uğratarak, işletmeler ve müşteriler arasındaki ilişkiye zarar vermiştir (Curtis, Burke, Agneta, de la Mare, & Naressi, 2023).

Daha iyi müşteri deneyimi, bankalar ile FinTech girişimleri arasında gerçekleştirilen ortaklaşa rekabet stratejisini tetikleyen bir diğer motivasyon kaynağı olarak literatürde karşımıza çıkmaktadır. FinTech girişimleri ve bankalar birlikte, müşteri ihtiyaçlarını daha iyi karşılamalarına ve geleneksel bankaların sunduğu hizmetler ile müşteri talepleri arasındaki boşluğu kapatmalarına olanak tanıyan bir ekosistem oluşturmaktadırlar (Juengerkes, 2016).

2.6.1.4 Finansal Hizmetler Pazarına ve Müşteri Segmentlerine Erişim - Yeni ve/veya Yenilikçi Ürün/Hizmet/Teknoloji Geliştirme

Almanya finansal hizmetler pazarında yapılan 14 vaka incelemesine göre (Bömer & Maxin, 2018) FinTech girişimleri ile banka iş birlikleri, yeni FinTech ürünlerinin geliştirilmesine olanak verirken, FinTech girişimlerinin de pazara girişini sağlamaktadır. Bazı FinTech girişimleri, bankanın ürün ve hizmet yelpazesini zenginleştirmek için banka iş birliklerine odaklanmaktadır (Juengerkes, 2016). Öte yandan, FinTech girişimleri, geleneksel finans kuruluşlarının ulaşamadığı tarafları, hedefleyerek, bu müşteri gruplarını pazara kazandırmaktadır. Bankalar, genellikle, FinTech girişimlerine rekabet avantajı sağlayan inovatif ürün ve hizmetleri geliştirmek için gereken esneklik ve hızı sahip değildirler. Bu nedenle, bankalar, FinTech girişimleri ile gerçekleştirdikleri iş birlikleri ile ürünlerini ve hizmetlerini beklemeden hızlıca pazara sürebilmektedirler.

2.6.1.5 İtibar Kazanımı

Bankalar genellikle büyük itibara sahip, güvenilir örgütler olarak kabul edilmektedir. FinTech girişimleri ise pazara yeni giren oyuncular olması nedeniyle henüz müşterilerin ve potansiyel partnerlerinin güvenini kazanmamış yeni yapılanmalardır. Hem finansal hizmetler sektörünün riskli sektörler arasında yer alması hem de FinTech girişimlerinin henüz güven duyulmayan ve kendini henüz ispatlamamış yapılanmalar olması, bankalar ile iş birliği gerçekleştirilmesinin önünde büyük bir engel olmaktadır. Öte yandna, FinTech girişimlerinin, müşterilerin güvenini kazanma yöntemlerinden birisi de bankalarla iş birlikleri gerçekleştirmektir (Bömer & Maxin, 2018). Fakat bankaların da yukarıda belirtilen nedenlerden dolayı mevcut itibarlarını iş birlikleri suistimallerine karşı korumaları gerekmektedir (Klus, Lohwasser, Holotiuk, & Moormann, 2019). Bu tehlike, özellikle, bankaların FinTech girişimlerinin erişmek istediği geniş müşteri tabanlarına sahip olmalarından kaynaklanmaktadır (Klus, Lohwasser, Holotiuk, & Moormann, 2019). Öte

yandan, FinTech girişimleri ile gerçekleştirilecek iş birliğinin başarısızlık ile sonuçlanması da bankanın itibarına zarar verebilme ihtimali mevcuttur.

2.6.1.6 Kaynaklara Erişim

Özellikle 1950'ler sonrasında açık sistem yaklaşımının yönetim biliminde hakim olmasıyla birlikte sosyal bir sistem içerisinde varlıklarını sürdüren örgütler, kaynak ihtiyaçlarını karşılamak üzere örgütler arası ilişkilerde bulunurlar. Örgütlerin bu ilişkisi, yönetim biliminde kaynak bağımlılığı teorisi olarak yerini almıştır. 1967 yılında Thompson tarafından temeli atılan teori, Pfeffer ve Salancik tarafından 1978 yılında geliştirilmiştir. Kaynak bağımlılığı teorisi, işletmelerin gerekli kaynakları sadece kendi kendine temin edemeyeceğini, işletmelerin sürekli ihtiyaç duyduğu ve sağlamak zorunda olduğu kaynak ya da kaynakların var olduğunu ve bunu da dışarıdan sağlaması gerektiğini savunmaktadır. Örgütlerin birbirlerinin kaynaklarından yararlanma nedeniyle kurduğu ilişkilerde istikrarsızlık söz konusu olduğunda güçten kaynaklı karşılıklı bağımlılık oluşmaktadır.

Bu doğrultuda, müşterilere gerekli ürün, hizmet ve deneyimi verebilmek için FinTech girişimleri bankaların kaynaklarına, bankalar da FinTech girişimlerinin kaynaklarına ihtiyaç duymaktadır. FinTech girişimleri, bankalar tarafından finanse edilmesinin yanı sıra, ürün veya hizmetlerini uygulamak ve gerçek vakalar üzerinde test etmek için bankaların genellikle verilerine, lisanslarına ve altyapılarına ihtiyaç duymaktadırlar (Klus, Lohwasser, Holotiuk, & Moormann, 2019). Öte yandan, FinTech girişimleri, kuruldukları anda yeterli sermayeye sahip olamadıklarından dolayı bankaların yüksek pazarlama bütçelerinden de yararlanabilmektedir (Klus, Lohwasser, Holotiuk, & Moormann, 2019). Son olarak, FinTech girişimleri, iş birliği vasıtasıyla, bankaların müşteri veri tabanına erişim imkânı sağlamaktadır (Svensson, Udesen, & Webb, 2019). Öte yandan, bankalar ise FinTech girişimlerinin kendilerinde olmayan teknolojiye ve çevikliğe ihtiyaç duymaktadır.

2.6.1.7 Bilgi Paylaşımı

Taraflar arası bilgi paylaşımı, beraber büyümeyi sağlamanın en önemli unsurlarından biri olmaktadır. Bankalar ve FinTech girişimleri gerçekleştirdikleri iş birlikleri ile karşılıklı olarak bilgi paylaşımında bulunmaktadır. FinTech girişimleri teknolojik yetkinliklerini bankalar ile paylaşıırken, bankalar da müşteri portföyünü ve halihazırda aktif olarak yer aldığı pazar bilgisini FinTech girişimleri ile paylaşmaktadır (Fonseca & Meneses, (2020), CH&Co. Digital Expertise, (2018))

Tablo 2.2 : Bankalar ve FinTech Girişimleri Arasında Gerçekleştirilen Ortaklaşa Rekabet Stratejisi Motivasyonuna İlişkin Literatür Çalışması

Motivasyon Nedeni	Motivasyonun Tanım	Kaynak
Finansal hizmetler pazarına veya müşteri segmentlerine erişim	İş birlikleri, yeni FinTech ürünlerinin geliştirilmesine, mevcut ürün ve hizmet yelpazesinin zenginleşmesine ve müşteri tabanının genişlemesine olanak vermektedir. FinTech girişimleri, aynı zamanda, bankalarla iş birliği gerçekleştirerek, pazara girmektedir.	(Juengerkes, 2016), (Bömer & Maxin, 2018), (Svensson, Udesen, & Webb, 2019), (CH&Co. Digital Expertise, 2018)
Kaynaklara erişim	FinTech girişimleri, bankaların yatırımlarından (finansal destek), yüksek pazarlama bütçelerinden, müşteri verilerine ve altyapılarına ulaşabilmektedir.	(Klus, Lohwasser, Holotiuk, & Moormann, 2019), (Svensson, Udesen, & Webb, 2019), (CH&Co. Digital Expertise, 2018), (Hoang, Nguyen, Vu, Nguyen, & Tran, 2021)
Bilgi Paylaşımı	Bankaların pazar bilgisi ve FinTech girişimlerinin teknoloji bilgisi iş birliği motivasyonları arasındadır.	(Fonseca & Meneses, 2020), (CH&Co. Digital Expertise, 2018)
Yeni ve/veya yenilikçi ürün/hizmet/teknoloji geliştirme	FinTech, geleneksel bankaların sahip olamadığı esnekliğe sahip olmaları nedeniyle çeşitli hizmetler sunabilmektedir. Bankalar, aynı zamanda, kendisinin üretmediği	(Iman, 2018), (CH&Co. Digital Expertise, 2018), (Hoang, Nguyen,

	yenilikçi ürün ve hizmetlere hızlı bir şekilde iş birlikleri ile ulaşabilmektedir.	Vu, Nguyen, & Tran, 2021)
Rekabet avantajı elde etme	FinTech'in benimsenmesi bankacılık sektörünün performansında rekabet gücü üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.	(Subanidja, Legowo, Sorongan, & Wahyudi, 2020), (K. & Arya, 2022), (Klus, Lohwasser, Holotiuk, & Moormann, 2019)
İşlem Maliyeti	İş birlikleri, bankaların müşterilerine daha uygun maliyetli hizmetler sunmalarına yardımcı oluyor, aynı zamanda bankaların işlem maliyetlerini azaltıyor.	(Iman, 2018), (Khurana, 2018), (Klus, Lohwasser, Holotiuk, & Moormann, 2019)
Daha iyi müşteri deneyimi	İş birlikleri, mevcut hizmetler ile müşteri talepleri arasındaki boşluğu kapatılmasına yardımcı olmaktadır.	(Juengerkes, 2016)
İtibar kazanımı	Pazara yeni giren FinTech girişimleri, bankalar ile iş birliği yaparak, müşterilerin güvenini bankalar aracılığı ile kazanmaktadır. Bankalar ise yeni oyuncuların getirdiği risklere karşı itibarlarını korumaları gerekmektedir.	(Bömer & Maxin, 2018), (Klus, Lohwasser, Holotiuk, & Moormann, 2019), (Hoang, Nguyen, Vu, Nguyen, & Tran, 2021)

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Sonuç olarak, bankalar ve FinTech girişimleri tarafından gerçekleştirilen ortaklaşa rekabet stratejisi motivasyonuna ilişkin literatür çalışması doğrultusunda, finansal hizmetler pazarına girebilmek, farklı müşteri gruplarına ve kaynaklara erişebilmek, bilgi paylaşımında bulunabilmek, yeni ve/veya yenilikçi ürün/hizmet/teknoloji geliştirebilmek, rekabet avantajı elde edebilmek, işlem maliyetlerini azaltabilmek, müşteri deneyimini iyileştirebilmek ve müşteri ile partnerin güvenini kazanabilmek amacıyla ortaklaşa rekabet stratejisinin uygulandığı görülmektedir.

2.6.2 Bankalar ve FinTech Girişimleri Ortaklaşa Rekabet Stratejisini Nasıl Gerçekleştiriyor?

Geleneksel bankalar, genellikle FinTech girişimlerini bir tehdit olarak algılamakta, aslında bu girişimler bankalara yukarıda bahsedildiği üzere çeşitli açılardan avantajlar da sağlamaktadır. Bu durumu fark eden bankalar, FinTech girişimleri ile sadece rekabet etmektense, aynı zamanda iş birlikleri geliştirmek için stratejiler geliştirmeye başlamışlardır.



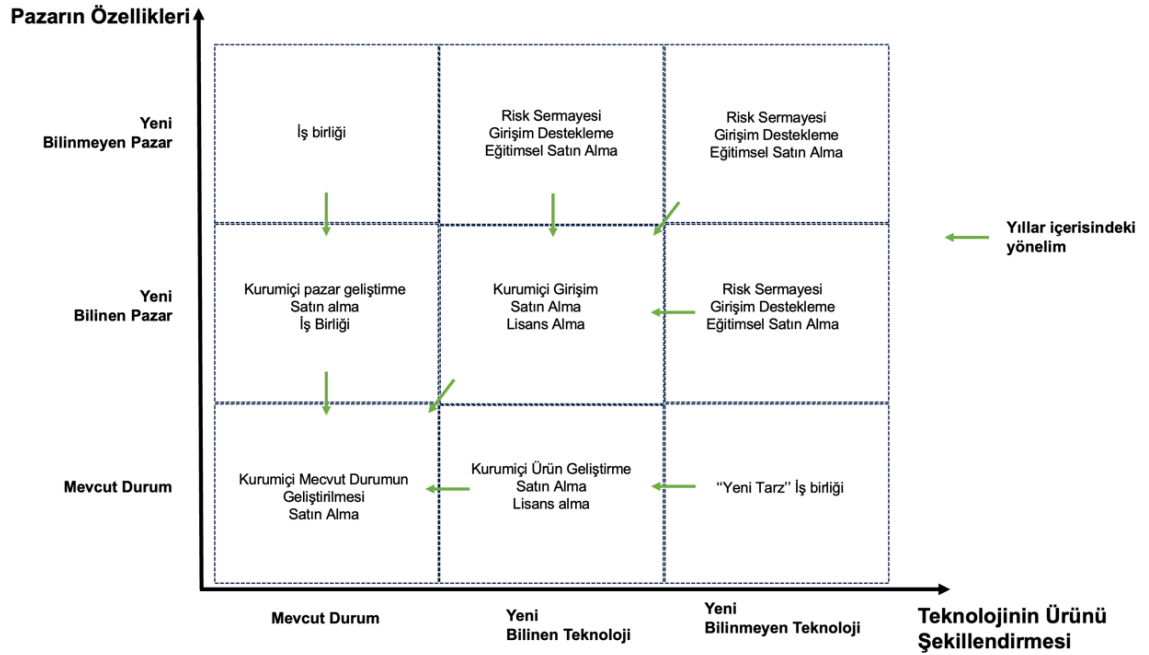
Şekil 2.10 : Bankaların FinTech Girişimlerine Karşı Beş Aşamalı Yas Süreci

Kaynak: Nicols, J.P. (The Fintech Grief Cycle for Bankers, Temmuz 2016). *The Fintech Grief Cycle for Bankers*. JP Nicols: <https://jpnichols.com/2016/07/12/fintech-grief-cycle-bankers/> adresinden alındı

“Yasın Beş Evresi Teorisi”, 1969 yılında İsveçli psikiyatrist Elisabeth Kübler-Ross tarafından literatüre kazandırılmış olup (Kübler-Ross, 1969), çeşitli alanlara uyarlanmıştır. Bu alanlardan biri ise finansal hizmetler sektörü olmuştur. Teoriye göre üzücü bir olay yaşandığında veya yas tutmamıza sebep olacak bir durumla karşılaşıldığında insanlar, beş evreden geçmektedir. Bu evreler, inkâr, öfke, pazarlık, depresyon ve kabullenmedir. Finansal hizmetler sektöründe ise FinTech girişimlerinin ekosisteme girmesiyle birlikte bankaların benzer süreçten geçtiğine dair bir çalışma yapılmıştır. J. P. Nicols, “The FinTech Grief Cycle for Banker” adlı makalesinde (2016), Şekil 2.10’da

gösterildiği üzere bankaların FinTech girişimlerine karşı beş aşamalı bir “yas” sürecinden geçtiğini tespit etmiştir. Öncelikle bankaların FinTech girişimlerinin varlığını ve sektöre kattıklarını inkar ederek başlayan sürecin, daha sonra öfkeye dönüştüğünü ve agresif önlemlerin alınmaya başlandığını, sonrasında pazarlık aşamasında geçici çözümlerle sorunun geçiştirilmeye çalışıldığını, depresyon aşamasında artık sektörün karlı olmadığı, uğraşmanın anlamsız olduğu düşüncesinin bankaları sardığı ve sonra olarak bankaların durumu kabullenerek hem kendileri hem de sektör için faydalı olacak ortaklıklar gerçekleştirmeye başladıkları görülmüştür (EY Türkiye & Fintech İstanbul, 2018). Sonuç olarak, bankalar ilk aşamada, FinTech pazarına FinTech girişimleri ile birlikte girme konusunda isteksiz olsalar da yıllar içerisinde iş birliklerinin sayısı artış göstermiştir.

Robert ve Berry (1984) tarafından pazarın özelliklerine ve teknolojinin ürünü şekillendirme durumuna göre işletmelerin uyguladıkları stratejiler analiz edilmiştir. Çalışmaya göre işletmelerin teknolojiye ve pazara olan hakimiyeti stratejilerini şekillendirmektedir. Bu stratejiler işletmenin konumuna göre aşağıda yer alan Şekil 2.11’de gösterilmiştir.



Şekil 2.11 : Yeni Sektörlere Giriş Yaparken Strateji Seçimi

Kaynak: Roberts, E. B., & Berry, C. A. (1984). *Entering New Businesses*. MIT Sloan School of Management, MIT Program in the Management of Technology and Pilkington Brothers Limited.

Yapılan analize göre pazarda, teknoloji ve hizmetlerde bilinmezlik hâkim olduğunda ilgili girişimlere yatırım yapılarak veya satın alınarak, pazar hakkında daha fazla bilgi edinilmesi hedeflemektedir. Stratejilerin uygulanması ile birlikte zaman içerisinde bilinmezlikten bilinene doğru bir yönelim söz konusu olmaktadır ve en nihayetinde belirsizlik ortadan kalktığında işletme kendi içerisindeki yetkinlikleri geliştirmeye yönelmektedir.

Yazarlar, işletmenin pazarın özelliklerine hâkim olduğunda fakat pazara gelen yeni bir teknolojinin ürünü şekillendirdiğinde, "Yeni Tarz" iş birliği stratejisinin uygulandığını belirtmişlerdir. Bu stratejiye göre büyük ölçekli işletmeler, gerekli teknolojik yetkinliği elinde bulunduran küçük ölçekli işletmeler ile iş birliği gerçekleştirilmektedir. Finansal hizmetler sektöründe de bu durumun geçerli olduğu görülmektedir. Bankalar, teknolojik yetkinliğe sahip FinTech girişimleri ile "Yeni Tarz" iş birlikleri gerçekleştirmeye başlamışlardır.

Öte yandan, finansal hizmetler ekosistemi incelendiğinde, bankalar, finansal teknolojilere genel olarak şu şekilde yatırımlar gerçekleştirmektedir:

- Bankaların FinTech girişimlerini satın alması,
- Kendi FinTech girişimlerini kurması,
- FinTech girişimlerine yatırım yapması,
- FinTech girişimlerini banka içerisindeki kuluçka merkezi veya hızlandırma programları ile destekleyerek, bu girişimler ile iş birliği gerçekleştirmesi
- FinTech girişimleri ile iş birliği yaparak yeni ürün, hizmet veya deneyim geliştirmesi

Bankalar, yatırım yapacakları girişimleri ise iş modellerine göre belirlemektedir. 2023 yılında yayımlanan Türkiye Fintek Rehberi'ne göre Türkiye'de 20 adet FinTech iş modeli bulunmaktadır. Türkiye Fintek Rehberi'nde açıklanan 20 FinTech iş modeli şu şekildedir (Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Finans Ofisi, 2023):

- **Ödeme Sistemi:** Finansal kuruluşların ödeme işlemlerinin takas ve mutabakat faaliyetlerini gerçekleştirerek elektronik ve ödeme para kuruluşlarının ödeme hizmetleri için altyapı sağlamaktadır.
- **Ödeme Hizmetleri:** İşyerleri, sanal POS hizmeti sağlayan bankalar ve lisanslı ödeme ve elektronik para kuruluşlarından hizmet alabilirken, ödeme hizmetleri kuruluşları bankalarla POS anlaşmaları yaparak, farklı bankaların POS hizmetlerini tek bir yazılım altında işyerlerine sunarak, tek bir çözümle tüm kartlara taksit imkânı sağlamaktadır.
 - **Elektronik Para Kuruluşu:** Elektronik para kuruluşları, müşterilerin hesaplarına aktarılan fonlarla üçüncü kişilere ödeme yapmalarını sağlamaktadır. Ayrıca IBAN üretebilen elektronik para kuruluşları, kartlı sistem kuruluşları ile uyumlu

alışarak n ödemeli kartlar sunabilmektedir; böylece müşteriler ödemelerini kartlar veya cep telefonları gibi farklı ödeme araçlarıyla gerçekleştirebilmektedirler.

- **deme Kuruluşu:** deme kuruluşları, müşterilerin ödeme hesaplarına para yatırma, çekme ve diğerk işlemleri kolaylıkla gerçekleştirebilmeleri için altyapı sağlar, ayrıca kredi kartı, banka kartı, n ödemeli kartlar gibi farklı fon transferleri ve düzenli ödeme emirleri işlemlerine aracılık etmektedir. Ayrıca işletmeler için fiziksel ve sanal POS hizmetleri sunarak, para havalesi, mobil ödeme, fatura ödeme ve hesap bilgisi hizmeti gibi ödeme işlemleri gerçekleştirmektedir.
- **Dijital Bankacılık:** Bankacılık hizmetlerinin şubeler aracılığı yeline online ortamda gerçekleştirilmesidir. Türkiye’de banka sayısı her yıl artış göstermekle birlikte, şube sayılarında azalış seyretmektedir. 2018 yılında 52 adet banka, 10.454 adet şube bulunurken, 2021 yılında banka sayısı 57’ye yükselmiş, şube sayısı ise 9.792’ye düşmüştür (KPMG, 2022). BDDK tarafından dijital bankaların faaliyet esasları hakkında yönetmelik 1 Ocak 2022 tarihi itibariyle yrrlğegirmiş olup, Nisan 2023 itibariyle dijital banka kurmak için başvuru sayısı 35’i aşmıştır.
- **Servis Modeli Bankacılığı:** Bankaların daha iyi müşteri deneyimi sağlamak amacıyla platform bankacılık iş modeline geçiş yaptıklarını görmekteyiz. Platform bankacılığı, müşterilere hem bankacılık hem de bankacılık dışı hizmetlerin sunulduğu bir pazar yeri olarak faaliyet göstermektedir. Müşteriler platform bankacılığı aracılığıyla mobil uygulama üzerinden market alışverişlerini yapabilir, yemek siparişlerini verebilir veya ulaşım kartlarına para ykleyebilmektedirler. Platform ekosistemine giriş servis modeli bankacılığı ile mümkün olabilmektedir. Servis modeli bankacılığı,

arayüz sağlayıcıları olan üçüncü taraf kuruluşların bankaların sistemleriyle entegre olarak bankacılık hizmetlerini sunabildiği bir yaklaşımdır, bu sayede arayüz geliştiriciler bankacılık altyapısını kullanarak yeni ürünler ve hizmetler sunabilmektedir.

- **Finansman Şirketi:** Finansman şirketleri, mal ve hizmet alımlarında hem gerçek hem de tüzel kişilere finansal destek sağlayarak, bankalardan ayrılarak uzman kadrolarıyla esnek ve hızlı finansman çözümleri sunan kuruluşlardır; bu nedenle Türkiye’de ‘Şimdi Al Sonra Öde’ iş modeli sıklıkla bankalarla birlikte aynı zamanda finansman şirketleri tarafından da benimsenmektedir.
- **Aracı Kurum (Menkul Değerler):** Yetkilendirilmiş aracı kurumlar, sermaye piyasasında faaliyet göstermek için izin almış kuruluşlardır ve halka arz, alım-satım ve türev araç işlemleri gibi faaliyetlerde bulunmak amacıyla farklı kategorilerde yetki ve izin belgelerine sahiptirler.
- **Paya Dayalı Kitle Fonlaması:** Paya dayalı kitle fonlama platformları, girişimcilerin veya şirketlerin projelerini veya girişim fikirlerini finanse etmek amacıyla elektronik ortamda fon toplamasına olanak tanımaktadır ve yatırımcılar, payları karşılığında bu projelere yatırım yapabilmektedirler. Böylece proje sahipleri ve yatırımcılar platform üzerinde bir araya gelebilmektedir.
- **Borçlanmaya Dayalı Kitle Fonlaması:** Kitle fonlaması platformları, bir girişim veya proje için gerekli fonun, borçlanma araçları karşılığında toplandığı platformlardır ve kitle fonlaması kampanyaları, yatırımcılar ile fon arayan girişimcilerin veya işletmelerin bulunduğu platformlar üzerinden gerçekleştirilmektedir.

- **Sigorta ve Reasürans Brokerliği:** Sigorta ve reasürans brokerleri, sigorta hizmetlerinin karşılaştırılması ve satışında faaliyet göstererek, dijital platformlar aracılığıyla kullanıcıların ihtiyaçlarına en uygun ve eksiksiz sigorta poliçelerini bulmalarına yardımcı olmaktadır.
- **Mesafeli Satış Yapan Sigorta Acentesi:** Mesafeli satış yapan sigorta acenteleri, sigorta şirketleri adına sigorta sözleşmelerine aracılık ederek ve sözleşme süreçlerinin hazırlığını yaparak tazminat ödeme aşamalarında yardımcı olmaktadır.
- **Yemek Kartı Kuruluşu:** Organizasyonlar, bu kuruluşlar aracılığı ile çalışanlarına yemek hizmeti karşılığı olarak ön ödemeli kart temin etmektedir. Çalışanlar bu kart ile yemek satın aldığı gibi çeşitli fırsatlardan ve avantajlardan da yararlanmaktadır.
- **Yeni Nesil Ödeme Kaydedici Cihaz Yetkili Firması:** Banka kartları kullanılarak ödemelerin alındığı POS cihazlarının ve geleneksel yazar kasaların yeteneklerini birleştiren EFT-POS özellikli yeni nesil bir ödeme kaydedici cihazı ifade etmektedir.
- **İşletici Kuruluş:** Güvenli Mobil Ödeme ve Elektronik Belge Yönetim Sistemi, işletmelerin, belirli vergi usul ve esaslarına uygun olarak satış, ödeme ve tahsilat işlemlerini elektronik belgelerle gerçekleştirmelerine ve bu belgeleri saklamalarına olanak tanıyan bir sistemdir.
- **Destek Hizmet Kuruluşu:** Destek hizmet kuruluşu, bankaların adına veya onlarla iş birliği yaparak bankacılık faaliyetlerini yürüten veya bankalara yardımcı olan kuruluşlar arasında yer almaktadır. Bu

kapsama kredi karşılaştırma hizmeti sunan iş modelleri ve servis modeli bankacılığı ile ilgilenen kuruluşlar da dahildir.

- **Katılım Finans Uyumlu FinTech:** Katılım finans uyumlu finansal teknolojilere ilişkin yönelik özel bir düzenleme bulunmamakla birlikte, Türkiye’de dijital katılım bankacılığı ve katılım bankaları üzerinden servis modeli bankacılığı ile arayüz sağlayıcı hizmeti sunulmaktadır.

Sonuç olarak, yıllar içerisinde, bankaların, FinTech girişimleri ile iş birliklerine yönelmeye başladıkları görülmektedir. Bu iş birlikleri ise teknolojik yetkinliklere sahip olma seviyesi ve pazarın özelliklerine göre değişkenlik gösterebilmektedir. Bir sonraki bölümde bankalar ve FinTech girişimleri tarafından ortaklaşa rekabet stratejisini geliştirmeye yönelik uygulamalara yer verilecektir.

2.6.3 Bankalar ve FinTech Girişimleri Ortaklaşa Rekabet Stratejisini Geliştirmeye Yönelik Ne Yapıyor?

Ortaklaşa rekabet stratejisi her ne kadar kazan-kazan durumu yaratsa da doğru kararların ve yeterli desteğin verilmemesi halinde paradoksal bir özelliğe sahip olması nedeniyle başarısız olma veya beraberinde birtakım riskleri ve sorunları da getirebilme durumu söz konusu olabilmektedir. Rakipler arasında iş birliğinin gerçekleşmemesi durumu ise yanlış partner seçiminden, yeterli desteği vermeyen regülasyonlardan, anlaşmaya varma sürecinin uzunluğundan ve ortaklaşa rekabet sürecinde taraflar arasında yaşanan anlaşmazlıklardan kaynaklanabilmektedir. Bu sürecin doğru yönetilebilmesi için aşağıdaki konuların taraflar arasında uygulanması önem arz etmektedir.

2.6.3.1 Doğru Partner Seçimi

İlk iki araştırma sorusunda da yer aldığı üzere birbirinden farklı hedeflere sahip bankalar ve FinTech girişimleri mevcuttur. Dünyada toplam 10.080 adet ticari banka (Ibis World, 2023) ve 26,300 adet FinTech girişimi

(Statista, 2023) bulunmaktadır. Bu nedenle, bu sayıda bankanın ve FinTech girişiminin bulunduğu bir yerde her iki tarafın da zarara uğramaması için hedeflerine uygun doğru partner seçimini gerçekleştirmesi önem arz etmektedir. Amerikan Bankacılar Birliği tarafından doğru FinTech seçimi, “Keşif, Yolculuk, İş birliği, Önceliklendirme” olmak üzere dört aşamaya ayrılmıştır (Schneier, 2023):

- **Keşif aşamasında** banka öncelikle 40 yaş altı kişilerden oluşan kurum içi çalışma grupları oluşturarak, ihtiyaç ve gereksinimlerini belirlemeli, ardından FinTech girişimleri ile görüşmeler gerçekleştirerek, mevcut çözümleri ve yetkinlikleri ile ilgili bilgi toparlamalıdır. Bu görüşmelerde, aynı zamanda, girişimlerin uçtan uca mı yoksa hedefe yönelik çözümler mi sundukları öğrenilmelidir. Son olarak, girişimin referansları incelenerek, bu referanslardan söz verilen çözümün sunulup sunulmadığı ve müşterinin ihtiyaçlarının karşılanıp karşılanmadığı öğrenilmelidir.
- **Yolculuk aşamasında** uzun vadeli bir stratejik plan ile birlikte iyileştirmeye ihtiyaç duyulan kritik alanları belirleyerek, önceliklendirme gerçekleştirilmelidir. FinTech girişiminden ne kadar destek alınacağını doğru bir şekilde bilinmesi için en başından beklentilerin ve seviyelerinin anlaşılması gerekmektedir.
- **İş birliği aşamasında** gereksinimlerin anlaşılması başarılı bir FinTech iş birliği için önem arz etmektedir. Gereksinimlerin aynı zamanda her iki taraf tarafından da doğru anlaşılması gerekmektedir. İyi bir FinTech girişimi tedarikçiden ziyade bir danışman rolü üstlenmelidir. Genel stratejik yol haritasının belirlenmesinde ve gerektiğinde hedefe yönelik çözümlerin uygulanmasında yardımcı olmalıdır.
- **Önceliklendirme aşamasında** banka için ilk sırada bir FinTech girişiminin dijital ve otomatikleştirilmiş teklifler sunması gelmektedir. Uçtan uca çözümler çoğu hedefe yönelik çözümlerden önce gelmelidir.

Bir FinTech girişimi iş birliği yapacağı bankayı seçerken dikkat etmesi gereken konular ise şu şekilde özetlenmiştir (Janiga, Young, & Lopez, 2022):

- İş birliği yapmak istenilen bankanın FinTech girişiminin piyasaya sürmekte olduğu ürün çeşitlerini destekleme deneyimine sahip olması gerekmektedir. Aksi halde FinTech girişiminin sürecini yavaşlatabileceği gibi ilişkileri de zor hale getirebilme durumu söz konusu olabilir.
- Bankanın fiziksel konumu, iş birliği noktasında regülasyonlar nedeniyle bazı problemler çıkarabilmektedir. Her ülkenin kendine ait regülasyonları olması nedeniyle bazı ülkenin regülasyonları bazı FinTech girişimlerinin ürünlerini destekleyememektedir. Bir FinTech girişiminin iş birliği kararından önce bankanın ülkesinin regülasyonlarına hâkim olması gerekmektedir.
- Bazı bankaların bazı sektörlerle veya işletmelerle çalışmaya karşı çekincelerinin ve politikalarının olması mümkündür. Bu nedenle bir FinTech girişimi, iş birliği yapmak istediği bankayı seçerken bu konuyu göz önünde bulundurması gerekmektedir.
- İş birliği sözleşmesi şartlarında yer alacak bazı kavramlara dikkat edilmesi gerekmektedir. Bunlar, sözleşmenin uzunluğu, fiyatlama modelleri, kullanım hakkının verilmesi, ücretlendirmeler, tarafların sorumluluklarıdır.
- Bazı bankalar, iş birliği yapacağı bankadan hisse isterken, bazı bankalar sadece işlem başına cretlendirme talebinde bulunmaktadır. İş birliği kararından önce iş birliği yapılması planlanan bankalar ile bu konunun görüşülmesi önem arz etmektedir.
- İş birliği yapılacak bankanın çalışılması kolay bir banka olması gerekmektedir. Bankanın dokümanları onaylama süreleri incelenmelidir. Bu iş birliği yaptığı diğer FinTech girişimlerinden öğrenileceği gibi bankaya sorularak da öğrenilebilmektedir.
- Bankanın bağlantıları ile olan ilişkilerinin, FinTech girişiminin ağını genişletmesi ve girişimin pazarlanmasına destek vermesi söz konusu

olabilir. Bu nedenle ilişki ağı güçlü bir bankayla çalışmanın faydası bulunmaktadır.

- İnovasyon yapma isteğine açık olan bankalarla iş birliği gerçekleştirilmesi daha avantajlıdır. Çünkü banka inovasyona açıksa, daha önceden denenmemiş ürünleri ve hizmetleri denemeye açık olacaktır ve FinTech girişiminin de gelişmesine katkıda bulunacaktır.

2.6.3.2 Regülasyon Desteği

Başta Avrupa Birliği ve Birleşik Krallık olmak üzere Singapur, Hong Kong gibi Uzak Asya'nın önemli ekonomiye sahip ülkeleri FinTech regülasyonunda öncü çalışmaları ile uluslararası pazardaki diğer ülkelere yol haritası olmuştur. FinTech sektöründe lider 23 ülkenin mevzuatlarına ilişkin yapılan analize göre (Shaydullina, 2018) mevzuatın dijital teknolojilere karşı tarafsız yaklaştığı ülkeler arasında Avustralya, Çin, İspanya, ABD, Kanada, Japonya, Singapur, Malezya, Rusya, Almanya, Estonya ve Yeni Zelanda gelmektedir. Mevzuatın muafiyet ve avantajlar sunarak FinTech'in gelişimi için dijital teknolojilerin benimsenmesini teşvik eden ülkeler arasında ise Kore, Hindistan, İsviçre, İspanya, İrlanda ve Birleşik Arap Emirlikleri gelirken; sanal kum havuzu aktivitelerini ve FinTech kuluçka merkezlerini destekleyen ülkeler arasında Birleşik Krallık, Hong Kong, Japonya, Singapur, Birleşik Arap Emirlikleri, Endonezya, Hollanda, Kore, Avusturya, Kanada, İsveç ve Malezya gelmektedir. Son olarak, mevzuatın kökten değişim yarattığı ve özellikle FinTech özelinde tasarlanmış yeni bir sistemin oluşturulmasına izin veren ülkeler arasında Hong Kong ve Birleşik Krallık gelmektedir.

Uluslararası pazarlarda yukarıda bahsedilen öncü ülkeler FinTech pazarının gelişebilmesi için birtakım esneklikler ve destekler sağlamaktadır. Örneğin Avustralya Bankacılık Düzenleme Otoritesi'nin (APRA) 2018 yılından beri uygulamakta olduğu yeni uygulama ile bankacılık sektörüne yeni giriş yapmak isteyen girişimlere, ilgili mevzuatta bankacılık lisansı için aranan standart ve koşulların yalnızca bir kısmının mevcudiyetinin arandığı bir kısıtlı lisans imkânı sağlamaktadır. Bir diğer örnek ise Brezilya'nın Ulusal Para

Kurulu, 2018 yılından itibaren FinTech bazlı yeni nesil kredilendirme hizmetlerine yönelik fonksiyonel yeni düzenlemeleri yürürlüğe sokarak, yeni aktörlerin pazara girişini sağlamayı hedeflemiştir.

FinTech ekosistemleri, teknoloji ve toplum gibi “organik” dinamiklerin yanı sıra, “inorganik” bir dinamik olarak niteleyebileceğimiz düzenlemelerden de önemli ölçüde etkilenmektedir (Tiftikçi Tuncer, 2021). Devletlerin, FinTech sektörünün düzenlenmesine ilişkin deneyimlerinin analiz edildiği çalışmaya göre aşağıdaki uygulamaların, sektörün gelişmesine katkı sağladığı sonucuna varılmıştır (Shaydullina, 2018):

- Düzenleyici Test Ortamı (Regulatory Sandbox) mekanizmasının kurulması. 2015 yılında ilk defa İngiltere’de kurulan ve 2016 yılında devreye alınan Düzenleyici Test Ortamı, projeleri yasal düzenlemeye takılmadan test edebilme imkânı vermesi nedeniyle yenilikçiliği ve rekabeti destekleyerek, riskleri azaltmayı hedeflemektedir. Ülke düzeyinde örnekler vermek gerekirse, Hindistan’da Merkez Bankası’nın blockchain tabanlı bir dijital para biriminin denendiği, Malezya’da FinTech projelerini test etmek amacıyla bir Düzenleyici Test Ortamı oluşturulduğu görülmektedir (Çelik, 2016).
- FinTech girişimlerine regülasyon uygulamalarına ilişkin danışmanlık hizmeti verilmesi için iletişim merkezlerinin açılması.
- Devlet programlarının, teşviklerinin, stratejilerinin hazırlanması ve uygulanması.
- Düzenleyici kurum tarafından çalışma grupları, komiteler, konseyler ve merkezlerin oluşturulması.
- Düzenleyici kurumların rehberler, açıklamalar, yayınlar çıkarması, araştırmalar yürütmesi.
- FinTech sektörünün geliştirilmesi konusunda devletler arası iş birliklerinin geliştirilmesi.
- Vergi ve diğer faydaların da temini olmak üzere FinTech’i desteklemeyi ve geliştirmeyi amaçlayan yasal düzenlemelerin geliştirilmesi. Bu yasal

düzenlemelere örnek olarak Açık Bankacılık konusunu verilmesi mümkündür. Açık bankacılık, geleneksel bankaların API'lerini harici geliştiricilere açarak yeni araçlar oluşturmalarına olanak tanıyan bir sistemdir. Böylece, müşterilerin finansal bilgileri, gizlilik kurallarına uygun ve yasal düzenlemeler çerçevesinde diğer geliştiricilerle paylaşılmaktadır. Bu durum da müşterilerin finansal yeteneklerini artırırken, şeffaflık ve maliyet tasarrufu fırsatları yaratabilmektedir (KPMG, 2021). Türkiye'de, 1 Ocak 2022 tarihinde yürürlüğe giren Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK) tarafından hazırlanan Dijital Bankaların Faaliyet Esasları ile Servis Modeli Bankacılığı Hakkında Yönetmelik gibi örnekler Avrupa'da benzer uygulamalara örnek olarak gösterilebilmektedir.

2.6.3.3 Ortaklaşa Rekabet Süreci

Stratejik iş birliği türlerinden biri olan ortaklaşa rekabet stratejisi, aynı alanda faaliyet gösteren işletmelerin aralarında yaptıkları iş birliği olarak tanımlanan yatay stratejik iş birliği kategorisine girmektedir. Bankalar ve FinTech girişimleri arasında gerçekleştirilen ortaklaşa rekabet stratejisi de yatay stratejik iş birliği kategorisine girmektedir.

2016 yılında yayınlanan bir çalışmada (Nishi, Christakis, Evans, O'Malley, & Rand, 2016) çevrenin, iş birliği karar sürecinde güçlü bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Çalışmada, karar süresini tahmin ederken çevre ile karar arasında önemli bir etkileşim olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bankalar hem kurumsal yapıları gereği hem de riskli sektörler arasında yer almasından dolayı regülasyona fazlasıyla tabiidir. Uygunluk, yasal, risk ve satın alma düzeyinde banka değerlendirmelerinden geçmek için uygun kontrollere, süreçlere ve politikalara sahip olmak zorlu olurken, karar alma süreci uzun zaman alabilmektedir. FinTech girişimleri ise bankaların bürokratik engelleriyle karşılaştıktan sonra satış ve pazarlama ile ilgili çeşitli zorluklarla da başa çıkmak zorunda kalabilmektedir. Bu nedenle iş birliği sürecinin gerçekleşmesi 18 ayı bulabilmektedir (van der Kroft & Daphne, 2021).

2.6.3.4 Ortaklaşa Rekabet Sürecinde Yaşanan Sorunlar

İş birliği sürecini üç aşamada incelememiz mümkündür:

- İlk sırada görüşmeler ile başlayıp, anlaşmanın imzalanmasına kadar olan süreç gelmektedir. Doğru partner seçiminde de belirtildiği gibi özellikle işi yürütmek için gerekli olan iş birliklerinde, karşı tarafın zihniyetini, hedeflerini ve kısıtlamalarını baştan iyi anlamak çok önemlidir (Juengerkes, 2016). Bir proje ne kadar iyi planlanırsa, projenin uygulanması aşamasında o kadar az sorunla karşı karşıya kalınmaktadır. İş birliği sürecine bir proje olarak bakılırsa eğer, iş birliği kararına varılmadan önce tarafların beklentilerini açık bir şekilde konuşması önem arz etmektedir.
- İkinci sırada imzanın atılmasının ardından ürün veya hizmetin üretilmesi aşaması yer almaktadır. Vietnam pazarında yapılan bir araştırmaya göre (Hoang, Nguyen, Vu, Nguyen, & Tran, 2021), banka ve FinTech iş birliği sürecinde karşılaşılan en büyük sorunlar arasında banka bilgileri ile müşteri bilgilerinin ihlali gelmiştir. Öte yandan, regülasyonların yeterince açık ve kapsayıcı olmaması nedeniyle taraflar arasında anlaşmazlıkların yaşandığı da görülmektedir. İş birliği sürecinde karşılaşılan bir diğer problem ise bankaların değişen düzenlemelere uyum sağlamak üzere güncellemesi ve sürdürülmesi gereken eski bilgi işlem platformları mevcuttur ve paralelinde gelişmekte olan teknolojilerle de entegrasyon gerçekleştirmesi gerekmektedir. Bu noktada, bankalar FinTech alanındaki entegrasyonları ilk sırada tutmazlarsa süreci yavaşlatabilme durumları söz konusu olabilmektedir. Son olarak, bankaların sistemlerine entegre olan FinTech girişimleri, stratejik riskler, uyumluluk riskleri, operasyonel riskler ve siber riskler gibi öngörülemeyen risklerin ortaya çıkmasına neden olabilmektedir.
- Son sırada ise ürün veya hizmetin üretildikten sonra nihai müşteriye sunulma aşaması gelmektedir. Birinci ve ikinci aşamada taraflar arasında beklentilerin açık bir şekilde konuşulmaması durumunda, ortaya çıkan ürün veya hizmetten tarafların tatmin olmaması mümkün

olabilmektedir. Son olarak, pazarın beklentilerinin iyi anlaşılması sonucunda müşteriye doğru ürün ve hizmetin sunulmaması da söz konusu olabilir. Bu noktada, taraflar arası karşılıklı olarak birbirlerine güven kaybı oluşabilmektedir.

Sonuç olarak, bankalar ve FinTech girişimleri arasında gerçekleştiren iş birliğini bir süreç olarak ele aldığımızda her aşamada farklı problemlerle karşılaşma riskinin olduğu görülmektedir. Burada önemli olan her aşamada karşılaşılabilecek risklerin tespitinin önceden yapılması ve gerekli önlemlerin alınması sürecin sağlıklı ve hızlı bir şekilde tamamlanmasını sağlayabilmektedir.

Tablo 2.3: Ortaklaşa Rekabet Stratejisi Üzerine Literatür Çalışması

Yazarlar	Başlık	Yıl	Özet	Araştırma Yöntemi
Renz, Steven W	Identification and Selection of Coopetitive Partners: A Small Business Perspective	2018	Bu çalışmanın temel amacı, küçük işletme liderlerinin ve girişimcilerin etkili işbirliği ortaklarını nasıl tanımlayıp, seçtiklerini araştırmaktır.	Nitel Araştırma Fenomenoloji Yarı-Yapılandırılmış Görüşmeler
Sönmez, Rukiye	İşbirliği ve Rekabet İkilemi: Rekabetçi İşbirliğinin Firmaların Rekabetçi Davranışlarına Etkisi Üzerine Türkiye Havayolu Sektöründe Bir Araştırma	2018	Bu çalışmanın temel amacı, Türkiye havayolu sektöründe rakip firmalar arasındaki işbirliğinin rekabetçi davranışlarına etkisinin sınanması ve rekabet avantajının kazanılması için stratejiler öne sürülmesidir.	Nitel Araştırma Yarı-Yapılandırılmış Görüşmeler

Nilsson, Paula; Fredholm, Ludvig	Competitors or Collaborators? A Qualitative Study of the Evolving Relationship Between Banks and FinTech Companies in the Swedish Retail Banking Industry	2020	Bu çalışmanın temel amacı, İsveç perakende bankacılık sektöründe bankalar ve FinTech şirketleri arasında gelişen ilişkiye ilişkin uzmanların algılarına ilişkin bir anlayış sağlamaktır.	Nitel Araştırma Fenomenoloji Yarı-Yapılandırılmış Görüşmeler
Klus, Milan F.; Lohwasser, Todor S.; Holotiuk, Friedrich; Moorman, Jürgen	Strategic Alliances between Banks and Fintechs for Digital Innovation: Motives to Collaborate and Types of Interaction	2019	Bu çalışmanın temel amacı, bankalar ve FinTech girişimlerinin ortaklaşa rekabet stratejisi gerçekleştirmesinin arkasında yatan motivasyonun tespit edilmesidir.	Nitel Araştırma Yarı-Yapılandırılmış Görüşmeler
Fonseca, Cristina; Meneses, Raquel	Motivations for Coopetition Strategies between Banks and Fintechs	2020	Bu çalışmanın temel amacı, bankalar ve FinTech girişimlerinin ortaklaşa rekabet stratejisi gerçekleştirmesinin arkasında yatan motivasyonun tespit edilmesidir.	Nitel Araştırma Yarı-Yapılandırılmış Görüşmeler
Ruhland, Pascal; Wiese, Felix	FinTechs and the financial industry: partnerships for success	2023	Bu çalışmanın temel amacı, finansal kurumlar ile FinTech girişimleri arasında, her iki taraf için de değer katan bir kılavuz görevi gören, en önemli ortak stratejik işbirliği gerekçelerini ortaya çıkarmaktır.	Nitel Araştırma Yarı-Yapılandırılmış Görüşmeler
Drasch, Benedict J.; Schweitzer, André; Urbach, Nils	Integrating the 'Troublemakers': A taxonomy for cooperation between banks and fintechs	2022	Bu çalışmanın temel amacı, hem mevcut işbirliğinin analizi hem de gelecekteki işbirliği gelişmelerinin tahmini için temel parametreler oluşturmaktır.	Nitel Araştırma Yarı-Yapılandırılmış Görüşmeler

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Tezin bu bölümünde öncelikle ortaklaşa rekabetin iş ekosisteminde yeri ve açık inovasyon ile ilişkisi, ardından platform tarzı örgütlerin iş modelleri hakkında bilgi verilmiştir. Bu bölümde, aynı zamanda, finansal hizmetler sektörüne platform tarzı örgütlenmeler olarak oyuna dahil olan FinTech girişimleri ve içinde bulundukları ekosistem incelenmiştir. Son olarak, finansal hizmetler ekosisteminde ortaklaşa rekabet stratejisi, araştırma soruları yardımıyla literatür araştırması kapsamında analiz edilmiştir. Bir sonraki FinTech girişimlerinin ve bankaların ortaklaşa rekabet stratejisi fenomenine ilişkin algıları ve deneyimleri tespit edilecektir. Bu algıların ve deneyimlerin tespiti, nitel araştırma yöntemlerinden fenomenoloji yaklaşımı vasıtasıyla bankalar ve FinTech girişimleri ile yarı-yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilerek yapılacaktır. Bu yöntemin seçilmesindeki ana etkenler hem diğer yöntemlerin (Biyografi, Temellendirilmiş Kuram, Etnografi, Örnek Olay) araştırmanın amacına hizmet etmemesi hem de yapılan literatür araştırması (Tablo 2.3) neticesinde bu tez çalışmasına benzer çalışmaların aynı yöntemi kullanmış olmasıdır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

FİNANSAL HİZMETLER SEKTÖRÜNDE ŞİRKETLERİN ORTAKLAŞA REKABET STRATEJİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu çalışmanın araştırma bölümünde, Türkiye finansal hizmetler sektöründe faaliyet gösteren FinTech girişimleri ile bankalar tarafından uygulanan ortaklaşa rekabet stratejisi incelenerek, “ortaklaşa rekabet” fenomenine ilişkin algılar ve deneyimler banka yöneticileri ve FinTech girişimleri yöneticileri ile gerçekleştirilen görüşmeler aracılığıyla analiz edilmiştir.

Bu bölümde ilk olarak araştırmanın amacı, önemi ve kapsamı, araştırmanın yöntemi, soruları, tasarımı, örneklem seçimi, veri analizi süreci, güvenirlik ve geçerlilik konularına yer verilmiştir. Son olarak, görüşmelerden elde edilen bilgilerden yararlanılarak, araştırmanın bulguları oluşturulmuş olup, bu bulguların analizi doğrultusunda elde edilen sonuçlar ile finansal hizmetler ekosistemin ve ortaklaşa rekabet stratejisinin gelişmesine yönelik stratejik önerilerde bulunulmuştur.

3.1 Araştırma Amacı, Önemi ve Kapsamı

1980’lerle birlikte bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler ve bilginin üretim unsuru haline gelmesi yeni ekonomik sisteme şekil vermiştir. Yeni ekonomik sistemde, işletmeler, teknolojik gelişmelerden yararlanarak, yeteneklerini yeni buluşlar çerçevesinde birlikte geliştirme yoluna gitmişlerdir. Çalışmanın birinci ve ikinci bölümlerinde yer verilen ve ortaklaşa rekabet stratejisi olarak adlandırılan bu strateji ile işletmeler, ekosistemdeki değeri maksimize ederek, rekabet avantajı elde etmeye başlamışlardır.

2008 krizi sonrasında banka müşterilerinin bankalara olan güveninin sarsılması, değişen risk politikaları nedeniyle bankaların kredi verme oranlarının düşmesi ve müşteri beklentilerindeki değişimler, dijital platform

tarzı örgüt yapılarına sahip FinTech girişimlerinin pazara yeni oyuncu olarak girmesini sağlamış ve bu girişimler sayesinde finansal hizmetler ekosisteminde ortaklaşa rekabet stratejisinin yeni rekabet stratejisi olarak yerini almasını sağlamıştır. Fakat ortaklaşa rekabet stratejisi her ne kadar teoride yerini almış olsa da uygulamada hala bazı problemlerle karşılaşmaktadır. Bu nedenle, bu çalışmada, finansal hizmetler sektöründe faaliyet gösteren FinTech girişimleri ile bankalar arasında gerçekleştirilen ortaklaşa rekabet stratejisi inceleme konusu olarak seçilmiştir.

Her ne kadar ortaklaşa rekabet stratejisi, ekosistemdeki değeri maksimize etmeye yönelik bir strateji olsa da geleneksel organizasyon yapılarına sahip bankaların ilk zamandan beri finansal hizmetler ekosisteminde tek ve en güçlü oyuncu olarak yer alması, FinTech girişimlerinin finansal hizmetler pazarına yeni bir diğer güçlü oyuncu olarak girişini zorlaştırmıştır. Dolayısıyla, bu tez çalışması kapsamında Türkiye pazarında faaliyet gösteren bankalar ile FinTech girişimleri arasında gerçekleştirilen ortaklaşa rekabet stratejisinin finansal hizmetler ekosisteminde uygulama alanı incelenecek olup, hem ortaklaşa rekabet stratejisinin hem de ekosistemin gelişmesine dair stratejik önerilerde bulunulacaktır. Araştırmanın sonuçlarının ortaklaşa rekabet stratejisi gerçekleştirmeyi planlayan FinTech girişimlerine ve bankalara yol haritası olması, finansal hizmetler ekosisteminde yaşanan problemlere karşı farkındalığın artırılması ve yaşanan problemlerin açığa çıkarılmasıyla stratejik çözüm önerilerinin bulunması amaçlanmaktadır.

3.2 Araştırma Yöntemi

Bu tez çalışmasında, bankalar ve FinTech girişimleri arasında gerçekleştirilen ortaklaşa rekabet stratejisinin finansal hizmetler ekosistemi üzerindeki etkisinin, nitel araştırma yöntemlerinden “fenomenoloji” yaklaşımı kullanılarak araştırılması amaçlanmaktadır. Nitel araştırma yönteminin seçilmesinin nedeni, bire bir görüşmeler yoluyla henüz finansal hizmetler ekosisteminde yeni bir kavram olan ortaklaşa rekabet stratejisi fenomenine ilişkin algıların ve deneyimlerin ortaya çıkarılması hedeflenmesidir. Kodlama

yoluyla görüşmeler sırasında elde edilen bilgilerin altında yatan kavramlar ve bu kavramlar arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılmasının hedeflenmesi nedeniyle tümevarımcı analiz gerçekleştirilecektir.

Fenomenoloji (olgubilim), ilk olarak Edmund Husserl'in metafiziği sona erdirerek birincil gözden yaşantıya dönmek ve böylece kalıplaşmış bilimsel yaklaşımlara yeni bir başlangıç yapmak iddiasıyla ortaya çıkmıştır (Keskin, Akgün, & Koçoğlu, 2016). Husserl'in yaklaşımına fenomenoloji denmesindeki asıl neden yalnızca bilincin erişebildiği verileri, yani nesnelerin görünümünü kullanmasıdır (Moustakas, 1994). Fenomenolojik çalışmalarda araştırmacı varsayımlarda bulunmaktan kaçınır, taze ve naif bir şekilde belirli bir konuya odaklanır, çalışmaya yön verecek bir soru veya problem oluşturur ve araştırmaya temel oluşturacak bulgular elde eder (Moustakas, 1994). Fenomenolojik araştırmalarda araştırılacak fenomene odaklanılarak, katılımcıların bu fenomene ilişkin algıları ve bakış açıları, fenomeni nasıl anlamlandırdıkları, deneyimledikleri ve bu deneyimlerini nasıl betimledikleri üzerine analizler yapılmaktadır (Patton, 2014).

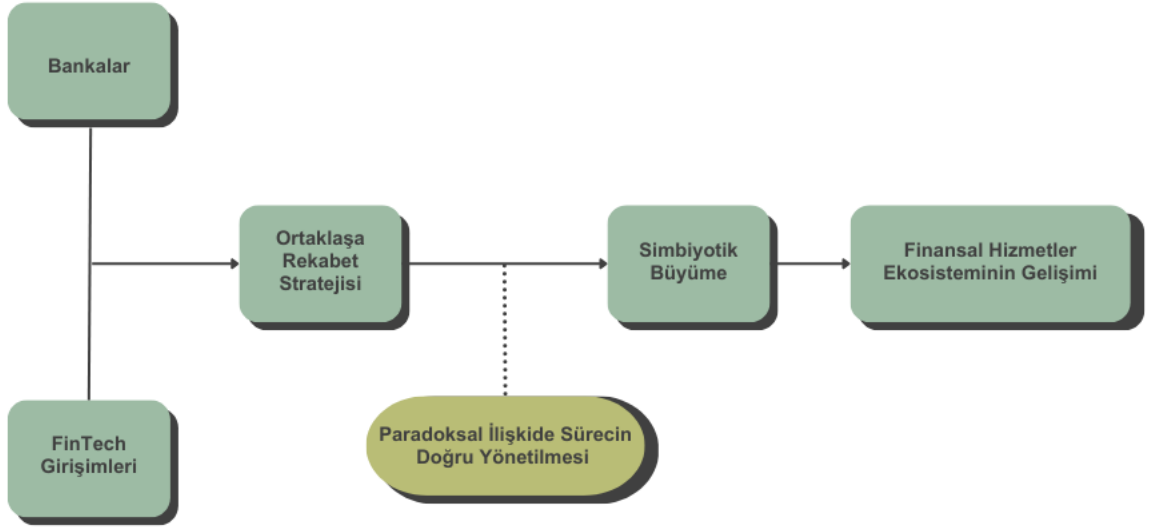
Fenomenolojik çalışma bir deneyimin özüne veya yapısına odaklanmaktadır (Merriam, 2002). Patton'a göre bu tür araştırmalar, "paylaşılan deneyimin bir özü veya özleri olduğu varsayımına" dayanmaktadır. Farklı insanların deneyimleri parantez içine alınır, analiz edilir ve olgunun özünü tanımlamak için karşılaştırılır (Patton M. Q., 1990).

Sosyal bilimlerin de konusu olan yönetim alanında da bireylerin davranışlarını anlamlandırırken, onların gerçeklerini ve tecrübelerini bilmeden yorumlamak doğru sonuçlar vermeyecektir (Savaş, 2023). Bu nedenle bu çalışmada fenomenoloji yönetiminin kullanılmasındaki en önemli nedenlerden biri finansal hizmetler ekosisteminde "ortaklaşa rekabet" fenomenine ilişkin algı ve deneyimlerin anlaşılmasıdır. Bu nedenle, araştırmaya konu olan FinTech girişimleri ve bankalar ile görüşmeler gerçekleştirerek, doğru sonuçların alınması hedeflenmiştir.

3.3 Araştırmanın Soruları

Araştırmaya konu olan bankalar ve FinTech girişimleri arasında gerçekleştirilen ortaklaşa rekabet stratejisi, üç araştırma sorusu çerçevesinde ele alınacaktır. 2. Bölüm’de literatür araştırması ile yer verilen araştırma soruları aşağıdaki gibidir:

- 1) Bankalar ve FinTech girişimleri ortaklaşa rekabet stratejisine neden ihtiyaç duyuyor?
- 2) Bankalar ve FinTech girişimleri ortaklaşa rekabet stratejisini nasıl gerçekleştiriyor?
- 3) Bankalar ve FinTech girişimleri ortaklaşa rekabet stratejisini geliştirmeye yönelik ne yapıyor?



Şekil 3.1 : Araştırmanın Kavramsal Modeli

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Araştırma sorularını analiz etmek üzere araştırmanın kavramsal modeli Şekil 3.1’de gösterilmektedir. Modele göre finansal hizmetler ekosisteminde yer alan bankalar ve FinTech girişimleri tarafından gerçekleştirilen ortaklaşa rekabet stratejisinin doğru yönetilmesi halinde simbiyotik büyümenin

gerçekleşmesiyle birlikte finansal hizmetler ekosisteminin de gelişimi gerçekleşmektedir. Ekosistemin gelişmesi ise ülkenin inovasyon altyapısına katkıda bulunmaktadır, ekonomik aktiviteleri canlandırmaktadır, finans ve bankacılık sektöründe rekabeti ve iş birliğini kolaylaştırmaktadır ve nihayetinde finansal hizmetlerden yararlanan tüketicilere fayda sağlamaktadır (Lee, 2016). Çalışmanın 2. Bölümü'nde yer verilen J. Moore tarafından öne sürülen iş ekosisteminin dört aşamasında da değinildiği üzere ortaklaşa rekabet stratejisinin her aşamada uygulanması ve doğru yönetilmesi ekosistemin gelişebilmesi için önem taşımaktadır.

Bu tez çalışması ile araştırma sorularından yararlanılarak, tarafların finansal hizmetler ekosisteminde gerçekleştirdikleri ortaklaşa rekabet stratejisine ilişkin algıları ve deneyimleri analiz edilerek, ortaklaşa rekabet stratejisinin doğru yönetilmesi ve ekosistemin gelişmesine yönelik stratejik önerilerde bulunulması hedeflenmiştir.

3.4 Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklemi

Bu tez çalışmasının ana kütlesini Türkiye'deki bankalar ile lisanslı FinTech girişimleri oluşturmaktadır.

Türkiye'de 2023 yılı Nisan ayı itibariyle bankacılık sisteminde 57 banka faaliyet göstermektedir (Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu, 2023). 57 bankanın içerisinde 32 adet Mevduat Bankası, 17 adet Kalkınma ve Yatırım Bankası, 6 adet Katılım Bankası ve 3 TMSF Bünyesindeki Banka yer almaktadır (Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu, 2023). Lisanslı FinTech sayılarına baktığımızda ise 2023 yılı itibariyle ödeme ve e-para hizmeti dikeyinde faaliyet gösteren 74 lisanslı FinTech girişimi bulunmaktadır (Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Finans Ofisi, 2023).

Bu araştırmada nitel araştırma yönteminin kullanılması doğrultusunda Amaçlı Örneklem Yöntemi türlerinden olan "Ölçüt Örneklem" ve "Kartopu Örneklem" yöntemleri kullanılmıştır. "Ölçüt örneklemede", ölçüt araştırmacı tarafından oluşturulur ya da daha önceden hazırlanmış ölçütler listesi

kullanılabilmektedir (Marshall & Rossman, 2014). Bu araştırmada, tezin yazarı tarafından aşağıdaki ölçütlerin kullanılması doğrultusunda araştırmanın örnekleme belirlenmiştir.

- Bir banka veya lisanslı FinTech girişimi olmak,
- Türkiye pazarında aktif olarak faaliyet göstermek,
- Halihazırda en az 10 banka/FinTech girişimi ile iş birliği yapmış olmak.

Araştırmanın örnekleminin belirlenmesinde bir diğer yöntem olan “Kartopu Örnekleme Yöntemi” kullanılarak, hem uzman kişilerden hem de görüşmeler gerçekleştirilen katılımcılardan araştırmanın amacına uygun olduğunu düşündüğü diğer banka ve FinTech girişimlerine yönlendirilmesi talep edilmiştir. Ölçütler ve yöntemler yardımıyla belirlenen bankalar ve lisanslı FinTech girişimleri ile yapılan görüşmeler doğrultusunda katılımcı ifadelerinin birbiri ile benzer olmaya başlamasıyla doyum noktasına geldiğinin hissedilmesi sonucunda (Ando, Cousins, & Young, 2014) altı banka ve yedi lisanslı FinTech girişimi tez araştırmasının örnekleme olarak belirlenmiştir.

Tez çalışması kapsamında görüşülen bankalar arasında Mevduat Bankalarının aktif büyüklüğü mevduat bankalarının toplam aktif büyüklüğünün %32’sini; Katılım Bankalarının aktif büyüklüğü ise katılım bankalarının toplam aktif büyüklüğünün %50’sini oluşturmaktadır. Bu bankalar, en az 10 FinTech girişimi ile iş birliği gerçekleştirmiştir. Tez çalışması kapsamında görüşülen lisanslı FinTech girişimleri ise ödemeler hizmeti dikeyinde faaliyet göstermektedir. Bu FinTech girişimleri, en az 10 banka ile iş birliği gerçekleştirmiştir.

Örnekleme yer alacak FinTech Girişimleri ve bankalar belirlendikten sonra ortaklaşa rekabet stratejisi sürecinde “karar verici” pozisyonda olan yöneticiler seçilmiştir. Görüşülen banka yöneticileri arasında Dijital Bankacılık, Ekosistem, Dijital Dönüşüm, İnovasyon ve Açık İnovasyon Bölümlerinden sorumlu Genel Müdür Yardımcıları ve Müdürler yer almıştır. Görüşülen

FinTech girişimi yöneticileri arasında ise Kurucu, Yönetim Kurulu Başkanı, rn Direktörü ve Ticari Direktörler bulunmaktadır.

3.5 Veri Toplama Süreci

Araştırmanın evreninin belirlenmesinin ardından ölçüt örnekleme ve Kartopu rnekleme yöntemlerinin uygulanması sonucundan belirlenen 6 banka ve 7 FinTech girişimi ile 3 Nisan – 16 Haziran 2023 tarihleri arasında yarı-yapılandırılmış görüşmeler gerçekleşmiştir. Söz konusu görüşmeler online video konferans şeklinde gerçekleştirilmiş olup, her görüşme 30 – 90 dakika aralışında sürmüştür. Görüşülen işletme bilgileri gizli tutulmakla birlikte, görüşmeler, katılımcı tarafından izin alınması suretiyle başka taraflarla paylaşılmamak üzere kayıt altına alınmıştır.

Söz konusu görüşmelerde, tezin araştırma sorularını destekleyecek toplam 8 soru sorulmuştur. Bu sorular öncelikle literatür taraması (Tablo 2.3) ve sektör araştırması gerçekleştirilerek oluşturulmuş olup, ardından görüşme formu hem finansal hizmetler sektöründe araştırmalar yapan Prof. Dr. Selim Yazıcı'ya ve nitel araştırma yöntemi alanında uzman Humber College İnovasyon ve Araştırma Ofisi'nde çalışan bir araştırmacıya onaylatılmış olup hem de banka ve FinTech alışanları ile gerçekleştirilen görüşmeler neticesinde soruların araştırmanın amacına hizmet etmesi hedeflenerek oluşturulmuştur.

Görüşmelerde hem bankalara hem de FinTech girişimlerine sorulan sorulara, Tablo 3.1'de yer verilmiştir.

Tablo 3.1 : Bankalar ve FinTech Girişimleri ile Gerçekleştirilen Görüşmelerde Kullanılan Soru Formu

Banka Yöneticilerine Sorulan Sorular:

Bankalar ve finansal teknoloji girişimleri arasında iş birliğine neden ihtiyaç duyuluyor?

1) FinTech girişimleri ile iş birliği yapmanızdaki ana motivasyon kaynağı nedir?

2) FinTech girişimleri ile gerçekleştirdiğiniz iş birliklerinin finansal hizmetler ekosistemine fayda sağladığını düşünüyor musunuz? Lütfen nedenini açıkla mısınız?

Bankalar ve finansal teknoloji girişimleri nasıl iş birlikleri gerçekleştiriyor?

3) Bankalar ve FinTech girişimleri iş birliği sürecinde parantez içerisinde belirtilen aşamalar yaşandı mı? Eğer yaşandıysa şu an hangi aşamadayız? (1. Aşama: İnkâr, 2. Aşama: Öfke ve agresif yöntemler, 3. Aşama: Geçici çözümler, 4. Aşama: Sektörün karlı olmadığı düşüncesi, 5. Aşama: Hem sektör hem de kendileri için iş birliği fikrinin faydalı olduğu düşüncesi)

4) Finansal teknolojilere nasıl yatırımlar yapıyorsunuz? Hangi konularda FinTech girişimlerine ihtiyaç duyuyorsunuz?

Bankalar ve finansal teknoloji girişimleri arasında iş birliğini geliştirmeye yönelik ne yapılmalı?

5) İş birliği yapacağınız FinTech girişimini seçerken hangi kriterlere dikkat ediyorsunuz? - Doğru partner seçimi banka için ne ifade etmektedir?

6) İş birliği sürecinde regülasyonun destekleyici/yavaşlatıcı etkisi oldu mu? (Hangi konularda destekleyici, hangi konularda yavaşlatıcı etkisi oldu)

7) İş birliğini tamamlama süreci ortalama ne kadar zaman alıyor? Süreci etkileyen (yavaşlatan & hızlandıran) unsurlar nelerdir?

8) İş birliği kararına varmadan önce, iş birliği sürecinde ve sonrasında zorlandığınız konu/konular neler oldu?

9) Deneyimlerinizden hareketle ekosistemde iş birliğini artırmaya yönelik geliştirilmesi gereken konular nelerdir?

FinTech Girişimlerinin Yöneticilerine Sorulan Sorular:

Bankalar ve finansal teknoloji girişimleri arasında iş birliğine neden ihtiyaç duyuluyor?

- 1) Bankalar ile iş birliği yapmanızdaki ana motivasyon kaynağı nedir?
- 2) Bankalar ile gerçekleştirdiğiniz iş birliklerinin finansal hizmetler ekosistemine fayda sağladığını düşünüyor musunuz? Lütfen nedenini açıkla mısınız?

Bankalar ve finansal teknoloji girişimleri nasıl iş birlikleri gerçekleştiriyor?

- 3) Bankalar ve FinTech girişimleri iş birliği sürecinde parantez içerisinde belirtilen aşamalar yaşandı mı? Eğer yaşandıysa şu an hangi aşamadayız? (1. Aşama: İnkâr, 2. Aşama: Öfke ve agresif yöntemler, 3. Aşama: Geçici çözümler, 4. Aşama: Sektörün karlı olmadığı düşüncesi, 5. Aşama: Hem sektör hem de kendileri için iş birliği fikrinin faydalı olduğu düşüncesi)
- 4) Bankalar hangi konularda bankalara girişimlerine ihtiyaç duyuyor?

Bankalar ve finansal teknoloji girişimleri arasında iş birliğini geliştirmeye yönelik ne yapıyor?

- 5) İş birliği yapacağınız bankayı seçerken hangi kriterlere dikkat ediyorsunuz? - Doğru partner seçimi bir FinTech girişimi için ne ifade etmektedir?
 - 6) İş birliği sürecinde regülasyonun destekleyici etkisi oldu mu? (Hangi konularda destekleyici etkisi olmadı, hangi konularda destekleyici etkisi oldu)
 - 7) İşbirliğini tamamlama süreci ortalama ne kadar zaman alıyor? Süreci etkileyen (yavaşlatan & hızlandıran) unsurlar nelerdir?
 - 8) İş birliği kararına varmadan önce, iş birliği sürecinde ve sonrasında zorlandığınız konu/konular neler oldu?
-

9) Deneyimlerinizden hareketle ekosistemde iş birliğini artırmaya yönelik geliştirilmesi gereken konular nelerdir?

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

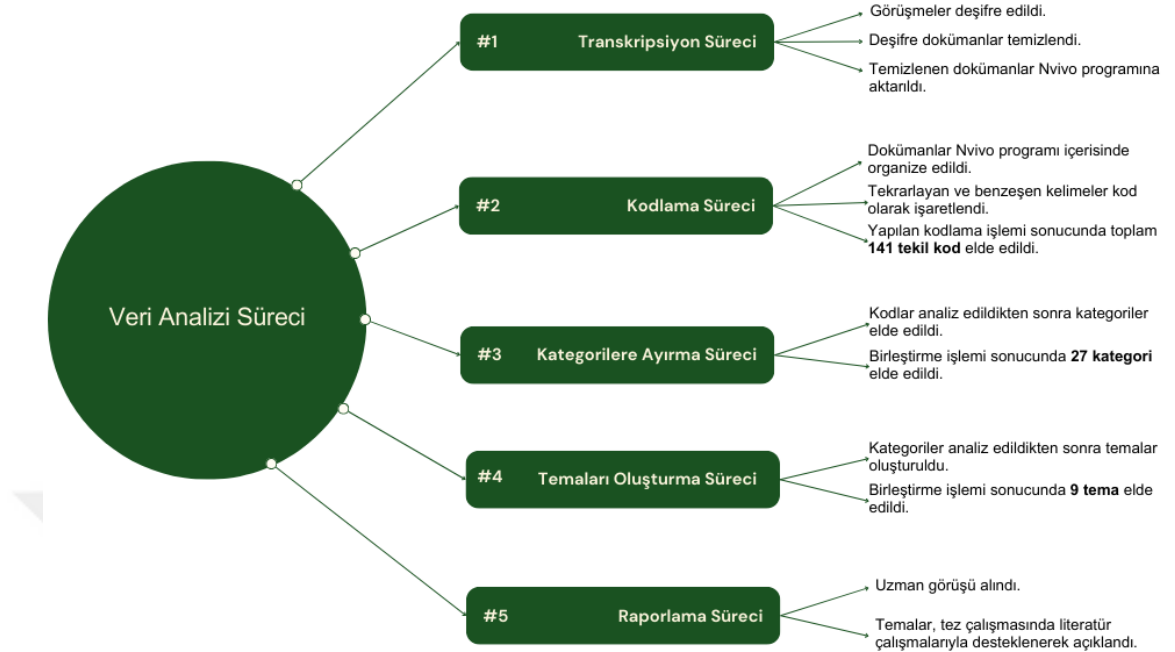
Görüşmeler, ilk aşamada araştırma hakkında bilginin verilmesi ve araştırmanın öneminin anlatılması ile başlamıştır. Bir sonraki aşama olan Tablo 3.1’de belirtilen soruların sorulmasına başlanmadan önce, katılımcılardan, yapılacak görüşmenin ses ve video kaydının alınmasında ve verilerin kullanılmasında izin istenmiştir. Alınan izinlerden sonra, katılımcılardan Tablo 3.1’de yer alan sorular sorulmuştur. Görüşmelerin ardından toplanan veriler analiz edilerek, araştırmanın bulguları bölümünde yer verilmiştir.

3.6 Veri Analizi Süreci

Tez çalışmasının veri analizinde, nitel araştırmalarda sıklıkla kullanılan Nvivo Programı 1.7.1. versiyonu kullanılmıştır. Çalışmada, kodlamalar yoluyla “bağlama” ve “modelleme” özelliklerinden yararlanılarak, analiz gerçekleştirilmiştir.

Nvivo programı kullanılarak;

- Görüşmelerin metin haline getirilmesinin ardından karmaşık ve büyük miktarda olan bu verilerin karşılaştırılması ve veriler üzerinde çeşitli sorgulamaların yapılması,
- Metin üzerinde yakınsamaların ve ıraksamaların tespit edilmesi,
- Verilerin etkileşiminin görselleştirilmesi,
- Alıntıların tez içerisinde bulgular bölümünde kullanılması,
- Karmaşık ve büyük miktarda olan verilerin kodlanarak ortak bir yerde toplanması ve bu verilerin temalara göre kategorize edilmesi amaçlanmıştır.



Şekil 3.2 : Veri Analizi Süreci

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Şekil 3.2’de araştırmada veri analiz sürecinde takip edilen aşamalara yer verilmiştir. İlk aşama olan **transkripsiyon** aşamasında, hem banka yöneticileri hem de FinTech girişimi yöneticileri ile gerçekleştirilen görüşmeler deşifre edilerek aynı formata getirilmiş ve ardından Nvivo programına aktarılmıştır. Görüşmeler deşifre edilip, Nvivo’ya yüklendikten sonra ikinci aşamada öncelikle dokümanlar Nvivo içerisinde dosya olarak organize edilmiştir. Ardından, kodlama işlemi gerçekleştirilmiştir. **Kodlama**, içerik analizi yapılarak, veriler arasında yer alan anlamlı bölümlere isim verilmesi sürecini temsil etmektedir. Sorulara verilen her cevap okunarak, benzeşen ve tekrarlayan kelimeler kod olarak işaretlendi ve toplam 141 adet tekil kod elde edilmiştir. Kodlama yapıldıktan sonra, üçüncü aşamada benzer kodlar birleştirilerek, kategorilere ayrılmıştır. **Kategori**, içerik analizinden elde edilen kavramların birbirleriyle belirli bir kategori altında sınıflandırılmasıdır (Bazeley & Kristi, 2019). Yapılan birleştirme işlemi sonrasında toplam 27 kategori elde edilmiştir. Kodlar ve kategoriler arasındaki ilişkilerin analiz edilmesi

doğrultusunda da araştırmanın bulgularında yer vermek üzere yakınsamalar ve zıtlıklar tespit edilmiştir. Son aşamada ise kategoriler ise analiz edilerek, temalar oluşturulmuştur. **Tema**, kategorilerden oluşturulan üst kavramlardır ve kavramsal bir çerçeve veya kurumsal bir yapıyı temsil etmektedir (Bazeley & Kristi, 2019). Yapılan işlem sonrasında toplam 9 tema tespit edilmiştir. Sonuç olarak, **141 tekil koddan 27 kategori** yaratılmış ve bu kategoriler de **9 adet tema** altında toplanmıştır.

3.7 Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği

Bir bilimsel araştırmanın en önemli konularından birisi araştırmanın geçerliliğinin ve güvenilirliğinin nasıl test edileceğidir. Geçerlilik, araştırmanın kuramsal arka planında belirtilen önermelerin ne derece doğru ya da yanlış olduğuna dair, imkanlar ölçüsündeki en iyi kestirim anlamına gelmektedir (Tayşir, 2020). Campbell ve Stanley (1966) tarafından ortaya çıkarılan ve Cook ve Campbell (1976, 1979) tarafından geliştirilen geçerlilik konusu, araştırma tasarımının en önemli konularından biri olmaktadır. Przeworski ve Salomon (1988) okuyucuların araştırmayı okurken üç sorudan biri olan “Sonuçların geçerli olduğunu nasıl bileceğiz” sorusu olduğunu belirlemişlerdir. Bosk (1979) ise okuyucuların sorduğu bir diğer sorunun “Saha çalışmaları tek bir saha çalışanı tarafından gerçekleştirilen araştırmaya neden inanalım?” sorusu olduğunu belirlemiştir. Geçerlilik konusunu araştırma tasarımının açık bir bileşeni haline getirmenin, geçerlilik ile ilgili sorunların çözülmesinde yardımcı olacağı düşünülmektedir (Maxwell, 2012).

Güvenilirlik ölçüm sürecinin tutarlılığına işaret eder ve güvenilirlik indeksleri aracılığıyla ölçüm sürecinde elde edilen skorların ne derece yeniden üretilebilir olduğu konusunda fikir vermektedir (Tayşir, 2020). Güvenilirliğin araştırma bulgularının ne ölçüde tekrarlanabileceğini belirten Merriam (2009), güvenilirlik konusu sosyal bilimlerle bir sorun olarak görmektedir. Bunun nedeni ise, insan davranışının durağan olmamasıdır.

Aşağıda, bu tez çalışması kapsamında geçerlilik ve güvenilirliğin nasıl sağlandığına ilişkin bilgi verilmektedir.

3.7.1 İç Geçerlilik

İç geçerlilik, araştırma sonuçlarına ulaşırken izlenen sürecin gerçekliği ortaya çıkarmadaki yeterliliğidir. Bu tez çalışmasında iç geçerliliği sağlayabilmek için izlenen stratejiler arasında katılımcı teyidi ve uzman incelemesi yer almıştır.

Katılımcı Teyidi: Nitel bir araştırmada, araştırmaya katılanlardan toplanan veriler analiz edilirken, araştırmacının sahip olduğu bazı öznel varsayımlardan dolayı verileri yanlış anlamlandırması olasılığı bulunmaktadır. Bu nedenle katılımcı teyidini kullanan araştırmacıların araştırmaya katılan katılımcılara, yorumların ve sonuçların doğruluğunu sorarak, teyit ettirmesi gerekmektedir (Lincoln & Guba, 1986). Bu tez çalışması kapsamında yapılan her görüşmede veri toplamanın hemen sonunda toplanılan veriler özetlenerek, katılımcıdan bunların doğruluğuna ilişkin düşüncelerini belirtmesi istenmiştir.

Uzman incelemesi: Araştırma konusu hakkında genel bilgiye sahip ve nitel araştırma yöntemleri konusunda uzmanlaşmış kişilerden, yapılan araştırmayı çeşitli boyutlarıyla incelemesinin istenmesi inanılabilirlik konusunda alınabilecek önlemlerden bir diğeridir (Başkale, 2016). Bu tez çalışmasında, nitel araştırma yönetiminde uzman olan ve Humber College Araştırma ve İnovasyon Ofisi'nde çalışan bilen bağımsız bir araştırmacıdan, İstanbul Üniversitesi Öğretim Görevlileri Prof. Dr. Selim Yazıcı ve Doç. Dr. Ayşegül Özbebek Tunç, İstanbul Ticaret Üniversitesi Öğretim Görevlisi Prof. Dr. Prof. Dr. N. Öykü İyigün'den araştırmanın deseni, toplanan veriler, bu verilerin analizi ve sonuçlarının yazımı ile ilgili geri bildirim alınmıştır.

3.7.2 Dış Geçerlilik

Dış geçerlilik, araştırmamızdan elde ettiğimiz bulguların; araştırmamızı gerçekleştirdiğimiz koşulların ve araştırmamızda odaklandığımız örneklemin ötesine ne derece genellenebildiği ile ilişkilidir (Tayşir, 2020). Burada asıl sorulması gereken soru, sonuçların diğer kişi ve durumlara aktarılabilip aktarılamayacağıdır. Bu tez çalışmasında ise dış geçerliliği sağlayabilmek için

Guba ve Lincoln (1982) tarafından önerilen stratejiler arasında “ayrıntılı betimleme” ve “amaçlı örnekleme” yer almıştır.

Ayrıntılı Betimleme: Araştırma sürecini açık, net ve ayrıntılı bir şekilde tanımlamak araştırmacının görevidir. İçerik hakkında yeterli bilgi verilmesi, ham verinin ortaya çıkan kavram ve temalara göre yeniden düzenlenmiş bir biçimde okuyucuya yorum katmadan ve verinin doğasına mümkün olduğu ölçüde sadık kalınarak aktarılmasıdır (Başkale, 2016). Bu tez çalışmasına ilişkin bütün aşamalar, katılımcılara detaylı bir şekilde anlatılmış olup, bu çalışmanın sonuçlarının sonraki çalışmalarda benzer bir duruma aktarılabilmesine olanak sağlanmıştır.

Amaçlı Örnekleme: Mümkün olduğunca çok veri toplanabilmesi için örneklemin mümkün olduğunca maksimum düzeyde alınması ve teori oluşturulması için en uygun koşulların sağlanmasıdır (Başkale, 2016). Katılımcılar, bu tez çalışması için en uygun özelliklere sahiplerdir. Katılımcıların seçilmesinde hem banka tarafında hem de FinTech girişimi tarafında iş birliği süreciyle yakından ilişkili kişilerin veya karar vericilerin olması kıstaslardan biri olmaktadır.

3.7.3 İç Güvenilirlik

Başka araştırmacıların aynı veriyi kullanarak aynı sonuçlara ulaşip ulaşmadığı iç güvenilirlik konusu ile ilgili olmaktadır. Bu noktada, araştırma sorularının net bir şekilde ifade edilmesi, araştırma sonuçlarının verilerle uyumlu olması, benzer veri toplama süreçleri ve yöntemlerinin kullanılması ve araştırmacının araştırma sürecindeki kendi konumunu açık bir biçimde tanımlamış olması gerekmektedir (Tutar, 2022). Bu tez çalışması kapsamında tutarlılık incelemesi kullanılarak, iç güvenilirlik sağlanmıştır.

Tutarlılık İncelemesi: Bu tez çalışmasında hem banka tarafından hem de FinTech girişimleri tarafında birden fazla katılımcıya aynı sorular sorularak kayıt altına alınmış, veriler aynı araç kullanılarak kavramsallaştırılmıştır.

3.7.4 Dış Güvenilirlik

Araştırma sonuçlarının benzer ortamlarda aynı şekilde elde edilip edilemeyeceği ile ilgilidir. Bu noktada, araştırmacının araştırma yöntemlerini ve aşamalarını ayrıntılı bir biçimde tanımlamış ve anlatmış olması, ham verileri başkalarının incelemesi için uygun bir biçimde saklaması, bireysel varsayımlarının, önyargılarının farkında olması gerekmektedir (Tutar, 2022). Bu tez çalışması kapsamında teyit incelemesi kullanılarak, iç güvenilirlik sağlanmıştır.

Teyit İncelemesi: Bu tez çalışması kapsamında tüm veri toplama araçları, ham veriler, analiz aşamasında yapılan kodlamalar ve rapora temel oluşturan algılar, notlar, yazılar ve çıkarımlar saklanmış olup, gerektiğinde incelemeye sunulabilecektir.

3.8 Araştırma Bulguları

Bu bölümde, FinTech girişimleri ve bankalar ile yapılan görüşmelerden elde edilen veriler, çalışmanın “veri analizi süreci” bölümünde açıklandığı üzere kodlama yapılarak ilk önce kategoriler, ardından temalar altında toplanarak, analiz edilmiştir. Yapılan analizin sonuçları ise bu bölümde doğrudan alıntılar, literatür karşılaştırmaları, tablolar ve modeller aracılığı ile tezin araştırma soruları çerçevesinde aktarılacaktır.

Tez çalışmasının katılımcı profili, görüşmelerin başında sorulan iki soru ile analiz edilmiştir. Bankalara ilgili bölümlerinin ne zaman açıldığı ve kaç FinTech girişimi ile iş birliği gerçekleştirdikleri sorulmuştur. FinTech girişimlerine ise girişimlerin ne zaman kuruldukları ve kaç banka ile iş birliği gerçekleştirdikleri sorulmuştur.

Tablo 3.2 : Araştırmaya Katılan Banka Profili

Katılımcılar	Banka İçerisindeki Bölümler	Banka İçerisindeki Bölümlerin Kuruluş Yılları						
		2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Banka 1	İnovasyon Merkezi	●						
Banka 2	İnovasyon Merkezi			●				
Banka 3	İnovasyon Merkezi	●						
Banka 4	İnovasyon Merkezi							●
Banka 5	İnovasyon & Ekosistem Bölümü			●				
Banka 6	ArGe & İnovasyon Ofisi				●			

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Tablo 3.2’de gösterildiği üzere bankalara bakıldığında ortaklaşa rekabet stratejisi ile ilgilenen bölümler, 2015 – 2022 yılları arasında kurulmuş olup en az 10 FinTech girişimi ile iş birliği gerçekleştirmiştir.

Tablo 3.3 : Araştırmaya Katılan FinTech Girişimleri Profili

Katılımcılar	Kuruluş Yılları					
	2010	2013	2016	2018	2020	2021
FinTech 1						●
FinTech 2				●		
FinTech 3		●				
FinTech 4					●	
FinTech 5		●				
FinTech 6	●					
FinTech 7			●			

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Tablo 3.3’de gösterildiği üzere görüşülen FinTech girişimleri 2010 – 2021 yılları arasında kurulmuş olup, en az 10 banka ile iş birliği gerçekleştirmiştir.

Katılımcılardan kuruluş yılları ve iş birlikleri sayısına ilişkin bilgiler alındıktan sonra "Veri Toplama Süreci" bölümünde yer alan 9 soru sorulmuştur. Bu sorulara ilişkin elde edilen bulgular aşağıdaki bölümde yer verilmiştir.

3.8.1 Bankalar ve FinTech Girişimleri Ortaklaşa Rekabet Stratejisine Neden İhtiyaç Duyuyor?

Bu kısımda görüşmeler sonrasında elde edilen veriler doğrultusunda bankalar ve FinTech girişimlerinin iş birlikleri gerçekleştirme nedenleri '*İş Birliği Motivasyonu*' ve '*İş Birliklerinin Finansal Hizmetler Ekosistemine Faydaları*' temaları çerçevesinde ele alınacaktır.

Aşağıda Şekil 3.3 ve Şekil 3.5'te '*İş Birliği Motivasyonu*' ve '*İş Birliklerinin Finansal Hizmetler Ekosistemine Faydaları*' temalarına nasıl ulaşıldığı bilgisi yer almaktadır. Buna göre hem "İş Birliği Motivasyonu" temasına hem de "İş Birliklerinin Finansal Hizmetler Ekosistemine Faydaları" temasına ulaşmak için toplam 22 kod ve 6 kategoriye ulaşılmıştır. Aşağıda bu kodlar ve kategoriler arasındaki ilişki, bulgular ve literatür araştırması aracılığı ile aktarılacaktır.

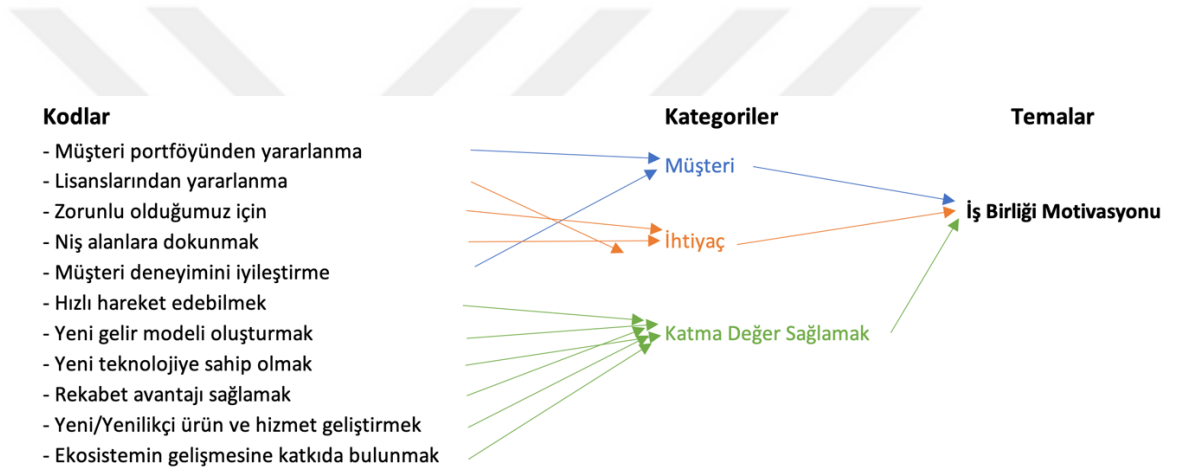
3.8.1.1 Tema 1: İş Birliği Motivasyonu

Yönetim literatüründe iş birliği konusunun işlem maliyeti teorisi, kaynak bağımlılığı, örgütsel öğrenme, stratejik konumlandırma ve kurumsal teori başlıkları altında incelendiğini görmekteyiz. Çalışmanın 2. Bölümü'nde de yer verildiği üzere yapılan çalışmalarda bankalar ve FinTech girişimleri arasında gerçekleştirilen iş birliklerinde çeşitli motivasyonlar tespit edilmiştir. Bu motivasyonlar arasında:

- yeni pazarlara veya müşteri segmentlerine erişim,
- kaynaklara erişim,
- bilgi paylaşımı,
- yeni/yenilikçi ürün veya teknoloji geliştirme,

- rekabet avantajı elde etme,
- işlem maliyeti,
- daha iyi müşteri deneyiminin yaratılması ve
- repütasyon kazanılması yer almaktadır.

Sonuç olarak, bankaların ve FinTech girişimleri tarafından alınan ortaklaşa rekabet stratejisi kararının farklı motivasyonlarla şekillendiği görülmektedir. Bu motivasyonlar, ortaklaşa rekabet stratejisi kararını etkileyen ve belirleyen kritik faktörler olarak değerlendirilmektedir.



Şekil 3.3 : Kod, Kategori ve Tema İlişkisi – İş Birliği Motivasyonu

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

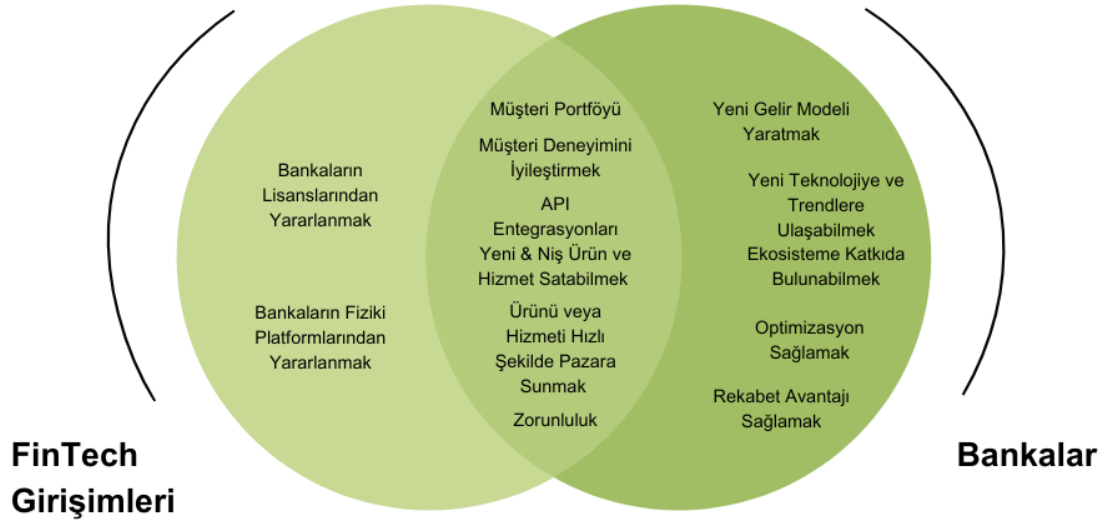
Şekil 3.3'te gösterildiği üzere tez çalışması kapsamında yapılan araştırmada bankalar ve FinTech girişimleri tarafından gerçekleştirilen ortaklaşa rekabet stratejisinin arkasında yatan nedenler hem banka yöneticilerine hem de FinTech girişimi yöneticilerine sorulmuş olup, 11 koda ve 3 kategoriye ayrılmıştır. Aşağıda, görüşmeler kapsamında “İş Birliği Motivasyonu”na ilişkin sorusu ile elde edilen bulgulara ve bu bulgulardan literatür ile karşılaştırılması neticesinde elde edilen sonuçlara yer verilecektir.

Banka Yöneticisi:

“Bankaya katma değer hizmet yaratmak için, optimizasyon sağlamak için, piyasada ya da bankacılık ekosisteminde hiç olmayan yenilikçi bir hizmeti pazara kazandırmak için ve bu şekilde aslında rekabette fark yaratmak için iş birliği gerçekleştiriyoruz. Sıfırdan bir ürünü geliştirmek ve onun için ekip kurmak, teknolojiye hâkim olmak yerine halihazırda olan bir ürünü bizim ihtiyaçlarımıza göre tedarik etmek ciddi anlamda hız da sağlıyor.”

FinTech Girişimi Yöneticisi:

“Bankaların çok uzun yıllar üzerinde çalıştıkları harika bir müşteri portföyü var. Bizim iş birliği yapmamızın sebebi hem onların lisanslarından hem de müşteri portföyünden faydalanmak. Bankaların gidemediği, dokunamadığı, odaklanamadığı yerlere odaklanmak gayesi taşıdığımız için iş birliğine çok sıcak bakıyoruz en başından beri.”



Şekil 3.4 : Ortaklaşa Rekabet Stratejisi Motivasyon Kümesi

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Bu tez çalışmasında, bankalar ve FinTech girişimlerinin ortaklaşa rekabet stratejisi kararının arkasında yatan temel motivasyonlarda, Şekil 3.4'te yer aldığı üzere yakınsamalar ve ıraksamalar görülmektedir. Buna göre tarafların ortak motivasyonları arasında,

- birbirlerinin müşteri portföylerinden yararlanılması
- müşteri deneyimlerinin iyileştirilmesi,
- API entegrasyonlarının gerçekleştirilmesi,
- yeni ürün ve hizmetlerin satılabilmesi,
- ürünü veya hizmeti pazara sunabilme zamanının kısaltılması
- pazarda yer alabilmek için iş birlikleri yapılmasının zorunlu olması yer almaktadır.

FinTech girişimlerinin motivasyonları arasında:

- bankaların lisanslarından yararlanılması,
- ürün ve hizmetin satılabilmesi,
- bankanın faaliyette bulunmadığı alanlarda katma değerli hizmet veya ürün sunabilmesi yer almaktadır.

Bankaların motivasyonları arasında ise:

- yeni gelir modellerine, ürünlere, hizmetlere ve teknolojiye ulaşabilmesi,
- rekabet avantajının sağlanması,
- ekosistemin gelişmesine katkıda bulunabilmesi ve
- optimizasyonu sağlayabilmek amacıyla iş birlikleri gerçekleştirilmesi yatmaktadır.

Yapılan görüşmelerden elde edilen sonuçlar, literatür ile karşılaştırıldığında Türkiye pazarında “repütasyon kazanılması” motivasyonu görüşmelerde ulaşılmazken, “yeni kaynaklara/müşteri segmentlerine ve kaynaklara erişim, bilgi paylaşımı, yeni/yenilikçi ürün/teknoloji geliştirme, rekabet avantajı elde etme ve daha iyi müşteri deneyiminin yaratılması, işlem maliyeti” motivasyonlarının Türkiye pazarın için de geçerli olduğu görülmüştür.

Öte yandan, yapılan görüşmelerden çıkan sonuca göre hem bankalar hem de FinTech girişimleri ortaklaşa rekabet stratejisinin arkasında yatan motivasyonu, öncelikle ekosisteme girebilmek veya ekosistemde kalabilmek adına bir zorunluluk olarak görmekte olup, ardından ekosistemin büyümesi ve gelişmesine katkı sağlamak olarak yorumlamaktadır. Bankaların ortaklaşa rekabet stratejisinin arkasında yatan öncelikli motivasyonları ise hem teknoloji hem de rekabet avantajı olmuştur.

Tez çalışmasından çıkarılan sonuca göre bankaların, FinTech faaliyetlerini banka içerisinde gerçekleştirmesi uzun dönemde banka tarafında pazardaki diğer FinTech girişimleri ile olan ortaklaşa rekabet motivasyonunu azaltabileceği öngörülmekle birlikte, bu durumun regülasyonlar ile korunması önem arz etmektedir.

3.8.1.2 Tema 2: Ortaklaşa Rekabetin Ekosisteme Faydaları

Ortaklaşa rekabet stratejisine göre rakip işletmeler, “pastayı büyütme” için iş birliği yapmak zorunda olup, aynı zamanda “pastayı bölmek” için rekabet etmek zorundadırlar. Finansal hizmetler ekosisteminde rakip olan bankalar ve FinTech girişimleri ise ortaklaşa rekabet gerçekleştirerek hem ekosisteminin büyümesini hem de pastadan pay almayı sağlamaktadır.

Peng, Pike, Yang ve Roos tarafından yapılan çalışmada (2012) 14 CEO ve üst düzey yönetici ile yapılan görüşmeler doğrultusunda ortaklaşa rekabetin ekosisteme temel yararları arasında sinerji yaratmak, ölçek ekonomilerini genişletmek, maliyet ve riski azaltmak, birlikte öğrenerek ve birlikte çalışarak ürün geliştirmek ve daha iyi hizmet sunmak için uzmanlıkların ve kaynakların bir araya getirilmesi vurgulanmıştır.



Şekil 3.5 : Kod, Kategori ve Tema İlişkisi – Ortaklaşa Rekabetin Ekosisteme Faydaları

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

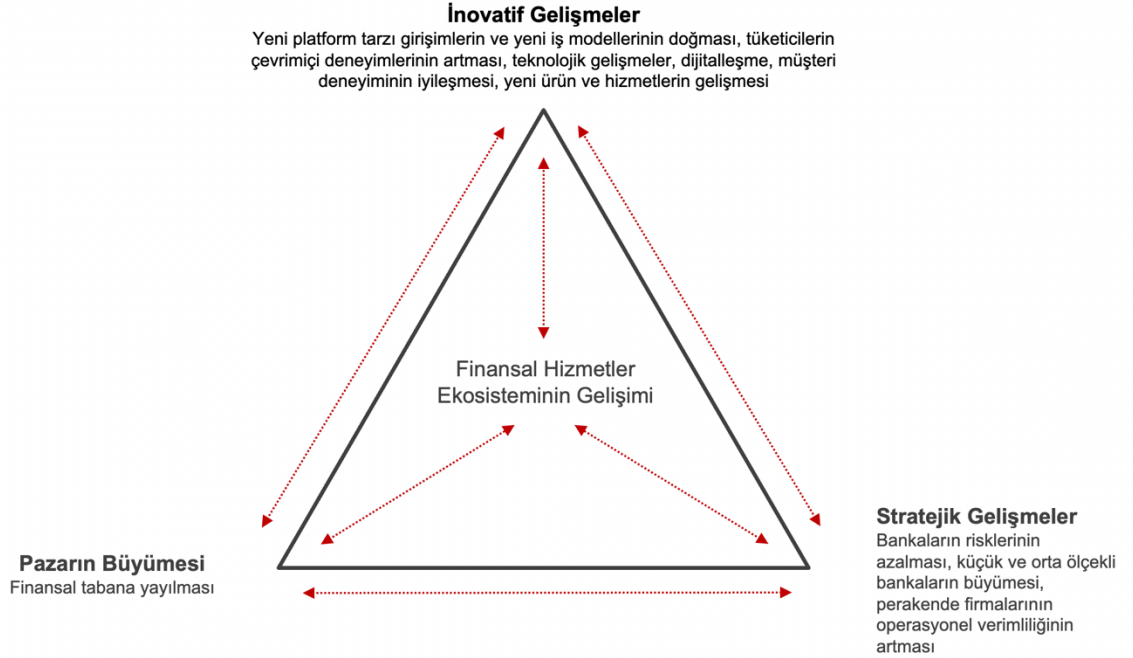
Şekil 3.5'te gösterildiği bankalar ve FinTech girişimleri arasında gerçekleştirilen iş birliğinin ekosisteme ne gibi faydalar sağladığı hem banka yöneticilerine hem de FinTech girişimi yöneticilerine sorulmuş olup, 11 koda ve 3 kategoriye ayrılmıştır. Aşağıda, görüşmeler kapsamında “İş birliğinin Ekosistem Faydaları”na ilişkin sorusu ile elde edilen bulgulara ve bu bulgulardan literatür ile karşılaştırılması neticesinde elde edilen sonuçlara yer verilecektir.

Banka Yöneticisi:

“Açıkçası özellikle bankacılık sektörü kısımda öncü bir hizmet getirildiğinde birçok banka da onu takip ediyor dolayısıyla buradaki FinTech girişimi de bir değer yaratılmış oluyor. Müşterinin problemlerini çözüyoruz bu geliştirdiğimiz yeni ürün ve hizmetlerle. Dolaylı olarak yatırımcı tarafı var da yani biz FinTech girişimlerine müşteri olduğumuz için FinTech girişimleri de daha gelişebiliyor. Yeni yatırımcıları Türkiye'ye çekilebiliyor. Öte yandan, akademik tarafta da mesela teknoloji tarafında da bunun yansımaları oluyor. Daha fazla araştırma yapılabilir literatür daha da zenginleşebiliyor.”

FinTech Girişimi Yöneticisi:

“Hacim yaratıyorsunuz yani işlem yaratıyorsunuz. Yani finansal teknoloji şirketleri toplam bankacılık sistemindeki pastanın bir bölümünü alıyor ama bir taraftan da o pasta büyüyor. Yeni müşteri grupları veya işler de bu yapının içerisine geliyor finansal pazarı büyütüyorsunuz, iş büyüyor, girmedığınız alanlar varsa o alanlara da giriyorsunuz böylelikle finansal tabana yayılma gerçekleşiyor.”



Şekil 3.6 : Ortaklaşa Rekabet Stratejisinin Finansal Hizmetler Ekosisteminin Gelişmesine Katkıları

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Yukarıdaki referanslarda ve Şekil 3.6’da özetlendiği üzere, yapılan görüşmeler doğrultusunda iş birliklerinin ekosisteme faydaları, ‘İnovatif Gelişmeler’, ‘Stratejik Gelişmeler’ ve ‘Pazarın Büyümesi’ olmak üzere üç ana başlık altında toplanabilmektedir:

- **İnovatif Gelişmeler** olarak iş birlikleri, yeni platform tarzı girişimlerin ve yeni iş modellerinin doğmasına ve gelişmesine, tüketicilerin online taraftaki deneyimlerinin artmasına, teknolojinin gelişmesine, dijitalleşmenin artmasına, müşteri deneyiminin gelişmesine, yeni alternatif ürün ve hizmetlerin gelişmesine fayda sağlamaktadır.
- **Stratejik Gelişmeler** olarak iş birlikleri, bankaların risklerinin azalmasına, küçük ölçekli bankaların büyümesine ve perakende işletmelerinin operasyonel verimliliğinin artırılmasına katkıda bulunmaktadır.
- **Pazarın Büyümesi** olarak iş birlikleri, finansal tabana yayılmasına katkıda bulunarak, finansal hizmetler ekosisteminin gelişmesinde rol oynamaktadır.

Sonuç olarak, tez çalışmasında elde edilen bulgular literatür ile karşılaştırıldığında, çalışmanın 2. Bölümü'nde J. Moore tarafından ele alınan "İş Ekosisteminin Gelişme Aşamaları"nda da belirtildiği üzere ortaklaşa rekabet, her aşamada ele alınması gereken bir strateji olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapılan görüşmelerden elde edilen sonuca göre her iki taraf da ortaklaşa rekabet stratejisinin farklı açılardan finansal hizmetler ekosistemine yararlı olduğunu düşünmekle birlikte, bankalar ve FinTech girişimleri arasında gerçekleştirilen iş birlikleri, pastanın büyümesini sağlarken taraflar arasında yaşanan rekabet ise pastanın bölünmesini sağlamıştır. Tez çalışması, Peng, Pike, Yang ve Roos (2012) tarafından yapılan çalışma ile karşılaştırıldığında, görüşmelerden elde edilen bilgilerin "İnovatif Gelişmeler", "Pazarın Büyümesi" ve "Stratejik Gelişmeler" bulgularıyla örtüştüğü görülmektedir. Sonuç olarak, finansal hizmetler ekosisteminin gelişmeye devam edebilmesi için ortaklaşa rekabet stratejisi çerçevesinde bankaların ve FinTech girişimlerinin tüketiciyi ön plana koyması, faaliyetlerini tüketici deneyimlerinin geliştirilmesi yönünde gerçekleştirmesi önem arz etmektedir.

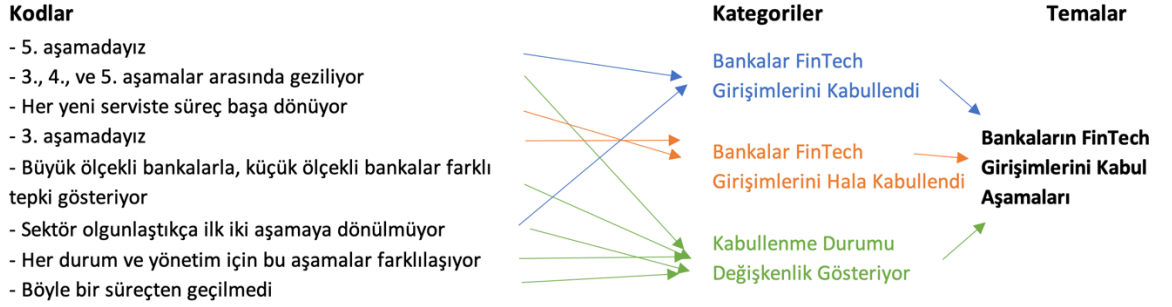
3.8.2 Bankalar ve FinTech Girişimleri Ortaklaşa Rekabet Stratejisini Nasıl Gerçekleştiriyor?

Bu kısımda görüşmeler sonrasında elde edilen veriler doğrultusunda bankalar ve FinTech girişimlerinin nasıl iş birlikleri gerçekleştirdikleri *'Bankaların FinTech Girişimlerini Kabullenme Aşamaları'* ve *'FinTech Pazarına Giriş Modelleri'* temaları çerçevesinde ele alınacaktır.

Aşağıda Şekil 3.7 ve Şekil 3.8'de *'Bankaların FinTech Girişimlerini Kabullenme Aşamaları'* ve *'FinTech Pazarına Giriş Modelleri'* temalarına nasıl ulaşıldığı bilgisi yer almaktadır. Buna göre *'Bankaların FinTech Girişimlerini Kabullenme Aşamaları'* temasına ulaşmak için toplam 8 kod ve 3 kategoriye ulaşılırken, *'FinTech Pazarına Giriş Modelleri'* temasına ulaşmak için 5 kod ve 2 kategoriye ulaşılmıştır. Aşağıda bu kodlar ve kategorilere nasıl ulaşıldığı, bulgular ve literatür araştırması aracılığı ile aktarılacaktır.

3.8.2.1 Tema 3: Bankaların FinTech Girişimlerini Kabullenme Aşamaları

Tezin 2. Bölüm'ünde "Yasın Beş Evresi Teorisi"nin finansal hizmetler ekosistemine nasıl uyarlandığı, Şekil 2.10'da gösterildiği üzere, bankalar tarafından FinTech girişimlerinin varlığının inkar edilmesiyle başlayan sürecin daha sonra öfkeye dönüştüğünü ve agresif önlemlerin alındığı, sonrasında geçici çözümlerle sorunun geçiştirmeye çalışıldığı, ardından sektörün karlı olmadığı ve uğraşmanın anlamsız olduğu düşüncesinin bankaları sardığı ve son olarak bankaların durumu kabullenerek hem kendileri hem de sektör için faydalı olacak ortaklıklar gerçekleştirmeye başladığı sonucu ortaya çıkmıştır.



Şekil 3.7 : Kod, Kategori ve Tema İlişkisi – Bankaların FinTech Girişimlerini Kabul Aşamaları

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Şekil 3.7’de gösterildiği üzere bankaların FinTech girişimlerini kabul aşamaları hem banka yöneticilerine hem de FinTech girişimi yöneticilerine sorulmuş olup, 8 koda ve 3 kategoriye ayrılmıştır. Aşağıda, görüşmeler kapsamında “Bankaların FinTech Girişimlerini Kabul Aşamaları”na ilişkin sorusu ile elde edilen bulgulara ve bu bulguların literatür ile karşılaştırılması neticesinde elde edilen sonuçlara yer verilecektir.

Banka Yöneticisi:

“Evet doğru, biz de yaptık diyebilirim. Örneğin tüketici işletmelerinin banka hesaplarını tek yerden yönetmesini sağlayan girişimler vardı o zaman bizde iş birliği için görüştük, bizim mimari yapımıza kolay uyum sağlayamayacağı ya da bunun zaman alabileceği ya da henüz bunu tüketicimize götüreceği bir derinliğe sahip olmayan girişimler olması nedeniyle kendi ürünümüzü çıkarttığımız olmuştu. Her ürün ve hizmette başa dönmüyor artık iş birliği aşamasındayız.”

FinTech Girişimi Yöneticisi:

“Evet böyle bir dönemden geçtik. Süreç en başa dönmese de bankalar ilk başta kendi kaynaklarına bakıyorlar işi içeride gerçekleştirebilmek için. Bankaların kendi çıkardıkları ödeme veya

elektronik para şirketleri de bunun bir örneği. Belli bir olgunluğa gelindiğinde ilk iki aşamaya tekrar dönülmüyor. Hem bankanın da o FinTech girişimine güvenmesi gerekiyor ki her FinTech de tüm bankalarla çalışmıyor. FinTech girişimlerinin ilk kuruluş döneminde daha zordu ama farklı bir model çıkarabileceğini gördükçe bankaların da daha çok iş birliklerine adım attıklarını görüyorum. Benzer konular, başka ülkelerde de geçerli. Bazı pazarlar iş birliğine daha yakın diğer pazarlar ile rekabet halindeler fakat içine baktığınızda yine orada da aynı durum söz konusu olabiliyor.”

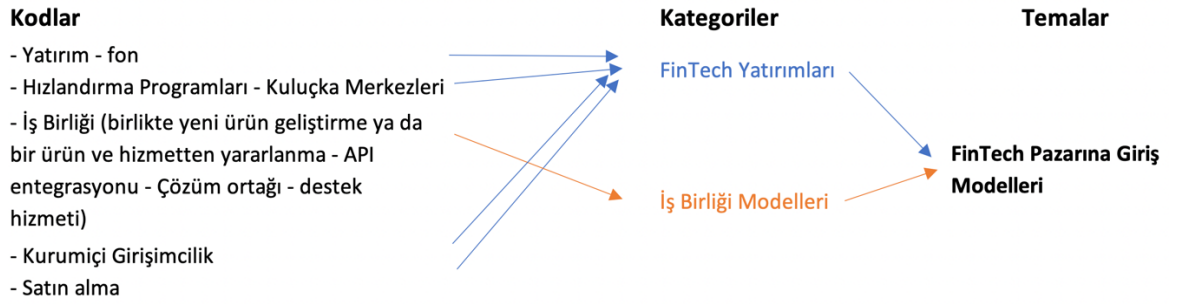
Yukarıda referanslarda belirtilen banka ve FinTech girişimi yöneticilerinin görüşlerinde de yer aldığı üzere FinTech girişimleri ile yapılan görüşmeler doğrultusunda, Şekil 2.10’da belirtilen sürecin ilk aşamada Türkiye pazarı için de geçerli olduğu, fakat mevcut durumda her yeni ürün ve hizmette bankaların genel olarak ilk başta çözümleri banka içerisinde aradıkları, çözümü banka içerisinde bulamadıkları durumda iş birlikleri geliştirmeye sıcak baktıkları sonucuna varılmıştır. Bu nedenden dolayı, Şekil 2.10’da belirtilen süreç, her yeni ürün ve hizmette, Türkiye pazarı özelinde, ağırlıklı olarak 3. aşamadan başlamaktadır.

Öte yandan, bankalar ile yapılan görüşmeler doğrultusunda ise 6 bankadan 3’ü, Şekil 2.10’da belirtilen sürecin Türkiye pazarı için geçerli olmadığını, ilk zamandan beri bankaların FinTech girişimleri ile iş birlikleri gerçekleştirdiğini belirtmiştir. Geriye kalan 3 banka ise böyle bir süreçten geçildiğini, fakat mevcut durumda Türkiye pazarının 5. aşamada olduğunu belirtmiştir.

Yapılan görüşmelerden elde edilen sonuca göre Türkiye pazarı için Şekil 2.10’da belirtilen sürecin ilk aşamada lineer bir şekilde başlamış olsa da sonraki süreçte 3., 4. ve 5. aşamalar arasında gidip geldiği görülmektedir. Türkiye pazarının 5. aşamada olabilmesi için bankaların sadece bankacılık faaliyetlerini yürütmesi, FinTech girişimlerinin ise sadece FinTech faaliyetlerini yürütmesi önem arz etmektedir.

3.8.2.2 Tema 4: FinTech Pazarına Giriş Modelleri

Tezin 2. Bölümünde, Şekil 2.11’de Robert ve Berry (1984) tarafından öne sürülen pazarın özelliklerine ve teknolojinin ürünleri şekillendirme durumuna göre işletmeler tarafından uygulanan stratejilere yer verilmiştir. Bu stratejiler, pazara ve teknolojiye olan hakimiyet noktasında farklılık göstermektedir. Pazarda ve teknolojide bilinmezlik hâkim olduğunda ilgili girişimlere yatırım yapılarak veya satın alınarak, pazar ve teknoloji hakkında daha fazla bilgi edinilmesi hedeflenirken, nihai amaç belirsizlik ortamının bu stratejiler vasıtasıyla üstesinden gelinmesidir.



Şekil 3.8 : Kod, Kategori ve Tema İlişkisi – FinTech Pazarına Giriş Modelleri

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

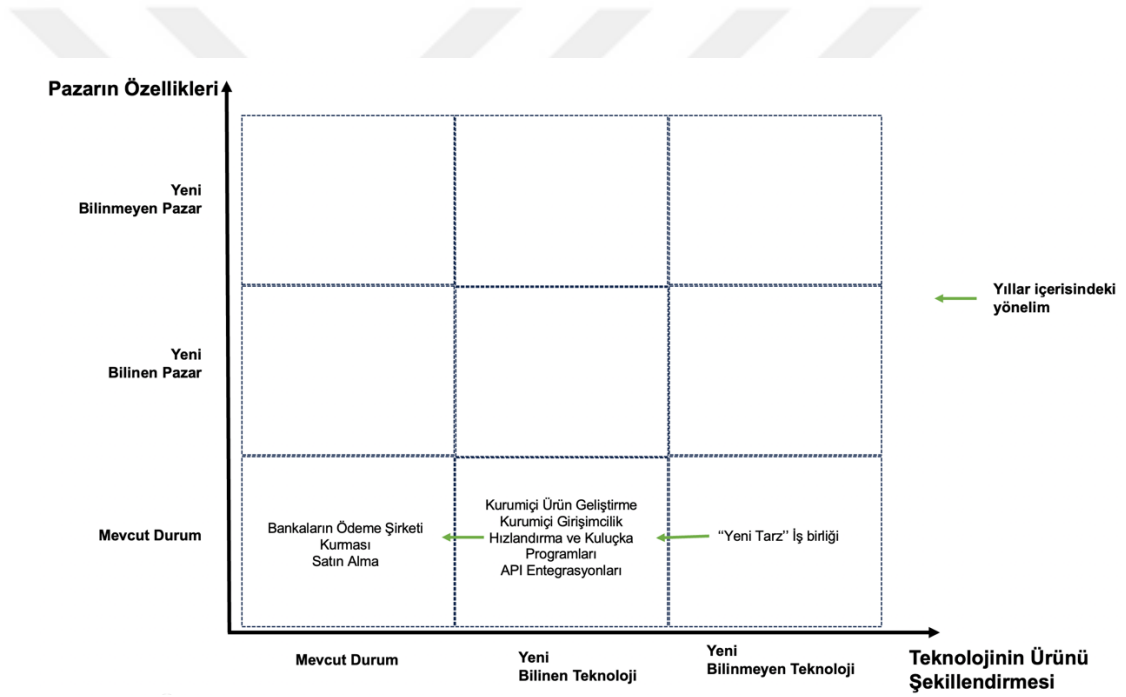
Şekil 3.8’de gösterildiği üzere FinTech pazarına giriş modelleri hem banka yöneticilerine hem de FinTech girişimi yöneticilerine sorulmuş olup, 5 koda ve 2 kategoriye ayrılmıştır. Aşağıda, görüşmeler kapsamında “FinTech Pazarına Giriş Modelleri”ne ilişkin sorusu ile elde edilen bulgulara ve bu bulguların literatür ile karşılaştırılması neticesinde elde edilen sonuçlara yer verilecektir.

Banka Yöneticisi:

“Hızlandırma programımız, kuluçka merkezimiz var, öte yandan finansal teknoloji girişimlerinden dış kaynak hizmeti alarak ve API’lerimizi paylaşarak iş birliği yapıyoruz.”

FinTech Girişimi Yöneticisi:

“Çift taraflı aslında yani evet 18-20 bankayla biz onlardan hizmet alıp bu hizmeti katma değerli bir şekilde son kullanıcıya veriyoruz ama aynı zamanda bu katma değerli hizmetleri de bankalara satıp bankaların müşterilerine de bankalar üzerinden hizmet verdiğimiz çapraz iş birlikleri söz konusu.”



Şekil 3.9 : FinTech Pazarına Giriş Yapan Bankaların Strateji Seçimi

Kaynak: Roberts, E. B., & Berry, C. A. (1984). *Entering New Businesses*. MIT Sloan School of Management, MIT Program in the Management of Technology and Pilkington Brothers Limited.

Yukarıdaki referanslarda da yer aldığı üzere yapılan görüşmeler doğrultusunda, FinTech girişimleri bankalarla hem bir çözüm ortağı olarak hem de birlikte ürün ve hizmet geliştirmek üzere iş birlikleri gerçekleştirmektedir. Fakat görüşülen FinTech girişimleri, bankaların henüz birlikte ürün ve hizmet

geliştirme noktasında çok açık olmadıklarını vurgulamışlardır. Şekil 3.9'da gösterildiği üzere bankalar, ilk aşamada teknolojik yetkinlikleri ve bilgileri kurum içinde barındırmamaları nedeniyle FinTech girişimleri ile iş birliğini denemişlerdir. Ardından, pazara hâkim olmalarıyla beraber yeni teknolojilere adapte olmaya başladıkça FinTech pazarına kurumiçi girişim programları, hızlandırma ve kuluçka programları, FinTech yatırımları, API entegrasyonları, iş birlikleri ve satın almalar ile girmişlerdir. Görüşülen her banka hızlandırma programları, API entegrasyonları, FinTech yatırımları ve iş birlikleri yöntemlerini kullanmaktadır. Bankalar, son dönemde, kendi ödeme şirketlerini de kurarak, kendilerine rakip olarak pazarda yer almaya başladıklarını da belirtmişlerdir.

Sonuç olarak, Roberts ve Berry tarafından öne sürülen model ile Türkiye finansal hizmetler ekosistemi benzerlik göstermektedir. FinTech girişimlerinin sahip oldukları teknolojik yetkinlere sahip olmadığını fark eden bankalar, ilk aşamada iş birlikleri gerçekleştirmiş, ardından hızlandırma programları ile teknolojik yetkinlikleri kendi içerisinde geliştirerek, kendi FinTech girişimlerini kurma stratejisini izlemişlerdir. Bankaların kendi içerisinde FinTech çalışmaları gerçekleştirmesi, ekosistemde halihazırda yer alan FinTech girişimleri ile iş birliğini azaltması ihtimaline karşı regülatif önlemlerin alınması önem arz etmektedir.

3.8.3 Bankalar ve Fintech Girişimleri Ortaklaşa Rekabet Stratejisini Geliştirmeye Yönelik Ne Yapıyor?

Bu kısımda görüşmeler sonrasında elde edilen veriler doğrultusunda bankalar ve FinTech girişimlerinin iş birliklerini artırmaya yönelik önerileri '*Doğru Partner Seçimi*', '*Regülasyonların İş Birliği Üzerindeki Etkileri*', '*İş birliği Sürecini Hızlandıran ve Yavaşlata Etkenler*', '*İş birliği Sürecinde Karşılaşılan Problemler*' ve '*Ekosistemi Geliştirmeye Dair Beklentiler*' temaları çerçevesinde ele alınacaktır.

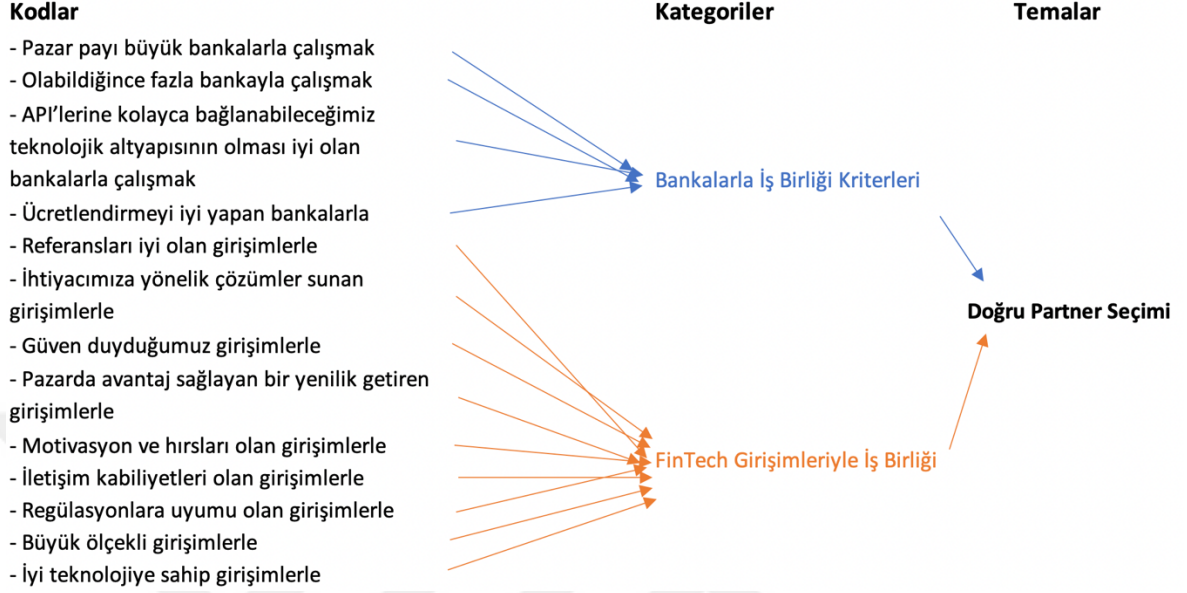
Aşağıda Şekil 3.10'dan Şekil 3.15'e kadar '*Doğru Partner Seçimi*', '*Regülasyonların Ortaklaşa Rekabet Stratejisi Üzerindeki Etkileri*', '*İş birliği*

Sürecini Hızlandıran ve Yavaşlata Etkenler, *İş birliği Sürecinde Karşılaşılan Problemler* ve *Ekosistemi Geliştirmeye Dair Beklentiler* temalarına nasıl ulaşıldığı bilgisi yer almaktadır. Buna göre *Doğru Partner Seçimi* temasında 13 koda ve 2 kategoriye, *Regülasyonların İş Birliği Üzerindeki Etkileri* temasında 22 koda ve 3 kategoriye, *İş birliği Sürecini Hızlandıran ve Yavaşlata Etkenler* temasında 16 koda ve 3 kategoriye, *İş birliği Sürecinde Karşılaşılan Problemler* temasında 17 koda ve 3 kategoriye, *Ekosistemi Geliştirmeye Dair Beklentiler* temasında ise 38 koda ve 5 kategoriye ulaşılmıştır. Aşağıda bu kodlar ve kategoriler bulgular ve literatür araştırması aracılığı ile aktarılacaktır.

3.8.3.1 Tema 5: Doğru Partner Seçimi

Bankalar ve FinTech girişimleri iş birliği yapacakları partneri seçerken birtakım dikkate almaları gereken etkenler bulunmaktadır. Tezin 2. Bölümünde yer verildiği üzere, bankalar için önem verilmesi gereken konular olarak bankaların ihtiyaçlarını önceliklendirilmesi ve FinTech girişiminden beklentilerini, beklenti seviyeleri ile birlikte FinTech girişimine aktarması, beklentilerin karşılıklı olarak netleştirilmesi ve gereksinimlerin anlaşılması ve son olarak bu girişimin gereksinimleri teknolojik altyapıları ile destekleyebilmesi doğru partner seçimi için izlenmesi gereken yol olarak belirlenirken (Schneier, 2023), FinTech girişimlerinin doğru partner seçiminde dikkat etmesi gereken konular ise şu şekilde belirlenmiştir (Janiga, Young, & Lopez, 2022):

- Regülasyonlarla uyumlu çalışabileceği bankaların olması,
- Fintech girişimlerinin çalıştıkları işletmeleri destekleyen bankaların olması,
- Bankanın inovasyona açık olması,
- Sözleşme şartlarının ve ücretlendirmenin uygun olması,
- Banka içerisindeki süreçlerin hızlı ilerlemesi,
- Ağını büyütebilme potansiyelinin olması.



Şekil 3.10 : Kod, Kategori ve Tema İlişkisi – Doğru Partner Seçimi

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Şekil 3.10'da gösterildiği üzere ortaklaşa rekabet stratejisi konusunda doğru partner seçiminde öne çıkan etkenler hem banka yöneticilerine hem de FinTech girişimi yöneticilerine sorulmuş olup, 13 koda ve 2 kategoriye ayrılmıştır. Aşağıda, görüşmeler kapsamında “Doğru Partner Seçimi”ne ilişkin sorulan soru ile elde edilen bulgulara ve bu bulguların literatür ile karşılaştırılması neticesinde elde edilen sonuçlara yer verilecektir.

Banka Yöneticisi:

“Ürün detayına bir bakıyoruz. Yani ürün bizim ihtiyaçlarımızı karşılıyor mu, ne ölçüde karşılıyor, kullandıkları teknolojiler neler, bizim teknik ekiplerimizle de bu konuları detaylı inceliyoruz. Paralelinde girişimin referanslarına bakıyoruz. Bizim için ekip önemli. Ekip, bizim ihtiyacımızı nasıl anlıyor, ne kadar anlıyor, esnek bir şekilde bizim ihtiyacımıza yönelik çözümler geliştiriyor mu

soruları önemli. Son olarak, regülasyonlarla uyum içerisinde çalışabilmek yetkinliğine bakıyoruz.”

FinTech Girişimi Yöneticisi:

“FinTech girişimleri için doğru partner seçimi şu aşamada mevcut değil. Bu lükse sahip değiller. Olabildiğince bankayla çalışmak durumundalar.”

“Öncelikle bankanın API’lerine kolayca bağlanabileceğimiz teknolojik altyapısının olması bizim için birinci sırada. İkinci konu ise ücretlendirme. Bazı bankalar gerçekten öldürücü oranlar veriyor oranlar veriyor.”

Yukarıdaki referanslarda da yer aldığı üzere yapılan görüşmeler doğrultusunda görüşülen 7 FinTech girişiminin 3’ü her banka ile çalışmanın zorunlu olduğunu, seçim yapma lükslerinin olmadıklarını belirtirken, geriye kalan 4 FinTech girişiminin dikkate aldığı kriterler arasında şunlar yer almıştır:

- Büyük ölçekli bankaların olması,
- API’lerine kolayca bağlanabilen bankaların olması,
- Ücretlendirmeyi adil yapan bankalar ve her kart ailesinden bir anlaşmanın olması gerekmektedir.

Bankalar için ise bu durum farklılaşmaktadır. Bankaların, bir FinTech girişiminden beklentileri şu şekilde belirtilmiştir:

- Referanslarının iyi olması
- İhtiyaçlara yönelik çözümler sunması
- Güven duyulması
- Pazarda avantaj sağlaması, bir yenilik getirmesi
- Motivasyon ve hırslarının olması
- İletişim kabiliyetlerinin yüksek olması
- Regülasyonlara uyumlu olması
- Büyük ölçekli girişimler olması

- İyi teknolojiye sahip olması

Tez çalışması, literatür ile karşılaştırıldığında **güven** konusu Türkiye pazarı için büyük bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır. Bankalar, genel olarak, büyük ölçekli ve referansları iyi olan FinTech girişimleri ile iş birliği yapmayı tercih etmektedir. Yukarıda referanslarda belirtilen banka ve FinTech girişimi yöneticilerinin görüşlerinde de yer aldığı üzere, doğru partner seçimi konusunda bankaların FinTech girişimlerine göre daha fazla kriteri bulunmaktadır. Referansları iyi olan FinTech girişimlerinin ise doğru partner seçimi noktasında seçeneklerinin çoğaldığı görülmektedir. Sonuç olarak, pazara yeni giren ve referansı henüz oluşmamış FinTech girişimlerinin niş bir alana hitap etmemesi halinde bankalar ile iş birliği gerçekleştirme konusunda zorluk yaşayacağı görülmektedir.

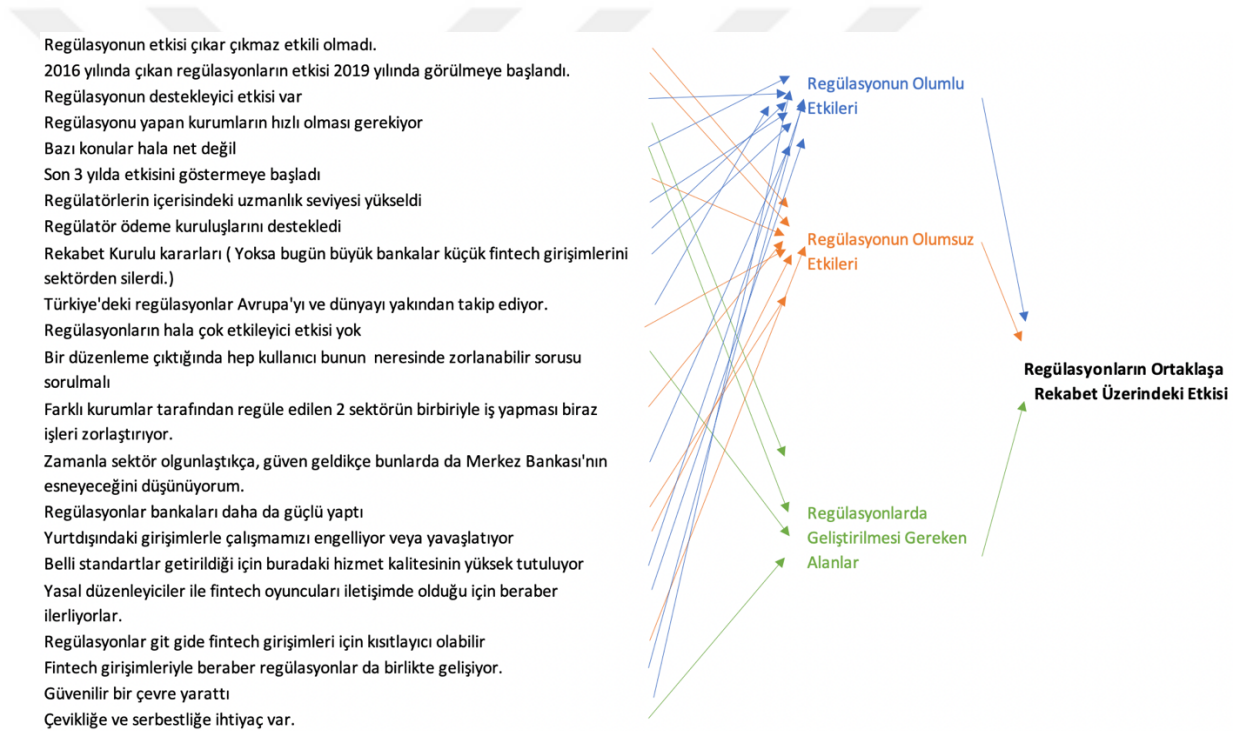
3.8.3.2 Tema 6: Regülasyonların Ortaklaşa Rekabet Üzerindeki Etkileri

Finansal hizmetler sektöründe teknolojinin yoğun olarak kullanılmaya başlanmasıyla birlikte, FinTech hizmetlerinin çeşitliliği ve bu hizmetlere olan talep hızlı bir şekilde artış göstermiştir. Bu durum da FinTech hizmetlerine ilişkin yeni pazarların ortaya çıkmasını tetiklemiştir. Ancak, bu pazarların tüketicilere en fazla faydayı sağlaması için, rekabetçi yapıya sahip olması ve bu yapının korunması önem teşkil etmektedir. Gerek FinTech hizmetlerine ilişkin pazarlar gerekse bunlara girdi sağlayan pazarlar, rekabetçi endişelere yol açan bazı yapısal özelliklere sahiptir ve devlet müdahalesinin olmadığı durumda, bu yapısal özellikler, FinTech hizmetlerine ilişkin pazarlarda yaşanacak rekabetin istenen seviyelere ulaşmasını engelleyebilmektedir (Yüksel, 2021).

2016 yılında yapılan bir çalışmaya göre (Jun & Yeo) düzenlemenin yokluğunda, bankaların, altyapılarına entegre olmak isteyen FinTech girişimlerinin erişimini reddedebileceği ve böylece kendi altyapılarını geliştirmedikçe bu FinTech girişimlerinin piyasaya girme güçlerinin

sınırlanabileceği sonucuna varılmaktadır. Ayrıca bankalar, yeni girişimleri genellikle bir ortaktan ziyade bir tehdit ve rakip olarak algılamaktadır.

2019 yılında yapılan bir çalışmaya göre hem bankaların hem de FinTech girişimlerinin zayıf ve güçlü yönleri analiz edilerek, her iki tarafın da zayıf yönlerini tamamlaması için teknolojik gelişmelerin hızlı gerçekleşmesi nedeniyle güvenlik ve regülasyona daha fazla yatırım yapması gerektiği sonucuna varılmıştır.



Şekil 3.11 : Kod, Kategori ve Tema İlişkisi – Regülasyonların Ortaklaşa Rekabet Üzerindeki Etkisi

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Şekil 3.11'de gösterildiği üzere regülasyonların bankalar ve FinTech girişimleri arasındaki ortaklaşa rekabet stratejisi üzerinde yarattığı etki hem banka yöneticilerine hem de FinTech girişimi yöneticilerine sorulmuş olup, 22 koda ve 3 kategoriye ayrılmıştır. Aşağıda, görüşmeler kapsamında “Regülasyonların İş Birliği Üzerindeki Etkisi”ne ilişkin sorulan soru ile elde

edilen bulgulara ve bu bulguların literatür ile karşılaştırılması neticesinde elde edilen sonuçlara yer verilecektir.

Banka Yöneticisi:

“Bazen çok güzel işler oluyor ama regülasyon müsaade etmiyor ve hiçbir şey yapamıyorsunuz. Regülatif olarak bu iş şu an yapılabilir mi sorusu çok önemli. Bazen çıkan kararlarla iş yapamadığımız girişimlerle de iş birliği yapabilir duruma da gelebiliyoruz. Regülasyon banka için anayasa. Girişimlerle iş birlikleri noktasında regülasyonlar en belirleyici unsur oluyor ve ben regülasyonların geride kaldığını düşünmüyorum bence regülasyonlar hani belki evet bazı noktalarda geriden geliyor gibi görünüyor ama sonuçta çok ciddi bir güvenlik söz konusu ve banka gerçekten de bir toplumun en temel yapı taşı. FinTech girişimleriyle beraber regülasyonlar da birlikte geliyor. Ekosistem olarak iyi bir noktada olduğumuzu düşünüyorum.”

FinTech Girişimi Yöneticisi:

“İş birlikleri alanları böyle çok net evet açık bir şekilde belirlenmiş değil şu andaki yapının içerisinde. Regülasyonun destekleyici etkisi var çünkü mesela girişimler artık lisansa sahip artık. Bundan sonra birleşmeler artabilir. Yani regülasyon arttıkça, sistemin karlılığı azaldıkça, ‘exit’ imkanları daraldıkça birleşmeler söz konusu olabilir. Yeni bir iş alanı açarsa regülasyon, FinTech girişimlerinde regülasyon yeni iş kapasitesi yaratabilir ama sermaye artırımını veya işi kısıtlamaya yönelik bir regülasyon da FinTech girişimine engel olabilir. Teknolojik gelişmeler önden gider, regülasyon ardından gelir. Bu gerçeğe göre baktığım zaman sorunuzun cevabı regülasyonu yapan kurumların daha hızlı olması gerekir. Öte yandan bazı konular da havada kalıyor. Örneğin servis bankacılığı dediğimiz konu hayata geçmedi ya da açık bankacılık konusu hayata geçse de havada kalan çok konu var o yüzden biraz daha net olunması gerekiyor. Ama sonrasında şu olacak bankacılıktaki regülasyonlar FinTech girişimleri için de gelecek. Bu

alanın yeşermesi için regülasyonların daha serbest olması gerek FinTech girişimleri için. Ölçek büyüdüğünde yeni regülasyonlar gelecek. Regülasyonlar arttıkça FinTech girişimleri arasında birleşme söz konusu olabilir.”

Yukarıdaki referanslarda da yer aldığı üzere, yapılan görüşmeler doğrultusunda FinTech girişimlerinin regülasyonlardan önce var oldukları, fakat bankaların FinTech çalışmalarına regülasyonların gelmesiyle başladıkları görülmektedir. Görüşülen bankalar ve FinTech girişimleri, regülasyonların hem olumlu ve olumsuz etkilerinden hem de geliştirilmesi gereken konulara değinmişlerdir. Yapılan görüşmelerde, FinTech girişimlerinin regülasyonlara bankalara nazaran daha olumsuz baktığı görülmüştür.

FinTech girişimleri tarafından regülasyonlar hakkında belirtilen olumsuz görüşler şu şekildedir:

- Regülasyonların etkisinin son 3 yılda etki göstermeye başlaması nedeniyle bazı konularda geç kalınmasının geçmişte olumsuz sonuçlara yol açması
- Regülasyonları yapan kurumların yavaş olması,
- Regülasyon kararlarının net olmadığı, birçok konunun hala açıkta kalması
- Şikayetlere regülatörler tarafından yeterli cevapların verilmemesi,
- Regülasyonların bankaların önünü daha da açması ve regülasyonlarda adaletsizliğin söz konusu olması
- Bankaların düzenleyicisi ile elektronik para kuruluşlarının düzenleyicisinin farklı olmasının iş birliklerini zorlaştırması.

FinTech girişimleri tarafından regülasyonlar hakkında söylenen olumlu görüşler şu şekildedir:

- Rekabet Kurulu kararlarının FinTech girişimlerini desteklemesi,
- FinTech girişimlerinin lisanslanması,

- Pazar yerlerinin tekelleşmesinin önlenmesi,
- Regülasyonu yapan kurumlar içerisinde uzmanlık seviyesinin artması,
- Sektörde olgun olmayan girişimleri olgun seviyeye getirmesi.

Bankalar tarafından regülasyonlar hakkında söylenen olumlu görüşler şu şekildedir:

- Pazarın yasal bir dayanağının olmasının süreci hızlandırması,
- Getirilen standartlarla hizmet kalitesinin yüksek tutulması,
- Regülasyonların globali ve Avrupa'yı takip etmesi, geride kalmaması,
- Regülasyonların güvenilir bir çevre yaratması,
- Regülasyonların itici bir güç olması.

Bankalar tarafından regülasyonlar hakkında söylenen olumsuz görüşler şu şekildedir:

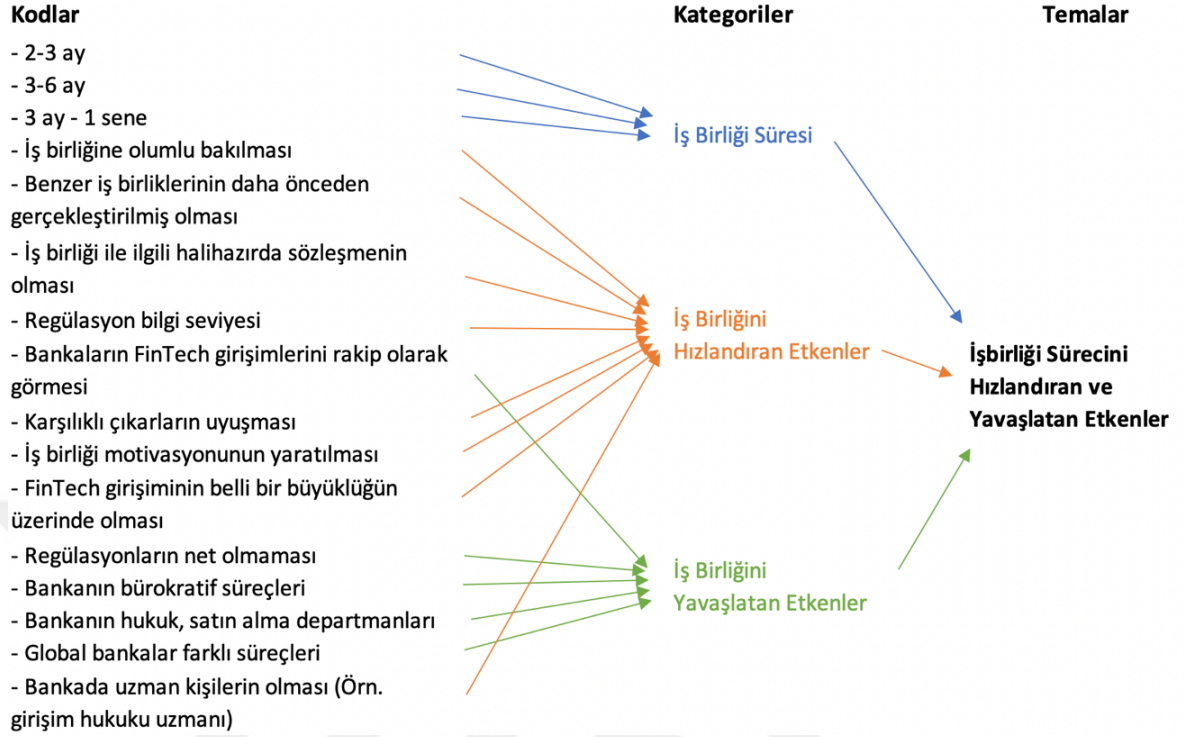
- Regülasyonların etkisinin pandemiden sonra son 3 yılda etki göstermeye başlaması nedeniyle bazı konularda geç kalınmasının geçmişte olumsuz sonuçlara yol açması,
- Yurt dışındaki girişimler ile çalışılmasının yavaşlatılması ve engellenmesi,
- Regülasyon kararlarının net olmadığı, birçok konunun hala açıkta kalması.

Bu tez çalışması, yukarıda bahsi geçen literatür çalışmaları ile karşılaştırıldığında benzer özellikler sergilemektedir. 2. Bölüm'de 'Regülasyon Desteği' başlığında değinildiği üzere uluslararası pazarlarda özellikle Birleşik Krallık, Hong Kong ve Singapur gibi ülkeler gerekli esnekliği ve desteği sağlayarak FinTech sektörünün gelişmesine önemli katkıda bulunmuşlardır. Bu ülke pazarlarını örnek alan Türkiye gibi diğer ülkeler de henüz sektörün yeni oluşması nedeniyle regülasyonları hızlı bir şekilde uygulamaya çıkarmaya başlamışlardır. Görüşmelerden elde edilen bilgiye göre Türkiye pazarında

regölasyonlar ortaklaşa rekabet stratejisinin uygulanması konusunda sağılıklı bir altyapı hazırlamakla birlikte, FinTech sektörünün henüz olgunlaşmaması nedeniyle düzenleyicilerin kararlarda yavaş ilerlediğı sonucuna varılmaktadır. Regölatif kararların daha net ve hızlı bir şekilde, müşteriye ön plana koyularak alınmadığı takdirde özellikle FinTech girişimlerinin birtakım engellerle karşılaşması mümkün görölmektedir.

3.8.3.3 Tema 7: İş Birliğı Sürecini Hızlandıran ve Yavaşlatan Etkenler

Taraflar arası iş birliğı kararına varılmadan önce yaşanan olumlu ve olumsuz gelişmeler, karara varılma hızını etkilemektedir. Riskli pazarlarda yer alan yerleşik yapıların hem kurumsal yapıları gereğı hem de regölasyona fazlasıyla tabii olmaları nedeniyle karar süreçleri uzun olmaktadır. Öte yandan, yeni gelişmekte olan pazarlarda ise açık ve yerleşik kuralların mevcut olmaması halinde taraflar arası anlaşmalarda yaşanacak uyumsuzluklar, iş birliğı sürecini etkilemektedir. Sonuç olarak, risksiz ve gelişmiş pazarlarda iş birliğı süresini etkileyen etkenler, riskli ve gelişmemiş pazarlara oranla daha fazladır.



Şekil 3.12 : Kod, Kategori ve Tema İlişkisi – İş Birliği Sürecini Hızlandıran ve Yavaşlatan Etkenler

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Şekil 3.12’de gösterildiği üzere bankalar ve FinTech girişimleri arasındaki ortaklaşa rekabet sürecini hızlandıran ve yavaşlatan etkenler hem banka yöneticilerine hem de FinTech girişi yöneticilerine sorulmuş olup, 16 koda ve 3 kategoriye ayrılmıştır. Aşağıda, görüşmeler kapsamında “İş Birliği Sürecini Hızlandıran ve Yavaşlatan Etkenler”e ilişkin sorulan soru ile elde edilen bulgulara ve bu bulguların literatür ile karşılaştırılması neticesinde elde edilen sonuçlara yer verilecektir.

Banka Yöneticisi:

“Süreç çok uzun sürüyor. Temel olarak üç sorun var. Her bankanın içinde çok fazla birim var ve her birimde senin gibi ilgili ya da buna vakit ayıracak ya da bunu önemseyecek insanlar elbette ki olmuyor ve onlara anlatma noktasında ilk sorun yaşanıyor. Bölüm olarak temel amacımız, banka içerisinde de farklı birimlerdeki belirli

kişileri seçerek onları inovasyon ve ekosistem alanında eğitiyoruz ve girişimlerle ilk temasları o kişiler üzerinden yapıyoruz ki girişimin dilinden anlasın. İkinci sorun hukuki olarak sözleşmelerde yaşanıyor. Bankada girişim hukukundan anlayan birinin olması gerekiyor. Üçüncü olarak satın alma çok ciddi problem. Satın almada da genelde girişimlerin yurt dışı merkezli şirketlerinin olması ya da henüz belki de şirketini kurmamış bir girişimin bir demo ya da bir PoC (Proof of Concept) yapmak istemesi ve bunu bu girişimlerle sözleşme yapmak konusunda problem oluyor ve yapamıyoruz. Birimdeki kişiler, yöneticilerin aldığı sorumluluk, daha önceden benzer bir iş birliği yapmış olmamız süreci etkileyen konular. Minimum en az 3 aydan başlamakla beraber 1 yıla kadar uzayabiliyor.”

FinTech Girişimi Yöneticisi:

“Motivasyona bakmanız lazım. Bankanın önceliğine girebilecek bir motivasyon yaratıyorsanız çok kısa oluyor bu süreç. Fakat her zaman süreci bankalar belirlemiyor. Bazen bankalar ben böyle bir iş birliği yapmam diyor ve iş birliği gerçekleşmiyor. Önemli olan karşılıklı çıkarların uyuşması. Bunu yakalamak için FinTech girişiminin de belli bir büyüklüğün üzerinde olması lazım. Günün sonunda banka FinTech girişimini rakibi olarak görüyorsa, o iş birliği gerçekleşmiyor. Banka böyle çok daha nasıl diyeyim yavaş karar alan o kararlara yavaş icra eden bir organizasyon dolayısıyla hani yani bankadaki ana problem bir sürü şeyin yavaş ilerlemesi.”

Tablo 3.4 : Bankalar ve FinTech Girişimleri Arasında Gerçekleştirilen Ortaklaşa Rekabet Stratejisinde Karara Varma Sürecini Etkileyen Etkenler

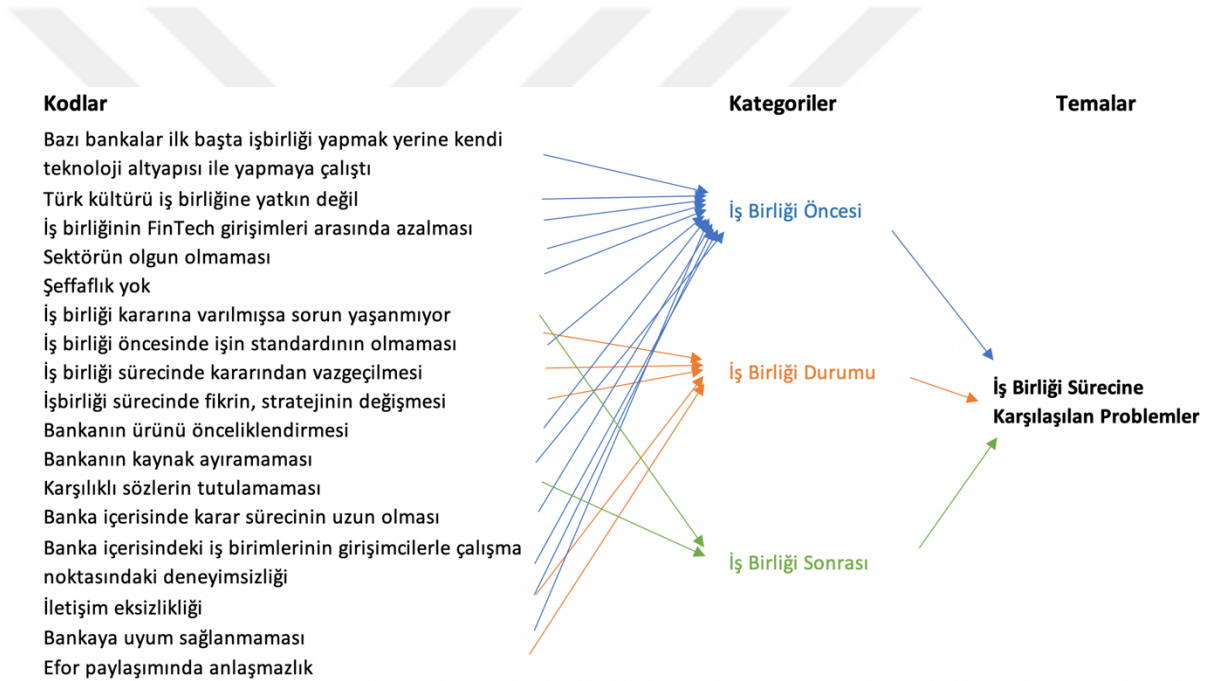
Süreci Yavaşlatan Etkenler	Süreci Hızlandıran Etkenler
Bankaların duyduğu korku, girişimlerin rakip olarak görülmesi	İş birliğine olumlu bakılması
Regülasyonların net olmaması	Benzer iş birliklerinin daha önceden gerçekleştirilmiş olması ve halihazırda sözleşmenin olması
Bankanın içerisindeki bürokrasi	FinTech girişimlerinin belli bir büyüklüğün üzerinde olması
Bankanın hukuk ve satın alma departmanlarında kararların yavaş ilerlemesi	Regülatör ve banka içerisinde uzman kişilerin olması ve bilgi seviyesinin yükselmesi
Global bankalarda süreçlerin uzaması	İş birliği motivasyonunun yaratılması

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Yukarıdaki referanslarda da yer aldığı üzere, yapılan görüşmelerden elde edilen veriler doğrultusunda, iş birliği sürecinin genel olarak 3 ay ile 6 ay arasında sürdüğü fakat bazı durumlarda bu sürecin 1 yılı da bulabildiği sonucuna ulaşılmıştır. Öte yandan, FinTech girişimleri ile bankalar arasındaki ortaklaşa rekabet kararında etkili olan etkenlere ise Tablo 3.4’te yer verilmiştir. Yapılan görüşmelerden elde edilen verilere göre iş birlikleri süreci regülasyonlardan önce çok daha uzun sürmekte iken, regülasyonlarla ve sektörde gerçekleştirilen örnek iş birlikleri ile sürecin daha kolaylaştığı ve kısaldığı görülmektedir. Ortaklaşa rekabetin daha hızlı sonuçlanması için banka içerisindeki uzmanlıkların ve bilgi seviyesinin artırılmasıyla bürokrasinin hafifletilmesi, FinTech girişimlerinin niş alana yönelerek iş birliği motivasyonunun oluşturulması ve sektörün olgunlaşması gerekmektedir.

3.8.3.4 Tema 8: İş Birliği Sürecinde Karşılaşılan Problemler

Gelişmemiş, belirsiz, riskli ve kültür olarak iş birliğine yatkın olmayan pazarlarda iş birliği süreçlerinde karşılaşılan problemler oldukça fazla olmaktadır (Nishi, Christakis, Evans, O'Malley, & Rand, 2016). Öncelikle, iş birliği öncesinde ve iş birliğini gerçekleştirirken karşılıklı mutabakata varılması gereken konular olurken, bu süreçlerde tarafların beklentilerini net bir şekilde ifade etmemesinden kaynaklı, iş birliği sonrasında bazı problemler söz konusu olmaktadır.



Şekil 3.13 : Kod, Kategori ve Tema İlişkisi – İş Birliği Sürecinde Karşılaşılan Problemler

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Şekil 3.13'te gösterildiği üzere tez çalışması kapsamında yapılan araştırmada bankalar ve FinTech girişimleri arasındaki iş birliği sürecinde karşılaşılan problemler hem banka yöneticilerine hem de FinTech girişimi yöneticilerine sorulmuş olup, 17 koda ve 3 kategoriye ayrılmıştır. Aşağıda, görüşmeler kapsamında “İş Birliği Sürecinde Karşılaşılan Problemler”e ilişkin

sorulan soru ile elde edilen bulgulara ve bu bulguların literatür ile karşılaştırılması neticesinde elde edilen sonuçlara yer verilecektir.

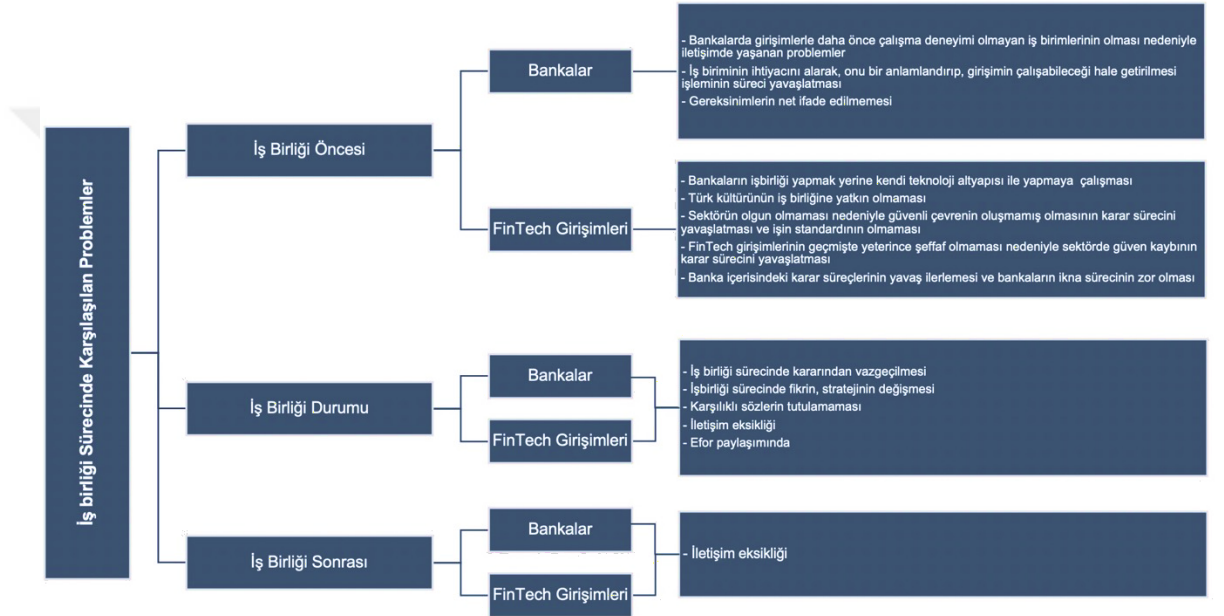
Banka Yöneticisi:

“Girişimlerle daha önce çalışma deneyimi olmayan iş birimleri oluyor aslında ve bizim bir başka misyonumuz da bu kasi geliştirmek dolayısıyla bu bir sıkıntı olabiliyor. Mesela iş biriminin ihtiyacını aldığımızda onu bir anlamlandırıp, girişimin çalışabileceği hale de getirmemiz gerekebiliyor. Öte yanda, çok hızlı dönüş yapmamız gerekiyor girişime çünkü zaman döngüleri çok kısa. Eğer iş birliğini 7 veya 8 ayda kapatamazsak, o girişim ölebilir, dolayısıyla mesela hızla bir başka problem oluyor. Özellikle çok fazla kurumsal işletmeyle çalışmayan girişimler bazen görüşmelerde kendilerini en iyi çözümü sunan ve rakibi olmayan olarak anlatabiliyor. Ya da belirtmiş olduğumuz ihtiyacı tam anlamayıp, aslında bambaşka bir çözümünden bahsediyor olabiliyor ya da yeterli esnekliği göstermiyor olabilir.”

FinTech Girişimi Yöneticisi:

“Direkt ben böyle bir iş birliği yapmak istemiyorum diyen bankalar var ki bu kabul edilebilir bir şey. Her şeyi fırsat görmeyip yapmak da istemeyebilir. Dolayısıyla fikre hiç sıcak bakmayan bankalar da oldu ilk aşamada. Fikre sıcak baktıktan sonra iki tip banka var. Bir kopyalayarak kendi içerisinde gerçekleştirmeye çalışan bankalar, diğeri de gerçekten gel beraber bu işi yapalım, beraber kazanalım, beraber büyüyelim diyen bankalar. Ne yazık ki genelde ben öğreneyim kendim yapabilir miyim acaba deyip de yapamayan çok fazla banka var. Hadi gel beraber büyüyelim noktasını da ilerleyen banka sayısı gerçekten çok az. İş birliği sürecinde herhangi bir kötü deneyim yaşamadık.”

Yukarıda yer verilen referanslarda da yer aldığı üzere, ortaklaşa rekabet sürecini üç aşamaya ayırmamız mümkündür. İlk aşama, iş birliği kararına varılana kadar olan süreci kapsamaktadır. İkinci aşama, iş birliği kararına varılmasının ardından işin gerçekleştiği süreci kapsamaktadır. Son aşama ise işin tamamlanmış ve nihai müşteriye ulaştığı süreci içermektedir.



Şekil 3.14 : İş Birliği Sürecinde Karşılaşılan Problemler

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Yapılan görüşmeler doğrultusunda hem banka hem de FinTech tarafında iş birliğine ilişkin en fazla problem, Şekil 3.14'te da görüldüğü üzere, 1. aşama olan iş birliği kararına varılmadan önceki süreçte yaşanmaktadır. Ardından en fazla problem, ikinci aşama olan iş birliği kararına varılmasının ardından işin gerçekleştiği süreçte yaşanmaktadır. Son aşamada ise çok nadir problemlere rastlanmaktadır. İlk aşamada yaşanan problemler taraflar arasında farklılık gösterirken, iş birliği durumunda ve iş birliği sonrası karşılaşılan problemler benzerlik göstermektedir. Görüşmelerden elde edilen bulgulara göre en fazla yaşanan problemin “**iletişim sorunu**” olduğu tespit

edilmiştir. Taraflar arasında taleplerin her aşamada açık bir şekilde dile getirilmemesinden/anlaşılamamasından dolayı sonraki aşamalarda problem yaşandığı sonucuna varılmıştır. Buna göre iş birliği sürecinde yaşanan problemlerin azaltılması için tarafların her aşamada iletişimi ön planda tutarak, beklentileri açık bir şekilde dile getirmesi ve bu beklentiler üzerinde ortak yazılı anlaşmaya varmaları önem arz etmektedir.

3.8.3.5 Tema 9: Finansal Hizmetler Ekosistemini Geliştirmeye Dair Beklentiler

2008 krizinden sonra finansal hizmetler ekosistemine yeni oyuncu olarak giren FinTech girişimleri, finansal hizmetler ekosisteminde dönüşüm yaratmıştır (**Heisenberg Prensibi**). Bu tez çalışmasında, yaşanan bu dönüşümde, ortaklaşa rekabet stratejisinin bankalar ve FinTech girişimleri tarafından neden uygulandığı, nasıl uygulandığı ve stratejiyi geliştirmeye dair neler yapıldığı tespit edilmiştir. Son olarak, gerçekleştirilen görüşmeler doğrultusunda tarafların yaşanan bu dönüşümdeki deneyimlerinden ve stratejiye dair algılarından hareketle ekosistemi geliştirmeye dair beklentileri de tespit edilmiştir.



Şekil 3.15 : Kod, Kategori ve Tema İlişkisi – Ekosistemi Geliştirmeye Dair Beklentiler

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Şekil 3.15'te gösterildiği üzere finansal hizmetler ekosistemini geliştirmeye yönelik yapılması gerekenler hem banka yöneticilerine hem de FinTech girişimi yöneticilerine sorulmuş olup, 38 koda ve 5 kategoriye ayrılmıştır. Aşağıda, görüşmeler kapsamında “Ekosistemi Geliştirmeye Dair Beklentiler”e ilişkin sorulan soru ile elde edilen bulgulara yer verilecektir.

Banka Yöneticisi:

“FinTech girişimlerinin niş sektörlere yönelmesi gerekiyor. Teşviklerin, fonların, cesaretin artırılması gerekiyor. Sektörün olgunlaşması gerekiyor.”

FinTech Girişimi Yöneticisi:

“Birincisi, Türkiye’deki bankalar bankacılık dışındaki faaliyetleri de göstermek niyetinde. Şu anda Türkiye’nin en büyük şirketlerine baktığımda hep bankalar zaten, Avrupa’da Amerika’da baktığımızda hep teknoloji şirketleri. Bunun en büyük sebepleri de bankacılık faaliyetleri dışında da faaliyet gerçekleştiriyorlar dolayısıyla sahada olmayı, müşteri etkileşimini kaybetmekten korkuyorlar ve rakip olarak görüyorlar. Bu durumun aşılması iş birliklerini artıracaktır. İkincisi, bankaların FinTech girişimlerinin arkasında durması gerekiyor. Yurt dışındaki bankalar daha fazla arkalarında duruyor girişimlerin. Fakat bunun da nedeni oradaki bankaların Türkiye’deki kadar yeterli altyapılara sahip olmamalarından kaynaklanıyor. Üçüncüsü, regülasyonların FinTech girişimlerini de dengeleri koruyacak mevzuatların çıkarılması kritik ve önemli. Örneğin açık bankacılıkta bankalar önceliklendirildi ama biz hala bekliyoruz. Bankacılık lobisi çok kuvvetli. Oradaki algıyı yıkabiliyor olmak gerekiyor. Son olarak, geçmişte bazı FinTech girişimlerinin gri alanlarda faaliyet göstermesinden dolayı bütün FinTech girişimleri bankalar tarafından aynı kâseye koyuldu. Kötü itibarın kırılması gerekiyor. Şeffaflık önemli. Yani bankaların düşünce yapısının değişmesi ve regülatörlerin bankaların aldığı bazı tutumları engellemesi gerekiyor. Son olarak, FinTech girişimlerinin de lobi oluşturması, birbirini desteklemesi, birbirlerini kötülemeden beraber hareket ediyor olması gerekiyor.”

Yukarıda yer verilen referanslarda da yer aldığı üzere yapılan görüşmeler doğrultusunda ekosistemi geliştirmeye dair beklentileri, regülatörden beklentiler, finansal beklentiler, ekosistemden beklentiler, bankalardan beklentiler ve FinTech girişimlerinden beklentiler olarak beş grupta incelenmesi mümkündür:

1. Finansal Düzenleyicilerden Beklentiler:

- Regülatörlerin yurt dışı ile iş yapılmasını kolaylaştırıcı kurallar getirmesi ve yurt dışı açılımını desteklemesi,
- Regülasyonların FinTech girişimleri için daha serbest olması ve FinTech girişimlerini koruyacak şekilde düzenlenmesi,
- Uygulanabilir, kapsayıcı, eksiksiz ve net olması,
- Regülatörlerin bankaların aldığı bazı tutumları engellemeye devam etmesi,
- Türkiye'deki düzenlemelere paralel olarak dünyadaki etkilerine de bakılması,
- Düzenlemelerin müşteriye daha fayda sağlayıcı bakış açısıyla çıkarılması,
- Ulusal API stratejisine geçilmesi,
- Regülatörlerin pazara girmek isteyen FinTech iş modellerini sorgulaması ve eğer pazarda bir doyum varsa bu iş modellerinin pazara girmesini engellemesi,
- FinTech girişimlerinin test yapabilmesi (Sandbox) için gerekli ortamın sağlanması.

2. Finansal Beklentiler:

- Teşviklerin sağlanması,
- Vergisel avantajların sağlanması,
- Finansal erişimin kolaylaştırılması ve artırılması.

3. Ekosistemden Beklentiler:

- Türkiye'nin teknoloji üssü haline gelmesi,
- Pazarın olgunlaşması,
- FinTech ve işletme iş birliğine daha fazla önem verilmesi,
- Güçlü bankacılık lobisinin kırılması, FinTech lobisinin oluşturulması,
- Ekosistemde güven ortamının oluşturulması,

- FinTech girişimlerinin kendi arasında veya FinTech girişimleri ile bankalar arasında ekosistemin nasıl gelişeceğine dair çalışmaların yapılması,
- Ar-Ge merkezlerinin artırılması,
- Akademi tarafında da daha fazla çalışmanın yapılması,
- İş birliği kavramının içselleştirilmesi,
- Bilgi paylaşımının artırılması,
- Özel ve kamunun birbirini desteklemesi.

4. FinTech Girişimlerinden Beklentiler:

- FinTech girişimlerinin güvenilir olmayan işletmelerle çalışmaması,
- Büyüyen FinTech girişimlerinin 'exit' olmaması,
- FinTech girişimlerinin birbirlerini desteklemesi ve iş birlikleri gerçekleştirmesi,
- FinTech girişimleri üzerindeki kötü itibarın kırılması,
- FinTech girişimlerinin niş alanlara yönelmesi.

5. Bankalardan Beklentiler:

- Bankaların müşteri etkileşimini kaybetmekten korkmayarak, FinTech girişimlerini rakip olarak görmemesi,
- Bankaların FinTech girişimlerinin arkasında durması,
- Bankaların bankacılık dışındaki faaliyetleri gerçekleştirmeye çalışmaması,
- Bankaların düşünce yapısının değişmesi,
- Banka içerisinde inovasyon bilincinin yaygınlaşması.

Yapılan görüşmelerden elde edilen sonuçlara göre sektörün henüz olgunlaşmaması nedeniyle beklentilerin oldukça fazla olduğu görülmektedir. Buna göre;

- Finansal düzenleyicilerin, finansal hizmetler ekosisteminin gelişmesinde bankaların ve FinTech girişimlerinin hareket alanını genişletecek düzenlemeler getirerek, aynı zamanda pazarın kontrollü büyümesini sağlaması,
- Hem bankaların hem de FinTech girişimlerinin birbirlerini destekleyerek, müşteri deneyimine odaklanması önem arz etmektedir.

Tablo 3.5: Bankalar ve FinTech Girişimlerine Sorulan Soruların Kategoriler ve Temalar ile Bağlantısı

No	Sorular	Kategoriler	Temalar
1	FinTech girişimleriyle/Bankalarla işbirliği yapmanızdaki ana motivasyon kaynağı nedir?	Müşteri	Ortaklaşa Rekabet Motivasyonu
		İhtiyaç	
		Katma Değer Sağlamak	
2	FinTech girişimleri/Bankalar ile gerçekleştirdiğiniz iş birliklerinin finansal hizmetler ekosistemine fayda sağladığını düşünüyor musunuz? Lütfen nedenini açıklayınız?	Stratejik Gelişmeler	Ortaklaşa Rekabetin Ekosisteme Faydaları
		İnovatif Gelişmeler	
		Pazarın Gelişmesi	
3	Bankalar ve FinTech girişimleri iş birliği sürecinde parantez içerisinde belirtilen aşamalar yaşandı mı? Eğer yaşandıysa şu an hangi aşamadayız? (1. Aşama: İnkâr, 2. Aşama: Öfke ve agresif yöntemler, 3. Aşama: Geçici çözümler, 4. Aşama: Sektörün karlı olmadığı düşüncesi, 5. Aşama: Hem sektör hem de kendileri için iş birliği fikrinin faydalı olduğu düşüncesi)	Bankalar FinTech Girişimlerini Kabullendi	Bankaların FinTech Girişimlerini Kabul Aşamaları
		Bankalar FinTech Girişimlerini Hala Kabullendi	
		Kabullenme Durumu Değişkenlik Gösteriyor	
4	Finansal teknolojilere nasıl yatırımlar yapıyorsunuz?	FinTech Yatırımları	FinTech Pazarına Giriş Modelleri
		İş Birliği Modelleri	
5	İş birliği yapacağınız FinTech girişimini/bankayı seçerken hangi kriterlere dikkat ediyorsunuz?	Bankalarla İş Birliği Kriterleri	Doğru Partner Seçimi
		FinTech Girişimleriyle İş Birliği Kriterleri	
6	İş birliği sürecinde regülasyonun destekleyici etkisi oldu mu? (Hangi	Regülasyonun Olumlu Etkileri	

	konularda destekleyici etkisi olmadı, hangi konularda destekleyici etkisi oldu)	Regülasyonun Olumsuz Etkileri	Regülasyonların Ortaklaşa Rekabet Üzerindeki Etkisi
		Regülasyonlarda Geliştirilmesi Gereken Alanlar	
7	İşbirliğini tamamlama süreci ortalama ne kadar zaman alıyor? Süreci etkileyen (yavaşlatan & hızlandıran) unsurlar nelerdir?	İş Birliği Süreci	İşbirliği Sürecini Hızlandıran ve Yavaşlata Etkenler
		İş Birliğini Hızlandıran Etkenler	
		İş Birliğini Yavaşlatan Etkenler	
8	İş birliği kararına varmadan önce, iş birliği sürecinde ve sonrasında zorlandığınız konu/konular neler oldu?	İş Birliği Öncesi	İş Birliği Sürecine Etki Eden Etkenler
		İş Birliği Durumu	
		İş Birliği Sonrası	
9	Ekosistemde iş birliğini artırmaya yönelik geliştirilmesi gereken nelerdir?	Regülatörden Beklentiler	Ekosistemi Geliştirmeye Dair Beklentiler
		Finansal Beklentiler	
		Ekosistemden Beklentiler	
		Bankaların Geliştirmesi Gereken Alanlar	
		FinTech Girişimlerinin Geliştirmesi Gereken Alanlar	

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Sonuç olarak, bu bölümde Tablo 3.5'te özetlendiği gibi banka yöneticileri ve FinTech girişimi yöneticileri ile gerçekleştirilen görüşmeler toplam 141 kod, 27 kategori ve 9 tema aracılığı ile bulgular başlığında aktarılmış olup, bu bulgular literatür çalışmaları ile karşılaştırılmıştır. Tez araştırmasında kullanılan fenomenoloji araştırma yöntemi yardımıyla algıların ve deneyimlerin analiz edilmesi sonucunda ortaklaşa rekabet stratejisinin başarılı olabilmesi için **güven, iletişim, değer önerisi ve kültür** bileşenleri ön plana çıkmıştır. Bir sonraki bölüm olan sonuç bölümünde ise elde edilen bulgular aracılığı ile çıkan bu bileşenler ve finansal hizmetler ekosisteminde ortaklaşa rekabet stratejisi üzerinde çalışacak olan araştırmacılar için araştırma önerileri paylaşılacaktır.

SONUÇ

Tarihsel süreç içerisinde teknolojik gelişmelerle birlikte bilginin evrimine paralel olarak işletmelerin yönetim ve organizasyon stratejilerinde değişimler yaşanmıştır. Bu değişimlerin arkasında yatan nedenler ise hem sürdürülebilirlik sağlamak hem de rekabet avantajı elde etmek olmuştur. Değişimi gerçekleştiremeyen işletmeler ise mevcut konumlarını ekosisteme yeni giren girişimlere bırakmak zorunda kalmışlardır.

Teknolojik gelişmeler, ekosisteme yeni iş modeli olarak giren platform tarzı örgütlerin inovatif fikirlerini desteklerken, aynı zamanda ekosistemin geleneksel oyuncularını da stratejik iş birliklerine zorunlu hale getirmiştir. Çalışmanın 2. Bölümü'nde yer alan James F. Moore tarafından tanımlanan "İş Ekosisteminin Gelişme Aşamaları" (1997), bu tez çalışmasının konusu olan finansal hizmetler ekosistemi çerçevesinde ele alındığında ilk aşamada, bankaların finansal hizmetler ekosisteminde bir değer yaratabilmek için kendi geliştirdiği ürün ve hizmetlerinin yanında, potansiyel iş birliği fırsatlarını göz önünde bulundurmaya başlaması gerekmektedir. İkinci aşamada, bankaların ekosisteminin genişlemesini hedeflemesi ve bunun için de iş birlikleri yapmaya başlaması gerekmektedir. Üçüncü aşamada, bankaların finansal hizmetler ekosisteminde otorite kurması ve iş birliklerini sürdürmesi için müşterilere ve iş ortaklarına (FinTech girişimlerine) birleştirici bir vizyon sunması gerekmektedir. Aynı zamanda liderlik konumunu korumak ve kar marjlarını artırmak bu aşamada kritik bir öneme sahiptir. Son aşamada ise bankaların inovasyona devam etmesi ve müşterilerin ve iş ortaklarının rakip ekosistemlere geçişini önlemek için stratejiler geliştirmesi gerekmektedir. Sonuç olarak, ekosistemin doğru yönetilebilmesi ve ayakta kalabilmesi için ortaklaşa rekabetin ilk aşamadan itibaren bankalar ve FinTech girişimleri tarafından doğru stratejiler ile ele alınması gerekmektedir.

Bu tez çalışmasında, bankalar ile FinTech girişimlerinin gerçekleştirdikleri ortaklaşa rekabet stratejisinin finansal hizmetler ekosistemindeki uygulama alanına ilişkin bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Tez

çalışması kapsamında Türkiye pazarında faaliyet gösteren altı banka yöneticisi ve yedi lisanslı FinTech girişimi yöneticisi ile gerçekleştirilen görüşmeler doğrultusunda banka ve FinTech girişimlerinin ortaklaşa rekabet stratejisine ilişkin algıları ve deneyimleri analiz edilerek, ortaklaşa rekabet stratejisi kararının arkasında yatan motivasyon, ortaklaşa rekabet modelleri, ortaklaşa rekabet süreci ve bu süreçte yaşanan problemler ve son olarak ekosistemde ortaklaşa rekabet stratejisinin geliştirilmesi gereken alanlar tespit edilmiştir.

Tezin bu bölümünde ise bankalar ve FinTech girişimleri ile yapılan görüşmelerden elde edilen bulgular doğrultusunda çalışmanın 2. Bölümü'nde yer verilen ve Yazıcı (2021) tarafından geliştirilen “Finansal Teknolojiler: Stratejik Bir Yaklaşım” modelinden yararlanılarak, ortaklaşa rekabet stratejisi geliştirmeyi planlayan bankalar ve FinTech girişimleri için strateji önerilerde bulunulacaktır.

Modele göre finansal hizmetler ekosisteminde teknoloji, ekonomi, toplum ve regülasyon bileşenlerinin iyi analiz edilmesi neticesinde, alınacak stratejik kararların da o kadar başarılı olacağı savunulmuştur. Bir sonraki aşamada, bu bileşenler bankalar ve FinTech girişimleri ile görüşmelerden elde edilen bulgular çerçevesinde analiz edilecektir.

Teknoloji (Kolaylaştırıcı)

Ortaklaşa rekabet stratejisine ilişkin bir karar alınmadan önce teknolojinin finansal hizmetler ekosistemindeki rolünün anlaşılması önem arz etmektedir. Bu tez çalışmasında teknoloji bileşeni, inovatif gelişmeler ortak nokta olmak üzere *Ortaklaşa Rekabet Motivasyonu*, *Ortaklaşa Rekabetin Finansal Ekosisteme Faydaları*, *FinTech Pazarına Giriş Modelleri* ve *Doğru Partner Seçimi* temalarında karşımıza çıkmıştır.

Modele göre finansal erişimi demokratikleştiren ve kolaylaştıran ürünler ve hizmetler, teknolojik gelişmeler sayesinde ivme kazanmış olup, aynı zamanda, finansal hizmetler sektöründe inovasyonun ve yeni iş modellerinin

önünü açılmıştır (Yazıcı, 2021). Teknolojiyi kullanarak, finansal hizmetler pazarına agresif bir şekilde nüfuz eden FinTech girişimleri bankaları ve ekosistemi dönüşüme zorlayarak, ekosistemin bir sonraki aşamaya geçmesinde önemli rol oynamıştır. Böylelikle, ekosistemde çok uzun zamandır geleneksel bankacılık iş modeli ile öncü rol oynayan bankaları, finansal hizmetler ekosistemine teknolojiyi getiren FinTech girişimleri ile rekabet avantajı elde edebilmek amacıyla ortaklaşa rekabet stratejisini uygulamaya başladıklarını görmekteyiz.

Bu tez çalışmasında banka yöneticileri ve FinTech girişimleri yöneticileri ile gerçekleştirilen görüşmeler neticesinde yapılan tespitlere göre ilk olarak, bankaların, FinTech girişimleri ile iş birliği gerçekleştirmesinin altında yatan en önemli motivasyonlar arasında **yeni teknolojilere ulaşmak** yer almıştır. Yapılan iş birliği sonucunda yeni iş modellerinin doğmasına ve gelişmesine, tüketicilerin online taraftaki deneyimlerinin artmasına, teknolojinin gelişmesine, dijitalleşmenin artmasına, müşteri deneyimi ile yeni alternatif ürün ve hizmetlerin gelişmesine ve son olarak rekabet avantajı elde edilmesine fayda sağlamaktadır. Özetle, ortaklaşa rekabet stratejisi, teknolojinin de kullanımıyla inovatif iş modeli, ürün, hizmet ve deneyim geliştirirken aynı zamanda rekabet avantajı sağlama konusunda önemli rol oynamaktadır.

İkinci olarak hem FinTech girişimlerinin hem de bankaların, **teknolojik yetkinlik** kriterini iş birliği yapacağı partnere karar verirken ön planda tuttuğunu görmekteyiz. Buna göre bir bankanın, teknolojisinden yararlandığı bir FinTech girişimi ile iş birliği yaparken, müşterinin beklentileri doğrultusunda ürün veya hizmetin geliştirilmesi önem arz etmektedir. Öte yandan, bankanın teknolojik altyapısının iyi olması ise bir FinTech girişiminin iş yapabilmesi için önem arz etmektedir. Örneğin, görüşmeler esnasında kolay API entegrasyonunun, iş birliği kararında itici unsur oynadığı görülmektedir. API ekonomisi, açık inovasyonu güçlendirerek, ekosistemler içinde ve arasında ve aynı zamanda farklı pazarlarda güvenli ve verimli etkileşimleri kolaylaştırmaktadır (Sironi, 2021).

Son olarak, son dönemde hem Türkiye pazarında hem de uluslararası pazarlarda, bankaların yeni teknolojiye hakim olmaya başlamasıyla birlikte FinTech girişimlerini satın almaya veya kendi FinTech girişimini kurmaya başladıklarını görmekteyiz. Bu durum Robert ve Berry (1984) modelinde de görüldüğü gibi bankalar teknolojik yetkinlikleri banka içerisinde ne kadar geliştirirse o kadar iş birliklerinden uzaklaşmaya başlamaktadır. Öte yandan, yine son dönemde uluslararası pazarlar ile benzer bir şekilde bankaların hızlandırma programları kurarak, banka içerisinde gelişen FinTech girişimleriyle çalışmaya başladıkları da görülmektedir. Her iki durum da bankanın müşteri ile olan etkileşiminde yerini korumasını güçlendirmektedir. **Bankaların teknolojik yetkinliklerinin artmasının**, pazarda halihazırda bulunan FinTech girişimleri ile gerçekleştirecekleri iş birlikleri üzerinde olumsuz etkisinin olabileceği düşünülmektedir. Burada, **“yap” veya “satın al” kararı** devreye girmektedir. “Yap” kararında; proje yönetimi kapsamında, kaynak kullanımı, zaman ve maliyetler ön plana çıkmaktadır. “Satın al” kararında ise, tedarikçi şirketin güvenilirliği, ürün maliyetleri, kalitesi ve proje ekibinin yetkinliği gibi konular ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle, bankanın ortaklaşa rekabet stratejisi kararını vermeden önce kaynak kullanımı, zaman ve maliyet analizini doğru yapması gerekmektedir.

Sonuç olarak, bu tez çalışmasında, finansal hizmetler sektöründe gerçekleştirilecek ortaklaşa rekabet stratejisinde teknolojinin kritik bir rol oynadığı sonucu ortaya çıkmaktadır. Genel olarak, ortaklaşa rekabet stratejisi motivasyonu, yeni teknolojilere erişim ve inovasyonu teşvik etme arzusuyla beslenmektedir. Bu motivasyonla gerçekleşen stratejik iş birliği müşteri deneyimini iyileştirirken, aynı zamanda dijitalleşmeyi de teşvik etmektedir. Ancak bankaların banka içerisinde teknolojik yetkinliklerini geliştirmesinin FinTech girişimleriyle gerçekleştirilecek ortaklaşa rekabet stratejisini sekteye uğratması öngörülmektedir. Bu durumdan ekosistemin etkilenmemesi için de bankaların “yap” veya “satın al” kararı öncesinde kaynak kullanımı, zaman ve maliyet analizini yaparak karar vermesi önerilmektedir.

Toplum (Talep Yaratan ve Tüketen)

Ortaklaşa rekabet stratejisine ilişkin bir karar alınmadan önce toplumun finansal hizmetler ekosistemindeki rolünün anlaşılması önem arz etmektedir. Bu tez çalışmasında toplum bileşeni, müşteri deneyimi ortak nokta olmak üzere *Ortaklaşa Rekabet Motivasyon*, *Ortaklaşa Rekabetin Finansal Ekosisteme Faydaları* ve *Doğru Partner Seçimi* temalarında karşımıza çıkmıştır.

Modele göre toplumu, içinde bulundukları ekonominin şartlarını, kültürünü, davranış standartlarını, satın alma, tüketim ve tasarruf alışkanlıklarını, paraya bakış açılarını anlamadan finansal teknoloji alanında herhangi bir strateji oluşturmak mümkün değildir (Yazıcı, 2021). Ekosistemdeki paydaşlar tarafından tüketicinin istekleri ve ihtiyaçları doğrultusunda, tüketici deneyimini iyileştirmeye ve geliştirmeye yönelik adımlar atıldığı takdirde ekosistemin büyümesi ve gelişmesi mümkün olmaktadır.

Bu tez çalışmasında banka yöneticileri ve FinTech girişimleri yöneticileri ile gerçekleştirilen görüşmeler neticesinde yapılan tespitlere göre ilk olarak, bankalar ve FinTech girişimleri tarafından gerçekleştirilen ortaklaşa rekabet stratejisinin ana motivasyon kaynakları arasında mevcut **müşteriye daha iyi bir ürün, hizmet veya deneyim sunulması** gelmektedir. Öte yandan, finansa erişimi olmayan (unbanked) veya kısıtlı erişimi olan (underbanked) topluma finansal erişimin sağlanması bankaların FinTech girişimleri ile gerçekleştirilecek ortaklaşa rekabet kararında önem arz etmektedir. Özetle, ortaklaşa rekabet stratejisi geliştirmeye planlayan bankalar ve FinTech girişimleri hem mevcut müşteriye daha iyi ürün, hizmet ve deneyim sunmayı hem de potansiyel müşteriye ulaşmayı hedeflemelidir. Her iki tarafın da tüketiciyi ön plana koyarak ortaklaşa rekabet stratejisi gerçekleştirmesi ile pazara sunulan inovatif ürün ve hizmetler, finansal hizmetler ekosisteminin gelişmesini sağlamaktadır.

Çalışmanın 1. Bölümü'ndeki Şekil 1.3'teki Değerler Ağı Şeması'na göre FinTech girişimleri ve bankalar arasındaki ilişki, müşteri tarafında hem

tamamlayıcı hem de rekabetçi olarak karşımıza çıkmaktadır. Müşteri, bankanın ve FinTech girişiminin birlikte pazara sunduğu ürün veya hizmete sadece banka veya FinTech tarafından pazara sunulan ürün veya hizmetten daha fazla değer veriyorsa, o FinTech girişimi, bankanın tamamlayıcısıdır. FinTech girişiminin bankanın tamamlayıcısı mı yoksa rakibi mi olduğunu belirlemek için müşterilerin iki hizmeti bir araya getirdiklerinde nasıl bir değer yarattığını ve hangi hizmetin baskın olduğunu değerlendirmek gerekmektedir. Böylelikle, müşterinin bankanın ve FinTech girişiminin birlikte piyasaya sunduğu ürün ve hizmeti tarafların tek başına pazara sunulan ürün veya hizmetten daha değerli bulması doğru ortaklaşa rekabet stratejisi kararı alındığını göstermektedir.

Sonuç olarak, finansal hizmetler ekosistemin gelişebilmesi için toplumun doğru analiz edilmesiyle birlikte ortaklaşa rekabet stratejisi çerçevesinde bankaların ve FinTech girişimlerinin mevcut ve potansiyel müşteriye ön plana koyarak, tamamlayıcı bir rol üstlenmesi gerekmektedir. Böylelikle ekosistemde simbiyotik büyüme de gerçekleşebilmektedir.

Ekonomi (Yönlendirici)

Ortaklaşa rekabet stratejisine ilişkin bir karar alınmadan önce ekonominin finansal hizmetler ekosistemindeki rolünün anlaşılması önem arz etmektedir. Bu tez çalışmasında ekonomi bileşeni, pazarın büyümesi ortak nokta olmak üzere *Ortaklaşa Rekabet Motivasyonu*, *Ortaklaşa Rekabetin Finansal Ekosisteme Faydaları* ve *Finansal Hizmetler Ekosisteminin Geliştirmeye Dair Beklentiler* temalarında karşımıza çıkmıştır.

Modele göre davranışsal finans ve paylaşım ekonomisi bu alanın şekillenmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Yazıcı, 2021). Bu kavramlar, bankaların ve FinTech girişimlerinin iş stratejilerini, ürünlerini ve hizmetlerini yeniden tanımlamalarına yol açmıştır. Davranışsal finans, insanların finansal kararlarını rasyonel olmayan, psikolojik faktörlere dayalı olarak alabileceğini öne sürmektedir. Örneğin, kişisel finans uygulamaları ve yatırım danışmanlığı platformları, kullanıcıların finansal davranışlarını daha iyi anlamak ve

yönlendirmek için davranışsal finans prensiplerini kullanmaktadır. Paylaşım ekonomisi ise, paylaşılan kaynakları ve hizmetleri optimize etmeyi amaçlayan bir ekonomik modeldir. Örneğin, peer-to-peer kredi platformları ve dijital cüzdan uygulamaları, bireylerin finansal kaynaklarını daha verimli bir şekilde paylaşmalarına olanak tanımaktadır.

Bu tez çalışmasında banka yöneticileri ve FinTech girişimleri yöneticileri ile gerçekleştirilen görüşmeler neticesinde yapılan tespitlere göre ilk olarak, FinTech girişimleri ve bankalar tarafından gerçekleştirilen ortaklaşa rekabet stratejisi sonucunda finansa erişimi olmayan (unbanked) veya kısıtlı erişimi olan (underbanked) kitlelerin finansal kaynaklara erişimi sağlanarak, **pazarın büyümesi** desteklenmiştir. Bu erişim ise yeni iş modelleri aracılığıyla yapılmıştır. 2. Bölüm'de Türkiye FinTech iş modelleri kısmında yer verildiği üzere, 2022 yılı itibariyle Türkiye'de 20 adet FinTech iş modeli bulunmaktadır. Değişen ekonominin doğru analiz edilmesi neticesinde ortaya çıkan bu yeni iş modelleri, bankalarla gerçekleştirdikleri iş birlikleriyle pazarın büyümesini ve ekosistemin gelişmesini sağlamaktadır. Buradaki önemli nokta hem bankaların hem de FinTech girişimlerinin tüketicinin davranışlarını doğru analiz ederek, ekonomiye birlikte yön verebilme gücüne sahip olmalarıdır. Böylelikle, ortaklaşa rekabet stratejisi rekabet avantajını da beraberinde getirmektedir. Rekabet avantajı, görüşmelerden elde edilen bulgulara göre taraflar arasında iş birliğinin arkasında yatan önemli bir diğer motivasyon olarak yer almaktadır.

Sonuç olarak, yaşanan ekonomik gelişmeler ve ekonomik gelişmelerin etkisiyle değişen tüketici davranışları, bankalar ve FinTech girişimleri arasındaki ortaklaşa rekabet stratejileri üzerinde yönlendirici etkiye sahiptir. Yeni ekonomik sistemle gelen yeni tüketici ihtiyaçları ve yeni iş modelleri, bankaların ve FinTech girişimlerinin ortaklaşa rekabet stratejisi kararlarını belirlerken ve finansal ürün ve hizmetler geliştirirken dikkate almaları gereken önemli faktörlerdir.

Regülasyon (Oyunun Kuralı)

Ortaklaşa rekabet stratejisine ilişkin bir karar alınmadan önce regülasyonun finansal hizmetler ekosistemindeki rolünün anlaşılması önem arz etmektedir. Bu tez çalışmasında finansal hizmetler sektörünün riskli ve finansal teknolojiler sektörünün ise henüz olgunlaşmaması nedeniyle regülasyonlar hem fırsat yaratıcı hem de tehdit unsuru olarak görülmek üzere *Doğru Partner Seçimi, Regülasyonların İş Birliği Üzerindeki Etkileri, İş birliği Süresini Hızlandıran ve Yavaşlatan Etkenler ve Finansal Hizmetler Ekosistemini Geliştirmeye Dair Beklentiler* temalarında karşımıza çıkmıştır.

Modele göre inovasyon hem bir fırsat hem de bir tehdit olarak değerlendirilmektedir. Fırsat olarak değerlendirilmesi, yeni regülasyonların, yeni iş olanakları açması anlamına gelirken, tehdit olarak değerlendirilmesi ise girişimlerin inovasyon olanaklarını kısıtlayıcı kanunların gündeme gelmesi şeklinde algılanmaktadır (Yazıcı, 2021).

Bu çalışmanın 2. Bölümü'nde "regülasyon" kısmında değinildiği üzere Avrupa Birliği ve Birleşik Krallık başta olmak üzere Singapur, Hong Kong gibi Uzak Asya'nın önemli ekonomiye sahip ülkeleri, FinTech regülasyonunda inovasyonu fırsat olarak görmüş ve öncü çalışmaları ile uluslararası pazardaki diğer ülkelere yol haritası olmuştur. Tez çalışmasında banka yöneticileri ve FinTech girişimleri yöneticileri ile gerçekleştirilen görüşmeler neticesinde Türkiye'deki finansal düzenleyiciler yukarıda bahsi geçen öncü ülkelerin regülasyonlarını takip ettiği fakat düzenleyicilerin aynı zamanda geliştirmesi gereken tarafları da olduğu tespit edilmiştir.

Finansal teknolojiler sektörünün henüz yeni bir sektör olması nedeniyle finansal düzenleyiciler ilk aşamada kısıtlayıcı politika, ardından serbestleşme politikası izlemektedir. Bu durum da girişimlerin inovasyon faaliyetlerini ilk aşamada kısıtlamaktadır. Bu noktada, regülasyonlar tehdit unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. FinTech girişimleri ve bankalar, hem işletme içerisinde benimseyecekleri **inovasyon kültürü** hem de **ortaklaşa rekabet stratejisi çerçevesinde gerçekleştirecekleri inovatif çalışmalar** ile regülasyonun

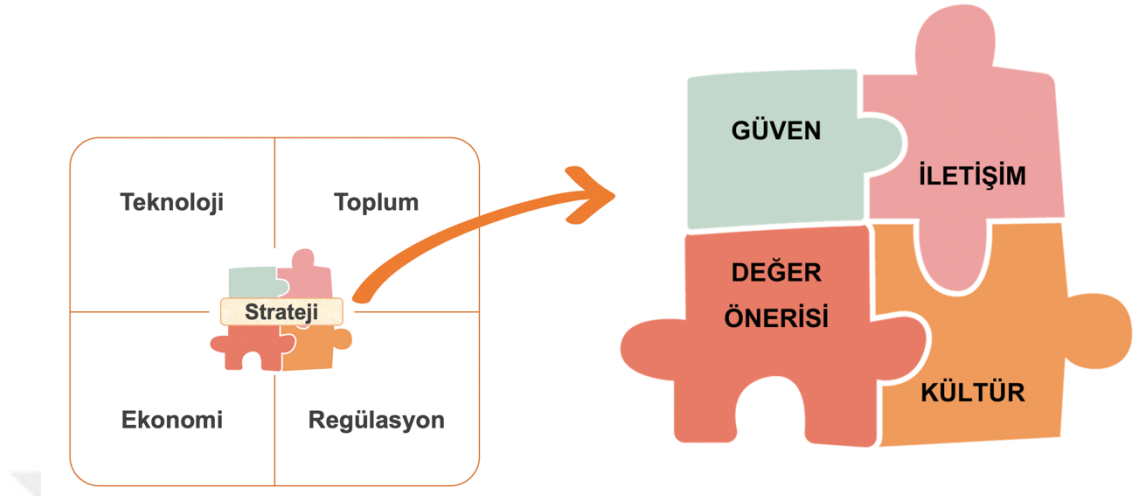
kısıtlayıcı politikadan serbestleşme politikasına geçişini hızlandırması öngörülmektedir.

Öte yandan, henüz finansal teknoloji sektörünün henüz olgunlaşmaması nedeniyle bazı düzenlemelerin kapsayıcı ve net olmaması taraflar tarafından gerçekleştirilen ortaklaşa rekabet stratejisi sürecini yavaşlatmaktadır. Bu sürecin hızlı ve doğru bir şekilde yönetilebilmesi için **regülasyonlarla uyumlu partner seçimi** büyük önem arz etmektedir.

Sonuç olarak, finansal hizmetler sektörünün henüz olgunlaşmamış bir sektör olması FinTech girişimleri ve bankalar tarafından gerçekleştirilen ortaklaşa rekabet stratejisi süreci üzerinde hem kısıtlayıcı politikalardan hem de kapsayıcı ve net olmayan düzenlemelerden dolayı olumsuz etkiye sahiptir. Kısıtlayıcı politikadan serbestleşme politikasına geçiş regülasyonların uygulanabilir, kapsayıcı, eksiksiz ve net olmasıyla, inovasyonun desteklenmesi amacıyla “Düzenleyici Test Ortamı” (Regulatory Sandbox) oluşturulmasıyla, kararların alınırken müşterinin ön plana konulmasıyla, diğer ülke pazarlarındaki bankalar ve FinTech girişimleriyle iş birliğinin kolaylaştırılmasıyla ve taraflar arası entegrasyonu kolaylaştırıcı adımların atılmasıyla hızlandırılması mümkündür. Fakat serbestleşme politikasına geçiş sürecinde bankaların ve FinTech girişimlerinin ortaklaşa rekabet stratejisi sürecini başarılı ve hızlı bir şekilde yönetebilmesi için hem mevcut regülasyonlarla uyumlu çalışan partner ile iş birliği gerçekleştirilmesi hem de inovatif faaliyetlerin ortaklaşa rekabet stratejisi vasıtasıyla artırılması önem arz etmektedir.

Örgüt (Strateji)

Bu çalışmanın üç araştırma sorusundan hareketle görüşmelerden elde edilen bilgiler kapsamında yapılan tespitler doğrultusunda çıkan sonuca göre teknoloji, toplum, ekonomi ve regülasyon bileşenleri üzerine inşa edilen ortaklaşa rekabet stratejisinin başarılı olması öngörülmektedir.



Şekil 3.16 : Ortaklaşa Rekabet Stratejisini Başarılı Kılan İç ve Dış Faktörler

Kaynak: “Finansal Teknolojiler: Stratejik Bir Yaklaşım Modeli”nden yararlanılarak, yazar tarafından ilgili tez çalışmasına göre uyarlanmıştır.

Bu tez çalışmasında, **teknoloji, toplum, ekonomi ve regülasyon** bileşenleri ortaklaşa rekabet stratejisinde **dış faktörler** olarak belirlenmiştir. Tez çalışmasında kullanılan fenomenoloji araştırma yöntemi yardımıyla deneyimlerin ve algıların analiz edilmesi sonucunda da ortaklaşa rekabet stratejisinin başarılı olabilmesi için **güven, iletişim, değer ve kültür** bileşenleri **iç faktörler** olarak belirlenmiştir (Şekil 3.16). Buna göre ortaklaşa rekabet stratejisinin başarılı olabilmesi için dış faktörlerin yanında, aynı zamanda, stratejinin birbirine güvenen ve birbirlerini anlayan yapılar tarafından gerçekleştirilmesi gerekirken, bu yapıların açık inovasyonu ve iş birliği kültürünü benimsemesi ve ekosisteme getirdikleri değeri önerisini doğru analiz etmesi gerekmektedir.

Güven

Bu tez çalışmasının ortaya çıkardığı iç faktörlerden biri “güven” faktörüdür. Buna göre ortaklaşa rekabet stratejisinin başarılı yönetilebilmesi için öncelikli olarak ortaklaşa rekabet stratejisi sürecinde tarafların birbirine güven vermesi önem arz etmektedir.

Tez çalışması kapsamında yapılan görüşmelerden çıkan sonuca göre bankaların, FinTech girişimlerinin birlikte çalıştıkları işletmelerin finansal ve sektörel açıdan güvenilir olmaması nedeniyle FinTech girişimlerine güvenmemesi söz konusudur. Bu durum ise ekosistemdeki ortaklaşa rekabet stratejisini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu noktada, finansal hizmetler sektörünün riskli sektörler arasında yer alması nedeniyle FinTech girişimlerinin birlikte çalıştıkları işletmelerin finansal ve sektörel güvenilirliğinin olmasının bankalar ile olan iş birliğini artıracakı öngörülmektedir. Öte yandan, bankaların genel olarak güven duyduğu büyük ölçekli FinTech girişimleri ile iş birliği gerçekleştirmesi küçük ölçekli FinTech girişimlerinin ekosisteme girmesini zorlaştırmaktadır. Özellikle küçük ölçekli FinTech girişimleri arasında iş birliklerinin gerçekleşmesinin bankalar ile gerçekleştirilecek ortaklaşa rekabet stratejisi üzerinde olumlu etkisinin olması öngörülmektedir.

Öte yandan, her ne kadar FinTech girişimlerine ve bankalara ortaklaşa rekabet stratejisiyle finansal hizmetler ekosistemini geliştirmeye yönelik görevler düşüyor olsa da yapılan analizler sonucunda, **regülasyonların düzenlemelerle güven ortamını destekleyici kararlar alması**, ortaklaşa rekabet stratejisi sürecinin başarılı ve hızlı bir şekilde yönetilmesi ve finansal hizmetler ekosisteminin gelişmesi açısından önem arz etmektedir.

İletişim

Bu tez çalışmasının ortaya çıkardığı bir diğer iç faktör “iletişim” faktörüdür. Buna göre ‘iletişim’ faktörünün iş birliklerinin gerçekleşmesinde en önemli bariyer olduğu görülmektedir.

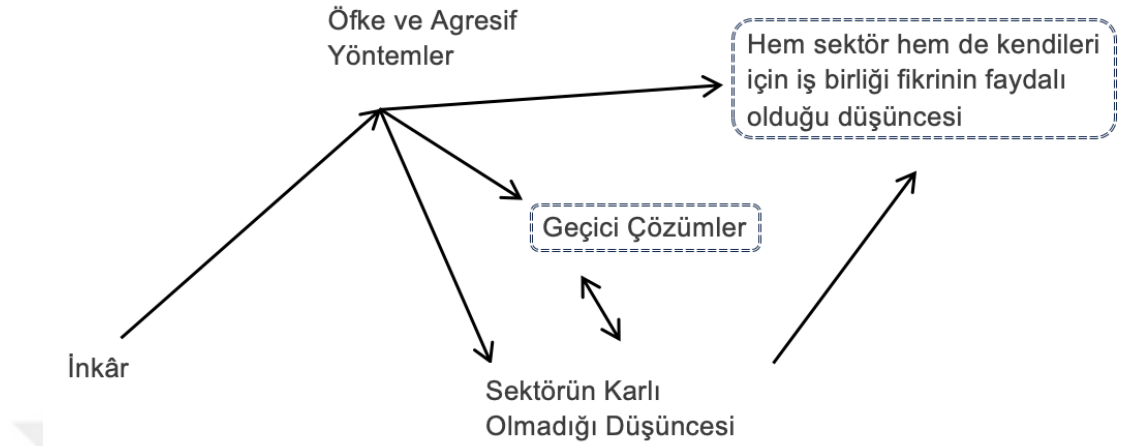
Bu doğrultuda, kurumsal yapıların (bankaların) çevik yapılara, çevik yapıların (FinTech girişimlerinin) ise kurumsal yapılara dönüşmesini beklemektense, **birbirlerini anlayan yapıların oluşturulmasının** hem taraflar arasında yaşanan problemlerin azaltılmasında hem de ortaklaşa rekabet stratejisi sürecinin verimli bir şekilde yönetilmesinde faydalı olacaktır. Birbirlerini anlayan yapılar ise banka çalışanlarının girişimcilik ekosistemi ve inovasyon kültürü hakkında bilgilendirilmeleriyle, banka içerisinde ekosistem

yönetimi ile ilgili bölümlerin kurulmasıyla, FinTech girişimlerinin bankacılık kültürü konusunda bilgilendirilmeleriyle mümkün olması öngörülmektedir. Birbirlerini anlayan yapıların inşası, taraflar arasındaki iletişimi güçlendireceği gibi karar verme sürecini de kısaltacaktır. Tez çalışmasında, taraflar arasında iletişimin sağlanmasının ardından, tarafların beklentilerini net bir şekilde birbirlerine aktarmasının da güven ortamının oluşturulmasına zemin hazırlayacağı sonucuna ulaşılmıştır.

Son olarak, iletişimi güçlendirmek adına, çalışmanın 3. Bölümü'nde "ekosistemden beklentiler" kısmında da yer verildiği üzere FinTech girişimlerinin kendi arasında ve/veya FinTech girişimleri ile bankalar arasında ekosistemin nasıl gelişeceğine dair çalışmaların yapılması finansal hizmetler ekosisteminin gelişmesi adına atılacak önemli bir adım olarak görülmektedir.

Değer Önerisi

Bu tez çalışmasının ortaya çıkardığı iç faktörlerden biri "değer önerisi" faktörüdür. Bankalar ve FinTech girişimleri farklı yetkinliklere sahip olması nedeniyle, birbirlerine farklı açılardan ihtiyaç duymaktadır. Taraflar tarafından gerçekleştirilen ortaklaşa rekabet stratejisi, finansal hizmetler ekosistemindeki inovatif gelişmeleri destekleyerek, ekosistemin büyümesini ve genişlemesini sağlamaktadır. Finansal düzenleyicilerin kısıtlayıcı politikadan serbestleşme politikasına geçmesiyle birlikte FinTech girişimlerinin hukuksal yetkilerinin artırmasının, bankaların da banka içerisinde teknolojik yetkinliklerinin artmasının, ileriki dönemde, iş birliklerini azaltabileceği öngörülmektedir. İş birliklerinin azalması halinde ise pazarın büyüme hızının yavaşlaması, inovatif gelişmelerin hızında düşüş yaşanması ve ekosistemdeki paydaşların stratejilerine hizmet eden çözüm önerilerinin azalması olası görülmektedir. Bu nedenle tarafların, bu noktada, ekosisteme getirdikleri **değer önerisi** üzerinde yeniden çalışmaları önem arz etmektedir.



Şekil 3.17 : Bankaların FinTech Sektörüne Karşı Tutumları

Kaynak: Model, Yasın Beş Evresi Teorisi'nden ve P. Nicols'a ait Bankaların FinTech Girişimlerine Karşı Beş Aşamalı Yas Süreci Modeli'nden yararlanılarak, yazar tarafından ilgili tez çalışmasına göre uyarlanmıştır.

İsveçli psikiyatrist Elisabeth Kübler-Ross (1969) tarafından literatüre kazandırılan “Yasın Beş Evresi Teorisi”ni finansal hizmetler sektörüne uyarlayan Nicols tarafından yapılan çalışmada (2016), tezin 2. bölümünde Şekil 2.10'da gösterildiği üzere, bankaların FinTech girişimlerine karşı beş aşamalı bir yas sürecinden geçtiği tespit edilmiştir. Bu tez çalışması kapsamında yapılan analiz sonucuna göre, Türkiye pazarı için bu aşamalar farklılık göstermektedir (Şekil 3.17). Bankalar her ne kadar ilk aşamada inkâr ile öfke ve agresif yöntemler göstermiş olsa da, ardından gelen süreç lineer bir şekilde ilerlememiştir. Türkiye pazarına baktığımızda, bankalar bir yandan FinTech girişimleri ile iş birliklerini sürdürmeye devam ederken, bir yandan da FinTech girişimlerini satın almaya, kendi ödeme şirketlerini kurmaya, uluslararası pazarlarda da olduğu gibi kurumiçi girişimcilik, hızlandırma ve kuluçka programları ile banka içerisinde FinTech alanında yetkinliklerini artırmaya yönelik çalışmalar gerçekleştirmektedir. Bu durum, uluslararası pazarlarda da görülmektedir.

Buradan hareketle, bankalar her ne kadar iş birlikleri gerçekleştiriyor olsa da ekosistemde güçlü oyuncu olarak kalmaya devam edebilmek ve müşteriyle olan etkileşimini kaybetmemek için bankacılık dışı faaliyetleri de gerçekleştirdikleri görülmektedir. Bankaların bankacılık dışı faaliyetleri gerçekleştirmeye yönelik çalışmalarının, uzun dönemde, iki muhtemel sonucunun olacağı öngörülmektedir. Bunlardan ilki, bu çalışmaların başarıya ulaşması durumunda, bankaları daha da güçlü hale getireceği ve ekosistemde yeniden güçlü oyuncu olarak konumlarını koruyacakları tahmin edilmektedir. Öte yandan, bankaların bu çalışmalarının beklentileri karşılamaması riski de bulunmaktadır. Bunun nedenleri arasında bankaların FinTech girişimlerinin organizasyon yapısına ve kültürüne sahip olmaması bulunmaktadır. Bankaların kendi ödeme şirketleri ile gerekli faydayı sağlayamadıkları durumda, tekrar ana bankacılık faaliyetlerine geri dönerek, FinTech girişimleri ile iş birliklerini artırmaya yönelik çalışmalar gerçekleştirmesi öngörülmektedir. Buradan hareketle, **FinTech girişimlerinin ekosisteme getirdikleri değer önerisini iyi analiz ederek niş alanlara yönelmesinin** bankaların geçici çözümler yerine iş birliklerine yönelmesinde önemli bir stratejik hareket olacağı öngörülmektedir.

Kültür

Bu tez çalışmasının ortaya çıkardığı bir diğer iç faktör “kültür” faktörüdür. Buna göre ortaklaşa rekabet stratejisinin başarılı olabilmesi için bankaların ve FinTech girişimlerinin hem iş birliği hem de açık inovasyon kültürüne önem vererek, bu kültürleri organizasyon içerisinde davranışa geçirmeleri önerilmektedir.

Çalışmanın 2. Bölüm'ünde yer alan James F. Moore tarafından tanımlanan "İş Ekosisteminin Gelişme Aşamaları"nda (1997) da gösterildiği üzere ekosistemdeki oyuncular tarafından gerçekleştirilen ortaklaşa rekabet stratejisi ekosistemin yaşayabilmesi ve bir sonraki aşamaya geçebilmesi için hayati önem taşımaktadır. Bu tez çalışmasında bankalar ve FinTech girişimleri arasındaki iş birliklerinin yanında aynı zamanda FinTech girişimleri arasında

da iş birliklerinin verimli bir şekilde gerçekleştirilmediği görülmüştür. FinTech pazarında küçük ve orta ölçekte toplam 653 aktif faaliyet göstermektedir (T.C. Cumhurbaşkanlığı Finans Ofisi, 2023). FinTech sektörü olgunlaştıkça regülasyonların artmasıyla özellikle finansal bariyerlerin getirileceği ve bu nedenle ileriki dönemde FinTech girişimleri arasında birleşme ve satın almaların gerçekleşmesi öngörülmektedir. Öte yandan, benzer iş modellerine sahip FinTech girişimlerinin regülatör tarafından bir sınır getirilmeden pazarda çoğalması, birçok FinTech girişiminin iş birliği gerçekleştiremeden pazardan çekilmesine neden olacaktır. Bu nedenle, özellikle benzer iş modellerine sahip ya da iş birliği yapılacak bankanın ihtiyaçlarına uygun **FinTech girişimleri arasında** iş birliklerinin yapılması ve **iş birliği kültürünün geliştirilmesi** önem arz etmektedir. Öte yandan, bankaların da bankacılık yetkinlerine odaklanarak, FinTech pazarına sektörde halihazırda bulunan girişimler ile girmesi, **iş birliği kültürünü banka içerisinde** geliştirmesi ile mümkün olmaktadır.

Yapı içerisinde benimsenmesi gereken bir diğer kültür ise açık inovasyon kültürüdür. Açık inovasyon ortamında yaratılan bir ürün veya hizmetin ticari anlamda başarı kazanma şansı daha yüksektir çünkü açık inovasyon ortamı, birlikte geliştirilen ürün veya hizmetlerin daha hızlı ve daha ucuz bir şekilde üretilmesini sağlamaktadır. Özellikle dıştan içe, içten dışa açık inovasyon süreçlerinin ve çift yönlü (birleştirilmiş) açık inovasyonun ortaklaşa rekabet stratejisi sürecinde kolaylaştırıcı etkisi olduğu görülmüştür. Sonuç olarak hem ortaklaşa rekabet stratejisinin hem de iş ekosisteminin doğru yönetilebilmesi için ise inovasyon kültürünün ve özellikle dış çevreyle etkileşimi kolaylaştıran **açık inovasyon kültürünün ekosistemin bütün paydaşları arasında benimsenmesi ve uygulanması** önem arz etmektedir.

Sonuç olarak, tez çalışması kapsamında yapılan tespitler doğrultusunda, elde edilen sonuçlara göre ortaklaşa rekabet stratejisinin başarılı yönetilmesi için teknoloji, toplum, ekonomi ve regülasyon bileşenleri dış faktörler, güven, iletişim, kültür ve değer bileşenleri ise iç faktörler olarak belirlenmiştir. Hem bankaların hem de FinTech girişimlerinin dış faktörleri iyi analiz ederek, iç faktörleri ise organizasyon içerisinde uygulayarak ortaklaşa

rekabet stratejisi sürecini başarılı bir şekilde yönetmesinin mümkün olduğu tespit edilmiştir. Sürecin doğru yönetilmesi, simbiyotik büyümenin gerçekleşmesi ve finansal hizmetler ekosisteminin gelişmesi üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

Bu araştırmanın sınırlılığı, Türkiye finansal hizmetler ekosisteminde yer alan bankalar ve lisanslı FinTech girişimleri araştırmanın konusuna girmiş olmasıdır. Bir diğer sınırlılık ise örneklem seçiminde bankaların büyüklük bilgisine ulaşılırken, FinTech girişimlerine dair büyüklük bilgisine resmi kaynaklardan ulaşılamamış olmasıdır. Bu nedenle, FinTech pazarının büyüklüğünün tespit edilebilmesi ve sektörde şeffaflığın sağlanabilmesi adına FinTech girişimlerinin büyüklüklerinin tespitine ilişkin yıllık çalışmaların yapılmasının faydalı olabileceği düşünülmektedir. Tez çalışması sırasında yapılan görüşmelerden elde edilen bulgular doğrultusunda çalışmanın 3. Bölümü'nde "FinTech girişimlerinden beklentiler" kısmında da yer verildiği üzere sadece bankalar ve FinTech girişimleri arasındaki iş birliklerinde problem yaşanmadığı, aynı zamanda FinTech girişimleri arasında da iş birliklerinin gerçekleştirilemediği bilgisine ulaşılmıştır. Bu nedenle, finansal hizmetler ekosisteminde finansal hizmetler ekosisteminde ortaklaşa rekabet stratejisi üzerinde çalışacak olan araştırmacıların, FinTech girişimleri arasındaki iş birliklerini inceleyerek, taraflar arasında yaşanan problemleri tespit etmesinin ve bu iş birliklerinin geliştirilebilmesine ilişkin için stratejiler sunmasının faydalı olabileceği düşünülmektedir. Son olarak, henüz araştırma konusu olmayan finansal hizmetler ekosistemindeki diğer paydaşlarla da (müşteriler, finansal düzenleyiciler, teknoloji girişimleri) yapılacak çalışmaların, ekosistemi anlamaya ve geliştirmeye yönelik stratejik önerilerde bulunulmasının önemli olduğu düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Alaassar, A., Mention, A.-L., & Aas, T. H. (2022). Ecosystem dynamics: Exploring the Interplay within Fintech Entrepreneurial Ecosystems . *Small Business Economics* , 2157-2182.
- Anagnostopoulos, I. (2018). Fintech and regtech: Impact on regulators and banks. *Journal of Economics and Business*, 100, 7-25.
- Anderson, C. (2014). *Geleceği üretenler*. Optimist Kitap.
- Ando, H., Cousins, R., & Young, C. (2014). Achieving Saturation in Thematic Analysis: Development and Refinement of a Codebook. *Comprehensive Psychology*, 3.
- Arıcan, M. O., & Çınar, B. (2021). Girişimcilik Dünyasında Birleşme ve Satın Almalarda Dikkat Edilmesi Gerekenler. Kolektif içinde, *FinTech ve InsurTech ile Finansın Dönüşümü* (ss. 707-728). İstanbul: Mediacat Yayıncılık.
- Aydın, D. G. (2005). A. Smith ve J. A. Schumpeter'in Dinamik Rekabet Teorileri. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1-15.
- Bakkalbaşı, I. O. (2017). Yönetim Biliminin Doğuşu ve İlk Temsilcileri Hakkında Bir Tartışma. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 39(2), 429-450.
- Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu. (2023). *Bankalar*. Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu: <https://www.bddk.org.tr/Kurulus/Liste/77> adresinden alındı
- Baran, Ş., & İyigün, N. Ö. (2021). The Mediating Role of Innovation Performance on the Relationship Between Entrepreneurship Orientation and Competitiveness. *Journal of International Trade, Logistics, and Law*, 7(2), 6-15.

- Baransel, A. (1979). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Klasik ve Neo-Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Başer, N. E. (2011). *1. Sanayi Devriminde Teknolojik Gelişmenin Rolü*. Doctoral Dissertation, Dokuz Eylül Üniversitesi , Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Başkale, H. (2016). Nitel Araştırmalarda Geçerlik, Güvenirlik ve Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 9(1), 23-28.
- Baum, J. A., & V., S. J. (1994). *Evolutionary Dynamics of Organizations*. New York: Oxford University Press.
- Bayraktar, Y., & Kaya, H. İ. (2016). Yeni Ekonomi ve Değişen Rekabet Anlayışı: Karşılaştırmalı Bir Analiz. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetim Dergisi*, 11(1).
- Bayramoğlu, G. (2022). Rekabetin Değişen Doğası: Paradoksal Bir İlişki Olarak Rekaberlik. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 87-110.
- Bazeley, P., & Kristi, J. (2019). *Qualitative Data Analysis with Nvivo*. SAGE Publications Ltd.
- Beraha, A. (2020). Ortaklaşa Rekabet: 2010-2020 Yılları Arasında Yayınlanmış Ampirik Makaleler Kapsamında Bir İçerik Analizi Çalışması. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 2071-2092.
- Birden, M., Bastug, M., & Yazici, S. (2020). The Impact of Incubators on Entrepreneurial Process in Turkey: A Guide for Startups. *Journal of Business, Economics and Finance*, 9(2), 132-142.
- Blank, S., & Dorf, B. (2015). *Girişimcinin El Kitabı* (Cilt 3). Boyut Yayınları.
- Bömer, M., & Maxin, H. (2018). Why fintechs cooperate with banks—evidence from germany. *German Journal of Risk and Insurance*, 359-386.

- Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. (1996). *Co-opetition*. New York: Crown Business.
- Bosk, C. L. (1979). *Forgive and Remember: Managing Medical Failure*. The University of Chicago Press .
- Burmeister, C., Lüttgens, D., & Piller, F. T. (2016). Business Model Innovation for Industrie 4.0: Why the "Industrial Internet" Mandates a New Perspective on Innovation. *Die Unternehmung*, 2.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1994). *The Management of Innovation*. London: Oxford University Press.
- CB Insights. (2022, Ekim 4). *The Fintech 250: The most promising fintech companies of 2022* . CB Insights: <https://www.cbinsights.com/research/report/top-fintech-startups-2022/> adresinden alındı
- CH&Co. Digital Expertise. (2018). *Co-opetition: the Way Forward between Banks & FinTechs*.
- Chapman, S. D. (1972). *The Cotton Industry in the Industrial Revolution*. Palgrave Macmillan London.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open Innovation*. Boston: Harvard Business Press.
- Chesbrough, H., & Bogers, M. (2014, April 15). Explicating Open Innovation: Clarifying an Emerging Paradigm for Understanding Innovation. W. V. Henry Chesbrough içinde, *New Frontiers in Open Innovation* (ss. 3-28). Oxford: Oxford University Press.
- Chishti, S., & Barberis, J. (2016). *The FINTECH Book: The Financial Technology Handbook for Investors, Entrepreneurs and Visionaries*. Chichester, West Sussex: Wiley.
- Coşkun, R., & Sancaktutan, K. (2019, Ocak 9). Rekabet mi, İşbirliği mi? Firmaların Büyüme ve Uluslararasılaşma Kararlarında

Tedarikçilerinden Beklentilerine İlişkin Nitel Bir Çalışma. *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi*, 4(1), 21-33.

Curtis, M., Burke, K., Agneta, B., de la Mare, N., & Naressi, A. (2023). Accenture Life Trends 2024. Accenture.

Çelik, Ö. (2016, Ekim 15). *BKM Blog*. Bankalararası Kart Merkezi: <https://bkm.com.tr/dunya-fintech-ligi/> adresinden alındı

Danacı, M. C., & Çetintaş, Ö. (2020). Bankalarda Finansal Teknoloji ve Yenilikler. *Turkish Business Journal*, 1(2), 52-79.

Doğan, C. (2021). Dijital Platformlar: Regülasyon Tartışmaları. *Rekabet Forumu*(142).

Doğan, S. (1996). Yeni Bir Yönetim Anlayışı Olarak Kyosei. *Verimlilik Dergisi*(3), 35-52.

Dowling, M. J., Roering, W. D., Carlin, B. A., & Wisnieski, J. (1996). Multifaceted Relationships Under Coopetition: Description and Theory. *Journal of Management Inquiry*, 5(2).

Drucker, P. (1969). The Age of Discontinuity. London: Pan Books.

Drucker, P. (1993). Kapitalist Ötesi Toplum. Ankara: İnkılap Kitapevi.

Dustin, G., Bharat, M., & Jitendra, M. (2014). Competitive Advantage and Motivating Innovation . *Advances in Management*, 7(1), 1-7.

Enkel, E., Gassmann, O., & Chesbrough, H. (2009). Open R&D and Open Innovation: Exploring The Phenomenon. *R&D Management*, 39(4), 311-316.

Ertürk, K. (1996, Mayıs). On the Keynesian Notion of Equilibrium and Dynamics. *Cambridge Journal of Economics* , 20(3), 371-386.

Evans, P. C., & Gawer, A. (2016). The Rise of the Platform Enterprise. A Global Survey. The Center for Global Enterprise.

- EY Türkiye & Fintech Istanbul. (2018). Türkiye FinTech Ekosisteminin Sürdürülebilir Gelişimi için 23 Öneri. Bankalararası Kart Merkezi.
- Fleck, A. (2022, Mayıs 30). *Turkey Takes the Lead for Mobile Banking Customers*. Statista: <https://www.statista.com/chart/27528/share-of-mobile-bankers-by-country/> adresinden alındı
- Fonseca, C., & Meneses, R. (2020). Motivations for Coopetition Strategies between Banks and Fintechs. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 14, 282-293.
- Gnyawali, D. R., Madhavan, R., He, J., & Bengtsson, M. (2015). The competition–cooperation paradox in inter-firm relationships: A conceptual framework. *Industrial Marketing Management*, 7-18.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1982). Epistemological and Methodological Bases of Naturalistic Inquiry. *Educational Technology Research and Development*, 233-252.
- Gupta, P., & Tham, M. (2019). *FinTech: The New DNA of Financial Services*. Boston: Walter de Gruyter.
- Gündüz, H. (2009). *Çift Taraflı Pazarlarda Rekabet Hukuku Uygulamaları*. Ankara: Rekabet Kurumu.
- Gürdal, O. (2004). Bilgi Ekonomisi ve/veya Yeni Ekonomi'nin Reddettikleri. *Bilgi Dünyası*, 51-52.
- Hacinebioğlu, İ. L. (2006). Bir Düşünce ve Mantık Problemi Olarak Paradoks. *Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Felsefe Dergisi*(7), 105-120.
- Hoang, Y., Nguyen, N., Vu, N., Nguyen, D., & Tran, L. (2021). Toward Successful Bank-Fintech Partnerships: Perspectives from Service Providers in an Emerging Economy. *Asian Social Science*, 17(6), 19-28.

Huang, M.-H., & Rust, R. T. (2017). Technology-Driven Service Strategy. *Academy of Marketing Science* .

Iansiti, M., & Lakhani, K. R. (2017). Hub Ekonomimizi Yönetmek. *Harvard Business Review*.

Ibis World. (2023, Nisan 29). *Global Commercial Banks - Number of Businesses 2005–2029*. Ibis World: <https://www.ibisworld.com/global/number-of-businesses/global-commercial-banks/1750/#:~:text=There%20are%2010%2C080%20Global%20Commercial,of%20%2D0.4%25%20from%202022>. adresinden alındı

Iman, N. (2018). Assessing the dynamics of fintech in Indonesia. *Investment Management and Financial Innovations*, 15(4), 296-303.

Internet World Stats. (2023, Ocak 21). *Internet Growth Statistics*. Internet World Stats: <https://www.internetworldstats.com/emarketing.htm> adresinden alındı

Isckia, T., De Reuver, M., & Lescop, D. (2020). Orchestrating Platform Ecosystems: The Interplay of Innovation and Business Development Subsystems. *Journal of Innovation Economics & Management*, 2(32), 197 - 223.

Jackson, D. J. (2011). *What is an Innovation Ecosystem?* Engineering Research Centers Linking Discovery to Innovation: https://erc-assoc.org/sites/default/files/topics/policy_studies/DJackson_Innovation%20Ecosystem_03-15-11.pdf adresinden alındı

Janiga, M., Young, R., & Lopez, E. (2022, Ekim 25). *Fintech Guide to Bank Partners and Sponsors* . Lithic: <https://www.lithic.com/blog/bank-partners> adresinden alındı

Juengerkes, B. E. (2016). FinTechs and Banks – Collaboration is Key. S. Chishti, & J. Barberis içinde, *The FINTECH Book: The Financial*

Technology Handbook for Investors, Entrepreneurs and Visionaries (ss. 179-182). John Wiley & Sons, Incorporated .

Jun, J., & Yeo, E. (2016). Entry of FinTech Firms and Competition in the Retail Payments Market. *Asia-Pacific Journal of Financial Studies*, 45, 159 – 184.

K., S., & Arya, P. (2022). A Study on the Impact of Fintech on Banking Industry. *International Journal of Advanced Research in Science, Communication and Technology (IJARSCT)*, 2(1), 78-83.

Karagülle, A. O. (2020, Ağustos). Dijital Platformlarda Pazar Gücünün Belirlenmesi . *Uzmanlık Tezleri Serisi No:171*. National Bureau of Economic Research: <https://www.nber.org/papers/w18783> adresinden alındı

Katz, M. L., & Shapiro, C. (1985, Nisan 3). Network Externalities, Competition, and Compatibility. *The American Economic Review*, 75(3), 424-440.

Keskin, H., Akgün, A. E., & Koçoğlu, İ. (2016). *Örgüt Teorisi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Kevük, S. (2006). Bilgi Ekonomisi. *Yaşar Üniversitesi Dergisi*, 1(4), 319-350.

Khurana, N. (2018). A Study of Impact of Financial Technology on Banking Sector in India. *International Journal in Management and Social Science*, 6(8), 73-82.

Kitsios, F., Papachristos, N., & Kamariotou, M. (2019). Business Models for Open Data Ecosystem: Challenges and Motivations for Entrepreneurship and Innovation. *2017 IEEE 19th Conference on Business Informatics (CBI)*, 1, 296-302.

Klein, M. (2020, Nisan). İşletmelerin Dijital Dönüşüm Senaryoları - Kavramsal Bir Model Önerisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(74).

- Klein, M. (2020). Journal of Business in the Digital Age. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1), 24-35.
- Klus, M. F., Lohwasser, T. S., Holotiuk, F., & Moormann, J. (2019). Strategic Alliances between Banks and Fintechs for Digital Innovation: Motives to Collaborate and Types of Interaction. *The Journal of Entrepreneurial Finance*, 21(1), 1-23.
- KPMG. (2021). *KPMG Perspektifinden Fintech Sektörüne Bakış*. KPMG Türkiye.
- KPMG. (2022). *Bankacılık Sektörüne Bakış*. KPMG Türkiye.
- KPMG. (2023). *Pulse of Fintech H2'22 Global Analysis of Fintech Investment*. KPMG.
- Kübler-Ross, E. (1969). *On Death and Dying*. London: Routledge.
- Langley, P., & Leyshon, A. (2021). The Platform Political Economy of FinTech: Reintermediation, Consolidation and Capitalisation. *New Political Economy*, 26(3), 376-388.
- Lee, I., & Shin, Y. J. (2018). Fintech: Ecosystem, business models, investment decisions, and challenges. *Business Horizons*, 61(1), 35-46.
- Lincoln, Y., & Guba, E. (1986). But is it rigorous? Trustworthiness and authenticity in naturalistic evaluation. *New Directions for Evaluation*, 1986(30), 73-84.
- Løwendahl, B., & Revang, Ø. (1988). Challenges to Existing Strategy Theory in a Postindustrial Society. *Strategic Management Journal*, 755-773.
- Marshall, C., & Rossman, G. B. (2014). *Designing Qualitative Research*. SAGE Publications.
- Maxwell, J. A. (2012). *Qualitative Research Design: An Interactive Approach: An Interactive Approach*. SAGE Publications, Inc .

- Merriam, S. B. (2002). Introduction to Qualitative Research . Jossey-Bass .
- Moore, J. F. (1997). Rekabetin Yeni Gerçekliği. İstanbul: Anadolu Grubu Yayınları.
- Moore, J. F. (2006). Business Ecosystems And The View Of The Firm. *Antitrust Bulletin*, 51(1), 1-2.
- Morse, M. J., Barrett, M., Mayan, M., Olson, K., & Spiers, J. (2002). Verification Strategies for Establishing Reliability and Validity in Qualitative Research. *International Journal of Qualitative Methods*, 1(2), 13-22.
- Moustakas, C. (1994). Phenomenological Research Methods . SAGE Publications.
- Mücevher, M. H. (2021, Haziran 15). Örgütlerde Simbiyotik Yaşam: İşbirlikçiler, Sığıntılar ve Asalaklar. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 6(15), 172-184.
- Nicols, J. (The Fintech Grief Cycle for Bankers, Temmuz 2016). *The Fintech Grief Cycle for Bankers* . JP Nicols: <https://jpnicols.com/2016/07/12/fintech-grief-cycle-bankers/> adresinden alındı
- Nishi, A., Christakis, N. A., Evans, A. M., O'Malley, A. J., & Rand, D. G. (2016). Social Environment Shapes the Speed of Cooperation . *Scientific Reports*.
- Oh, D.-S., Phillips, F., Park, S., & Lee, E. (2016). Innovation ecosystems: A critical examination. *Technovation*.
- Oslo Kılavuzu. (2005). *Yenilik Verilerinin Toplanması ve Uygulanması İçin İlkeler*. OECD ve Eurostat Ortak Yayımı. Ankara: Tubitak.
- Ödemeler Alanında Sunulan İş Modellerinin Ödeme Hizmeti Türleri ile İlişkilendirilmesine İlişkin Rehber. (2022, Eylül). Türkiye Cumhuriyeti Merkezi Bankası:

<https://www.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/5b814310-a57b-4e64-82fe-76e520d0e0b1/Ödemeler+Alanında+Sunulan+İş+Modellerine+İlişkin+Rehber.pdf?MOD=AJPERES> adresinden alındı

Özbebek Tunç, A., & Zincir, O. (2019). Örgütler Arası İlişki Bağlamında Açık İnovasyonu Anlamak: Kavramsal Bir Değerlendirme. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 209-225.

Parker, G. G., Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. (2017). *Platform Devimi*. İstanbul: Optimist Yayın Grubu.

Patton, M. Q. (1990). *Qualitative Evaluation Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage .

Patton, M. Q. (2014). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. SAGE Publications, Inc.

PayPal Government Relations. (2016, Eylül 8). *PayPal opens Innovation Lab in Singapore*. PayPal: <https://publicpolicy.paypal-corp.com/news/paypal-opens-innovation-lab-singapore> adresinden alındı

Peng, T.-J. A., Pike, S., Yang, C.-H. J., & Roos, G. (2012). Is Cooperation with Competitors a Good Idea? An Example in Practice. *British Journal of Management*, 23, 532–560.

Powell, W. W., & Snellman, K. (2004). The Knowledge Economy. *Annual Review of Sociology*, 30, 199-220.

Pzeworski, A., & Salomon, F. (1988). The Art of Writing Proposals: Some Candid Suggestions for Applicants to Social Science Research Council Competitions. From A Newsletter For Graduate Students University of California, Berkeley : https://files.webservices.illinois.edu/3389/artwritingprpsal_makingsccsf_lprpsl.pdf

- Reyhanoğlu, M. (1999). Şebeke Örgüt Yapıları ve Türkiye'deki Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Antakya: T.C. Yükseköğretim Kurulu Dokümantasyon Merkezi.
- Robert, S., & Barley, S. (1996). Organizations and Social Systems: Organization Theory's Neglected Mandate. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 146-162.
- Roberts, E. B., & Berry, C. A. (1984). *Entering New Businesses*. MIT Sloan School of Management, MIT Program in the Management of Technology and Pilkington Brothers Limited.
- Savaş, Y. (2023). Yönetim Alanında Fenomenoloji Kavramının Görsel Haritalama Tekniğiyle Bibliyometrik Analizi. *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(2), 472-490.
- Schneier, N. (2023, Nisan 12). *How to Pick the Right Fintech* . American Bankers Association: <https://www.aba.com/news-research/analysis-guides/how-to-pick-the-right-fintech> adresinden alındı
- Schneier, N. (2023). *How To Pick The Right FinTech*. American Bankers Association.
- Schumpeter, J. A. (1989). Joan Robinson: The Economics of Imperfect Competition. *Journal of Political Economy*, 42, 125-133.
- Shaydullina, V. K. (2018). Review of Institutional and Legal Issues for the Development of the FinTech Industry. *European Research Studies Journal*, 21(2), 171-178.
- Siddiqui, Z., & Rivera, C. A. (2022). Fintech and Fintech Ecosystem: A Review of Literature. *Risk Governance and Control: Financial Markets & Institutions*, 63-73.

- Sironi, P. (2021). *Banks and Fintech on Platform Economies: Contextual and Conscious Banking*. The Wiley Finance Series.
- Smith, A. (1776). *The Wealth of Nations*. Scotland, Great Britain: W. Strahan and T. Cadell, London.
- Smith, A. (1993). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Oxford: Oxford University Press.
- Statista. (2023, Mayıs 3). *Number of fintech startups worldwide from 2018 to 2023, by region*. Statista: <https://www.statista.com/statistics/893954/number-fintech-startups-by-region/#:~:text=As%20of%20May%202023%2C%20there,in%20the%20Asia%20Pacific%20region>. adresinden alındı
- Stephen, A. T., & Toubia, O. (2010, Nisan 1). Deriving Value from Social Commerce Networks. *Journal of Marketing Research*, 47(2).
- Subanidja, S., Legowo, M. B., Sorongan, F. A., & Wahyudi, E. (2020). The Choice of Collaborating with Fintech Entities for Competitive Advantage through Leadership Styles. *Scientific Papers of the University of Pardubice, Series D: Faculty of Economics and Administration*, 28(3), 1092.
- Svensson, C., Udesen, J., & Webb, J. (2019). Alliances in Financial Ecosystems: A Source of Organizational Legitimacy for Fintech Startups and Incumbents. *Technology Innovation Management Review*, 9(1), 20-32.
- T.C. Cumhurbaşkanlığı Finans Ofisi. (2022). *Türkiye Fintek Ekosistemi Durum Raporu*. İstanbul: T.C. Cumhurbaşkanlığı Finans Ofisi.
- T.C. Cumhurbaşkanlığı Finans Ofisi. (2023, Nisan 2). *Türkiye Fintek Genel Görünümü Çalışması - 2023 Nisan Yayınlandı*. Cumhurbaşkanlığı Finans Ofisi: <https://www.cbfo.gov.tr/haberler/cumhurbaskanligi-finans->

ofisimizin-koordinasyonunda-hazirlanan-turkiye-fintek-genel-0
adresinden alındı

T.C. Cumhurbaşkanlığı Finans Ofisi. (2023). *Türkiye Fintek Rehberi*. İstanbul:
T.C. Cumhurbaşkanlığı Finans Ofisi.

Tayşir, E. A. (2020). *Bu Tez Nasıl Bitecek?* İstanbul: İletişim Yayınları.

Thompson, J. D. (2011). *Organization in Action*. New York: McGraw-Hill.

Tiftikçi Tuncer, S. (2021). Düzenlemelerin FinTech Ekosistemindeki Rolü.
Kolektif içinde, *FinTech ve InsurTech İle Finansın Dönüşümü* (ss. 331-
348). İstanbul: Mediacat Yayıncılık.

Tokatlıoğlu, İ. (1999). İktisadi Analizde Rekabet Kavramının Gelişimi.
Ekonomik Yaklaşım, 10(33), 5-26.

Tokatlıoğlu, İ. (1999). İktisadi Analizde Rekabet Kavramının Gelişimi .
Ekonomik Yaklaşım , 10(33), 5-26.

Tutar, H. (2022). Nitel Araştırmalarda Geçerlilik ve Güvenilirlik: Bir Model
Önerisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 117-140.

Türkiye Bankalar Birliği. (2022). *Dijital, İnternet ve Mobil Bankacılık
İstatistikleri*.

Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Finans Ofisi. (2023). *Türkiye Fintek
Ekosistemi Durum Raporu*. İstanbul: Türkiye Cumhuriyeti
Cumhurbaşkanlığı Finans Ofisi.

UNESCO. (2006). *Using ICT to Develop Literacy*. UNESDOC Digital Library:
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000146426> adresinden
alındı

van der Kroft, J., & Daphne, S. (2021, Mart 23). *Collaboration between banks
and FinTechs is evolving, driven by the rise of digital ecosystems,
regulatory changes and increasing customer adoption*. EY:

https://www.ey.com/en_nl/banking-capital-markets-transformation-growth/collaboration-at-the-core-evolving-partnerships-between-banks-and-fintechs adresinden alındı

We Are Social. (2022). *Digital 2022: October Global Statshot Report*. London: We Are Social.

Webrazzi. (2021). *Geleceğin finans dünyasını bugünden kurma modeli: Fintech Venture Builder | Webrazzi Fintech 2021*. Webrazzi: <https://webrazzi.com/en/etkinlik/2021/fintech/videolar/488/gelecegin-finans-dunyasini-bugunden-kurma-modeli-fintech-venture-builder/> adresinden alındı

Wright, I. (2022, Kasım 17). *The Countries Most Reliant on Cash*. Merchant Machine: <https://merchantmachine.co.uk/most-reliant-on-cash/> adresinden alındı

Yazıcı, S. (2019, Şubat 3). *Finansal Teknolojiler (FinTech), Ekosistem ve Türkiye*. Medium: <https://medium.com/selimyazici/finansal-teknolojiler-fintech-ekosistem-ve-turkiye-1d1d9f4f989d> adresinden alındı

Yazıcı, S. (2019). The Analysis of Fintech Ecosystem in Turkey. *Journal of Business, Economics and Finance*, 8(4), 188-197.

Yazıcı, S. (2021). Finansal Teknolojiler: FinTech ve InsurTech Dünyasına Giriş. S. Yazıcı içinde, *FinTech ve InsurTech ile Finansın Dönüşümü: Dijital Ekonomide Geleceği Şekillendiren Beş Temel Yapıtaşı* (ss. 23-49). İstanbul: MediaCat Kitapları.

Yılmaz, M. (2013). Küreselleşmenin Oluşumuna Zemin Hazırladığı Yeni Ekonomik Anlayış: Bilgi Ekonomisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1), 246.

Yılmaz, M. (2013). Küreselleşmenin Oluşumuna Zemin Hazırladığı Yeni Ekonomik Anlayış: Bilgi Ekonomisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1), 241-255.

- Yüksel, B. (2021). FinTech Alanında Rekabetin Yeniden Tanımlanması: Rekabet Hukukunun Rolü. Kolektif içinde, *FinTech ve InsurTech İle Finansın Dönüşümü* (ss. 417-424). İstanbul: MediaCat Yayıncılık.
- Zhang, J. (2023). Exploration of China's Internet Finance Business Model: Taking Ant Financial Services Group as an Example. *Highlights in Business, Economics and Management*, 5, 22-33.
- Zödi, Z. (2022). Characteristics of the European Platform Regulation Platform Law and User Protection. *Public Governance, Administration and Finances Law Review*, 7(1), 91 - 108.

ÖZGEÇMİŞ

İŞ DENEYİMİ

Proje Analisti Araştırma ve İnovasyon Ofisi, Humber College – Toronto, Kanada	01/2023 - Devam Ediyor
Araştırma Asistanı Araştırma ve İnovasyon Ofisi, Humber College – Toronto, Kanada	08/2022 - 01/2023
İş Geliştirme Uzmanı, Jojistik Arkas Lojistik – İstanbul, Türkiye	01/2021 - 02/2022
Uzman, İnovasyon ve Pazarlama ADBA - İstanbul, Türkiye	09/2019 - 12/2020
Araştırma Uzmanı, Enerji Sektörü Enerji IQ - İstanbul, Türkiye	02/2015 - 08/2019
Uzman, Otomatik Sektörü CAVA Makina - İstanbul, Türkiye	12/2013 - 02/2015

EĞİTİM

Doktora Eğitimi: Strateji ve Yönetim İstanbul Üniversitesi – İstanbul, Türkiye • Yayınlanmış Makale: http://www.pressacademia.org/archives/jbef/v9/i2/6.pdf	10/2023
Yüksek Lisans Eğitimi: Küresel Pazarlama ve Marka Yönetimi İstanbul Ticaret Üniversitesi – İstanbul, Türkiye • Tez Konusu: Uluslararası Pazarlara Giriş Sürecinin ve Stratejilerinin İncelenmesi	09/2016
Lisans Eğitimi: Uluslararası İlişkiler İstanbul Üniversitesi - İstanbul, Türkiye	06/2013
Lisans Eğitimi: Uluslararası İlişkiler Işık Üniversitesi - İstanbul, Türkiye	06/2010

GÖNÜLLÜ İŞLER

Disciplined Agile (DA) Yöneticisi 09/2022 - 09/2023
Project Management Institute - Toronto, ON

Startup Mentor 03/2021 - 12/2022
Cube Incubation - İstanbul, Türkiye
• Girişimcilere pazara giriş stratejileri, proje yönetimi, inovasyon, müşteri geliştirme ve rakip analizi konularında eğitim verildi.

Startup Mentor 12/2021 - 12/2022
Uludag Üniversitesi - Bursa, Türkiye
• Girişimcilere pazara giriş stratejileri, proje yönetimi, inovasyon, müşteri geliştirme ve rakip analizi konularında eğitim verildi.

SERTİFİKALAR

Project Management Professional (PMP) 10/2023
Project Management Institute - 3695290

Project Management Training for Startups 10/2021
Project Management Institute - 58453698044254

Facilitating Learning 06/2023
Humber College - 8c54914ce6c37001102bd01e36e54ede050fe5c7