

Departmanlar Arası Ortaklaşa Rekabet Stratejisinin İnovasyon ve İnovasyonun Algılanan İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Bir Kamu Bankasında Uygulama

Ortaklaşa
Rekabetin
İnovasyona ve
İnovasyonun
Algılanan İşletme
Performansına Etkisi

71

Yunus DEMİREL

*İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi
y.demirel.gd@hotmail.com*

Dr. Nurzahit KESKİN

*DHB Bank (Nederland) N.V.
n.keskin@dhbbank.com*

Prof. Dr. Türker BAŞ

*Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi
turkerbas@sakarya.edu.tr*

Prof. Dr. Gültekin YILDIZ

*Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi
yildizg@sakarya.edu.tr*

Özet

Türk bankacılık sektörü, ülkemizin en rekabetçi sektörlerinin başında gelmektedir. 2001 yılında yaşanan finansal kriz sonrasında birçok banka Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu'na (TMSF) devredilmiş ve krizin ülke ekonomisine faturası yaklaşık 50 milyar dolar olmuştur. Kriz sonrası yapılan regülasyonlar ve ekonomik iyileşme neticesinde faiz oranlarındaki düşüş, bankalar arasındaki rekabeti artırmış ve bankalar müşterilerine en iyi ürün ve hizmetleri sunmak konusunda çeşitli çözümler üretmeye çalışmışlardır. Dolayısıyla inovasyon, bankaların son dönemde finansal performanslarını artıran önemli unsurlardan birisi haline gelmiştir.

Bu çalışmada işletme içi ortaklaşa rekabet uygulamasının inovasyon ve inovasyonun da algılanan işletme performansı üzerindeki etkisi ölçülmüştür. Çalışma sonuçlarına göre, bankaların bölümleri arasında bilgi paylaşımı ve ortak değerleri geliştirmeyi amaçlayan bir işbirliğine ek olarak belli bir seviyede rekabet de uygulanabilirse, bir başka deyişle ortaklaşa rekabet stratejisi hayata geçirilebilirse, bankada inovasyonun ve algılanan finansal performansının artacağını göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Ortaklaşa rekabet, işletme performansı, inovasyon, yapısal eşitlik modeli

THE EFFECT OF CROSS FUNCTIONAL JOINT COMPETITIVE STRATEGY ON
INNOVATION, AND THE EFFECT OF INNOVATIONS PERCEPTION ON BUSINESS
PERFORMANCE: A STUDY IN A PUBLIC BANK

Abstract

Turkish banking sector is the leading competitive sector in our country. Many banks have been transferred to the Savings Deposit Insurance Fund (SDIF) after the financial crisis in 2001 and the cost of the crisis for Turkish economy has been amounted about 50 billion USD. The legal regulations after the crisis and decline in interest rates due to the economic recovery have been increased competition among banks and the banks have been tried to produce various solutions to provide best products and services for their costumers. Thus, in the recent years innovation has become one of the important elements that improve the performance of banks.

The effect of intra-firm coepetition on innovation and the effect of innovation on the perceived financial performance are measured in this study. The results of the research showed that innovation and the financial performance of the banks are increased if the banks can apply coepetition which is the simultaneous competition between departments and cooperation which aims knowledge sharing and improving the common values.

Keywords: Coepetition, organizational performance, innovation, structural equity model

Giriş

Türk bankacılık sektörü ülkemizde rekabetin en yoğun yaşandığı sektörlerin başında gelmektedir. 2012 üçüncü çeyrek verileri esas alındığında neredeyse Türkiye'nin gayri safi milli hasılası kadar bir aktif büyüklüğe sahip olan bankacılık sektörü ilk olarak 2001 krizinden, sonrasında ise 2008 yılında şiddetlenmeye başlayan ve halen etkileri devam eden küresel finansal krizden önemli ölçüde etkilenmiş ve adeta bir dönüşüm (özellikle 2001 krizinden sonra) geçirmiştir. Bu değişim hem bankaların faaliyet gösterdikleri alanlarda hem de iş yapış şekillerinde farklılaşmaya ve çeşitlenmeye neden olmuştur.

Her geçen gün sektörde rekabet artmakta, kâr marjları düşmekte ve dolayısıyla da maliyetler geçmişe kıyasla daha önemli hale gelmektedir. Bu ortamda müşteri memnuniyetini artıracak ürün ve hizmetleri geliştirmek bankaların rekabet üstünlüğü elde etmeleri, dolayısıyla da finansal performanslarını artırmaları için son derece kritik bir öneme sahiptir.

2001 krizi öncesinde Türk bankaları topladıkları mevduatları yüksek faizli kamu borç senetlerine yatırmakta ve aradaki faiz farkı kadar kâr elde etmekteydiler. Bu anlamda bankalar aslında asli görevleri olan kredilere daha az odaklanmakta ve yüksek enflasyon ortamında kamu borç senetleri sayesinde kolay kazanç elde etmekteydiler. Ancak, bankaların bu dönemde, yine de risksiz faaliyet gösterdiklerini söylemek doğru olmayacaktır. Yüksek riskli açık döviz pozisyonları bankaların bu dönemdeki en önemli sorunlarının başında gelmekteydi. 2000 Kasım ve 2001 Şubat aylarında yaşanan döviz fiyatlarındaki aşırı yükselme neticesinde gerçekleşen finansal kriz, birçok bankanın iflas

edip Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu'na devredilmesine neden olmuştur. Bankalarda yaşanan sorunların ekonomi genelinde yayılmasıyla birlikte bankacılık kaynaklı bir ekonomik kriz yaşanmıştır. Yaşanan ekonomik kriz sonrasında uygulanan ekonomi politikaları ve yasal düzenlemeler neticesinde faiz oranlarında önemli bir düşüş yaşanmış ve bankaların mevduat toplayıp yüksek faizli kamu borç senetleri alması ile elde ettikleri yüksek kazanç olanakları kalmamıştır. Dolayısıyla bankalar asli fonksiyonları olan kredilere odaklanmışlar ve geçmişe kıyasla oldukça düşük bir kâr marjı ile faaliyetlerini sürdürmek zorunda kalmışlardır. Bu da bankaların yeni ürün ve hizmetler geliştirerek kaliteli müşteri portföyleri oluşturmalarını zorunlu kılmıştır. Bir başka deyişle, bankalar arasında inovatif ürünler konusunda esaslı bir rekabet yaşanmaya başlamıştır.

Türk bankacılık sektöründeki rekabeti giderek artıran ikinci önemli etmen ise, 2008 yılında Amerika Birleşik Devletleri (ABD) konut sektöründe başlayan ve hızla dünya genelinde etkili olan finansal krizdir. Son çeyrek yüzyılda finansal ürünlerde ve teknolojinin de etkisiyle finansal hesaplamalarda yaşanan hızlı gelişme neticesinde finansal piyasalar hem çok daha karmaşık hem de entegre hale gelmiştir. Entegre hale gelen piyasalardaki herhangi bir olumsuzluk da anında sistemin geneline yayılmaktadır. İşte böyle bir ortamda, ABD'de konut kredilerindeki temerrütler subprime mortgage kredilerine (düşük ödeme gücü olan kişilere verilen konut kredilerine bağlı türev ürünler) yansımış, ilk olarak ABD, sonrasında da Avrupa ve dünyanın önde gelen diğer ekonomileri olumsuz etkilenmişlerdir. Türk bankacılık sektörü de küresel krizden hem kendi finansmanı (özellikle sendikasyon kredilerindeki düşüş) ve hem de reel sektörün yaşadığı sorunlar nedeniyle olumsuz etkilenmiştir. Bankalar hem kaynak sıkıntısı çekmişler ve hem de verdikleri kredilerin temerrüt oranlarındaki artışlar nedeniyle ciddi zararlar yazmışlardır. İşte böylesi bir ortamda bankalar için rekabet çok daha zor, maliyetler ve kâr marjı yüksek pazarlar çok daha önemli hale gelmiştir (BDDK, 2008).

Sonuç olarak Türk bankacılık sektöründeki artan rekabet, pazar paylarını artırmak için bankaların yeni ürün ve hizmet geliştirmelerine neden olmuştur. Aynı anda rekabet ve işbirliğinin gözlenmesi anlamına gelen ve bankalar tarafından son dönemde sıkça uygulanan ortaklaşa rekabet stratejisi de, bankaların yeni ürün ve hizmetler geliştirmesine, dolayısıyla da finansal performanslarını artırmalarına imkan vermektedir. Bir başka deyişle, bir bankanın şubeleri arasında işbirliğine ek olarak pazarlama konusunda yürütülen rekabet, yani ortaklaşa rekabet, bankanın daha fazla yeni ürün ve hizmet geliştirmesini ve algılanan finansal performansını artırmasını sağlamaktadır.

Bu çalışmada, banka şubeleri arasında mevcut işbirliğine ek olarak özellikle kredi pazarlama konusunda belli bir seviyede rekabet olan bir kamu bakasındaki ortaklaşa rekabetin inovasyon ve bankanın finansal performansı üzerindeki etkisi ile, inovasyonun finansal performans üzerindeki etkisi araştırılmış olup, araştırma sonuçları, ortaklaşa rekabet stratejisinin inovasyonu ve finansal performansı pozitif etkilediğini ve inovasyon ile finansal performans arasında da pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Türkçe yazında, özellikle departmanlar arasındaki ortaklaşa rekabet ile inovasyon

arasındaki etkileşime ilişkin yeteri kadar çalışma yapılmamıştır. Dolayısıyla bu çalışmayla Türkçe yazındaki bu eksikliğe dikkat çekmek amaçlanmakta ve elde edilen bulguların sonraki çalışmalara kaynak teşkil edeceği öngörülmektedir.

Çalışmada, bir işletmenin departmanları arasındaki ortaklaşa rekabetin inovasyon ve işletme performansı üzerindeki etkisini ölçmek amaçlandığı için bir bankanın mevcut işbirliğine ilaveten belli seviyede rekabetin gözlendiği şubeleri ve bu şubelerde mevcut işbirliği, rekabet ve yeni ürün ve hizmet geliştirilmesi konularına vakıf personeli üzerinde çalışma yapılmıştır. Bu bağlamda şubeler, literatürde işletmenin departmanları arasındaki ortaklaşa rekabetin ölçüleceği departmanları temsil etmektedirler. Çalışmada literatüre uygunluk açısından departman ifadesi, finansal sektördeki, bankacılıktaki kullanıma uygunluk açısından ise şube ifadesi kullanılmıştır.

I. Kavramsal Çerçeve

Çalışmanın bu bölümünde, araştırma modeline ilişkin kavramsal çerçeve ortaya konacak olup, araştırmanın değişkenleri ve değişkenler aralarındaki ilişkiler açıklanacaktır. Bu bağlamda öncelikle ortaklaşa rekabet ve inovasyon kavramları açıklanacak, sonrasında ise bu kavramlar ile finansal performans arasındaki ilişkiden yola çıkılarak oluşturulan araştırma modeli sunulacaktır.

I.A. Ortaklaşa Rekabet

İşletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için uyguladıkları rekabet stratejilerini iki ana gruba ayırmak mümkündür. “Kırmızı okyanus stratejileri” olarak adlandırılan ilk grup rekabet stratejilerinde esas olan rekabettir ve bir tarafın kazanması aynı oranda diğer tarafın kaybetmesi anlamına gelmektedir. Dolayısıyla kırmızı okyanus stratejilerinde ancak diğerlerinin aleyhine olmak şartıyla kazanmak mümkündür. Bu tür stratejilerde saf rekabet gözlenmektedir ve oyun teorisi açısından değerlendirilecek olursa doğal olarak oyunun toplamı sıfırdır.

İkinci tür stratejiler “mavi okyanus stratejileri” olarak adlandırılan strateji grubudur ki bu tür stratejilerde esas olan tarafların değer yaratmak suretiyle yeni pazarlar geliştirmeleri ve bu pazardan olabildiğince büyük bir pay almaya çalışmalarıdır. Dolayısıyla kırmızı okyanus stratejilerinde olduğu gibi diğerinin aleyhine kazanma, yani saf rekabet ötesinde bir uygulama yürütülmektedir.

Mavi okyanus stratejilerinde, faaliyet gösterilen pazarın mevcut yapısının değiştirilmesi, pazarın değer yaratmak suretiyle geliştirilmesi nedeniyle kırmızı okyanus stratejisindeki sıfır toplamı oyundan farklı bir durum gözlenmektedir. Değer yaratılması stratejinin toplam kazanımının sıfırın üzerinde olmasına ve hatta tüm tarafların aynı anda kazanabilmesine olanak tanımaktadır. Böylelikle taraflardan birinin, diğerinin zararına çalıştığı saf rekabetten işbirlikçi bir rekabete doğru yönelim, pazarın değerinin ve tüm tarafların kazanımının artmasına olanak sağlamaktadır. Mavi okyanus stratejilerinden biri de ortaklaşa rekabettir. Ortaklaşa rekabet iki ya da daha fazla işletme veya bir işletmenin departmanları arasında aynı

anda rekabet ve işbirliğinin gözlenmesi olarak ifade edilmektedir (Demirel et al, 2011; Chan, Chin ve Lam, 2007; Chin, Chan ve Lam, 2008).

İş dünyasında aynı anda rekabet ve işbirliği yapılmasına ilişkin uygulamaları tanımlamak için ağ yazılım şirketi Novell'in kurucusu Ray Noorda tarafından, işbirliği (corparation) ve rekabet (competition) kelimelerinin birleştirilmesi suretiyle ortaklaşa rekabet (coopetition) kavramı geliştirilmiştir (Ganguli, 2007; Gee, 2001). Bu bağlamda ortaklaşa rekabet ilk olarak belli alanlarda rakip kalmak isteyen, ancak diğer alanlarda ortak çalışmaya karar veren teknoloji şirketlerince uygulanmıştır (LeTourneau, 2004). Ortaklaşa rekabet stratejisi yukarıda tanımlanan mavi okyanus stratejilerinin güncel bir örneğini teşkil etmektedir (Chan, Chin ve Lam, 2007).

Rakipler arasındaki işbirliği ilişkilerini araştırmaya yönelik çeşitli çalışmalar yapılmış olmakla birlikte, ortaklaşa rekabet stratejisinin tam olarak teorik çerçevesi çizilebilmiş değildir (Galvagno ve Garraffo, 2010). Ortaklaşa rekabet ile ilgili kavramsal ilk ciddi çalışma Adam M. Brandenburger ve Barry J. Nalebuff (1998) isimli iki akademisyen tarafından yapılmış olup, Oyun Teorisi ve Ortaklaşa Rekabet isimli kitapta bu kavram detaylı bir şekilde ve oyun teorisi bağlamında incelenmiştir. Bu çalışmada ortaklaşa rekabet, farklı oyuncuların, piyasa pastasını büyütme için değer yaratmak yönünde uygulamalara gittiği, sonrasına ise bu pastadan olabildiğince büyük bir pay almak için rekabet ettikleri bir strateji olarak tanımlanmıştır. Yani amaç piyasadaki pastayı daha büyük ve daha değerli hale getirmek ve bu pastadan olabildiğince büyük bir pay almaktır. Dolayısıyla yöntem rekabet üstünlüğü elde etmek için rakiplerle işbirliğine gitmektir. Aynı yıllarda Maria Bengtsson ve Sören Kock (2000) işbirliği ve rekabeti içeren ve ağ yapılarında işbirliği ve rekabetin aynı anda gerçekleştiği uygulamaları ortaklaşa rekabet olarak adlandırmışlardır (Sun ve Xu, 2004). Görüldüğü üzere, esasen birbirlerinin rakibi olan taraflar, pazarı daha değerli hale getirmek için önce işbirliğine gitmekte, sonrasında ise pazardan en büyük payı almak için rekabet etmektedirler. Böylelikle rakipler arasında hem işbirliği hem de rekabet gözlenmektedir.

Luo'ya (2007) göre bir uygulamanın ortaklaşa rekabet olarak nitelendirilebilmesi için aşağıdaki üç şartın sağlanması gerekmektedir;

1. İşbirliği ve rekabetin işletmeler arasında aynı anda gözlenmesi gerekmektedir. Bir başka deyişle, bir işletme bir başka işletme ile aynı anda hem rekabet ediyor hem de işbirliği yapıyorsa bu uygulama ortaklaşa rekabet olarak adlandırılabilir. Diğer bir ifadeyle rekabet ve işbirliği farklı zamanlarda değil analiz konusu dönemde eş zamanlı olarak uygulanmalıdır.
2. İşletmeler arasındaki rekabet ve işbirliğinin net olarak belirlenmiş/ayrılmış alanlarda yürütülmesi gerekmektedir. Bir başka ifadeyle hangi alanlarda işbirliği, hangi alanlarda rekabetin olduğunun net olarak belirlenmiş olması gerekmektedir. İki işletme ya da bir işletmenin iki departmanı arasında belli bir konuda ya işbirliği yapıyordur ya da rekabet edilmektedir.
3. Ortaklaşa rekabet, yani işbirliği ve rekabetin eş anlı gözlenmesi durumu işletme ya da departman seviyesinde gerçekleştirilmelidir. Bir başka deyişle

işletmeler ya da bir işletmenin departmanları arasında işbirliği ve rekabetin gözlenmesi gerekmektedir.

Görüldüğü üzere ortaklaşa rekabet stratejisinin var olabilmesi için en önemli koşul işbirliğinin ve rekabetin aynı anda uygulanmasıdır. Eğer bir işletme ile başka bir işletme ya da bir işletmenin kendi departmanları arasında aynı anda rekabet ve işbirliği var ise ve bu faaliyetlerin yürütüldüğü alanlar net olarak belirlenmiş ise, böyle bir stratejinin ortaklaşa rekabet olarak adlandırılması mümkündür.

Ortaklaşa rekabetin şekli, işletmelerin veya departmanların stratejiden ortak beklentileri neticesinde şekillenmektedir (Brandenburger ve Nalebuff, 2009). Örneğin sadece maliyet avantajı elde etmek amacıyla aynı sektörde faaliyet gösteren iki rakip arasında yapılan bir ortaklaşa rekabet uygulamasında rekabet yoğunluğu, işbirliğinin getireceği sinerji ve entegrasyondan faydalanmayı amaçlayan ve esasen yoğunlukla farklı coğrafyalarda faaliyet gösteren iki rakip arasındaki ortaklaşa rekabet stratejisindeki rekabet yoğunluğundan daha fazla olacaktır. Çünkü ilk durumda iki rakip aynı sektör ve coğrafyada yoğun şekilde rekabet halindeyken, ikinci durumda farklı coğrafyalarda yoğunlukla faaliyet gösterilmesinden ötürü rekabet daha az hissedilmektedir. Bu bağlamda taraflar arasındaki rekabet ve işbirliği yoğunluğu esas alındığında ortaklaşa rekabet stratejilerini aşağıdaki gibi sınıflandırmak mümkündür.



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

Rakipler arasındaki rekabet ve işbirliği yoğunluğuna göre ortaklaşa rekabet uygulamalarını Luo (2007) küresel rakipler üzerinde yaptığı çalışmada dörde ayırmıştır. Buna göre yatay eksen işbirliği, dikey eksen ise rekabet yoğunluğu zayıf ve güçlü olarak iki bölüme ayrılmıştır.

İlk durumda, yani rekabet ve işbirliğinin zayıf olduğu uygulamada, rakipler faaliyet alanlarında uzmanlaşmak, ölçek genişletmek ya da dikey entegrasyon sağlamak amacıyla bu stratejiyi uygulamaktadırlar ve bu uygulamaya "soyutlama

durumu” adı verilmektedir. Taraflar arasında zayıf rekabetin oluşu, tarafların esasen farklı coğrafyalarda, farklı ürün segmentlerinde ya da farklı hedef pazarlarda faaliyet göstermelerinden ileri gelebilmektedir. Örneğin yoğunluklu olarak farklı ülke ya da kıtalarda çalışan iki şirketin maliyetlerini azaltmak amacıyla belli alanlarda düşük miktarda işbirliğine gitmeleri bu tür uygulamalara örnek olarak verilebilir. Böylelikle, coğrafi farklılık nedeniyle rekabetin yoğun şekilde yaşanması mümkün değildir. Öte yandan yürütülen işbirliği de sadece belli alanlarda gerçekleştirilmektedir.

Soyutlama durumu, daha ziyade farklı alanlarda yoğunlaşmış ve esas faaliyet alanında uzmanlaşmak isteyen işletmelerin tercih ettiği bir uygulamadır. Diğer bir ifadeyle işletmelerin hem rekabet hem de işbirliği yapacakları alanlar temel yetenekleri dışındadır. Bu bağlamda zayıf rekabete ek olarak, çeşitli amaçlarla düşük seviyede işbirliğine gidilmektedir.

İkinci durum, ortaklaşa rekabetin iş dünyasında en çok gözlenen türüdür. “Rekabet durumu” olarak adlandırılan bu strateji, düşük seviyede işbirliğine karşın yüksek seviyede rekabetin uygulandığı ortaklaşa rekabet şeklidir. Aslında birbirlerinin önemli rakipleri olan işletmeler, özel bazı amaçları için düşük seviyede işbirliğini gerekli görmektedirler. Dolayısıyla temel unsur rekabettir ve işbirliği hedeflenen spesifik amaçları gerçekleştirmek için kullanılan bir araç niteliği taşımaktadır.

Soyutlama durumunun aksine rekabet durumundaki işletmeler benzer coğrafyalarda ve benzer ürün gruplarında faaliyet göstermektedirler. Bu, işletmeler arasındaki güçlü rekabetin en önemli nedenidir. Bu işletmeler çok yüksek olan ve kâr marjlarını önemli derecede tehdit eden maliyetlerini azaltmak, tek başına girmenin oldukça maliyetli ya da riskli olduğu yeni bir pazara girmek veya rakiplerinin stratejilerini öğrenmek ve bu suretle de pazardaki yerlerini korumak amacıyla işbirliğine gidebilmektedirler. Türk bankacılık sektöründe, bankaların kredi kartları konusunda uyguladıkları ortaklaşa rekabet bu durumun örneklerinden biridir. Buna göre, yoğun şekilde birbirleri ile rekabet eden bankalar, kredi kartı markası yaratmanın ve geniş bir POS ağına sahip olmanın maliyetlerine katlanmadan, kredi kartları pazarındaki pazar paylarını artırmak amacıyla, diğerleri ile rekabet etmektedirler. Bu uygulamalarda güçlü kredi kartı markası ve geniş bir POS ağı olan banka, kendi kredi kartı markasını ve POS ağını, kredi kartları pazarında büyümeyi hedefleyen, ancak güçlü bir kredi kartı markası yaratacak ve geniş bir POS ağı kurabilecek durumda olmayan bankaya çeşitli sabit ve değişken ücretler karşılığında kullanılmaktadır. Böylelikle diğer tüm alanlarda yoğun şekilde rekabete devam eden bankalar, sadece kredi kartları pazarında ve kredi kartı markasının ve POS ağının kullanımı konusunda işbirliğine gitmektedirler (Demirel et al, 2010).

Güçlü işbirliği ve güçlü rekabetin olduğu ortaklaşa rekabet türüne “uyum durumu” adı verilmektedir. Bu tür uygulamalarda işletmeler diğerlerinin kaynaklarına yüksek seviyede bağlı durumdadırlar. Diğer bir ifadeyle işletmelerin sahip oldukları kaynaklar, diğerlerinin faaliyetleri için kritik öneme sahiptir ve bu da yüksek seviyede işbirliğini zorunlu kılmaktadır. Böylelikle her işletme, diğerinin varlığı için bir tehdit olduğu kadar bir gereklilik niteliği de taşımaktadır.

Uyum durumu yüksek maliyetli sektörlerde gözlenen ortaklaşa rekabet uygulamalarındandır. Örneğin önemli altyapı maliyeti ve lisans ücretlerinin zorunlu olduğu telekomünikasyon endüstrisinde faaliyet gösteren GSM şirketleri, yeni ve riskli bir pazara girerken işbirliği yapmak suretiyle yüksek maliyetlerin üstesinden gelmeyi amaçlamaktadırlar.

Son ortaklaşa rekabet türü, işletmeler arasında yüksek seviyede işbirliği ve düşük seviyede rekabetin gözlemlendiği "ortak olma durumu" adı verilen stratejidir. Bu tür stratejiler genellikle ortaklık yapıları ya da yönetim yapıları aynı kişi ya da gruplara ait olan şirketler tarafından hayata geçirilmektedir. Dolayısıyla yönetim ve şirket sahipliğinin aynı kişilerde olması işletmeler arasında sinerji yaratılmasını kolaylaştırmakta ve işbirliğinin, diğer ortaklaşa rekabet türlerine göre daha rahat tesisine imkan tanımaktadır. Bu da işbirliğinden en az maliyetle en fazla çıktının alınabilmesini sağlamaktadır.

Rakip işletmelerin aynı anda hem rekabet hem de işbirliği yapmaları şeklinde gerçekleştirilen ortaklaşa rekabetin, maliyetleri azaltmak, riski dağıtmak, inovasyonu artırmak ve örgütsel öğrenmeyi geliştirmek gibi çok ciddi faydaları mevcuttur (Luo, 2007; Ganguli, 2007; Chien ve Peng, 2005; Galvagno ve Garraffo, 2010). Ortaklaşa rekabetin özellikle işbirliği boyutu, stratejinin taraflarının yeni ürün ve hizmetleri çok daha kısa sürede ve daha az maliyetle geliştirmelerine imkan tanımakta ve bu anlamda tarafların daha inovatif ürün ve hizmetlere sahip olmalarına imkan tanımaktadır. Diğer bir ifadeyle rakiplerle yapılan işbirliği, taraflar açısından inovasyonu pazar payını koruyacak ve artıracak önemli bir araç haline getirmektedir.

Ortaklaşa rekabetin işbirliği ve rekabet yoğunluğuna göre sınıflandırıldığı yukarıdaki dört türü açıklanırken ifade edildiği üzere, genellikle yeni bir pazara girmek ya da düşük maliyetle pazar payını artırmak amacıyla ortaklaşa rekabet stratejisi hayata geçirilmektedir. Bu bağlamda, işbirliği yapılan pazarda güçlü konumdaki bir ortak, diğerinin makul maliyetlerle pazar payını artırmasına ve riski minimize etmesine yardımcı olmaktadır. Öte yandan, güçlü ortağın da işbirliğinden elde ettiği farklı getiriler söz konusudur ve böylelikle ortaklaşa rekabet mavi okyanus stratejilerinin ruhuna uygun olarak her iki tarafın da kazandığı bir strateji haline gelmektedir.

Ortaklaşa rekabet uygulaması işletmeler arası ilişkiler açısından olduğu kadar, bir işletmenin departmanları, örneğin bir bankanın şubeleri arasındaki uygulamalar açısından da incelenebilir. Bu bağlamda bölümlerin işletme hedeflerini gerçekleştirmek için işbirliği, kendi hedeflerini gerçekleştirmek için de diğerleriyle rekabet halinde olduğu söylenebilir (Tsai, 2002). Ortaklaşa rekabetin bu türü, işbirliği ve rekabetin yoğunluğu bağlamında incelendiğinde, ortak olma durumuna örnek teşkil etmektedir. Çünkü ilgili işletmenin departmanları/şubeleri, hemen her konuda işbirliğine gitmekte, sadece belirli alanlarda işletme performansını artırmak için diğerleri ile rekabet halinde olmaktadır. Bu bağlamda güçlü bir işbirliği ve zayıf bir rekabet yoğunluğu olduğunu söylemek mümkündür.

I.B. İnovasyon

Ortaklaşa rekabetin işletmeler açısından önemli kazanımlarından birisi de işletmede inovasyonun artmasıdır. Bir başka deyişle, inovasyon ortaklaşa rekabet stratejisinden olumlu yönde etkilenmektedir. Çünkü bir işletmenin departmanları arasında mevcut işbirliği, inovatif uygulamaların geliştirilmesi ve hayata geçirilmesi bağlamında son derece önemli bir işleve sahiptir. Öte yandan departmanlar arası rekabet de süreçlerin iyileştirilmesi ve işletmenin finansal performansının artırılması bağlamında pozitif bir etkiye sahiptir. Diğer bölüm veya departmanlardan daha iyi sonuçlar elde edebilmek için hem onlarla işbirliği yapmak hem de onların önüne geçmeye çalışmak, yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinde önemli bir tetikleyici unsur görevi görmektedir.

İnovasyon, tasarımda, üretimde ve ürün pazarlamada yeni yaklaşımlar geliştirmek ve bu suretle de rekabet avantajı sağlamak olarak tanımlanabilir (Örücü, Kılıç ve Savaş, 2011). Dolayısıyla amaç rekabet üstünlüğü elde etmek olup, bunun sağlanması için işletmeye katma değer sağlayacak yeni yaklaşımlar geliştirilmeye çalışılmaktadır.

İnovasyonun genellikle AR&GE bütçeleri yüksek olan işletmelerden ya da ülkelerden diğerlerine doğru bir seyir izlediği görülmektedir. Diğer bir ifadeyle yüksek AR&GE bütçelerine sahip işletmeler yeni ürün ve hizmetler geliştirmekte ve rekabet üstünlüğü elde etmektedirler. Geliştirilen ürün ve hizmetlerin pazarda tutulmasıyla birlikte, diğerleri onları taklit etmeye başlamakta ve böylelikle yeni ürün ve hizmet tüm pazara yayılmaktadır. Bu anlamda inovasyon, mevcut ürün ve hizmetlerden artık daha az memnun olan müşterilerin kaybedilmemesi amacıyla bunlara dönük olarak ürün ve hizmetlerde yapılan iyileştirmelerdir. Özellikle çok uluslu şirketlerin, inovasyonu, bu yönüyle öncelikle gelişmiş ülkelerdeki müşteriler için kullandıkları, daha sonra da daha az gelişmiş diğer pazarlara ürün ve hizmetlere kaydırdıklarını söylemek mümkündür. Ancak son dönemde bu sürecin tersine işlediği ve daha az gelişmiş ülke pazarları için geliştirilen inovatif ürün ve hizmetlerin gelişmiş ülkelere daha sonra taşındığı görülmektedir (Govindarajan ve Trimble, 2012).

Finansal sektörde küreselleşmenin ve serbestleşmenin artmasıyla piyasaya yerli ve yabancı yeni bankaların gelişi sektördeki rekabeti artıran önemli nedenler arasındadır. Bu bağlamda mevcut pazar payını korumak ve artırmak geçmişe kıyasla çok daha zor hale gelmiştir. Pazar payını korumanın ve artırmanın ön koşulu ise bankaların müşterilerine en iyi hizmeti, en hızlı ve en düşük maliyetle sunmalarıdır. Aynı zamanda bankalar gelişen ekonomik ortamda yeni ihtiyaçları tespit etmek ve bunlara en hızlı şekilde cevap verebilmek zorundadırlar. Bu bağlamda bankacılık sektöründe inovasyon, ihtiyaçlara en iyi şekilde cevap verebilmek ve bunu olabildiğince maliyetleri düşürerek yapmak anlamında son derece kritik bir unsurdur (Yağcılar, 2011).

Frame ve White (2002) finansal sektör açısından inovasyonu, maliyetleri ve riski düşüren ya da katılımcıların taleplerini daha iyi karşılayan daha gelişmiş ürün, hizmet

veya araçları sağlayan her şey olarak tanımlamaktadır. Ürün ve hizmet yenileşmesi, yeni ürün ve hizmetler geliştirilmesini ya da pazar ve müşteri hedeflerini bankanın lehine değiştirmeyi içermektedir. Bernanke'ye (2009) göre finansal sektördeki inovasyon, finansal yenileşme, finansal sistemi daha etkin ve daha kapsamlı hale getiren araçlar bütünüdür (Yağcılar, 2011). Bu çalışmada, bankaların, müşterilerin taleplerine daha hızlı ve etkili çözümler üretebilmeleri ve böylelikle pazar paylarını, kaliteli müşteri portföylerini artırmalarını sağlayacak olan yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesine odaklanılmış, üretim süreçlerini yenileşmesi anlamında operasyonel inovasyona ya da yeni örgüt biçimleri şeklinde gözlenen iş ve girişim modellerine yer verilmemiştir.

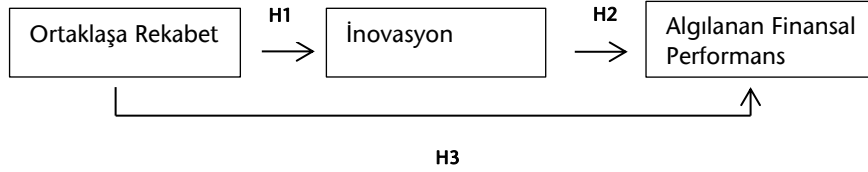
Hem bir süreç hem de bu süreç sonunda elde edilen bir sonucu ifade eden inovasyonun temel girdisi yenilik yapılmasında kullanılan bilgidir (Mercan, Gökteş ve Gömleksiz, 2011). Bilgi hem ürün ve hizmet geliştirilmesinde kullanılacak teknolojiyi hem de ürün ve hizmetlerin pazarlanacağı piyasaya ilişkin detayları içermektedir. Dolayısıyla ortaklaşa rekabetin işbirliği boyutu, bilgi paylaşımı ve öğrenmenin geliştirilmesi inovasyonu artırmaktadır. Diğer bir ifadeyle rakiplerle yürütülen işbirliği uygulamalarından elde edilen bilgiler inovasyonda kullanılan kritik unsurlardır. Bu bağlamda ortaklaşa rekabet inovasyonu artıran bir nitelik kazanmaktadır. Öte yandan inovasyon da işletme performansını olumlu şekilde etkilemektedir (López - Nicolás ve Meroño - Cerdán, 2011).

Bu çalışma ile inovasyonun ortaklaşa rekabetin iki kritik bileşeni olan işbirliği ve rekabetten ne yönde etkilendiği ve inovasyonun işletme performansı üzerindeki etkisi araştırılmış olup, araştırmanın hipotezleri aşağıda yer almakta ve araştırma modeli de Şekil 2'de gösterilmektedir.

H1: Ortaklaşa rekabet ile inovasyon arasında pozitif ilişki mevcuttur.

H2: İnovasyon ile işletmenin finansal performansı arasında pozitif ilişki vardır. İnovasyon arttıkça algılanan finansal performans da artacaktır.

H3: Ortaklaşa rekabet ile işletmenin finansal performansı arasında pozitif ilişki mevcuttur. Ortaklaşa rekabet algılanan finansal performansı artırır.



Şekil 2: Araştırma Modeli

II. Yöntem

II.A. Yapısal Eşitlik Modeli

Araştırma modeli ve modeldeki değişkenler arasındaki ilişkiler Yapısal Eşitlik Modeli kullanılarak test edilmiştir. Yapısal Eşitlik Modeli gözlenen ve gözlenmeyen

değişkenler arasındaki ilişkileri test eden bir yöntem olup, daha çok psikoloji, sosyoloji, pazarlama gibi alanlarda kullanılmaktadır (Yücelnur et al, 2011).

Yapısal Eşitlik Modeli ile faktörler arasındaki nedensellik ilişkileri bir model yardımıyla betimlenmekte ve önerilen araştırma modelinin istatistiksel olarak uyumu çeşitli uyum ölçütlerine dayanarak test edilmektedir (Kurtpınar, Sezgin ve Mert, 2010). Araştırmanın yapısal eşitlik modeli analiz sonuçları bulgular kısmında sunulmuştur.

II.B. Verilerin Toplanması

Araştırmanın evrenini Türk bankacılık sektöründe bölümleri / şubeleri arasında hem rekabet hem de doğal olarak işbirliğinin gözlenebildiği, bir başka deyişle, departman boyutunda ortaklaşa rekabetin gözlenebildiği bankalar oluşturmaktadır. Araştırma örnekleme ise, şubeleri/bölümleri arasında belli seviyede rekabet ve işbirliğinin mevcut olduğu bir kamu bankasıdır. İlgili banka kolayda örnekleme yöntemi ile araştırmacıların hızlı ve kolay iletişim kurabilecekleri bankalar arasından seçilmiştir. Çalışmanın analiz birimi bu bağlamda ilgili bankada görevli çalışanlardır.

Araştırma modelinin test edileceği veriler, şube/departmanları arasında aynı anda işbirliği ve rekabetin söz konusu olduğu bir kamu bankasında bu yönde anket uygulanması suretiyle toplanmıştır. İlgili banka ve personeller seçilirken, banka şubeleri ve departmanları arasında hem işbirliğinin hem de rekabetin olmasına, yani banka genelinde bir ortaklaşa rekabet uygulamasının var olmasına dikkat edilmiştir. Seçilen bankada, kurumsal krediler açısından banka şubeleri bölge koordinatörlüklerine bağlı olup, her şube sadece bağlı olduğu koordinatörlüğün bölgesinde kurumsal kredi pazarlayabilmektedir. Ancak, herhangi bir bölge koordinatörlüğüne bağlı olmayan, doğrudan genel müdürlüğe bağlı olan 35 ticari şube (özellikle kurumsal krediler konusunda yoğunlaşmış şube) kurulu buldukları bölgede yer alan bölge koordinatörlüğüne bağlı diğer şubelerle, bu bölgedeki kurumsal müşteriler için pazarlama rekabeti içerisindedirler. Bir başka deyişle bu bölgedeki müşteriler hem normal şubelerin hem de ticari şubelerin potansiyel müşterileridir ve normal şubelerle ticari şubeler bu müşterileri kazanabilmek için birbirleriyle pazarlama konusunda rekabet halindedirler. Öte yandan tüm şubeler aynı bankanın şubeleri olduğu için özellikle piyasa istihbaratı ve müşteri kredibilitesi gibi konularda ortak sistemler üzerinden çalışılmakta ve bu sistemler üzerinden bilgi paylaşımı yapılmaktadır. Bir başka deyişle bankanın şubelerinin yoğun işbirliğine ek olarak özellikle kurumsal krediler konusunda rekabet içerisinde olduğunu söylemek mümkündür.

Anket uygulanan şubeler, yukarıda detaylı şekilde tanımlandığı üzere, aynı bankanın ortak amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla banka sistemleri üzerinden özellikle bilgi paylaşımı suretiyle diğer şubelerle işbirliği yaparken, kendi hedeflerini gerçekleştirebilmek açısından diğer şubelerle kredi pazarlama anlamında rekabet halinde olan şubelerden oluşmaktadır. Bu bağlamda şubeler, literatürde departmanlar arası ortaklaşa rekabetin ölçüldüğü, aynı işletmenin ortak amaçlarını

gerçekleştirirken işbirliği, kendi hedeflerini gerçekleştirirken de rekabet halinde olan departmanlara tekabül etmektedir.

Anket uygulanacak çalışanlar seçilirken özellikle, çalışanların, kredileri müşterilere pazarlayan ve dolayısıyla müşterilere yeni ürün ve hizmetler sunan ya da genel müdürlük bölümleri/birimleri tarafından hazırlanan yeni çözümleri (kredi veya diğer finansal ürün paketlerini) müşterilere tanıtan ve satan pazarlama personeli olmasına dikkat edilmiştir. Bu bağlamda örneklem, doğrudan veya dolaylı olarak yeni ürün ve hizmet geliştirilmesine katkı sağlayan pazarlama kadrosundan oluşmaktadır. Diğer bir ifadeyle hazırlanmış ürün ve hizmetlerle ilgili rutin evrak işlemlerini yürüten banka personeli analiz dışında tutulmuştur. Böylelikle örneklemin, inovasyon, diğer şubelerle (departmanlarla) rekabet ve işbirliğini değerlendirebilecek yeterlilikte olması temin edilmiştir.

II.C. Kullanılan Ölçekler

Yapılan çalışmada, rekabet ve işbirliği tutumu ile ilgili olarak Tjosvold, Hui ve Yu (2003), tarafından geliştirilen ölçekler kullanılmıştır. İnovasyon ile ilgili olarak Göztepe (2009) tarafından uygulanan ölçek kullanılmıştır. İşletme performansı ile ilgili olarak López - Nicolás ve Meroño - Cerdán (2011) tarafından hazırlanan anket formu kullanılmış ve ölçek Türkçe'ye araştırmacılar tarafından çevrilmiştir.

Çalışmada tüm değişkenleri ölçmek üzere 5'li Likert ölçeği kullanılmış olup değişkenler arasındaki ilişki Lisrel 8.8 yazılımı vasıtasıyla yapısal eşitlik modeli kullanılarak incelenmiştir.

III. Bulgular

Tablo 1: Demografik Özellikler

		<i>N = 202</i> Kişi Sayısı	
Cinsiyet	Erkek	93	46 %
	Kadın	109	54 %
Yaş	18-27	31	15 %
	28-37	87	43 %
	38-47	72	36 %
	48 ve üstü	12	6 %
Eğitim	Lise	7	4 %
	Lisans	172	85 %
	Yüksek Lisans	21	10 %
	Doktora	2	1 %
Deneyim	1 -5 Yıl	56	29 %
	6 - 10 Yıl	39	19 %
	11 - 15 Yıl	31	15 %
	16 - 20 Yıl	43	21 %
	21 - 25 Yıl	26	13 %
	>26 Yıl	7	4 %

Araştırma kapsamında ilgili kamu bankasında çalışan 202 kişi ile anket yapılmış olup, örnekleme ait demografik özellikler Tablo 1’de olduğu gibidir.

Örnekleme ilişkin tanımsal istatistik değerleri ise Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2: Örnekleme İlişkin Tanımsal İstatistik Değerleri

Değişken	Soru No	Maksimu			Varyans	Standart Sapma
		Minimum	m	Ortalama		
İşbirliği	1	1	5	2.51	1.26	1.12
	2	1	5	2.30	1.13	1.06
	3	1	5	2.51	1.20	1.09
Rekabet	1	1	5	3.23	1.57	1.25
	2	1	5	3.29	1.31	1.15
	3	1	5	2.82	1.27	1.13
İnovasyon	1	1	5	2.42	1.13	1.06
	2	1	5	2.98	1.02	1.01
	3	1	5	2.01	0.98	0.99
	4	1	5	2.78	0.78	0.88
	5	1	5	2.76	1.12	1.06
	6	1	5	2.75	0.99	0.99
	7	1	5	2.51	0.82	0.90
	8	1	5	3.04	0.81	0.90
Algılanan Finansal Performans	1	1	5	1.79	0.74	0.86
	2	2	5	1.99	0.81	0.90
	3	1	5	2.96	0.65	0.80

N = 202

Yapısal Eşitlik Modeli ile model testi iki aşamalı olarak yapılmıştır. İlk aşamada Doğrulayıcı Faktör Analizi ile modelin güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiştir. Toplanan verilerin araştırılan modeldeki ilişkileri ne derecede ölçme gücüne sahip olduğu araştırılmıştır. İkinci adımda ise modelde hazırlanan yol etkisi ve hipotezlerin anlamlılığı ölçülmüştür. Böylelikle önerilen modeldeki ilişkilerin toplanan veri seti içerisinde mevcut olup olmadığı, toplanan verinin ilgili modeli destekleyip desteklemediği araştırılmaktadır.

Doğrulayıcı Faktör Analizi Lisrel paket programı kullanılarak yapılmıştır. Cronbach’s Alpha değerleri ise SPSS paket programı vasıtasıyla hesaplanmıştır. Buna göre, işbirliği için 0.90, rekabet için 0.73, inovasyon için 0.89, algılanan finansal performans için 0.70 Cronbach’s Alpha değeri hesaplanmıştır.

Lisrel yazılımı ile elde edilen uyum endeksleri Tablo 3'te yer almaktadır. Buna göre iyilik uyum endeksi (Goodness of fit index – GFI), normleştirilmiş uyum endeksi (Normed fit index – NFI), karşılaştırmalı uyum endeksi (Comparative fit index – CFI), artmalı uyum endeksi (Incremental fit index – IFI) anlamlı sonuç sınır değeri olan 0,90 değerinin üzerinde hesaplanmıştır. Öte yandan artıkların ortalamalarının karekökü (Root mean squared residual – RMR) 0,066 ve hata kareleri ortalamalarının karekökü yaklaşımı (Root mean squared error of approximation - RMSEA) 0,05 olarak elde edilmiştir. Bu değerlerin 0,08'in altında olmaları iyi bir uyum değerine işaret etmektedir. Özetle ki-kare ve diğer uyum indeksi değerleri kabul edilebilir ve iyi bir model sonucuna tekabül etmektedirler.

Tablo 3: Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

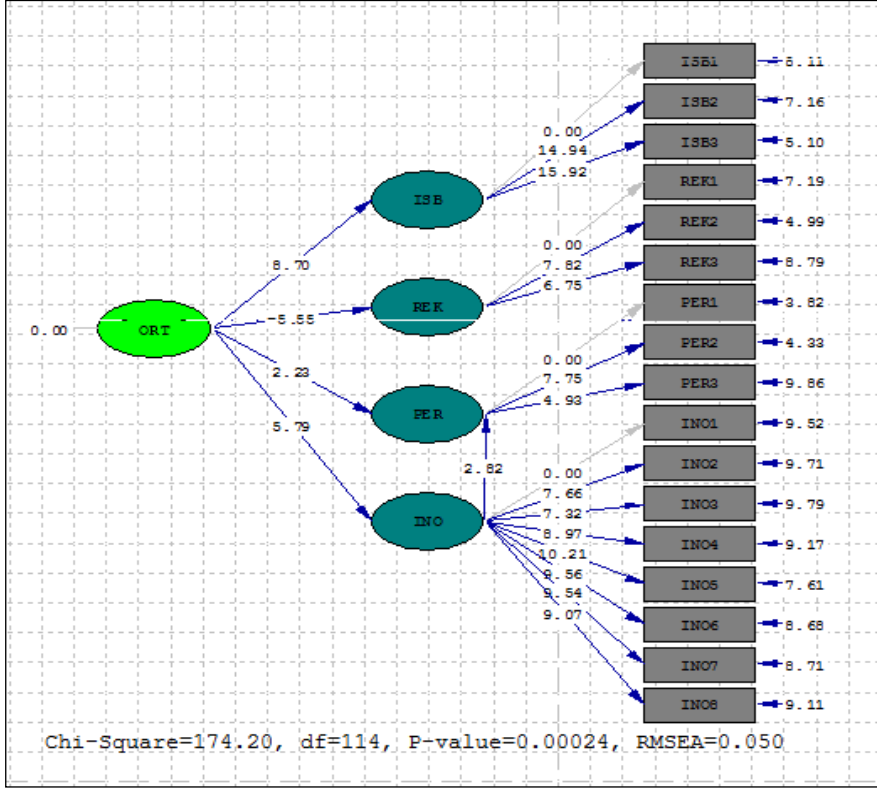
Ki Kare (χ^2) Değeri	174.20
Serbestlik Derecesi (df)	114
Ki Kare (χ^2) / df	1.53
p değeri	0.00024
İyilik uyum endeksi (Goodness of fit index - GFI)	0.91
Artıkların ortalamalarının karekökü (Root mean squared residual - RMR)	0.066
Normleştirilmiş uyum endeksi (Normed fit index - NFI)	0.90
Artmalı uyum endeksi (Incremental fit index - IFI)	0.96
Karşılaştırmalı uyum endeksi (Comparative fit index - CFI)	0.96
Hata kareleri ortalamalarının karekökü yaklaşımı (Root mean squared error of approximation - RMSEA)	0.050

Doğrulayıcı Faktör Analizi yapıldıktan sonra, Lisrel paket programı kullanılarak modeldeki ilişkiler test edilmiş ve hipotezlerin doğru olup olmadığı araştırılmıştır. Tablo 4'te ilgili hipotezlerin standartlaştırılmış parametre değerleri ile t değerleri verilmiştir. Buna göre tüm hipotezler doğrulanmıştır. Diğer bir ifadeyle, ortaklaşa rekabet ile inovasyon, inovasyon ile işletmenin finansal performansı ve ortaklaşa rekabet ile işletmenin finansal performansı arasında pozitif yönlü ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 4: Parametre Tahminleri ve Hipotez Sonuçları

Hipotezler	Standartlaştırılmış Parametre Değerleri	t değerleri	Sonuç
H1	0.56 **	5.79	Doğrulandı
H2	0.29 **	2.82	Doğrulandı
H3	0.22 **	2.33	Doğrulandı

** p < 0.001



Şekil 3: Araştırma Modeli Yol Analizi Sonuçları (t Değerleri)

IV. Sonuç

Türkiye’de rekabetin en şiddetli şekilde hissedildiği sektörlerin başında gelen bankacılık sektöründe, bankaların faaliyetlerini devam ettirebilmeleri için müşterilerine en kaliteli ürün ve hizmetleri sunmaları adeta bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu bağlamda banka şubelerinin müşteri kazanmak ve müşterileri ile verimli bir iş ilişkisi sürdürebilmek için hem ürün ve hizmetlerinde hem de iş süreçlerinde iyileştirmeler yapması, yani inovasyondan faydalanmaları kaçınılmazdır.

Bir bankanın şubeleri arasındaki mevcut işbirliği, inovatif ürünlerin yaratılması ve uygulamaya alınması bağlamında son derece önemli bir faktördür. Diğer bir ifadeyle geliştirilen yeni ürün ve hizmetler ve elde edilen müşteri kredibilitesine ilişkin bilgilerin diğer şubeler ile banka sistemleri aracılığıyla paylaşılması, tüm şubelerin hem ürün ve hizmetlerini hem de iş süreçlerini geliştirmeleri için önemli bir fırsat sunmaktadır. Öte yandan aynı bankanın farklı şubelerinin belli bir yerdeki potansiyel müşterileri kazanmak için birbirleri ile rekabet etmesi, şubelerin müşterilerine daha iyi ürün ve hizmet sunmak için çaba sarf etmelerine, süreçlerini, ürün ve hizmetlerini geliştirmelerine ve doğal olarak da finansal performanslarının yükselmesine neden

olmaktadır. Bir başka deyişle, bir bankanın şubeleri arasındaki mevcut işbirliğine ek olarak belli seviyede rekabet etmeleri ile gözlenebilen ortaklaşa rekabet, bankanın inovasyon ve finansal performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir. İnovasyonun artması da şüphesiz algılanan finansal performansı olumlu yönde etkilemekte ve banka finansal anlamda daha başarılı hale gelmektedir.

Bu çalışmada, toplanan verilerin yapısal eşitlik modeli kullanılarak analizi ile banka içi ortaklaşa rekabet uygulamalarının inovasyon ile algılanan finansal performans ve inovasyonun algılanan finansal performans üzerindeki etki araştırılmış olup, banka içinde farklı şube ve bölümler arasında aynı anda rekabet ve işbirliğinin olmasının inovasyonu ve algılanan finansal performansı artıracacağı, inovasyonun da algılanan finansal performans ile pozitif ilişki içerisinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kaynaklar

- Bengtsson, M. ve Kock, S. (2000), "Coopetition" in Business Networks – to Cooperate and Compete Simultaneously, *Industrial Marketing Management*, 29, 411 – 426.
- Bernanke, B. S. (2009), "Financial Innovation and Consumer Protection", Amerikan Merkez Bankası Kamu İşleri Araştırma Konferansı 6. Bienal Konuşması.
- Brandenburger, A. M. ve Nalebuff, B. J. (1998), *Oyun Teorisi ve Ortaklaşa Rekabet*, İstanbul, Scala Yayıncılık
- Brandenburger, A. M. ve Nalebuff, B. J. (2009), *Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy*, Boston, Harvard Business Press
- Chan, L., Chin, K. S. ve Lam, P. K. (2007), *Coopetition Strategy in the Hong Kong Industry*, *IMECS 2007*, 2223 - 2228
- Chien, T. ve Peng, T. (2005), *Competition and Cooperation Intensity in a Network – A Case Study in Taiwan Simulator Industry*, *The Journal of American Academy of Business*, 7 (2), 150 - 155
- Chin, K., Chan, B. L. ve Lam, P. (2008), *Identifying and Prioritizing Critical Success Factors for Coopetition Strategy*, *Industrial Management & Data Systems*, 108 (4), 437 – 454
- Demirel, Y., Keskin, N. ve Ülgen, H. (2010), *Kredi Kartları Pazarında Ortaklaşa Rekabet Stratejisi: Advantage Kredi Kartı Üzerine Bir Araştırma*, 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 431 - 439
- Doğan, K. (2010), *Örgütsel Öğrenme ve Kriz Yönetimi Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Frame, W.S. ve White, L. J., (2002). "Empirical Studies of Financial Innovation: Lots of Talk, Little Action?", *FRB Atlanta Working Papers*, 2002 - 12
- Ganguli, S. (2007). *Coopetition Models in the Context of Modern Business*, *The Icfai Journal of Marketing Management*, 6 (4), 6 – 16

- Gee, E. P. (2000), Co-opetition: The New Market Milieu, *Journal of Healthcare Management*, 45 (6), 359 – 363.
- Govindarajan, V. ve Trimble, C. (2000), *Ters İnovasyon*, Boston: Harvard Business Review Press.
- Kurtpınar, M., Sezgin, O. ve Mert, İ. S. (2010), Sorumluluk ve Duygusal İstikrar İle Lider – Üye Etkileşiminin, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Rolü: Finans Sektöründe Bir Model Araştırması, 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 737 - 746
- LeTourneau, B. (2004), Co-opetition: An Alternative to Competition, *Journal of Healthcare Management*, 49 (2), 81 – 83.
- Lin, C., Wang, Y., Tsai, Y. ve Hsu, Y. (2010), Perceived Job Effectiveness in Coopetition: A Survey of Virtual Teams within Business Organizations, *Computer in Human Behaviour*, 26 (2010), 1598 – 1606
- López - Nicolás, C. ve Meroño - Cerdán, A. L. (2011), Strategic Knowledge Management, Innovation and Performance, *International Journal of Information Management*, 31, 502 – 509.
- Luo, Y. (2007), A Coopetition Perspective of Global Competition, *Journal of World Business*, 42, 129 – 144.
- Mercan, B., Göktaş, D. ve Gömleksiz, M. (2011), AR-GE Faaliyetleri ve Girişimcilerin İnovasyon Üzerindeki Etkileri: Patent Verileri Üzerinde Bir Uygulama, *PARADOKS Ekonomi Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 2011 (7), 27 – 44.
- Örücü, E., Kılıç, R. ve Savaş, A. (2011), KOBİ’lerde İnovasyon Stratejileri ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12 (1), 58 – 73.
- Peng, T. A. ve Bourne, M. (2009), The Coexistence of Competition and Cooperation between Networks: Implications from Two Taiwanese Healthcare Networks, *British Academy of Management*, 20, 377 – 400.
- Tjosvold, D., Hui, C., & Yu, Z. (2003). Conflict management and task reflexivity for team in-role and extra-role performance in china, *International Journal of Conflict Management*, 14(2), 141–163
- Tsai, W. (2002), Social Structure of “Coopetition” Within a Multiunit Organization: Coordination, Competition, and Intraorganizational Knowledge Sharing, *Organization Science*, 13 (2), 179 – 190.
- Yağcılar, G. G. (2011). Türk Bankacılık Sektörünün Rekabet Yapısının Analizi, Ankara: BDDK Kitapları No: 10
- Yücelnur, G. N., Demirel, N. Ç., Ceylan, C. ve Demirel, T. (2011), Hizmet Değerinin Müşterilerin Davranışsal Niyetleri Üzerindeki Etkisinin Yapısal Eşitlik Modeli İle Ölçülmesi, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12 (1), 156–168