

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

ENDÜSTRİLERİN ENTEGRASYONU

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Canan ERTÜRK

**İşletme Mühendisliği Anabilim Dalı
İşletme Mühendisliği Programı**

MAYIS 2015

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

ENDÜSTRİLERİN ENTEGRASYONU

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Canan ERTÜRK

(507091026)

İşletme Mühendisliği Anabilim Dalı

İşletme Mühendisliği Programı

Tez Danışmanı: Öğr. Gör. Dr. Zeynep Erden BAYAZIT

MAYIS 2015

İTÜ, Fen Bilimleri Enstitüsü'nün 507091026 numaralı Yüksek Lisans Öğrencisi **Canan Ertürk**, ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı “**ENDÜSTRİLERİN ENTEGRASYONU**” başlıklı tezini aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

Tez Danışmanı : **Öğr. Gör. Dr. Zeynep ERDEN BAYAZIT**
İstanbul Teknik Üniversitesi

Jüri Üyeleri : **Doç. Dr. Mehmet Erçek**
İstanbul Teknik Üniversitesi

Doç. Dr. Özgecan Koçak
Sabancı Üniversitesi

Teslim Tarihi : **4 Mayıs 2015**

Savunma Tarihi : **29 Mayıs 2015**

Aileme ve dostlarıma,

ÖNSÖZ

Öncelikle üstesinden gelmeye çalıştığım sıkıntılarımla anlayarak bana destek olan ve yarı yolda bırakmayan sevgili danışmanım Öğr. Gör. Dr. Zeynep Erden Bayazıt'a teşekkürü bir borç bilirim. Çalışma boyunca bilgi ve deneyimleri ile yılmadan yol gösteren ve bu süreçte gösterdiği anlayışlı yaklaşımlarından ötürü değerli hocam Doç. Dr. Mehmet Erçek'e şükranlarımı sunarım.

Beni bu günlere getiren ve varlıkları ile şerefliendiren anneme ve babama, canım kardeşime, hayatımı anlamlı kılan, tez çalışmamın her anında ilgi ve desteğini esirgemeyen canım arkadaşım İlkay Narin'e sabırları için minnetlerimi sunarım. Sıkılmadan her gün motive eden sevgili arkadaşım Burcu Özdemir'e, kütüphane ve çalışma odalarında benimle aynı kaderi paylaşan, beraber çalışarak daha hızlı yol almamı sağlayan arkadaşım İbrahim Çatalkaya'ya, bana inancını hiç kaybetmeyen ve moral veren arkadaşım Fatma Yavuz'a, lojmanda bana annelik yapan Nurcan Sarpen'e ve Aysen Çalık'a, uzakta da olsalar varlıklarını her zaman hissettiren arkadaşlarım Aslı Filiz, Billur İrem Kale ve Tuğba Tellioğlu'na, tecrübelerini benimle paylaşan, yardımlarını esirgemeyen yüksek lisans sınıf arkadaşlarım Bekir Başar Özer, Esra Ünal, Gökhan Sürmeli ve Tuba Yazar'a kucak dolusu teşekkürlerimi sunarım.

Tez sürecinde bana burs sağlayan Turkcell Akademi ve Türkiye Bilişim Derneğine teşekkürü bir borç bilirim.

Mayıs 2015

Canan Ertürk

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	vii
İÇİNDEKİLER	ix
KISALTMALAR	xi
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİL LİSTESİ.....	xv
ÖZET.....	xvii
SUMMARY	xix
1. GİRİŞ	1
2. ENDÜSTİLERDE YAKINSAMA	3
2.1 Yakınsama Kavramı ve Tanımlanması	3
2.2 Yakınsama Türleri.....	6
2.3 Yakınsamayı Etkileyen Faktörler	7
2.4 Yakınsamanın Sonuçları	8
2.5 Yakınsama Sürecine Doğru Tarihsel Olaylar.....	9
3. STRATEJİK YÖNETİM KURAMLARI	13
3.1 Yakınsama Açıklamaları İçinde Kaynak Tabanlı Yaklaşım'ın Yeri	14
3.1.1 Yakınsayan yerleşik firmaların kaynak tabanlı yaklaşımındaki yeri	17
3.1.2 Yakınsayan yeni gelen firmaların kaynak tabanlı yaklaşımındaki yeri	18
3.2 Yakınsamayı Açıklamada Yenilikçi Yaklaşımlar	19
3.4 Yakınsama İçinde İşbirliğine Dayalı Stratejik Aksiyonlar.....	20
3.4.1 Birleşme ve satın almalar (M&A).....	23
3.4.2 Ortak girişimler (Joint ventures)	24
3.4.3 Sermaye tabanlı olmayan işbirlikleri (Alliances).....	25
3.4.4. Farklılaştırma	26
4. MOBİL ÖDEME VE MOBİL CÜZDAN ENDÜSTRİSİ.....	27
4.1 E-Ödeme ve Mobil Bankacılık.....	27
4.2 Mobil Ödeme ve Mobil Cüzdan.....	28
4.3 Mobil Ödeme Endüstrisinde Yakınsama.....	30
4.4 Mobil Ödemelerde Oyuncular ve Değer Zinciri	31
4.4.1 Mobil şebeke operatörleri	34
4.4.2 Bankalar	35
4.4.3 Yeni girişimler	36
4.5 Mobil Cüzdan Endüstrisinde İşbirliği ve Rekabet	36
4.6 Mobil Cüzdan Teknolojileri	38
4.7 Türkiye’de Mobile Cüzdan	39
5. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	41
6.BULGULAR ve YORUMLAR	45

6.1. Birinci Araştırma Sorusuna Yönelik Bulgular ve Yorumlar	48
6.2. İkinci Araştırma Sorusuna Yönelik Bulgular ve Yorumlar	51
6.3. Üçüncü Araştırma Sorusuna Yönelik Bulgular ve Yorumlar.....	56
6.4. Dördüncü Araştırma Sorusuna Yönelik Bulgular ve Yorumlar	61
7. SONUÇ VE KISITLAR.....	65
8. KAYNAKLAR.....	69
EKLER.....	73

KISALTMALAR

BİT	: Bilgi İletişim Teknolojileri
İMY	: İşlem Maliyeti Yaklaşımı
KTY	: Kaynak Tabanlı Yaklaşım
MŞO	: Mobil Şebeke Operatörü
ISP:	: Internet Service Provider
VoIP	: Voice over IP

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 2.1 : Yakınsama Türleri	6
Çizelge 4.1 : Mobil Ödeme için Gerekli Kaynaklar/Yetenekler	33
Çizelge 6.1 : Mobil Cüzdan Uygulamalarının Ülkelere ve Teknolojilere Göre Dağılımı.....	45
Çizelge 6.2 : Mobil Cüzdan Teknolojilerinin Yıllar Bazında Dağılımı	46
Çizelge 6.3 : Mobil Cüzdan Uygulaması Yıllar İçinde Ülke Dağılımı	46
Çizelge 6.4 : Ülke Bazında Mobil Cüzdan Oyuncuları	47
Çizelge 6.5 : Yıl Bazında Yakınsayan Oyuncu Sayısı	48
Çizelge 6.6 : Yıl Bazında Yakınsayan Temel Aktörler	49
Çizelge 6.7 : Mobil Cüzdan Oyuncularının Temel Aktörler Bazında Dağılımı.....	50
Çizelge 6.8 : Mobil Cüzdan Oyuncularının Yaptığı İşbirliklerinin Endüstriler Arasında Dağılımı	53
Çizelge 6.9 : Mobil Cüzdan Oyuncularının Yaptığı İttifak Sayısı	54
Çizelge 6.10 : Mobil Cüzdan Oyuncularının Yaptığı Ortak Girişim ve Satın Alma Sayısı	55
Çizelge 6.11 : Mobil Cüzdan Çıkış Yılı ve Sermaye Tabanlı Olmayan İşbirliğinin Yapıldığı Yıl Çapraz Tablosu	56
Çizelge 6.12 : Ki-Kare Bağımsızlık Testi Sonuçları	57
Çizelge 6.13 : Mobil Cüzdan Çıkış Yılı ve Satın Alma/Ortak Girişim Yapıldığı Yıl Çapraz Tablosu.....	58
Çizelge 6.14 : Sermaye Tabanlı İşbirliği Yılı'nın Mobil Cüzdan Çıkış Yılı ve Sermaye Tabanlı Olmayan İşbirliği Yılına Kıyasla Sıralaması	58
Çizelge 6.15 : Mobil Cüzdan Endüstrisi Bazında Sermaye Tabanlı İşbirliği Yılı'nın Mobil Cüzdan Çıkış Yılına Göre Sıralaması	59
Çizelge 6.16 : Mobil Cüzdan Endüstrisi Bazında Sermaye Tabanlı İşbirliği Yılı'nın Sermaye Tabanlı Olmayan İşbirliği Yılına Göre Sıralaması	60
Çizelge 6.17 : Mobil Cüzdan Endüstrisi Bazında Sermaye Tabanlı Olmayan İşbirliği Yılı'nın Mobil Cüzdan Çıkış Yılına Göre Sıralaması	61
Çizelge A.1 : Yazın Taraması.....	74

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 2.1 : Endüstri Yakınsaması.....	4
Şekil 2.3 : İçerik Endüstrisinin Yakınsaması.....	5
Şekil 2.4 : Bilgisayar Endüstrisinin Yapısı.....	10
Şekil 4.1 : Mobil Ödeme Endüstrisinin Yakınsaması.....	30
Şekil 4.2 : Mobil Ödeme Değer Zinciri.....	31

MOBİL CÜZDAN UYGULAMALARI İLE ENDÜSTRİLERİN YAKINSAMASI

ÖZET

Bu tez yakınsayan endüstrilerde firmaların nasıl davrandığına odaklanmıştır. Son yıllarda firmalar onları doğrudan rakip ya da ortak yapacak bazı stratejik seçimler yapmıştır. Amacımız yakınsama şartlarında firmaların aldığı stratejik aksiyonları Kaynak Tabanlı Yaklaşım ile keşfetmek ve anlamaktır. Yakınsayan endüstri olarak mobil cüzdan endüstrisi seçilmiştir. Son yıllarda yeni ödeme sistemlerinde hızlı bir artış olmuştur. Mobil ödeme sistemleri cep telefonları, özellikle de akıllı telefonların hızlı benimsenmesinden faydalanarak bu cihazların kullanım özelliklerine entegre edilen ödeme kanallarının bir kategorisidir. Mobil ödeme endüstrisinin hızla büyümesi ve mobil iletişim ve finansal kuruluşların yakınsamasına örnek oluşu, endüstriyi üzerinde çalışmak için ilginç kılmıştır. Mobil cüzdan endüstrisi büyük ölçüde bilgi temellidir. Ve biliyoruz ki başarılı bir mobil cüzdan genellikle sadece iyi teknoloji üzerine kurulmaz, aynı zamanda mobil ödeme değer zincirindeki farklı aktörler ile işbirliğine de bağlıdır.

İşbirlikleri önemi fazla olduğu için tüm dünyada faaliyet gösteren 138 mobil cüzdan uygulaması ile 2008-2014 yılları arasında hangi işbirliklerinin yapıldığı araştırılmıştır. Ayrıca, hangi temel aktörlerin mobil cüzdan endüstrisinde olduğu ile ilgili kavram geliştirmeyi vaat ettik. Analiz sonucuna göre, sermaye tabanlı olmayan işbirliklerinin sermaye tabanlı işbirliklerine (birleşme ve satın almalar) göre daha çok tercih edildiği tespit edilmiştir. Firmaların ilgili aksiyonlarının önemli bir unsuru sermaye tabanlı olmayan işbirlikleri olmuştur. İşbirliklerinin yakınsama öncesinde, esnasında ya da sonrasında yapılabildiği görülmüştür. Literatüre katkı sağlayacak dört temel aktör tespit edilmiştir.

İçinde bulunduğumuz bilgi çağında ekonomik büyümenin başlıca itici gücü olan ve günlük hayatın hemen her alanında birçok işlev için altyapıyı oluşturan bilgi ve iletişim teknolojilerinde son 10-15 yıl içinde önemli değişiklikler yaşanmıştır. Bu değişimin en önemli boyutlarından birisi yakınsamadır. Yakınsama kavramı, belli bir bağlam dahilinde kullanılmadığı takdirde zaman içinde belli bir değere, noktaya, ortak görüşe ya da sabit bir denge durumuna doğru yaklaşma anlamına gelmekte, telekomünikasyon, bilgi teknolojileri ve yayıncılık endüstrileri bağlamında ise, daha önce kesin bir şekilde birbirinden ayrılabilen söz konusu endüstrilerin arasındaki geleneksel sınırların azalması olarak ifade edilmektedir. Yakınsama olarak adlandırılan bu gelişim ve dönüşüm sürecinde farklı şebeke platformları benzer ses hizmetlerini, görsel-işitsel hizmetleri ve yeri hizmetlerini taşıyabilmekte, farklı son kullanıcı araçları üzerinden benzer hizmetler sunulabilmekte ve yeni hizmetler ortaya çıkmaktadır.

INDUSTRY CONVERGENCE OF MOBILE WALLET APPLICATIONS

SUMMARY

This thesis is focused on how firms behave when converging environments with strategic alliances. In the recent years they have made some strategic choices that resulted in them becoming direct competitors or partners. Our goal is to explore and understand the moves in the context of convergence with 'Resource Based View'. The industry where they are facing each other is mobile wallet services. During recent years there has been a rapid increase of new payment solutions. So-called mobile payment solutions are a category of payment solutions that utilize the rapid adoption of cell phones, especially smart phones. Since the mobile payment industry is rapidly expanding and mobile payment industries result from the convergence of the mobile communications and financial payment industries, it is an interesting industry to study for mobile wallet services. The industry is to a large extent knowledge-based and we believe that a successful mobile wallet solution is often not only built on good technology, but also dependent on collaborations with several different actors in the mobile payment value network.

Since the collaborations are of major importance we decided to further investigate which collaborations made years between 2008-2014 with 138 mobile wallet service provider. Further, we hope to develop an understanding of what different kind of actors are in the mobile wallet industry. According to the result of analysis, it has been found out that alliances is chosen over merger and acquisitions. An important element of their related actions has been the use of strategic alliances. The alliances can be done before, during or after the convergence process. There are four main actors found in the industry contributed to the literature in this study.

Convergence has been widely used in management practice in the IT, telecom and media industries in the last decades. A working definition of convergence could be something like: "merging of separated markets, removing entry barriers across industry boundaries." The popular illustration of convergence was four circles representing the IT, telecom, media and consumer electronics industries moving into each other, creating one big converging industry. This study gives a brief history of how convergence has justified a number of mostly failed mergers within the convergence industry. One conclusion is that convergence gives few guidelines for concrete strategic action for a given firm. Convergence drives re-definitions of industry boundaries, but the result of convergence is not a merging of separate industries into one big converging industry. The lessons from the resource based view of the firm are enforced. However, convergence fills an important role in early phases of market re-definitions by alerting strategists about change.

The mobile telecommunication market has recently been shaken by the arrival of new actors. The relatively well-established mobile network operators (MNO) have to rethink their position in the market if they want to participate in the growth of mobile telecommunication revenues.

Mobile applications and services are being seen as great opportunity of new revenue sources. However, with the current market structure, MNOs do not hold a privileged position compared to mobile platforms providers such as technology firms. In this paper, we assess whether or not there is still space in the mobile application market for MNOs. In order to do so, we examine different roles in the mobile application value chain and determine how MNOs can position themselves in this turbulent new market. Our analysis shows that MNOs will have to establish alliances with platform providers. Mobile payment is a very promising service which is still in an early stage of development. Various solutions have been proposed with disparate success. This can partially be explained by the immaturity of the market, by the inexistence of proven business models for the various actors, and by the presence of several unresolved technological and business issues. As these aspects are all relevant and interrelated, the purpose of this study is to discuss the importance of analyzing the mobile wallet environment using multiple perspectives

During recent years there has been a rapid increase of new payment solutions. So-called mobile payment solutions are a category of payment solutions that utilize the rapid adoption of cell phones, especially smart phones. Since the mobile wallet industry is rapidly expanding, it is an interesting industry to study. Moreover, the industry is to a large extent knowledge-based. The actors are seldom producers of physical products and we believe that a successful mobile wallet solution is often not only built on good technology, but also dependent on collaborations with several different actors in the mobile wallet value network. Since the collaborations are of major importance we decided to further investigate the subject of collaborations in relation to the mobile wallet industry. Further, when evaluating the collaboration structures we hope to develop an understanding of what the current collaboration structures imply for the different kind of actors in the mobile wallet industry. The purpose of this study is to create an understanding for the use of, and the approach towards, collaborations, including collaboration strategies, among the different types of actors in the mobile wallet industry. Further, the purpose is also to describe the resulting value creation alternatives for mobile wallet actors that the collaboration situation gives rise to.

When studying collaborations, the choice of an industry that is in need of collaborations is obviously important, yet there are additional reasons why the mobile wallet industry is interesting to study. In the current immature development state, without a clear standard business model, it should be possible for actors to try very different strategies when trying to get a strong position, compared to a more mature industry where solutions would generally be expected to be more similar. Moreover, the many options and early state make it possible for new companies, largely dedicated towards mobile wallet industry, to enter the industry and contrast older companies that see mobile wallet industry as just another possible diversification.

The mobile wallet industry must first be defined. It is hard to define exactly what type of commercial actors that are/will be stakeholders in the mobile wallet industry as a standard solution has yet to emerge, and as new mobile wallet solutions enter the market, so might new types of actors. However, there are some types of commercial actors that are considered main stakeholders in current and/or future solutions.

In order to cover the subject of collaborations, we will first introduce different collaboration arrangements and how different researchers argue that these arrangements should be defined. Following, we will go through the purpose of collaborations and finally explain the associated advantages, limits and risks.

Given the limited research on this area, we argue that this study is relevant since it highlights and investigates an unexplored research area and focuses on unsolved research questions. Moreover, since the mobile wallet industry is immature and in an expanding state, the general utility this study will provide is an increased understanding of the collaborations in the mobile payment industry. This is interesting since we believe that collaborations are an important building block for the industry to function.

We suggest three main areas for future research: Firstly, focused research on the advantages of collaborating in knowledge-based industries. Secondly, we suggest similar studies to this one on other industries with different characteristics for comparison. Finally, we believe it would be interesting to expand our study to other markets to investigate how the external environment affects the collaboration situation.

1. GİRİŞ

Birbirinden bağımsız endüstrilerin birbirine rakip, birbirlerini tamamlayıcı veya hem rakip hem tamamlayıcı olmaları halinde yakınsamanın gerçekleşmesinden bahsedebiliriz. Bir noktada toplanmaya yönelim olarak da tanımlanan yakınsama, çoğu zaman firmaların değişen gerçeklere veya çevreye uyum sağlamak üzere giriştiği faaliyetler sonucunda -örneğin birleşmeler şeklinde- içerisinde bulundukları endüstrilerin yeniden yapılanması ile ilgilidir.

Bu tez kapsamında yürütülen araştırmanın genel amacı yakınsamanın, özellikle de yakınsamanın ilk safhalarının, endüstri yapısını nasıl etkilediğinin ve pazardaki yakınsamadan etkilenen bağımsız firmaların karşılaştıkları bu duruma verdikleri stratejik aksiyonların detaylı olarak incelenmesidir. Sunulan çalışmanın mevcut literatüre iki yönde katkısı olacağı umulmaktadır. Bunlardan ilki, bir endüstrideki yakınsamanın sistematik şekilde ele alınabilmesi için analitik bir yapının oluşturulmasıdır. Bu yapı; yakınsama hakkındaki literatürün geliştirilmesi ve zenginleştirilmesi sonucunda, endüstri yakınsamasının itici güçleri, safhaları ve en çok da sonuçlarını ortaya koymaktadır. İkinci katkı ise ilk aşama (early stage) endüstri yakınsamasından etkilenen firmaların aksiyonlarını “kaynak tabanlı yaklaşım” kuramı ile irdelemektir.

Yakınsama konusu son yıllarda önem kazanan bir konudur ancak Türkiye’deki akademik literatürde yakınsama konusunda yapılmış çalışma yok denecek kadar azdır. Uluslararası yazında da çalışma sayısının az oluşu ve yerleşik bir kuramsal çerçevenin olmayışı bu araştırmayı keşfedici bir çalışma olarak kurgulamaya yönlendirmiştir. Ayrıca, firmaların endüstri yakınsamasına verdikleri tepkilerin analizi ile ilgili strateji literatüründe büyük ölçüde boşluk olduğu iddia edilebilir (Malhotra & Gupta, 2001). Yakınsama kaynak tabanlı yaklaşım kuramında çoğunlukla yerleşik firmalar üzerinden incelenmiştir. Bu çalışmada farklı olarak “yerleşik ve yeni gelen” firmaların, hatta yeni girişimlerin ve öncü firmaların da stratejik aksiyonları araştırılmıştır. Bu çalışmanın kattığı bir diğer fark ise temel aktörlerin yakınsayan endüstride hangi aksiyonları “ne zaman” aldıkları konusuna ışık tutmasıdır.

Dolayısıyla, araştırmada diğer çalışmalardan farklı olarak zaman boyutu da ele alınmıştır.

Sistematiğ olarak sıralamak gerekirse tez araştırma sorularımız aşağıdaki gibidir.

1. Yakınsayan endüstrilerde hangi temel aktörler vardır?
2. Yakınsayan endüstrilerde aktörlerin farklı türleri arasında işbirliği yönünde alınan aksiyonlar nelerdir?
3. Yakınsayan endüstrilerde aktörler alınan aksiyonları ne zaman almaktadır?
4. Yakınsayan endüstrilerde aktörler aksiyonları hangi temel belirleyiciler ile almaktadır?

Araştırma sorularının cevaplanması için 2008-2014 yılları arasında mobil cüzdan uygulaması hizmete sunan 138 firma incelenmiştir. Mobil cüzdan endüstrisi yakınsama olgusunu açıklamak açısından gerekli yeterliliğe sahiptir. Yakınsamanın ilk safhasında olması sebebiyle araştırmaya değer bulunmuştur. Ayrıca güncel bir konu olması ve yakınsama çerçevesinde araştırılması hususunda bir çalışmanın olmaması sebebiyle önemlidir.

2. ENDÜSTİLERDE YAKINSAMA

2.1 Yakınsama Kavramı ve Tanımlanması

Tapscott(1996) yakınsamayı “yeni ekonomide” en önemli konulardan bir tanesi olarak tanımlamaktadır. Buna rağmen, yakınsama kavramı için üzerinde mutabakata varılmış ve geniş kabul görmüş tek bir tanım olduğu söylenemez. Yapılan sistematik yazın taramaları kavramın değişik çalışmalarda farklı, fakat kısmen birbirini tamamlar şekilde tanımlandığını göstermektedir. Yakınsama tesadüfen oluşmamakta, daha çok çeşitli itici güçlerin etkisiyle bir süreç şeklinde evrilmektedir.

Aşağıda yakınsamayı tanımlayan bazı çalışmalardan örnekler verilmektedir.

“Yakınsama evrimsel süreç içindeki genel bir modeli tanımlar, kurumların bir araya gelme eğilimini adlandırır. Örneğin, klasik telekomünikasyon, internet, bilgi teknolojileri ve yayınların bir araya gelmesi, tek bir ağ üzerinde çoklu servis sağlamak ya da birden fazla aracı ile aynı hizmeti sağlama imkanıdır”. (Hanrahan, 2007 p: 32)

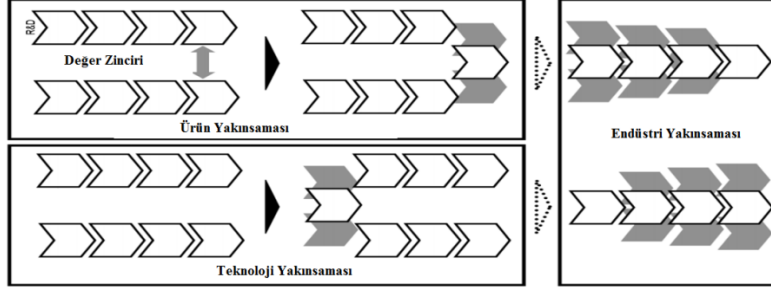
“Ben yakınsamayı fonksiyonların birleşmesi olarak tanımlarım - dijital teknolojileri kullanan, önceden birbirinden uzak olan ürünlerin bir araya gelmesi” (Yoffie, 1997: p 33).

“Yakınsama, endüstri yapılarındaki birleşen müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için bir araya gelen pazarların teknolojik ve ekonomik yönleriyle süreç değişimini tanımlar” (Chandra, 2004: p 54).

“Teknolojik yakınsama bir endüstri içinde ticarileşmiş inovasyonlar belirgin ölçüde ticarileştiğinde, diğer endüstriler içinde ürün geliştirme, rekabet ve değer yaratım sürecini etkiliyor ya da değiştiriyor ise meydana gelir” (Lei, 2000: p 699).

“Yakınsama teknolojilerin dağıtılması (unbundling) ve tekrar bir araya getirilmesi (repacking) ya da bunların ürün bazlı pazar konseptlerine ticari uygulamaları olarak görülebilir. Öncesinde ayrı olan pazarlarda yakınsama, endüstri sınırlarının erozyonu olarak incelenebilir” (Pennings & Puranam, 2000: p 2).

Şekil 2.1’de endüstri yakınsaması ürün ve teknoloji yakınsaması olarak iki şekilde değer zincirleri baz alınarak gösterilmiştir. Yakınsama önceleri literatürde ağırlıklı olarak teknolojik açıdan ele alınmış, ancak sonraki yıllarda pazar/talep açısından da kavramı ele alan çalışmalar yapılmıştır. Dolayısıyla, literatürün geneline bakıldığında endüstri yakınsamasının teknolojik yakınsamayla eş değer görüldüğü iddia edilebilir.

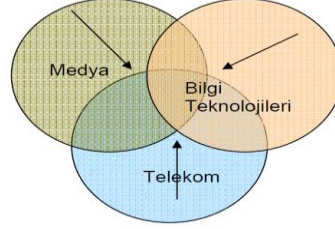


Şekil 2.1 : Endüstri Yakınsaması.

(Hacklin, Adamsson, Marx, & Norell, 2005)

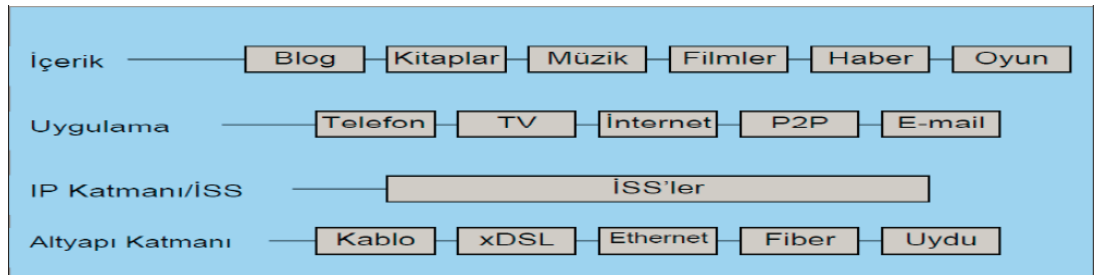
Yukarıda yapılan tanımlardan da hareketle yakınsamanın endüstriye özgü bir olgu olmadığı ve zaman içerisinde bir çok endüstride gözlemlendiği ileri sürülebilir. Yazında yakınsama ile ilgili en çok çalışma Bilgi İletişim Teknolojileri (BİT) endüstrisi üzerinde yapılmıştır. İnternetin yayılması ile birlikte başlayan BİT yakınsaması özellikle yakınsama kavramının tanıtılması aşamasında önemli ölçüde çalışmaya konu olmuştur. Ancak BİT endüstrisinde bir çok örnekte rastlanabildiği gibi, teknolojik yakınsama ve endüstri yakınsaması birbiri ile kuvvetle bağlantılı fakat birbirinin yerine geçmeyen ayrı olgulara işaret etmektedir (Curran, 2013). Stieglitz (2002)’e göre daha önce ayrı olan iki (ya da daha fazla) endüstrinin yakınsaması, bu endüstrilerdeki firmaların birbirlerine doğrudan olarak rakip hale gelmesiyle olmaktadır. Sözü geçen çalışmada daha önce farklı değer öneri paketleri olan ürünlerin gitgide değer önerilerinin benzeşmesi ve sonunda tam ikame hale gelmesinin yakınsama olgusuna temel teşkil ettiği vurgulanmıştır. Bu çalışmada kullanılan yakınsama tanımı da Stieglitz (2002)’in kavramsal çerçevesi üzerine oturtulmaktadır. Yakınsama kavramının karmaşık doğası nedeniyle, yazında kavramın sözlerle olduğu kadar görsel şekiller aracılığıyla da tanımlandığı görülmüştür. Bu tanımlama yaklaşımında yakınsamanın en yaygın gösterimlerinden birisi farklı alanların dairelerle gösterildiği ve bu dairelerin birbirine doğru yaklaştığı, en sonunda da tek bir birleşik pazar veya varlık haline dönüşeceğini ifade eden şekil ile gösterimidir. Yakınsama için yapılan birçok tanımda bu şeklin ifade ettiği ‘bir araya gelme’ ve

‘sınırların belirsizleşmesi’ temel alınmaktadır. Şekil 2.2’deki daireler ilk etapta birbirinden ayrışık ve farklı alanları temsil etmektedir. Bu alanlar farklı bilimsel disiplinler, teknolojiler, pazarlar ve endüstriler olabilir (Curran, 2013).



Şekil 2.2 : Sınırların Belirsizleşmesi.

Şekil 2.3’de ise; bilgi teknolojileri, telekomünikasyon ve yayıncılık hizmetleri önceden ayrı pazarlar olarak dikey bir yapıda (geleneksel ve birbirine zincir şeklinde eklemlenmiş katma değer faaliyetleri) faaliyet göstermekte iken, yakınsama sonucunda pazar yapısı içerik ve uygulama gibi farklı platformlara ayrılarak yatay bir hal almaya başlamıştır (Güngör, Kibar, Yılmaz, & Tekin, 2009). Bilgisayarlar iletişim araçları gibi işlev görmeye, telefonlar ise bilgisayarların bir çok fonksiyonunu sağlar hale gelmeye başlamıştır (Yoffie, 1996). Televizyonlar internet tarayıcısı ve medya oynatıcısına uyum sağlamış, bilgisayarlar da aynı şekilde canlı görsel- işitsel haberlere ve eğlenceye (oyun) giriş sağlamıştır. Dolayısıyla yeni internet ürünleri bilgisayar, iletişim ve eğlence gibi içerik endüstrilerin yakınsaması ile meydana gelecektir (Malhotra & Gupta, 2001).



(Güngör, Kibar, Yılmaz, & Tekin, 2009)

Şekil 2.3 : İçerik Endüstrisinin Yakınsaması.

Örneğin yukarıda şekilde en altta gösterilen “altyapı katmanı” 5 temel teknoloji (Kablo, DSL, Ethernet, Fiber, Uydu) baz alınarak sınıflandırılmıştır. Altyapı katmanları birbirine yakınsamıştır. Maldoom, Marsden, & Singer, (2005)’a göre “Aboneler DSL ve kablolu modem hizmetleri arasında çok ufak bir fark görmektedir.”

Crandall, Sidak, & Singer, (2002) 'a göre de “Çoğu tüketici platform agnostiktir.” yani hangi platformu kullandıklarını bilmeden ya da farketmeden sadece hedeflediklerini yapmaktadır.

Tüm bu yukarıdaki tartışmalardan hareketle yakınsama kavramı konusunda aşağıdaki temel tespitlerin yapılabileceği düşünülmektedir:

1. İlk olarak, yakınsama endüstriler arasında daha önce farklı olan sınırları aşındırmakta ve firmalar arasında yeni karşılıklı bağımlılık ilişkileri (rekabet, işbirliği, birlikte çalışmak veya alıcı-tedarikçi ilişkileri) ortaya çıkarmaktadır.
2. Yakınsama olgusu bir firmanın mevcut kapsamını genişletmek ile kalmamakta, aynı zamanda örgütsel ekosistemin yerleşik kurallarını ve performans ölçütlerini de radikal şekilde yeniden yapılandırabilmektedir.

Dolayısıyla, daha önce birbirinden büyük ölçüde bağımsız olan firma ve endüstrilerin gitgide birbirine rakip, birbirlerini tamamlayıcı (karşılıklı bağımlı), veya hem rakip hem tamamlayıcı olmaları halinde *yakınsama* durumunun oluştuğundan bahsedebiliriz. Bu durumda yakınsamanın hemen başlayıp tamamlanan bir olgu olmayıp, boylamsal bir süreç olduğu da gözden uzak tutulmamalıdır. İlerleyen bölümde yakınsama türleri, yakınsamayı tetikleyen temel itici güçler ve yakınsamanın sonuçlarının neler olduğu irdelenmektedir.

2.2 Yakınsama Türleri

Yakınsamanın bir çok tanımı olduğu gibi sınıflandırılması da değişik şekillerde yapılmıştır. Stieglitz (2003) teknolojik esaslı yakınsama ve ürün esaslı yakınsama şeklinde ikiye ayırmıştır. Çizelge 2.1 dört boyutludur. Greenstein & Khanna (1997)'ya göre ise yakınsama kavramı ikamelerde ve tamamlayıcılarda yakınsama olmak üzere ikiye ayrılmalıdır.

Çizelge 2.1 : Yakınsama Türleri.

	İkame	Tamamlayıcı
Teknolojik Yakınsama	İkame Teknoloji	Teknolojik Bütünleşme
Ürün Esaslı Yakınsama	İkame Ürün	Tamamlayıcı Ürün

Yakınsama türlerine, daha sonra arz yönlü ve talep yönlü yakınsama olacak şekilde (Pennings & Puranam, 2000) tarafından ikinci bir boyut kazandırılmıştır. (Lind, 2004).

Bu durumda yakınsama türleri şu şekilde sıralanabilir:

1- Arz Yönlü Yakınsama

- a) Arz yönlü ikame süreçlerde yakınsama
- b) Arz yönlü tamamlayıcı süreçlerde yakınsama

2- Talep Yönlü Yakınsama

- a) Talep yönlü ikame ürün/hizmetlerde yakınsama
- b) Talep yönlü tamamlayıcı ürün/hizmetlerde yakınsama

Talep yönlü yakınsamanın diğer adı ürünlerde yakınsamadır. Günümüzde ürünlerde yakınsamaya örnek olarak mikroişlemci, ekran, bellek ve şebeke bağlantısı içeren ve iletişim görevini sağlayan cihazlar verilebilir. Kullanıcılar ürünleri birbirinin yerine geçebilir olarak gördüklerinde ve firmalar ürünlerini benzer özelliklerle geliştirdiklerinde iki ürün ikame olarak birbirine yakınsamaktadır (Greenstein & Khanna, 1997). Örneğin anabilgisayar ve minibilgisayar endüstrilerinin birbirine yakınsaması 1970'lerden sonra minibilgisayar özelliklerinin anabilgisayar özelliklerine benzemesiyle olmuştur (Malhotra & Gupta, 2001).

İki ürün birbirine tamamlayıcı olarak “birlikteyken ayrı ayrı olduğundan daha iyi çalışıyorsa” yakınsamaktadır. Yani yakınsama komponentler birlikteyken yeni bir fonksiyonu icra ettiğinde gerçekleşmektedir. Talep yönlü tamamlayıcı ürünlerde yakınsamaya örnek olarak; alarm ve saatin birlikte alarm saatini oluşturması verilebilir (Greenstein & Khanna, 1997).

Arz yönlü yakınsama eski teknolojilerin yerine geçen yeni teknolojilerin keşfedilmesi ile ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla daha az maliyet ile aynı veya daha yüksek fayda sağlanabilmektedir. Arz yönlü yakınsamaya örnek olarak bilgisayar ve telekomunikasyon endüstrileri, dijital görüntüleme ve fotoğraf endüstrisi, biyoteknoloji ve tıbbi ürün endüstrisi verilebilir. (Pennings & Puranam, 2000)

2.3 Yakınsamayı Etkileyen Faktörler

Yakınsama farklı şekillerde tanımlandığı gibi yakınsamaya sebep olan faktörler de farklı şekillerde yorumlanmış ve sınıflandırılmıştır. En yalın haliyle Curran (2013) yakınsamayı etkileyen faktörleri iç ve dış faktörler olarak sınıflandırmıştır. Teknolojiler, yenilikler ve yönetim iç faktörleri oluştururken, dış faktörler teknolojik değişimler, regülasyonlar ve tüketici talepleri şeklinde sıralanmaktadır. (Curran, 2013). Yoffie (1996) da yakınsamaya sebep olan üç itici güçten bahsetmektedir:

Semikondüktör, yazılım ve dijital telekomünikasyon teknolojileri; hükümet kontrollerinin azaltılması (deregülasyon); ve yönetsel yaratıcılık.

İlk olarak iç faktörleri inceleyecek olursak; firmalar diğer ekonomik endüstrilerde yenilikçi fırsatlar araması sebebiyle farklılaşır ve kendi sınırlarını aşarak/giriş engellerini bertaraf ederek yakınsamaya sebep olur ya da kendisini yakınsamış endüstri içinde bulur. (Andergassen, 2003) Böylelikle endüstriye yeni gelen oyuncuların katılımı sağlanmaktadır. Svendsen and Fai (2003) ise firmaların giderek daha geniş kapsamlı teknoloji ve yenilikler ile yakınsamaya sebep olduğunu iddaa etmektedir. Yöneticiler de yakınsamayı yaratıcı stratejileri (işbirliği, satın alma ve yeniliklerle) uygulayarak teşvik etmektedir. (Yoffie, 1996)

Dış faktörler yakınsamaya firmalar gibi mikro değil, makro boyutta etki etmişlerdir. Küreselleşme ve sayısallaşma gibi neredeyse bütün dünyayı etkisi altına alan güçler yakınsamaya da sebep olmaktadır. (Theilen,2004) Sayısallaşma temel olarak bütün bir iletişim içeriğinin, yani görüntü, ses ya da yazının bilgisayarların anlayacağı ‘verilere’ dönüştürülmesi, yani ikili (0,1) sayı sistemi halinde kodlanması işlemini anlatmaktadır. (Lei, 2000) Yakınsama aynı zamanda yeni hizmetler demek olduğundan endüstri çeşitliliğini arttıracak buna bağlı olarak da bu endüstrilerde uzmanlaşmış yeni personel ihtiyacı gündeme gelecektir. Bu sayede istihdam sağlanacak ekonomik açıdan verimlilik artacaktır. Endüstri sayısı arttıkça, daha fazla sayıda benzer bilgi tabanı paylaşılır ve ekonomide uzmanlaşma arttıkça bilginin yayılması ihtimali artar. (Andergassen, 2003) Bilginin yaygınlaşması demek bilginin aynı zamanda birçok yerde mevcut olması anlamına gelmektedir. Sadece bilgi değil tedarik edilecek ürünlerin birleşenlerinin de her yerde bulunması yakınsamanın itici güçlerindendir. (Pennings & Puranam, 2000)

Değişimler hükümet kontrollerini azaltması sonucunda da olmaktadır. Hükümetin kontrolü dış müdahaledir. Dışsal itici güç olarak sınıflandırılır. Hükümet kontrollerin azaltılması ile endüstri sınırları aşılabilmekte, melez ürünler üretilebilir hale gelerek yakınsamanın başlamasına sebep olunmaktadır. (Malhotra & Gupta, 2001)

2.4 Yakınsamanın Sonuçları

Yakınsayan firmaların ve endüstrilerin sonuçları literatürde aşağıda sıralandığı gibi yer bulmuştur. Dışsal sonuçlar genelde endüstrinin sınırları ve işbirlikleri ile ilgilenirken,

içsel sonuçlar firma içi riskler ve yetenekler ile ilgilenmektedir. Bu çalışmada yakınsamanın dışsal sonuçları ile ilgilenilmiştir.

Firma içi risklere değil, yakınsayan endüstrideki yeni yapılandırılan firmaların nasıl yapılandıklarına (işbirliği, satın alma vs.) bakılmıştır.

Kısaca içsel sonuçlara değinmek gerekirse; yerleşik ve yeni girişim (start-up) firmalar için niş pazarların değer zincirini kırarak pazara girmek için fırsatlar oluşmuştur. Yerleşik firmalar endüstride hakimiyeti korumak için mücadele etmektedir. (Lei, 2000); (Yoffie, 1997) Yerleşik firmalar için aslında hem risk hem de şans ortaya çıkar. Yeni yapılandırılan endüstrideki rekabete göre firmalar temel yetkinlikleri, yetenekleri, beceri setlerini yeniden gözden geçirir. Mevcut organizasyonel yeteneklerini azaltmak ya da tamamen bırakmak zorunda kalabilir. (Pennings & Puranam, 2000)

Asıl ilgilendiğimiz dışsal sonuçların ise sadece endüstriyi değil aynı zamanda teknolojileri, hizmetleri, ilgili aktörlerin yapılanmalarını (sermaye tabanlı olmayan işbirlikleri ve birleşmeler) , politika ve düzenlemeleri de değiştirdiği iddia edilmektedir. (Lei, 2000) Yakınsama sonucunda yakınsamış yeni bir endüstri ortaya çıkmaktadır. İki komşu endüstri genellikle işbirlikleri ile yakınsamaktadır. Bir endüstrinin sundukları ile diğer endüstrinin ürün ve hizmetleri birbirine bağlı ve harmanlanmıştır. Dolayısıyla ilgili endüstrilerde satın almalarda pazarlık gücü artar, ikame ürünler üzerindeki baskı artar, ve yakınsamış endüstrilerin karlılığının azalması ile sonuçlanabilir. (Lind, 2004)

2.5 Yakınsama Sürecine Doğru Tarihsel Olaylar

Süreci kronolojik olarak sıralarsak yakınsamanın sebeplerini ve sonuçlarını daha iyi anlayabiliriz. Aşağıda BİT endüstrisinin yakınsama süreci anlatılmaktadır.

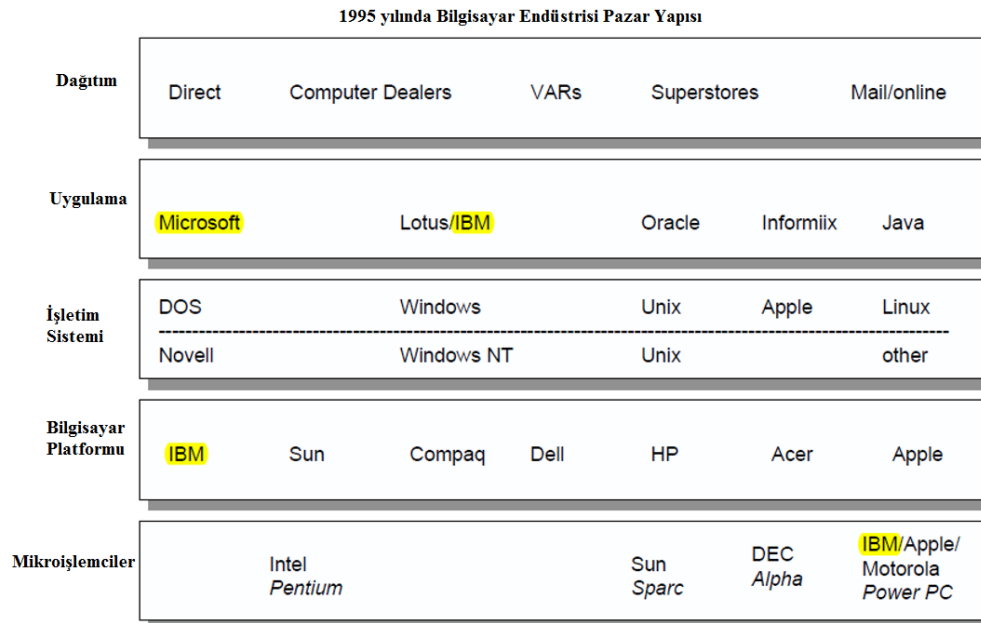
“Dijitalizasyon” sürecinden sonra ilk önce beklenildiğinin aksine tek ve devasa bir dikey integrasyonun gelişmediği görülmektedir (Mueller, 1999). Kimilerinin öngörülerini gibi -örn. Pool (1983)- “kabusu andıran” bir birleşme senaryosunun aksine dijitalizasyonun yayılımının daha çok “ayrışma” getirdiği görülmüştür (Mueller, 1999).

Tarihsel olarak, yakınsamanın odağında yer alan BİT endüstrisinin 1970’lere kadar dikey entegre biçimde olduğu görülür. Bilgisayar firmaları Semikondüktör, hafıza (memory), işleme, uygulama yazılım dizaynını ve üretimini kendileri yapıyorlardı.

Dikey entegre olmalarının sebeplerinden bir tanesi de iş zekasının (intelligence)'ın pahalı olmasıydı. 1970'lerin sonuna doğru mikro işlemci teknolojisinin gelişmesi sayesinde herşey küçük bir çip'e (chip) sığdırılabilir olmaya başlamıştır. Bu gelişme ile endüstrinin öncü firmalarından IBM şimdiye kadarki normal prosedürlerini uygulamaktan vazgeçmiştir. IBM'in bu hareketini takip eden Apple hariç diğer bütün bilgisayar firmaları IBM'in sistemini benimsemişlerdir. Böylelikle belirli bir alanda uzmanlaşan endüstri yapısı ortaya çıkmıştır. Üretim yatay segmentlere ayrılmıştır: mikroişlemciler, bilgisayar altyapısı üretimi, işletim sistemi yazılımı, uygulama yazılımı ve dağıtım bu yeni sistemin temel bileşenlerini oluşturmuştur. IBM yukarıda tarif edilen ayrışmaya öncülük ettiğinde, farklı endüstri bileşenlerinin çoğunda öncü konumunda bulunmaktaydı. Hatta uygulama yazılımındaki yerini sağlamlaştırmak için 1995'te Lotus'u satın almış, Intel'in de mikroişlemcilerini kullanmıştır.

1995 yılında endüstri bileşenlerinin ayrışması ve uzmanlaşması sonucunda hangi firmaların hangi bileşenlerde uzmanlaştığı aşağıdaki şekilde gösterilmektedir (Mueller, 1999).

1980'lerde BİT endüstrisinde yaşanan değişim medya ve telekomünikasyon endüstrilerini de yakından etkilemiştir. Şekil 2.4'te görüldüğü üzere medyadaki dikey bölmelerin yerini birbirinden farklı olan yakınsamış yatay bölmeler almıştır.



Şekil 2.4 : Bilgisayar Endüstrisinin Yapısı.

Bileşenlerinin ayrışması ve uzmanlaşması ilk önce cihaz pazarı ile (equipment) şebeke servis pazarının birbirinden ayrılmasıyla başlamıştır. (Mueller, 1999) Amerikan telefon ve kablo tv firmaları peşpeşe sermaye tabanlı olmayan işbirliği yapmaya (alliance) ya da birleşmeye (merger) başlamıştır. Telefon firmalarının tehditinden sonra Amerikan kablo firmaları kendi interaktif TV'lerini geliştirmişlerdir. Telekom firmaları da kendilerini multimedya şirketi olarak tanımlamaya başlamışlardır. Başarısızlıkla sonuçlanan firmaların batması durumları olmuştur çünkü aynı esnada internet yükselmeye başlamıştır. İnternetin yükselişi diğer bütün hizmetleri etkisiz ve faydasız hale getirmiştir. Dolayısıyla 1996 yılında telefon firmaları internet hizmet sağlayıcıya hücum etmiştir. Kablo firmaları internete erişim sağlayacak modem üretmeye başlamıştır. 1990'larda telefon ve kablo firmalarından sonra (telecommunication and audiovisual media) telekomünikasyon ve görsel/işitsel medya da yakınsamaya başlamıştır. Pek çok firma ve hizmet için TCP/IP (internet protokolü) yakınsamanın iletişim kuralı haline gelmiştir. Yukarıda özetlenmeye çalışılan tarihsel evrim incelendiğinde internetin yakınsama açısından bir buluşma noktası olduğu söylenmektedir. (Mueller, 1999)

3. STRATEJİK YÖNETİM KURAMLARI

Giriş bölümünde de belirtildiği üzere bu tezin esas amacı endüstri yakınsamasından ve özellikle de yakınsamanın daha az bilinen ilk safhasından etkilenen firmaların aldığı/alabileceği aksiyonları irdelemektir. Bu amaçla, endüstri yakınsamasından etkilenen(yakınsayan) firmaların stratejik aksiyonları bu çalışmada “kaynak tabanlı yaklaşım” (KTY) ile “irdelenmiştir. Zira, yazında da endüstri yakınsaması ve firma aksiyonları ilişkisinin genellikle KTY veya işlem maliyeti kuramları tarafından açıklanmaya çalışıldığı görülmüştür. Ancak, işlem maliyeti yaklaşımı analiz seviyesi itibarıyla işlemlere odaklandığından yakınsama süreci esnasında firma seviyesinde alınan kararları açıklamakta zorlanmaktadır. Dolayısıyla yazın taraması kısmında okuyucu açısından daha fazla karışıklığa yol açmamak için KTY dışında yer alan kuramsal perspektiflere yer verilmemiştir.

Bu bölümde KTY yakınsama açıklamaları kapsamında irdelenmiştir. Zira KTY strateji literatüründe geniş uygulama alanı olan bir yaklaşım olarak yakınsama konusu dışında birçok farklı olguyu açıklamak/değerlendirmek üzere de kullanılmıştır. Dolayısıyla, bu çalışma KTY kapsamında değerlendirilen tüm firma aksiyonlarından ziyade, yakınsamaya maruz kalan firmaların aksiyonlarını değerlendirmeye odaklanmıştır.

İrdelediğimiz kuram KTY olsa da odaklandığımız asıl nokta araştırma sorularımızdan da anlaşılacağı üzere işbirlikleri özelinde olacaktır. Zira, yakınsama birbirine yakınsayan endüstrilerde yer alan firmaların mevcut kaynak ve kabiliyetlerini aşındıran bir durum olarak ortaya çıkmakta, bu durumda bu firmaların kendi başlarına yakınsama ile baş edecek farklı kaynak ve kabiliyetleri geliştirecek yeterli zamanları olmayacağı varsayılabilir. Özellikle KTY başlığı altında incelememizin sebebi mobil cüzdan gibi yakınsama nedeniyle yeni oluşan bir endüstride firmaların mevcut yetenekleri ile var olmalarının mümkün olmadığını ve kısa sürede gerekli yeteneklere kendilerinin öğrenme yoluyla geliştirmesinin mümkün olmadığını varsaymamızdır. Bu durumda firmalar gerekli kaynak ve yeteneklere sahip değil iseler, yakınsayan endüstriye girebilmek ve bu endüstride sürdürebilir bir rekabet avantajı geliştirebilmek

için stratejik işbirliğine dönük aksiyonlar almaktadır. Sözü geçen aksiyonlar birleşme ve satın almalar (M&A), ortak girişimler ve sermaye tabanlı olmayan işbirlikleri (alliances) olmak üzere üç başlık altında incelenmiş olup (bakınız 3.4.1 ,3.4.2 ve 3.4.3), bu tür aksiyonları geliştiren ana aktörler ise yerleşik firmalar ve yeni gelen firmalar olmak üzere ikiye ayrılmıştır. (Bakınız 3.1.1 ve 3.1.2)

3.1 Yakınsama Açıklamaları İçinde Kaynak Tabanlı Yaklaşım'ın Yeri

24 yıl önce, Jay Barney “Resource Based View of the Firm” başlıklı yayınladığı makalede sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağının örgütün kontrol ettiği değerli, nadir ve ikame edilemez kaynaklar ve kabiliyetler olduğunu ifade etmiştir (Barney, 1991). KTY, aynı endüstride faaliyet gösteren firmaların denk durumda olsalar bile farklı performanslara sahip olmasını firmanın kontrol ettiği kaynak ve kabiliyetlerinin farklı olması ile açıklar (Amit and Schoemaker, 1993; Barney, 1986; Dierickx and Cool, 1989; Penrose, 1959; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984). Önceleri firmaların aynı endüstride olup neden farklı kaynak ve kabiliyetlere sahip olduğu konusu ise şans ve/veya kaynakların beklenen değeri ile ilgili daha fazla bilgiye sahip olma ile açıklanıyordu (Barney, 1986). Son zamanlarda, strateji alanındaki çalışmalar kaynak ve kabiliyetlerdeki farklılıkların zaman içerisinde elde edilmesi, geliştirilmesi ve sürdürülmesinin önemini kabul etmeye başlamıştır (e.g., Collis, 1994; Dierickx and Cool, 1989; Henderson and Cockburn, 1994; Iansiti and Clark, 1994; Kogut and Zander, 1992; Szulanski, 1996; Zander and Kogut, 1995). Özellikle, “dinamik kabiliyet inşa etmek” firmanın değişen çevrelere hızlıca yönlendirmek üzere içsel ve dışsal yetkinliklerini bütünleştirme, yapılandırma ve şekillendirme becerisi” olarak atfedilir (Teece, Pisano and Shuen, 1997; Zott, 2003).

KTY firmanın fiziki varlıklarını (ör: özellikli ekipmanlar) insan kaynaklarını ve becerilerini (ör: uzmanlık), maddi olmayan varlıklarını (ör: marka) dış çevresini şekillendirmede ve firmanın stratejik durumunu iyileştirmedeki verimliliğini vurgulamaktadır (Lee, 2003). Maddi kaynaklardan ayrı olarak, bir firmanın maddi olmayan varlıkları da rekabet avantajını sürdürmek için önemli bir kaynak olarak kabul edilmektedir. Örneğin; global liderlik becerileri, marka sermayesi (Ireland and Hitt, 1999; Petrick, et al., 1999; Zahra, 1999), örgütsel vizyonu (Selznick, 1957; Collins and Porras, 1995; Zahra, 1999), örtük bilgi ve teknik uzmanlık (Nonaka and Takeuchi, 1995; Nahapiet and Ghoshal, 1998; Nonaka, 2000; Lubit, 2001); yenilikçi

iş modelleri (McGrath and MacMillan, 2000; Hitt, et al., 2001) bir örgütün sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olması için kritik kaynaklardır (Zhang & Dodgson, 2007).

KTY çerçevesinde, bir firma başka bir firmaya göre daha avantajlı konumdadır. Çünkü yukarıda bahsedilen maddi ve/veya maddi olmayan kaynaklarını istenen sonuca yönlendirmek için daha iyi kabiliyetlere sahip demektir. Hızlı şekilde yeni ürün geliştirme, müşteri ihtiyaçlarını tamamıyla anlama ve/veya yeni teknolojilerin avantajlarından etkili şekilde yararlanma bu kabiliyetler arasında sayılabilir. Ama yine de, KTY performans çıktısı ile firma davranışı arasındaki korelasyonu çeşitli şartlarda çok daha geniş aralıktaki faktörleri dikkate alarak yapar ki bu da araştırmacıyı belirli bir ürün pazarına giriş gibi önemli konular üzerinde spesifik öngörülerde bulunurken teoriyi kullanmasını zorlaştırabilir (Lee, 2003).

Performans ve başarıyı öngörmede yukarıda söz edilen handikaplarına rağmen KTY'nin yakınsamanın incelenmesinde yararlı bir çerçeve sunduğu iddia edilebilir. KTY, pazarı/endüstriyi benzer yetenekleri olan firmaların bir kümesi olarak tanımlamada kullanılabilir. Yakınsama farklı endüstriler arasındaki sınırların yıpranması olgusu ise, firmalar kendilerini birden bire yeni alanlarda yetenek oluşturma durumunda bulurlar ve böylece rekabet çevrelerine daha az uyumlu hale gelirler (Lind, 2004). Eğer endüstri sınırları yakınsama ile yeniden tanımlanmaktaysa, firmalar yeteneklerinin konfigürasyonunu yeniden oluşturmalıdır. Yeniden tanımlanmış endüstride başarı, yeni çevreye uygun en iyi yeteneklere sahip firmaların olacaktır. Eğer içeride kabiliyet boşluğu varsa, yakınsama, komşu endüstrilere doğru tedbirsizce/düşüncesizce kaymanın kayıtsız şartsız yolu değildir. Pek çok pazar oyuncusunun, girmeye çalıştıkları veya istekleri dışında sürüklendikleri yeniden tanımlanmış bir pazarda, ihtiyaç duyulan yetenekleri yanlış değerlendirmiş olmaları alınması gereken derslerden biridir. Stratejik aksiyonlardan önce, içsel yeteneklerin ve yeni pazarda ihtiyaç duyulan yeteneklerin dikkatlice analiz edilmesi gerekir. Bu çalışmada bu analizin firmalar tarafından yakınsadıkları endüstriye girmeden ve herhangi bir işbirliği öncesinde yapıldığı varsayılmaktadır. Alınması gereken diğer bir ders ise, komşu yakınsayan endüstrilere girerken, sermaye tabanlı olmayan işbirliklerinin belki de, doğrudan şirket birleşmelerinden (sermaye tabanlı) daha az riskli yöntemler olduğudur (Lind, 2004).

KTY'ye göre bir firmanın pazara giriş biçimi (entry mode) firmalar için ayırt edicidir ve firmanın yaşam süresinin uzunluğu üzerinde de etkilidir. Yakınsayan endüstrilerde

yaşam süresi değişiklik gösteren firmalar, farklı endüstrilerden biraraya gelmektedir. Ancak KTY literatüründe yaşam süreleri farklı olan başlıca iki aktör vardır; yerleşik firmalar ve yeni gelen firmalar. KTY'nin bu aktörler hakkında söyledikleri farklıdır. Farklılaştırılmış yeni gelen firmaların (entrants), yeni girişimlere (startups) göre daha büyük ölçeklerde olduğu ve yaşam sürelerinin daha uzun olduğu bulunmuştur (Carroll et al., 1996; Caves, 1998). Ayrıca yeni girişimlerin sayısı farklılaştırılmış yeni gelen firmaların sayısını geçmesine rağmen etkileri farklılaştırılmış girişlere göre daha azdır (Lee, 2003).

Yerleşik firma ile burada kastedilen; endüstride zaten mevcut olan konumlanmış firmadır. Yakınsayan endüstrilerde yaparak öğrenme ile maliyet azalma söz konusu olduğunda yerleşik firmaların rekabet avantajı vardır. Yerleşik firmaların yeniliği, temelde mevcut teknolojik bilgi üzerinden yükselmektedir. Yeni gelen firma ile kastedilen ise; yakınsayan endüstrideki yerleşik firmaların dışında o endüstriye diğer endüstrilerden gelen yeni firmalar ya da tamamen yeni kurulmuş yeni girişimler kastedilmektedir. Yeni firma yerleşik firmalarınkine benzer kapasitede, genelde daha düşük performansta, daha ucuza ve/veya daha küçük ölçekte bir ürün/hizmet sunar. Her firma belirli bir döneminde çok boyutlu “kabiliyet boşluğu” ile karşı karşıya gelmiştir. Boşluk aralığı kısa ise firmanın mevcut kabiliyetlerden yeni kabiliyetlere genişlemesi kolaydır. Başka bir deyişle odak pazara daha yakın olan firmalar pazara daha hızlı giriş yapmaktadır(Lee, 2003). Yerleşik endüstrilerde oyunun kuralları ve tanımı açıktır ancak yakınsayan endüstrilerde biçimlenmeye devam etmektedir. Yakınsama hem yerleşik firmalara hem de yeni gelen firmalara yeni teknik olanaklar ve yeni pazar fırsatları yaratmaktadır. Endüstriye yeni gelen ve endüstriden çıkan firmalar yakınsamadan etkilenmektedir. Yakınsamış çevrede rekabet çok güçlüdür ve yeni iş fırsatları aranmaktadır. Rekabet ile kastedilen daha önce birbirlerini rakip olarak görmeyen firmaların birdenbire yakınsama ile değer önerisinin önemli bir kısmını ya da tamamını ikame etmeye başlamasıdır. Firmalar yakınsama ile birlikte yeni iş birliği ağları oluştururlar. Bu işbirlikleri ile yetenek kazandıkça ve deneyimlerini arttırdıkça endüstride kendilerini nasıl konumlayacaklarını ayarlarlar. Bu yeni konumda da firmaların yeteneklerini, yapısını ve kültürünü geliştirmesi devam eder. (Lind, 2004). Sonraki bölümlerde “Yerleşik” ve “yeni gelen” firmaların KTY'daki yerini inceleyeceğiz.

3.1.1 Yakınsayan yerleşik firmaların kaynak tabanlı yaklaşımındaki yeri

Firma odaklı bakış açısı içerisinde, yeni gelen firmaların yerleşik değer zincirleri içerisine girebilmeleri için, öncelikle yeni “niş” pazarlarının *yakınsamasından* faydalanmaları önerilir (Yoffie, 1996). Tam tersine, yerleşik firmalar yakınsayan çevrelerde hem fırsatlar hem de riskler tecrübe edebilirler. Risk mevcut organizasyonel yeteneklerin kullanılamaz hale gelmesinden kaynaklanmaktadır. Yerleşik firmaların stratejileri, teknolojik yakınsamanın endüstri sınırlarını ortadan kaldırması ve yeni oyuncuların ortama girmesiyle artan rekabetten etkilenmektedir (Nyström, Akademi, Hacklin, & Lo, 2005)

Yerleşik firmaların yakınsamadaki rolünü daha iyi açıklayabilmek için BİT endüstrisinden bu çalışmada da önemli yer tutan mobil şebeke operatörlerini (MŞO) örnek verebiliriz. Endüstride ve teknolojiye yakınsamanın gelişmesiyle yukarıda bahsedilen trendler, MŞO’ları giderek artan bir çıkmaza sürüklemektedir. BİT içerisinde MŞO’nun stratejik konumlandırmasını analiz etmek için KTY uygulandığında, rekabet avantajı sağlayan temel öğelerin, hem veri taşıma hem de katma değerli hizmetlerin demeti olan bir değer önerisinden oluştuğu iddia edilebilir. Katma değerli hizmetlerle yüksek marjlar elde edildiği halde, operatörün kontrol ettiği kritik kaynak hala düşük marjlı hizmet kümesinin parçası olan veri taşıyıcılığıdır. Bu değerlendirmeye göre, yerleşik MŞO’ların rekabet avantajının sürdürülebilirliği, yeni oyuncuların operatör bağımsız hizmetleri pazara sokma ve böylece yerleşik oyuncuların “kritik kaynaklar” üzerindeki konrollerini azaltmaları nedeniyle tehlikeye düşmektedir. MŞO’nun gönderdiği tüm içerik, ses ve veri, arasında herhangi teknik bir ayrımlaşma olmadan paket bazlı veri iletimi olarak yürütülmeye başlandığı anda, artık operatörler IP-tabanlı yaklaşım izlemek zorunda kalmıştır. Bu kayma, bir tarafta, operatörün internet sistemlerine gelecekteki uyumunu sağlarken diğer yandan damüşterileri için farklı katma değerli hizmet sunma fırsatları yaratmaktadır. Ancak, bu gelişmelerin yerleşik operatörleri, veri ve hizmetleri ayrıştırmaya ve stratejik bir ikilem ve fırsatçılığa zorladığı da görülmektedir. Bu yüzden operatörler birbirinden ayrı rekabetçi çevrelerde kendilerini yeniden konumlandırmaya zorlanmaktadır. Müşteriler, internet tarafından sağlanan “değer getiren” ağ içerisinde hizmetleri satın alıp, operatörü sadece veri aktarımı için kullanmayı tercih ettiği taktirde, özellikle yerleşik operatörler “Katma Değerli Hizmetler “ kesitinin kontrolünü kaybedebilirler.

Bu er ya da geç operatörü sadece bir “bit borusu”na dönüştürecekler; yani içerik sağlamadan sadece veri aktarımı yapma durumuna getirecektir (Nyström, Akademi, Hacklin, & Lo, 2005).

3.1.2 Yakınsayan yeni gelen firmaların kaynak tabanlı yaklaşımdaki yeri

Yeni oyuncular yakınsama süreci ve yeni endüstri yapılanmaları ışığında kendilerine bir takım fırsatlar gördükleri oranda ortaya çıkar. Mevcut oyuncuların karşılaştığı yeni koşullar, gitgide karmaşıklıkmış ve pazar konumları tehdit altına girmiştir. Bu yeni zorluklarla mücadele etmenin bir yolu; firmaların dinamik yeteneklerini geliştirmek için çaba sarfetmeleri ya da kendilerine “değer zinciri” içerisinde uygun ve üretken bir yol izleyerek yer edinmeleridir (Nyström, Akademi, Hacklin, & Lo, 2005). Eğer farklı endüstri kökenli firma girişleri fazla ise, rekabet artacaktır. Diğer yandan, farklı endüstri kökenli firma girişleri az ise, rekabet artmayacaktır (Lee, 2003). Örneğin; devletin farklı pazarlar üzerindeki engelleri kalktığından beri, birçok telefon ve kablo TV firmaları büyüyen endstrelere girmişlerdir. (ve girmeye devam etmektedirler) Böylece, yeni oyuncular yerleşik oyuncuların pazardaki konumunu tehdit etmektedir. Endüstri içerisindeki birçok rakip, ürünlerin daha çok birbirinin yerine geçebilir olmasına bağımlıdırlar. Böyle bir durumda, firmalar gitgide artan şekilde fiyat rekabeti yapmaya ihtiyaç duyarlar (Nyström, Akademi, Hacklin, & Lo, 2005). Bu demektir ki; eğer firmalar örneğin rekabetin yoğun olduğu telekomünikasyon pazarında ayakta kalmak istiyorlarsa, benzersiz yetenekleri olan firmalarla ilişki kurmak isteyeceklerdir. Bu nedenle, yakınsama birçok durumda aktörler arasında işbirliği gerektirdiğinden, yakınsama durumu değer oluşturma aktivitelerinde de rol oynar (Nyström, Akademi, Hacklin, & Lo, 2005).

Yeni gelen firmalara bir başka güncel örnek olarak VoIP (internet veya data hatları üzerinden ses aktarımı) hizmeti sağlayan firmalardan Fransa’da Free Telecom ADSL şebekesi, ABD’de Time Warner Kablo Tv ve Japonya’da Softbank verilebilir. VoIP vakası; yerleşik operatörlerin pek de kazanan olmadığı, fakat daha çok (endüstri yakınsamasının izin verdiği) yeni gelenler ile salt VoIP tedarikçileri, internet hizmet sağlayıcılar (ISP)ler ve kablo firmaları gibi daha müşteri odaklı stratejilere sahip tedarikçiler tarafından mağlup edildiği bir pazar rneği olarak tartışılmakta ve analiz edilmektedir. Konu VoIP pazarı gibi yakınsayan pazarlara ve hem firmaya hem de son müşteriye değer yaratmaya gelince, pazarın ikincisi ve saldıran (attacker) firmaların avantaj sahibi olduğu varsayılabilir. Pazar lideri rakibi (pazarın ikincisi) bir

yandan da pazarı biçimlendirdikleri gibi servis sağlayıcı ve hedef gruplara odaklanan organizasyonları da biçimlendirebilirler. VoIP pazarına giren yerleşik operatörler, kendi cirolarını azaltma ve değer yaratma fırsatını kaçırma eğilimindedirler (Nyström, Akademi, Hacklin, & Lo, 2005). Şebeke firmaları ile bağımsız firmalar arasındaki stratejik işbirlikleri sayısı da giderek artmaktadır. Böylelikle yatırım ve işletme masraflarını aşağı çekilmesi amaçlanmaktadır.

Yakınsama hakkında güncel örnekler yukarıda paylaşılmaktadır ancak yakınsamanın sadece günümüze özgü bir olgu olmadığı da bir gerçektir. Tarihsel olarak yakınsama sürecinde yeni gelen firmalar odaklanıldığında yakınsama vizyonundan güdülenen stratejilerin ilk dalgasının 1980’lerde başladığı görülür. BİT ve Telekom endüstrisindeki pek çok donanım sağlayıcı firma, genellikle başarısızlıkla sonuçlanan, birbirlerinin pazarına girme girişiminde bulunmuşlardır (Lind, 2004). Yakınsama stratejilerinin çoğu başarısız olan daha büyük dalgası, 1990’larda başlamış ve bir ölçüde dijital medyanın BİT/Telekom endüstrisi ile yakınlaşması ile güdülenen tahminlerden esinlenmiştir. Infocom endüstrisinde 1993 yılının ortalarından 1995’e kadar pek çok şirket birleşmeleri (Merger) olmuştur. 1995’ten sonra, yakınsama tartışmalarına, 1997-2001 arasındaki genel internet gelişimi yakından müdahil olmuştur. 2001’den sonra, pek çok yeni “yakınsama” iş modeli oluşturulmuş ve yeni gelen firmalar daha iyi tanımlanmış bir pazarda faaliyet gösterebilmeye başlamışlardır. Bilgisayarların daha da geliştirilmesi ve internetin ortaya çıkışı, bir süre için pazara girişin ayrışma olarak görülmesi, yeni segmentlere öncülük edecek yeni oyunculara fırsat için açık kapı bırakmıştır. Digital Equipment (DEC), örneğin, 1960’larda mini bilgisayara öncülük eden yeni bir girişimdir. Apple ise 1970’lerin sonunda kişisel bilgisayar endüstrisinin oluşumuna öncülük eden bir firmadır. (Yoffie, 1997).

3.2 Yakınsamayı Açıklamada Yenilikçi Yaklaşımlar

Önceki bölümde endüstri seviyesinde yeniden yapılanma ve/veya ayrışmayı açıklama konusunda eldeki strateji ve örgüt kuramlarının yetersiz kalmış olabileceğine değinilmişti. Son dönemde özellikle bazı araştırmacıların bu konuya doğrudan odaklandığı görülmüştür. Mesela, (Jacobides & Winter, 2005) bu konunun üzerine gitmiş ve endüstrideki bütün katılımcıların dikkate alınarak sistemik bir bakış ile analizin tamamlanması gerektiğini önermiştir. Bu bakış açısına endüstrilerin dikey yapısını analiz ederken de ihtiyaç vardır. Özellikle dikey ayrışmanın endüstrideki

katılımcıların niteliğine, endüstrideki firmaların kimliğinin yanı sıra yetenek geliştirme sürecine önemli etkileri vardır (Jacobides & Winter, 2005). Örnek üzerinden açıklamak gerekirse; bankacılıkta dikey uzmanlaşma ile yeni uzman veri işleme birimleri oluşturulmuştur. Böylelikle bankacılık dışında bir birim ortaya çıkmıştır. Veri işleme birimin uzmanlığı endüstri dışındaki bilgi kaynaklarına yaklaştıkça, dikey sınırları kesen yeni bir 'endüstri' yaratılmasına sebep olur. Bu da yakınsama için bir başlangıç adımı olabilir. Bankacılık ve diğer endüstriler (örn. havayolları, bilgisayar üreticileri, sigorta, seyahat acenteleri) kendi bilgi işlem çalışmalarını yapmıştır. EDS ve Infosys gibi firmalar bu fonksiyonların kendi değer zincirlerinden koparak ayrışma (dezentegre) olabileceğini göstermişlerdir. (Jacobides & Winter, 2005).

Ancak bu Jacobides & Winter (2005)'in anlattığı hikayenin tamamı değildir. Şimdiye kadar entegrasyondan ayrışmaya doğru olan süreçten bahsettik. Halbuki “ayrışmadan entegrasyona doğru” tekrar bir ters itiş söz konusu olabilir. Özellikle, uzmanlığa doğru iten döngünün ters yöne çevrilmiş olmasının sebebinin yeni ve üstün yeteneklerin endüstrinin mevcut dikey yapısı ile yanlış hizalanmış olmasından doğduğunu iddia etmektedir (Jacobides & Winter, 2005).

KTY ve İMY kuramlarının birbirini tamamladığı süreçte, yukarıda bahsedilen yapının ortaya çıkışını görebilmek için boylamsal veriye ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çalışmada mobil cüzdan endüstrisinin yakınsaması ilk safhasında olduğu ve sürecini tamamlamadığı için bu bölümde anlatılanlar ancak gelecek çalışmalar için fırsat sağlayacaktır.

3.3 Yakınsama İçinde İşbirliğine Dayalı Stratejik Aksiyonlar

Bu bölümde yakınsayan endüstrilerin aldığı stratejik aksiyonlardan genel olarak bahsedilecektir. İşbirliği türünden bağımsız olarak işbirliğini doğuran genel sebepler, ve işbirliğinin sonuçları incelenmektedir. Yakınsama türlerine göre işbirliği ve rekabet anlayışı da ayrıca tartışılmaktadır. Belirli şartlar altında hangi tür işbirliğine ihtiyaç duyulduğu ise daha sonraki bölümlerde incelenecektir. Bu bölümde sırasıyla sermaye tabanlı işbirlikleri (birleşme ve satın alma, ortak girişimler) ve sermaye tabanlı olmayan işbirlikleri ayrı ayrı başlıklar altında incelenerek okuyucuya kolaylık sağlamak amaçlanmıştır. (Bakınız; 3.4.1 ve 3.4.2)

Geleneksel stratejik yönetim yazını; endüstriler arasındaki sınırlardan (boundaries) çok, görece sınırları belirli endüstriler içerisindeki (within) faaliyetlere odaklanmıştır

(Greenstein & Khanna, 1997). Firmaların endüstri *yakınsamasına* verdikleri tepkilerin analizi ile ilgili strateji literatüründe boşluk vardır (Malhotra & Gupta, 2001). Yakınsama sonucu firma ağlarına ve stratejik işbirliklerine olan güven artmıştır (Gomes-Casseres, 1996), ve firmalar yeni pazarlara doğru farklılaşmıştır (Wirtz, 2001). Greenstein & Khanna, (1997) yakınsama çeşitlerinin belirli firmalar için etkilerini tartışırken, işbirliği sebeplerini iki kategoriye ayırmışlardır. İlk kategori kaynak tabanlı açıklamalardır. Bu kategori içinde, firmalar a) farklı bilgi tabanlarından faydalanmak, b) finansal kaynaklara erişim sağlamak, ya da c) finansal olmayan varlıklara erişim sağlamak için işbirliği yapmaktadır. Ayrıca mevcut altyapı kullanımını bulmak için işbirliği yapabilir. İkinci kategori işbirliği için daha dinamik açıklamalar içermektedir. Firmalar belirli bir standartın ortaya çıkış şeklini etkilemek için işbirliği yapmaktadır. İşbirliği için sermaye tabanlı olmayan işbirlikleri oluşturabilir ya da standart geliştiren organizasyonlara yatırım yapabilirler. Malhotra & Gupta (2001) ise çalışmalarında firmaların yakınsama sonrası farklılaşma, birleşme ve satın alma gibi işbirliklerinin sonuçlarını araştırmıştır. Çalışma firmaların aldıkları aksiyonların son derece önemli sonuçları olduğunu savunmaktadır. Bunun iki sebebi vardır. Birincisi firmaların karlılığına ve rekabetine etki etmektedir. İkincisi endüstri yapısını ve yakınsayan endüstrilerin içinde rekabeti şekillendirmektedir (Malhotra & Gupta, 2001).

Yerleşik iş modellerine sahip firmaların çarpışması yakınsayan endüstriler ile sonuçlanır ve yeni rekabetçi çevrenin kurallarına göre iş birliği başlar. Yakınsama her zaman aynı anda birden fazla şey yapmak zorunda kalınan durumu ifade ettiği için, ortaklar aynı zamanda potansiyel (karşılıklı) rakiptir. Rekabet ve/veya işbirliğine teşvik, yakınsamanın türüne bağlı olarak değişmektedir. Bazı yakınsama türleri rekabete bazıları ise işbirliğine hizmet etmektedir. İkame ürünlerde yakınsamayı düşünürsek; firmalar nispeten tanıdık olmayan rakipleriyle boy ölçüşmek isteyeceğinden, yakınsama rekabetin artmasına sebep olacaktır. İşbirliği için hiçbir kaynak paylaşımı (işbirliği) teşviği yoktur. Tamamlayıcı ürünlerde yakınsamayı düşünürsek; KTY gereği firmalar kaynaklarını karşılıklı avantaj sağlayacak şekilde birleştirmek için fırsat kollamaktadır. Olumsuz görüşler de vardır; paket (tamamlayıcı) şeklinde sunulan hizmetlerin nihayetinde çoklu oyuna uyum sağlayamayan farklı endüstrideki firmaları dışarıda bırakacağı ve piyasada yeni hakim piyasa gücüne sahip firmaların ortaya çıkacağı da öne sürülmektedir (Karınca, 2013). Anlaşıldığı üzere bütün yakınsama türleri işbirliğine teşvik etmemektedir. Sadece, ikame ürünlerin

yakınsaması işbirliğini azalmaktadır. Ancak yine de rekabetin getirdiği tehdidi ortadan kaldırmak için yerleşik endüstri sınırlarının ötesine ulaşan sermaye tabanlı olmayan işbirlikleri ve/veya birleşme & satın alma aksiyonları da görmek mümkün olabilir (Hacklin, 2007). Bir çok işbirliği şeklinin yakınsama ile ilgisi vardır, yakınsama anlaşılmaz ise bir çok işbirliği gerekçesi de yanlış anlaşılmaktadır (Greenstein & Khanna, 1997).

Tushman ve Rosenkopf (1992) çalışması doğrultusunda, yakınsama çok düzeyli bir olguyu temsil etmektedir. Endüstriler seviyesinde yakınsama, değişimin etkilerini yönlendiren temel gidişatın gelişmesidir. Bu gidişat herhangi tekil bir aktör tarafından kontrol edilemez. Firma seviyesinde yakınsama ise, firmanın iç yenilik faaliyetlerinde ortaya çıkmaktadır. Son olarak, firmalar arası faaliyetlerin seviyesi yakınsama olgusunun hem firma düzeyinde hem de endüstri düzeyinde gelişmesi için önemlidir. Bu seviye dışsal firma faaliyet ve etkileşimin herhangi bir biçimini içerir. (Hacklin, 2010)

Stratejik işbirliği; kolektif bir avantaj elde etmek için çalışan iki ya da daha fazla firmanın operasyonel işlevlerini birleştirmek için girişimde bulunduğu, riskleri paylaştığı ve kurumsal kültürleri sıraladığı bir iş ilişkisidir. Stratejik işbirliğinin derecesi basit bir lisans anlaşmasından, pazarlama faaliyetlerinin birleştirilmesine, kaynakları birleştirmek için kurulan ortak girişimlere ve hatta son olarak birleşme ve satın almalara kadar çeşitlenmektedir (Olmsted & Sylvia, 1998).

Yukarıda açıklanmaya çalışılan işbirliklerini MŞO'ların aldığı aksiyonları üzerinden anlatmak gerekirse; operatörlerin daha modüler olması için kendilerini B2B2C şeklinde çalışan, diğer endüstrilerden çok sayıda firmanın da yer alacağı genişletilmiş değer ağları içinde konumlandırması gerekmektedir (Peterson, Cockburn, & Gmelin, 2010). BİT endüstrisindeki rekabetin değişen doğasının arkasında birçok neden vardır. Bunlar: Teknolojik belirsizlik (bir standart empoze etmeye çalışır), pazar belirsizliği ve büyük yatırımlar (tamamlayıcı kaynakların ihtiyacı) ile başa çıkma ihtiyacı doğar. MŞO yüksek sabit maliyetler ve pazar hakimiyeti sebebiyle birleşme, satın alma ve sermaye tabanlı olmayan işbirliği yapar. Bu işbirlikleri arkasında yatan tartışmalar iki ana sebep ile açıklanabilir: gerekli karlılığı sağlamak için ölçek ekonomilerinden faydalanmak (yatay işbirliği) ya da değer zincirinde daha büyük kar marjı sunacak adımlar aramak. (dikey işbirliği) (Bores, Saurina, & Torres, 2003).

3.3.1 Birleşme ve satın almalar (M&A)

Bu bölümde yakınsayan endüstrilerin aldığı aksiyonlardan olan, sermaye tabanlı işbirliği olarak sınıflandırılan birleşme ve satın almalarından bahsedilecektir. Firmalar, farklı uzmanlık alanlarından yararlanmak, birleştirilmiş kaynaklarla girişime hız kazandırmak ve ölçek ekonomisi yaratmak için işbirlikleri ile ilgilenmektedir (Olmsted & Sylvia, 1998). Uzun vadeli büyüme planı yapan farklılaştırılmış firma, iç genişleme ya da birleşme ve satın alma yoluyla birleşme arasında bir seçimle karşı karşıya kalacaktır. Lorange, Kotlarchuk, ve Singh (1994) bir firmanın iç genişleme yolundan ziyade birleşme ve satın almalar yoluyla büyümeyi seçeceğinin aşağıdaki iş stratejilerinden birine dayandığını söylerler: Birincisi, portföy stratejisi (portfolio strategy) firma içinde makul bir denge ve istikrar sağlayan birbiriyle ilişkili işler dizisi yaratır ve firmanın toplam portföyünü güçlendirir. Birleşme ve satın almalar teknoloji ve pazar kaygısı olmadan sadece finansal anlamda yapılabilir. Ya da teknoloji, teknik uzmanlık (Know-how) ve ürün/ niş pazarlar ile ilgili işler için birleşme sağlanabilir. İkincisi, iş aile stratejisi (business family strategy). Bu strateji, ortak bir teknoloji veya teknik uzmanlık üzerine kurulma eğilimi olan birbiriyle yakından ilişkili iş uygulamalarını biçimlendirmektedir. Böyle bir birleşme ve satın alma yaklaşımı dağıtım, ürün ve teknolojide paylaşılan kaynaklardan yararlanmayı ve mevcut kaynaklardan yeni bir iş kurmayı sağlamaktadır. Satın almalar genellikle büyüyen pazarlara girmek için yerleşik temeli kullanmaya olanak sağlayan alanlarda gerçekleşir. Üçüncüsü, iş bölümü stratejisi (business element strategy). Bu birleşme ve satın alma stratejisi belirli bir müşteri yakalamak ve belirli bir iş segmentinde rekabet gücünü geliştirmeyi hedeflemektedir. Bir rakibi doğrudan devralma da böyle bir durumdur (Olmsted & Sylvia, 1998). Bir firma aynı üretim aşamasındaki başka bir firmayı devraldığında ya da birleştiğinde yatay bir birleşme ve satın alma stratejisi belirlemiş olur. Bu birleşme ve satın alma faaliyetlerinin potansiyel yararları; ölçek ekonomileri ve piyasa gücündeki artış olarak söylenebilir. Dördüncü birleşme ve satın alma stratejisi, eş merkezli (concentric), Devir alınan firma devralan firmanın ürün hatlarının, piyasa katılımlarının ve teknolojisinin uzantısını temsil eder. Bu birleşme ve satın alma stratejisinin potansiyel faydaları ölçek ekonomileri ve stratejik kaynakların farklılaştırılması olacaktır. Continental Cablevision, Inc. ve US West, Inc arasındaki birleşmede olduğu gibi firmaların temel teknolojiler, üretim süreçleri ya da piyasalar yoluyla satın alan ve hedef firmaların yakından ilişkili olduğu durumu ifade

etmektedir. Son strateji ise, holding (conglomerate) birleşme satın alma stratejisidir. Amacı ortak kaynaklar, teknolojiler ve ürün/pazar ilişkilerini göz önüne almadan şirketin bütün portföyünde istikrar ve dengenin artmasını sağlamaktır (Olmsted & Sylvia, 1998).

Çapraz endüstri birleşme ve satın almaları yoluyla *yakınsama*, pazar payının yatay genişlemesine değil farklı endüstrilerden firmaların işbirliğine ya da firmaların ilişiksiz endüstrilere doğru genişlemesine sebep olmaktadır. Birleşme ve satın almalar aracılığıyla yakınsama, firmalar için yeni teknolojilerin yerine getirilmesinde hızlanma ve aynı zamanda gelişmiş bir müşteri tabanını sağlamak için en iyi fırsatı sunuyor olarak görülmektedir (Olmsted & Sylvia, 1998).

Yakınsamış endüstrilerde birleşme ve satın almalar örnek vermek gerekirse AT&T'nin geçmişi bu stratejilerde başarılı olabilmenin oldukça güç olduğunu göstermektedir. AT&T, bilgisayar üreticisi NCR'yi satın aldığı anda bilgisayar ve MŞO endüstrilerinin yakınsamış endüstriler olduğu düşünülüyordu. Ancak satın alma başarılı olmamıştır. Buna karşılık, AT&T'nin McCaw'un kablolu telefon işini satın alması başarılı olmuştur. Çeşitli eğlence firmaları bu yaklaşımla daha başarılı olabilmektedir. Örneğin Viacom "küresel markalı eğlence içerik sağlayıcı" olarak başarılı olmuştur. Bağımsız olarak çalışan bir film stüdyosu (Paramount), kablo ağları (Mtv ve Nickelodeon) ve bir video distribütörü (Blockbuster) yakınsamıştır. Nickelodeon markalı çizgi filmler Paramount'un eğlence yeteneğinin maliyetini kontrol etmesine yardımcı olmuştur (Bower, 2001). Birleşmeler ve satın almalar yoluyla oluşturulan stratejik işbirlikleri telekomünikasyon ve medya endüstrisi için de çok önemlidir. Özellikle hızlı bir şekilde farklı iletişim kesimlerini entegre etme, gelişmiş bir müşteri tabanı yakalama, küçük niş pazarları birleştirme ve birleştirilmiş kaynaklarla yeni teknolojilerin uygulanmasını hızlandırma yönünden çekici gelmektedir (Olmsted & Sylvia, 1998).

3.3.2 Ortak girişimler (Joint ventures)

Bu bölümde yakınsayan endüstrilerin aldığı aksiyonlardan olan, sermaye tabanlı işbirliği olarak sınıflandırılan ortak girişimlerden bahsedilecektir. İki ya da daha fazla farklı firmanın biraraya gelerek üçüncü bir tüzel kişiliğe sahip firma ortaya çıkarması ortak girişim olarak adlandırılır. Ortak girişimlerde maliyetler ve faydalar paylaşılır.. Schilling (2010) çalışmasında yatırımların ve diğer kaynakların, kar ve temettü paylaşımı ile birlikte sözleşmede açıkça belirtildiğinden bahsetmektedir. Huyzer,

Luimes ve Spitholt (1992) ise ortak girişimlerin dört en yaygın hedeflerini sıralamıştır. (1) yeni pazarlara ve endüstrilere nüfuz etme, (2) bilgi havuzu, (3) dağıtım ağıları oluşturma ve (4) ölçek ekonomisidir. Ortak girişime endüstriden eski bir örnek vermek gerekirse Ericsson Mobile Communications verilebilir. Tasarım üretmek ve cep telefonu dağıtımını yapmak için kurulmuştur. Ortak girişim telekomünikasyon firması olan Ericsson ve tüketici elektronik firması olan Sony tarafından taraflar arasında eşit olarak sahip olunan firma 2002 yılında ilk ortak ürünlerini duyurmuştur.

3.3.3 Sermaye tabanlı olmayan işbirlikleri (Alliances)

Bu bölümde yakınsayan endüstrilerin aldığı aksiyonlardan olan sermaye tabanlı olmayan işbirliklerinden bahsedilecektir. Eğer iki endüstri *yakınsamaya* başlarsa, aktörler yakın endüstrilerde yetkinlik ve kapasiteleri için ortak bir erişime gereksinim duyarlar. İttifaklar ilk doğal adımdır, endüstriler bazında tam birleşmelere göre daha az riskli ve bağıllık içermektedir (Lind, 2004). Teknolojik gelişim amacıyla gerçekleştirilen firmalar arası işbirliği üzerine bazı çalışmalar önermektedir ki sermaye tabanlı iştirakler (birleşme ve satın alma) ileri teknoloji ve gelişen teknoloji endüstrileri tarafından daha az kabul görmektedir. Teknolojik belirsizlik ortamında yüksek risklere rağmen antlaşma ve sermaye tabanlı olmayan işbirlikleri daha fazla tercih edilen formlar olmuşlardır (Athreye & Keeble, 2000).

Yakınsamanın ve “yeni rekabetçi tablo” nun genel olarak bilinen stratejik sonucu ise, firma şebekeleri ve stratejik işbirliklerine artan güvendir (Nyström, Akademi, Hacklin, & Lo, 2005). Doz ve Hamel (1998) işbirliği yaptığı ortağını; potansiyel rakibin ticari müttefiğe dönüşmesi ve yeni iş geliştirme imkanı veren tamamlayıcı ürün ve hizmet sağlayıcılar olarak tanımlamaktadır. Doz ve Hamel (1998) iki işbirliği üyesi önerir: Tamamlayıcı işbirliği üyesi (tamamlayıcı ürün sağlayanları biraraya getirerek koalisyonu güçlendirme) ve rakip işbirliği üyesi (potansiyel rakipleri işbirliği için biraraya getirerek tehdit unsurunu ortadan kaldırma).

Katma değerli ürün/hizmet sunumunun gelişimi ve piyasaya sürülmesi belli düzeyde diğer firmalar ile birlikte çalışmayı (collaboration) gerektirdiğinden beri, cazibeli iş ortağı bulmak önemli hale gelmiştir. İlk olarak, ortakların çekiciliği kaynakları ve kapasiteleri gücünde KTY ile ölçülmüştür. Bu nokta önemlidir çünkü kullanıcıların kabullendiği katma değerli ürün/hizmet genel olarak iyi bir kaliteye ve yüksek değerlere sahip olması gerekmektedir. Örneğin, MŞO hizmetlerinin başarılı olması için telefonun da yeterli derecede kaliteli olması gerekmektedir. Telefon üreticisi yeni

hizmeti desteklemekte başarısız olursa, ne hizmetin ne de telefonun popüler olması mümkün değildir. İkinci olarak, ortakların çekiciliği katma değerli ürün/hizmet'in pazarlaması ve ortak inovasyon için işbirliğine olan gönüllüğüyle ölçülmektedir. Zamanlama burada da çok önemlidir. Eğer birlikte çalışan firmalar katma değerli ürün/hizmet'in lansmanlarının zamanlamasını koordine etmede başarısız olursa, bu katma değerli ürün/hizmet'in algılanan değerini tersine etkiler ve adaptasyon sürecini yavaşlatmaya başlar ve muhtemelen de başarısızlıkla sonuçlanacaktır (Shchipanova, 2009).

3.3.4. Farklılaştırma

Bu çalışmada yakınsama ile birlikte firmaların farklılaştıkları varsayılmıştır. Bu varsayım üzerine firmaların farklılaşmayı gerçekleştirebilmesi için daha önce anlatılan sermaye tabanlı olmayan işbirliği ya da satın alma gibi aksiyonları aldıkları belirtilmiştir. Örneğin, Gomes-Casseres, (1996) çalışmasında satışa yönelik farklılaştırma ve teknolojik farklılaştırmanın ilişkisini ve sonuçlarını incelemiştir. Satışa yönelik farklılaştırmayı yeni iştirak ve satın alma sayısı ile; teknolojik farklılaştırmayı ise patent sayısı ile ölçmüştür. 1980'lerin şartlarında yapılan çalışmada teknolojik farklılaşmanın daha yaygın olduğu görülmüştür. Firma performansının da teknolojik farklılaşma ile pozitif ilişkisi olduğu bulunmuştur.

Apple'in mobil telefon işine girmesi yakınsamayı da tetikleyen cesur bir farklılaşma hareketidir. Ve başarı ile sonuçlanmıştır. Daha da önemlisi akıllı telefonların işletim sistemlerinin kullanımını basitleştirerek standartlar geliştirmiştir (Shchipanova, 2009).

4. MOBİL ÖDEME VE MOBİL CÜZDAN ENDÜSTRİSİ

Bu bölümde genel olarak yakınsamanın ilk evresinde bulunan mobil ödeme faaliyet alanının tarihsel gelişimi ve bu alandaki yakınsamanın odağında yer alan mobil cüzdan olgusu irdelenecektir.

Geleneksel olarak, kağıt para perakendecilikte en yaygın ödeme yöntemlerinden biridir. Fakat bilgisayar ve telekomünikasyon teknolojileri geliştikçe, elektronik ödeme yöntemlerinden; kredi kartları dahil, bankamatik kartları ve online bankacılık aracılığıyla elektronik ödemeler ortaya çıkmakta ve çoğu ekonomide kullanımı yaygın hale gelmektedir. 1990'ların son dönemine doğru çoğu gelişmiş ekonomiler, 3 önemli değişikliği tecrübe etmişlerdir: elektronik ticaretin ortaya çıkışı, internet kullanım yaygınlığının artması ve mobil iletişimin yayılmasıdır (Kwon & Nam, 2007). Bu değişiklikler mobil ödemelerin de önünü açmıştır. Nakit, çek, kredi kartı ve internet (e-ödeme) bankacılığı gibi ödeme araçlarını mobil ödemeler takip etmiştir. Artık ikame ya da tamamlayıcı sayılabilecek mobil ödemeler yeni bir ödeme yöntemidir (Lei, 2000). Mishkin (1997)'a göre ödeme sistemlerinin gelişimini belirleyen üç etken vardır: verimlilik, düşük işlem maliyetleri, kolaylık ve güvenlidir (Mishkin,1997).

Yakınsamanın etkisinde uygulamaların artan çeşitliliği ve değişen karakteri sonucunda, banka/finansal kuruluşlar ve telekomünikasyon endüstrilerinde de hızlı ve temelden değişimler olmaktadır. Finansal hizmetlerin yakınsamasına sebep olan faktörler şu şekilde sıralanabilir: Teknolojik değişim, deregülasyon, küreselleşme, tüketici tercihlerinin değişmesi ve firma stratejileridir (Canals, 1997).

4.1 E-Ödeme ve Mobil Bankacılık

Elektronik ödeme (e-ödeme) yöntemine erişim internete bağlı bir bilgisayar ve kredi kartı sahibi olmayı gerektirmekteydi. 2014 başı itibariyle bitcoin olarak adlandırılan ortak para birimi ile de e-ödemeler mümkün hale gelmiştir. E-ödemenin geliştirilebilmesi hem teknik tarafta hem de pazarlama tarafında işbirliği fırsatları sağlamaktadır.

Şimdilerde e-ödeme belirli bir olgunluğa erişmiştir, internetin mobil telefonlardaki gelişimi de fırsatları arttırmaktadır (Gentier, 2013).

Mobil bankacılık ise müşterilerin, para transferi, hesaplarını kontrol ettikleri ve bankamatik olmadan ödeme yaptıkları bir teknolojidir. Mobil bankacılık, bankalar ve MŞO'nun işbirliği ile ortaya çıkan bir çeşit *yakınsamış* servislerdir. Bankaların mobil bankacılık hizmetini benimsemek için nedenleri vardır çünkü müşterileri pahalı geleneksel bankacılık kanallarından internete ve mobil bankacılığa taşıyarak maliyetlerini azaltırlar. Mobil bankacılık mobil ödemeyi kapsamamaktadır (Kwon & Lee, 2010) .

Ödeme kanallarının *yakınsamasıyla*, elektronik bankacılık kullanıcıları etkinliklerini çok sayıda elektronik cihazlarla yapmaya başladıklarından beri online bankacılık ve mobil bankacılık arasındaki fark ayırt edilemez hale gelmiştir. Kullanıcılar sadece dijital bankacılık yaptıklarını düşünmektelerdir.

4.2 Mobil Ödeme ve Mobil Cüzdan

Mobil ödeme anlaşmalı üye iş yerlerinden yapılan alışverişlerin ödemelerini mobil cihaz ile gerçekleştirmemizi sağlayan sistemdir. Mobil ödemeler, geleneksel bankacılık ve kredi hizmetlerinin ulaşamayacağı gelirlerini banka ve kredi hizmetlerini kullanmayan genç kullanıcılardan elde etmektedir (Zhang & Dodgson, 2007). Akıllı telefon uygulamaları müşterilere perakende mağazasında alışveriş yapmaya, online mağazalar ile fiyat karşılaştırmasına ve online ödemeye olanak sağlamaktadır. Sayıları giderek artan mobil ödeme firmaları satın alınan ürün ya da hizmetlerin ücretlerini kredi kartı ya da hesap kartı yanında/yerine kullanıcıların telefon faturalarına da yansıtılmasını desteklemektedir. Mobil datanın artması, mobil bankacılık ve mobil ödemenin yakınsaması, ve mobil ticaretin yükselişi dinamik olarak inovatif ve hızlı büyüyen endüstrinin üç önemli faktörüdür (Lukies, 2011).

Mevcut mobil ödeme servislerinde aşağıda sıralanan teknoloji yapılarını bulunmaktadır. (1) mobil faturalama sistemleri (mobil ağ elemanları / fatura ve / veya ayrı fatura yazılımı), (2) kısa menzilli kablosuz teknoloji kullanan satış makinesi ile konuşan kimlik doğrulama (örneğin, SIM kart, akıllı ağ abone kayıt ve / veya cep telefonu kimlik doğrulama) ile değer yüklemeli hesap sistemleri (örneğin, mobil cüzdan), örneğin büyük değer ödemeleri işlemek için gerekli güçlü kimlik doğrulama

(3) büyük ödemeler yapmayı olanaklı kılan çok güvenli hesap sistemleri (4) özel güçlü kimlik doğrulama ile internet bankacılığı hizmeti sunan mobil telefonlar (Dahlberg, Mallat, Ondrus, & Zmijewska, 2007).

Mobil ödemeler, bankalar ve kredi kartı firmaları dahil finansal kuruluşlar ile MŞO işbirliğinin bir ürünüdür. Başka bir deyişle; mobil ödeme, finans ve mobil şebeke endüstrilerindeki firmaların işbirliği ile etkinleşmiştir. (Ernst & Young, 2009).

"*Mobil ödeme*" genellikle cep telefonu ile yapılan ödemelere başvurmak için kullanılırken, "*mobil cüzdan*" uygulaması ile aralarında belirgin bir fark vardır. Mobil cüzdanı müşteri, ödeme biçimi olarak mağazada satış noktası olarak kullanabilirken aynı zamanda ödemelerde, bağış yapmak için ya da online malları satın almak vb. için akıllı telefonunu kullanmasına olanak sağlar. Dolayısıyla mobil cüzdan, mobil ödemelerden çok daha fazlasıdır. Mobil ödemeler adı üzerinde sadece ödeme yapmamıza olanak sağlar iken, mobil cüzdanın farklı olarak hangi özelliklere sahip olduğu aşağıda listelenmiştir.

- Banka hesap bilgileri
- Kredi Kartları
- Hediye kuponlar ve ödülleri
- Bağlılık kartları
- Kişiler reklamları
- Veri analizi

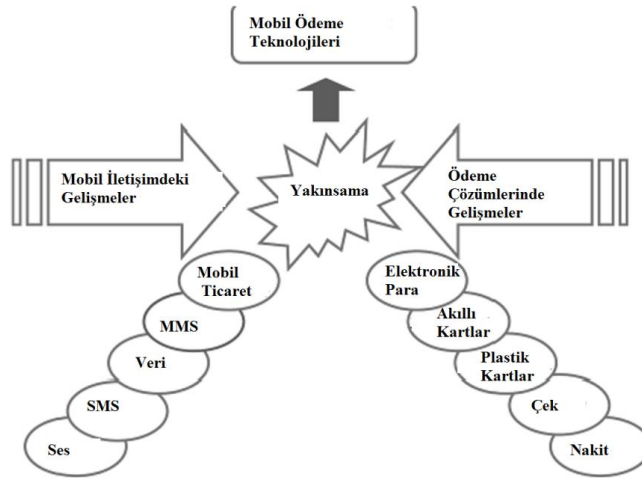
Aradaki farkı vurgulamak gerekir ise mobil cüzdan ödeme yapabilme yeteneğinin yanı sıra, kimlik, ticaret ve bankacılık hizmetleri, ulaşım ve diğer biletleri, perakende fişi ve sadakat programları gibi diğer içerikleri barındırmaktadır (Mobey Forum, 2013).

Mobil cüzdanbu çalışmada şu şekilde tanımlanmıştır. Mobil cüzdan; cep telefonu üzerinden kredi kartınızı ve banka hesaplarınızı tanımlayabilme, alışveriş tutarını ödeyebilme, para transferi yapabilme, para alabilme, kontör yükleme, fatura ödeme gibi bankacılık ve ödeme işlemlerini yapabilme yeteneğine sahip bir uygulamadır. Bizim tanımımız dışında kalan uygulamalar mobil cüzdan olarak sınıflandırılmayacaktır. Mobil cüzdan sayısallaştırılmış değerlerimiz ile güvenli bir şekilde iletişim kuran mobil cihazın işlevselliğine işaret eden bir olgudur. Fiziksel dünyada ticari işlemler yapmak için bir mobil cihaz kullanımı yeterlidir.

Mobil cüzdan endüstrisi Zhang & Dodgson (2007)'a göre erken kabul aşamasındadır. ABD'de faaliyet gösteren 70'den fazla mobil cüzdan bulunmamaktadır. Bankalar, MŞO'lar ve büyük perakendeciler mobil cüzdan endüstrisine girmişlerdir. Starbucks ve ISIS gibi firmalar çoktan güçlü bir etki yapmıştır (Zhang & Dodgson, 2007).

4.3 Mobil Ödeme Endüstrisinde Yakınsama

Mobil ödeme teknolojileri, MŞO ve ödeme endüstrisi (Banka) *yakınsaması* sonucu ortaya çıkmaktadır. Şekil 4.1'de bu yakınsama anlatılmaktadır.



(Zhang & Dodgson, 2007)

Şekil 4.1 : Mobil Ödeme Endüstrisinin Yakınsaması.

Bu yakınsama inovasyon açısından mevcut teknolojik ve aktör sistemlerinin yapılarını bozmak demektir. Mobil ödeme teknolojilerinin gelişimi ve yayılımı endüstri açısından karmaşık ve uzun bir süreçtir (Zhang & Dodgson, 2007).

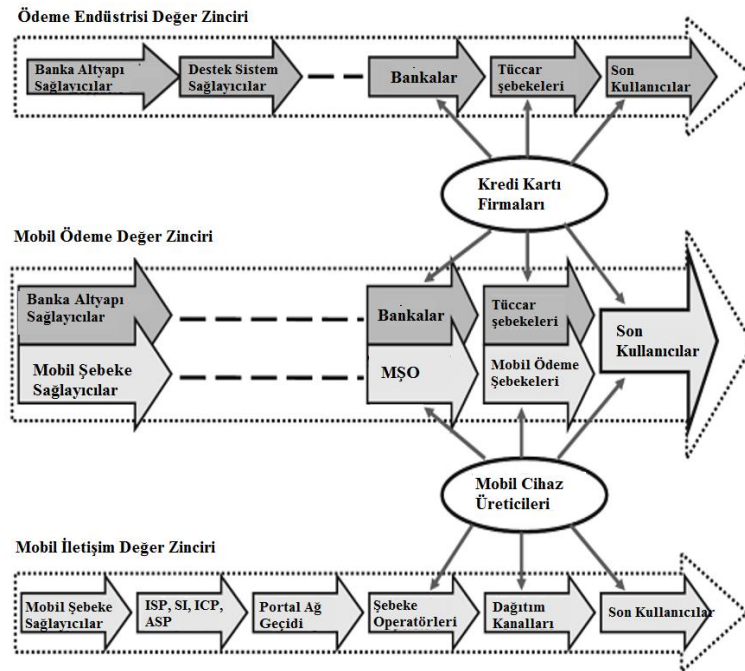
Farklı endüstrilerden aktörler aktif teknolojiler ve standartlarda bir araya gelerek global arenada mobil ödemenin yayılmasını sağlamıştır. Çeşitli aktörlerin bu ortaya çıkan endüstride kendilerini nasıl konumlayacakları ile ilgili yüksek seviyede belirsizlik mevcuttur. Örneğin, finansal kurumlar makro ödemeler için doğal bir aday iken mobil taşıyıcılar kendilerini mikro ödemelerde daha avantajlı bulurlar. Üçüncü şahıs mobil ödeme hizmeti sağlayıcıları ise kendilerini niş bir pazarda bulabilirler. Bunlar için örneğin özel satın almalar (toplu taşıma biletleri) ya da fatura-ödeme daha sürdürülebilir bir seçenektir (Zhang & Dodgson, 2007).

Zhang & Dodgson, (2007)'a göre mobil ödeme teknolojileri tamamen geleneksel ödeme yöntemlerinin yerini almak için tasarlanmış değildir. Yani ödeme sistemlerinin

yerini alacak mükemmel bir ikame olmadığı savunulur. Bir mimari yenilik (architectural innovation) olarak, geleneksel ödeme altyapısını tamamlamak (tamamlayıcı) için tasarlanmıştır. Bu nedenle, mobil ödeme uygulamaları, geleneksel ödeme yöntemlerinin çok iyi çalışmaz alanlarda sürdürülebilir büyüme elde etmektedir; örneğin, hızlı, güvenli ve uygun olmayı gerektiren otoyol kapıları, otopark, toplu taşıma ve hatta faturaların ödenmesi gibi işlemler yapılabilmektedir (Zhang & Dodgson, 2007). Tezin başlarında yakınsama türlerini açıklamıştık. Mobil cüzdan uygulamaları bu tanımlamalar ışığında ‘Talep yönlü tamamlayıcı ürün/hizmetlerde yakınsama’ sınıfına girmektedir.

4.4 Mobil Ödemelerde Oyuncular ve Değer Zinciri

Şekil 4.2’de görüldüğü gibi, mobil ödeme endüstrisinin değer zinciri MŞO, bankalar, kredi kartı şirketleri, bağımsız ödeme platform sağlayıcıları, ticari ağlar ve mobil cihaz (terminal) üreticileri dahil olmak üzere bir çok aktör içermektedir. Mobil Cüzdan; bankacılık, ödemeler ve ticaret gibi “Bağlantılara bağlayıcı” olmuştur. Bu sistem içerisinde genellikle Ağ tabanlı 4 büyük topluluk olduğu ileri sürülebilir



(Zhang & Dodgson, 2007)

Şekil 4.2 : Mobil Ödeme Değer Zinciri.

Ödemeler ve bankacılık, MŞO ve sağlayıcıları, satıcı ve tüccarlar, sosyal ağlar ve online reklam siteleri (Lukies, 2011).

Mobil Ödeme Ekosistemini ayrıntılı olarak inceleyecek olursak endüstriler aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- Tüketiciler
- Finansal Hizmet Sağlayıcı (FSPs)
- Mobil Ödeme Hizmet Sağlayıcı (PSPs)
- Tüccarlar (merchants), içerik sağlayıcılar dahil
- Mobil Şebeke Operatörleri (NSPs)
- Mobil Cihaz Üreticisi
- Mobil Ödeme Platform Sağlayıcı (TSMs)

Yukarıda sıralanan oyuncular finans kurumları, banka / kredi kartı ağları, yazılım çözüm sağlayıcılar, üçüncü parti ödeme işlemcileri, MŞO/kablosuz operatörler, cep telefonu/çip üreticileri, müşteriler ve tüccarlar gibi değişik formlara girebilir. Bu çalışmada aktörler en ayrıntılı olarak girdiği değişik formlar üzerinden sınıflandırılmış ve incelenmiştir. Örnek vermek gerekirse finans kurumları içerisinde sayılabilecek banka, kredi kartı şirketleri ayrı ayrı irdelenmiştir.

Mobil ödeme teknolojilerinin ortaya çıkması, aslında, endüstriler arasındaki ilişkileri değiştirmektedir ve endüstri sınırları boyunca etkileşimleri kolaylaştırmaktadır. Sonuç olarak, yeni bir mobil ödeme endüstrisi ve endüstri aktörlerini bağlayan bir değer zinciri ortaya çıkmaktadır. Bu zincir içinde farklı rollerde ve pozisyonlarda çeşitli aktörler vardır. Mobil ödeme endüstrisinin karakteristiği, katılan tüm aktörlerin karmaşık ilişkileridir. Aktörler değer zincirinde çeşitli aşamaları işgal etmektedir. Aynı zamanda rakip, müşteri ya da ortak olabilmektedir (König & Stephan, 2007). Farklı endüstriler yeni ekosistemde birbirlerinden pay alabilmek için önemli ölçüde rekabet etmektedirler. Rekabetin özellikle MŞO'lar ve finansal kurumlar arasında çok sert şekilde yaşandığı görülmektedir (Zhang & Dodgson, 2007). Bunların üzerinde, endüstriler arası işbirliğini sağlamak için birçok endüstri forumu ve konsorsiyumlar ortaya çıkmıştır (Zhang & Dodgson, 2007). Ancak, teknolojilerin uygulandığı ve etkilediği iş modellerinde ve mobil ödeme teknolojilerinde baskın model –küresel standartlar göz önüne alındığında- daha ortaya çıkmamıştır. Bu bir tavuk yumurta döngüsüdür: MŞO desteği olmadan banka ve finansal kurumlar platforma katılmak için ikna olmayacaklardır; banka ve tüccarlar/esnaflar olmadan müşteriler platformu kullanamayacaklardır ve müşteriler olmadan MŞO'lar bu çözümü desteklemeyeceklerdir (Zhang & Dodgson, 2007).

Şu anda, oyuncuların mobil ödeme ekosistemi içinde rolleri açıkça ayrılmış değildir. Finansal kuruluşlar ve MŞO'lar müşteri hesabını elinde tutmak ve pazar payının büyük bölümünü elde etmek için yarışmaktadır. Bu belirsiz ortam, müşterinin hesabını tutan firmaların “banka-merkezli” ve “banka dışı merkezli” şeklinde sınıflandırılmasına sebep olmuştur. Banka merkezli modelde müşterilerin hesabı banka tarafından yönetilir. Banka dışı merkezli modelde, müşteri hesabı PayPal gibi üçüncü şahıs ödeme hizmeti veren firmalar ya da MŞO gibi finansal olmayan kuruluşlar tarafından tutulur. Bu modelde, önemli bir düzenleme, güvenlik ve hatta kar paylaşımı soruları ortaya çıkmaktadır. Örneğin, hizmetlerin düzenlenmesi konusunda sorumluluk ulusal telekomünikasyon kurumunun mu yoksa devlet bankasının mı olur? Özellikle, yeni oyunculara (MŞO, tüccarlar vb.) geleneksel bir kredi kuruluşunun statüsüne sahip olmadan ödeme hizmet sağlayıcısı (PSP) olarak kabul edilmesi için izin verilmiştir (ISACA, 2011). Bu izin MŞO'nun bu kaynağa/yeteneğe artık sahip olduğunu göstermektedir. Gaur & Ondrus (2012) mobil ödemeler için KTY açısından gerekli kaynakları üç seviyede tanımlamıştır: insan, maddi olmayan ve maddi kaynaklar. İnsan kaynakları maddi ve maddi olmayan kaynaklar için değer yaratmaktadır. Mobil ödemede maddi olmayan kaynaklar patentleri, markaları ve tam bankacılık lisansını kapsamaktadır. Maddi kaynaklar da ödeme altyapısını içermektedir. Yazın taraması sonucunda mobil ödeme endüstrisine gerekli dokuz temel kaynak/yetenek çizelge 4.1’de listelenmiştir(Gaur & Ondrus, 2012).

Çizelge 4.1 : Mobil Ödeme için Gerekli Kaynaklar/Yetenekler.

Kaynaklar / Yetenekler	Kaynaklar
Bankacılık Sistemi (Kaynak)	(Au & Kauffman, 2008)
Bankacılık lisansı (Kaynak)	(Pousttchi, Schiessler, & Wiedeman, 2009)
Risk yönetimi uzmanlığı (Yetenek)	(Allen & Santomero, 1998)
Banka Hesapları (Kaynak)	(Pousttchi, Schiessler, & Wiedeman, 2009)
Online servisler için internet ve mobil teknoloji yatırımı (Kaynak)	(Capgemini, 2013)
Kablosuz bağlantı teknolojisi, Sms ağ geçidi ve NFC teknolojisi (Kaynak)	(Hove, 2007). (Au & Kauffman, 2008)
İletişim altyapısı(hizmet ve faturalama platformu) (Kaynak)	(Markendahl, 2011)
Müşteri tabanı (Kaynak)	(Markendahl, 2011)
Marka İmajı/güven(Kaynak)	(Garner, 2011)

(Gaur & Ondrus, 2012)

Bir sonraki bölümde yakınsayan mobil cüzdan endüstrisinin esas iki oyuncusunun (MŞO ve Banka) güçlü ve zayıf yönleri irdelenmiştir. Mobil ödeme endüstrisinin yakınsamasını tetikleyen bu iki oyuncu özellikle ana faaliyet alanları (core business) incelenerek, anlatılmıştır. Banka, mobil cüzdan endüstrisinde yerleşik bir firma iken, MŞO'lar yeni gelen firma rolündedir. MŞO ana faaliyet alanlarında (BİT endüstrisi) yerleşik bir firma olsa dahi mobil cüzdan endüstrisinde yeni gelen firma olarak değerlendirilmiştir. Yeni gelen ve yerleşik firmalar haricinde endüstrinin içine doğan yeni girişimler de söz konusudur. Yeni girişimler daha çok uygulama geliştiren yani platform sağlayıcı firmalar olsa da aşağıda örnek verilmeden genel olarak tanımlanmıştır.

4.4.1 Mobil şebeke operatörleri

Kablosuz servis sağlayıcı, kablosuz taşıyıcı, hücresel şirket ya da mobil şebeke taşıyıcı olarak bilinen mobil şebeke operatörü veya MŞO, kablosuz iletişim hizmet sağlayıcıdır. Kablosuz iletişim endüstrisinde şebeke, kablosuz sinyal iletimine olanak veren altyapı anlamına gelir. Şebekeler, noktaları birbirine bağlar ve kaynak paylaşımına izin verir. MŞO firmalarının ana faaliyet alanı (core business) olan sesli görüşme, mesaj gönderme gibi hizmetlerin hızla data üzerine kayması ve MŞO'ların da bu yatırımların sonunda sadece veri satar duruma düşmesi yakın geleceğimizde endüstriyi bekleyen en önemli tehdittir. Bu yüzden MŞO'ların kendi ağ güçlerini kullanarak yeni platformlar geliştirmeleri ve çok maliyetli olan şebeke yatırımlarını karlı tutmaları çok önemlidir. Ses pazarı olgunlaştıkça (mature), MŞO kar marjlarını ve kullanıcı başına ortalama gelirini artırmak amacıyla veri hizmetlerine doğru geçiş yapmaktadır.

MŞO'lar mobil ödeme endüstrisine girme konusunda güçlü yönleri sahiptir çünkü mevcut olan kablosuz iletişim ağlarını kullanarak ek maliyet olmadan ek gelir elde edebilmektedirler (Kwon & Lee, 2010). Mobil ödeme endüstrisi, MŞO'lar için kazanç kaynaklarını çeşitlendireceğinden ve ana iş alanları olan ses, mesaj ve verinin dışına çıkma şansı elde ettiği için çekici gelmektedir (Accenture Research, 2012). MŞO için mobil ödeme endüstri avantajı sadece finansal getiri ile sınırlı değildir aynı zamanda mobil ödeme hizmetleri rekabette ayırt edici bir faktör olarak kabul edilmektedir (Zhang & Dodgson, 2007).

MŞO'ların mobil ödeme endüstrisine girmesi konusunda zayıf yönlerine gelecek olursak; öncelikle yasal zorluklar ile karşılaşılabilir. Eğer ön ödemeli telefon hesapları,

hizmetler için ödeme olarak kullanılacaksa, bu hesaplar elektronik paraya dönüşür. Ve bunun için lisans gereklidir. Hatta bazı durumlarda MŞO'ların banka lisansı alması bile gerekebilir. Risk yönetimi ve hizmet kalitesi de diğer zorluklardır. Başka bir zorluk da MŞO'ların diğerleri ile paylaşmak zorunda oldukları gelirin paylaşımıdır (Zmijewska & Lawrence, 2006).

4.4.2 Bankalar

Banka; faizle para alınıp verilebilen, kredi, iskonto, kambiyo işlemleri yapan, kasalarında para, değerli belge, eşya saklayan ve bunun dışındaki diğer ekonomik etkinliklerde bulunan kuruluşlar olarak tanımlanırlar. Kısaca, bankalar, sermaye, para ve kredi işlemlerini yapan ticari kuruluşlardır.

Bankalar esas olarak ödemeler ve risk yönetimi konusunda geniş uzmanlık ve deneyime sahiptir. Hem de kredi kartı şirketleri ile birlikte tüccarlar ve tüketiciler ile köklü ilişkileri vardır (Zhang & Dodgson, 2007). Ancak üçüncü şahıs mobil cüzdan uygulamaları, banka ve tüketiciler arasına bir tabaka koyarak bankaların alanına zarar vermektedir. Bankalar arka plan oyuncusu olmaktan korkmaktadır. Bu durumda bankalar proaktif olmalıdır ve mobil cüzdan için strateji geliştirmesi gerekmektedir (Ovum Consulting, 2012).

Mobil ödeme ve bankaların yakınsaması bankalara büyük yükler getirmektedir. Öncelikle, çoğu banka mobil ödeme işine girmeye ilgisizdir, esas olarak tahmin edilemeyen yatırım maliyetleri engeldir ve ana faaliyetlerinden (core business) /işlerinden uzaklaşma korkusu vardır. Aynı zamanda bankalar ödemelerden çok fazla para kazanmamaktadır. Dolayısıyla bankalar yeni ödeme altyapısı kurmakta ilgisizdirler ve teknolojik değişimleri sevmemektedirler. Mobil ödeme hizmet sağlayıcılara göre daha yavaş, büyük ve geçmişe yöneliktirler (Zmijewska & Lawrence, 2006). Her ne kadar ilgisiz olsalar da bankaların mobile ödeme endüstrisine girmekten başka seçenekleri yoktur. Eğer mobil ödeme endüstrisine girmezlerse döngünün dışında kalacaklardır (Zmijewska & Lawrence, 2006). Döngünün dışında kalmamak için teknik tarafta cep telefonu firmaları ile, ticari tarafta satıcılar ile iş birliği yapmak zorundadır (Gentier, 2013) Sadece tek başına mobile ödeme endüstrisine girdikleri durumlarda bankalar müşteri ilişkisi ve ödeme sistemi kontrollerini ellerinde tutarlar.

4.4.3 Yeni girişimler

Mobil cüzdan endüstrisinde yeni girişimler (start-up) tüketiciler, tüccarlar ve bankalar arasında aracı kurum olarak davranış sergilemektedir. Mobil ödemeler tamamen yeni sistemler gerektirdiği için, yeni girişimler yeni sofistike çözümler ile ilk hamle (first mover) yapan olarak pazara girmektedirler. Yeni girişimler, yeni teknolojileri keşfetmek açısından MŞO veya bankalardan daha esnek ve daha hızlıdır. İtibar kaybetme riski yeni girişimler için bir sorun değildir. Diğer önemli bir avantajı da bu tür firmaların hangi mobil operatör veya banka kullandığına bakılmaksızın kullanıcıya hizmet sağlayacak olmasıdır. Bir tüccar için, böyle bağımsız bir sağlayıcı ile işbirliği daha faydalı olacaktır. Yeni girişimler iş fırsatlarını değerlendirme konusunda da daha hızlıdır. Kaynaklarını müşteri sorunlarını çözmekte kullanırlar. Var olan öz teknolojileri olmadığından onları geliştirmek ya da maliyeti düşürmek gibi konular için kaynak kullanmazlar. Ürün odaklı değil çözüm odaklıdır ve maliyet odaklı değil gelir odaklıdır. Sıraladığımız gibi bir çok güçlü yönü vardır ancak mevcut ilişkilerin eksikliği, endüstri deneyiminin limitli olması, banka lisansı ve bankacılık altyapı eksikliği yeni girişimlerin zayıf yönleri olarak sıralanabilir. Öte yandan, yeni girişimcilerin açıkça sıfırdan kendi müşteri tabanını oluşturması gerekmektedir (Zmijewska & Lawrence, 2006).

4.5 Mobil Cüzdan Endüstrisinde İşbirliği ve Rekabet

Bankalar ve MŞO'ların mobil cüzdan hizmetlerini sağlamak için endüstri genelinde birlikte çalışması gerektiğini hem ekonomik hem de kaynak tabanlı yaklaşım kuramları söylemektedir. Ondrus and Yves (2005) çalışmasında İsviçre mobil ödeme endüstrisine yeni gelen bağımsız firmaların tehditlerini incelemiştir. En büyük bulguları aktörlerin birlikte çalışmayı rekabete tercih etmeleridir (Ondrus & Yves, 2005). Çünkü şu anda önemli paydaşların hiçbiri kapsamlı teknik bilgi (know-how) sahibi değildir, dolayısıyla işbirliği gerekli olacaktır. Mobil cüzdan endüstrisinde, çok az oyuncuda tek başına ayakta durmayı sağlayacak yetenek vardır. Sağlayıcılarının teknik bilgisi (know-how) genellikle belirli bir piyasa endüstri ile sınırlı iken, mobil cüzdan sistemleri ve bunlara karşılık gelen iş ekosistemleri sadece ortaklık veya birleşme çerçevesinde elde edilebilir çapraz-endüstri işbirliği düzeyini gerektirir. Bir banka, en az bir MŞO ile işbirliği yapmadan mobil cüzdan hizmeti geliştirmemektedir (Lerner, 2013). Ancak banka ve MŞO'ların birlikte çalışması da sınırlıdır çünkü

gelirlerini arttırmak için değer zincirinin çoğunu kontrol etmek istemektedirler (Dahlberg, Mallat, Ondrus, & Zmijewska, 2006). MŞO'ların kendi müşterileri vardır ve finansal hizmet aracılarını pazarı ve karlılığı paylaşmaya zorlar (Au & Kauffman, 2008). Dolayısıyla ödeme endüstrisinde neyin rekabetçi neyin işbirlikçi olduğunu belirleyen çizgi bulanıklaşmıştır (Knorr, 2009).

Mobil cüzdan endüstrisinde, yerleşik firmalar marka isimleri avantajını, müşteri ilişkilerini ve güçlü finansal sermayelerinden faydalanırlar. Ancak çoğu yeni girişimci firma (start-ups) inovasyonun geliştirilmesi ve yayılması hususunda kaynak ve ilişkiler olarak yoksundur. Bu durumda, mobil ödeme teknolojileri; girişimci firmalarda yerleşik firmalara göre dikkate değer bir şekilde avantaj sağlasa da, girişimci firmaların teknolojik kapasiteleri çerçevesinde spesifik iş becerileri oluşturmaları zaman alacaktır (Zhang & Dodgson, 2007). Girişimci firmalar, banka ve MŞO'ları sadece hizmetlerini sunabilecekleri birer araç olarak görmektedir. Girişimci firmaların hizmetteki gelişimi takip edilmez ise bankalar için bir tehdit oluşacaktır (Dahlberg, Mallat, Ondrus, & Zmijewska, 2006). Tehdit yönetilemez ise bankalar yeni pazarda en çok kaybeden olarak göze çarpacağı düşünülmektedir. 2000'li yılların başında, bankaların ilk hamle yapma avantajı vardı ancak bu avantajı iyi değerlendirememiştir (Lerner, 2013). MŞO ve yeni girişimler dikkatleri geç çekmiş olsa da diğer oyunculara nasıl başarılı olunacağını göstermiştir. Lerner (2013) kitabında gelecek ile ilgili de tahminlerde bulunmuştur. Bankaların savunma stratejisine devam edeceğini savunmaktadır. Ancak network etkilerinin ve harmanlanmış stratejik işbirliklerinin pazara ilk giren avantajından daha önemli olduğunu vurgulamıştır (Lerner, 2013). Son yıllarda finansal kurumlar, özellikle de kredi kartı şirketleri, mobil ödeme fırsatlarını aktif olarak takip etmektedir (Zhang & Dodgson, 2007). Bu firmalar ödeme yetenekleri ve varlıkları öz yetkinliklerini temsil etse de farklı alanlarda işlere de bölünmektedirler. Bu bölünme bankaların ödeme işlemlerinin aynı alım satım işlemi için birbirine karşı rekabetlerinin artması anlamındadır. Bu tarz iç çekişmelerin galibi internet tabanlı 'online ödeme sağlayan endüstriye yeni girenler ve bankacılık dışındaki oyuncular olmaktadır (Accenture Research, 2012).

Mobil uygulama pazarında son gelişmeler bankaları olduğu kadar yerleşik MŞO'ları da (burada yerleşikten kastedilen iletişim endüstrisindeki konumudur.) sarsmıştır. Uzun yıllar boyunca, mobil hizmetlerin geliştirilmesi MŞO, telefon üreticileri, mobil uygulama ve içerik sağlayıcılar tarafından kontrol edilmiştir. Son zamanlarda yeni cep telefonlarının ve platformların gelişi ile durum değişmiştir. İnternete doğrudan erişim

MŞO'ların kontrolünü aradan çıkarmıştır. Ayrıca, iTunes gibi online hesapların ortaya çıkmasıyla (kredi kartı bilgilerini depolama), tüccarlar MŞO'ya ücret ödemedi doğrudan tüketicilerden parayı temin etmektedir. Sonuç olarak, katma değerli hizmetler için MŞO'ların tüketiciden gelir elde etmesi zorlaşmıştır. Bir başka deyişle, daha agresif platform sağlayıcılarının gelişi ile birlikte MŞO'ların konumlarını koruması zorlaşmıştır. (Holzer & Ondrus, 2010)

4.6 Mobil Cüzdan Teknolojileri

Yakınsamanın temel itici güçlerinden birinin teknoloji olduğu düşünüldüğünde mobil cüzdan endüstrisinin gelişimine önderlik eden teknolojilerin açıklanması faydalı olacaktır. Yazın incelemesi bu yeni gelişen endüstride başlıca 4 adet teknolojinin yoğun olarak kullanıldığına işaret etmektedir. Ancak bunların hiç biri henüz baskın teknoloji rolünü üstlenememiştir. Bunlar aşağıdaki şekilde açıklanabilir.

NFC : Near Field Communication (Yakın mesafe iletişim), akıllı telefon ve benzeri cihazların birbirine dokunarak ya da birbirine birkaç santimetre yaklaştırılarak radyo iletişimi kurmalarına imkan tanıyan standartlar kümesidir. Tüm telefon üreticileri NFC'li cihaz sayılarını artırdı ve güvenlik katmanının diğer teknolojilerden daha iyi olması nedeniyle Apple 'da sonunda ikna oldu ve NFC ' yi yeni cihazlarına eklemektedir..

SMS : Mobil Ödeme ve Operatör Faturaları ile ödeme servisleri SMS üzerinden çalışmaktadır.

QRCode : Mobil cihazların kameralarından okutulabilen özel matriks barkod (veya iki boyutlu barkod) türüdür. Kaydedilen görsel çözümlenerek barkod içeriği kullanıcıyı internet adresine, e-posta adresine, telefon numarasına, iletişim bilgilerine, SMS veya MMS'ye veya coğrafi konum bilgisine yönlendirebilir.

QRCode giderek Loyalty ve Kart üzerinde kampanya modellerinde de kullanılırken yeni dönemde para çekme, ödeme ve kişisel güvenliği kolaylaştırma adımlarında kullanılmaktadır.

Cloud (Bulut tabanlı): Bulut iletişim sayesinde, kullanıcılar NFC'de olduğu gibi belli bir konumla sınırlı olma mecburiyetinden kurtulmaktadır. Bulut tabanlı iletişim, uygulamalarına ve verilerine her zaman ve her yerden ulaşabilmektedir. Bulut tabanlı servislere erişmek için internete bağlı herhangi bir bilgisayar, bir ID ve şifre yeterli olmaktadır. Verilerin bir kullanıcının bilgisayarı, hatta bir kurumun dahili networkü

ile sınırlı olmasına gerek yoktur. Kimi uygulamalarda, ekstra güvenlik uygulamalarına ihtiyaç olabilir, ancak bu gereklilikler de hareket yeteneğine sahip olduğundan, kullandığınız bulut servislerine dünyanın her yerinden erişebilirsiniz.

Mobil ödeme senaryosunda, tüketici bulut-tabanlı bir uygulama kullanarak ödemelerini yönetmesi mümkündür. Ödeme hem tüccarın hem de müşterinin abone olduğu uygulamanın kullanılması ile yürütülür. Tüketiciler e-posta, mobil tarayıcı, ya da özel bir mobil uygulamasını kullanarak, kendi cep telefonları aracılığıyla bulut-tabanlı uygulamaya erişebilirler. Ödeme bildirimleri çok çeşitli form alabilir (ör. e-posta, SMS) (Smart Card Alliance, 2011).

4.7 Türkiye’de Mobile Cüzdan

Endüstri henüz yeni gelişmekte olmasına karşın Türkiye pazarında da faaliyet gösteren mobil cüzdan uygulamaları bulunmaktadır. Yurtdışında yaygın olan Google Wallet, Square gibi uygulamalar ya da bunların yerli muadilleri ülkemizdeki mevzuat ve düzenlemeler nedeni ile henüz kullanıma açılmamıştır. Girişimciler ise oyuncuların az olduğu mobil cüzdan endüstrisini çekici bulmaktadır. Fakat regülasyonlar nedeni ile inovasyona kapalı bu pazarda girişimlerin başarılı olması çok da kolay olmamaktadır. Varolan uygulamalar arasında en önemlilerinden biri Turkcell Cep-T Cüzdan uygulamasıdır. Kullanıcılar uygulama ile cep telefonlarından TL yükleyebilir, paket satın alabilir ve cep telefonuna para gönderebilirler. Kullanıcı, bilgilerini girmeden cep telefonu numaraları ile anlaşmalı internet sitelerinde alışveriş yapabilir. Turkcell Cüzdan, NFC özellikli telefona sahip olan kullanıcılarına temassız ödeme noktalarında cep telefonları ile ödeme yapabilme imkanı da sunmaktadır. Turkcell Cüzdan kullanıcılarının herhangi bir banka müşterisi olmalarına gerek yoktur. Turkcell Cüzdanlarına nakit para yükleyebilirler. TL yükleme, para gönderme, internetten alışveriş gibi işlemlerinde bu parayı kullanabilirler. Turkcell bu özelliği ilk olarak GarantiParam markasını kullanılarak Garanti Bankası desteğiyle müşterilerine sunmaktadır. Turkcell'in bu uygulamasının benzerini ABD'de Verizon, AT&T ve T-Mobile Isis adıyla hayata geçirmeye çalışmıştır. Avrupa Komisyonu'nun e-para konusundaki regülasyonu E-Money Directive'in yeni açıklanacak versiyonuyla Turkcell'in bir aracı bankaya gerek kalmadan, Starbucks'ın ABD'de yaptığı gibi ön-ödemeli kart satması, yüklemesi serbest olursa Turkcell'i bir anda finansal bir oyuncu olarak da görebiliriz.

5. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Önceki kısımlarda belirtildiği üzere bu tezin araştırma sorusu ilk safha endüstri yakınsamasında, yakınsayan endüstrilerde yer alan firmaların bu olguya verdikleri stratejik aksiyonların neler olduğunu belirleyebilmektir. Yakınsama olgusu ve buna firmaların verdikleri stratejik aksiyonlar ampirik olarak son derece az çalışmada yer almış, Türkiye bağlamında ise herhangi bir çalışmaya konu olmamıştır. Daha özel olarak ise yakınsamanın bir süreç olduğu göz önüne alındığında ilk ve daha belirsiz olan sonraki safhalarında firmaların ne tür stratejik aksiyonlar geliştirdikleri konusunda doyurucu veri bulunmamaktadır. Bu yüzden araştırma yönteminde daha keşfedici bir analizin yapılması uygun görülmüştür. Böylelikle, yakınsamanın ilk safhasına ilişkin firma stratejik aksiyonlarının neler olabileceği ortaya konacak ve bu aksiyonların temel belirleyicilerinin neler olabileceğine ilişkin önermeler yapılabilecektir. Özetleyici bilgiler sunabilmek için kümeleme analizinden yararlanılmıştır. Belirlediğimiz kriterlere göre tüm veriler kümelenilerek, özet bilgiler sunan üst gruplar oluşturulmuştur. Kümeleme analizi öncelikli olarak bir keşfedici araştırma tekniği olarak görülmelidir, kanıtlayıcı amaçla kullanılmamıştır. Kümeler dendogram ile sunulmuştur. İstenen bilgilere odaklanmaya olanak sağlamak amacıyla verilerin en yararlı bilgilerine sıralama, filtre uygulama, gruplandırma ve koşullu biçimlendirme yapılmıştır. Çapraz tablo şeklinde gösterilen değişkenler arasında bağımsızlık testi yapılmıştır. Ki-kare bağımsızlık testi ile her sıra ya da sütundaki değerlere ait beklenen frekansların, gözlenen frekanslarla karşılaştırılması sınanmaktadır. Yakınsamanın incelenmesi amacıyla MŞO endüstrisi ile bankacılık ve ödeme hizmetleri endüstrilerinin yakınsaması ele alınmış, bu kapsamda yakın dönemde gelişen “mobil cüzdan” uygulamaları odak yakınsama olgusu olarak belirlenmiştir. Kapsam olarak tüm küresel mobil cüzdan uygulamalarının incelenmesinin uygun olduğu düşünülmüş ve bu hizmeti veren tüm sağlayıcıların listelerine ulaşılmaya çalışılmıştır.

Web taraması yaparak bulunan ve uluslar arası geçerliliği olduğu bulgularanan üç liste öncelikle birleştirilmiş, aynı olan firmalar ayıklanmıştır. “PYMNTS.com lists” 100 adet akıllı telefon kullanıcıları için uygun mobil cüzdan firmasını sıralamıştır. (Ekim 2013’den itibaren) “Mobile Wallet Services” adlı Haziran 2013 raporunda sıralanan 46 firma ile birleştirilmiştir (Kurkinen, 2013). “EPC Secretariat raporundan çoğunlukla 2014 yılında ortaya çıkan mobil cüzdan uygulamalarını listelemek amacıyla faydalanılmıştır (EPC Secretariat, 2014). Listelerde mükerrer olan 35 kayıt çıkarılmış ve 139 adet veri elde edilmiştir. Daha önceki bölümlerde yaptığımız mobil cüzdan tanımına uymayan bir adet veri çıkarılmıştır. Toplamda 138 hizmet sağlayıcının belirlenmesini takiben bu hizmet sağlayıcılara ilişkin tanımlayıcı verilerin toplanmasını sağlamak üzere ikinci bir veri toplama faaliyetine girişilmiştir.

İkinci safha Web taramasında, ilk önce arama işlemi formüle edilmiştir. Web Arama Motorları–İndeksten “anahtar kelime” ler belirlenmiştir. Mobil cüzdan adının yanına “mobile wallet” yazarak harekete geçilmiş ve araştırmaya başlanmıştır. “Sonuçları izleme” aşamasında arama sonucunda gelen listeler izlenmiş ve mesajlar okunmuştur. Web arayüzü içinde aranan bilgilerin bulunduğu site adresleri arasında gezinerek bilgiye ulaşılmıştır. Gereksiz ya da tekrarlayan adresler elenmiştir. Okunan mesajlarda “Bilgileri süzme” aşamasında işlevsel olacak bilgilerin çeşitli kategoriler altında toplanması amaçlanmıştır. Çalışmada ihtiyaç duyulan verilere ulaşıldığında ise tüm veriler hazırlanan veri tabanına kaydedilmiştir. Keşfedici analizlerin yapıldığı temel veri değişkenleri aşağıdaki gibidir.

1. Mobil Cüzdan Adı
2. Ülke
3. Mobil Cüzdan Teknolojileri
4. Yakınsamanın Olduğu Endüstri
5. Firmanın Kuruluş Yılı
6. Mobil Cüzdan Endüstrisine Yakınsadığı Yıl /Mobil Cüzdan Çıkış Yılı
7. İşbirliği Yapılan Firmalar
8. İttifak Sayısı
9. Satın Alma Sayısı
10. Ortak Girişim Sayısı
11. İşbirliğinin Yapıldığı Yıllar (İttifak yılları, Satın alma, Ortak girişim yılları)
12. Yerleşik/Yeni Gelen/Yeni Girişim Firmalar

Orijin ülke, mobil cüzdan teknolojileri, firmanın içinde bulunduğu endüstri, firmanın kuruluş yılı ve mobil cüzdan çıkış yılı verileri firmaların resmi web sitelerinden elde edilmiştir. Bu kaynak haricinde yakınsama esnasında mobil cüzdan ortaya çıkıncaya kadar ya da ortaya çıktıktan sonra yakınsamanın devam ettiği süre zarfında firmalar arasında yapılan işbirliklerini duyuran haberler de ayrıca incelenmiştir. Bu incelemede Mobil cüzdan ile yakınsayan endüstrilerin dışında kalan alanda yapılan işbirlikleri dikkate alınmamıştır. Örneğin bir MŞO'nun pazara sunduğu mobil cüzdan dışındaki işleri ile ilgili işbirliği yaptığı firmalar olabilmektedir. Dolayısıyla, bu çalışmada sadece kapsam dahilinde olan işbirlikleri incelenmiştir. Kapsam dahilindeki işbirlikleri hangi endüstriler ile yapıldı ise sayıları ile kaydedilmiştir. İşbirliği sayıları da kaydedilmiştir. Sermaye tabanlı olan işbirlikleri satın almalar ve ortak girişimler şeklinde sınıflandırılmıştır, sayıları ve yılları kaydedilmiştir. Satın alınan firmanın da ayrıca bir mobil cüzdan uygulaması mevcut ise satın alma işlemi sadece satın alan firma üzerinde gösterilmiştir. Satın alınan firma üzerinde tekrar belirtilmemiştir. Böylelikle firmaların satın alma sayılarında mükerrer hatalardan kaçınılmıştır. İşbirliği yapılan firmalardan sermaye tabanlı olmayan işbirlikleri başlığı altında kaydedilmiştir, sayıları ve yılları kaydedilmiştir. İttifak ve/veya satın alma ve/veya ortak girişim ayrı ayrı ya da hepsi birlikte söz konusu ise tüm ortaklıkların yapıldığı yıl ve sayıları ayrı ayrı belirtilmiştir.

Mobil cüzdan endüstrisindeki temel aktörler bu çalışmada 4'e ayrılmıştır. Bunlar, yerleşik firma, yeni gelen firma, yeni girişim ve öncü firmalardır. MŞO, teknoloji ve internet firması, mobil cihaz üreticisi gibi firmalar yeni gelen firmalar olarak sınıflandırılmıştır. 3. şahıs ödeme sağlayıcı, banka, finansal hizmet sağlayıcı, finansal kuruluş, kredi kartı şirketi gibi ödeme endüstrisinde yıllardır varlığını sürdüren finans temelli kuruluşlar yerleşik firmalar olarak sınıflandırılmıştır.

Kümeleme yönteminin hesaplamaları oldukça hızlıdır ancak, hiyerarşik yöntemler çok büyük örnekleri analiz etmekte uygun değildir (Hair, 1998:498). Bu çalışmada da incelenen örneğin az sayıda olmasından dolayı birbirine benzer mobil cüzdan firmalarını belirleyebilmek amacıyla hiyerarşik kümeleme analizine başvurulmuştur. Kümeleme analizi yardımıyla mobil cüzdanların hangi sınıflara kümelendiği bulunmuştur. Sınıflandırılmada sıklıkla kullanılan bir yöntem olması nedeniyle kareli öklid uzaklık (Squared euclidean distance) benzerlik ölçüsü kullanılmıştır. Hiyerarşik kümeleme analizinde kümeleri birleştirebilmek amacıyla ward method seçilmiştir.

6.BULGULAR ve YORUMLAR

Bu bölümde öncelikle betimleyici olarak endüstride oyuncu türlerinden, sayılarından, ülkesel yayılım karakteristiğinden ve teknolojilerinden ve kümeleme analizi sonucundan bahsedilecektir. Sonrasında bulgular, araştırma soruları açısından alt başlıklar altında ayrıntılı olarak sıralanmıştır. Zaman içinde firmaların ne tür işbirlikleri yaptığı baskın oyuncular açısından sıralanmıştır.

Yakınsamanın olduğu endüstri 21 ayrı kategoriye ayrılmıştır. Oyuncuları belirleyebilmek için fiilen içinde bulundukları endüstride ana faaliyet alanları (öz yetenek) dikkate alınarak sınıflandırma yapılmıştır. Örneğin şu anda mobil ödeme ve mobil cüzdan işine girmiş olsalar da başlangıç noktaları mobil bankacılık ise ana faaliyet alanları mobil bankacılık olarak değerlendirilip, bu haliyle sınıflandırılmıştır. Bulunan endüstri kategorilerin tanımları ekte verilmiştir (EK B)

Çizelge 6.1’de görüldüğü gibi toplamda 9 farklı teknoloji kullanılarak hizmete sunulmuştur. Bazı mobil cüzdan uygulamaları çift teknolojiyi birden bünyesinde barındırmaktadır. Mobil cüzdan endüstrisinde kullanılan teknolojide bulgulara bakıldığında literatür ile paralel sonuçlar elde edildiği görülmüştür. Literatürde henüz baskın bir teknolojinin varlığından söz edilememektedir.

Çizelge 6.1 : Mobil Cüzdan Uygulamalarının Ükelere ve Teknolojilere Göre Dağılımı.

Ülke	Mobil Cüzdan Sayısı	Mobil Cüzdan Teknolojileri	Mobil Cüzdan Sayısı
ABD	56	NFC	50
Hindistan	9	Cloud	34
Fransa	6	NFC/Cloud	11
Birleşik Krallık	6	SMS	9
Türkiye	6	QR Code	7
İspanya	5	QR Code/NFC	6
Kanada	5	QR Codes/Cloud	3
Avustralya	5	Diğer	18
Diğer	40		
Toplam	138	Toplam	138

Bu çalışmada da %36 NFC, %24 Cloud teknoloji oranıyla iki teknolojisinin neredeyse başabaş olduğu görülmektedir. Yani 138 mobil cüzdan uygulamasının 50'si NFC teknolojisindedir. 34 tanesi ise cloud teknolojisiyle hizmete sunulmuştur. SMS teknolojisine sahip 9 adet mobil cüzdan bulunmaktadır.

Çizelge 6.2'deki cloud teknolojisine sahip mobil cüzdan 2010 yılında 4 tane olmak üzere endüstriye hızlı bir giriş yapmıştır.

Çizelge 6.2 : Mobil Cüzdan Teknolojilerinin Yıllar Bazında Dağılımı.

Mobil Cüzdan Teknolojileri	Mobil Cüzdan Çıkış Yılı						
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
NFC	1	-	4	7	15	8	15
Cloud	-	-	4	4	11	5	10
NFC/Cloud	-	-	2	3	4	2	-
SMS	-	1	1	2	3	2	-
QR Code	-	-	1	-	2	1	3
QR Code/NFC	-	-	-	4	-	1	1
QR Codes/Cloud	-	-	-	-	1	1	1
Diğer	2		1	7	5	3	-
Toplam	3	1	13	27	41	23	30

32 adet mobil cüzdan iki adet teknolojiyi birarada bulundurmaktadır. Hem NFC hem de Cloud teknolojisine sahip 11 adet mobil cüzdan bulunmaktadır. ABD, ağırlıklı olarak Cloud teknolojisini tercih ederken, Türkiye'deki bütün mobil cüzdanlar NFC teknolojisine sahiptir. MŞO'lar 25 mobil cüzdanın 15'sini NFC tercih ederken; mobil ödeme platform sağlayıcılar, 10 adet NFC ve 9 adet Cloud teknolojisini paylaşmıştır. Cloud teknolojisi her tür firmada NFC teknolojisine göre daha geç gelişmiştir.

Çizelge 6.3 : Mobil Cüzdan Uygulaması Yıllar İçinde Ülke Dağılımı.

Ülke	Mobil Cüzdan Çıkış Yılı						
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
ABD	-	1	8	13	15	15	4
Hindistan	1	-	1	1	5	1	-
Fransa	-	-	1	2	2	-	1
Birleşik Krallık	-	-	-	1	3	2	-
Türkiye	-	-	1	3	1	1	-
İspanya	-	-	-	-	1	-	4
Kanada	-	-	-	2	1	-	2
Avustralya	-	-	-	1	3	-	1
Diğer	2	-	2	4	10	4	18
Toplam	3	1	13	27	41	23	30

Tarihsel olarak ülke sıralamasına bakacak olursak; ilk mobil cüzdanlar 2008 yılında Hindistan'da ve Japonya'da ortaya çıkmıştır. 138 adet veride mobil cüzdan

uygulamaları, 37 farklı ülkede ortaya çıkmıştır. En çok oyuncu ABD’de olmasına rağmen endüstriye girişleri Hindistan ve Japonya’ya göre bir yıl sonra olmuştur. 2014 yılında ABD menşeli mobil cüzdan uygulamaları azalmıştır. Aksine 2014 ilk defa mobil cüzdan ortaya çıkaran ülkelerin yılı olmuştur. Rusya, Belkçika, Polonya, İngiltere, Norveç, Avusturya, Yunanistan menşeli mobil cüzdanlar 2014 yılında ilk kez endüstriye giriş yapmıştır.

Çizelge 6.4 : Ülke Bazında Mobil Cüzdan Oyuncuları.

Mobil Cüzdan Endüstrisi	Ülke								
	ABD	Hindistan	Fransa	Birleşik Krallık	Türkiye	İspanya	Kanada	Avustralya	Diğer
Mobil Ödeme Platform Sağlayıcı	14	4	3	3	-	1	2	1	7
MŞO	2	2	1	2	2	1	-	1	14
Banka	2	-	1	-	2	3	2	2	7
Mobil Ödeme Hizmet Sağlayıcı	3	1	-	-	-	-	-	1	3
Teknoloji ve İnternet Şirketi	4	1	-	-	-	-	1	-	1
Ödeme Hizmet Sağlayıcı	4	-	-	1	-	-	-	-	1
Kredi Kartı Şirketi	4	-	-	-	-	-	-	-	1
3. Şahıs Ödeme Sağlayıcı	4	-	-	-	-	-	-	-	-
Diğer	19	1	1	-	2	-	-	-	6
Toplam	56	9	6	6	6	5	5	5	40

ABD’de her türlü endüstriden mobil cüzdan endüstrisine girildiği görülmüştür. Hindistan’da en çok mobil platform sağlayıcıları endüstriye hakimdir. Türkiye’de ise MŞO’lar ve bankalar eşit derecede endüstriye girmiştir.

Kümeleme analizi sonucunda 3 küme ortaya çıkmıştır. Küme sayısı maksimum 12’ye kadar çıkarılabilir. Ancak beklenildiği gibi anlamlı kümeler oluşmamıştır. Bir örüntü ortaya çıkmamıştır. Endüstri henüz yakınsamanın ilk safhalarında olduğu için ilerleyen yıllarda analiz tekrar edilmelidir. Küme sayısı belirleme işlemi de dendogram yardımıyla yapılmıştır. Bu yapılırken yatay eksen boyunca sağdan sola doğru gidilerek birleşimler arasındaki boşluklar dikkate alınmıştır. Dendogram kümeleme analizi sonuçlarının grafik bir özetidir. Böyle bir sınıflandırma ağacı yardımıyla küme sayılarının belirlenmesi subjektif bir süreçtir. 13 adet değişken ile kümeleme analizi yapılmıştır. Bunlar ülke, teknoloji, endüstri, mobil cüzdan çıkış yılı, sermaye tabanlı olmayan işbirliğini yaptığı yıllar, satın alma yaptığı yıllar, ortak girişim yaptığı yıllar ve temel aktörlerdir. Kümeleme analizine giren bütün değişkenler kategoriktir. İşbirliği sayılarından çok işbirliklerinin ne zaman yapıldığına odaklanıldığı için işbirlikleri yılları, mobil cüzdan çıkış yılı da katılarak sıralamaya sokulmuştur. Mobil cüzdan çıkış yılı sermaye tabanlı olmayan işbirliği yılından önce ise mobil cüzdan çıkış yılı değişkenine 1, sermaye tabanlı olmayan işbirliği yılı değişkenine 2 değeri verilmiştir. İşbirliği türlerini yıllara göre sıraya koymak değişkenleri kendi içinde ordinal yapmaz.

Değişkenler kendi içinde nominal, değişkenler arası ordinal oluyor, ama bizi ilgilendiren her değişkenin kendi içinde aldığı değerlerin türüdür.

6.1. Birinci Araştırma Sorusuna Yönelik Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın birinci sorusu yakınsayan endüstrilerde hangi temel aktörlerin var olduğuna yöneliktir. Literatürde bahsedilen ve dominant olan iki aktör banka ve MŞO'dur. Yakınsama da bu iki aktör arasında gerçekleşmektedir. Ancak çalışmamızda sayı olarak daha fazla 'mobil ödeme platform sağlayıcı'ların baskın rolü görülmüştür. Tez araştırmasında dünya çapında endüstride 35 adet firma ile en fazla oyuncu mobil ödeme platform sağlayıcılarıdır. 25 adet firma ile MŞO'lar endüstride ikinci sırada yer almaktadır. Bankalar 19 adet firma ile üçüncü sıradadır.

Çizelge 6.5 : Yıl Bazında Yakınsayan Oyuncu Sayısı.

Mobil Cüzdan Endüstrisi	Mobil Cüzdan Çıkış Yılı							Toplam
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	
Mobil Ödeme Platform Sağlayıcı	1	1	3	9	11	6	4	35
MŞO	2	-	3	2	9	4	5	25
Banka	-	-	-	3	1	2	13	19
Mobil Ödeme Hizmet Sağlayıcı	-	-	1	2	5	-	-	8
Teknoloji ve İnternet Şirketi	-	-	1	3	2	-	1	7
Ödeme Hizmet Sağlayıcı	-	-	-	2	2	1	1	6
Kredi Kartı Şirketi	-	-	-	-	1	4	-	5
3. Şahıs Ödeme Sağlayıcı	-	-	1	-	3	-	-	4
Diğer			4	6	7	6	6	29

Yakınsamaya sebep olması ve buna paralel olarak literatürde bahsinin çok geçmesi sebebiyle MŞO'ların sayılarının daha çok olması beklenilmiştir. Ancak sayıları mobil platform sağlayıcılarını geçememiştir. Burada büyük fark, mobil platform sağlayıcısı olarak kurulan 'yeni girişimler'in sayısının fazla olmasıdır. Hala bir çok ülkede MŞO'ların büyük miktarda ödeme işleminde aktif rol oynaması yasal engeller sebebiyle engellenmekte olduğunu düşünürsek yine de endüstride oyuncu sayısı olarak ikinci olması sebebiyle bu endüstriye ne denli girmek istedikleri görülmüştür.

Literatürde mobil cüzdan endüstrisinde yerleşik firma olarak sınıflandırılan bankalar 2013 yılına kadar 6 mobil cüzdan uygulaması hizmete sunmuştur. 2011 yılında da ancak ilk mobil cüzdan ile yakınsamaya cesaret etmişlerdir. Geç endüstriye girmeleri sebebiyle ve geçen yıla kadar bu denli az sayıda mobil cüzdanı hizmete sunuyor oluşu ile bankaların 'bekle ve gör' stratejisini benimsedikleri düşünülmektedir. Ancak 2014 yılında bankalar bir anda artış göstermiş ve 13 adet mobil cüzdan sunmuştur. Bu sayı 2014 yılında çıkan toplam mobil cüzdan sayısının neredeyse yarısıdır. Banka dışındaki

diğer yerleşik firmalar olan kredi kartı şirketleri, finansal kuruluş ve finansal hizmet sağlayıcıların 11 oyuncusu da dahil edilirse finans endüstrisinden toplam 30 yerleşik oyuncu mobil cüzdan endüstrisine yakınsamıştır.

Türkiye’deki 6 oyuncunun 2’i banka 2’si de MŞO’dur. Türkiye’de mevcut 3 operatörden 2’si mobil cüzdan işine girmiştir. Türkiye bu anlamda mobil cüzdan endüstrisinin yakınsamasını gerçekleştiren temel oyuncular olan banka ve MŞO ile literatüre örnek ülke olma durumundadır. Mobil cüzdan uygulama sayısı az gibi düşünülse de gelişmekte olan bir ülke olan Türkiye için 6 mobil cüzdan uygulamasının hizmete sunulmuş olması Türkiye’yi bu araştırmada en çok mobil cüzdan uygulaması sunan üçüncü ülke haline getirmiştir. Aynı zamanda Türkiye’de toplam 6 oyuncunun 3’ü 2011 yılında endüstriye girmiştir. Türkiye bu konuda aynı zamanda öncü ülkelerden sayılabilir.

Çizelge 6.6 : Yıl Bazında Yakınsayan Temel Aktörler.

Temel Aktörler	Mobil Cüzdan Çıkış Yılı							Toplam
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	
Yerleşik Firma	1	-	3	8	12	10	16	50
Yeni Gelen Firma	2	-	5	5	14	8	7	41
Yeni Girişim	-	1	2	8	10	4	6	31
Öncü Firma	-	-	3	6	5	1	1	16

Hem KTY hem de yakınsama literatüründe en çok araştırılan aktörler yerleşik oyuncular ve yeni gelen oyuncular olmuştur. Bu çalışmada yerleşik oyuncular ve yeni gelen oyunculara ek olarak iki aktör daha tespit edilmiştir. “Yeni girişim” ve “öncü firma” sınıflandırması yakınsayan temel aktör kategorisine bu çalışmanın literatüre bir *katkısı* olmuştur. Burada öncü firma ile kastedilen; 2000 ile 2006 yılları arasında (2000’li yılların başı) kurulan ve mobil cüzdan uygulamasını piyasaya sürmeye öncülük eden firmalardır. Yapılan araştırmada da bu firmaların öncü firma olarak kategorilendirildiği görülmüştür. Dolayısıyla literatürün üzerinde durduğu yerleşik firma ve yeni girişimlerin yanı sıra katkı olarak çalışmamızda temel aktörlerden biri olan öncü firmalar da incelenmiştir. Öncü firmalar yakınsama süreci öncesinde/başında “mobil ödeme” endüstrisine girmiştir. Aslında o endüstrinin gelişiminde öncülük ettikleri için ilk kurulduğu yıllar yeni girişim olarak adlandırılırsalar da ilk mobil cüzdan doğduğunda (2008 yılı) çoktan yerleşik firma rolünü üstelenebilecek seviyeye gelmişlerdir. Öncü firmalarda dikkate değer bulgu ise; kuruluş yılı itibariye 2000’li yıllara denk gelseler de mobil cüzdan uygulamasını en

erken 2010 yılında piyasaya sürmüş olmalarıdır. Bu da onların ‘mobil ödeme’ endüstrisine girmelerindeki öncülüklerini ‘mobil cüzdan’ uygulamasını piyasaya sürme üzerinde gösteremediklerini göstermiştir.

Yeni girişimler, literatürde yeni gelen firma kategorisinde değerlendirilmektedir. Ancak mobil cüzdan endüstrisine yeni gelen firmalar olan MŞO ve çoğunlukla start-up olarak endüstriye yakınsayan mobil platform sağlayıcıları aldıkları aksiyonlar ve sahip oldukları kaynaklar bakımından birbirinden önemli derecede ayrılmaktadır. Aradaki farkı daha iyi değerlendirebilmek için üçüncü bir kategori olarak ‘yeni girişimler’ eklenmiştir.

Çizelge 6.7 : Mobil Cüzdan Oyuncularının Temel Aktörler Bazında Dağılımı.

Mobil Cüzdan Endüstrisi	Temel Aktörler				Toplam
	Yerleşik Firma	Yeni Gelen Firma	Yeni Girişim	Öncü Firma	
Mobil Ödeme Platform Sağlayıcı	6	-	17	12	35
MŞO	-	25	-	-	25
Banka	19	-	-	-	19
Mobil Ödeme Hizmet Sağlayıcı	1	-	6	1	8
Teknoloji ve İnternet Şirketi	-	6	1	-	7
Ödeme Hizmet Sağlayıcı	4	-	1	1	6
Kredi Kartı Şirketi	5	-	-	-	5
3. Şahıs Ödeme Sağlayıcı	3	-	1	-	4
Diğer	12	10	5	2	29

Yakınsamayı başlatan firmalar arasında sayılmayan, ancak yakınsayan endüstriye işbirlikleri ile önemli katkıda bulununan mobil ödeme platform sağlayıcıları ‘yeni girişim’ statüsüyle bu çalışmada en çok mobil cüzdan uygulamasını hizmete sunan firma olmuştur. 35 adet mobil ödeme platform sağlayıcıların 17’si yeni girişimlerdir. 12 tanesi de öncü firma (pioneer) olarak kategorilendirilmiştir.

Çizelge 6.3’te görüldüğü üzere 2012 yılı bütün endüstrilerin maksimum sayıda katkı ile mobil cüzdan uygulaması sunduğu yıl olmuştur. 41 adet mobil cüzdan uygulaması hizmete girmiştir. 2013 yılında bu rakamların hepsi düşüş göstermiştir. Ancak en çok düşüş yeni girişimlerde ve yeni gelen firmalarda olmuştur. Yerleşik firmadaki düşüş diğer firma türlerine oranla daha azdır. Bu bulgu göstermiştir ki yerleşik firmalar yakınsayan endüstriye girişte geç kalmış olsalar da varlıklarını koruma ve endüstriye girişlere devam anlamında yeni girişlere ve yeni gelen firmalara göre daha başarılıdır. 2013 yılındaki bu düşüş 2014 yılında devam etmemiştir. 2012 yılındaki sayıya ulaşılsa da 2014 yılında toplam 30 adet mobil cüzdan uygulaması hizmete girmiştir.

Toplama bakacak olursak yerleşik firmalar endüstride 50 adettir. 41 adet de endüstriye yeni gelen firma vardır. Birbirine yakın olan bu sayı göstermektedir ki, endüstriye hakim olanın kim olduğunu temel aktör bazında söylemek güçtür. Ancak endüstri bazında söyleyecek olursak, mobile ödeme platform sağlayıcıları ile MŞO'ların hem sayı olarak hem de endüstriye ilk girmek anlamında yarıştığını söyleyebiliriz. Bankaların 2014'teki çıkışı 2015 yılında da devam ederse dengelerin değişeceği söylenebilir. Ancak ön görülerde bulunmak mobil cüzdan endüstrisinin belirsiz ortamında oldukça zordur.

6.2. İkinci Araştırma Sorusuna Yönelik Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın ikinci sorusu yakınsayan endüstrilerde aktörler işbirliği yönünde hangi aksiyonları aldığına yöneliktir.

Çizelge 6.8'de ilk dikkati çekmek istediğimiz nokta; işbirliğine giren firma sayısının, işbirliği sayısından farklı olmasıdır. İşbirliği anlaşması ile sayı olarak sadece 'bir' ortak girişim kurulmuş olabilir ancak ilgili işbirliğine katılan firma sayısı birden fazladır. Bu sebeple işbirliği yapan firma sayısı işbirliği sayısından her zaman fazla olacaktır. Toplamda 1819 firma ile işbirliğine gidilmiştir. Bankaların piyasaya mobil cüzdan uygulaması hiç sürmesediklerini varsayalım. Özellikle hesap bilgisi gerektiren mobil cüzdanlar için bankalar öz yeteneklerini kullanarak işbirliği yapılmak üzere aranan, 773 sermaye tabanlı olmayan işbirliği ile ilk sırada yer almıştır. Teknoloji ve internet şirketleri bankalar ile toplamda 503 adet sermaye tabanlı olmayan işbirliği yapmış gibi gözükmektedir. Ancak görünen sonucun yanıltıcı olmaması açısından vurgulamalıyız ki, bu sayı sadece bir firma (Apple) tarafından tek başına 500 adet banka ile işbirliği yaptığı için dışa düşen bir veri olarak göze çarpmıştır. Aksi taktirde bankalar ikinci sırada işbirliği yapılmak üzere aranan oyunculardır. Çünkü Çizelge 6.9'de dışa düşen veri olarak bulunan diğer bir veri ise mobil platform sağlayıcıların MŞO'lar ile girdiği işbirliğinin firma sayısıdır. Burada da sadece bir adet mobil platform üreticisi (Boku) 250 adet MŞO firması ile aynı anda işbirliği yapmıştır. Bankaların kendi markaları ile çıkardıkları mobil cüzdan için diğer endüstri oyuncuları ile girdiği firma sayısı ise sadece 76'dır. Sayılardan da anlaşılacağı gibi kendileri daha az işbirliği ile mobil cüzdan piyasaya sürebilmiş olsalar da, diğer oyuncuların bankaların kaynaklarına erişim itibari ile işbirliğine ihtiyaçları vardır. Bu nedenle bankaların mobil cüzdan endüstrisinden uzak kalma gibi bir durumları söz konusu

olmamıştır. Kredi kartı firmaları da bu anlamda bankalara benzer konumda ve yapıdadırlar. 5 farklı kredi kartı firması mobil cüzdan uygulaması sunarken, kredi kartı firmaları ile işbirliği yapan firma sayısı 73'dir. Kredi kartları en çok işbirliği yapılan firmalar arasında beşinci sıradadır. Kredi kartı firmaları da bankalar gibi yerleşik firmalar arasındadır.

Mobil cüzdan karmaşık işlevler, hizmetler ve destek elemanları ile geniş bir yelpaze sunmaktadır. Hizmet sağlayıcıların, çoğu temel yetkinlikleri (core competencies) dışında olan hareketli kısımları yönetmek zorundadır. Bu sebeple işbirlikleri başarı için çok önemli bir sebeptir. Aynı zamanda banka ve MŞO'lar arasındaki işbirliğinin sebebi olarak mobil cüzdan için her iki aktörün de tamamlayıcı yetkinliklere sahip olması görülmektedir. Bankalar ile 61 kez işbirliği yapmıştır. Bankaların kaynaklarından maksimum sayıda faydalanmıştır. MŞO mobil cüzdanı hizmete sunmak için diğer endüstrilerin işbirliğine 146 kez başvurmuştur. MŞO'ların bankalardan sonra en çok işbirliği yaptıkları endüstrilerden biri, mobil ödeme platform sağlayıcılarıdır. Adından da anlaşılacağı üzere MŞO'lar platformu sağlayıcılar aracılığıyla geliştirmişlerdir. Bu bulgudan anlaşılacağı üzere MŞO'lar mobil cüzdan uygulamalarını kendileri geliştirmeyi tercih etmemişlerdir. Öz yeteneği platform ve uygulama geliştirmek olan firmalardan işbirliği ile yardım almışlardır ya da uygulamaları direkt satın almışlardır. Bazı mobil ödeme platform sağlayıcıları geliştirdikleri uygulamaları herhangi bir endüstriye satmak/sunmak için geliştirmeyi tercih etmemiş ve kendi markaları ile hizmete sunmuştur. Mobil ödeme hizmet sağlayıcıları da bu anlamda MŞO'lara benzemektedir. Mobil cüzdan uygulamasını kendileri geliştirmemiştir, sadece hizmetini sunmaktadır. Bu anlamda bütün endüstrileri kapsayan küme mobil hizmet sağlayıcılarıdır.

İşbirliğine en çok başvuru/ihya duyulan endüstri perakende endüstrisi olmuştur. Bu işbirliği daha çok üyelik şeklindedir. Mobil cüzdanın ortaya çıkışında perakende firmalarının öz yetenekleri anlamında katkısı olmamıştır. İşbirlikleri daha çok mobil cüzdanın kabulünü kolaylaştıracak ve kalıcılığını sağlayacak şekilde yakınsama süreci başladıktan sonra yapılmıştır. Perakende firmalarının kim olduğunu daha iyi anlamak için örnek vermek gerekirse; BurgerKing, Shoebuy.com, Buy.com, and MovieTickets.com, McDonald's, McCafé, Carrefour, Casino, G20, Dior, Yves Saint Laurent, L'Oreal ve Reebok gibi internet üzerinden satış, belli malda ya da alanda uzmanlaşmış mağazalar, süpermarketler ve indirimli satış mağazaları gibi çok değişik perakende satış biçimleri sıralanabilir.

Çizelge 6.8 : Mobil Cüzdan Oyuncularının Yaptığı İşbirliklerinin Endüstriler Arasında Dağılımı.

Mobil Cüzdan Endüstrisi	İşbirliği Yapılan Endüstri													Toplam
	Banka	MŞO	Perakende	Mobil Ödeme Platform Sağlayıcı	Kredi Kartı Şirketi	POS Cihaz Sağlayıcı	Mobil Ödeme Hizmet Sağlayıcı	Finansal Hizmet Sağlayıcı	3. Şahıs Ödeme Sağlayıcı	Yazılım Çözüm Sağlayıcı	Teknoloji ve İnternet Şirketi	Donanım Sağlayıcı	Dijital Hediye Kart Sağlayıcı	
Teknoloji ve İnternet Şirketi	503	3	20	7	6	6	1	1	2	3	-	-	-	552
Mobil Ödeme Platform Sağlayıcı	52	289	41	22	14	5	4	6	2	3	2	1	2	443
MŞO	61	11	27	17	14	3	2	6	-	3	1	1	-	146
Dijital Ticaret Hizmet Sağlayıcı	68	11	36	1	3	-	-	-	1	-	1	-	1	122
Kredi Kartı Şirketi	43	13	24	7	3	1	7	1	1	1	2	-	-	103
Banka	4	15	6	30	11	2	2	1	1	2	1	1	-	76
Mobil Ödeme Hizmet Sağlayıcı	4	7	53	2	1	1	-	1	2	-	1	-	-	72
Perakende	-	-	59	3	-	-	-	-	2	-	-	-	-	64
Dijital Hediye Kart Sağlayıcı	-	-	55	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	57
Finansal Kuruluş	28	2	-	3	4	-	-	-	-	-	-	-	-	37
Ödeme Hizmet Sağlayıcı	4	15	-	4	4	-	3	-	1	-	-	-	-	31
3. Şahıs Ödeme Sağlayıcı	2	5	12	2	2	-	-	-	-	-	1	1	-	25
Mobil Cihaz Üreticisi	-	-	21	-	3	-	-	-	-	-	-	-	-	24
POS Cihaz Sağlayıcı	1	6	-	1	3	6	3	-	1	-	1	-	-	22
Finansal Hizmet Sağlayıcı	-	4	-	3	1	1	-	1	2	-	-	-	-	12
Mobil Alışveriş Platform Sağlayıcı	-	-	10	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	12
Donanım Sağlayıcı	-	-	-	3	1	-	1	3	-	-	-	-	-	8
Yazılım Çözüm Sağlayıcı	1	2	-	-	1	-	1	-	-	1	-	-	-	6
Mobil Bankacılık Hizmet Sağlayıcı	-	-	1	1	-	-	-	1	-	-	-	-	-	3
Teknoloji Danışmanlık Şirketi	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2
Mobil Pazarlama Platform Sağlayıcı	1	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	2
Toplam	773	384	365	108	73	25	24	21	15	14	10	4	3	1819

Diğer endüstrilerin kendisi ile işbirliği yapmasını beklemeden kendi mobil cüzdanını hizmete sunan perakende endüstrisinden bir tek Starbucks vardır. Bir de 59 adet perakende firmasının JV yaparak biraraya geldiği “MCX Mobile Wallet” adlı mobil cüzdanı hizmete sunan yeni bir girişim vardır. Mobil cüzdan uygulamasını kendi markasıyla hizmete sunan perakende firma sayısının az olmasından ya da bu kadar çok perakende firmasının bir araya gelerek ancak bir mobil cüzdanı hizmete sunabildiğinden de anlaşılacağı üzere kendi öz yeteneklerinden çok uzak ve zor bu işi başardıkları anlaşılmaktadır. Mobil cüzdanın başarısı bir anlamda anlaşmalı olduğu perakende sayısı ile de ilgili olduğundan mobil cüzdan piyasaya süren firmaların perakende firmaları ile yaptığı anlaşmaların sayısı her geçen gün artmaktadır.

Bu çalışmada çok az sayıda oyuncunun mobil cüzdan endüstrisine tek başına girmeyi sağlayacak yeteneği olduğu bulunmuştur. 138 mobil cüzdandan sadece 5 tanesi (TMN Wallet, Think Computer FaceCash, SRM Mobile Wallet, NuWallet, Lemon Wallet) tek başına endüstriye girme cesaretini göstermiştir. Oyuncuların tek başına endüstride var olmasından çok beraber çalıştıkları, bu çalışmada işbirliği yaptıkları sermaye tabanlı olmayan işbirliği, satın alma ve JV sayılarından Çizelge 6.10 ve 6.11’de görülmektedir.

Çizelge 6.9 : Mobil Cüzdan Oyuncularının Yaptığı İttifak Sayısı.

Mobil Cüzdan Endüstrisi	Sermaye Tabanlı Olmayan İşbirliği Sayısı
Teknoloji ve İnternet Şirketi	550
Mobil Ödeme Platform Sağlayıcı	406
MŞO	137
Dijital Ticaret Hizmet Sağlayıcı	122
Kredi Kartı Şirketi	94
Banka	71
Mobil Ödeme Hizmet Sağlayıcı	65
Dijital Hediye Kart Sağlayıcı	56
Diğer	153
Toplam	1654

Çizelge 6.10 : Mobil Cüzdan Oyuncularının Yaptığı Ortak Girişim ve Satın Alma Sayısı.

Mobil Cüzdan Endüstrisi	Ortak Girişim Sayısı	Mobil Cüzdan Endüstrisi	Satın Alma Sayısı
Mobil Ödeme Platform Sağlayıcı	7	Mobil Ödeme Platform Sağlayıcı	10
MŞO	3	Ödeme Hizmet Sağlayıcı	2
Mobil Ödeme Hizmet Sağlayıcı	2	MŞO	2
Finansal Hizmet Sağlayıcı	2	POS Cihaz Sağlayıcı	2
Banka	1	Kredi Kartı Şirketi	2
Kredi Kartı Şirketi	1	3. Şahıs Ödeme Sağlayıcı	2
Perakende	1	Dijital Hediye Kart Sağlayıcı	1
Finansal Kuruluş	1	Teknoloji ve İnternet Şirketi	1
3. Şahıs Ödeme Sağlayıcı	1	Mobil Pazarlama Platform Sağlayıcı	1
Toplam	19	Toplam	23

Her aktör diğer aktörün kaynak/yeteneklerinden faydalanmaktadır. Mobil cüzdan endüstrisinde çift taraflı kazanç (win-win) sağlamak için işbirliği tek olasılık gibi görünmektedir. Bu anlamda elde edilen bulgular literatür ile aynı şeyleri söylemektedir. Toplamda 1696 adet işbirliği yapılmıştır, bu işbirliklerinin 1654 adedi sermaye tabanlı olmayan işbirliğidir. İttifaklar, endüstriler bazında sermaye tabanlı işbirliklerine göre daha az risk ve bağlılık içermektedir. Ve dolayısıyla daha çok tercih edildikleri ezici sayıda üstünlüklerinden anlaşılmıştır. Bu çalışmadaki sermaye tabanlı olmayan işbirliği sayısının bir kısmı birleşme ve satın alma ya da JV olabilir zira verilerin bir kısmında yapılan işbirliğinin ayrıntısına erişilememiştir. Bu sebeple sermaye tabanlı olmayan işbirliği sayısına dahil edilmiştir. Sermaye tabanlı işbirlikleri bu çalışmada satın almalar ve JV olmak üzere sayıları ayrı ayrı belirtilmiştir. Literatürde birleşme/satın almalarından genelde bir arada bahsedilmektedir. Ancak bu çalışmada webtaraması sonucunda “birleşme” (merger) şeklinde özellikle ve ayrıca vurgulanan bir işbirliğine rastlanılmamıştır. Toplamda 23 adet satın alma, 19 adet JV yapılmıştır. JV işbirliğine katılan firma sayısı çok daha fazladır. Burada 19 adet ile belirtilen başlıbaşına kurulan teşebbüsün sayısıdır. 7 adet teşebbüs ile en çok JV’ı mobil ödeme platform sağlayıcıları yapmıştır. İkinci sırada 3 adet JV ile MŞO’lar gelmektedir. Bankaların bir adet JV vardır, ancak satın alma yoluyla işbirliğine girmemişlerdir. Bankalar yerleşik firma olduklarından, kendi öz yetenekleri dışında bir firmayı satın almaları çok güçtür. Satın almalar yoluyla oluşturulan işbirlikleri mobil cüzdan endüstrisi için özellikle hızlı bir şekilde farklı iletişim kesimlerini entegre etme, gelişmiş bir müşteri tabanı yakalama, küçük niş pazarları birleştirme ve

birleştirilmiş kaynaklarla yeni teknolojilerin uygulanmasını hızlandırma yönünden çekici gelmektedir. Ancak bağımlılık daha fazla olacaktır.

Yeni gelen firmaların yakınsayan endüstride hayatta kalmaları için almaları gereken aksiyonlardan az sayıda bahsedilmiştir. Yeni girişimler yeni teknolojileri keşfetmek açısından MŞO veya bankalardan daha esnek ve daha hızlıdır. Bu durumda, mobil cüzdan teknolojileri; girişimci firmalara yerleşik firmalara göre dikkate değer bir şekilde avantaj sağlasa da, girişimci firmaların spesifik iş becerileri oluşturmaları zaman almaktadır. Girişimci firmalar, banka ve MŞO'ları sadece hizmetlerini sunabilecekleri birer araç olarak görmektedir. Fakat yeni girişimlerin sayısı öncü firmalar ile birlikte, yeni gelen firmaların sayısını geçmesine rağmen etkileri daha azdır. Etkiden kastımız; endüstriyi yapılandırmada ve rekabete göre firmaların temel yetkinlikleri, yeteneklerinin değişmesi MŞO'lar kadar olmamıştır. Mobil cüzdan endüstrisinde, yerleşik firmalar marka isimleri avantajını, müşteri ilişkilerini ve güçlü finansal sermayelerinden faydalanırlar. Aksine, çoğu yeni girişimci firma inovasyonun geliştirilmesi ve yayılması hususunda kaynak ve yetenek olarak yoksundur.

6.3. Üçüncü Araştırma Sorusuna Yönelik Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın üçüncü sorusu yakınsayan endüstrilerde aktörler alınan aksiyonları ne zaman aldığına yöneliktir. Bu çalışmayı diğer yakınsama araştırmalarından ayıran en önemli faktör zaman (yıl) bazında da bulgular elde edilmiş olmasıdır.

Çizelge 6.11 : Mobil Cüzdan Çıkış Yılı ve Sermaye Tabanlı Olmayan İşbirliğinin Yapıldığı Yıl Çapraz Tablosu.

Mobil Cüzdan Çıkış Yılı	Sermaye Tabanlı Olmayan İşbirliğinin Yapıldığı Yıl							Toplam
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	
2008	3	-	-	-	14	2	1	20
2009	-	-	1	7	-	-	-	8
2010	2	2	14	3	6	3	14	44
2011	-	-	4	102	44	35	13	198
2012	1	256	22	10	43	97	22	451
2013	-	-	2	8	90	105	14	219
2014	-	-	-	67	27	51	569	714
Toplam	6	258	43	197	224	293	633	1654

Veriler işbirliğinin yapıldığı yıl bazında incelendiğinde yakınsamanın olduğu yani mobil cüzdanın ortaya çıktığı yıl en yoğun sermaye tabanlı olmayan işbirliğinin yapıldığı görülmüştür.

Bu bulgu Ki-Kare istatistiksel analizinden faydalınarak yıllar arasındaki ilişki test edilmiştir. Hipotezler aşağıdaki gibidir.

H₀: Mobil cüzdan çıkış yılı ve sermaye tabanlı olmayan işbirliği'nin yapıldığı yıl birbirinden bağımsızdır.

H₁: Mobil cüzdan çıkış yılı ve sermaye tabanlı olmayan işbirliği'nin yapıldığı yıl birbirinden bağımsız değildir. (Mobil cüzdan çıkış yılı ve sermaye tabanlı olmayan işbirliği'nin yapıldığı yıl arasında ilişki vardır.)

Çizelge 6.12 : Ki-Kare Bağımsızlık Testi Sonuçları

Case Processing Summary						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Yakinsama_yili * Satinalma_yili_1	138	100,0%	0	0,0%	138	100,0%
Yakinsama_yili * Satinalma_yili_2	138	100,0%	0	0,0%	138	100,0%

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	14,893 ^a	6	,021
Likelihood Ratio	6,123	6	,410
Linear-by-Linear Association	3,632	1	,057
N of Valid Cases	138		

a. 9 cells (75,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

Çizelge 6.12'de görüldüğü gibi SPSS tarafından hesaplanan Pearson Chi-Square değeri ki-kare tablo değerinden büyük olması sebebiyle H₀ hipotezi reddedilmiştir. Ayrıca SPSS'de elde ettiğimiz 'Asymp. Sig. (2-sided)' değeri de ($p=0.021 < 0.05$) anlamlı olduğu için mobil cüzdan çıkış yılı ve sermaye tabanlı olmayan işbirliği'nin yapıldığı yıl arasında ilişki olduğu yorumu yapılır.

Satın alma ve JV gibi sermaye tabanlı işbirliklerinin analizi için 138 adet verinin sadece 29 tanesine dayanarak bulgular yorumlanmaktadır. Diğer firmalarda sermaye tabanlı işbirliği söz konusu olmadığı için karşılaştırma yapmak mümkün olmamaktadır. 3 tür sıralama yapılmıştır.

- 1- Firma sermaye tabanlı işbirliği yaptı ise; bu işbirliğini mobil cüzdanı piyasaya sunmadan önce mi yoksa sonra mı yaptığına yönelik sıralama yapılmıştır.
- 2- Firma sermaye tabanlı işbirliği yaptı ise; bu işbirliğini sermaye tabanlı olmayan işbirliğinden önce mi yoksa sonra mı yaptığına yönelik sıralama yapılmıştır.

- 3- Sermaye tabanlı olmayan işbirliğini mobil cüzdanı piyasaya sunmadan önce mi yoksa sonra mı yaptığına yönelik sıralama yapılmıştır.

Çizelge 6.13 : Mobil Cüzdan Çıkış Yılı ve Satın Alma/Ortak Girişim Yapıldığı Yıl Çapraz Tablosu.

Mobil Cüzdan Çıkış Yılı	Satın Almanın Yapıldığı Yıl							Toplam
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	
2011	-	1	-	1	1	1	-	4
2012	1	-	-	3	4	3	2	13
2013	-	-	-	1	-	3	2	6
2014	-	-	-	-	-	-	-	0
Toplam	1	1	0	5	5	7	4	23

Mobil Cüzdan Çıkış Yılı	Ortak Girişimin Yapıldığı Yıl							Toplam
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	
2010	-	-	-	-	-	1	-	1
2011	-	-	-	-	1	1	-	2
2012	-	-	-	4	5	1	-	10
2013	-	-	1	-	-	-	-	1
2014	1	-	-	-	2	1	1	5
Toplam	1	0	1	4	8	4	1	19

Çizelge 6.14’te birinci ve ikinci kıyaslamanın sonuçları gösterilmiştir. Üçüncü kıyaslama Çizelge 6.18’de gösterilmiştir.

Sermaye tabanlı işbirliklerinden herhangi birini (satın alma ya da ortak girişim) yapan bu 29 firmanın 10 tanesi mobil ödeme platform sağlayıcılarıdır. Toplam 35 adet mobil cüzdan mobil ödeme platform sağlayıcıları tarafından hizmete girmiştir. (Çizelge 6.6) 10 tanesi sermaye tabanlı işbirliği yaparak endüstriye yakınsamıştır. Bu bulgudan mobil ödeme platform sağlayıcılarının diğer endüstrilere göre daha farklı bir strateji izleyerek sermaye tabanlı işbirliklerini tercih ettiğini söyleyebiliriz.

Bahsi geçen 29 firma toplamda 42 tane sermaye tabanlı işbirliği yapmıştır. İşbirliği sayısının firma sayısından fazla olması sebebiyle firmaların yıllar içinde birden fazla satın alma ya da JV yaptığını anlamaktayız. 25 firmanın 5 tanesi hem JV hem de satın alma yapmıştır (Telefonica mWallet, PayPal, Monitise, Buy Anything, Mobito, MasterCard). Bulgular gösteriyor ki sermaye tabanlı işbirlikleri yakınsama sürecinin öncesinde daha çok yapılmıştır. (Çizelge 6.16) 29 firmanın 13 tanesi sermaye tabanlı işbirliklerini mobil cüzdanın hizmete girdiği yılın öncesinde yapmıştır. Özellikle ortak girişimler mobil cüzdan piyasaya çıkmadan önce yapılmıştır, sebebi zaten bu yeni girişimin kurulduktan sonra endüstriye girmek istemesidir. ile 8 tanesi yakınsama ile aynı yıl, 8 tanesi de mobil cüzdan çıkış yılı sonrasında ortak girişim ya da satın alma yapmayı tercih etmiştir.

Çizelge 6.14 : Sermaye Tabanlı İşbirliği Yılı'nın Mobil Cüzdan Çıkış Yılı ve Sermaye Tabanlı Olmayan İşbirliği Yılına Kıyasla Sıralaması.

Mobil Cüzdan Adı	Ülke	Teknoloji	Endüstri	Sermaye Tabanlı İşbirlikleri Mobil Cüzdan Çıkış Yılına Göre ... Yapılmıştır.	Sermaye Tabanlı İşbirlikleri Sermaye Tabanlı Olmayan İşbirliği Yılına Göre...Yapılmıştır.
Utiba Mobility Mobile Wallet	Singapur	Cloud	Mobil Ödeme Platform Sağlayıcı	Sonra	Sonra
Western Union Mobile Wallet	ABD	SMS	Ödeme Hizmet Sağlayıcı	Önce	Önce
MiniTix	Hollanda	NFC	Banka	Sonra	Sonra
eServGlobal Mobile Wallet	Fransa	NFC, QRcode, SMS, USSD, Could, etc.	Finansal Hizmet Sağlayıcı	Sonra	Sonra
Google Wallet	ABD	NFC/ Cloud	Teknoloji ve İnternet Şirketi	Aynı Anda	Aynı Anda
Giftango MGift	ABD	Cloud	Dijital Hediye Kart Sağlayıcı	Sonra	Önce
Sequent Mobile Wallet	ABD	Contactless/NFC	Mobil Ödeme Platform Sağlayıcı	Sonra	Önce
Telefonica mWallet	İspanya	NFC	MŞO	Önce	Önce
VeriFone,Paymedia	ABD	NFC/Cloud	POS Cihaz Sağlayıcı	Önce	Aynı Anda
PayPal	ABD	Cloud	3. Şahıs Ödeme Sağlayıcı	Önce	Önce
Comviva mobiquity	Hindistan	NFC	Mobil Ödeme Platform Sağlayıcı	Sonra	Sonra
Smart Hub, Inc. Mobile Wallet	Filipinler	Cloud	Mobil Ödeme Hizmet Sağlayıcı	Önce	Önce
FIS Mobile Suite	ABD	Cloud	Mobil Ödeme Platform Sağlayıcı	Sonra	Sonra
Monitise, Buy Anything	Birleşik Krallık	Barcode/NFC	Mobil Ödeme Platform Sağlayıcı	Önce	Sonra
Mobilis m-wallet	ABD	NFC/ Cloud	Finansal Hizmet Sağlayıcı	Aynı Anda	Önce
Everything Everywhere Mobile Wallet	Birleşik Krallık	NFC	MŞO	Aynı Anda	Aynı Anda
Mobito	Çek Cumhuriyeti	NFC	Mobil Ödeme Platform Sağlayıcı	Aynı Anda	Aynı Anda
WyWallet	İsveç	SMS/NFC	Mobil Ödeme Hizmet Sağlayıcı	Önce	Önce
V.Me	ABD	NFC/Cloud	Kredi Kartı Şirketi	Önce	Önce
Euronet Worldwide	ABD	QR Code	Ödeme Hizmet Sağlayıcı	Aynı Anda	Sonra
MasterCard	ABD	QR Code/NFC	Kredi Kartı Şirketi	Önce	Önce
EcoCash Mobile Wallet	Zimbabve	Cloud	MŞO	Aynı Anda	Sonra
Vibe	ABD	QR Codes/Cloud	Mobil Pazarlama Platform Sağlayıcı	Aynı Anda	Önce
Proxama	Birleşik Krallık	NFC	Mobil Ödeme Platform Sağlayıcı	Sonra	Önce
MCX Mobile Wallet	ABD	Cloud	Perakende	Önce	Önce
Belgian Mobile Wallet	Belçika	QR Code	Mobil Ödeme Platform Sağlayıcı	Önce	Önce
Meu Dinheiro Claro Wallet	Brezilya	NFC	Mobil Ödeme Platform Sağlayıcı	Önce	Önce
Paym Wallet	İngiltere	Cloud	Finansal Kuruluş	Aynı Anda	Aynı Anda
Valyou Wallet	Norveç	NFC	Mobil Ödeme Platform Sağlayıcı	Önce	Önce

Araştırmanın en önem bulgusu ise sermaye tabanlı işbirliklerinin endüstri yakınsamasının hangi evresinde olursa olsun sermaye tabanlı olmayanlara göre daha önce yapıldığı tespit edilmiştir. 16 firma sermaye tabanlı işbirliğini, sermaye tabanlı olmayan işbirliğinden yıl olarak daha önce yapmayı tercih etmiştir. (Çizelge 6.17) Bu bulguya dayanarak firmaların önce daha hızlı ve güçlü bir şekilde endüstriye girmek istediği anlaşılmıştır. Sermaye tabanlı olmayan işbirliklerinde endüstriye girmek için karşılıklı bağımlılığı yönetene kadar daha fazla zamana ihtiyaç vardır.

Çizelge 6.15 : Mobil Cüzdan Endüstrisi Bazında Sermaye Tabanlı İşbirliği Yılı'nın Mobil Cüzdan Çıkış Yılına Göre Sıralaması.

Mobil Cüzdan Endüstrisi	Önce	Aynı Anda	Sonra	Toplam
Mobil Ödeme Platform Sağlayıcı	4	1	5	10
Kredi Kartı Şirketi	2	-	-	2
Mobil Ödeme Hizmet Sağlayıcı	2	-	-	2
Perakende	1	-	-	1
Ödeme Hizmet Sağlayıcı	1	1	-	2
POS Cihaz Sağlayıcı	1	-	-	1
MŞO	1	2	-	3
3. Şahıs Ödeme Sağlayıcı	1	-	-	1
Mobil Pazarlama Platform Sağlayıcı	-	1	-	1
Teknoloji ve İnternet Şirketi	-	1	-	1
Banka	-	-	1	1
Finansal Kuruluş	-	1	-	1
Dijital Hediye Kart Sağlayıcı	-	-	1	1
Finansal Hizmet Sağlayıcı	-	1	1	2
Toplam	13	8	8	29

Çizelge 6.16 : Mobil Cüzdan Endüstrisi Bazında Sermaye Tabanlı İşbirliği Yılı'nın Sermaye Tabanlı Olmayan İşbirliği Yılına Göre Sıralaması.

Mobil Cüzdan Endüstrisi	Önce	Sonra	Aynı Anda	Toplam
Mobil Ödeme Platform Sağlayıcı	5	4	1	10
MŞO	1	1	1	3
Ödeme Hizmet Sağlayıcı	1	1	-	2
Finansal Hizmet Sağlayıcı	1	1	-	2
Kredi Kartı Şirketi	2	-	-	2
Mobil Ödeme Hizmet Sağlayıcı	2	-	-	2
Teknoloji ve İnternet Şirketi	-	-	1	1
Perakende	1	-	-	1
Dijital Hediye Kart Sağlayıcı	1	-	-	1
Banka	-	1	-	1
POS Cihaz Sağlayıcı	-	-	1	1
Mobil Pazarlama Platform Sağlayıcı	1	-	-	1
3. Şahıs Ödeme Sağlayıcı	1	-	-	1
Finansal Kuruluş	-	-	1	1
Toplam	16	8	5	29

Mobil cüzdan teknolojisini tek başına çıkaran 5 firma dışında kalan 133 firma, en az bir adet olmak üzere sermaye tabanlı olmayan işbirliği yapmıştır. Bu araştırma sorusunda ise sermaye tabanlı olmayan işbirliklerini mobil cüzdan çıkış yılından ne kadar önce ya da sonra yaptığı ile ilgilendik. 133 firmanın 69'u mobil cüzdanı piyasaya sürdüğü yıl ile aynı yıl sermaye tabanlı olmayan işbirliği yapmıştır. İşbirliğini öncesinde yapan 43 firma vardır. Sonrasında yapılan işbirlikleri genelde mobil cüzdanın endüstriye girişinden sonra, kaynak ve yetkinliklerini geliştirmek için değil daha çok mobil

cüzdan özelliklerinin geliştirilmesi ve farklı ülkelere yayılmasına yönelik yapılmıştır. Kredi kartı şirketleri dışında diğer bütün endüstriler az farkla da olsa sermaye tabanlı olmayan işbirliklerini mobil cüzdan çıkış yılı ile aynı yıl çıkarma karar almıştır. Sermaye tabanlı olmayan işbirliklerinin mobil cüzdan çıkış yılı öncesinde yapıldığı sayı da özellikle Mobil cüzdan platform sağlayıcı, MŞO ve bankalarda azımsanyacak kadar önemlidir.

Çizelge 6.17 : Mobil Cüzdan Endüstrisi Bazında Sermaye Tabanlı Olmayan İşbirliği Yılıının Mobil Cüzdan Çıkış Yılına Göre Sıralaması.

Mobil Cüzdan Endüstrisi	Aynı Anda	Önce	Sonra	Toplam
Mobil Ödeme Platform Sağlayıcı	16	10	8	34
MŞO	12	10	2	24
Banka	10	8	1	19
Mobil Ödeme Hizmet Sağlayıcı	4	1	2	7
Teknoloji ve İnternet Şirketi	6	1	-	7
Ödeme Hizmet Sağlayıcı	4	1	1	6
Kredi Kartı Şirketi	-	5	-	5
3. Şahıs Ödeme Sağlayıcı	2	1	1	4
Diğer	15	6	6	29
Toplam	69	43	21	133

Literatürde yakınsayan firmaların alması gereken aksiyonlar daha çok sermaye tabanlı işbirlikleri üzerine yoğunlaşarak sıralanmıştır. Ya da hangi tür işbirliği yapması gerektiğinin ayrıntısına girilmeden sadece ortaklık adı altında tavsiyeler verilmiştir. Stratejik yönetim kuramlarında sermaye tabanlı olmayan işbirliklerinin önemi yeterli derecede vurgulanmasına rağmen, yakınsama literatürü içinde kendine çok yer bulamamıştır (Ekte yakınsama yazın taramasını irdelleyiniz). Literatür yakınsayan temel aktörlerin sermaye tabanlı olmayan işbirliğini yapabileceği konusunda eksik kalmıştır. Ancak sermaye tabanlı olmayan işbirliklerinin doğrudan şirket birleşmelerinden daha az riskli yöntemler olduğundan yazın taramasında bahsedilmiştir. Sermaye tabanlı olmayan işbirliği sayısının fazla olmasından firmaların daha az riski tercih ettiklerini söylemek mümkündür.

6.4. Dördüncü Araştırma Sorusuna Yönelik Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın dördüncü sorusu yakınsayan endüstrilerde aktörler aksiyonları hangi temel belirleyiciler ile aldığına yöneliktir. Birçok bankacılık dışı endüstriler mobil

cüzdan endüstrisine genellikle yenilikçi çözümler için girmişlerdir. Yukarıda anlatılan bulguları pekiştirmek için belli başlı örnekleri isimlerini de vererek sıralamak gerekirse; Vodafone, MTN, Orange ve Airtel gibi MŞO'lar birçok ülkede mobil ödeme hizmeti kurdu ya da ABD'deki ISIS gibi kendi aralarında JV kurdular. Western Union gibi para transfer operatörleri ve aynı şekilde Visa, MasterCard ve Amex gibi kredi kartı firmalarının çoklu mobil ödeme girişimleri vardır. Paypal gibi ödeme hizmet sağlayıcısı tüm ağırlığını mobil ödemelere vermiştir. Google gibi teknoloji firmaları temassız ödeme için cüzdanlar yaratmaktadır. Square gibi 3. şahıs ödeme sağlayıcı firmalar mobil telefonlar ile kredi kartı bazlı ödemeleri kabul edebilme kabiliyetine sahip olmak için ek cihazlar geliştirmiştir. Hiç biri bu işi tek başına yapmamıştır. Neden işbirliği yaptıklarını örnekler üzerinden açıklamak gerekirse; ilk sebep olarak daha önce de bahsedilen ve bu araştırmanın esas kuramı olan KTY'nin iddia ettiği gibi firmaların kaynak ve yetkinliklerini geliştirmek için çaba sarfetmeleri ya da kendilerine “değer zinciri” içerisinde uygun ve üretken bir yol izleyerek yer edinmeye çalışmaları verilmiştir. Mobil cüzdan gibi tamamlacıyı hizmetlerin yakınsamasını düşünürsek; kaynak tabanlı yaklaşım gereği firmalar varlıklarını karşılıklı avantaj sağlayacak şekilde birleştirmek için fırsat kollamaktadır. Şu anda önemli oyuncuların hiçbirisi kapsamlı teknik bilgi (know-how) sahibi değildir, dolayısıyla işbirliği gereklidir. İkinci sebep olarak gelişmekte olan piyasalarda coğrafi yayılım sağlanması için işbirliği yapıldığı belirlenmiştir. Literatürde yapılan işbirliğinin sebebi olarak coğrafi yayılımdan bahsedilmemektedir. Bu konuda literatürde boşluklar vardır. Ancak bu çalışmada görülmüştür ki bir çok firma farklı coğrafyalara sıçrayabilmek için işbirliğine başvurmuştur. Örneğin; Ingenico firması (POS Cihaz Sağlayıcı) uzun zamandır iş-yapısını farklılaştırmak için çalışmaktaydı. Ingenico alternatif ödemelere yoğunlaşmak için 2013 yılında Roam Data'nın (POS Cihaz Sağlayıcı) %84 kontrolünü alacak şekilde satın almıştır. Afrika pazarını genişletmekte kararlı olan Ingenico Eylül 2013'te Tagattitude, başka bir Afrika odaklı mobil para yazılım sağlayıcısı ile stratejik ortaklığa girmiştir. Diğer bir örnek Utiba (Mobil Ödeme Platform Sağlayıcı) Singapur'da 2001 yılında kurulmuş öncü bir mobil ödeme platform sağlayıcısıdır. Amerikan pazarına geçiş yapabilmek için 2013 yılında başka bir platform sağlayıcı ve Mastercard ile ortak girişim yoluyla işbirliğine girmiştir. Girmek istedikleri ülkelerin firmalarının marka imajından ve müşteri ilişkilerinden faydalanılmıştır. Üçüncü sebep; mobil ödeme işlemlerini katma değerli hizmetler ile genişletmek amacıyla işbirlikleri

yapılmıştır. Sadece mobil ödeme yapmaktan ziyade mobil cüzdanı diğer mobil ödeme platformlarından ayıran katma değerli hizmetler şu şekilde sıralanabilir, müşteri tutma, sadakat ürünleri, ödüller, kuponlar, kişiler reklamlar ve veri analizi. Örneğin; Mastercard dijital hediye kart sağlayıcı Truaxis'i 2012 yılında satın almıştır. Bu aynı zamanda kendi PayPass adındaki mobil cüzdanını geliştirerek alışveriş deneyimleri sunma çabasının bir parçası olmuştur. Dördüncü sebep; büyüme için yeterli ölçeği elde etmek ve pazar lideri olabilmek için de farklı oyuncular biraraya gelmişlerdir. Örnek olarak; FIS'in mFoundry'i satın alması verilebilir. FIS mobil cüzdan işine 2013 yılında mFoundry'i satın alarak girmiştir. 2013 yılının başında FIS dünyanın en büyük banka ve ödeme teknolojisi sağlayan bir firmadır. mFoundry'i de finansal firmalara mobil bankacılık ve ödeme çözümleri sağlayan bir firmadır. FIS'in amacı daha geniş bir müşteri tabanına sahip olmak için finansal hizmet alanında mobil birimler oluşturmak olmuştur. Beşinci ve son sebep olarak firmaların belirli bir standartın ortaya çıkış şeklini etkilemek için işbirliği yapması verilebilir. İşbirliği oluşturmalı ya da standart geliştiren organizasyonlara yatırım yapmaktadırlar.

7. SONUÇ VE KISITLAR

Bu tez çalışması yakınsayan endüstrilerin ilk safhasında, endüstrinin yeniden yapılanması için firmaların aldıkları aksiyonları KTY çerçevesinde “işbirlikleri” özelinde incelemiştir. Zaman boyutunu da katarak, aktörlerin ortaya çıkan endüstride kendilerini nasıl konumladıkları ile ilgili bilgi vermeyi amaçlamıştır. Firmaların stratejik aksiyonlardan önce yeni endüstride ihtiyaç duyulan yeteneklerini analiz etmesi gerekir. Bu çalışmada bu analizin firmalar tarafından yakınsadıkları endüstriye girmeden ve herhangi bir işbirliği öncesinde yapıldığı varsayılmaktadır. Çünkü firmaların sahip olduğu kaynak ve yetenekler ayrıntılı olarak tespit edilememiştir. Kaynak ve yeteneklerin ne olduğundan çok, var olup olmadığı önem arz etmiştir. Mobil cüzdan gibi yakınsama nedeniyle yeni oluşan bir endüstride firmaların mevcut yetenekleri ile var olmalarının mümkün olmadığı ve kısa sürede gerekli yetenekleri kendilerinin öğrenme yoluyla geliştirmesinin de mümkün olmadığı varsayılmıştır. KTY çerçevesinde, firmaların kaynaklarını karşılıklı avantaj sağlamak için işbirliği yaparak paylaşmaya fırsat kolladığı Karınca (2013) tarafından söylenmektedir. Bu işbirlikleri ile yetenek kazandıkça ve deneyimlerini arttırdıkça endüstride firmalar kendilerini konumlamıştır.

Mobil cüzdan endüstrisinin ödeme pazarında doğal bir evrim sürecinde olduğu tahmin edilmektedir. Mobil cüzdan için iş modeli hala gelişme aşamasındadır. Çeşitli endüstriler mobil cüzdan sağlayacak teknolojiler üzerinde çalışmaktadır. Herkese uygun tek bir iş modeli bulunmamaktadır. Aktörler kendilerini endüstride nasıl konumlayacakları ile ilgili belirsizlik yaşamaktadır. Şu anda, aktörlerin mobil cüzdan ekosistemi içinde rolleri açıkça ayrılmış değildir. Bankalar ve MŞO’lar müşteri hesabını elinde tutmak ve pazar payının büyük bölümünü elde etmek için yarışmaktadır. Ancak bu tezin en büyük katkısı aktörlerin ‘işbirliğini’ rekabete tercih ettiklerini bulmak olmuştur. (Lerner, 2013)

Bir banka, en az bir MŞO ile işbirliği yapmadan mobil cüzdan hizmeti geliştirmemektedir. Lerner (2013)'ün iddiası doğrulanmıştır.

Araştırmanın yapıldığı mobil cüzdan endüstrisi, güncel olması dolayısıyla merak uyandıran bir endüstri olsa da yüksek seviyede belirsizlikleri mevcuttur. Mobil cüzdan endüstrisi çok az çalışmaya konu olmuştur. Konu olduğu çalışmalar da daha çok tüketici odaklı mikro çalışmalardır. Mobil cüzdan teknolojilerinin gelişimi ve yayılımı endüstri açısından karmaşık ve uzun bir süreçtir. Henüz dominant teknoloji de belirsizdir. Teknolojik belirsizlik ortamında yüksek risklere rağmen sermaye tabanlı olmayan işbirliği bu çalışmada daha fazla tercih edilen işbirliği formu olmuştur. 138 firmanın sadece 29'u sermaye tabanlı işbirliği yapmıştır.

Yakınsama literatürü içinde KTY alınması gereken aksiyonları genelde birleşme ve satın almalar üzerinden anlatmıştır. Yazın taramasında listelenen aksiyonlar göz önüne alındığında, bu çalışmada literatürün bahsettiğinden önemli derecede fazla sayıda ortak girişim yapıldığı tespit edilmiştir.. Birleşme aracılığıyla yakınsama örneğine bu çalışmada rastlanılmamıştır. Bu çalışmada ise sermaye tabanlı olmayan işbirliklerinin ezici çoğunluk ile tercih edildiği görülmüştür. Yine Lind (2004) çalışmasında sermaye tabanlı olmayan işbirliğini ilk doğal adım olarak tanımlanmıştır ancak bu çalışmada sermaye tabanlı işbirliklerinin sermaye tabanlı olmayanlara göre daha önceki yıllarda yapıldığı bulunmuştur. Olmsted & Sylvia (1998) çalışmasında sermaye tabanlı işbirliklerinin girişime hız kazandırdığını söylemiştir. Satın almalar aracılığıyla yakınsama, firmalar için yeni teknolojilerin yerine getirilmesinde hızlanma ve hızlı müşteri tabanı sağlamak demektir. Dolayısıyla firmaların öncelikle sermaye tabanlı işbirliğini tercih etmesini mobil cüzdan endüstrisine daha hızlı girmek istemeleri olarak yorumlayabiliriz. Sermaye tabanlı olmayan işbirliği ile endüstriye girebilmek için firmaların birbirine olan bağımlılığını yönetene kadar zamana ihtiyacı vardır. Ancak bu karşılaştırmaları yapabilmek için sermaye tabanlı işbirliği yapan firmalar incelendiğinde, elimizdeki 138 adet veriden sadece 29 adet veriden yola çıkarak yorum yapıldığı belirtilmelidir. Sermaye tabanlı olmayan işbirlikleri ise çoğunlukla mobil cüzdan çıkış yılı ile aynı yıl yapılmıştır. Yine aynı yıl işbirliği sayısı diğer yıllara göre daha fazladır. Dolayısıyla mobil cüzdan çıkış yılı ile sermaye tabanlı olmayan işbirliğinin yapıldığı yıl arasında ilişki olduğu ki kare analizi ile tespit edilmiştir.

Bu çalışmanın diğer katkısı; literatürde en çok bahsi geçen iki aktöre (yerleşik ve yeni gelen oyuncular) yeni iki aktör (yeni girişim ve öncü firmalar) daha eklenerek

toplamda dört temel aktör üzerinden endüstriyi daha ayrıntılı incelemesidir. Bu aktörlerin yakınsama sürecinde alması gereken aksiyonlar literatürde genelde yerleşik firmalar üzerinden anlatılmıştır. Bu çalışmada yerleşik firmalar banka ve finansal kuruluşlardır. Bankalar yeni endüstride ancak son yıllarda yükselişe geçmiştir. Yakınsama sürecinin başında, bankaların ilk hamle yapma avantajı vardı, ancak bu avantajı iyi değerlendiremediği görülmektedir. Bu anlamda yerleşik firma ve yeni gelen firma tanımı mobil cüzdan endüstrisi için yeniden gözden geçirilebilir. Yani yerleşik tanımı yakınsayan endüstride kendi kaynak/kabiliyet tabanı ve değer zincirinde en az değişiklik yapmak zorunda kalan firma, yeni gelen ise tersine kendi kaynak/kabiliyet tabanı ile değer zinciri aktivitelerinde en fazla değişiklik yapmak zorunda kalan firma olarak değiştirililebilir. Bu tanım literatürde bu şekilde tanımlanmamıştır. Lee (2003) odak pazara daha yakın olan firmalar pazara daha hızlı giriş yapmaktadır demiştir. Ancak bu çalışmada odak pazara yakın olan bankaların pazara hızlı giriş yapamadığı görülmüştür. Bu durumda bankalar proaktif olmalıdır ve mobil cüzdan için strateji geliştirmesi gerekmektedir. Aksi taktirde mobil cüzdan endüstrisi döngüsünün dışında kalacaklardır.

Analiz toplamda 138 adet mobil cüzdan uygulaması hizmete sunan firma ile yapılmıştır. Veriler kesitler arası (cross section) olarak 7 yıllık bir zaman dilimini kapsamaktadır. 2008-2014 yılları arasında yakınsayan mobil cüzdan endüstrisi incelenmiştir. Bu kadar kısa süreli bir kesit alınmasının sebebi; zaten seçilen endüstride yakınsamanın 2008 yılı itibariyle başlamış olmasıdır. Dünyada ilk mobil cüzdan 2008 yılında hizmete sunulmuştur. Bu çalışmada yakınsamanın ilk safhası incelenmiştir. Gelecek yıllarda çalışma sürdürülerek mobil cüzdan endüstrisinde yakınsamanın sonraki safhalarında alınan aksiyonlarda değişiklik olup olmadığına bakılabilir. Ayrıca aynı çalışma farklı endüstriler incelenerek ve karşılaştırılarak endüstri spesifik farklar elde edilebilir. Böyle bir çalışma işbirliği ve endüstri karakteristiği arasında bir bağlantı geliştirilmesinde faydalı olacaktır. Ülkemizde ayrıntılı olarak incelenebilir. Kuram olarak KTY seçilmiştir, ancak Jacobides & Winter (2005)'in iddia ettiği yeni yaklaşımlar ile sürecin doğrulanması için yakınsama sürecinin sonunda çalışma tamamlanabilir.

Konu oldukça yeni olduğu ve günden güne geliştiği için, araştırmamızın mobil cüzdan endüstrisinde yeni araştırma yolları açacağını ve bu endüstrinin gelişimini araştırmak için ileriki çalışmalarda diğer araştırmacılara motivasyon kaynağı olacağını ümit ediyoruz.

8. KAYNAKLAR

- Accenture Research.** (2012). *The future of payments convergence, competition and collaboration.*
- Allen, F., & Santomero, A.** (1998). . The theory of intermediation. *Journal of Banking and Finance*, 21(11).
- Angi, F. G.** (2011). Rekabet Hukuku Boyutuyla Yeni Nesil Mobil İletişim Hizmetleri Pazarında İşbirliği Anlaşmaları. *Rekabet Dergisi*, 12(3).
- Athreye, S., & Keeble, D.** (2000). Technological convergence, globalisation and ownership in the UK. *Tecnovation*, 20, 227-245.
- Au, Y. A., & Kauffman, R. J.** (2008). The economics of mobile payments: Understanding stakeholder issues for an emerging financial technology application. *Electronic Commerce Research and Applications*, 7(2), 141-164.
- Berman, S., Battino, B., & Feldman, K.** (2011). New Business Models for Emerging Media and Entertainment Revenue Opportunities. *Strategy & Leadership*, 39(3), 44-53.
- Bores, C., Saurina, C., & Torres, R.** (2003). Technological convergence: a strategic perspective. *Tecnovation*, 23(1), 1-13.
- Bourreau, M., & Marianne, V.** (2010). Cooperation for innovation in payment systems: The case of mobile payments. *Communications and Strategies*, 79, 95-113.
- Bourreau, M., & Verdier, M.** (2010). Cooperation for innovation in payment systems: The case of mobile payments. *Communications and Strategies*, 95-113.
- Bower, J. L.** (2001). Not all M&As are alike—and that matters. *Harvard Business Review*, 79(3), 92-11.
- Canals, J.** (1997). *Universal banking: International comparisons and theoretical perspectives.* Oxford, U.K: Clarendon Press.
- Capgemini.** (2013). *World Retail Banking Report* .
- Cunha, A. B.** (2007). Innovation and technological convergence: An assessment of critical resources of telecommunications service providers using resource based view and Dynamic Capabilities. *Portland International Conference on Management of Engineering and Technology*.
- Curran, C. S.** (2013). *The Anticipation of Converging Industries.* Springer.
- Dahlberg, T., Mallat, N., Ondrus, J., & Zmijewska, A.** (2006). Mobile payment market and research-past, present and future. *Working Papers on Information Systems*, 6(48).
- Dahlberg, T., Mallat, N., Ondrus, J., & Zmijewska, A.** (2007). Past, present and future of mobile payments research:A literature review. *Electronic Commerce Research and Applications*.
- Daidj, N., & Jung, J.** (2011). STRATEGIES IN THE MEDIA INDUSTRY:

- TOWARDS THE DEVELOPMENT OF CO-OPETITION PRACTICES?
Journal of Media Business Studies, 8(4).
- E&S Consulting.** (2013). *The Mobile Wallet-Why It's A Corporate Priority – And How To Overcome Three Common Challenges Of Making Mobile Payments Mainstream*. An E&S Consulting White Paper.
- EPC Secretariat.** (2014). *Overview Mobile Payments Initiatives*. Brussels: European Payments Council.
- Ernst & Young.** (2009). *Mobile money: An overview for global telecommunications operators*.
- Gambardella, A., & Salvatore, T.** (1998). Does technological convergence imply convergence in markets? Evidence from the electronics industry. *Research policy*, 27(5), 445-463.
- Garner, R.** (2011). *Mobile Payments: The importance of trust and familiarity and the need for co-operation*. Technical report, Global Report.
- Gaur, A., & Ondrus, J.** (2012). The role of banks in the mobile payment ecosystem: a strategic asset perspective. In *Proceedings of the 14th Annual International Conference on Electronic Commerce*, (s. 171-177).
- Gentier, A.** (2013). Firms Strategies on E-payments Market: From Breaks to Convergence? *International Business Research*, 6(2).
- Gomes-Casseres, B.** (1996). *The alliance revolution: The new shape of business rivalry*. Harvard University Press.
- Greenstein, S., & Khanna, T.** (1997). What Does Industry Convergence Mean? D. Yoffie içinde, *Competing in the Age of Digital Convergence*. Harvard University Press.
- Güngör, M., Kibar, Y. Ş., Yılmaz, R., & Tekin, M. A.** (2009). Yakınsama :Telekomünikasyon ve Medya Sektörleri Açısından Düzenlemelere Etkisi. *Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu Sektörel Araştırma ve Stratejiler Dairesi Başkanlığı*.
- Hacklin, F.** (2007). *Management of convergence in innovation: strategies and capabilities for value creation beyond blurring industry boundaries*. Springer.
- Hacklin, F.** (2010). Convergence and innovation: the conflict of organizational perspective. *26th EGOS Colloquium*.
- Hacklin, F., Adamsson, N., Marxt, C., & Norell, M.** (2005). Design for Convergence: Managing Technological Partnerships and Competencies Across and Within Industries. *International Conference on Engineering Design*. Melbourne.
- Hacklin, F., Christian, M., & Fahrni, F.** (2009). Coevolutionary cycles of convergence: An extrapolation from the ICT industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 76(6), 723-736.
- Hanrahan, H.** (2007). *Network convergence: services, applications, transport, and operations support*. John Wiley & Sons.
- Heindl, E.** (2008). Mobile Payment. *E- Business Technology*.
- Holzer, A., & Ondrus, J.** (2010). Mobile Application Market: A Mobile Network Operators' Perspective. *Exploring the Grand Challenges for Next Generation E-Business*, 186-191.
- ISACA.** (2011). *Mobile Payments: Risk, Security and Assurance Issues*.
- Jacobides, M. G.** (2005). Industry change through vertical disintegration: How and why markets emerged in mortgage banking. *Academy of Management Journal*, 48(3), 465-498.

- Jacobides, M. G., & Winter, S. G.** (2005). The co-evolution of capabilities and transaction costs: Explaining the institutional structure of production. *Strategic Management Journal*, 26(5), 395-413.
- Jerry, W., Mahajan, V., & Foreword By-Hagel III, J.** (2001). *Convergence marketing: Strategies for reaching the new hybrid consumer*. Financial Times/Prentice Hall.
- Knorr, M.** (2009). Payment systems convergence. *Journal Of Payments Strategy & Systems*, 3(1), 6-16.
- König, R., & Stephan, M.** (2007). Market take-off in systemic industries: The early industry life cycle stage in the mobile payment industry. *Discussion Papers on Strategy and Innovation*, 7(3).
- Kurkinen, L.** (2013). *Mobile Wallet Services*. Berg Insight AB.
- Kwon, Y. S., & Lee, H.-K.** (2010). Evolution of Mobile Banking in Korea: Who gets Hegemony and Why. *Communication & Convergence Review*, 2(1), 13-25.
- Kwon, Y., & Nam, C.** (2007). Mobile payment issues and policy implications: the case of Korea. S. Park içinde, *Strategies and Policies in Digital Convergence*.
- Langlois, R. N., & Robertson, P. L.** (1995). *Firms, Markets and Economic Change*.
- Lee, G. K.-F.** (2003). *The Competitive Consequences of Technological Convergence in an Era of Innovations: Telephony Communications and Computer Networking, 1989-2001*. Ph.D Thesis, Haas School of Business, UC Berkeley.
- Lei, D. T.** (2000). Industry evolution and competence development: the imperatives of technological convergence. *Int. J. Technology Management*, 19(7/8).
- Lerner, T.** (2013). *Mobile Payment*. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Lind, J.** (2004). Convergence: history of term usage and lessons for firm strategists. *Center for Information and Communications Research*.
- Lukies, A.** (2011). The mobile wallet is here to stay as consumers take to quick payments. *Computer Weekly*.
- Maldoom, D., Marsden, R., & Singer, H. J.** (2005). *Broadband in Europe: How Brussels Can Wire the Information Society*. Springer.
- Malhotra, A., & Gupta, A. K.** (2001). AN INVESTIGATION OF FIRMS' STRATEGIC RESPONSES TO INDUSTRY CONVERGENCE. In *Academy of Management Proceedings*.
- Markendahl, J.** (2011). Mobile Network Operators and Cooperation. A Tele-Economic Study of Infrastructure Sharing and Mobile Payment Services.
- Meyer, A. D., Brooks, G. R., & Goes, J. B.** (1990). *Environmental jolts and industry revolutions: Organizational responses to discontinuous change*.
- Mishkin, F. S.** (1997). *The economics of money, banking, and financial markets* (5th ed.).
- Mobey Forum.** (2013). *Mobile Financial Services Terms Explained*. Mobey Forum.
- Mueller, M.** (1999). Digital convergence and its consequences. *The Public*, 6(3), 11-28.
- Nyström, A. G., Akademi, Å., Hacklin, F., & Lo, J.** (2005). Operator value-creation through technological convergence: the case of VoIP.
- Olmsted, C., & Sylvia, M.** (1998). Mergers, acquisitions, and convergence: The strategic alliances of broadcasting, cable television, and telephone services. *Journal of Media Economics*, 11(3), 33-46.
- Ondrus, J., & Yves, P.** (2005). A disruption analysis in the mobile payment market. *Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on. IEEE*.
- Ovum Consulting.** (2012). *Digital Wallet Dynamics: Opportunities, challenges and*

recommendations.

- Pennings, J. M., & Puranam, P.** (2000). Market Convergence & Firm Strategies: Towards a systematic analysis. *Organization Science Winter Conference*.
- Peterson, M., Cockburn, S., & Gmelin, H.** (2010). *Convergence Reloaded How Telecom Operators Can Best Capture Consumer Opportunities*.
- Pousttchi, K., Schiessler, M., & Wiedeman, D. G.** (2009). Proposing a Comprehensive Framework for Analysis and Engineering of Mobile Payment Business Models. *Information Systems and e-Business Management*, 7(3), 363–393.
- Shchipanova, M.** (2009). *Competing in Times of Convergence: The Use of Strategic Alliances by Nokia, Apple and Google*. Ph.D Thesis; Master of Science Strategic Market Creation.
- Smart Card Alliance.** (2011). *The Mobile Payments and NFC Landscape: A U.S. Perspective*. A Smart Card Alliance Payments Council White Paper.
- Stieglitz, N.** (2002). Industry dynamics and types of market convergence. In *Paper to be presented at the DRUID Summit Conference "Industrial Dynamics of the New and Old Economy-Who is embracing Whom"*, (s. 342-350).
- Teece, D.** (1986). Profiting from technological innovation: implications for integration, collaboration, licensing, and public policy. *Research Policy*, 15(6), 285–305.
- Weaver, B.** (2007). Industry convergence: Driving forces, factors and consequences. *Research proposal. Submitted to the 19th NFF conference in Bergen*.
- Wirtz, B. W.** (2001). Reconfiguration of value chains in converging media and communications markets. *Long Range Planning*, 34(4), 489-506.
- Wolfe, D.** (2010). Why Android Is Attractive For Alt-Payment Companies. *Cardline*, 10(24), 34.
- Yeşil, S.** (2007). *Telekomünikasyon, Bilgi Teknolojileri ve Yayıncılık Sektörlerinde Yakınsama ve Düzenleyici Kurumların Yeniden Yapılandırılması*.
- Yoffie, D. B.** (1996). Competing in the Age of Digital Convergence. *California Management Review*, 38(4).
- Yoffie, D. B.** (1997). *Chess and Competing in the Age of Digital Convergence*. Harvard Business Press.
- Zhang, M. Y., & Dodgson, M.** (2007). *High-tech entrepreneurship in Asia: Innovation, industry and institutional dynamics in mobile payments*. Edward Elgar Publishing.
- Zmijewska, A., & Lawrence, E.** (2006). Implementation Models in Mobile Payments. *IASTED International Conference*.
- Zott, C.** (2003). Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: insights from a simulation study. *Strategic management journal*, 24(2), 97-125.

EKLER

EK A: Yazın Taraması (KTY İçerisinde Yakınsayan Yerleşik ve Yeni gelen Firmaların Alması Gereken Aksiyonlar)

EK B: Endüstri Tanımları

EK A

Çizelge A.1 : Yazın Taraması

Yerleşik Firmalar	Yeni Gelen Firmalar	Kaynak	Endüstri	Kuram
Lind 2004'ün bahsettiği birleşmeler (mergers) büyük yerleşik medya firmalarında en çok görülen stratejik hamlelerdir.	-	(Lind, 2004)	Medya	KTY
Birleşme ve satın almalar (M & A) yoluyla yakınsamanın firmalara yeni teknolojilerin uygulanmasını hızlandırmak ve gelişmiş müşteri tabanı yakalamak için en iyi fırsatı sağladığı görülmektedir.	-	(Olmsted & Sylvia, 1998)	Yayın, kablo TV ve telefon hizmetleri	KTY
Yerleşik ve mevcut operatörlerin gelecekteki teknolojik gelişmeler için gerekli yeteneklere ulaşmak ve çoğunluğa uymak için yeni girişimlerle ile ortaklığı önermektedir.	Yakınsama niş pazarlara yeni oyuncuların gelişini teşvik etmektedir.	(Nyström, Akademi, Hacklin, & Lo, 2005)	VoIP	KTY
Firmalar farklılaşmak için fırsatları takip etmeye karar verdiğinde kendilerini ilgili kaynaklarda eksik hissetmektedirler. İttifaklar firmalara tamamlayıcı kaynaklara erişim sağlamaktadır. Aynı zamanda geliştirme maliyetlerini paylaşıyor ve ortak geliştirme sürecinde öğrenilenlerin yetkinlik boşluğunu doldurması ile yeni iş girişimlerindeki riskleri azaltmakta yardımcı olmaktadır.		(Shchipanova, 2009)	Mobil telefon endüstrisi	KTY+ İMY

Düzenleyici (mevzuata ilişkin) engellerin kaldırılması yerleşik firmaların öz varlıklarını değerlendirme yapmaya zorlamaktadır. Yeni ikame mallar ile mücadele edebilmek adına yoğun yatırım yapmalıdırlar ya da öz varlıklarını korumak için sermaye tabanlı olmayan işbirlikleri kurmaya zorunlu hissetmelidirler.		(Greenstein & Khanna, 1997)	BİT	KTY
İç ve dış operasyonlar tamamlayıcı strateji ise, aynı yönde hareket etmeleri beklenmektedir. 1980'lerde çoğu şirket kendi iç operasyonlarına odaklanmıştır. Dolayısıyla ortak girişim ve iş birliği anlaşmaları üzerinde yoğunlaşmıştır. Çeşitlendirilme fırsatları için iç yatırımlardan çok işbirlikler cevap niteliğindedir.		(Gambardella & Salvatore, 1998)	Elektronik	KTY
Teece (1986) işbirlikleri firmalara kendi yetkinliklerini ve varlıklarını ortaklarının tamamlayıcı kaynakları ile eşleşme imkanı sağlamaktadır. İşbirlikler farklı pazarlara taşınmak için iç yatırımlara uygun alternatif sunmaktadır.		(Teece, 1986)	R&D firmaları	KTY

EK B

Mobil Ödeme Platform Sağlayıcı

Platform (cüzdan) geliştirici, kullanıcıya ödeme uygulamalarını yönetmek için cep telefonuna arayüz sağlayan katma değerli uygulama sağlayıcısıdır. Tüketici taleplerini gerçekleştirmek için platform sağlayıcı ya direkt olarak kendisi ya MŞO aracılığıyla ya da hizmet sağlayıcı aracılığıyla platform sağlar. Bu çalışmada mobil platform sağlayıcılarından (mobil cüzdan uygulama sağlayıcı) bahsederken, tüm banka kartları, banka hesapları, kuponlar, sadakat kartları, makbuzları içeren kapsamlı bir mobil cüzdan çözüm arabirimi olarak hizmet veren bir uygulama aklımıza gelmelidir (Smart Card Alliance, 2011).

Mobil Ödeme Hizmet Sağlayıcı

Bu çalışmada en büyük kapsayan kümeyi mobil ödeme hizmeti veren firmalar oluşturmaktadır. Sınıflandırılan bütün firmalar aslında mobil ödeme hizmet sağlayıcısı olarak hizmet vermektedir. Platformu kendisi geliştirsin ya da geliştirmesin lisansı olan MŞO, banka vb. gibi firmalar da mobil ödeme hizmet sağlayıcı olarak görev yapmışlardır. Bu çalışmada mobil ödeme hizmet sağlayıcı denildiğinde sadece bu hizmeti veren firmalar anlaşılmalıdır. Yani mobil ödeme hizmet sağlama dışında başka ana faaliyet alanı olmayan firmalar kastedilmiştir.

Teknoloji ve İnternet Firması

Apple, Google, Alcatel ve Foursquare gibi teknoloji ve internet firmaları bu sınıfa girmektedir. İnternet tabanlı hizmet ve ürünler geliştiren, ek olarak bunlara ev sahipliği yapan firmalardır. Ağ ve sosyal ağın, akıllı telefonlara yazılımın yüklenmesi ile kullanılabilen internet firmaları da bu sınıftadır.

Teknoloji liderleri kurulum ve kullanım kolaylığı sağlayan açık cüzdan entegrasyonu desteklemektedir. Bu oyuncular teknoloji meraklısı itibarlarını tüketiciler ile güvenilir bir mobil cüzdan sağlayıcısına dönüştürmek üzere konumlanmışlardır. Ancak, bu teknoloji liderleri çok sınırlı tüccar bilgisine sahiptir, bu nedenle mobil cüzdanlarının

sınırlı tüccar tarafından kabul edildiğinden muzdariptir (E&S Consulting, 2013).

Ödeme Hizmet Sağlayıcı

Ödeme hizmet sağlayıcıları ödeme hizmetleri sunmak için bir lisansa sahip olan firmalardır. Bankalar, finansal kuruluşlar ve MŞO'lar ödeme hizmet sağlayıcı olarak hizmet vermektedirler (Mobey Forum, 2013). Ödeme hizmet sağlayıcıları mobil seçenektan önce de e-ödeme ile hizmet vermekteydiler.

Kredi Kartı Şirketi

Bankalar, genellikle Visa, Master Card, AMEX, Diners Club ve JCB gibi uluslararası kredi kartı ağ işleticisi kuruluşlar ile sözleşmeler düzenleyerek bu kuruluşların lisansına sahip kredi kartlarını çıkartmaktadırlar. MasterCard, Visa ve American Express mobil cüzdan stratejisi hakkında çoktan agresif hale gelmişlerdir. Diğer cüzdanların kullanımını engellerken kendi mobil cüzdan kullanımını teşvik etmek için ücretlerinde daha agresif olmaktadırlar. MasterCard MasterPass mobil cüzdanı geliştirmiştir, aynı zamanda diğer mobil cüzdan ödeme hizmetlerini desteklemektedir (E&S Consulting, 2013).

Yazılım Çözüm Sağlayıcı

Sadace mobil değil her türlü yazılım ile çözüm sunan firmalardır. BT danışmanlığı yaparlar.

3. Şahıs Ödeme Sağlayıcı

3. Şahıs Ödeme Sağlayıcı ihraççı kuruluş ya da borcu olan kişi adına kredi, debit ve ön ödemeli işlemleri yapan firmadır (Mobey Forum, 2013). Paypal firması bu kategoriye girmektedir.

Point of Sale (POS) Cihaz Sağlayıcı

Satış (POS) terminali ödemelerinin kabul olması için gerekli donanım ve yazılımı sağlar (Mobey Forum, 2013).

Finansal Hizmet Sağlayıcı

Mobil olsun ya da olmasın ödeme ve bankacılık dışında da finans ile ilgili her türlü hizmeti veren firmalardır.

Dijital Hediye Kart Sağlayıcı

Ön ödemeli kart ve işlem teknolojilerinde odaklanmış, hediye kart, oyunlar, müzik ve yüklenebilir bankamatik kartı dahil hizmetler sunan firmalardır.

Donanım Sağlayıcı

Mobil cüzdan uygulamalarının (software) çalışması için gerekli hafıza kartı, USB fişi,

anahtar gibi çeşitli kompakt donanımı (hardware) sunan firmalardır.

Finansal Kuruluş

Ortaklıklar ile kurulmuş kuruluşu ifade eder. Örneğin; Bankalararası kart merkezi.

Mobil Pazarlama Platform Sağlayıcı

Yeni müşteriler bulmaya yardımcı olan, yönetim çabalarını azaltan ve işlerin büyümesini sağlayan basit mobil pazarlama araçları sağlayan firmalardır.

Mobil Cihaz Üreticisi

Cep telefonu üreticisi, cep telefonu modellerini MŞO gereklerine ve pazarda öngörülen talep düzeyine göre mobil cüzdan teknoloji özelliklerine uygun olarak üreten firmalardır (Smart Card Alliance, 2011).

Tüccarların Ortak Girişimi

Büyük tüccarlar kendi sadık müşteri tabanını oluşturmak için tüketici alışveriş alışkanlıklarına olan derin bilgisi, tüketici promosyonları ve teşvik programları ile mobil cüzdan sunmuşlardır. Ancak tüccarlar sadece kendi mağazalarında/bayilerinde geçerli kapalı cep cüzdan geliştirmiştir. Uzun vadede rekabet için açık mobil cüzdan sunmaları gerekmektedir (E&S Consulting, 2013).

Mobil Bankacılık Hizmet Sağlayıcı

En basit şeklinde mobil bankacılık kullanıcı hesapları tutan, küçük miktarlarda işlem yapan ve hesaplar arasında transfer yapılan basit bir formdur (Mobey Forum, 2013).

Hırsızlıktan Koruma Hizmet Sağlayıcı

Tüketiciler ve işletmeler için kimlik risk ve kredi değerliliği değerlendirilmesi için proaktif kimlik hırsızlığı koruması hizmetleri konusunda çalışan firmadır.

Mobil Alışveriş Platform Sağlayıcı

Mobil cüzdan uygulamasından önce tüketicilerin alışveriş yapabilmesini sağlayan uygulamalar yazan firmalardır. Fiziksel alışverişleri içermediği için öncelikle mobil ödeme çatısı altında değerlendirilmemiştir.

CANAN ERTÜRK

CONTACT DETAILS

- Bahçelievler Mah. İpek Sokak /İSTANBUL
- (+90 555) 584 37 04; erturk.canan@gmail.com
- [08/11/1986-BURSA]

WORK EXPERIENCE

- **Marsh & McLennan Companies**

Business Analyst

August 2012-..

Health & Benefits Business Project:

- Coordinating meetings with related business units and setting communication channels to gather business requests and requirements from related departments.
- Understanding business work flows and defining business requirements to define scope of the project.
- Structuring a Business Requirements Document, defining a work plan (road map), providing all required analysis documents and sharing them with development units.
- Managing the overall coordination with technology units in terms of design, develop and administer.
- Training staff in how to use the new systems.
- Monitoring and testing (UAT) the performance of the applications and responding to problems related to/unit in a way to resolve them fast and effectively with minimal risk exposure to business.

- **Istanbul Technical University (İTÜ) / Istanbul**

Strategic Management and Organization Research Assistant

February 2010-August 2012

- Working with academic members of the project team in order to deliver project outcomes. Responsible for writing up research and presenting research findings especially about strategic management to senior managers and also at academic meetings.

EDUCATION

Istanbul Technical University (İTÜ), MS in Management Engineering (2009 - 2015)

- Graduation score: (high honor student) 1st ranked in graduation
- Turkcell Academy Scholarship during MS education
- Major Subjects Studied: *Microeconomics, Macroeconomics, Finance, Strategic Management and Planning, Managerial Decision Making, Economic and Multiattribute Evaluation of Industrial Investments, Multivariate Statistical Analysis*
- Graduation Project: Industry convergence and strategic alliances

Uludag University, BS in Textile Engineering

(2005 - 2009)

- Graduation score: (honor student) Ranked 4th in graduation
- Major Subjects Studied: *Fundamental Engineering Courses (Heat Transfer, Static, Dynamics, Fluid Mechanics, Thermodynamics), Engineering Mathematics, Numerical Analysis*

Turhan Tayan Anatolian High School

(1997 - 2004)

- English education for 7 years; all Science and Math courses in English

COURSES

- Paper prepared for Management and Organizational Seminar: What was changed in the last fifteen years about technology in Turkey?
 - **Excel Macro**- İstanbul Technical University May 2014
 - **Financial Analysis** Bogazici University- Prof. Dr. Burak Saltoğlu- September 2012
 - **Economics** Tülin Daniş-November 2012
 - **Business Case Development**-Harvard Manage Mentor- Online Module
 - **Spreadsheet Modeling Using Excel**: Aladin Akyürek- De Haagse Hogeschool- July 2012
-

COMPUTER SKILLS

- MS Office applications
 - SPSS, Lindo, Neurosolutions, Excel Solver, UNICET
-

LANGUAGE SKILLS

- English: fluent (written and spoken)
 - German: beginner
-

PERSONAL

- interested in: watching theatre & movies, reading books, making research on several topics, solving puzzles, taking singing and drama lessons
- Member of İMK (*Management Engineering Society-İşletme Mühendisliği Klubü*)