



“Eğer farklı bir yanınız yoksa, fiyatınızın düşük olmasında yarar var.”

JACK TROUT

## Marka değerini bilmek demek bu demek: Yapı Kredi, Koçbank’a gömülmedi!



Bankacılık sektöründe yeni bir birleştirme operasyonuyla karşı karşıyayız. Bu sektörde Koçbank’la yer alan Koç grubu, 1980 yılından bu yana Çukurova

grubunun elinde bulunan Yapı Kredi Bankası’nı geçen yıl bünyesine katmıştı. Bu satın almadan sonra Koçbank’la Yapı Kredi’nin birleştirileceği açıklamaları yapıldıysa da, ilk zamanlar birleşmenin hangi çatı altında gerçekleşeceğiyle ilgili ipuçları verilmemişti. Sonra, çatının Yapı Kredi olacağı açıklandı. Koçbank’la birleşecek Yapı Kredi’nin ismini koruyacaklarını söyleyen Koç Holding Başkanı Mustafa Koç, “Yapı Kredi’nin isim değeri ve büyüklüğünü göz önüne alırsanız bunu takdir edersiniz.” diyerek tercihlerinin neden bu yönde olduğunu da açıklamış oldu.

Henüz bu açıklamalar yapılmadan önce Volkan Akı, Akşam gazetesindeki köşesinde: “Yapı Kredi isminin bir şekilde korunması gerektiğini düşünüyorum. Savunduğum bu düşünce, tamamen ekonomik gerçeklerle ilgili. Yapı Kredi isminin kalmasını istememin ilk nedeni, Türk Bankacılığı içindeki yeri, ikincisi ise Yapı Kredi markasının, marka değeri olarak önemi...” diyordu.

Yine Akı’nın yazısından, sonuna kadar katıldığım ve savunduğum bir paragrafı alıntılanak istiyorum: “Türkiye’de marka yaratma konusunda çok başarılı olduğumuz söylenemez. O nedenle bir Koç markası, bir Sabancı markası gibi, Yapı Kredi markası da çok değerli. Son yıllarda ekonominin işleyişi ve değerleri değişti. Eskiden bilançolarda yer alan maddi varlıklar yerini ‘entelektüel sermaye’, ‘marka değeri’ gibi soyut değerlere bırakıyor. Bu değerlere ‘intangible assets’ (görülmeven varlıklar) deniliyor. Coca-Cola’nın piyasa değerinin

yaklaşık yüzde 50’sini, Ford’un piyasa değerinin yüzde 75’ini, Microsoft’un piyasa değerinin yüzde 20’sini marka değeri oluşturuyor. Türkiye’de ise hâlâ marka değerleri konusunda çok bilinçli değiliz. Markanın şirketlerin değeri üzerinde etkileri olduğu gibi, ürün fiyatlarında da etkisi büyük. Marka değeri yüksek şirketler, sundukları hizmetlerin fiyatlarına da bunu yansıtıyor. Sektörlere göre nasıl bir yansıma olabileceğini size bir tablo ile vermeye çalıştım. Bu tabloda finans sektöründe fiyata ‘marka’ etkisinin en az yüzde 10 olduğunu gösteriyor. Sözüün kısası Türk bankacılık sektöründe belki duygusal olarak önemli bir marka olan Yapı Kredi’nin isminin korunması sektör rekabeti, pazarlama stratejileri, insan kaynakları motivasyonu gibi bugünün önemli ekonomik gerçekleri açısından da iyi olacaktır.”



Bu değerlendirmelerden sonra öncelikle Koçbank markasını kendi cephemizden analiz etmeye çalışalım. Ülkemizin Sabancı Holding’le birlikte ilk ve önemli iki grubundan biri olan Koç Holding, bugüne kadar bankacılık sektöründe Sabancı gibi aktif olmamıştı. Sabancı grubuna ait olan Akbank, bugün de hâlâ sektörün en önemli aktörlerinden biridir. Koç ise, yıllardır pek de ciddi bir varlık göstermeyen, daha çok “private banking” yapıyormuş izlenimi veren, özellikle son yıllarda performansını artıran Koçbank’la bu sektörde yer

alıyordu. Sabancı gurubu olsun, Koç grubu olsun, bugüne değin marka yönetimi konularında çok da ciddi hatalar yapmamışlardı, ama bence marka ismi olarak Koçbank doğru bir seçim değildi. Bazan marka isimleri, gerçekten markaların kaderleri üzerinde çok etkili olabiliyorlar. Bu ismin tercih edilmesindeki ana etmenin, özellikle bankacılık sektöründe gerçekten de temel bir ihtiyaç olan “güven” konusu olduğunu sanıyorum. Öyle ya, Koçbank’ın “koç”u, “koç” gibi bir grubun, yani “Koç” grubunun bütün değerlerini bu marka üzerine devşiriveriyordu birden. Oysa, bankanın özgün ve özgüven sahibi bir kimliğe sahip olmasını engelleyecek ölçüde baskın bir isimdi bu. Evet, belki bu isimle “güven” konusu kökten çözülmüştü, ama bu aşın entegre ve organik ilişki görüntüsü, Koçbank’ın itibarlı ve kendi ayakları üzerinde durabilen bir kimlik algısı yaratmasını da engellemiştir. Yani ortada, grubun finans işlerini halleden, bu arada da bankacılık yapmaya çalışan bir yan kuruluş var gibiydi. Oysa Akbank, hem Sabancı grubunun “güven”ini arkasına almayı becerebilmiş hem de “gerçek” bir banka algısı yaratabilmiştir. Yapı Kredi üzerinde ise fazla durmama gerek yok aslında... Sektörde birçok ilke imza atan Yapı Kredi, 1945 yılında Türkiye’de semt şubeciliğini ilk kez başlatan, 1946’da ikramiyeli tasarruf sistemini ilk uygulayan, 1967’de sektörde ilk kez bilgisayar kullanan banka oldu. Yapı Kredi Bankası, 1975’te Türkiye’de döviz pozisyonunu tutma yetkisini ilk alan, 1983 yılında Orta Doğu bölgesindeki ilk Türk off-shore bankasını açan, 1984 yılında bankacılıkta ilk on-line uygulamasını başlatan, 1985’te Türkiye’de ilk kurumsal bankacılığa başlayan, 1986’da uluslararası sermaye piyasalarında bono ve sertifikaları satılan ilk Türk bankası, 1988’de bireysel



## Renklerin tefsiri...

“Ben bir mühendisim. Mantık çerçevesi içinde düşünmek üzere eğitildim. ‘Bu siyahtır. Bu beyazdır.’ Ama aradan yıllar geçti ve anladım ki gerçek hayatta işler böyle yürümüyor. Gerçek hayatta, tutuculuk ve yenilik arasındaki çekişmeden... Düzen ve özgürlük arasındaki çekişmeden... Teşkilat ve teşkilatsızlık arasındaki çekişmeden kurtuluş yok. Peki, biz bundan sonra ne siyah ne beyaz olan sıkıntı verici bir griye mi mahkumuz? Hayır, siyah-beyazın alternatifi gri değil çok renkliliktir. Renkli bir hayat yaşamaktır.” TOM PETERS

bankacılık konusunda ülkedeki ilk uygulamaları başlatan banka olma özelliklerini taşıyor. Yapı Kredi, Türkiye’de ilk otomobil kredisi veren, ilk telefon bankacılığı ve ilk taksitli kart uygulamasını da başlatan banka oldu. (Referans)

Ben de çok iyi hatırlıyorum. Sanırım 1960’lı yıllardı, rahmetli babamın çocuklarına açtığı bu ikramiyeli tasarruf hesabından bana da iyi bir ikramiyeye çıkmıştı. Hayatta şansla elde ettiğim ilk ve tek şey de o oldu. Yapı Kredi’nin, gösterdiği bu performans yanında, marka yatırımı ve iletişime verdiği önem, onu, ‘franchising’ değeri dışında Türkiye’nin en yüksek marka değerine sahip bankalarından bir haline getirmişti.

Şimdi asıl konumuza dönelim. Büyük grupların zaman zaman, küçük grupların ise sık sık yapageldikleri gibi, Koç grubu Koçbank markasıyla ilgili olarak duygusal bir tavır takınabilir, bu isim bize babamızın yadigandır psikolojisiyle davranabilirlerdi. Hatta, Yapı Kredi üzerine kazanmış, hâlâ da silinmemiş Çukurova izlerini yok etmenin zaman alacağını, “koç” gibi bir grubun “koç” gibi adını taşıyan Koçbank’ın, grup için bir gurur ve itibar simgesi olarak yaşaması gerektiğini düşünebilirlerdi. Ve de açıkça söylemek gerekirse yanlış yaparlardı.

Bu rasyonel kararda, ortakları UniCredit’in ne kadar payı vardır, bilemiyorum, ama bunu söylemek gerekir ki, Koç grubu bu birleşme kararında marka değerlerinin analizi ve marka yönetimi açısından basiretli davranmıştır.

Bu kararda, Yapı Kredi’nin büyüklüğünün de katkısı olduğunu düşünmek elbette mümkündür, ancak asıl etmenin marka değerleri mukayesesi ve markayla ilgili “müşteri algısı” olduğunu kabul etmek gerekir.

Zaten, aşağıda vereceğim değerlere göz attığımızda, “büyüklük” konusunda Koçbank’ın da pek geri kalır bir yanı olmadığını göreceksiniz.

“Koçbank, Yapı Kredi’den çok küçüktür!” mü diyorsunuz. E, bu da tamamen sizin kendi “algı”nızdan ibarettir!

Bilançolara göre iki bankanın toplam aktif büyüklüğü 40,649 milyon YTL (Yapı Kredi 23,745 milyon YTL, Koçbank 16,905 milyon YTL) ile sektörün yaklaşık %10’unu oluştururken, toplam mevduat hacmi (Yapı Kredi 15,533 milyon YTL, Koçbank 9,437 milyon YTL) pazanın %9.7’sine, toplam nakdi kredileri ise (Yapı Kredi 12,431 milyon YTL, Koçbank 6,779 milyon YTL) pazanın %11’ine ulaşıyor. Nisan sonu rakamlarına göre yapılması planlanan birleşme sonucunda 13,704 çalışanı ve 589 şubesi olan bir banka ortaya çıkıyor. Nisan 2006 bilançolarına göre diğer veriler de şöyle: Yapı Kredi’nin sermaye yeterlilik rasyosu %11, Koçbank’ın %12.1; Yapı Kredi’nin özvarlıklar 1,695 milyon YTL, Koçbank’ın 3,472 milyon YTL; Yapı Kredi’nin faaliyet gelirleri toplamı 675 milyon YTL, Koçbank’ın 299 milyon YTL; Yapı

Kredi’nin ilk 4 ay kârı 26.7 milyon YTL, Koçbank’ın 91.4 milyon YTL.

Gördüğünüz gibi, aslında büyük bankaya küçük banka gömülmüş değil, marka değeri yüksek bankaya, marka ismi ve marka yönetimi konusunda zaafı taşıyan banka sadece fiziki varlıklarıyla birlikte katılmış durumdadır.

Siz bu yazıyı okuduğunuzda, birleşme gerçekleşmiş ve bunun lansmanı yapılmış olacaktır muhtemelen. Bu arada, söylenenlere göre marka görsel kimliği de yenileniyormuş. Elbette, her şeye rağmen bu birleşme mevcut müktebatın üstüne yeni değerler ekleyecektir. Yeni değerleriyle birlikte yeni kimliği temsil edebilmesi açısından da görsel kimlik değişikliği bir zaruret olabilir. Önemli olan Yapı Kredi markasının korunmuş ve böyle bir değer heba edilmemiş olmasıdır. İşte, marka değerini bilmek demek, bu demektir.

## Uluslararası piyasalarda bugün itibarıyla “ham bilgi”nin varıl fiyatı...

Toffler, bilgi konusundaki düşünceleri derinleştirmeyi ve aktarmayı sürdürüyor. Alvin Toffler’in yeni kitabı “Zenginlik Devrimi”ne şöyle bir göz atıyordum. Toffler’in, bir zenginlik kaynağı olarak “bilgi” ve “petrol”ü karşılaştırırken “Petrolle bilgi arasında diğer temel bir fark, daha fazla petrol kullandıkça elimizde daha az kalması. Buna karşılık bilgiyi ne kadar çok kullanırsak o kadar çok bilgi yaratıyoruz. Ekonomiler artık kıt kaynakların tahsisi bilimi olarak tanımlanamaz. Bilgi, temelde tüketilemez bir kaynaktır.” ifadelerine rastlayınca, aklıma, bir yazımda kullandığım şu paragraf geldi: Kötü bir kalkınma anlayışımız var... Barajlar, doğalgaz boru hatları, demir çelik tesisleri, duble yollar falan... Bunlar olmasın demek mümkün değil, ama buraya kilitlenmişiz. Bilelim ki, maliyeti en düşük, katma değeri en yüksek ve tükenmeyen tek kaynak “yaratıcılık”tır. Adı üstünde “yaratıcılık”... Toffler’la devam edelim: “Geçen asırda

petrolü saklama ve dağıtma yöntemlerimiz yavaş yavaş bir değişim geçirdi; hâlâ boru hatlarına, depolara ve tankerlere muhtaç durumdayız. Buna karşılık bilgisayarların, uyduların, cep telefonlarının, internetin ve diğer teknolojilerin yayılmasıyla, bilgi yaratma ve saklama yöntemlerimizi, bilginin çürüme hızını, geçerliliğini ölçme şekillerimizi, daha fazla bilgi yaratma araçlarımızı, ifade edildikleri dilleri, uzmanlık derecelerini ve düzenlediği soyutlamaları, miktar ölçümlerini ve yayma yollarımızı sürekli değiştiriyoruz.” Toffler, bazı geri kafalı ekonomistlerin, devrim sözcüğünün bile yetersiz kalacağı bu değişime tepkilerinin hiçbir şey değişmiş gibi davranmak olduğunu, bunun nedeninin de, bilginin, piriçik veya arabaların kapı kollarının aksine, soyut bir şey olmasından kaynaklandığını söylüyor.

Ben değil, Toffler!

