

T.C.  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
BANKACILIK VE SİGORTACILIK ENSTİTÜSÜ  
BANKACILIK ANABİLİM DALI

**BANKACILIKTA FRANCHISING:  
DÜNYA ÖRNEKLERİ VE TÜRKİYE İÇİN MODEL ÖNERİSİ**

**DOKTORA TEZİ**

**HAZIRLAYAN: SİNEMİS ZENGİN**

İstanbul, 2015

T.C.  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
BANKACILIK VE SİGORTACILIK ENSTİTÜSÜ  
BANKACILIK ANABİLİM DALI

**BANKACILIKTA FRANCHISING:  
DÜNYA ÖRNEKLERİ VE TÜRKİYE İÇİN MODEL ÖNERİSİ**

**DOKTORA TEZİ**

**HAZIRLAYAN: SİNEMİS ZENGİN**

DANIŞMAN:  
PROF. DR. ERİŞAH ARICAN



T.C.  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü

Aşağıda belirtilen lisansüstü tez, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği hükümlerinde belirtilen esaslar çerçevesinde jüri önünde savunulmuş ve jüri tarafından başarılı bulunmuştur.

TEZ BAŞLIĞI : Bankacılıkta Franchising: Dünya Örnekleri ve Türkiye için Model Önerisi

TEZ TÜRÜ : Doktora

TEZİ HAZIRLAYAN : Sinemis ZENGİN

ANABİLİM DALI : Bankacılık

SAVUNMA TARİHİ : 28.07.2015

JÜRİ ÜYELERİ

GÖREVİ

ADI SOYADI

İmza

Danışman

Prof.Dr.Erişah ARICAN

Üye

Prof.Dr.Suat OKTAR

Üye

Prof.Dr.Nazım EKREN

Üye

Doç.Dr.Kaşif Batu TUNAY

Üye

Doç.Dr.Hasan DİNÇER

## TAAHHÜTNAME

**Marmara Üniversitesi**  
**Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü Müdürlüğüne,**

*Bankacılıkta Franchising : Diğer örnekleri ve Arçelik için Model önerisi.....* başlıklı tezime ilişkin olarak;

1. Tezimin fikir/hipotezi tümüyle tarafıma/tez danışmanıma/tez danışmanım ve tarafıma aittir.
2. Genel bilgiler ve tartışma kısmında yer alan tüm cümleler bana aittir. Kısmen veya tamamen kopyalama yapılması durumunda alınan kaynak belirtilmiştir.
3. Şekil, resim ve tablolar tarafımda oluşturulmuştur. Başka eserlerden yararlanılmış ise kaynak belirtilmiştir.
4. Tüm deneysel çalışma/araştırma anabilim dalımızda veya tez önerisinden itibaren açıkça belirtilen diğer kurumlarda bizzat yaptığım özgün çalışmamdır.
5. Materyal metod ve bulgular kısımlarında kullanılan tüm bilgiler özgün çalışmama aittir. İlgili fotoğraf, grafik ve tablolar bu çalışmanın bilimsel bulgularını içermektedir ve hiç bir kopyalama yapılmaksızın tarafımda oluşturulmuştur.
6. Tezin tümünde kaynaklar dışında tam kopyala-yapıştır usulüyle hazırlanmış metin yer almamaktadır.

Yukarıda belirtilen hususların doğruluğunu, aksi durumun tespiti halinde her türlü hukuki ve cezai sorumluluğun tarafıma ait olduğunu beyan, kabul ve taahhüt ederim.

Öğrencinin Adı Soyadı: *SİNEMTS ZENGİN*  
Tarih: *19/06/2019*  
İmza:



## TAAHHÜTNAME

**Marmara Üniversitesi  
Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü Müdürlüğüne,**

Danışmanı olduğum Sinemis BENGİL isimli öğrenci tarafından kaleme alınan Bankacılıkta Franchising: Dijital Dönüşüm ve Akademi başlıklı teze ilişkin olarak İçerik Model Önerisi

1. Tezin fikir/hipotezi tümüyle tarafıma ve/veya öğrencime aittir.
2. Tezde yer alan deneysel çalışma/araştırma danışmanlığım altında bizzat öğrencimin yaptığı özgün bir çalışmadır.
3. "Genel Bilgiler" ve "Tartışma" bölümlerinde yer alan bilgi ve yorumlar danışmanlığım altında öğrencim tarafından yazılmıştır. Bu bilgilerin kısmen veya tamamen kopyalanması halinde kaynak belirtilmesine dikkat edilmiştir.
- 4 "Bulgular" bölümünde sunulan verilerin tamamı fotoğraf, grafik ve tablo gibi görsel materyal dahil öğrencimin özgün çalışmasına aittir.

Yukarıda belirtilen hususların doğruluğunu beyan ederim.

Danışmanın Adı Soyadı: Prof. Dr. Erişah Arıcan

Tarih: 19.06.2015

İmza: Japah

## İÇİNDEKİLER

<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	<b>ix</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	<b>xi</b>
<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>xii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>xiii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>xiv</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>I. BÖLÜM: FRANCHISE KAVRAMI VE BANKACILIK SİSTEMİ TEORİK ÇERÇEVESİ</b> .....	<b>4</b>
1.1. FRANCHISE KAVRAMI VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	4
1.1.1. Franchise Doğuşu ve Gelişimi .....	5
1.1.2. Franchise Modelleri Üzerine Teorik Çerçeve.....	6
1.1.3. Hizmet Sektöründe Franchise Kavramının Doğuşu ve Gelişimi.....	21
1.1.4. Hizmet Sektöründe Önemli Franchise Örnekleri.....	22
1.2. BANKACILIK SEKTÖRÜ, PİYASA YAPISI VE ÖZELLİKLERİ .....	26
1.2.1. Bankacılık Kavramı .....	26
1.2.2. Faaliyet Konularına göre Bankalar .....	28
1.2.3. Dünya'da Bankacılık Sisteminin Gelişimi .....	35
1.2.4. Türkiye'de Bankacılık Sisteminin Gelişimi .....	41
1.2.5. Banka Yönetimi, Karlılık ve Risk.....	49

## **II. BÖLÜM: BANKACILIKTA FRANCHISE SİSTEMİ VE UYGULAMALARI**

.....	<b>56</b>
2.1. BANKACILIK SEKTÖRÜNDE FRANCHISE KAVRAMI.....	56
2.2. BANKACILIK SEKTÖRÜNDE FRANCHISE UYGULAMALARI.....	61
2.2.1. BNP Paribas Fortis Örneği .....	61
2.2.2. Adelaide ve Bendigo Bank Örneği .....	63
2.2.3. Bank of Queensland Örneği.....	66
2.2.4. Raiffeisen Örneği.....	68
2.2.5. Handelsbanken Örneği.....	69
2.2.6. SNS Bank.....	72
2.3. BANKACILIKTA POSTA ŞUBESİ KULLANIMI VE EKONOMİK BOYUTU .....	75
2.3.1. Almanya ve İngiltere'de PostBank Örneği.....	78
2.3.2. Brezilya Banco Posta Örneği .....	79
2.3.3. Fransa La Benque Posta Örneği.....	80
2.3.4. Hindistan Posta Bankacılığı Örneği.....	81
2.3.5. İtalya Bancoposta Örneği.....	82
2.3.6. Kanada Örneği .....	83
2.3.7. Türkiye'de Bankaların PTT işbirliği .....	84

## **III. BÖLÜM: ŞUBE BANKACILIĞI, BANKACILIK TRENDLERİ, DÜNYA**

<b>ÖRNEKLERİ VE GELECEĞİN FRANCHISE ŞUBELERİ .....</b>	<b>86</b>
3.1. DÜNYADA BANKACILIK TRENDİ VE ŞUBE ÖRNEKLERİ .....	86
3.2. GELECEĞİN ŞUBELERİ VE FRANCHISING .....	90
3.3. TÜRKİYE'DE ŞUBE YÖNETİMİ.....	95
3.4. TÜRKİYE'DE BANKACILIK TRENDİ .....	105

<b>IV. BÖLÜM: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE FRANCHISE SİSTEMİNİN UYGULANABİLİRLİĞİNE YÖNELİK ALAN ÇALIŞMASI.....</b>	<b>118</b>
4.1. UYGULAMANIN AMACI.....	118
4.2. UYGULAMANIN METODOLOJİSİ.....	118
4.3. UYGULAMANIN DEĞİŞKENLERİ.....	119
4.4. LİTERATÜR.....	131
4.5. ANKETİN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	136
<b>SONUÇ .....</b>	<b>143</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>147</b>





## TABLO LİSTESİ

TABLO 1.1. FRANCHİSE KONULU LİTERATÜR TARAMASI.....	16
TABLO 2.1. ŞUBE İŞLEMLERİNE GÖRE ŞUBE MODEL ÖNERİLERİ .....	57
TABLO 2.2. ŞUBE MODELLERİ VE OPERASYON YAPISI .....	59
TABLO 2.3. HANDESLBAKEN VE DİĞER BANKALARIN KARLILIK ORANLARI .....	71
TABLO 2.4. SNS BANKA ÖNCEKİ VE YENİ İŞ MODELİ YÖNETİM FARKLILIKLARI.....	73
TABLO 2.5. SNS BANKA ÖNCEKİ VE YENİ İŞ MODELİ EKONOMİK FARKLILIKLAR .....	74
TABLO 3.1. MCKİNSEY ŞUBE MODELLERİ .....	91
TABLO 3.2: ŞUBE MİZAN ÖRNEĞİ.....	96
TABLO 3.3: BANKALARIN FAİZ GELİR/GİDER VE FAİZ DIŞI GELİR/GİDER GELİŞİM.....	96
TABLO 3.4. İLLERE GÖRE FAALİYET GÖSTEREN BANKA ADEDİ.....	99
TABLO 3.5. ŞUBE SAYISI, MEVDUAT VE KREDİ RAKAMLARINA GÖRE EN YÜKSEK 10 İL..	101
TABLO 3.6. TÜREV FİNANSAL VARLIKLARIN GELİŞİMİ .....	104
TABLO 3.7. TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜ DAĞITIM KANALLARI GELİŞİM.....	106
TABLO 3.8. BANKA, ŞUBE, ÇALIŞAN SAYISI VE TASARRUF MEVDUAT GELİŞİMİ (2010-2014) .....	108
TABLO 3.9. ÇAĞRI MERKEZİ ÇAĞRI ADEDİ GELİŞİMİ .....	108
TABLO 3.10. FİNANSAL İŞLEM ADET VE HACİM GELİŞİM .....	109
TABLO 3.11. ÇAĞRI MERKEZİ HİZMET TÜRLERİNE GÖRE BANKA SAYISI .....	110
TABLO 3.12. POS, KREDİ KARTI VE BANKA KARTI ADET GELİŞİMİ.....	111
TABLO 3.13. İNTERNET BANKACILIĞI MÜŞTERİ GELİŞİMİ .....	112
TABLO 3.14. MOBİL BANKACILIK MÜŞTERİ GELİŞİMİ .....	112
TABLO 3.15. İNTERNET BANKACILIĞI ÜRÜN İŞLEM ADETLERİ (BİN) VE GELİŞİMİ .....	114
TABLO 3.16. MOBİL BANKACILIK ÜRÜN İŞLEM ADETLERİ (BİN) VE GELİŞİMİ .....	114
TABLO 4.1. KMO AND BARTLETT'S TEST SPSS ÇIKTISI.....	119
TABLO 4.2. TOTAL VARIANCE EXPLAINED SPSS ÇIKTISI .....	120
TABLO 4.3. FAKTÖR ANALİZİ SPSS ÇIKTISI (İLK ADIM).....	120
TABLO 4.4. GÜVENİRLİK ANALİZİ SPSS ÇIKTISI.....	121
TABLO 4.5. SINIFLARIN ÖZELLİKLERİ .....	121
TABLO 4.6. İLÇELERİN SINIFLANDIRILMASI.....	122

TABLO 4.7. İKAMET EDİLEN YER FREKANS TABLOSU SPSS ÇIKTISI.....	123
TABLO 4.8. GELİR DAĞILIMI FREKANS TABLOSU SPSS ÇIKTISI.....	124
TABLO 4.9. YAŞ FREKANS TABLOSU SPSS ÇIKTISI.....	124
TABLO 4.10. CİNSİYET FREKANS TABLOSU SPSS ÇIKTISI.....	125
TABLO 4.11. EĞİTİM DÜZEYİ FREKANS TABLOSU SPSS ÇIKTISI .....	125
TABLO 4.12. ÇALIŞMA ŞEKLİ FREKANS TABLOSU SPSS ÇIKTISI .....	126
TABLO 4.13. İŞLEM KANALLARI FREKANS TABLOSU SPSS ÇIKTISI .....	126
TABLO 4.14. BANKA KULLANIM NEDENLERİ FREKANS TABLOSU SPSS ÇIKTISI.....	127
TABLO 4.15. ŞUBE PERSONELİ HAKKINDA DÜŞÜNCE FREKANS TABLOSU SPSS ÇIKTISI.....	127
TABLO 4.16. BANKA ŞUBELERİ SAHİPLİK FREKANS TABLOSU SPSS ÇIKTISI .....	128
TABLO 4.17. BANKA ŞUBELERİ FRANCHİSE ALGISI FREKANS TABLOSU SPSS ÇIKTISI	128
TABLO 4.18. İŞLEM ÜCRETİ ÖDEMELİK YERİNE KENDİ BAŞINA İŞLEM YAPMA TERCİHİ FREKANS TABLOSU SPSS ÇIKTISI .....	129
TABLO 4.19. H1 ANOVA TESTİ SPSS ÇIKTISI .....	136
TABLO 4.20. H2 ANOVA TESTİ SPSS ÇIKTISI .....	137
TABLO 4.21. H3 Kİ-KARE TESTİ SPSS ÇIKTISI .....	138
TABLO 4.22. H4 Kİ-KARE TESTİ SPSS ÇIKTISI .....	139
TABLO 4.23. H4 Kİ-KARE TESTİ SPSS ÇIKTISI .....	140
TABLO 4.24. H6 Kİ-KARE TESTİ SPSS ÇIKTISI .....	141

## ŞEKİL LİSTESİ

ŞEKİL 1.1. FRANCHİSE MODELİ GELİŞTİRME SÜRECİ.....	9
ŞEKİL 1.2. ÜRETİCİ VE DAĞITICI ORTAKLIK MODELİ .....	11
ŞEKİL 1.3. FRANCHİSE SİSTEMİ ÇALIŞMA MODELİ .....	25
ŞEKİL 1.4. BANKALARIN KLASİK ORGANİZASYON YAPISI.....	29
ŞEKİL 1.5. MEVDUAT VE KREDİ PİYASASININ FAİZ VE TALEP GRAFİĞİ .....	49
ŞEKİL 2.1. BENDİGO COMMUNITY BANK YAPISI .....	64
ŞEKİL 2.2. BANK OF QUEENSLAND ŞUBE KARNESİ .....	67
ŞEKİL 2.3: HANDELSBANKEN ORGANİZASYON MODELİ .....	70
ŞEKİL 3.1. BANKA VE ŞUBE TRANSFER FİYATLAMA.....	98
ŞEKİL 4.1. BANKA SEÇME NEDENLERİ.....	129
ŞEKİL 4.2. EN ÇOK YAPILAN BANKACILIK İŞLEMLERİ.....	130

## ÖNSÖZ

Tezin ortaya çıkmasında yardımlarını esirgemeyen, öğrencisi olmaktan onur duyduğum Prof Dr. Nazım EKREN ve Prof. Dr. Erişah ARICAN'a sonsuz saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Değerli eleştiri ve katkılarından dolayı destek sağlayan Prof. Dr. Suat OKTAR'a, tez konusunun seçiminde destek sağlayan Dr. Ekrem KESKİN'e, bankacılık sektöründe çalışma imkanı sunan ve doktora yapma fikrini oluşturan Dr. Önder HALİSDEMİR'e, doktora yapma imkanı sağlayan yöneticilerim M. Emre ALPAY, Belma ÖZKAYA, Özgür Burak KAPTAN, Beyza KOYAŞ, Mehmet RÜSTEMOĞLU, Tuğhan İLERCİL ve tüm çalışma arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak da her zaman beni destekleyen sevgili babam Barbaros H. BİNİCİOĞLU ve tüm aileme teşekkür ederim.

## ÖZET

Franchising, şirketlerin genişleme ve rekabet etme stratejileri için fiziki dağıtım kanallarının yaygınlaştırılmasında en önemli ortaklık modeli olarak görülmektedir. Türkiye'de de banka dışı sektörlerde sıkça tercih edilen bir modeldir. Şube maliyetlerinin artması, teknolojisinin de gelişimi ile fiziki banka kanallarının franchise olarak yönetildiği şube modellerine olgunlaşmış bankacılık sistemi olan ülkelerde rastlanmaktadır. Daha çok kitleye hitap etmek, nakit akışının az olduğu hızlı işlemlerin yapılmasının sağlamak, çok şubeli bankalar ile rekabet edebilmek için bankacılıkta franchising modeli tercih edilmeye başlanmıştır.

Türkiye'de artan şube maliyetleri, sektöre giren yeni bankalar ile orta ve küçük ölçekli bankaların çok şubeli bankalara karşı rekabet gücünün git gide azalmaktadır. İhtiyaçlar ve hedefler doğrultusunda oluşan koşullar franchising modelinin bankacılık sektöründe de çözüm olacağını işaret etmektedir. Dünya örnekleri incelendiğinde de olgunlaşmış bankacılık sisteminin gerekliliklerinden birinin franchise şube modeli olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmada, Türkiye'de gelişen bankacılık sisteminin franchise banka şube modeline uygunluğu, dünya bankacılık gelişimi, müşteri, mevzuat ve banka açısından ele alınarak incelenmiştir.

## **ABSTRACT**

Franchising is considered as one of the important partnership models in extending the distribution channels of firms for their development and competition strategies. In Turkey, it is very common in sectors outside banking. Franchising bank branches is commonly encountered in developed countries as a result of increasing costs and the benefits provided by advanced technology making it easier to reach masses, decrease processing times - and thus, compete against large banks with less costs.

Increased branch costs and new entries to the Turkish retail banking market reduce the competition power of small and middle size banks against large banks, which enjoy considerable economies of scale. As a result of these cost and competitive pressures, franchising bank branches can be considered as a solution in Turkey. This essay attempts to introduce a new model for the future of bank branches in Turkey, evaluates different franchising models, investigates banking trends around the world, analyzes the demands of retail banking customers, and identifies possible conflicts with the banking system regulations.

## GİRİŞ

Bankalar rekabetin artması, yeni düzenlemeler, teknolojinin gelişmesi ve müşteri odaklı hizmet anlayışı ile maliyetlerini daha iyi yöneten kurumlar haline gelmiştir. Bankaların şube dışındaki kanalları hızla gelişirken ana dağıtım kanalı ve müşteriler ile en önemli temas noktası olarak görülen şubeler de değişimden etkilenmiştir. Şubelerin değişiminde en önemli rol artan şube maliyetleridir. Şube maliyetlerinin artmasından dolayı bankaların farklı şube modellerine yönelmesi gerekmektedir.

Bankaların, yeni şube modelleri ile şube sayılarını düşürmeden daha etkin bir şekilde geleneksel dağıtım kanalına yatırım yaptıkları görülmektedir. Fiziki kanallar hem bankalar için satış noktaları olarak görülürken hem de ülke ekonomisi için katkı sağladığına dair araştırmalar bulunmaktadır. Dünya'da posta bankacılığı devlet tarafından desteklenen fiziki kanallardan biridir. Fransa, İtalya, Kanada, İngiltere, Almanya, Brezilya ve Hindistan posta bankacılığında küçük birimkimler bankacılık sistemine dahil edilmekte, tasarruf oranı arttırılmakta ve emeklilik birikimleri desteklenmektedir. Türkiye'deki posta bankacılığında ise kredi kullanımı, para transferi ve mevduat işlemleri yapılmamaktadır.

Dünya'da örneklerine rastlanan diğer şube modellerinden biri de franchise şubelerdir. Özellikle müşterilerin kendi başlarına işlem yapabildikleri, nakit akışının olmadığı, randevu alarak merkezden danışmanlık alabildiği daha çok operasyon için kullanılan şubelerdir. BNP Paribas Fortis Belçika, Adelaide Bank, Bank of Queensland, Reiffeisen, Haldelsbanken, SNS Bank ve Agile Bank franchise şube modelini kullandığı bilinen bankalardır. Özellikle gelişmiş ekonomilerde görülen franchise şubeler gelişen ekonomiler için örnek teşkil etmektedir.

McKinsey, Accenture ve Pwc gibi danışmanlık firmaları geleceğin şube modellerini, şubelerin ihtiyaca göre sınıflandırılarak şube gelirlerini optimize eden dağıtım kanalları olarak tanımlamıştır. Şubeler yaptıkları işlemler ile sınıflandırılarak operasyon ağırlıklı, satış sonrası hizmet sağlayan şubelerin franchise olarak

verilebilmesi, özel bankacılık gibi üstü düzey şubelerin ise markalaşma amacıyla kullanılabilceğini belirtmişlerdir. Ayrıca yerel bölgeyi tanıyan şubenin aynı zamanda sahibi olan şube yöneticilerinin bölgeye özel geliştirdikleri çözümler ile şube performanslarının artacağı ve yerel bölgenin kalkınmasına katkı sağlayacağı görüşü de yer almaktadır.

Türkiye'de banka şube performansı ve şube maliyetlerin azaltılması üzerine çok sayıda çalışma yapılmaktadır. Şube karnelerinin belirlenmesi, şubede yapılan ve karlılığı düşük olan işlemlerin maliyeti daha düşük dağıtım kanallarına yönlendirilmesi, şubelerin küçültülmesi, ana cadde yerine bir arka sokağa taşınması şubeler için yapılan çalışmalardan bazılarıdır. Türkiye'de son dönemde gelişen diğer fiziksel kanal ise banka dışı kanallardan kredi ve kredi kartı başvuru sistemlerinin kurulmasıdır. PTT'nin yanı sıra bankalar anlaşmalı mobilya, teknoloji marketleri, süper marketler aracılığı ile kredi işlemleri yapılabilmektedir. Şube yoğunluğunun azaltılmasına yönelik çalışmalar yapılsada büyük bankalar ile küçük ve orta ölçekli bankaların bölgesel şube yoğunlukları arasında eşitsizlik bulunmaktadır.

Bankaların ulaşabileceği kişi sayısı ile şube sayısı doğru orantılı olduğundan bankaların karlılığı üzerinde şube sayısının önemli etkisi bulunmaktadır. Banka sınıflarına bakıldığında ortalama 1.000 adet şubesi olan büyük bankalar ile ortalama 600 şubesi olan orta ölçekli bankaların şube sayılarını büyük bankalar seviyesine getirerek rekabet etmesi ve bu süreçte şube maliyetlerini yönetmesi kolay değildir. Banka şubelerinin franchise olarak verilmesine imkan sunulması, şube maliyetlerinin düşürülmesi, banka dışı kesimin banka sistemine dahil edilmesi ve daha homojen bir banka sisteminin sağlanması için önemlidir. Bu nedenle tezin amacı Dünya'daki gelişmeleri ve şube modellerini inceleyerek Türkiye'deki bankacılık sistemine uygunluğunu araştırmak, franchise şube bankacılığının Türkiye'deki algısını ölçmek ve ileriye yönelik uygun şube modellerini sunmaktır. Çalışmada Türkiye'de bankacılık kavramı ile franchise iş modelinin uygulanması araştırılmış ve franchise şube bankacılığına alt yapı sağlayacak çözümler sunulmuştur.



Çalışmanın ilk bölümünde Franchise kavramı teorik olarak incelenmiş, hizmet sektöründe kullanılan franchise modelleri araştırılmış, bankacılık yapısı ele alınarak franchise sisteminin banka şubelerinde uygulanabilirliği hakkında araştırma yapılmıştır. Bankaların gelişim süreci incelenerek bankacılığın ekonomideki görev ve sorumlulukları tespit edilmiştir. Bankaların görevleri incelenmiş, banka yapısı hakkında bilgi edinilmiştir. Klasik bankacılık ile modern bankacılık arasındaki farkların çıkartılması ve bankacılık sektöründeki değişimlerin tespit edilmesi ile gelecek bankacılık sistemi hakkında öngörü edinilmiştir.

İkinci bölümde bankacılık sektöründe franchise modelini kullanan bankalar ve franchise modeli benzer bir yapı kullanılan posta bankacılığı incelenmiştir. Özelleştirilmiş hizmet noktaları tarafından verilen hizmetler doğrultusunda ülke bazında bankacılık sınırları belirlenmiştir. Danışmanlık firmaları tarafından bankalara tavsiye edilen şube yapıları araştırılarak şubelerde yapılan işlemlere göre sınıflandırılan şubeler hakkında bilgi sağlanmıştır.

Üçüncü bölümde, Dünya'da ve Türkiye'de mevcut şube modelleri ve karlılık modelleri hakkında bilgiler yer almaktadır. Şubelerin ana ürünü olan mevduat ve kredi fiyatlaması anlatılmıştır. Şube bilanço kalemleri, performans göstergeleri hakkında bilgi verilmiştir. Şubelerde yapılan işlemler ve nitelikleri değerlendirilmiştir.

Dördüncü bölümde, müşterilerin banka alışkanlıkları belirlenerek banka beklentileri sınıflandırılmıştır. Banka şubelerinin bilinirliği araştırılmış, franchise banka şubelerine yaklaşım tespit edilmeye çalışılmıştır. Banka ürün kullanımı ve demografik yapı ile franchise şubelere bakış açısı arasında ilişki araştırılmıştır.

Sonuç bölümünde ise Türkiye'nin bankacılık yapısı, pazar ve rekabet koşulları göz önünde bulundurularak Türkiye'de yer alan bankalar ve Türkiye pazarına girmek isteyen bankalar için uygun franchise şube model önerisi sunulmuştur.

# I. BÖLÜM: FRANCHISE KAVRAMI VE BANKACILIK SİSTEMİ TEORİK ÇERÇEVESİ

## 1.1. Franchise Kavramı ve Kavramsal Çerçeve

Franchising, franchiser ve franchisee olmak üzere iki bağımsız kuruluşun arasındaki lisans anlaşmasıdır. Franchiser, franchise'a konu olan hizmet ya da ürün sağlayıcısı, franchisee lisans sözleşmesi kapsamında bu ürün ya da hizmetin dağıtıcısı olarak ifade edilmektedir. Franchisee anlaşma ile franchiserın sağladığı hizmet ya da ürünün operasyonunu yürütmektedir. Bunun karşılığında franchiser'a marka ve diğer hakların kullanım ücretini ödemeyi kabul etmektedir.<sup>1</sup>

2007 yılında yapılan araştırmaya göre Amerika'da 453,326 adet franchise kuruluşu ve bu kurumlarda çalışan 7 milyon kişi ile büyük bir pazardır. Franchise şirketlerinin %44'ü gıda ve restoran üzerine hizmet verirken, %0.2'lik gibi çok küçük bir kısmını finans ve sigortacılık oluşturmaktadır.<sup>2</sup>

Franchise sisteminin günümüzde çok kullanılmasının nedenleri arasında sermaye gereksinimi, operasyonel maliyetlerin düşürülmesi, iyi bir büyüme modeli olarak bilinmesi, markalaşma sürecinin hızlandırması, pazarda büyüme sağlayarak karlılığın artırılması gibi faktörler sayılmaktadır. Başarılı franchise için gerekli unsurların incelenmesi ve franchise uygulanacak sektöre uygun modelin geliştirilmesi gerekmektedir.

---

<sup>1</sup> Barbara BESHLE "An Introduction to Franchising", IFA Educational Foundation, 2010, Washington, s.1-45

<sup>2</sup> Census, "2007 Economic Census Franchise Statistics", 2007,  
<http://www.census.gov/newsroom/releases/pdf/franchiseflyer.pdf> (13.11.2014)

### 1.1.1. Franchise Doğuşu ve Gelişimi

"Franchise" Anglo-Fransızca kökenli bir kelime olup, "bağımsızlık" anlamına gelmektedir. Günümüzde Franchise için ödenen sabit ücretler "Royalty" ödemeleri olarak adlandırılmaktadır. Royalty, 1800 yılı öncesinde derebeylikler tarafından köylülere alınan ücretleri ifade etmek için kullanılmıştır. Bu dönemde görülen ilk franchising örnekleri, devlete ait olan bazı toprakların, vapur gibi taşıma araçlarının işletilerek karşılığında vergi gibi ücretlerin ödenmesinde görülmüştür.

1800- 1900 yılları arasında Almanya'da ve İngiltere'de finansal problemler yaşayan bira satıcıları ile dağıtım imkanı yakalayan bira mayası satıcısı arasında herhangi bir kontrole tabi olmayan franchise uygulaması görülmüştür. Günümüze en yakın ve en başarılı franchise örneği 1851 yılında Singer dikiş makinaları üreticisinin geliştirdiği modeldir. Bu dönemde finansal zorluk yaşayan ve dağıtım ağı olmayan Singer firması dikiş makinalarının satışı ve tamiri için komisyon modeli geliştirmiştir. 1980 yılında ise Amerika hükümeti su, benzin ve elektrik dağıtımının tekelleştirilmesi için franchise modelini kullanmıştır.

1901-1950 yılları arasında franchise modeli Henry Ford tarafından, otomobil satışı için kullanılmıştır. Bu dönemde makina parçası satışı, benzin istasyonları, eczane, gıda gibi birçok sektörde franchise sisteminde ilkleri yaşamıştır.<sup>3</sup>

İkinci dünya savaşından sonra iş gücüne, her türlü hizmet ve ürüne ihtiyaç duyulması franchising dağıtımını ürün ve servis formatı olarak ikiye ayırarak, hızlı bir şekilde yayılmasını sağlamıştır. Bu dönemde franchising sisteminin hızlı yayılması düşük sermaye ve kötü yönetim nedeniyle problemleri de beraberinde getirmiştir. Bu problemlerin çözülmesi ve franchising sisteminin tanımlanması için 1970 yılında Kaliforniya'da franchising ile ilgili düzenlemeler ilk kez hazırlanmıştır.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Mario L. HERMAN, "History of Franchising", Riyadh Chamber of Commerce and Industry, s.1-18, <http://www.riyadhchamber.org.sa/mainpage/asthmar/Documents/HistoryofFranchising.pdf> (14.11.2014)

<sup>4</sup> Grey ROQUET, "The History And Regulation of Franchising", Rogerson Business Services, <http://www.rogeronbusinessservices.com/docs/TheHistoryAndRegulationOfFranchising.pdf> (14.11.2014)

Kaliforniya'nın franchising üzerine getirdiği düzenlemelerin ardından on beş eyalet daha bu düzenlemeleri kabul etmiştir. Bu tarihten sonra franchising üzerine yapılan en geniş düzenleme 1 Haziran 2007 tarihinde yapılmıştır. Federal Ticaret Komisyonu tarafından getirilen düzenlemede, FTC Franchise Kanunları ile franchising sözleşmeye tabii uzun dönemli iş ilişkisi olarak tanımlanmıştır. Ticari anlaşmanın franchise olarak anılması için aşağıdaki unsurların açıkça belirtilmesi gerekmektedir;<sup>5</sup>

1. Franchisee, Franchisor'ın ticari ünvanı ile ilgili ya da ilişkilendirilmiş tüm faaliyetleri, hizmet teklifi, ürün satışı, ürün dağıtımı ve yürütme hakkı elde edecektir.
2. Franchiser, Franchisee'nin yürüttüğü faaliyetleri doğru şekilde yürütebilmesi için kontrol yetkisine sahip olacak ve operasyon işlemleri için destek verme hakkı bulunacaktır.
3. Franchise operasyonunun sonucu olarak, franchisee gerekli ya da vadettiği tüm ödemeleri Franchiser'a yapmak zorundadır.

### **1.1.2. Franchise Modelleri Üzerine Teorik Çerçeve**

Franchising dünyada çok yaygın olarak kullanılan iş modeli olsa da başarılı olması için sistem tasarımının yapılan işin yapısına uygun olması ve tüm franchisee'lerinde operasyonun ve hizmetin aynı şekilde yürütülmesi gerekmektedir. Franchising'in başarılı olması için rol oynayan unsurların belirlenmesi, risklerin tespit edilmesi ve etkilerinin gözlemlenerek modelin kurulması üzerine çalışmalar yer almaktadır.

Elango ve Fried (1997) tarafından hazırlanan franchising üzerine literatür taraması çalışmasında, franchising üzerine yapılan araştırmalar üç ana başlıkta incelenmektedir. İlki franchising ve ortaklık başlığı altında ortaklık ilişkileri değerlendirmektedir. Özel franchise yapısında franchiser fiyatı belirlemektedir,

---

<sup>5</sup> Joan R. F. BAER, "Overview Of Federal And State Laws Regulating Franchises, Distributorships, Dealerships, Business Opportunities And Sales Representatives", Greensfelder Law, 1187671/V-2, 2012, s.1-10

franchisee bu fiyat üzerinden faaliyetine devam etmektedir. Münhasır bölge anlaşmalarında franchisee sadece belirli bir bölge için yetkili olarak faaliyet sürdürmektedir. Münhasır anlaşmalarda ise franchisee, franchiser dışında iş birliği sağlanması engellenmektedir. Gereklik anlaşmalarında ise franchisee gerekli tüm hizmet ve ürünlerin franchiser'dan alması zorunlu tutulmaktadır. Çalışmanın ikinci kısmında franchising ilişkilerinin kurulması yer almaktadır. Bu bölümde franchising kar optimizasyonunun sağlanmasına yönelik çalışmalar incelenmiştir. Firmaların franchise vermesinin en önemli nedenleri arasında "kaynak yetersizliği" problemi yer almaktadır. Buna göre franchiser'ın büyümek için yeterli kaynağı bulunmamaktadır ve franchisee'nın sermayesinden yararlanarak büyümek istemektedir. Diğer görüş ise acente (agency) teorisidir. Bu teoriye göre Şirket yöneticileri gelirleri sabit olduğu için görevlerini tam olarak yerine getirmeyerek yüksek kontrol maliyetlerine neden olurken, franchisee olarak çalışan acentelerin Şirket sahibi olan acentelere göre daha iyi çalıştığı görülmüştür. Franchisee'ların daha iyi performans göstermesi nedeniyle franchise tercih edilmektedir. Franchise ilişkilerinin kurulmasının bir nedeni ise uluslararası franchising ile franchiser'lar diğer ülkelerdeki pazarlara girerek, ölçek ekonomisinden yararlanmak istemektedirler. Franchising ilişkisini etkileyen diğer konu ise franchiser tarafından talep edilen ücretlerdir. Bu  cretler franchiser'ın marka değeri, verdiği destekler ve pazar payına göre deĐiŐmektedir. Franchise sisteminin performansının arttırılması için sabit ödemelerin yerine baŐlangıç  creti ve satış bağlantılı kar paylaŐımının daha iyi sonuç sağladığı belirtilmektedir. Firmaların franchise vermeleri üzerine araştırma yapıldığında, franchiser ile franchisee'nin amaçlarının tamamen zıt olduğu belirtilmiştir. Ortaklar arasında çatıŐmayı önlemek amacıyla matematiksel modeller üretilmiŐtir. Bu modeller aracılığı ile optimum yer seçimi ve franchisee sayısı belirlenerek kar maksimizasyonu sağlanabilmektedir. Çalışmanın   nc  kısmında franchising sisteminin yürütülmesi için franchiser'ın gücünü ve kontrolünün hissedildiği yapının kurulması önerilmektedir. Bu yapı için en önemli konularda biri franchiser'ın sağladığı planlama ve eğitim gibi desteklerdir. Ayrıca franchisee'nın finansal konularda franchiser'a bağlı olması franchiser'ın gücünü arttıran diğer bir unsur olduğu belirtilmektedir.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> B. ELANGO ve Vance H. FRIED, "Franchising Research: A literature Review and Synthesis", Journal of Small

Franchising firmaların şube performanslarını arttırmak için ya da hizmet dağıtım maliyetlerini düşürmek için kullanıldığı iş modelidir. Franchise performansı üzerine yapılan araştırmalarda performansını olumsuz etkilediği ve maliyetler üzerinde de olumsuz etkilerinin olduğuna dair çalışmalar yer almaktadır.

Rubin (1978), çalışmasında franchise başarılı franchise sözleşmesi'nin çalışma saatlerini, performansını arttırarak satışlar üzerinde olumlu etkisi olduğunu göstermiştir. Franchise sözleşmesinin yapısında bulunan ürün satışı destekleyici maddeler, ürün kalite kontrolleri, eğitim gibi franchisee'nin gelişimini sağlayacak unsurların yer alması gerektiğini savunmaktadır.<sup>7</sup>

Norton (1988), çalışmasında kapasite problemini ele alarak franchise performansı üzerindeki etkisini incelemiştir. Firmaların franchise yerine şube sahipliği ile genişlemesi durumunda, bu genişlemenin büyüklüğü ve üretilen değer doğrultusunda şubelerin kontrol problemi ortaya çıkmaktadır. Bu da hizmet kalitesini ve satışları düşürmektedir. Şube sahipliği yerine franchise şubelerinin kullanılması satışları arttırarak karlılığa önemli katkı sağladığını ortaya koymuştur.<sup>8</sup>

Steven (2000), çalışmasında franchise sisteminin hizmet kalitesini düşürdüğünü ve franchisingin yapısının buna meyilli olduğunu savunmaktadır. Steven, restaurant ve otellerin franchise ve kendine ait olan şubelerinde kaliteyi etkileyen unsurları belirleyerek bunları puanlanmıştır. Puanlama sonucunda kendilerine ait olan şubeler franchise şubelerine göre hizmet kalitesinin daha iyi olduğunu gösteren daha yüksek puan almıştır. Steven'a göre franchising, franchise şubeyi kapatma maliyetinin, kendi

---

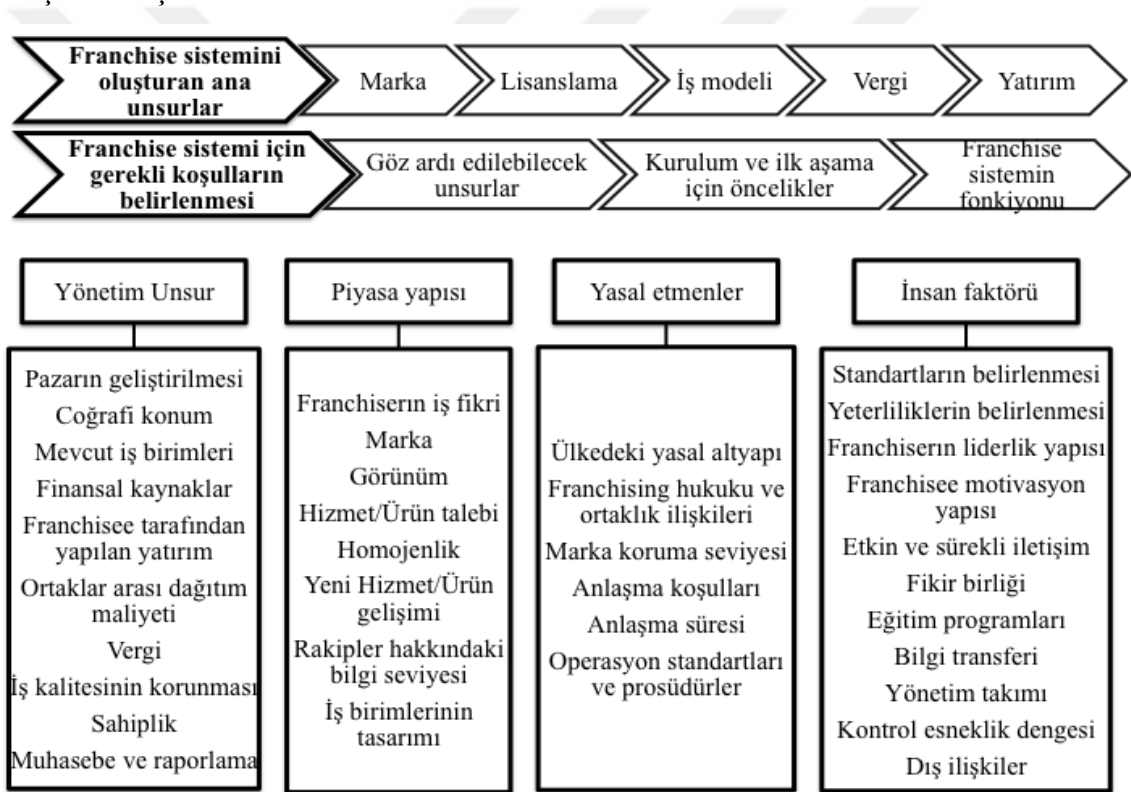
Business Management, Temmuz 1997, s.68-81

<sup>7</sup> Paul H. RUBIN, "The Theory Of The Firm And The Structure Of The Franchise Contract" Journal of Law and Economics, Sayı 21, No. 1, 1978, s. 223-233

<sup>8</sup> Seth W. NORTON, "Franchising, Brand Name Capital, And The Entrepreneurial Capacity Problem", Strategic Management Journal, Sayı 9, 1988, s.105-114

şubelerinde çalışan birinin işten çıkarılmasından daha maliyetlidir. Bu da franchise maliyetini arttırmaktadır.<sup>9</sup>

Kavaliauske ve Vaiginiene (2011), çalışmalarında franshise modelini etkileyen unsurları inceleyerek franshise modelinin kurulma sürecine yer vermiştir. Çalışmaya göre franchising sistemini etkileyen dört ana unsur bulunmaktadır. Bunlar, yönetim unsuru, piyasa yapısı, yasal etmenler ve insan faktörüdür. Franchising yapısını oluşturan unsurlar ise marka, lisanslama, iş modeli, vergi ve yatırımlardır. Çalışmada franchise sistemi göz önünde bulundurularak franchise modeli geliştirme süreci oluşturulmuştur.<sup>10</sup>



### Şekil 1.1. Franchise Modeli Geliştirme Süreci

Kaynak: M. Kavaliauske, "Franchise Business Development Model: Theoretical Considerations", s.329

<sup>9</sup> Michael C. STEVEN, " The Effect of Organizational Form on Quality: The Case of Franchising", Journal of Economic Behavior and Organization, Sayı 43, 2000, s.295-318

<sup>10</sup> Monika KAVALIAUSKE ve Erika VAIGINIENE, "Franchise Business Development Model: Theoretical Considerations", Verlas Teorija Ir Praktika Business Theory and Practice, Sayı 323 No 331, 2011

Davies ve diğeri (2009), franchise sisteminin başarısında sistem altyapısı ve tasarımın yanı sıra güven unsurunun da franchising başarısında önemli olduğunu gösteren bir çalışma yayınlamışlardır. Bu çalışmada 135 otomobil servis franchisee'leri ile anket yapılarak tatmin, çıkar çatışması ve güven unsurlarını içeren çok boyutlu bir model ortaya koymuşlardır. Çalışmanın amacı franchiser ile franchisee arasında amaç ve ilginin dikkatli bir şekilde kurgulanarak franchisee'nin hata yapma riskini en aza indirmektir. Çalışmada anket sonuçları 7'li Likert ölçeği ile değerlendirilmiştir. Anket sonuçları ile oluşturulan modele göre tatmin çıkar çatışması ile negatif ilişkili, güven ile pozitif ilişkilidir. Çıkar çatışması ve güven arasında negatif ilişki olsa da tamamen etkilediği ifade edilmemektedir. Tatmin, çıkar çatışması ve güven unsurlarının üçünün de uyum için pozitif ve belirgin etkisi bulunmaktadır. Sonuç olarak çalışmada iki seviyeden oluşan bir yapının tasarlanması önerilmektedir. Franchise sözleşmesinde franchisee'nin kariyer gelişimi, amacı ve ekonomik başarısına dair hususlar yer verilerek franchiser'ın girişimcinin gelişimi ve başarısı için kaçınılmaz ve destekleyici unsur olarak yer alacaktır.<sup>11</sup>

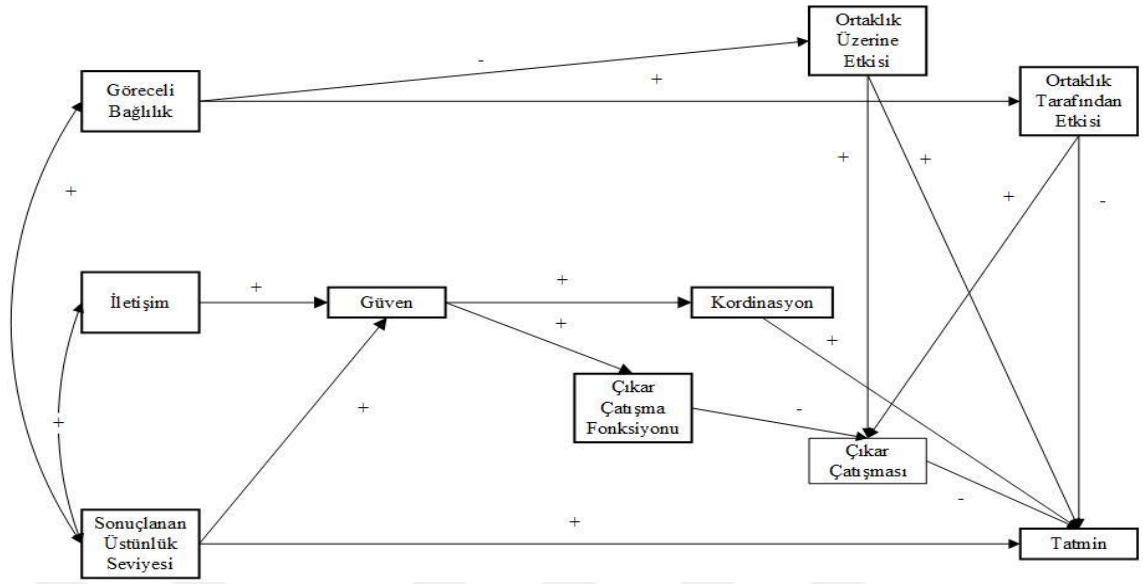
Anderson ve Narus (1990), çalışmalarında bir firmanın bağımsız diğer firmaya bağlı olarak başarı göstermesini etkileyen unsurları belirlemişlerdir. Araştırma 504 toptancı firma çalışanı tarafından doldurulan formlar ile yapılmıştır. İlişkinin, ortak firma üzerindeki etkileri ve ortak firmanın bağımsız çalışma üzerinde oluşan etkileri belirlenmiştir. Ayrıca bu etkilerin ortaklardan birini harekete geçirmesiyle diğer firmaya karşı gücünü kullanma nedenlerini inceleyerek bu ilişkinin şekillendirilmesi üzerinde durulmuştur. Bir firmanın uyumlu çalışması ile firmadan etkilenmesi arasında pozitif bağlantı, firma üzerine kurulan etki ile negatif bağlantı olduğu görülmüştür. Çalışmada firmaların beraber çalışması için ortaklık modeli geliştirilmiştir.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Mark A. P. DAVIES ve diğeri "A model of Trust and Compliance in Fanchise Relationships", Journal of Business Venturing, Sayı 26, No 3, 2011, s 321-340

<sup>12</sup> James C. ANDERSON, ve James A. NARUS, "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships" Journal of Marketing, Sayı 54, No 1, 1990, s.42-58





## Şekil 1.2. Üretici ve Dağıtıcı Ortaklık Modeli

Kaynak: James C. ANDERSON ve James A. NARUS, "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships",s.44

Bürkle ve Posselt (2008) çalışmasında firmaların hem franchise şubeleri hem de kendine ait şubeleri kullanma nedenlerini firmanın risk yapısı ile ilişkilendirerek incelemişlerdir. Franchise sisteminin çoklu sahiplik modelini açıklayan önceki çalışmalara göre firmaların çoklu modeli kullanma nedenleri aşağıda yer almaktadır.

1. Firmanın kuruluş aşamasında yeterli sermayesi olmadığı için franchise modelini kullanmaktadır. Ancak daha sonra yeterli sermaye edinimi ile kendine ait şubeleri açmaya başlamaktadır. Bu franchise'ın hayat döngüsü olarak ifade edilmektedir.
2. Hizmet kalitesini sürdürebilmek ve pazarı anlayabilmek için franchise şubelerin yanında şube açarak gelişmeleri takip etmek için kullanılmaktadır.
3. Sadece franchise şubesi olan firmaların franchisee'ler ile pazarlık gücünü kaybetme ihtimali olabileceğinden, bu gücü kaybetmemek için çoklu model kullanılmaktadır.
4. Franchise şubelerin gizlenmesi ve marka değerinin sürdürülebilmesi için kullanılmaktadır.
5. Operasyonel maliyetleri düşürmek için kullanılmaktadır.

6. Franchise şubeler ile kendine ait şubelerin performansı incelenerek şube yöneticilerinin motivasyonunu arttırmak için de çoklu modeli kullanan firmalar bulunmaktadır.

Yapılan çalışmada, çoklu modellerin kullanımına risk faktörü de eklenmiştir. Franchise şubelerin arasındaki ayrışmanın artması karlılığı etkileyerek franchise şube açma isteğini azaltmaktadır. Franchise şubelerin sayısı kontrol maliyeti ve firmanın riski ile optimize edilerek belirlenmektedir. Burada yaşam döngüsünü tamamlamış büyük firmaların daha çok franchise şubeye sahip olabileceği öngörülmektedir.<sup>13</sup>

Barthelemy (2011), franchise kullanımını acente teorisinin yanı sıra kurumsal teori ile ilişkilendirmektedir. Araştırma 132 Fransız franchise zinciri üzerinde yapılmıştır. Kurumsal düşüncenin acente düşüncesinin yönetilmesinde ve franchise kullanım kararı ile ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Başarılı franchise örnekleri franchise performansı için yerel acentenin kullandığı girdiler ve franchisee'nin fırsat tehlikesinein önemli olduğunu göstermiştir.<sup>14</sup>

Maruyama ve Yamashita (2011), Japonya'da franchise ücretinin performansa bağlı olduğunu belirtmiş ancak bunun yanında franchise ücretini belirleyen ve performansı arttıran diğer etmenleri araştırmıştır. Araştırmaya göre performans bazlı ücret ödemeleri satışları arttırmaktadır. Ancak başarı sağlamayan franchisee'lerin riski franchiser'a kaymaktadır. Bu nedenle franchisee'nin gönüllülük unsuru dikkatte alınmalıdır. Bunun için franchisee'nin kattığı değer, satış oranı ve mağazada çalışan personel sayısı franchisee'nin gösterdiği çabanın hesaplamasında kullanılabilir.<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> Thomas BURKLE ve Thorsten POSSELT, "Franchising as a Plural System: A Risk-based Explanation", Journal of Retailing, Sayı 84 No 1, 2008, s.39-47

<sup>14</sup> Jerome BARTHELEMY, "Agency and Institutional Influences on Franchising Decisions", Journal of Business Venturing, Sayı 26, 2011, s.93-103

<sup>15</sup> Masayoshi MARUYAMA ve Yu YAMASHITA, "Franchise Fees and Royalties: Theory and Empirical Results", Springer Science and Business Media, Sayı 40, 2011, s.167-189

Antia, Zheng ve Frazier (2013), franchise üzerine düzenlemelerin franchiser ile franchisee arasındaki çatışmanın engellenmesi, yapısı ve tekrarı üzerine araştırma yapmıştır.75 farklı sektör ve 411 örnek ile 17 yıl sistem incelenmiştir. Franchise hakkında yasaların var olmasının yanı sıra yasaların anlaşılabilir ve şeffaf olması franchisee ve operasyon işlemlerindeki yanlış anlamayı, karşılanamayan beklentilerin oluşumunu engellediği, hatta franchisee'nin motive olmasını sağladığı görülmüştür. Diğer konu ise anlaşmazlıkların davaya taşınmasının ne zaman ve hangi şartlarda yapıldığının araştırılmasıdır. Çalışmaya göre franchiser'lar franchisee ile yaşadığın problemlerin çözümünde maliyet-fayda stratejisini benimseyerek hukuki yollara başvurduğu görülmüştür.<sup>16</sup>

Rajiv (1990), Norton (1988) ve Brickley (1987)'nin çalışmalarında yer alan franchising acente problemlerinden etkilenerek, sonucu destekleyen bir çalışma yapmıştır. Çalışmada, franchise sistemini kullanan firmaların kullanım nedenlerini tespit etmiştir. Firmaların franchise kanalları tercih etme kararları, ahlaki riziko, kontrol maliyeti ve sabit ücretler olarak yer almaktadır. Ancak franchiser'ın kontrol seviyesini azalttığına da franchisee tarafından iyi hizmet sunulduğu görülmüştür. Burada franchisee tarafından ödenen ücret anlaşmaları önem kazanmaktadır. Franchisee'nin operasyon alanındaki özgürlüğü ve franchiser'ın marka değerini yükseltme arzusu satışları olumlu etkilediği görülmüştür.<sup>17</sup>

Mumdziev ve Windsperger (2011), franchise haklarını sahiplik hakkı teorisi ile ilişkilendirerek açıklamışlardır. Franchise yapısı gelir hakkı ve karar hakkı olarak iki unsur barındırmaktadır. Gelir hakları değişken ve sabit ücretleri ifade ederken, karar hakkı franchiseelerin yerel bölgelerde reklam yapma gibi bazı hakları temsil etmektedir. Franchisee'ye verilen hakların kanalın yönetiminde olumlu olduğu düşünülmektedir. Örneğin ticari bankaların yerel şubeleri incelendiğinde, yerel banka yöneticisinin haklarının yüksek olması nedeniyle, bölge bilgisini daha fazla kullanmasıyla müşteri

---

<sup>16</sup> Kersi D. ANTIA, Xu. ZHENG ve Gary. L. FRAZIER, "Conflict Management and Outcomes in Franchise Relationships: The Role of Regulation", Journal of Marketing Research, Sayı 50, 2013, s.577-589

<sup>17</sup> Rajiv LAL, "Improving Channel Coordination Through Franchising", Marketing Science, Sayı 9, No 4, 1990, s.299-318

iletişimde daha başarılı görülmektedir. Bu nedenle franciserın tüm kontrolü merkeze taşıyarak yönetmesi ve aşırı kontrolcü yapısı franchisee başarısı üzerinde olumsuz olduğu düşünülmektedir.<sup>18</sup>

Altınay ve Okumuş (2010), çalışmasında franchisee seçiminde kullanılacak karar unsurlarını araştırmışlardır. Franchisee'nin belirlenmesinde liderlik, iletişim, strateji, organizasyon yapısı gibi unsurlar öne çıkmaktadır. Franchise kararında çok sayıda model bulunmaktadır. Franchise karar aşamasında firmanın üst ve orta yöneticilerinin karar modelleri hakkında bilgi sahibi olması ve firmanın yapısında uygun modeli uygulaması önemlidir. İkinci konu firmanın iç ve dış dinamiklerine uygun franchise ortağının seçimidir. Burada firmanın franchisee üzerindeki kontrol gücü, marka değerinin sürdürülebilirlik gücü önem taşımaktadır. Diğer konu ise stratejinin geliştirilmesi ve franchisee ile nasıl iletişim kurulacağına belirlenmesi, franchise kararını etkileyen unsurlar olarak gösterilmiştir.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Nada MUMDZIEV ve Josef WINDSPERGER, "The Structure of Decision Rights in Franchising Networks: A Property Rights Perspective", *Entrepreneurship Theory And Practice*, 1042-2587, 2011, s.449-465

<sup>19</sup> Levent ALTINAY ve Fevzi OKUMUŞ, "Franchise Partner Selection Decision Making", *The Service Industries Journal*, Sayı 30, No 6, 2010, s.929-946

**Tablo 1.1. Franchise konulu literatür taraması**

Yazar	Makale	Açıklama	Araştırma Unsuru ve Yöntemi	Araştırma Sonucu
Elango ve Fried (1997)	Franchising Research: A literature Review and Synthesis	Franchise üzerine literatür taraması yapılmıştır. Franchise üzerine yapılan araştırmalar franchise ve ortaklık, franchise ilişkilerin kurulması ve franchise sisteminin yürütülmesi adı altında üç başlıkta incelenmiştir.	Franchise üzerine yapılan araştırmaların metodolojisi incelenmiştir.	<ul style="list-style-type: none"><li>– Literatür araştırmaların ağırlıklı olarak LISREL yöntemi kullanıldığı görülmüştür.</li><li>– Araştırmalarda matematiksel metodlara raslanmıştır.</li><li>– Kantitatif metodlar ise yok derecede azdır.</li><li>– Gelecek çalışmalar için daha ayrıntılı modüler methodlar kullanılması ve çalışma konusu olarak da franchisee performansı artırmaya yönelik araştırma önerilmiştir.</li></ul>
Rubin (1978)	The Theory Of The Firm And The Structure Of The Franchise Contract	Franchise sözleşmesini başarılı kılan unsurlar ve franchise performansı üzerine etkileri incelenmiştir.	Franchising sözleşmesinin içerdiği unsurların etkileri modern firma teorisi göz önünde bulundurularak incelenmiştir.	<ul style="list-style-type: none"><li>– Sözleşmelerin büyük çoğunluğunda satış anlaşması, satış yöntemi, fiyat, kalite ve franchise sonlandırma unsurlarına yer verilmiştir.</li><li>– Ancak franchiser'ın aynı bölge içerisinde vereceği franchise sayısı yer almamaktadır. Bu unsur çatışma konularının başında gelmektedir. Diğer tartışma konusu ise franchise'nin franchisee'yi kendi şubesi gibi yönetmeye çalışmasıdır. Bunun yerine sözleşmede kontrol noktaları konularak bu unsurlar üzerinde ilerlenmesi gerekmektedir.</li></ul>
Norton (1988)	Franchising, Brand Name Capital, And The Entrepreneurial Capacity Problem	Franchise şube sayıları ve franchise veren firmaların kontrol kapasitesi değerlendirilerek franchise kapasite problemi değerlendirilmiştir.	Franchise olan ve olmayan restoran, yiyecek içecek mekanları ve otellerin, büyüklük, çalışan/satış oranı, nüfus yoğunluğu, ortalama maaş, turizm oranları karşılaştırılarak regresyon analizi yapılmıştır.	<ul style="list-style-type: none"><li>– Yerel franchise işletmeler franchise olmayanlara göre daha az emek yoğun çalıştığı tespit edilememiştir.</li><li>– Yerel franchise işletmeler franchise olmayanlara göre maaş giderinin düşük olması tespit edilememiştir.</li><li>– Yerel franchise işletmeler franchise olmayanlara göre daha yaygın olması yüksek derecede tespit edilmiştir.</li><li>– Yerel franchise oteller franchise olmayanlara göre seyahat oranından yüksek derecede daha fazla yararlanmaktadır.</li></ul>

Yazar	Makale	Açıklama	Araştırma Unsuru ve Yöntemi	Araştırma Sonucu
Steven (2000)	The Effect of Organizational Form on Quality: The Case of Franchising	Franchise restoranların hizmet kalitesi üzerine araştırma yapmıştır. Franchise sisteminin hizmet kalitesini düşürmeye meğilli olup olmadığını tartışmaktadır.	Lezzet, personelin güler yüzlü olması, personelin bilgisi, servisin hızlı olması, mekan menuniyeti, mekan mutluluğu ve temizlik unsurları panel veri regresyon analizi kullanılarak ölçülmüştür.	– Kalitenin, organizasyonların franchise oranı, franchise şube sayısı, franchise şube büyüklüğü ve kontrol maliyeti ile negatif ilişkili olduğu tespit edilmiştir.
Kavaliauske ve Vaiginiene (2011)	Franchise Business Development Model: Theoretical Considerations	Franchise modelinin kurulmasında etkili olan unsurlar literatür çalışmaları göz önünde bulundurularak belirlenmiştir.	Franchise modelin kurulmasında etkili olan unsurlar belirlenmiştir.	– Marka değeri, lisanslama, iş modeli, vergi sistemi ve yatırımlar franchising'in temel unsurlarını oluşturmaktadır. – Franchise sistemini etkileyen unsurlar: yönetim etkisi, pazar etkisi, yasal düzenleme etkisi ve insan etkisi olarak dört grupta belirlenmiştir.
Davies ve diğerleri (2009)	A model of Trust and Compliance in Franchise Relationships	Franchise sisteminin başarısında "güven" unsuru değerlendirilmektedir. 135 franchise otomobil servislerine anket yapılarak güven kavramı değerlendirilmiştir.	Tatmin, çatışma, güven unsurları ve uyum unsurları structure–conduct–performance (SCP) paradigması göz önünde bulundurularak anket uygulanmıştır.	– Tatmin ile çatışma arasında negatif ilişki tespit edilmiştir. – Güven ile dürüstlük ve yetki arasında güçlü pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. – Çatışma ile dürüstlük arasında negatif ilişki tespit edilmiştir. Ancak yetki ile arasında ilişki bulunamamıştır. – Güven unsurları ile uyum arasında güçlü bir ilişki tespit edilmiştir.
Anderson ve Narus (1990)	A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships	Franchise iş modeli adı altında bir firmanın diğer firmaya bağlı olarak başarı göstermesini etkileyen unsurlar değerlendirilmektedir.	Çoklu bilgi araştırma yöntemi (A multiple-informant research method) kullanılmıştır. Ortak firma tarafından etkilenme, göreceli bağlılık, iletişim, çatışma, ortak çalışma, benzerlik seviyesi, tatmin unsurları incelenmiştir.	– Göreceli bağlılık ortaklığı etkileyen öncelikli unsur olarak görülmektedir. Daha az bağımlı firma etkili stratejiler kullanma konusunda daha başarılı olduğu düşünülmüştür. – Daha bağımlı şirketler ise maliyetlerini düşürmeye daha meğillidir. – Benzerlik seviyesi, iletişim ve ortak çalışma için güven unsuru ana etmen olarak öne çıkmaktadır.

Yazar	Makale	Açıklama	Araştırma Unsuru ve Yöntemi	Araştırma Sonucu
Bürkle ve Posselt (2008)	Franchising as a Plural System: A Risk-based Explanation	Firmaların şubelerinde hem franchise modelini hem de sahiplik modeli kullanmasını, firmaların risk yapısı ile arasındaki ilişkiyi incelemektedir.	Risk teorisi ve prensip acente teorisi göz önünde bulundurularak risk, kontrol maliyetini içeren model geliştirilmiştir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kontrol maliyetleri franchiser'ın riskini etkileyen unsurlardan biridir.</li> <li>- Büyük franchise kuruluşlarında bir seviyeden sonra kontrol maliyeti düşerek riski azaltmaya meğilli oldukları düşünülmektedir.</li> </ul>
Barthelemy (2011)	Agency and Institutional Influences on Franchising Decisions	Franchise kararının acente ve kurumsal teorisi ile ilişkilendirerek 132 franchise zinciri üzerinde franchise kullanım kararına etkisini araştırmak üzere anket çalışması yapılmıştır.	<p>H1: Yerel yönetim girdilerinin önemi ile merkezi yönetimli franchise şubeler arasında pozitif bir ilişki vardır.</p> <p>H2: Franchise fırsatlarındaki tehdit ile merkezi yönetimli franchise şubeler arasında negatif bir ilişki vardır.</p> <p>H3: Başarılı franchise rekabetçisi ile merkezi yönetimli franchise şubeler arasında pozitif bir ilişki vardır.</p> <p>H4: Yerel yönetim girdileri ve merkezi yönetimli franchise şubeler arasındaki ilişki paylaşımın yüksek olması durumunda başarılı rekabete dönüşmektedir.</p> <p>H5: Franchise fırsatlarındaki tehdit ve merkezi yönetimli franchise şubeler arasındaki ilişki paylaşımın yüksek olması durumunda daha az negatif ilişki vardır.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- H1: Yerel yönetim girdilerinin önemi ile merkezi yönetimli franchise şubeler arasında pozitif bir ilişki vardır.</li> <li>- H2: Franchise fırsatlarındaki tehdit ile merkezi yönetimli franchise şubeler arasında negatif bir ilişki vardır.</li> <li>- H3: Başarılı franchise rekabetçisi ile merkezi yönetimli franchise şubeler arasında pozitif bir ilişki vardır.</li> <li>- H4: Yerel yönetim girdileri ve merkezi yönetimli franchise şubeler arasındaki ilişki paylaşımın yüksek olması durumunda başarılı rekabete dönüşmektedir. hipotezi doğrulanmamıştır.</li> <li>- H5: Franchise fırsatlarındaki tehdit ve merkezi yönetimli franchise şubeler arasındaki ilişki paylaşımın yüksek olması durumunda daha az negatif ilişki vardır.</li> </ul>

Yazar	Makale	Açıklama	Araştırma Unsuru ve Yöntemi	Araştırma Sonucu
Maruyama ve Yamashita (2011)	Franchise Fees and Royalties: Theory and Empirical Results	Franchise performansı ile franchise anlaşmaları gereği ödenen ücretler arasındaki ilişki regresyon analizi kullanılarak araştırılmıştır. 572 franchise'ın ücretlendirme yapısı incelenmiştir.	H1: Franchiser'ın harcadığı efor daha değerli olduğunda franchise ücretleri daha gerçekçidir. H2: Franchisee'nin şube riskinin daha fazla olması durumunda franchise ücretleri daha gerçekçidir. H3:Franchiser'ın sermaye gereksinimi arttıkça, franchise ücretleri daha yüksek	<ul style="list-style-type: none"> <li>- H1: Franchiser'ın harcadığı efor daha değerli olduğunda franchise ücretleri daha gerçekçidir.</li> <li>- H2: Franchisee'nin şube riskinin daha fazla olması durumunda franchise ücretleri daha gerçekçidir.</li> <li>- Bu durum ahlaki riziko ile açıklanmıştır. Franchise ücretlerinin yüksek olması durumunda ve her iki tarafa da risk yüklenilmesi halinde franchisee ve franchiser daha değerli efor göstermektedir.</li> <li>- H3:Franchiser'ın sermaye gereksinimi arttıkça, franchise ücretleri daha yüksektir.</li> </ul>
Rajiv (1990), Norton (1988) ve Brickley (1987)	Improving Channel Coordination Through Franchising	Acente problemi göz önünde bulundurularak firmaların franchise kullanma nedenleri incelenmiştir.	Franchising ilişkilerinin değerlendirilmesinde ve satışların etkisinde ücretlendirme yapısı ve kontrol maliyeti ana unsur olarak kabul edilen model geliştirilmiştir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Franchisee'nin ödediği franchising ücretleri ile hizmet kalitesi iki bağımsız unsurdur ve kanal iyileştirme üzerine etkisi tespit edilememiştir.</li> <li>- Franchise ücreti franchisee ile franchiser'ın etkilediği pazar taleplerinde ortaya çıkmaktadır.</li> <li>- Bu talepleri kontrolün bağlantı için kullanılmadığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Toplam satış maliyeti marjinal maliyete eşittir.</li> <li>- Ancak eşitlik tatmin oluşturmadığında toplam satış maliyetinin marjinal maliyetten yüksek olabilir, bu durumda kontrol sistemin devreye girmesi verimsizliği azaltabilir.</li> </ul>
Antia, Zheng ve Frazier (2013)	Conflict Management and Outcomes in Franchise Relationships: The Role of Regulation	Franchiser ile franchisee arasında çatışmaların belirlenmesi ve engellenmesi üzerine 75 farklı sektör üzerinde araştırma yapılmıştır.	17 yıl boyunca 75 franchise firmasının 411 dava kayıtları incelenmiştir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Franchisee'nin karşılaştığı problemler ahlaki riziko ve ters seçim olarak ikiye ayrılmıştır. Ahlaki riziko ilişkiler hukuku, ters seçim problemi ise düzenlemeler hukuku ile çözülebilir. franchiser'ın problemlere karşı çözümü franchise sözleşmesi ile sağlanabilir.</li> </ul>



Yazar	Makale	Açıklama	Araştırma Unsuru ve Yöntemi	Araştırma Sonucu
Mumdziev ve Windsperger (2011)	The Structure of Decision Rights in Franchising Networks: A Property Rights Perspective	Franchise hakları ile sahiplik hakkı teorisi ilişkilendirilerek franchise şubenin yönetilmesi üzerindeki etkisi incelenmektedir.	Almanya'da bulunan 153 franchise firması ile anket çalışması yapılmıştır. Karar hakları; eğitim süresi, ziyaret sayısı, inovasyon tabanlı pazar yapısı, operasyon tabanlı pazar yapısı, şube büyüklüğü ve sektöre göre ilişkisi incelenmiştir.	H1a: Franchisee'nin karar vermesi franchiser'ın yerel şubeyi ziyaret etme sayısı ile negatif ilişkili olması tespit edilememiştir. H1b: Franchisee'nin karar vermesi franchiser'ın verdiği eğitim süresi ile güçlü olarak negatif ilişkili tespit edilmiştir. H2: İnovasyon temelli piyasalarda franchisee'nin karar verme hakları, operasyon tabanlı pazara göre daha yüksektir.
Altınay ve Okumuş (2010)	Franchise Partner Selection Decision Making	Franchisee seçiminde göz önünde bulundurulması gereken unsurlar incelenerek karar modeli sunulmuştur.	Kodlama analizi kullanılarak Franchise firmaları ile yapılan raporlar ile franchisee'nin karar verilmesine etkili olan iç ve dış etmenler belirlenmiştir.	– Karar verme sürecine etki eden iç faktörler: Kültürel mesafe, strateji, karar verme kriterleri, iletişim, organizasyon yapısı – Karar verme sürecine etki eden dış faktörler: liderlik, karşılıklı çapraz fonksiyon, iletişim

Kaynak: Çalışma içerisinde yer alan literatür araştırmaları referans alınarak hazırlanmıştır.

### 1.1.3. Hizmet Sektöründe Franchise Kavramının Doğuşu ve Gelişimi

1970'li yıllarda franchising patlaması yaşanmıştır. Franchise konularına bakıldığında hizmet alanında franchising'in öne çıktığı görülmektedir. Bu dönem yapılan araştırmalarda ve yayınlarda 25 yıl içerisinde hayal edilebilecek tüm hizmetlerin franchise olarak verilebileceği öngörüsünde bulunulmuştur.

Franchise modelleri temel olarak ikiye ayrılmaktadır, İş Modeli ve Ürün Bazlı Model. İş modelinde franchisee, franchiser'ın verdiği tüm hizmeti aynı şekilde uygularken, ürün bazlı franchise modelinde ürün bazında anlaşma yapılmaktadır. 1970 yılında her iki modelde yaklaşık 220.000 firma kurulmuştur ancak 1985 yılında ürün bazlı modele sahip franchise kuruluşu 150.000 iken iş modeli franchise kuruluşu 300.000 olmuştur. İş modelinin başarısı franchise paketinin içerisinde standartlaşmış operasyonun sağlanmasına, satış kanalı tasarımının sağlanmasına, muhasebe ve finans desteğinin verilmesine, yer seçimine destek verilmesine ve personel eğitimlerinin sağlanmasına bağlı olmaktadır.<sup>20</sup>

Son dönemlerde farklı sektörlere yatırım imkanı sağlayan sosyal franchising ile kar amaçlı ya da kar amacı gütmeyen organizasyonlar kurma imkanı sağlanmaktadır. Ticari franchising ile sosyal franchising arasındaki fark sosyal franchising kurallardan çok değer yaratma amaçlı operasyonlara sahip olmasıdır. Risk ve faydalar karşılıklı olarak yansıtılmaktadır. Başarı kriterleri arasında finansal performans, karlılık, büyüklük gibi kriterler yerine sosyal etkiyi arttırmak, daha etkin hizmet sunmak, finansal bağımsızlık sağlamak ve sürdürülebilirlik yer almaktadır. Franchisee, franchise ücreti ödemek yerine gelir paylaşımı içeren bir model benimsemektedir. Sosyal franchising birden fazla amaç için kullanılmaktadır ve bu nedenle farklı tanımlar içermektedir. Bunlar;<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> James C. CROSS ve Bruce J. WALKER, "Service Marketing and Franchising: A Practical Business Marriage" Business Horizons, Aralık 1987, Sayı 30 No 6, s.51-58

<sup>21</sup> The International Center for Social Franchising, "Investing in Social Franchising", 2012, <http://www.the-icsf.org/wp-content/uploads/2012/09/ICSF-Social-Franchising-Complete-Report.pdf> (21.12.2014)

1. Geleneksel Model: Avrupa'da hayır kurumları tarafından kullanılan ve kar amacı gütmeyen franchise anlaşmaları için kullanılmaktadır.
2. Gelir Yaratma Modeli: Amerika'da kar amacı gütmeyen kuruluşların ticari kuruluşlarla gelir elde etmek için yaptığı franchise anlaşmaları olarak ifade edilmektedir.
3. Sosyal Amaçlı Franchising: Ticari kurumları sosyal fayda sağlamak amacıyla kullandığı franchise modeli olarak ifade edilmektedir.
4. Mikrofranchising: Franchise sözleşmesi altında geliri kısıtlı kişilerin gelir yaratmasına yardımcı olacak aktivitelerin yürütülmesi olarak ifade edilmektedir.
5. Yerel Franchising: Daha çok kilise organizasyonlarında görülen ve projelerin desteklenmesi için kullanılan franchise modeli olarak ifade edilmektedir.

#### **1.1.4. Hizmet Sektöründe Önemli Franchise Örnekleri**

Franchising çok sayıda girişimciye iş imkanı sağlayan ve firmaların büyüme stratejilerinde risklerini azaltarak çok daha etkin büyüme sağladıkları başarılı bir dağıtım modelidir. Franchising başarısı sektör yapısına göre kurgulanmış dağıtım modeline bağlıdır. Franchising sisteminde iz bırakan firmaların incelenmesi sektör yapısına uygun modelin belirlenmesine katkı sağlayabilir.

Mc Donalds, 121 ülkede 30.000'den fazla şubesi ile dünyanın en büyük fast-food zincirinden biri olarak anılmaktadır. 1948 yılında kurulduğunda basit menü ve ucuz fiyat sloganı ile San Bernardino, Kaliforniya'da kurulmuştur. Kısa sürede komşu eyaletlere ve komşu ülkelere franchise vermeye başlamışlardır.<sup>22</sup> Mc Donalds, girişimcilerin mağazalarını kendi adına işletebilmesi için lisans vermektedir. İşletmeci, lisans aldığı süre boyunca, aylık net satışları üzerinden reklam katkı payı, belli bir yüzde geliştirme ücreti ve isim hakkı ücreti ödemektedir<sup>23</sup>. Amerika'da bulunan Mc Donalds restoranlarının %85'i franchise olarak işletilmektedir. Franchisee'ler genelde

---

<sup>22</sup> Z.T. PANCZEL, "Franchising As A Model In Fast Food Industry", Annals of DAAAM for 2010 & Proceedings of the 21st International DAAAM Symposium, Vol 21, No 1, 2010, s.1475-1476

<sup>23</sup> Mc Donalds, "Franchise Şartları", <http://www.mcdonalds.com.tr/franchising-sistemi> (25.10.2014)

küçük işletme sahiplerinden oluşmaktadır ancak yine de müşterilerin isteklerini karşılama konusunda başarılı olmuşlardır. Bu başarılı franchise sisteminin arkasında Mc Donalds'ın ürün oluşturma sürecinde tüm bayilerinden destek alarak ilerlemesi yer almaktadır. Operasyon sahipleri olarak ifade edilen franchiseeler inovasyon süreçlerine dahil edilerek başarıdan pay elde etmektedir. Ayrıca liderlik programlarına dahil edilerek eğitim almak imkanları bulunmaktadır. Franchisee'ler ile yürütülen ortak programlar sistemin başarılı şekilde işlenmesini sağlamaktadır.<sup>24</sup>

Marks and Spencer 1884 yılında İngiltere'de çok sayıda firmanın tek çatı altında birleştirilene yüksek kalitede uygun fiyatlı ürünlerin sunulmasını sağlamak amacıyla kurulmuştur. Günümüzde Marks and Spencer giyim sektörünün yanı sıra yiyecek ve finansal servisler olmak üzere üç farklı hizmeti sunmaktadır. Yerel pazarın yanı sıra uluslararası pazarda da hizmet veren M&S, 1990'lı yıllarda uluslararası piyasada hizmet veren 14 franchise şubesi olduğu bilinmektedir. Franchise modelini benimsemesi ile 1996 yılında dünya çapında 645 mağazası ile hizmet veren büyük bir kuruluş haline gelmiştir. M&S iş modeli ve ürün bazlı franchise yapılarını kullanarak hibrit franchise modelini uygulayan ilk firma olmuştur. Bu yapı ile franchisee hem satın aldıkları ürünler için hem de isim hakkı için ücret ödemekteyen bir modeli içermektedir.<sup>25</sup>

Amerika'da otomobil bayileri, franchise olarak işletilen 20,700 bağımsız firmadan oluşan büyük bir sektördür. Firmalar kendi finansını sağlıyor ve bağımsız olarak işletiliyor. Franchisee aynı zamanda üreticinin tek müşterisi olarak görev yapıyor. Üretici franchise sistemini dağıtım kanalını arttırmak için kullanıyor ve herhangi bir maliyete katlanmıyor. Franchisee otomotiv showroom, stok ve personel maliyetini yükleniyor. Bunun karşısında da finansal ve stok riskini üstlenmiş oluyor.

---

<sup>24</sup> Mc Donald's, "Think Big, Start Small, Scale Fast": Growing Customer Innovation at McDonald's" Emerging Innovation Mc Donald's, Sayı 29 No 3, 2006, s.21-22

<sup>25</sup> Ilan ALON, "Marks & Spencer: A Case Study In International Retailing",International Business Department of Business Administration and Economics State University of New York Brockport, Nisan 2000, s.1-13

Bunun karşılığında da toptan fiyatı ile perakende fiyatı arasındaki fark gelir kalemlerine yansımaktadır.<sup>26</sup>

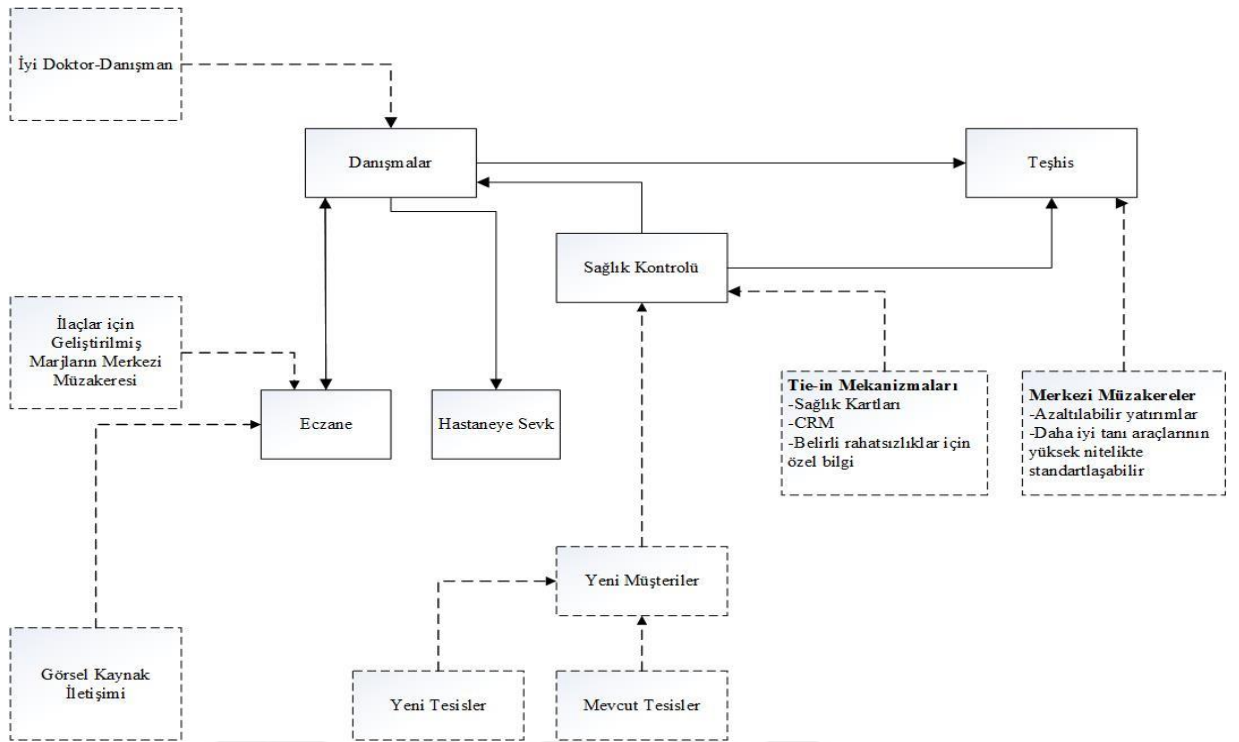
İçecek sektöründe franchise sistemini benimseyen ve başarılı şekilde yöneten firmalardan biri de Coca-Cola'dır. Cola-Cola hem dağıtım hem de şişeleme için franchise sistemini kullanmaktadır. Coca-Cola sadece üretici firma tarafından üretilirken kutulama, şişleme ve dağıtım franchise firmaları tarafından yürütülmektedir. Coca-Cola kalite standartlarının sağlanması için yüksek kontrol sistemi sağlamaktadır. Ayrıca paketleme, dağıtım ve geri dönüşüm sürecini optimize etmeye yönelik yönetimi elinde tutmaktadır. Böylelikle rekabeti yüksek olan içecek sektöründe maliyetlerini optimize edebilmektedir.<sup>27</sup>

Sağlık sektöründe de franchise örneklerine rastlamak mümkündür. Apollo Sağlık kliniği sistemleri, süreçleri ve kaynakları düzenleyerek hastane bilgisini klinik boyutuna indiren bir yönetim modeli kurmuştur. Apollo Hastanesi yüksek gelir düzeyine hizmet eden tam teşekküllü hastane iken klinik boyutunda orta gelir grubunu da hizmet verecek şekilde franchise verilmesini sağlamıştır. (Bkz. Şekil 1.3)

---

<sup>26</sup> Casesa Shapiro Group, "The Franchised Automobile Dealer: The Automaker's Lifeline" National Automobile Dealers Association, <http://www.nadafrontpage.com/upload/wysiwyg/Special%20Reports/BenefitsofFranchiseDealers.pdf> (21.12.2014)

<sup>27</sup> Chun E. CHANG ve Brian KLEINER, "Managing for Excellence in the Food and Beverages Industry", Journal of Foodservice Business Research, Sayı 10 No 3, 2008 s.107-119



**Şekil 1.3. Franchise Sistemi Çalışma Modeli**

Kaynak: Apollo Health and Lifestyle Limited, "Retail Franchising in the Healthcare Industry", s.111

Franchise kullanan birçok hizmet türlerinden biri de otel işletmeciliğidir. Amerika'da otellerin %70'i marka adı altında yönetilmektedir. Ancak bu rakam Avrupa'da %30'dur. Bunun en büyük nedeni Avrupa'da farklı ülkeler farklı kuralları olmasından dolayı markanın yaygınlaşma hızının azalmasıdır. Otellerin franchise olarak yönetim oranları, markanın sürdürülebilirliğinin güvencesi açısından ülkedeki franchise kanunlarının gelişmişliği ile doğru orantılı olarak artmaktadır. Ülkelerin franchise kanunları incelendiğinde Belçika, Fransa, İtalya, İsveç, Ukrayna, Romanya gibi ülkelerde franchise sözleşmelerin şekil şartları asgari kurallara uyması beklenirken, Almanya, Türkiye, İngiltere, Çek Cumhuriyeti gibi ülkelerde en iyi yönetim esasına dayanmaktadır ve herhangi bir şekil şartı bulunmamaktadır. Franchiser'ın markanın sürdürülebilirliğini sağlaması, piyasaya duyduğu güven ve koruyucu yasalar franchise otellerin yaygınlaşmasını desteklemektedir.<sup>28</sup>

<sup>28</sup> DLA PIPER, "Hotel Franchising in Europe", [https://www.dlapiper.com/~media/Files/Insights/Publications/2012/02/Hotel%20franchising%20in%20Europe/Files/Hotel\\_Franchising\\_in\\_Europe/FileAttachment/Hotel\\_Franchising\\_in\\_Europe.pdf](https://www.dlapiper.com/~media/Files/Insights/Publications/2012/02/Hotel%20franchising%20in%20Europe/Files/Hotel_Franchising_in_Europe/FileAttachment/Hotel_Franchising_in_Europe.pdf) (01.02.2015)

## 1.2. Bankacılık Sektörü, Piyasa Yapısı ve Özellikleri

### 1.2.1. Bankacılık Kavramı

Bankalar fon sahipleri ile fon talep edenlere aracılık eden finansal kuruluşlardır. Bankalar fona aracılık etmenin yanı sıra mali sistemi düzenler, ödeme sistemlerini ve piyasada dolaşan paranın artmasını sağlamaktadır.<sup>29</sup> Bankaların fonksiyonunu açıklayan üç teori bulunmaktadır. Bu teoriler finansal aracılık, rezerv ayırma ve kredi yaratımı teorisi.<sup>30</sup>

### 1. Finansal Aracılık Fonksiyonu

Bankalar ilk zamanlardan beri hane halkından tasarrufları toplayarak sermaye gerektiren yatırımlar için kredi yaratmışlardır. Bankaların ya da diğer finansal kuruluşların aracılık faaliyetleri göstererek üstlendiği rol aracılık teorisi (Intermediation Theory) ile açıklanmaktadır.<sup>31</sup>

### 2. Rezerv Ayırma Fonksiyonu

Bankaların panik ve toplu para çekimleri karşısında bankanın yapısının korunması için ayrılan zorunlu karşılıklar, bankaların rezerv ayırma teorisi (The Fractional Reserve Theory) ile açıklanmaktadır. Bankalar zorunlu karşılıklar, sermaye gereksinimi, kredi karşılıkları ve kalifiye personel istihdamı ile maliyetli kuruluşlardır.<sup>32</sup>

---

<sup>29</sup> Jeanne GOBAT, "What is a bank?", IMF Finance & Development Journal, 2012, s.38-39

<sup>30</sup> Richard A. WERNER, "How Do Banks Create Money, and Why Can Other Firms Not Do The Same? An Explanation for The Coexistence of Lending and Deposit-Taking", International Review of Financial Analysis, Sayı 36, 2014, s.71-77

<sup>31</sup> Franklin ALLEN ve Anthony M. SANTOMERO, "The Theory of Financial Intermediation", Journal of Banking and Finance Sayı 21, 1998, s.1461-1485

<sup>32</sup> V.V. CHARI ve Christopher PHELAN, "On The Social Usefulness of Fractional Reserve Banking", Journal of Monetary Economics Sayı 65, 2014, s.1-13

### 3. Kredi Yaratma Fonksiyonu

Bankaların aslında fon toplama ve dağıtma firmaları yerine kredi yaratma amacı güden kuruluşlardır. Bankaların krediyi, var olmayan bir paradan oluşturdukları yaygın bir görüştür. Bankaların kredi fonksiyonu kredi yaratma teorisi (The Credit Creation Theory) ile açıklanmaktadır.<sup>33</sup>

Bankacılık paranın güvenli tutulduğu yer olarak başlamış olsa da günümüzde bu fonksiyon ile gündeme gelmemektedir. Bankaların mevduat için ödedikleri faiz hem banka maliyeti hem de makro ekonomik açıdan tartışma konusu olmuştur. Ancak Ping ve diğerlerinin (2008) çalışmasında insanların hırsızlığın olduğu ortamda tasarruflarını bankada tutmak isteyeceklerini belirterek faizin sıfırın altına indirebileceklerini savunmaktadır.<sup>34</sup>

Bankalar tasarrufların toplanarak yatırımlara dönüştürüldüğü kanallar olarak görev yapmaktadır. Bankaların para ve üretim arasındaki ilişki paranın dolaşım teorisi (Monetary circuit theory) olarak ifade edilmektedir. Bu görüşe göre paranın yaratılması merkez bankasının yerine bankalar tarafından yapılmaktadır. Bu sürece göre tasarruf oluşumu, kur işlemleri ve gelirler karşılığında bankalar kredi ve diğer çıktıları satarak gelir elde etmektedir. Paranın dolaşım teorisi bankaların, paranın sisteme entegre edilmesini sağlayarak ekonomi dinamikleri ve istikrarı üzerinde rol oynadığını savunmaktadır.<sup>35</sup>

---

<sup>33</sup> Richard A. WERNER, "Can Banks Individually Create Money Out of Nothing? — The Theories and The Empirical Evidence", *International Review of Financial Analysis* Sayı 36, 2014, s.1–19

<sup>34</sup> He PING ve diğerleri, "Money, Banking, and Monetary Policy", *Journal of Monetary Economics*, Sayı 55, 2008, s.1013–1024

<sup>35</sup> Biagio BOSSONE, "Circuit Theory of Banking and Finance", *Journal of Banking and Finance*, Sayı 25, 2001, s.857-890



## 1.2.2. Faaliyet Konularına göre Bankalar

Ticari bankalar kendi içerisinde faaliyet konularına göre ayrılmaktadır. Banka türlerinin ayrıştırılması özellikle mali sistemin istikrarı için önemlidir. Bankaların ihtisaslaşarak faaliyet gösterdikleri alanlarda istikrar sağlaması ülkelerin geleceği için önem arz etmektedir. Dünyada ihtiyaca göre tanımlanmış farklı örnekleri olsa da en genel faaliyetlerine göre isimlendirilen bankalar aşağıda yer almaktadır.

### 1. Mevduat Bankaları

Mevduat Bankaları, vadesiz mevduat ya da kısa vadeli mevduat toplayarak bunları orta vadeli bireysel ve ticari kredi olarak veren bankalar olarak faaliyet göstermektedir. En önemli görevleri kaydi para yaratımı sağlamaktır. Bunun dışında para transferi, saklama hizmetleri, portföy yönetimi gibi bankacılık işlemlerini gerçekleştirmektedirler.<sup>36</sup>

Türkiye'de mevduat bankacılığı yaygın olarak görülürken, yatırım, kalkınma bankaları gibi özelleşmiş bankalar diğer ülkelere göre az sayıda bulunmaktadır. Mevduat bankaları bireysel bankacılık ağırlıklı faaliyet gösteren bankalar olması nedeniyle çok sayıda şube ve alternatif kanallar ile müşteriye ulaşma gereksinimidir. Bu nedenle diğer bankacılık türlerine göre çok daha fazla dağıtım kanalı yatırımı görülmektedir. Ayrıca organizasyon yapılar zaman içerisinde klasik yönetimden müşteri odaklı yönetime doğru gelişmektedir.

Geleneksel bankacılık teorisine göre bankalar kredi verirken kredi riskini kontrol etme, kredi müşterileri ile ilgili bilgi sağlama, sermayesinde krediler için karşılık ayırarak beklenmeyen riskleri karşılama yeteneğine sahiptir. Bankaların bilgi avantajı bulunmaktadır.<sup>37</sup> Bu nedenle kredi riskini şubelerine yüklenmemesi anlayışını

---

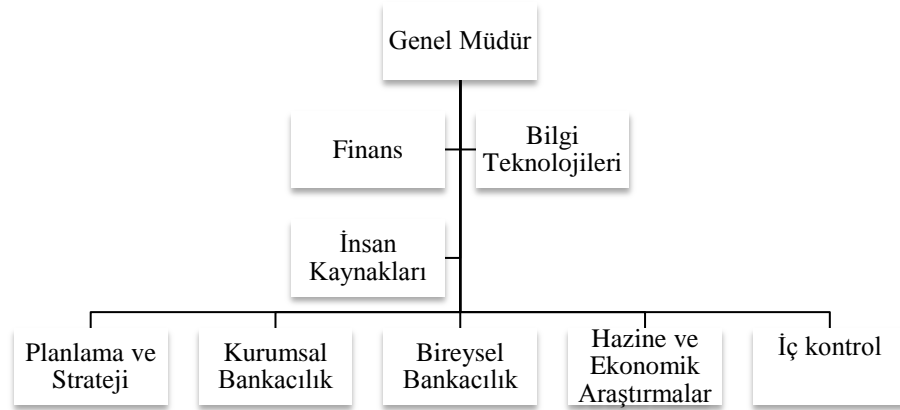
<sup>36</sup> Haluk AYTEKİN, "Bankacılık ve Finansal Terimler Sözlüğü", Palme Yayıncılık, 2008, Ankara

<sup>37</sup> David T. LIEWELLYN, "50 Years Of Money And Finance: Lessons And Challenges" Larcier, [http://suerf.org/download/50ymf/50y\\_ch9.pdf](http://suerf.org/download/50ymf/50y_ch9.pdf) (17.12.2014)

benimsenirken günümüzde şubelere tanınan yetkiler dahilinde şubelerin onaya tabii olmadan işlem yapması sağlanmıştır.

Banka organizasyon modelinin tüm bankalar için kullanıldığı tek bir model bulunmamaktadır. Ancak başarılı organizasyon yapısı için dikkate alınması gereken birkaç nokta bulunmaktadır. İlk olarak bankaların pazarda bulunma nedeni göz önünde bulundurularak süreç tasarımında, bilgi akışında ve değer üretiminde hız katacak bir yapı kurulması gerekmektedir. İkinci olarak kaliteli personel istihdamı sağlayarak, personelin kariyer beklentisine uygun kariyer planı sağlanmalıdır. Üçüncü olarak değişen piyasa koşullarına hızlı ve az maliyetli şekilde cevap verecek esnek bir yapı kurulmalıdır.<sup>38</sup>

Geleneksel bankacılık teorisi bankaların var oluş nedenini fona aracılık olarak tanımlarken bankaların organizasyon yapısı da bu anlayışa uygun olarak müşteri sahipliği benimsemeden tasarlanmıştır. (Bkz. Şekil 1.5.) Geleneksel organizasyon yapısı zaman içerisinde değişen müşteri talepleri ve rekabet koşullarının getirdiği maliyet göz önünde bulundurulduğunda yeni bankacılık sisteminde değişikliğe uğrayarak müşteri odaklı organizasyon yapıları ortaya çıkmıştır.



#### Şekil 1.4. Bankaların Klasik Organizasyon Yapısı

Kaynak: L. BRYAN, C. JOYCE, "Effective organization for the 21st century", The Age of Consolidation, s.216-251

<sup>38</sup> BCG, "A Survivor's Guide to Organizations Redesigning", The Boston Consulting Group, 2003

Bankalar zaman içerisinde teknolojinin gelişmesi ile beraber yeni dağıtım kanallarından da hizmet vermeye başlamışlardır. İlk ATM, 1939 yılında New York'ta "Bankgraph" ismi ile kurulmuş ancak 6 ay sonra kullanılmadığı için kaldırılmıştır. Daha sonra 1959 yılında Ohio'da kullanılmaya başlanmış ve bir süre sonra tüm bankaların kullandığı alternatif dağıtım kanalı olarak literatüre geçmiştir. Günümüzde 2.2 milyon ATM bulunmaktadır.<sup>39</sup> ATM kullanımının yaygınlaşmasının en önemli nedenleri müşteriye ulaşımın artması ve operasyon maliyetlerinin daha düşük olmasıdır. 1987-1999 yılları arasında Avrupa bankalarının operasyonel giderlerinin ATM kullanımıyla yaklaşık %24 azaldığı görülmüştür.<sup>40</sup>

1980'li yıllarda artan şube maliyetlerini azaltmak amacıyla bankalar Çağrı Merkezi uygulamasına başlamıştır. Hem maliyetlerin azaltılması hem de müşterilerin 7/24 bankaya ulaşımının sağlanması için önemli bir dağıtım ve satış kanalı olarak kullanılmaktadır. Ancak zaman içerisinde maliyetler istenilen düzeye ulaşmamış ve personel sayısını azaltacak otomatik yanıt sistemleri ile müşterilerin kendi kendilerine de işlem yapabilecekleri kanallar olarak tasarlanmıştır.<sup>41</sup>

İnternet bankacılığı, müşterilerin 7/24 online bankacılık hizmeti alabildiği transfer temelli bankacılık kanalı olarak ifade edilmektedir. 1990'lı yılların ortalarında başlayan internet bankacılığı yatırımının çok yüksek olması nedeniyle faydası tartışılırken zaman içerisinde maliyetlerin düşmesini sağlayarak yeni şube gerekliliğini de azaltarak çok sayıda müşteriye hizmet veren alternatif dağıtım kanalı olarak benimsenmiştir.<sup>42</sup> 2012 kayıtlarına göre internet bankacılık kullanım oranı Kuzey

---

<sup>39</sup> Erik V. BUGGENHOUT ve Daan RAMAN,, "A History Of ATM Violence", OWASP Chapter Meeting, 2014, [https://www.owasp.org/images/7/7b/A\\_history\\_of\\_ATM\\_violence\\_-\\_OWASP\\_Chapter\\_Night.pdf](https://www.owasp.org/images/7/7b/A_history_of_ATM_violence_-_OWASP_Chapter_Night.pdf) (28.12.2014)

<sup>40</sup> David HUMPHREY ve diğerleri, "Cost Savings From Electronic Payments And Atms In Europe" Federal Reserve Bank Of Philadelphia, <https://www.philadelphiafed.org/research-and-data/publications/working-papers/2003/wp03-16.pdf> (28.12.2014)

<sup>41</sup> PWC, "Redefining the Mission for Banks' Call Centers Cut Costs, Grow Sales, or Both", [http://www.strategyand.pwc.com/media/uploads/Redefining\\_Mission\\_for\\_Banks\\_Call\\_Centers.pdf](http://www.strategyand.pwc.com/media/uploads/Redefining_Mission_for_Banks_Call_Centers.pdf) (28.12.2014)

<sup>42</sup> Paul NELSON, "Internet Banking: Gold Mine Or Money Pit?", Academy of Banking Studies Journal, Sayı 6, No 1, 2007

Amerika'da %45, dünya ortalaması %28.7, Orta Doğu'da ise %8.8'dir.<sup>43</sup> Türkiye'de ise 2014 yılında bireysel müşterilerin %39'u internet bankacılığını kullanmaktadır.<sup>44</sup>

Hızlı gelişen mobil telefon kullanımı ile çok sayıda banka Mobil Bankacılık hizmeti vermeye başlamıştır. 2008 yılında yayınlanan araştırmaya göre internet bankacılığını kullanan her on müşteriden biri mobil bankacılığını da kullanmaktadır. Mobil bankacılık değişen müşteri ihtiyaçlarına göre geliştirilmiş en önemli dağıtım kanalı olarak görülmektedir.<sup>45</sup> Mobil bankacılığı ile hem bankalar maliyetlerini azaltmakta hem de yeni ürünler ile müşterilerin bankacılık işlemlerini arttırmaktadır. Bunlardan dolayı mobil bankacılığın müşteri sadakati üzerinde olumlu etki yaratıldığı düşünülmektedir. Akıllı telefonların yaygınlaşması ile mobil bankacılığı geliştirerek yeni ödeme sistemleri tanıtılmasına imkan vermiştir. Yeni ürünler ile para transferi çok yüksek boyutlara ulaşmıştır. 2015 yılında 900 milyon insan tarafından 1 milyar USD üzerinde işlem geçmesi beklenmektedir.<sup>46</sup>

## **2.Yatırım Bankacılığı**

1880-1933 yılları arasında Amerika'da bankacılık sisteminin aşırı büyümesi ve ardından krizin ortaya çıkması ile bankaların aşırı borç yüklenimi krizin nedenleri arasında kabul edilmiştir. Klasik bankacılık faaliyetleri ile yatırım bankacılık faaliyetlerinin ayrı bir konu olduğu kabul edilerek 1933 yılında Glass-Steagall Act ile bankaların faaliyet kolları resmen ayrılmıştır. Bu dönemde bankaların menkul kıymet işlemleri yapması engellenmiş ve mevcut işlemlerinin de kapatılması sağlanmıştır. Yüklenim ve uzun vadeli kredilerin fonlanması gibi daha riskli işlemler yatırım

---

<sup>43</sup> Statista, "Global online banking penetration in April 2012, by region"  
<http://www.statista.com/statistics/233284/development-of-global-online-banking-penetration/> (28.12.2014)

<sup>44</sup> TBB, "İnternet ve Mobil Bankacılık İstatistikleri", Eylül 2014, <https://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistikleri-raporlar/eyul--2014---internet-ve-mobil-bankacilik-istatistikleri/1375> (28.12.2014)

<sup>45</sup> MMA, "Mobile Banking Overview", 2009, <http://www.mmaglobal.com/files/mbankingoverview.pdf> (28.12.2014)

<sup>46</sup> Sunil GUPTA, "The Mobile Banking and Payment Revolution" The European Financial Review, 2013, [http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/The%20Mobile%20Banking%20and%20Payment%20Revolution1\\_b37fc319-e15f-46c8-b2f9-c0d4c8327285.pdf](http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/The%20Mobile%20Banking%20and%20Payment%20Revolution1_b37fc319-e15f-46c8-b2f9-c0d4c8327285.pdf) (28.12.2014)

bankacılığı altında toplanmıştır. Mevduat bankacılığının daha korunaklı hale getirilmesi amacıyla mevduat güvencesi getirmek üzere FDIC kurulmuştur.<sup>47</sup>

Günümüzde yatırım bankaları, aracılık işlemleri, şirket birleşme ve devralmalarında danışmanlık, yüklenim, fon yönetimi, uzun vadeli kredi işlemleri gibi faaliyetler göstermektedirler. Gelir kalemlerini aracılık, yüklenim ve danışmanlık işlemlerinden gelen komisyon gelirleri ile fon yönetimi ve kredi işlemlerinden elde edilen faiz gelirleri oluşturmaktadır.<sup>48</sup>

Türkiye'de Aktif Yatırım Bankası, Diler Yatırım Bankası, GSD Yatırım Bankası, Nurol Yatırım Bankası, Merrill Lynch Yatırım Bankası, Pasha Yatırım Bankası, Standard Chartered Yatırım Bankası olmak üzere yedi yatırım bankası bulunmaktadır. Dünya'da gelişmiş yatırım bankacılığı uygulamaları görülmektedir. Bireysel tasarrufu korumak üzere bankacılık sisteminden riskli ürünleri ayırarak yatırım bankalarının bu ürünlerde faaliyet gösterilmesi hem mali sistemin yapısını korumak hem de uzun vadeli kredilerin fonlama maliyetini düşürmek üzere Türkiye'de de yaygınlaşacağı düşünülmektedir.

### **3. Uluslararası ve Çok Uluslu Bankacılık**

Bankalar ülke sınırları içerisinde faaliyet göstermenin yanı sıra yurt dışında şube açabilirler veya birçok ülkede farklı banka kuruluşlarına sahip ya da ortak olabilirler. Büyük ölçekli bu bankalar uluslararası ya da çok uluslu bankalar olarak ifade edilmektedir. Uluslararası bankacılık faaliyetleri varlık ve yükümlülük setlerinden oluşan bankaların uluslararası transfer ve hesap yönetiminden oluşmaktadır.<sup>49</sup>

---

<sup>47</sup> Dominic CASSERLEY, Philipp HARLE ve James MACDONALD, "Should Commercial and Investment Banking be separated?" McKinsey s.1-25

<sup>48</sup> Shelagh HEFFERNAN, "Modern Banking", 1. baskı, İngiltere, John Wiley & Son, 2005

<sup>49</sup> Federal Deposit Insurance Corporation, "International Banking ", Federal Deposit Insurance Corporation Regulations, 2003, s.1-48

Özellikle 2000'li yıllardan sonra Avrupa'da Amerikan varlığa dayalı menkul kıymetlerin yüklenimi, fonlanması ve satılması üzerine çok uluslu bankacılık modeli daha çok kullanılmaya başlanmıştır. Çok uluslu bankaların yönetimi merkezileşebilir ya da bulunduğu ülke bazında yönetim ve operasyon paylaşımı mümkün olabilmektedir. Özellikle 2008 krizi ile birlikte çok uluslu bankaların krizin yayılma hızını arttırdığı düşünülmektedir ve bu bankaların kanıtlanmış yönetim modelleri bile tartışılmaktadır.<sup>50</sup>

#### **4. Kalkınma Bankaları**

Kalkınma bankaları uzun vadeli finansman sağlamak üzere kalkınma projelerin sürdürülebilirliğini sağlamak üzere, daha çok gelişmiş ekonomilerde finansal boşluğu doldurmaya yönelik faaliyet göstermektedir. Kalkınma bankaları faaliyet gösterdiği alan itibariyle bölgesel ya da ulusal kalkınma bankaları olarak ayrılmaktadır. Günümüzde düşük gelirli ulusların ekonomilerini kalkındırmak üzere faaliyet gösteren Dünya Bankası, II. Dünya savaşının ardında savaştan zarar gören ekonomileri düzenlemek amacıyla kurulan en büyük ulusal kalkınma bankasıdır.<sup>51</sup>

Türkiye'de kalkınma bankacılığı 1930'lu yıllarda İzmir Kongresi'nde ekonomi ve bankacılık sisteminin gelişmesi üzerine geliştirilen hükümet politikaları ile ortaya çıkmıştır. Sanayinin desteklenmesi amacıyla çok sayıda özel amaçlı bankalar kurulmuştur. 1950'li yıllarda ülkedeki sanayinin ve altyapı yatırımlarının hızlanması ile de hükümet tarafından projeleri desteklemeye yönelik faaliyetler arttırılmıştır. Sümerbank, İller Bankası, Etibank, Denizbank ve Halk Bankası bu dönem kurulan özel amaçlı bankalardan bazılarıdır. Ancak daha sonra finansman sorunları nedeniyle bankaların özelleştirilmesi ve yabancı bankaların kurulmasına yönelik destekler ile kalkınma bankacılığı sınırlı sayıda büyümüştür.<sup>52</sup>

---

<sup>50</sup> Robert MCCAULEY, Patrick. MCGUIRE ve Goetz. PETER, "After The Global Financial Crisis: From International to Multinational Banking?", Journal of Economics and Business, Sayı 64, 2012, s.7-23

<sup>51</sup> Ahmet KANDEMİR, "Dünya'da ve Türkiye'de Kalkınma Bankacılığı ve Kalkınma Finansmanı", Türkiye Kalkınma Bankası Araştırma Müdürlüğü, 2002, Ankara, s.1-62

<sup>52</sup> Türkiye Bankalar Birliği, "50. Yılında Türkiye Bankalar Birliği ve Türkiye'de Bankacılık Sistemi 1958-2007", 2008 No:262, <http://www.tbb.org.tr/Content/Upload/Dokuman/808/2tbb50yil.pdf> (21.10.2014), s.4

2001 yılında yaşanan kriz ile yapısal sorun yaşayan özel amaçlı kurulan bankaların yeni düzenlemeler için yeterli sermayenin olmaması ve kuruluş amaçlarını hala sürdürmemeleri nedeniyle faaliyetlerine son verilmiş ya da diğer bankalarla birleştirilmiştir. Bu bankalardan İller Bankası kuruluş amacını halen günümüzde sürdürmektedir. Denizbank ve Halk Bankası mevduat bankası olarak görev yapmaktadır. Etibank ve Sümerbank TMSF'ye devrolmuştur.<sup>53</sup>

## 5. Katılım Bankaları

Katılım Bankaları, islam prensiplerine uygun olarak tasarlanarak, tasarruf sahiplerinden topladıkları fonları, faizsiz finansman prensipleri dahilinde ticaret ve sanayide değerlendirerek, oluşan kâr veya zararı tasarruf sahipleriyle paylaşma esasına dayalı olarak faaliyet göstermektedir. Katılım bankalarında biriken fonlar mudaraba, müşaraka, murabadha, şerike ve icare gibi İslam hukukunda yeralan usüllere göre değerlendirilmektedir.<sup>54</sup>

Türkiye'de birikimlerini faizsiz sisteme uygun olarak değerlendirmek isteyen yatırımcıların bankacılık sistemi dışında kalan tasarruflarının banka sistemi içerisinde dahil edilmesine katkı sağlamak amacıyla 16.12.1983 tarih 83/7506 sayılı kararname ile özel finans kurumları adıyla kurulmuştur. 1999 yılında Bankalar Kanunu kapsamına giren özel finans kurumları mevduat bankacılığı ile birlikte Türk malî sistemine dahil edilmiştir ve 2001 yılında yapılan değişikliklerle Güvence Fonu'na dahil edilmiştir. 2005 yılında kabul edilen 5411 sayılı Bankacılık Kanunu kapsamında bu kurumlar katılım bankası ismi ile faaliyetlerini sürdürme kararı alınmıştır.<sup>55</sup>

---

<sup>53</sup> TMSF, "TMSF'ye İntikal Eden Bankalar", <http://www.tmsf.org.tr/intikaleeden.bankalar.tr> (15.02.2015)

<sup>54</sup> Albaraka, "Katılım Bankacılığı Nedir?", [http://www.albarakaturk.com.tr/images/PartDocuments/Katilim\\_Bankaciligi\\_Sistemi\\_Nedir\\_.pdf](http://www.albarakaturk.com.tr/images/PartDocuments/Katilim_Bankaciligi_Sistemi_Nedir_.pdf) (21.10.2014), s. 7

<sup>55</sup> Ali POLAT, "Katılım Bankacılığı: Dünya Uygulamalarına İlişkin Sorunlar-Fırsatlar; Türkiye İçin Projeksiyonlar", Türkiye Katılım Bankaları Birliği, Yayın No 1, 2009, İstanbul, s. 77-121

## 6. Eyalet Bankaları

Eyalet bankaları küçük ölçekli ve sadece bulunduğu bölgede faaliyet gösteren yerel bankalar olarak ifade edilmektedir. Mevduat ve küçük ölçekli kredi işlemleri yapılabilmektedir. Eyalet bankaları düşük gelire sahip müşteriler için önemli bir ilişki ve bilgi bazlı bankacılık olarak görülmektedir. Özellikle 2008 krizinden sonra büyük bankaların kredi skorlama gibi bilgilere dayalı kredi kullanımının yanı sıra eyalet banka yöneticisinin her krediyi inceleyebilmesi ve birebir ilişki içerisinde olması yerel bankacılık sisteminin önemini arttırmıştır.<sup>56</sup>

Amerika'da 1994 yılında 10.300 adet eyalet bankası bulunurken, 2012 yılında 6.000 eyalet bankası faaliyet göstermeye devam etmektedir. Büyük bankaların faaliyet coğrafyasını git gide arttırması eyalet bankalarının rekabet gücünü azaltsa da eyalet bankaların yerel bölgeyi tanınması, müşteri ilişkilerindeki kalitesi ve müşterilerden alınan ücretlerin daha az olması nedeniyle hala tercih edilmektedir.<sup>57</sup> Eyalet bankalarının görevleri tartışılırken yerel bölgelere olumlu etkisi düşünüldüğünden yönetimin geliştirilmesi için çok sayıda araştırma yapılmaktadır.

### 1.2.3. Dünya'da Bankacılık Sisteminin Gelişimi

M.Ö. 2000 yıllarında Babil döneminde malın ödünç alınıp ödünç verilmesine dayanan ilkel bankacılık sisteminin tapınak liderleri tarafından yapıldığına inanılmaktadır. M.Ö. 7. yüzyılda ise Antik Yunan'da ticaretin gelişmesi ve zenginliğin artması ile tapınaklar dışında bankacılık işlemleri yapan ve "Trapezites" olarak adlandırılan özel bankerler ortaya çıkmıştır. Roma'da ise "Pablicanus" olarak ifade edilen şövalyelerin finansman sağladığı bilinmektedir.<sup>58</sup>

---

<sup>56</sup> FED, "The Role of Community Banks in The U.S. Economy", Federal Reserve Bank of Kansas City Yayınları, 2003, s.15-43

<sup>57</sup> CSBS, "Community Bank in the 21st Century", Conference of State Bank Supervisors and the Federal Reserve System, 2014, s.1-65

<sup>58</sup> AYTEKİN, a.g.e. s.83-94



Mevduat bankacılığının ilk örnekleri 13. yüzyılda antik Yunan, Mısır, Şam ve yaklaşık bir yüzyıl sonra Venedik'te görülmüştür. 17. ve 18. yüzyılda ise Amsterdam ve Hamburg'da yaygınlaşmıştır.<sup>59</sup>

17. yüzyıldan itibaren bankaların kralları finanse eden, savaşların finansını sağlayan, sanayinin gelişimini sağlayan rolü, Amerika'nın keşfedilmesinin ardından değişmiş, Amerika'dan Avrupa'ya getirilen altınlar ile bankacılığın parlak dönemi başlamış ve çok sayıda banka kurulmuştur.<sup>60</sup>

### **1.2.3.1. Amerika Bankacılık Tarihi**

1791 yılında Amerika'da ilk Merkez Bankası kurulmuştur. Ancak bu kadar büyük bir bankanın para kontrolü yapmasının tedirginlik yaratması nedeniyle 1811 yılında kongre tarafından red edilmiştir ve ticari bir banka olarak faaliyet göstermiştir. 1836-1865 yılları arasında bankaların serbestleşme dönemi başlamıştır. Bankaların mevduat toplamalarındaki artışla beraber çek ödemeleri artmıştır. 1853 yılında hesap açılmasını ve çek ödemelerini sağlayan New York Clearing House kurulmuştur. 1863 yılında "National Banking Act" ile bankaların çıkardığı bonoların hükümet tarafından onaylanması ve bonolar için hazine bonosu karşılığının olması zorunlu kılınmıştır. Ancak bu düzenleme de banka iflaslarının ve finansal paniğin önüne geçememiştir ve 1893 yılında piyasalarda ekonomik depresyon yaşanmıştır. 1912 yılında piyasaların düzenleyen merkezi bir kontrol sisteminin olması gerekliliği ile "Federal Reserve Act" kabul edilmiştir. I. dünya savaşının ardından 1920'lerde FED'in açık piyasa işlemlerini arttırması, devlet borçlanma araçlarının yüksek oranda alınması ve hisse senetlerindeki spekülasyonun artması ile ekonomideki kırılganlık artmıştır. 1929 yılına gelindiğinde hisse senetlerinde yaşanan ani düşüş ile tarihteki en büyük kriz yaşanmıştır. 1930 yılından 1933 yılına kadar yaklaşık 10.000 banka iflas etmiştir.<sup>61</sup>

---

<sup>59</sup> Murray N. ROTHBARD, "The Mystery of Banking", Ludwig von Mises Institute, 2. baskı, 2008 Alabama

<sup>60</sup> Pierre ESSAR, Arthur RAFFALOVICH ve Byron E. WALKER, "History of Banking", The Journal of Commerce and Commercial Bulletin, Sayı 3, 1896, NY

<sup>61</sup> FED, "History Of Money and Banking in The U.S.", The Fed Today, 2009, s.13-20

1935 yılında yürürlüğe giren "The Banking Act" ile FED'in yapısında değişiklikler yapılmıştır. Diğer ismi ile "Glass-Steagall Act" olarak alınan düzenleme ile bankaların menkul kıymet alım-satımı, ihraca aracılık gibi faaliyetleri yasaklanmıştır. 1956 yılında FED tüm bankalardan ve finansal piyasanın düzenlenmesinden sorumlu olarak belirlenmiştir. Aynı yıl "Bank Holding Company Act" düzenlemesi ile Holdinglerin banka yönetiminde söz hakkının bulunmasını ve eyaletler arası bankacılığı kısıtlamıştır. 1970'li yıllara gelindiğinde petrol fiyatlarında yaşanan artışla beraber enflasyon yaşanmıştır. FED 1980 yılında bankacılık sistemini düzenleyerek tüm finans piyasasından sorumlu hale gelmiştir.<sup>62</sup>

1994 yılında "Riegle-Neal Interstate Banking and Branching Efficiency Act" ile eyaletler arası bankacılığı ve holdinglerin banka ortaklığı üzerinde bulunan kısıtlar kaldırılmıştır.<sup>63</sup> Glass-Steagall Act üzerinde yapılan düzenleme ile holding bankalarının gelirlerinin %25'ine kadar yatırım bankacılığından elde edebilmelerinin yolu açılmıştır.<sup>64</sup> 1999 yılında "Gramm-Leach-Bliley Act" ile bankaların sigorta şirketleri, varlık şirketleri gibi diğer finansal hizmetler ile birleşmelerine izin verilmiştir. Bankaların piyasaya giriş engelleri kaldırılmıştır.<sup>65</sup>

2000 yılında "Commodity Futures Modernization Act" ile bankalar, finans şirketleri gibi en az 5 milyon USD varlığı olan kuruluşlar tarafından, aktarımın borsa üzerinden olması kaydıyla ve takas yolu ile menkul kıymet ticareti yapmaya başlanmıştır.<sup>66</sup> 2004 yılında "Voluntary Regulation" ile yatırım bankalarının sermaye yeterliliği hesaplama modeli değiştirilerek daha fazla kaldıraç işlemleri yapılmasına izin

---

<sup>62</sup> James R. BARTH, Tong. LI ve Wenling LU, "Bank Regulation in the United States", CESifo Economic Studies, 10-1093, 2009, s.1-29

<sup>63</sup> Susan MCLAUGHLIN, "The Impact of Interstate Banking and Branching Reform: Evidence from the States", Current Issues In Economics And Finance, Sayı 1, No 2, 1995.

<sup>64</sup> Matthew SHERMAN, "A Short History of Financial Deregulation in the United States", Center for Economic and Policy Research, 2009, s.1-14

<sup>65</sup> U.S. Department of The Treasury, "Report to The Congress on The Impact of The Gramm-Leach-Bliley Act On Credit To Small Businesses And Farms" 2005, [http://www.treasury.gov/about/organizational-structure/offices/Domestic Finance/Documents/glba\\_section\\_109\\_report\\_v8.pdf](http://www.treasury.gov/about/organizational-structure/offices/Domestic%20Finance/Documents/glba_section_109_report_v8.pdf) (23.11.2014)

<sup>66</sup> Financial Information Forum, " The Commodity Futures Modernization Act and Single Stock Futures", 2001, <https://www.fif.com/docs/fifjune20.pdf> (23.11.2014)

verilmiştir.<sup>67</sup> Ancak bankacılık işlemlerindeki risk iştahının artması ve kontrolün sağlanmaması ile birlikte 2007 yılında Mortgage krizi ile tüm finansal piyasaları etkileyen ekonomik kriz yaşanmıştır. Krizle beraber gelen bankaların iflas süreci Lehman Brothers ile başlamıştır. 2008 yılında "The Emergency Economic Stabilization Act" mevduat sigortası limiti arttırılmıştır. Konuta dayalı menkul kıymetlerin piyasada risk yaratmasını engellemek ve piyasadaki likiditeyi arttırmak amacıyla varlık alım programı başlatılmıştır.<sup>68</sup>

### 1.2.3.2. Avrupa Bankacılık Tarihi

Günümüz bankacılığına yakın bankacılık örnekleri ilk olarak Avrupa'da, Venedik'te görülmüştür. Daha sonra ticaretin yaygın olduğu alanlarda ve ticaret yollarında bankalar yaygınlaşmıştır. Hollanda 17. yüzyılda diğer ülkelerden gelen madenlerin limanlara getirilmesi ile Avrupa'nın ticaret merkezi haline gelmesi sağlanmıştır ve bankacılık sistemi gelişmeye başlamıştır. Hollanda'da çok sayıda farklı para biriminin kullanılması ve bu para birimlerinin eritilerek orijinalinden biraz daha az değerli paranın üretilmesini önlemek amacıyla ödeme sistemleri düzenlenmiştir. Bu düzenlemeler ile Amsterdam Bankası, bankaya yatırılan paranın değerine göre kredi vermeye başlamıştır. Bu dönemde kredi alan kişi altı ay içerisinde bankaya gelerek parasını çekmemesi durumunda yatırılan para bankaya ait olduğu bir süreç görülmüştür. Bir süre sonra ise Amsterdam Bankası para yatırılmadan ya da kaldıraç kullanarak kredi vermeye başlamış ve bugünkü kredi sisteminin örneğini oluşturmuştur. Amsterdam Bankasının bankacılık sistemi kendi döneminde referans gösterilmiştir ve Hamburg gibi diğer ticaret merkezlerinde de görülmüştür.<sup>69</sup>

---

<sup>67</sup> Mark CALABRIA, " Did Deregulation Cause the Financial Crisis?", Cato Policy Report, Sayı 16, No 4, 2009, s.1-8

<sup>68</sup> BARTH, a.g.m. s.1-29

<sup>69</sup> R. HILDRETH, " The History of Banks: To Which is Added, a Demonstration of the Advantages and Necessity of Free Competition In the Business of Banking" Batoche Books Limited, 2001, Kanada. s.7-8

İngiltere'de ilk banka olan "Bank of England" 1694 yılında kurulmuştur. Kuruluş amacı Fransa savaşı süresince hükümetin fon ihtiyacını karşılamak olan Bank of England'a 1946 yılında merkez bankası görevi verilmiştir. 1997 yılında ise para politikasını yürütülmesi görevi verilmiştir. 2013 yılında ise finansal sistemin risklerinin azaltılması için bankaları ve sigortacıları kontrol etmek ve güvende tutmak için Finansal Politika Komitesi kurulmuştur.<sup>70</sup>

Avrupa Birliğinde 1957 yılında imzalanan "Treaty of Rome" ile tek pazar anlayışı benimsenmiştir. 1973 yılında bankaların ve diğer finansal kurumların kurulması ve servis sağlaması için gerekli tüm kısıtların kaldırılması kararı alınmıştır. Bu karar uygulanmasına rağmen, sermaye akışının üzerindeki kısıtlamaların her ülke için farklı olması nedeniyle istenilen düzeye ulaşmamıştır, hatta bankaların operasyon maliyetlerinin yükselmesine yol açmıştır. 1977 yılında düzenlemelerin ortak hale getirilmesi için bankalara ana ülke kontrolü getirilmiştir. Bu kurallar aşağıda yer almaktadır.

- Banka kendi ülkesi dışında bir Avrupa ülkesinde faaliyet göstermek istediğinde, o ülkenin yetkili otoritelerinden onay almak zorundadır.
- Yabancı Bankalar, ev sahibi ülkenin yasalarına göre faaliyetlerini düzenleyecektir.
- Birçok ülkede, eğer banka yeni ise şubeleri için belirli miktarda sermayeyi sağlamak zorundadır, hatta bu sermaye bloke edilebilir.
- Bankanın sağladığı finansal servisler, sermaye akışı için düzenlemeler çerçevesinde kısıtlıdır.

1985 yılında Avrupa Komisyonu tarafından yayınlanan karar ile kişilerin, malların ve sermayenin dolaşımı serbest bırakılmıştır. Bu kararın ardından yayınlanan II. Bankacılık yönergesi ile Avrupa Ülkesinde bankacılık ya da finansal faaliyet lisansı almış tüm kurumların diğer ülkelerde şube açabilmesi ya da uluslararası finansal işlem yapması sağlanmıştır. 1992 yılında "Maastricht Treaty" ile tek pazar programı kabul

---

<sup>70</sup> Bank of England, "History of the Bank of England - The Old Lady" <http://www.bankofengland.co.uk/education/Documents/resources/postcards/history2.pdf> (23.11.2014)

edilmiştir. Avrupa Serbest Bölge Serbest Ticaret Birliği'nin (EFTA) kurulması ile bankacılık faaliyetlerinin lisanslanması, ülke kontrolü, ülke düzenlemelerin uygulanması gibi konuların yönetilmesi sağlanmıştır.<sup>71</sup>

1998 yılında alınan karar ile ortak para biriminin kullanılması kabul edilmiştir. Ortak para biriminin kullanımı ile para transferlerinin maliyetini düşürmek, kur riskini engellemek, derin bir pazar piyasası oluşturmak, fiyatlamada şeffaflık sağlamak hedeflenmiştir. Ortak para birimi kullanımı ile ülkeler arasında bankacılık işlemleri ciddi oranda yükselmiştir.<sup>72</sup> Bankaların ülkeler arasında işlem yapması rekabeti arttırmıştır, birleşmeleri hızlandırmıştır. Yoğunlaşmanın artması ile bankacılık operasyon maliyetleri azalmıştır, şubeleşme hızlanmıştır. Böylelikle mevduat çeşitliliği sağlanarak, karlılık arttırılmıştır.<sup>73</sup>

1999 yılından 2005 yılına kadar "The Financial Services Action Plan" ile bankaların ortak para birimi kullanımı için gereken desteğin sağlanması ve düzenlemelerin yapılması için aksiyon planları oluşturulmuştur. 2002 yılında finansal piyasalar için on iki adet, bireysel piyasalar için beş adet aksiyon planı açıklanmıştır.<sup>74</sup>

---

<sup>71</sup> Jean DERMINE, "European Banking: Past, Present and Future", The Transformation of The European Financial System Central Banking Conference, 2002, s.1-104

<sup>72</sup> Corneliu STIRBU, "Financial Market Integration in a Wider European Union", HWWA Discussion Paper, 2004, s.1-40

<sup>73</sup> Lorenzo CAPPIELLO ve diğerleri , "The Impact of The Euro On Financial Market", ECB Working Paper Series, No 598, 2006 s.4-109

<sup>74</sup> DERMINE, a.g.m. s.1-104

#### 1.2.4. Türkiye'de Bankacılık Sisteminin Gelişimi

Osmanlı'nın emir toprakları, vakıf toprakları ve mülk toprakları olarak ayrılan toprak yönetim yapısı toprak mülkiyetine izin vermeden gelirin hizmet karşılığı sunulmuştur. Tarım toplumunun sermaye birikimini engelleyerek burjuva olarak adlandırılan sınıfın doğmasını engellemiştir. Ülkedeki kısıt sermaye ve dini gerekçeler bankacılık sisteminin gelişimini de engellemiştir. Fatih Sultan Mehmet'in İstanbul'u fethetme planları ile birlikte artan kamu harcamaları ve silah gereksinimi sağlamak üzere Avrupa'dan Haliç'e gelen ticaret gemileri ve Galata bölgesine yerleşen finansörler ile ilişkilerin geliştirilmesi dönemi başlamıştır. Daha sonralarda da kamu borçlanması yerine Galata Bankerleri olarak adlandırılan finansörlerden borçlanma politikasının devam etmesi ile Batı'da finans devrimleriyle gelişen bankacılık sistemi yerine Osmanlı döneminin sonuna kadar da bankerlik faaliyetlerinin devam etmesine neden olmuştur.<sup>75</sup>

Osmanlı devletinde dış ticaret yönetimine de aracılık eden Galata Bankerleri Fransa ile yapılan anlaşmalar sonunda ithal yasakların kaldırılması ve gümrük resimlerinin düşürülmesi ile finansmanın kısıtlı kalması üzerine fermanla iki Galata Bankeri tarafından sermayesiz olarak 1846 yılında Dersaadet (İstanbul) Bankası kurulmuştur. İstanbul Bankasının faaliyeti ile birlikte Osmanlı Hükümetinin borçları sehim ve sergi olarak adlandırılan senetler ortaya çıkmıştır. Bu senetlerin alım satım işlemlerini yapan ve köşe-sarrafi olarak adlandırılan bu kişiler borsanın ilk örneklerini de göstermiştir. Galata bununla birlikte alım satım işlemlerinin yapıldığı komisyon hanı olarak adlandırılmıştır. Ancak 1853 yılında itibarının sarsılması ile İstanbul Bankası'nın faaliyeti sona ermiştir.<sup>76</sup>

24 Mayıs 1856 yılında İngiltere Kraliçesi'nden izin alınarak İngiliz sermayesi ile ikinci banka olan Osmanlı Bankası kurulmuştur. Ancak faaliyete kurucuları ile Osmanlı hükümeti arasında yapılan anlaşma ile bankonot basma yetkisi alarak ve özel

---

<sup>75</sup> Haydar KAZGAN ve diğerleri, "Osmanlı'dan Günümüze Türk Finans Tarihi", Creative Yayıncılık, 1.cilt, 1999, s.219-412

<sup>76</sup> Kazgan, a.g.e., 1.cilt, s.360-412

imtiyazlarla 1863 yılında başlamıştır. 1924 yılında emisyon imtiyazına son verilmiş ancak yeni bir Merkez Bankası kurulana kadar hazine işlemlerine devam etmesine izin verilmiştir.<sup>77</sup>

1863 yılında tarımı desteklemek amacıyla çiftçilerin finansmanı için manefi sandıkları kurulmuştur. Tarım kredisi vererek hızlı bir şekilde büyüye de sermaye yetersizliği nedeniyle destekleme politikası uygulanarak Aşar vergisine %10 zam yapılarak sandıklara fon sağlanmıştır. 1888 yılında ise Manefi Sandıklarının görevini daha modern şekilde yürütebilmek amacıyla ilk devlet bankası olan Ziraat Bankası kurulmuştur.<sup>78</sup>

Cumhuriyetin ilanıyla ülkede yatırımlar artmaya başlamış ve bununla birlikte finans problemi oluşmuştur. 1923 yılında düzenlenen Türkiye İktisat Kongresi'ne ülkenin ekonomi programının belirlenmesinde çifti, tüccar, banker, işçi gibi bir çok meslek grubunun dahil edildiği toplantılarla ülke ekonomisinin gelişimi üzerine program sunulmuştur. Programla birlikte iktisadi esaslar oluşturulmuştur. Hükümetin Ziraat Bankası'na olan boçların sermaye olarak ödenmesi ve yeni çıkan kanunla faaliyetinin yenilenmesi, uygun bir isim altında ana ticaret bankasının belirlenmesi, banka senetlerinin ihracı, borsanın düzenlenmesi, yabancı kambioların kullanılmasının bırakılması, kredi verilmek üzere ihtisas bankalarının kurulması, Ziraat ve köy bankaları hariç olmak üzere diğer bankalardan sağlanacak sermaye ile sanayi bankasının kurulması gibi kararlar alınmıştır. İzmir iktisat kongresi bankalarının düzenlenmesinden, sanayi odalarının çalışma şekli, ticaret usul ve esasları, işçi haklarından, çalışma günlerine kadar geniş bir yelpazede Türkiye ekonomisinin incelendiği ve düzenlemelerin yapıldığı ilk büyük ekonomi politikası olmuştur.<sup>79</sup>

---

<sup>77</sup> Edhem ELDEM, "135 Yıllık Bir Hazine: Osmanlı Bankası Arşivinden Tarihten İzler", Osmanlı Bankası, 1.basım,1997, s.1-86

<sup>78</sup> Serpil CANBAŞ ve Hatice DOĞUNKANLI, "Finansal Pazarlar", Beta yayınları, 2.baskı,1997, s.161-169

<sup>79</sup> Gündüz ÖKÇÜN, "Türkiye İktisat Kongresi", Sermaye Piyasası Kurulu, 4. baskı, No 59, 1997, s.1-364

1924-1926 yılları arasında Ziraat Bankası umum müdürlüğü görevini üstelen Leon Morfun danışmanlığı ile birlikte yapılan çalışmalar ve basının "Türklerin kendi öz bankası var" şeklinde haber yapması ile birlikte banka faaliyetlerini düzenlemek ve savaş sonrası ülkenin finansının desteklemek amacıyla 11 Haziran 1930 tarih ve 1715 numaralı kanun ile birlikte Merkez Bankası kurulmuştur. Sermayesi 15.000.000 TL olarak anonim şirket olarak kurulan Bankanın hisseleri (A), (B), (C) ve (D) sınıflarına ayrılmıştır. A sınıfı hisseler Hazineye ait olup Bankanın bağımsızlığının güçlendirilmesi amacıyla Kuruluş Kanunu'nda bu hisselerin toplam sermayenin yüzde 15'inden fazla olamayacağı belirtilmiştir. B sınıfı hisseler milli bankalara, C sınıfı hisseler yabancı bankalar ile imtiyazlı şirketlere, D sınıfı hisseler ise Türk ticaret kuruluşlarıyla Türk uyruklu gerçek ve tüzel kişilere ayrılmıştır. Merkez Bankası, temel politika aracı olan reeskont oranlarını belirlemeye, para piyasasını ve para dolaşımını düzenlemeye, hazine işlemlerini yerine getirmeye ve Türk parasının istikrarına yönelik önlemler almaya yetkili kılınmıştır. Ayrıca Osmanlı Bankası'ndan alınan yetkiler ile tek başına banknot basma yetkisi verilmiş ve devletin haznedarlığı görevini üstlenmiştir.<sup>80</sup>

1924 yılında Türkiye'nin ilk ulusal bankası olan İş Bankası kurularak ülkenin en önemli finans bankası faaliyetini yürütmüştür. 1925 yılında iktisat kongresinden çıkan kararlarla birlikte yatırımları desteklemek amacıyla Türkiye Sanayi ve Maadin Bankası kurulmuştur. Daha sonra görevi 1932 yılında kurulan Devlet Sanayi Ofisi'ne daha sonra da Sümerbank'a aktarılmıştır. Bu dönem kötüye kullanılan Eytam sandıklarının düzenlenmesi ve yönetiminin sağlanması amacıyla 1926 yılında Emlak ve Eytam Bankası kurulmuştur. Daha sonra belediyelerin sınırları içerisinde yer alan arsaların konut yapılmak üzere ipotek edilerek kredi vermek üzere faaliyet göstermiştir ve 1946 yılında ismi Türkiye Emlak ve Kredi Bankası olarak değişmiştir. Bu dönem ilk kağıt paranın tedavüle girmesi, Menkul Kıymetler Kanunu ve Kambiyo Borsaları Kanunu ile ilk kez döviz işlemlerinin düzenlenmesi, tarım kresilerini desteklemek amacıyla Zirai Kredi Kooperatiflerinin kurulması ile ülke ekonomisinde finansal sistemin

---

<sup>80</sup> Haydar KAZGAN, Murat ÖZTÜRK ve Murat KORALTÜRK, "Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası", Creative Yayıncılık, 2000, s.51-146



düzenlenmesine yönelik ilk kurumsal faaliyetlerin ve uygulamaları oluşturduğu bir dönem olmuştur.<sup>81</sup>

1933-1945 yılları arasında özel sektörün sermaye yetersizliği ve sanayinin gelişmesi hedefiyle devlet tarafından yapılan yatırım projeleri devlet bütçesinin sapsmasına ve hükümetin Merkez Bankası ve diğer bankalara borçlanmasına yol açmıştır. Bu dönemde hükümet borçlarının finansmanını sağlamak üzere bankaların zorunlu karşılık tutması başlamıştır. 1936 yılında kabul edilen 2999 sayılı Bankalar Kanunu ile ilk önce %15 olan bu karşılık oranı daha sonra %20'e yükseltilmiştir.<sup>82</sup>

1958 yılında kurulan Türkiye Bankalar Birliği ile bankaların düzenlenmesi, rekabetin artırılması ve bankacılık sisteminin gelişmesi için gerekli çalışmalar yapılması ve düzenlenmesi amaçlanmıştır.<sup>83</sup> İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra ülkedeki ekonomik gelişmelerle birlikte bankalar da zarar görmüştür. Kamu yatırımlarının finansmanı dış borçların artmasına neden olmuş ve sermaye yetersizliği nedeniyle 1958-1963 yılları arasında 19 banka tasfiye edilmiştir. Bankalardaki iflasların artması ile birlikte yeni bankaların kurulmaması ve mevcut bankaların sermayelerinin desteklenmesine yönelik çalışmalar yapılmıştır.<sup>84</sup>

1960'lı yıllarda kaynakların yetersizliği nedeniyle bankaların kalkınma planlarına destek vermesi yetersiz kalmıştır. Bu nedenle bankaların şubeleşmesi desteklenerek tasarrufun artırılması hedeflenmiştir. Kalkınmanın ana hedef olduğu bu dönemde çok sayıda kalkınma bankası kurulmuştur. Ayrıca özel sektör yatırımlarının destekleneceği düşüncesi ile holding bankaları da kurulmuştur. 1960 yılında 59 banka, 1759 şube ile hizmet eden bankacılık sektörü, 1980 yılında 44 banka 5.975 şube ile hizmet sunmuştur. Bankaların özellikle orta vadeli kredi verilmesinin desteklendiği bu

---

<sup>81</sup> Kazgan, a.g.e., 2.cilt, s.1-112

<sup>82</sup> Türkiye Bankalar Birliği, "50. Yılında Türkiye Bankalar Birliği ve Türkiye'de Bankacılık Sistemi 1958-2007", 2008, No 262, <http://www.tbb.org.tr/Content/Upload/Dokuman/808/2tbb50yil.pdf> (30.11.2014)

<sup>83</sup> Türkiye Bankalar Birliği, "Kuruluş", <http://www.tbb.org.tr/tr/tbb/hakkinda/kurulus/10> (01.12.2014)

<sup>84</sup> CANBAŞ, a.g.m.,s.161-169

dönemde sanayi hızlı bir şekilde gelişmiş ancak sanayinin finanse edilmesi enflasyona neden olmuştur. Sadece iç tüketime yönelik politikalar ve yetersiz dış piyasalara üretim nedeni ülkede döviz yetersizliği ile birlikte piyasa ekonomisine dayalı dışa açılmayı hedefleyen politikaların başlanması yol açmıştır.<sup>85</sup>

1980 yılından itibaren serbestleşme ile yurtdışından sağlanan kaynağın artması, faiz, döviz kurunun serbestleşmesi ve kamunun finansman ihtiyacı nedeniyle kredi kullanımındaki artış, bankacılık sistemindeki gelişimi hızlandırmıştır. Piyasaya bankaların girişinin serbest bırakılması ile 2000 yılında banka sayısı 79, banka şubesi sayısı 7.837'e ulaşmıştır. 1986 yılında kurulan İstanbul Menkul Kıymetler Borsası ile yeni finansal ürünlerin kullanılması sağlanmıştır.<sup>86</sup>

2000 yılında ekonominin kronik enflasyon ve cari açık gibi yapısal sorunları devam etmesinin yanı sıra yurtdışına para çıkışının artması bankalarda likidite problemine yol açmıştır. TCMB'nin döviz satışının artması ile rezervleri azalmıştır. Bankaların borç alma eğilimleri ile faizler aşırı yükselmiştir. Hem kamu bankalarının bilançosu bozulmuş hem de aşırı borç alan bankalara duyulan güven azalmıştır. Bankaların bir birlerine borç vermediği bu dönemde 21 bankaya TMSF tarafından el konulmuştur.<sup>87</sup> Bankacılık sisteminin sağlaştırılması ve bankacılık sisteminin yeniden düzenlenmesi amacıyla 2001 yılında "Bankacılık Sektörü Yeniden Yapılandırma Programı" açıklanmıştır. Bu program kapsamında Kamu Bankalarının sermaye yapıları güçlendirilerek finansal sistem içerisinde daha etkin çalışması için operasyonel etkinliği düzenlenmiştir. Ayrıca görev zararı alacaklarının tasfiye edilerek mali yapının güçlendirilmesi sağlanmıştır. Yükümlülüklerini yerine getiremeyen bankalar TMSF'ye devredilmiştir. Bu bankaların bankacılık lisansları kaldırılmıştır. Mevduat sigorta fonundan mudilere mevduat/katılım fonu ödemesi yapılmış ve bu

---

<sup>85</sup> Türkiye Bankalar Birliği, "50. Yılında Türkiye Bankalar Birliği ve Türkiye'de Bankacılık Sistemi 1958-2007", 2008, No 262, <http://www.tbb.org.tr/Content/Upload/Dokuman/808/2tbb50yil.pdf> (30.11.2014)

<sup>86</sup> M. Necat COŞKUN ve diğerleri, "Türkiye'de Bankacılık Sektörü Piyasa Yapısı, Firma Davranışları ve Rekabet Analizi" Türkiye Bankalar Birliği yayınları, No 280, 2012, s.1-213

<sup>87</sup> Gülten KAZGAN, "Türkiye'de Ekonomik Krizler: (1929-2001)Nedenleri ve Sonuçları Üzerine Karşılaştırmalı Bir İnceleme", 25-26-27 Eylül, DEGEV-Türkiye İş Bankası

bankların iflas ve tasfiye süreci başlatılmıştır. Özel bankaların mali yapısını sağlamlaştırarak mali piyasadaki güvenin artması hedeflenmiştir. Bu amaçla öz kaynak yetersizliği olan bankaların vergi engelleri kaldırılarak yeniden yapılanması teşvik edilmiştir. Bankacılık düzenlemeleri iyileştirilerek daha güçlü bankacılık sistemi için yeni düzenlemeler getirilmiştir.<sup>88</sup>

- 30 Kasım 2001 tarihinde düzenlenen "Bankalarca Karşılık Ayrılacak Kredilerin ve Diğer Alacakların Niteliklerinin Belirlenmesi ve Ayrılacak Karşılıklara İlişkin Esas ve Usuller Hakkında Yönetmeliği" ile bankaların kredi kalitesi arttırılmıştır.
- 3 Ağustos 2001 tarihinde yayınlanan Yeni Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu Yönetmeliği ile, TMSF'nin idari yapısı ve kapasitesinin güçlendirilmesi sağlanmıştır.
- 31 Ocak 2002 tarihinde "743 sayılı Mali Sektöre Olan Borçların Yeniden Yapılandırılması ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun"un devreye girmesi ile mevduat bankalarına bir defaya mahsus olarak sermaye desteğinin sağlanması, bankaların gecikmiş kredi alacaklarının çözümlenmesi için Varlık Yönetim Şirketlerinin kurulması ve reel sektör borçlarının gönüllülük esası çerçevesinde yeniden yapılandırılması teşvik edilmiştir.
- 31 Ocak 2002 tarihinde açıklanan "Bankaların Sermaye Yeterliliğinin Ölçülmesine ve Değerlendirilmesine İlişkin Yönetmelik" ile bankaların faaliyetlerinde oluşan risklere göre sermaye yeterliliklerinin hesaplanması ve risk ölçüm modellerinin standardizasyonu sağlanmıştır. Yapısal pozisyon kavramı getirilerek bankaların özkaynaklarının hızlı kur ve fiyat hareketleri nedeniyle aşınması engellenmiştir.
- 31 Ocak 2002 tarihinde yayınlanan "Yabancı Para Net Genel Pozisyon/ Özkaynak Standart Oranının Bankalarca Konsolide ve Konsolide Olmayan Bazda Hesaplanmasına ve Uygulanmasına İlişkin Esaslar Hakkında Yönetmelik" ile bankaların özkaynak ve konsolide özkaynak tanımları standarda bağlanmıştır.
- 31 Ocak 2002 tarihinde yayınlanan "Bağımsız Denetim İlkelerine İlişkin Yönetmelik"i ve 1 Şubat 2002 tarihinde yayınlanan "4389 Sayılı Bankalar

---

<sup>88</sup> BDDK, "Krizden İstikrara Türkiye Tecrübesi", Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu Yayınları, 2010, s.1-86

Kanununun Geçici 4 üncü Maddesi Uyarınca Yapılacak Özel Bağımsız Denetimin Esas ve Usulleri Hakkında Yönetmelik" ile bağımsız denetim uygulaması büyük ölçüde uluslararası denetim standartları çerçevesinde düzenlenmiştir.

- 22 Haziran 2002 tarihinde yayınlanan "Muhasebe Uygulama Yönetmeliği" ile bankaların hesap ve kayıt düzeninde saydamlık ve tekdüzelik sağlanması, kayıt dışı işlemlerin önlenmesi, faaliyetlerinin gerçek mahiyetlerine uygun olarak sağlıklı ve güvenilir bir şekilde muhasebeleştirilmesi, mali tabloların zamanında doğru olarak hazırlanması ve bağımsız denetime tabi tutulması, raporlanması, yayımlanması standartlara bağlanmıştır.
- 5411 sayılı Bankacılık Kanunu ile finans kurumlarının faaliyet konuları açıkça belirlenmiştir, finansal holding şirketleri yeni bir kuruluş olarak sisteme tanıtılmıştır, özel finans kuruluşlarının adı katılım bankası olarak değiştirilmiştir. Destek hizmetleri ve değerlendirme kuruluşları kanun kapsamına alınmıştır. Finansal kiralama şirketleri, faktoring ve tüketici finansmanı şirketlerinin denetim ve gözetimi BDDK'ya bağlanmıştır. Bankalarda kurumsal yönetim, iç denetim, risk yönetimi ve iç kontrol faaliyetleri uluslararası standartlarda uygulanmaya başlanmıştır. Muhasebe, finansal raporlama ve bağımsız denetime ilişkin düzenlemeler uluslararası standartlara uyumlu hale getirilmiştir.
- 2001 Mayıs ayında TCMB'nin yasasında yapılan değişiklik ile kamuya kredi vermesi yasaklanmıştır. Ayrıca idari bağımsızlığı güvence altına alınmıştır. TCMB'nin temel hedefi fiyat istikrarı olarak açıkça belirlenmiş ve araç bağımsızlığı sağlanmıştır.
- Risk odaklı denetim yaklaşımı (ROD) ile bankaların ölçeği, risk yapısı, kaynak tahsisi gibi birçok unsur göz önünde bulundurularak daha esnek ve uygulanabilir denetim teknikleri kullanılmıştır. Bankaların sermaye yeterliliği, aktif kalitesi, yönetim kabiliyeti, gelir gider dengesi, karlılık, likidite ve piyasa riski gibi unsurları göz önünde bulundurarak derecelendirme sağlayan CAMELS olarak adlandırılan UFIRS uygulamasına başlanmıştır.
- Finans piyasasının güçlenmesini sağlamak amacıyla Merkezi Kayıt Kuruluşu, Kredi Kayıt Bürosu, Bankalararası Kart Merkezi'nin kurulması ile bankacılık faaliyetlerinin daha etkin olarak sürdürülmesi sağlanmıştır.

2006 yılında dış piyasada yaşanan dalgalanmalar nedeniyle tüm bankalara hedef rasyosu uygulaması başlatılmıştır. %8+%4 olarak belirlenen rasyonun altında kalınması halinde yeni şube izninin verilmemesine karar verilmiştir. 6 Şubat 2008 yılında Kredi Karşılıkları Yönetmeliğinde Birinci Grup nakdi krediler için %0,5'den %1'e, gayrinakdi krediler için %0,1'den %0,2'ye yükseltilmiştir. Ayrıca ikinci grup nakdi krediler için %2 ve gayri nakdi krediler için %0,4 olarak karşılık oranları belirlenmiştir. 22 Mart 2008 tarihinde kredi kartlarının taksitli alışverişlerin vadesine göre kredi risk ağırlıkları arttırılmıştır. 5 Nisan 2008 tarihinde yayınlanan düzenleme ile, bankaların likidite yeterliliğinin ölçülmesi, değerlendirilmesi borçlu cari hesap kredilerin, ana para tutarlarının dikkate alınma oranı yarıya indirilmiştir. Vade taşımayan ve tamamen likit kabul edilen bazı aktif kalemlerin bazı pasif kalemlerle ilgisi kurularak, bankalardan yüksek mevduat çıkması durumunda etkilenmemeleri için likit değer buldurmalarını amaçlayan uygulama getirilmiştir. 24 Haziran 2009 tarihinde 5915 sayılı Banka Kartları ve Kredi Kartları Kanununda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun ile, kredi kartı borçlarını ödeyemeyen kart sahipleri için yeni ödeme planları çerçevesinde yeniden yapılandırılma imkanı sağlanmıştır.<sup>89</sup>

2010 yılından itibaren bankaların yükümlülüklerinin vadesine göre ayrılan zorunlu karşılık uygulaması ile bankaların riskleri göz önünde bulundurularak piyasadaki likiditenin ayarlanmasında önemli rol oynamıştır. Yurt içi tasarrufun düşük olması nedeniyle TBB ve BDDK'nın bankalara tasarrufu teşvik eden ürünlerin çıkarılmasının desteklenmesi yanı sıra 21 Ekim 2014 tarihinde TCMB'nin dengeli büyümeyi ve yurt içi tasarrufları güçlendirmek amacıyla zorunlu karşılıkların TL olarak tutulan kısmına faiz ödeme imkanı getirilmiştir. Faiz ödemesi, çekirdek yükümlülük rasyoları (mevduat artı özkaynağın kredilere oranı) sektör ortalamasından daha yüksek olan finansal kuruluşlara bir önceki döneme göre azalmadıkları sürece ödenecektir.<sup>90</sup>

---

<sup>89</sup> BDDK, Krizden İstikrara Türkiye Tecrübesi, s.1-86

<sup>90</sup> TCMB, "Çekirdek Yükümlülüklerine Sağlanacak Desteğe İlişkin Basın Duyurusu", 21 Ekim 2014 <http://www.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/cc205d93-4c83-4b07-8c4c-46e67ee33a91/DUY2014-72.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=cc205d93-4c83-4b07-8c4c-46e67ee33a91> (07.12.2014)



düşürmektedir. Bankalar kredilerini fonlamak için maliyetlerini düşürmek istemektedirler. Bu nedenle yükümlülük yönetimi gerektirmektedir. Yönetilmesi gereken diğer bir unsur ise sermaye gereksinimidir. Sermayenin optimum şekilde kullanılması ve karlılık bankanın yükümlülükleri ile aktiflerinin optimum şekilde yönetilmesine bağlıdır.<sup>93</sup>

Bankaların faiz gelirlerinin yanı sıra işlem ücretleri, alım satım gelirleri gibi faiz dışı gelirleri de bulunmaktadır. Faiz dışı gelirleri bankaların faiz dışı giderlerini yani operasyonel giderlerinin karşılanması için önemli bir gelir kalemi olarak görülmektedir. Bankaların son dönemler artan faiz dışı gelirlerine paralel olarak faiz dışı gelirlerinin bankaların sermaye kalitesi, risk yönetimi üzerinde etkisi ve gelir farklılaşmasının önemi araştırma konusu olmaktadır.<sup>94</sup>

Türkiye'de bankacılık sistemine bakıldığında faiz dışı gelirin öneminin arttığı aynı zamanda gelir kalemleri içerisinde de payının yükseldiği görülmektedir. Bunun nedeni azalan enflasyon ile birlikte faiz gelir ve gideri arasındaki marjın azalmış olmasıdır. Faiz dışı gelirin ayrıca banka karı üzerinde uzun dönemli pozitif etkisinin olması nedeniyle 2007 yılından günümüze Türk Bankacılık sektöründe yaklaşık yüzde yüz faiz dışı gelir artışı olmuştur.<sup>95</sup>

Bankacılık sistemine girişlerin kaldırılması ve sistemin teşvik edilmesi ile rekabet artmıştır. Rekabet, banka karlılığını azaltarak karlılığı etkileyen etmenleri belirlemek üzere çok sayıda çalışmalar yapılmasını sağlamıştır. Yapılan araştırmalar incelendiğinde bankaların karlılığı üzerinde çok sayıda unsur bulunduğu görülmektedir. Bu unsurlar iç ve dış olarak gruplanmaktadır. İç unsurlar arasında; 1986 yılında Wall'un yaptığı araştırmada sermaye oranı, fon kaynak yönetimi, fon kullandırım yönetimi, faiz geliri, faiz dışı gelir, personel maaşları gibi faktörler öne çıkmaktadır.

---

<sup>93</sup> Frederic S. MISHKIN ve Stanley G. EAKINS, "Banking and the Management of Financial Institutions", The Prentice Hall Series in Finance, 7. baskı, 2011, s.208

<sup>94</sup> Kevin J. STIROH, "Diversification in Banking is Noninterest Income the Answer?", Newyork FED, 2002, s.1-26

<sup>95</sup> BDDK, "Finansal Piyasalar Raporu", Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu Yayınları, Sayı 28, 2013, s.1-82

1996 yılında Zimmerman tarafından yayınlanan çalışmada, kredi konsantrasyonu gibi konularda yönetimin aldığı kararların karlılık üzerinde etkisinin önemli olduğu belirtilmiştir. Molyneux 1993 yılında yayınladığı çalışmada personel maaşlarının önceki çalışmaların aksine banka karlılığı üzerinde pozitif katkısı üzerinde durmuştur.<sup>96</sup>

Günümüzde bankalarda kullanılan teknolojiler ile operasyonel maliyetler azaltılmıştır. İnternet bankacılığı, ATM ve çağrı merkezi gibi alternatif dağıtım kanalları ile daha ucuz kanallar kullanılmaya başlanılmıştır. Bankaların kredi skorlama gibi sayısal yöntemlerin uygulanması geniş coğrafyada daha güvenli kredi kullanımını sağlamıştır. Bankaların kendi birimleri içerisinde uzmanlığın gelişmesi ve ürünlerin daha efektif olarak müşteriye sunulması amacıyla iş birimleri oluşturulmuştur.<sup>97</sup> Teknoloji yatırımları bankaların rekabet üstünlüğü sağladığı ve maliyetleri düşürdüğü görüşü yer alsada da yatırım maliyeti göz önünde bulundurulduğunda banka karlılığı üzerinde etkisi olup olmadığı net değildir.<sup>98</sup>

Yoğunlaşmanın banka karlılığı üzerinde etkisini araştıran birçok yöntem bulunmaktadır. 1990'lı yılların başında Yapı-Davranış-Performans Hipotezi (SCP) bankaların karlılığı üzerine uygulanmıştır. SCP hipotezi pazar yapısı ile pazar gücü arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Bu analiz ile yoğunlaşma ölçümünde Herfindahl-Hirschman Endeksi (HHI) ya da n-firma yoğunlaşma oranı (CRN) kullanılmaktadır.<sup>99</sup> SCP hipotezine göre yoğunluk oranı bankaların daha düşük maliyetli mevduat toplayarak daha yüksek getiri sağlayacak kredi vermesini sağlamaktadır. Göreceli Piyasa Gücü Hipotezine göre (RMP) bankalar yüksek pazar payı ve farklılaşmış güçlü ürünler ile ortalama üzerinde kar edebilirler. Etkin yapı hipotezine (EFS) göre ise pazar yoğunlaşması rassal bir durum değildir ve firmaların üstün çaba göstermelerinin

---

<sup>96</sup> Christos K. STAIKOURAS ve Geoffrey E. WOOD, "The Determinants Of European Bank Profitability", International Business and Economics Research Journal, Sayı 3, No 6, UK, s.57-68

<sup>97</sup> James W. SCOTT ve Jose C. ARIAS,, "Banking Profitability Determinants", Business Intelligence Journal, Temmuz, 2011 Sayı 4 No 2, UK

<sup>98</sup> Allen N. BERGER, "The Economic Effects of Technological Progress: Evidence from the Banking Industry", Journal of Money, Credit, and Banking, Sayı 35, 2003, s.1-42

<sup>99</sup> Allen N. BERGER ve diğerleri, "Bank Concentration and Competition: An Evolution in the Making", Dünya Bankası Bank Concentration and Competition konferansı, 2003, s.1-23



sonucudur. Bankalar büyüklüklerinin ve pazar hacimlerini arttırarak daha fazla kar elde etmeye çalışmaktadır, bu da genellikle yüksek yoğunlaşmaya yol açmaktadır. Bazı çalışmalar eyaletler arası bankacılığın ve şube yönetiminin operasyonel maliyetleri düşürdüğünü gösteren bulgular ortaya koymuştur. Bu çalışmalarda banka yönetiminin, banka sahipliğinin karlılık üzerindeki etkisi incelenmiştir.<sup>100</sup>

Bankaların karlılığının yanı sıra performansının da ölçülmesi gerekmektedir. Bankaların performanslarının ölçülmesi karmaşık bir olgudur ve birçok model içermektedir. Ancak bazı göstergeler performans hakkında bilgi vermektedir. Bankaların performansını ölçmek için kullanılan rasyolardan ROA (gelir/varlık), bankaların gelir elde etmek için varlıkların ne kadar başarılı olarak kullanıldığını ifade etmektedir. ROE (gelir/sermaye), bankaların sermaye karlılığını göstermektedir. NIM, (net faiz marjı) faiz gelirleri ve faiz giderleri arasındaki farkın varlıklara oranıdır. NIM, varlıklardan elde edilen faiz marjının performansını ifade etmektedir.<sup>101</sup>

Bankalar yapısı itibariyle risk içeren kurumlardır. Bankacılıkta risk kavramı, tahmin edilemeyen ve istenmeyen durumların oluşması, işlerin doğru gitmeme olasılığı, istenmeyen durumlar nedeniyle oluşan kayıplar, menfaate aykırı sonuçların oluşması olarak tanımlanmaktadır. Bankaların karşılaştığı riskler aşağıda tanımlanmıştır.

1. Kredi Riski: Kredilerin sözleşme şartlarına göre kısmi ödenmesi ya da hiç ödenmemesi durumudur. Kredi riski bankaların çok karşılaştığı ve tek başına bankalar için önemli bir risk grubudur. Bankalar fonladıkları kişi ya da kurumların yeterince gözlemleyememesi ve kontrol edememesinin sonucu ters seçim ve ahlaki riziko gibi piyasa problemleri ile karşılaşabilmektedir.<sup>102</sup>
2. Piyasa Riski: Bankanın faiz oranı, kur, özsermaye ve emtia fiyatlarının hareketlerinden dolayı kaybetme riski olarak ifade edilmektedir.

---

<sup>100</sup> STAIKOURAS, a.g.m. s.57-68

<sup>101</sup> Mark A. PETERSEN ve Ilse SCHOEMAN, "Modeling of Banking Profit via Return-on-Assets and Return-on-Equity" Proceedings of the World Congress on Engineering, 2008, Sayı 2, London, U.K.

<sup>102</sup> G. Dell ARICCA, "Assymetric Information and The Market Structure of the Banking Industry", FED Araştırma Bölümü, WP/98/92, Haziran 1998, s.3-31

3. Operasyonel Risk: Bankanın iç işlemlerinden, personel işlemlerinden, sistemlerden ve dış işlemlerden kaynaklı hatalar, dolandırıcılık ve ihmaller olarak ifade edilmektedir.
4. Likidite Riski: Bankanın yükümlülüklerini yerine getirmesi için yeterli likit varlıklarının bulunmaması olarak ifade edilmektedir.
5. İtibar Riski: Bankanın piyasadaki rekabet pozisyonunun kaybolması, güvenin sarsılması ve ticari itibarının etkilenmesi olarak ifade edilmektedir.<sup>103</sup>

1974 yılında uluslararası bankalara finansal düzenlemeler ve sermaye gereklilikleri hakkında danışmanlık yapmak amacıyla kurulan Basel Komitesi, günümüzde 25 ülkeden fazla Merkez Bankalarını da içeren finansal kuruluşlara yasal düzenlemeler sağlayarak risk yönetiminin yapılmasını sağlamaktadır. 1988 yılında bankaların uluslararası piyasalarda başarısızlığının artması ve ülkelerde getirilen sermaye yeterliliklerini karşılayamaması nedeniyle uluslararası standartlara sahip kurallar içeren Basel I kuralları getirilmiştir. Basel I üç kurala dayanmaktadır. İlki uluslararası yasal özkaynak rasyosu, ikincisi yasal özkaynak kalitesi Tier I ve Tier II olarak ikiye ayrılmıştır. Tier I sermaye payları tercih edilen yüksek kaliteli sermayeyi ifade ederken Tier II düşük kalitede tamamlayıcı özkaynak yapısını ifade etmektedir. Üçüncü olarak da bankaların yasal özkaynak hesaplama yönteminde standartlar getirilmiştir.<sup>104</sup>

Basel II, finansal istikrarın sağlanması ve risk yönetimin etkin hale getirilmesi için 1988 yılında G10 ülkelerin için oluşturulmuş kurallar seti iken, daha sonra diğer ülkelerde de kabul edilmiştir. Basel II üç başlıktan oluşmaktadır:<sup>105</sup>

1. Sermaye yeterlilik rasyosu, daha önce %8 olan rasyo değiştirilmemiş ancak hesaplama yönetiminde değişiklikler yapılmıştır. Risk katsayıları belirlenmiştir.

---

<sup>103</sup> GARP, "Foundations of Banking Risk", <http://www.garp.org/media/665284/fbr%20preview%20packet%20w%20o%20questions.pdf> (13.12.2014)

<sup>104</sup> Peter KING ve Heath TARBERT, "Basel III: An Overview", Wolters Kluwer Banking and Financial Services Policy Report, 2011, Sayı 30, No 5, s.1-18

<sup>105</sup> Laurent BALTHAZAR, "From Basel 1 to Basel 3", Palgrave Macmillan Press, 2006, NY, s.39-41

Ayrıca operasyon riski göz önünde bulundurulmuştur. Yeni düzenlemeye göre sermaye yeterlilik rasyosu  $\geq$  (özsermaye/kredi riski + piyasa riski + operasyonel risk) olarak hesaplanmaktadır.

2. İç kontrol ve denetim ile bankaların iç sistemlerini kontrol ederek oluşan riskleri hesaplayabilmesi ve bunun için yeterli sermaye gereksinimlerini sağlanması istenmektedir.
3. Piyasa riski, piyasa disiplini içermektedir. Basel II'ye göre bankalar iç kontrol sistemlerini kurmak, denetimlerini yapmak ve yılda en iki kez piyasa ile paylaşmak zorundadır.

2008 krizi ile birlikte bankaların piyasada yaşanan şoklara dayanıklı hale getirilmesi, şeffaflığın artırılması, kurumsal yönetim ve risk yönetimin etkin hale getirilmesi, daha güçlü bankacılık sisteminin sağlanması için Basel III kuralları kabul edilmiştir. Yeni düzenleme aşağıdaki değişiklikler yapılmıştır.<sup>106</sup>

1. Katkı sermayenin ana sermayeyi tamamen geçemeyeceği kuralı ve üçüncü kuşak sermaye kaldırılmıştır.
2. Ana sermaye (Tier 1) içerisinde yer alan zarar ihtimali yüksek unsurlar çekirdek sermaye olarak ifade edilmiştir.
3. Sermayeden indirilen değerler ve ihtiyatlı filtreler 2018 yılından itibaren çekirdek sermayeden düşülecektir.
4. Ana sermayenin çekirdek sermaye içerisinde yer almayan veya katkı sermaye içerisinde değerlendirilmeyecek olan sermaye bileşenlerinin 2013 yılında %90'ı sayılacak ve 10 yıl içerisinde sermaye bileşeni olmaktan çıkarılacaktır.
5. Asgari çekirdek sermaye oranı 2013-2015 yılları arasında %2'den %4,5'e çıkarılacaktır. Birinci kuşak sermaye oranı ise %4'ün %6'ya çıkarılacaktır.
6. Sermaye koruma tamponu çekirdek sermayeye, birinci kuşak sermayeye ve toplam sermayeye kademeli olarak eklenecektir. Sermaye koruma tamponunun sağlanamaması durumunda bankaların kar dağıtımına kısıtlamalar getirilecektir.

---

<sup>106</sup> BDDK, "Sorularla Basel III", Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu Yayınları, 2010, s.1-17

7. Ülke şartlarına göre %0-%2,5 arasında değişen döngüsel sermaye tamponu uygulaması getirilmiştir.
8. Sermaye oranlarını desteklemek amacıyla yeni kaldıraç oranı getirilmiştir.
9. Likidite Karşılama Oranı ve Net İstikrarlı Fonlama Oranları getirilmiştir. Likidite karşılama oranı Bankanın likit varlıklarının, 30 gün içerisinde gerçekleşecek net nakit çıkışlarına bölünmesi ile hesaplanmaktadır ve en az %100 olması istenmektedir. Net İstikrarlı Fonlama Oranı ise mevcut istikrarlı fonlama tutarının, ihtiyaç duyulan istikrarlı fonlama tutarına bölünmesi ile hesaplanmaktadır ve en az %100 olması istenmektedir.



## II. BÖLÜM: BANKACILIKTA FRANCHISE SİSTEMİ VE UYGULAMALARI

### 2.1. Bankacılık Sektöründe Franchise Kavramı

Banka şubelerinin franchise olarak verilmesi çok yaygın bir uygulama değildir. Bu uygulama birkaç ülkede görülse de bazı ülkelerde bunun için gerekli mevzuat altyapısı bulunmamaktadır. Franchise olarak anılmasa da posta şubelerini kullanarak bankacılık hizmetlerinin tamamını ya da bir kısmını sunan bankalar bulunmaktadır. Bu da bankaların dağıtım kanallarının maliyetini düşürmek ve faaliyetlerini daha geniş bir alanda sunmak isteyen bankaların kullandığı bir başka model olarak kabul edilmektedir.

Banka şubelerinin franchise olarak verilmesi konusu çok yaygın olmasa da ve literatür taramasında rastlanmasa da danışman firmaların bankaların etkinliğinin artırması ve gelecekte kullanılacak banka dağıtım kanalları hakkında araştırmalarında franchise modeli önerisi bulunmaktadır.

Accenture (2012), çalışmasında bankaların gelecekte dağıtım kanallarının daha etkin yönetebilmesi için öneriler sunmaktadır. Çalışmada gelişen teknoloji ile birlikte internet bankacılığı ve mobil bankacılığın kullanımı şube bankacılığının da genişleyeceği öngörülmektedir. Accenture, müşteri segmentine göre dağıtım kanallarının farklılaşması gerektiğini düşünmektedir. İhtiyaçlara göre değişen operasyon yapılarına göre sınıflandırılan şubeler ile kullanılacak şube modelleri Şekil 2.1.'de yer almaktadır.<sup>107</sup>

---

<sup>107</sup> Accenture, "Banking 2016 Accelerating Growth and Optimizing Costs in Distribution and Marketing", <http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/FinancialServices/Accenture-Banking-2016.pdf> (21.10.2014), s.5

**Tablo 2.1. Şube İşlemlerine Göre Şube Model Önerileri**

<b>Nakit Akışının Az Olduğu Kiosk Tabanlı Hizmet</b>	<b>Kısıtlı İşlem Yapan Şube</b>
İşlem odaklı Az sayıda personel Orta düzey çalışan Tamamen otomatize edilmiş Ana şubeye bağlı Şube trafiğini arttıran kampanyalar ya da işlemler için hazırlanmış özel operasyon İleri teknoloji ATM Yerel ihtiyaçlara göre tasarlanmış çalışma saatleri	Yarı yarıya satış ve işlem odaklı Özelleşmiş çalışma saati Satış odaklı oluşum Basit bankacılık işlemlerini karşılayabilecek personel Ana şubeye bağlı Standart operasyon Uzaktan danışmanlık Esnek konsept Franchise modeline uygun yapı
<b>Tam Kapasiteli Şubeler</b>	<b>Üst Segment Şubeler</b>
%40 işlem, %60 satış odaklı Genişletilmiş çalışma saatleri Satış odaklı yapı İş yapısına uygun personel Özelleştirilmiş kredi ve ticaret danışmanlığı Bağlı şubelere destek Tam operasyon hizmeti Dijital işlemleri karşılayabilme kapasitesi	%30 işlem, %70 satış odaklı Genişletilmiş çalışma saatleri Hizmet kalitesi yüksek satış odaklı yapı Eğitim kalitesi yüksek uzmanlaşmış personel Danışmanlık merkezi Her türlü satış için destek sağlayıcı İnovasyon odaklı özelleştirilmiş operasyon İnovasyon içeren self servis araçları

Kaynak: Accenture, Banking 2016 Accelerating Growth and Optimizing Costs in Distribution and Marketing, s.5

Deloitte (2008), çalışmasında bankaların şube sayılarını arttırmalarının önceki dönemlere göre çok daha zor olduğunu belirtmektedir. Artan şube maliyetleri bankaları alternatif kanallara yönlendirse de şubeden, yüz yüze iletişim kurulan kanalların, geçmişte olduğu gibi gelecekte de müşteri açısından önemli olacağı öngörüsünde bulunmaktadır. Teknolojinin yaygınlaşması ve kredi başvurusu gibi bazı işlemlerin

uzaktan yapılabilmesi ile şubecilik anlayışının değişmesi gerektiğini savunarak özellikle banka dışı kesime ulaşmak için şubelerin franchise olarak verilerek şube sayısının arttırılabileceğini savunmaktadır. Çalışmada önerilen franchise modelinde gelirlerin paylaşılabilceği sahiplik modeli ile personel ve operasyon maliyetleri azaltılma imkanı sunulmaktadır. Banka ürünlerin fiyatlanmasında, kontrollerin sağlanmasında ve diğer destek hizmetlerinin sunulmasında daha konsantre sağlabileceği düşünülmektedir.<sup>108</sup>

PWC (2012), çalışmasında şubelerin bankacılık için kritik olduğunu ancak geleneksel hali ile devam etmeleri halinde yatırım getirisi üzerinde ciddi kayıplara neden olacağını belirtmektedir. Yapılan anket çalışmasında 2011 yılında internet bankacılığı kullananlarının şube kullanım oranının %20 daha az olduğu belirlenmiştir. Git gide azalan şube kullanımında şubelerin işlem yapılarına ve bölgelerine göre sınıflandırılarak şube müşterilerin en optimum şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda beş şube modeli ve bu şubelerde müşteri kitlesi ve operasyon yöntemleri önerilmektedir.<sup>109</sup>

1. Müşterilerin işlemleri kendileri yapabildikleri self-şubeler,
2. Müşterilerin kolayca ulaşabilecekleri alanlarda mağaza içi şubeler ya da anlaşmalı şubeler,
3. Tüm bankacılık hizmetleri sağlayacak tam kapasiteli şubeler,
4. Yerel bölgelerin ihtiyaçlarını karşılayabilecek yerel bölgelerde kurumlarla anlaşmalı şubeler,
5. Özel Bankacılık müşterileri gibi çok daha profesyonel hizmet verecek özelleştirilmiş şubeler

---

<sup>108</sup> Deloitte "Evolving Models of Retail Banking Distribution", Deloitte Yayınları, 2008, s.1-16

<sup>109</sup> PWC, "Reinventing Banking Branch Network", [http://www.pwc.com/en\\_US/us/financial-services/publications/viewpoints/assets/pwc-reinventing-banking-branch-network.pdf](http://www.pwc.com/en_US/us/financial-services/publications/viewpoints/assets/pwc-reinventing-banking-branch-network.pdf) (04.01.2015)

**Tablo 2.2. Şube Modelleri ve Operasyon Yapısı**

	<b>Self-Servis Kiosklar</b>	<b>Mağaza İçi Küçük Şubeler</b>	<b>Tam Kapasiteli Şubeler</b>	<b>Yerel Şubeler</b>	<b>Üst Segment Şubeleri</b>
<b>Ana Görev</b>	Verimli ve ekonomik Müşteri işlem odaklı	Verimli ve ekonomik Müşterinin günlük hayatına uyumlu iletişim noktaları	Satış ve hizmet desteği Tüm bankacılık hizmetleri sunulur Birebir ilişki bazlı	Yerel ilişki yönetimi Yerel bölgenin ihtiyacına göre hizmet	Satış ve danışmanlık hizmeti Yeni teknoloji kullanan vitrin şubeler
<b>Müşteri Bakış Açısı</b>	Self-servis işlem yapan, ağırlıklı olarak nakit işlemi içeren Küçük işletme ve bireysel müşteri	Basit işlemleri gerçekleştirmek isteyen ve zaman kısıtı olan müşteriler	Yüzyüze iletişim kurmak isteyen ve karmaşık ürünler kullanan müşteriler ve küçük işletmeler	Komşuluk ilişkisi farklılaşan müşteri kitlesi Standart müşteri segmenti	Bilgili ancak uzmanlığa ihtiyaç duyan müşteriler
<b>Satış</b>	Basit bireysel ürünlerle kısıtlı	Basit bireysel ürünlerle kısıtlı	Tüm bankacılık ürünleri Müşteri ihtiyacına yönelik çözümler	Yerel bölgenin ihtiyacına göre tasarlanmış ürün uzmanlığı/danışmanlık	Yatırım ve danışmanlık içeren tüm bankacılık işlemleri için yerinde danışmanlık hizmeti
<b>Hizmet</b>	İnteraktif teller Fatura ödeme gibi transferler	Ödeme işlemleri sağlayan basit şube desteği	Teller ve ATM ile destekli tüm bankacılık işlemleri	Teller ile desteklenmiş self servis noktaları	Sözleşme odaklı ilişki, self servis noktaları, danışmanlık hizmeti
<b>İlişki Yönetimi</b>	Kısıtlı	Kısıtlı	Birebir müşteri ilişkileri	Yerel anlaşmalar Müşteri görüşmeleri	Danışmanlık ve inovasyon odaklı ilişki
<b>Coğrafi Bölge</b>	Popülasyonun yoğun olduğu bölgeler	Ulaşımı kısıtlı kırsal alanlar ve mağaza içi franchise şubeleri	Popülasyonu ve segmenti yüksek olan bölgeler	Müşteri yoğunluğunun fazla olduğu merkezi ve kırsal bölgeler	Merkezi lokasyonlar Yüksek profil ve stratejik bölgeler
<b>Çalışma Saatleri</b>	7 / 24	Bulunduğu yerin çalışma saatine bağlı	Standart çalışma saatleri	İhtiyaçlara göre çalışma saatleri	Haftanın 7 günü esnek çalışma saatleri

Kaynak: PWC, Reinventing Banking Branch Network, s.24



Booz (2003), çalışmasında bankaların kanal maliyetlerini azaltmak için teknolojiyi kullansa da şube maliyet optimizasyonu konusunda başarısız olmaktadır. Müşteriler direkt işlem yapabilecekleri kanallara yönelse de daha karmaşık işlemler için ya da bilgi edinmek için şubeleri kullanmaktadırlar. Yapılan araştırmada süper bölgesel olarak ifade edilen bankaların yeni müşterinin %90'ı şube kanalından elde edilmektedir. Bankacılık deneyiminin yaşandığı şube kanalında müşterilerin %80'i parasını yönetmek, ileriye dönük plan yapmak, para biriktirme için danışmanlığa ihtiyaç duyduğu görülmektedir. Günümüzde müşteri merkezli bankacılık yapmayan bankaların başarısız olması kaçınılmazdır. Ancak mevcut şube yapısının bu sistem için yeterli olmadığını düşünülmektedir. Bu nedenle federasyon iş modeli önerilmektedir. Bu model, merkezi seviyede kontrolü, altyapı, ürün tasarımı ve yönetimini sağlarken şube yönetimi bölgeyi iyi tanıyan ve kendi ekonomisini yöneten şube yöneticileri tarafından sağlanmalıdır. Çalışmaya göre başarılı şube yönetimi için dört unsur bulunmaktadır.

1. Personel eğitimi,
2. Şube sisteminin performansını ölçecek yapının kurulması,
3. Bölge bazında farklılaşma sağlamak,
4. Merkezi alınan kararların uygulandığı ve koordine edildiği şube yönetimini oluşturmaktır.

Şube koordinasyonun sağlanması için organizasyona ait olan şube yöneticisi ile franchisee olmanın arasında bir yapı önerilerek daha önceki örneklerde şube performansının artırıldığı görülmüştür. Örnekler incelendiğinde çapraz satış oranı %15'den %80'e çıktığı görülmüştür. Müşterinin bankaya yıllık karlılığı %30 artmıştır. Müşterinin banka ilişki süresi artmıştır. Bu model kapsamında şube karlılığının yaklaşık %35 daha fazla olması beklenmektedir.<sup>110</sup>

---

<sup>110</sup> Booz&Co, "Implementing the Customer Centric Bank The Rebirth of the Forgotten Branch", Booz&Co yayınları, 2003, s.1-4

## 2.2. Bankacılık Sektöründe Franchise Uygulamaları

Franchise banka şubeleri, ekonomik bir yöntemle şube dağıtımını arttırmak üzere gelişmiş ekonomilerde kullanılan bir dağıtım modeli olarak kullanıldığı görülmektedir. Franchise modeli daha çok operasyon amaçlı kullanılan şubeler için kullanılsa da şube yöneticisinin ortak olduğu yarı franchise modellerine de rastlanmaktadır.

### 2.2.1. BNP Paribas Fortis Örneği

Belçika'nın en büyük bankası BNP Paribas Fortis, Belçika ve Polonya'da banka şubelerini franchise olarak vermektedir. Belçika'da bağımsız şube uygulaması ile sözleşme şartlarını sağlayan girişimciler ile franchise şube anlaşması yapılarak şube operasyonunun devredilmesini sağlamıştır. BNP Paribas Fortis şubeleri üçe ayrılmaktadır. Bunlar, kendine ait merkezi şubeler, kendine ait iştirak şubeleri ve franchise şubeleridir. Şube yapıları hizmet ettikleri müşteri segmentine göre belirlenmektedir.<sup>111</sup>

Franchise anlaşması kapsamında BNP Paribas Fortis bankacılık lisansını kiralamaktadır. Girişimci isim hakkı için ücret ödemektedir. Kredi riski bankaya aittir. Ancak tüm operasyonel maliyetler girişimci tarafından karşılanmaktadır. BNP Paribas Fortis, franchise şube sözleşmesi genel hatları ile aşağıdaki maddeleri içermektedir.<sup>112</sup>

- BNP, ilgili bankanın operasyonlarına kendi adıyla ve kendi hesaplarıyla devam etmesi özgürlüğünü sunmaktadır,
- Muhasebe kuralları ve küresel politika BNP tarafından belirlenmektedir,
- İç yönetim, işe alım gibi yönetsel kararlar BNP Paribas Fortis tarafından yönetilmektedir,

---

<sup>111</sup> BNP Paribas Fortis, "The Board of Executives' Report on the Business Activity of BNP Paribas Bank Polska SA Group in the First Half of 2013", [https://www.dbmakler.pl/files/db-upload/pap-message-files/14474228\\_2\\_BOEReport\\_H12013\\_ENG.pdf](https://www.dbmakler.pl/files/db-upload/pap-message-files/14474228_2_BOEReport_H12013_ENG.pdf) (01.01.2015)

<sup>112</sup> BNP Paribas Fortis Franchise Sözleşmesi, 2014

- Bina, altyapı işleri ve müşteriler girişimci tarafından sağlanmaktadır,
- Belirli ofis eşyaları dışında şube operasyonunda kullanılacak sistemler BNP Paribas Fortis tarafından sağlanmaktadır,
- Elektrik, telefon, su gibi giderler ilgili şube operasyon maliyetleri girişimciye aittir,
- BNP Paribas Fortis elde edilen gelire göre girişimciye üç tip ödeme yapmaktadır.

1. Portföy Komisyonları: Satış yerine portföye göre verilmektedir,
2. Satış Komisyonları: Dinamikleri arttırmak için, BNP ürünlerinin satışına istinaden verilmektedir,
3. Performans Ödemesi: Bir önceki yıl performansına göre teşvik amaçlı ödenmektedir.

- Komisyon sistemindeki değişiklikler, banka temsilcilerinin de içerisinde bulunduğu konsey tarafından değiştirilebilir.
- BNP Paribas Fortis işe alımda ve çalışanların eğitiminde destek sağlamaktadır.
- Sigortalar banka tarafından sağlanır; güvenlik riskleri BNP Paribas Fortis tarafında yönetilmektedir.

## 2.2.2. Adelaide ve Bendigo Bank Örneği

Yaklaşık 150 yıllık geçmişe sahip Bendigo Bank, 2007 yılında Adelaide Bank ile birleşerek 52 milyar USD varlık ve 3.3 milyar USD sermayeye ulaşılmıştır. Avustralya'da 270'i kendi sahip olmak üzere 900 hizmet noktası, 1900 ATM'si bulunmaktadır.<sup>113</sup> 1993 yıllarında Avustralya'da çok sayıda banka şubelerinin kapatılması ile sistemi destekleyecek bir yapı geliştirilmiştir. 1997 yılında Bendigo Modeli ile banka şubelerin yerel halkın sahip olduğu franchise banka şubeleri sağlanmıştır. "Community Bank" olarak ifade edilen şubeler klasik franchise sisteminin yanı sıra fon kurularak yerel kurumların sahip olduğu ve binlerce kişinin fona katılarak sahip olabileceği bu banka şubeleri ile yerel yatırımların desteklenmesi, tarımın gelişmesi amaçlanmıştır.<sup>114</sup>

Yerel Banka Şubeleri ile %10 daha yüksek verimlilik, GSYİH'ya %4 etki yapacak şekilde 43 milyar USD Avustralya ekonomisine katkı, 6 milyon gönüllü çalışan ile yaklaşık 14 milyar USD maaş tasarrufu ve 900.000 çalışan ile Avustralya istihdamının %8'ini oluşturmaktadır.<sup>115</sup> Yerel Banka Şubeleri Adelaide ve Bendigo Bank'ın bünyesinde yer alan Community Bank takımı tarafından yönetilmektedir. Şube sahibi olmak isteyen girişimciler başvurarak gerekli koşulların sağlanması halinde ortaklık sözleşmesi ile şube ortağı olabilmektedir. Tüm şubeler franchise şube olarak çalışmaktadır. Hem isim hem de operasyon hakkı sunulmaktadır. (Bkz Şekil 2.1.). Adelaide ve Bendigo Bank'ın sunduğu tüm hizmetleri aynı standartta sağlamaktadırlar. Girişimci gerekli tüm güvenlik önlemlerini sağlamakla yükümlüdür. Şube açılacak yer

---

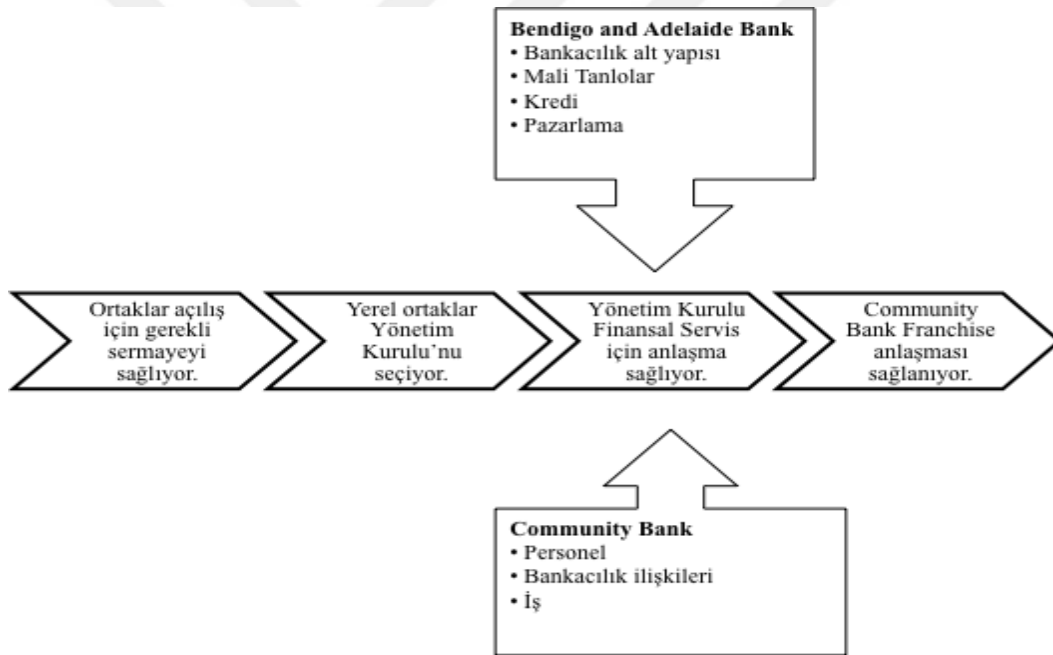
<sup>113</sup> Adelaide ve Bendigo Bank, "About Us", [https://www.bendigoadelaide.com.au/public/about\\_us/index.asp](https://www.bendigoadelaide.com.au/public/about_us/index.asp) (01.01.2015)

<sup>114</sup> Accenture, "Bendigo and Adelaide Bank: Co-creating Banking Solutions with Local Communities", <http://www.accenture.com/Microsites/emerging-markets/Documents/pdf/Accenture-Bendigo-Case-Study-Final.pdf> (01.01.2015)

<sup>115</sup> Adelaide ve Bendigo Bank, "Leadership, Collaboration, Innovation with Australian not-for-profits" 2012, <http://www.google.com.tr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBsQFjAA&url=http%3A%2F%2Fcommunity21.com.au%2Fwp-content%2Fuploads%2F2014%2F04%2FC21-Report-2012-online-final-21.pdf&ei=k0CIVLKsEsGAUZPcgvK&usg=AFQjCNEP-kmaps3APFXxIj8SVi9fPkWgQ&bvm=bv.82001339,d.d24> (01.01.2015)

ve personel bankanın uygunluğuna tabiidir. Sözleşme gereği üç tür gelir kalemi bulunmaktadır;<sup>116</sup>

1. Faiz Geliri: Mevduat ve kredi işlemlerinden elde edilen faiz geliri paylaşımına dahildir.
2. Komisyon: Şubelerde tarafından sunulan hizmetlerden elde edilen sabit ücretler paylaşımına dahildir.
3. Ücret Geliri: Franchise hizmet için ödenen ücreti ifade etmektedir. Şube açılışı için 120.000 USD şube ve altyapı yatırım ücreti ödenmektedir. IT yatırımları için ise 265.000 USD yatırım bedeli bulunmaktadır. Franchise ücreti 10.000 USD, 300.000 USD ise şube açmak için gereken sermaye miktarıdır.



### Şekil 2.1. Bendigo Community Bank Yapısı

Kaynak: Bendigo and Adelaide Bank, "In the community A report into the community activities of Bendigo and Adelaide Bank", 2011, s.11

<sup>116</sup> Adelaide ve Bendigo Bank, "Prospectus", 2014, [http://www.bendigobank.com.au/public/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0005/117932/Prospectus.PDF\(01.01.2014\)](http://www.bendigobank.com.au/public/__data/assets/pdf_file/0005/117932/Prospectus.PDF(01.01.2014))

Yerel Banka Şubeleri (Community Bank), 15 yıllık franchise anlaşmasına dayanmaktadır. Kuruluşundan 5 yıl sonra şube yenilenmesi istenmektedir. Kar paylaşımı yarı yarıya yapılmaktadır. Bankacılık lisansını ve kredi riskini Adelaide ve Bendigo Bank üstlenmektedir. Şube yöneticileri yerel kişilerden belirlenmektedir ve yönetim ücreti almamaktadır. Yöneticiler eğitime tabi tutulmaktadır. Bu şubelerde Adelaide ve Bendigo Bank'ın sunduğu tüm hizmetlerin yanı sıra bölgenin ihtiyacına göre hazırlanmış özel hizmetler de sunulmaktadır.<sup>117</sup>

Yerel Banka Şubelerinin performansı artan şube yaşı ile artmaktadır. Geçmiş dönemlere bakıldığında 6 yaş ve üzeri şubelerin %22'si 3 yaş ile 5 yaş arasındaki şubelerin de %3'ü 200.000 USD'den fazla gelir sağlamaktadır. Yıllık karın %20'si ortaklara ödenirken, %80'i yapılandırma ve sermaye için kullanılmaktadır.<sup>118</sup>

---

<sup>117</sup> Adelaide ve Bendigo Bank, "Community Bank Benefits", Bendigo and Adelaide Bank Limited ABN 11 068 049 178. AFSL 237879. (\$48996) (07/14)

<sup>118</sup> Adelaide ve Bendigo Bank, "Prospectus", s.10

### 2.2.3. Bank of Queensland Örneği

Yaklaşık 138 yıl geçmişe sahip Bank of Queensland, banka şubelerinin tamamı yerel sahipliği modeli ile yönetmektedir. Şubeleşmenin yanı sıra internet bankacılığı önde tutarak dağıtım kanallarının maliyetinin yönetilmesinde başarı sağlayan bankalardan biridir.<sup>119</sup>

30 yıldır kullanılan özel acentelerin yerine 2002 yılında uygulanmaya başlanan şube sahipliği modeli ile banka sisteminin alt yapısına yönelerek daha az maliyetli dağıtım kanalları ile büyümeyi hedeflemiştir. 2002 yılında 93 şube ile başlayan franchise şubeler 2008 yılında 283'e yükselmiştir. Dönüşüm sürecinde yapılan araştırmaya göre şube sahipliği modeline geçiş yapmadan altı ay önce borçlanma oranı %6, mevduat oranı %10 iken geçişten sonra bu oranlar %27 ve %37'ye yükselmiştir. 2007 yılında ortalama şube büyümesi %17 iken şube sahipliği ile yönetilen şubelerin büyüme oranı %22 olmuştur.<sup>120</sup>

Şube sahipliği modeli, şube yöneticisinin aynı zamanda şubeye ortak olduğu bir yapıyı kapsamaktadır. Şube çalışanları Bank of Queensland çalışanlarıdır. Şubelerin hepsi tam kapasiteli bankacılık hizmeti sunmaktadır. Bank of Queensland marka değeri, kredi mevzuatı ve diğer uygulamaların denetimini sağlamaktadır. Şube ortağı aynı zamanda yöneticisi yapılan bankacılık işlemlerinden komisyon almaktadır. Şube kuruluş maliyeti ve operasyonel giderler, personel maaşı ve IT altyapı giderleri şube ortağı tarafından karşılanmaktadır. Bu karşın Bank of Queensland faiz gelirlerinden, faiz dışı giderlerinden ve yapılan transfer ödemelerinden şube ortağı ile gelir paylaşımı yapılmaktadır.<sup>121</sup>

---

<sup>119</sup> Bank of Queensland, "Company overview", [http://www.boq.com.au/aboutus\\_company\\_overview.htm](http://www.boq.com.au/aboutus_company_overview.htm) (01.01.2015)

<sup>120</sup> Bank of Queensland, JP Morgan Investor Conference NY, 2008, [https://www.boq.com.au/uploadedFiles/JPM\\_050808.pdf](https://www.boq.com.au/uploadedFiles/JPM_050808.pdf) (01.01.2015)

<sup>121</sup> Bank of Queensland, Offshore Investor Presentation, 2011, [https://www.boq.com.au/uploadedfiles/Offshore\\_Investor\\_Presentation\\_March\\_2011.pdf](https://www.boq.com.au/uploadedfiles/Offshore_Investor_Presentation_March_2011.pdf) (01.01.2015)

Şube sahipliği modeli ile operasyonel işlemlerin azalmasını ve standardize edilmesini, yüksek mevduat pazar payı, yüksek performans sağlayan şube yöneticiliği hedeflemiştir. Ayrıca işlemleri otomatik hale getirerek düzeltmeleri ve hataları azaltmışlardır. Bank of Queensland şube operasyonu yerine dağıtım kanallarının stratejisine ve ürün kalitesine odaklanmaktadır. Şube sahibi yönetici ile 10 yıllık sözleşme yapılmaktadır ve performansları takip edilmektedir. Geliştirdikleri şube karnesi ile şube performansının takip ederek komisyon ödemesi gerçekleştirmektedirler (Bkz Şekil 2.2.). 2013 yılında 12 ayda 18 şube yöneticisinin performansı düşük olarak tespit edilmiş. Ancak bu rakam %10 olan sektör ortalamasının altında yer almaktadır.<sup>122</sup>

Şube Karnesi					
Şube	:				
Şube Sınıfı	:				
	Ağırlık	Gerçekleşen	Hedef	Başarı Oranı	Puan
Tüketici Krediler Hacmi	200	2.525.967	1.928.281	131%	262
Kurumsal Krediler Hacmi	50	4.598.777	472.020	974%	487
Sigorta Satış Adedi	200	19	27	70%	141
Kur İşlemleri Hacmi	75	466.885	214.325	218%	163
Kiralık Kasa Komisyonları	0	2.470	-	-	-
Kredi Kartları Satış Adedi	45	7	8	88%	39
Vadeli Mevduat Hacmi	200	820.000	426.011	192%	385
Vadesiz Mevduat Hacmi	230	483.538	676.641	71%	164
	1000			<b>Toplam Puan</b>	<b>1.642</b>

### Şekil 2.2. Bank of Queensland Şube Karnesi

Kaynak: Bank of Queensland, Strategy Update, s.10

<sup>122</sup> Bank of Queensland, "Strategy Update", 14 Kasım 2013, [http://www.boq.com.au/uploadedFiles/Shareholder/Strategy\\_Update\\_Investor\\_Pack\\_Nov2013.pdf](http://www.boq.com.au/uploadedFiles/Shareholder/Strategy_Update_Investor_Pack_Nov2013.pdf) (02.02.2015)



#### 2.2.4. Raiffeisen Örneği

Raiffeisen Bank, 1862 yılında ilk kez kooperatif bankası olarak Almanya'da kurulmuştur. 1886 yılında Avusturya'da faaliyet göstermeye başlamıştır. Şu anda Macaristan, Polonya, Slovakya, Çek Cumhuriyeti, Bulgaristan, Hırvatistan, Rusya ve Ukrayna'da faaliyet göstermektedir.<sup>123</sup>

Ülke girişlerinde franchise modelini kullanılmaktadır. Moody's raporuna göre Raiffeisen Bank Viyana başarılı franchise örneğine sahip ve güçlü bir marka değeri bulunmaktadır. Rapora göre banka franchise sahipli yapısı risk konsatrasyonunu azaltmaktadır ve banka gelir kalitesini arttırmaktadır.<sup>124</sup>

Banka Slovakya'da franchise modelini kullanan ilk bankadır. Tetra bankasının bankacılık lisansı ile faaliyet göstermektedir. Franchiseeler banka tarafından gereklilikleri sağladıktan sonra şube operasyonunun da yetkili olması için franchise lisansı verilmektedir. Franchisee marka değerini sürdürmek üzere tüm hizmetleri belirlenen kalite çerçevesinde sunmakla yükümlüdür. Satış stratejileri, hedefler, ürün kullanım kriterleri ve onaylar Raiffeisen Bank tarafından belirlenmektedir. Banka franchise modeli ile operasyon maliyetlerini düşürerek Slovakya'da hızlı şekilde büyümeyi hedeflemektedir.<sup>125</sup>

---

<sup>123</sup> Raiffeisen Bank, " Historical Timeline",  
[http://www.rbinternational.com/eBusiness/01\\_template1/829189266947841370-829188968716049154\\_829601505693631049-829601505693631049-NA-2-EN.html](http://www.rbinternational.com/eBusiness/01_template1/829189266947841370-829188968716049154_829601505693631049-829601505693631049-NA-2-EN.html) (03.01.2015)

<sup>124</sup> Moody's, "Credit Opinion: Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien",  
[http://www.raiffeisen.at/eBusiness/services/resources/media/360904199136826255-370909096745596032\\_629499770519299546-623194109376326823-1-7-NA.pdf](http://www.raiffeisen.at/eBusiness/services/resources/media/360904199136826255-370909096745596032_629499770519299546-623194109376326823-1-7-NA.pdf) (03.01.2015)

<sup>125</sup> Raiffeisen Bank, "Public Relations",  
[http://www.rbinternational.com/eBusiness/01\\_template1/829189266947841370-829189148030934104-851866760012481181-NA-2-EN.html](http://www.rbinternational.com/eBusiness/01_template1/829189266947841370-829189148030934104-851866760012481181-NA-2-EN.html) (03.01.2015)

## 2.2.5. Handelsbanken Örneği

İsveç'in en büyük bankalarından biri olan Handelsbanken, geleneksel ve kendi ismi ile anılan iş modeli ile faaliyet göstermektedir. Banka 1872 yılında kurulmuştur, günümüzde Avrupa başta olmak üzere çok sayıda ülkede iştiraki ya da şubesi bulunmaktadır.<sup>126</sup>

Handelsbanken modeline göre banka şubelerden oluşmaktadır ve bağımsız hareket edebilen küçük bankalar gibi çalışmaktadır. Bazı şubelerinde ürün sorumlusu ve pazarlama uzmanları çalışmaktadır. Şubeler franchise olarak yönetilmektedir. Araştırma sonuçlarına göre hem özel bankacılık hem de kurumsal bankacılık müşterileri değerlendirmesinde müşteri memnuniyet oranı sektör ortalamasına göre yaklaşık %15 daha yüksek olduğu görülmektedir. Handelsbanken modeli dört temelden oluşmaktadır.<sup>127</sup>

1. Şubelerin kredi sürecine dahil ederek kredi kayıplarının azaltılması,
2. Kredi riskini azaltarak, fonlama maliyetinin düşürülmesi,
3. Müşteri memnuniyeti için şubeleri kullan ve daha fazla gelir hedeflenmesi,
4. Müşteri seçimi ve şube modelini birlikte kullanarak maliyet lideri olmak.

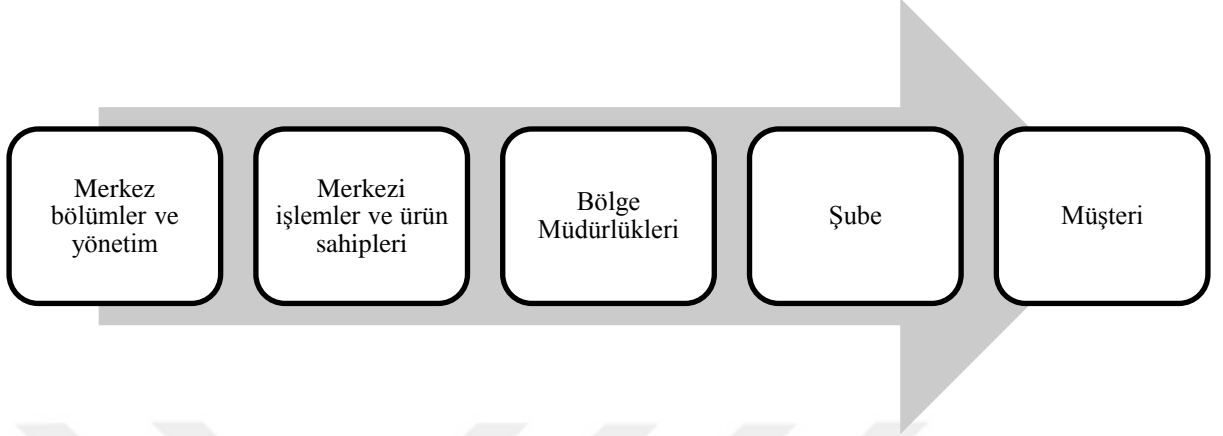
Kredi ağırlıklı faaliyet göstermeleri nedeniyle kredi süreçlerinin şubeler tarafından yönetildiği, şubelerin karar aldığı bir model kullanmaktadır. Kredilerin %70'i şube tarafından kararlaştırılmaktadır. Genel müdürlük risk yönetimi ağırlıklı işlem sürdürmektedir. Bankaların merkezileşme modellerinin aksine merkezi olmayan dağınk şube modeli kullanılmaktadır. Fiyat kararı hatta segment yönetimi şubelere aittir. Genel

---

<sup>126</sup> Handelsbanken, "About the Group", [http://www.handelsbanken.se/shb/INet/ISStartSv.nsf/FrameSet?OpenView&id=HandelsbankenSEEnglish&navid=Z3\\_Corporate&sa=/shb/Inet/ICentSv.nsf/Default/q5168599A3B405A07C125734800350089?opendocument&iddef=corporate](http://www.handelsbanken.se/shb/INet/ISStartSv.nsf/FrameSet?OpenView&id=HandelsbankenSEEnglish&navid=Z3_Corporate&sa=/shb/Inet/ICentSv.nsf/Default/q5168599A3B405A07C125734800350089?opendocument&iddef=corporate)

<sup>127</sup> Niels KRONER, "Stability and Profitability in Banking: The Handelsbanken Model" ISFI Conference Reykjavik, June 12th, 2013, s.1-31

müdürlük hazine ve bilgi işlemleri gibi merkezileşmesi zorunlu bölümlerden oluşmaktadır. Şubelerin herhangi bir hedefi ya da satış primi bulunmamaktadır.<sup>128</sup>



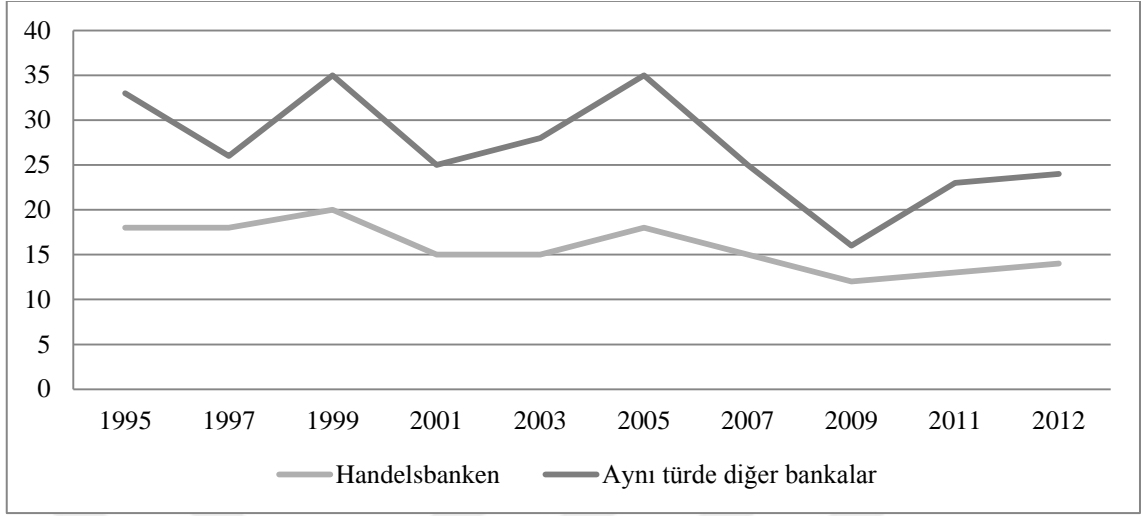
### Şekil 2.3: Handelsbanken Organizasyon Modeli

Kaynak: Handelsbanken, "Annual Report 2013", s.15

Şube kapatmak yerine şubeleşme sürecini arttıran Handelsbanken, şube açmak için daha önce bankacılık yapılmamış alanlara öncelik vererek yerel bankacılık yapmaktadır. Bölgesel yönetim ağırlıklı çalışılmaktadır. Banka iş modelinde banka eşittir şube anlayışını savunmaktadır. Handelsbanken, geliştirdiği iş modeli ile SEB, Nordea, Swedbank Danske Bank ve DNB bankalarına göre daha yüksek karlılık sunmaktadır.

<sup>128</sup>Handelsbanken, "Annual Report 2013",  
[http://www.handelsbanken.se/shb/inet/icentrb.nsf/vlookuppics/handelsbankenrb\\_aboutthegroup\\_annual\\_report\\_and\\_sustainability\\_report\\_2013/\\$file/annual\\_report\\_and\\_sustainability\\_report.pdf](http://www.handelsbanken.se/shb/inet/icentrb.nsf/vlookuppics/handelsbankenrb_aboutthegroup_annual_report_and_sustainability_report_2013/$file/annual_report_and_sustainability_report.pdf) (29.03.2015)

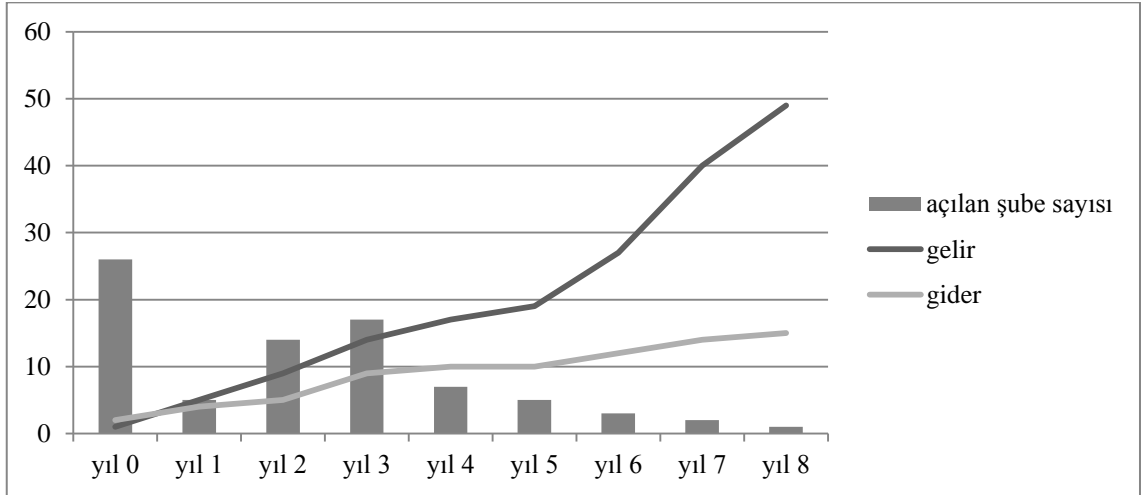
**Tablo 2.3. Handelsbaken ve diğer bankaların karlılık oranları**



Kaynak: Niels KRONER, "Stability and Profitability in Banking: The Handelsbanken Model",s.5

Handelsbaken yönetime katılan franchise şube modeli ile şube maliyetlerini düşürmenin yanı sıra büyüme modeli olarak da kullanmaktadır. İngiltere piyasasına girmesinden itibaren faaliyet gösterdiği yıllar içerisinde açılan 80 Handelsbaken şubelerinin gelir, gider ve gelişim modeli aşağıdaki grafikte yer almaktadır.

**Tablo 2.4. Handelsbaken şube gelir, gider gelişimi**



Kaynak: Niels KRONER, "Stability and Profitability in Banking: The Handelsbanken Model",s.28

## 2.2.6. SNS Bank

SNS Bank, 1817 yılında Hollanda'da kurulan banka, bankacılık hizmetlerinde basitlik anlayışı ile hizmet veren en büyük bankalardan biridir. Banka, teknolojiyi kullanarak çok sayıda online dağıtım kanalları ve SNS satış noktaları oluşturarak müşterilerin kendi başlarına işlem yapabilmesi için ürünleri basitleştirmiştir.

Bir müşterinin ana bankası olmak için güven, samimiyet ve problem çözmenin önemli olduğunu düşünerek fiziksel dağıtım kanallarını da ağırlık verilmiştir. Mevcut dağıtım kanalına 150 adet franchise şube ekleyerek bu şubeleri nakit akışı olmayan ve teknoloji ağırlıklı temas noktaları haline çevrilmiştir. 2009-2011 yılları arasında şubelerinin %30'u franchise olarak hizmet vermeye başlanmıştır. Yeni dağıtım modeli ile mevduat pazar payı 8.7'den 9.5'e yükselmiştir. Franchise olan yeni şubelerin özellikleri aşağıda yer almaktadır;<sup>129</sup>

1. Tüm SNS satış noktalarında internette bağlı kiokslar yer almaktadır. Müşteriler ürünleri bu kiokslar aracılığı ve şube çalışanın danışmanlığı ile kolayca yapabilmektedir,
2. Şubelerde nakit işlemler yapılmamaktadır. Nakit çekmek isteyen müşteriler ATM kanalına yönlendirilmektedir,
3. Daha karmaşık ürünler için danışmanlık almak isteyen müşteriler satış temsilcisinden randevu alarak danışmanlık hizmeti alabilmektedir,
4. Maliyet yönetimi için tüm şubeler özenle tasarlanmış ve 90m<sup>2</sup> ile sınırlandırılmıştır,
5. Şubelerin üçte ikisi franchise şubelerdir ve şubelerde internetten işlem yapılmasına rağmen servis ücreti alınmaktadır,
6. Şubeler aynı zamanda müşterilerin dikkatini çekmek ve reklam amaçlı da kullanılmaktadır.

---

<sup>129</sup> Alexander HESSE, "Case Study: How SNS Bank Put The Web At The Heart Of Its New Multichannel Strategy", For eBusiness & Channel Strategy Professionals, 2010

SNS bank 2006 yılında değiştirdiği iş modeli ile elde ettiği gelişmeler aşağıdaki tabloda yer almaktadır. <sup>130</sup>

**Tablo 2.4. SNS Banka önceki ve yeni iş modeli yönetim farklılıkları**

Önceki iş Modeli	Yeni iş modeli
Dağıtılmış yönetim	Merkezi yönetim
Bölgesel ve şube bazlı mevcudiyet	Ulusal bazda mevcudiyet
Yönetim odaklı	Satış ve hizmet odaklı
Çok sayıda manuel işlem	Performans ve ölçülebilirlik
Müşteri ilişikleri mekezi = şube	Müşteri ilişikleri mekezi = internet
Ürün odaklı	Dağıtım odaklı
Sadece kendi ürün satışı	Anlaşmalı banka ürün satışı
şubede farklılaşmış organizasyon	Ayrışmış organizasyon, nakit işlemlerin şubeden kaldırılması
Faiz geliri odaklı	Dağıtım ücreti imkanı
Maaşlı kurumsal organizasyon	Esnek franchise yönetim
325.000 internet işlemi	700.000 ve üzeri internet işlemi
İnternet inbound pazarlama mevcut değil/ haftalık 10.000 outbound pazarlama mesajı	3.5 milyon internet inbound pazarlama/ haftalık 100.000 outbound pazarlama mesajı
İnternet kanalı satış departmanı mevcut değil	İnternet kanalı satış departmanı
İnternet'den açılan mevduat hacmi %25	İnternet'den açılan mevduat hacmi %99
150 geleneksel şube	250 şube, 100 franchisee tarafından yönetilen 180 franchise şubesi

Kaynak: Mirjam VERHOEVEN, "SNS Bank, The Next Practise",s.18-19

<sup>130</sup> Mirjam VERHOEVEN, "SNS Bank, The Next Practise",  
[http://www.idg.se/polopoly\\_fs/1.416889.1321540197!mirjam.pdf](http://www.idg.se/polopoly_fs/1.416889.1321540197!mirjam.pdf)

**Tablo 2.5. SNS Banka önceki ve yeni iş modeli ekonomik farklılıklar**

Önceki İş Modeli	Yeni İş Modeli
Şubede 600.000 nakit işlem	Şubede nakit işlem yok
Şubede nakit işlem maliyeti 35 milyon EUR	Şubede nakit işlem maliyeti yok
300 ATM	500 ATM
150 mevduat işlem noktası	800 mevduat işlem noktası
60 farklı tasarruf ürünü	5 farklı tasarruf ürünü
Sadece bankanın onut kredisi	12 farklı anlaşmanlı bankanın konut kredisi
Şube toplam operasyon maliyeti 82 milyon EUR	Şube toplam operasyon maliyeti 22 milyon EUR
Toplam maliyet 476 milyon EUR	Toplam maliyet 463 milyon EUR
Toplam gelir 770 milyon EUR	Toplam gelir 800 milyon EUR
64.6 milyar EUR Aktif	77.8 milyar EUR Aktif
Maliyet/gelir oranı %62	Maliyet/gelir oranı %56
Ön ofis 1,374 FTE	Ön ofis <1000 FTE
Back ofis 245 FTE	Back ofis 168 FTE

Kaynak: Mirjam VERHOEVEN, "SNS Bank, The Next Practise",s.20-21

### 2.3. Bankacılıkta Posta Şubesi Kullanımı ve Ekonomik Boyutu

Posta bankacılığı, banka şubelerinin kendi şubelerinin dışında bankacılık faaliyetlerinin sunulduğu, franchise şube yapısına yakın bir dağıtım modeli sunmaktadır. Ükelere göre farklılık gösterse de temel olarak posta şubeleri anlaşmalı bankaların bankacılık kanununda yer aldığı kapsam çerçevesinde kredi, mevduat ve ödeme hizmetleri sunabilmektedir. Bunun karşılığında komisyon ya da gelir paylaşımı elde edilmektedir. Posta bankacılığın bankaların yanı sıra ülke ekonomisine de katkı sağladığı düşünülmektedir.

Finansal okur yazarlık, ülke gelir eşitsizliği ve düşük büyüme halkın finansal kuruluşlara erişimin yetersiz olması ile ilişkilendirilmektedir. Gelişmiş ve gelişen ekonomilerde posta servislerinin temel banka faaliyetlerine ulaşımında kullanılması kritik rol oynamaktadır. 2008 yılına ait verilere göre Amerika'da yetişkin nüfusun %91'i, Avrupa'nın %90'ı banka hesabına sahipken bu oran Brezilya'da %47, Meksika'da %21, Güney Afrika'da %32, Türkiye'de %49 ve Tanzanya'da %5'dir.<sup>131</sup>

Dünya nüfusunun yarısının banka hesabı bulunmaktadır. Diğer yarısı ise banka dışı kesim olarak ifade edilmektedir. Bu kesiminin %11 gelir düzeyinin yeterli olmaması nedeniyle %39'u ise inanç, banka ulaşım imkanının yetersizliği, aile üyelerinden birinin hesabının olması ve güven eksikliği gibi nedenlerle hesap açtırmadığı belirtilmiştir.<sup>132</sup>

Birleşmiş milletler finansal okur yazarlığın yaygınlaşmasının ve finansal sisteme dahil etme düşük gelir grupları için önemli olduğunu, özellikle mikro finansın kritik olduğunu raporlarında vurgulamaktadır. Finansal sisteme dahil etme, temel bankacılık işlemleri için finansal kurumlara ulaşılabilirliği ifade edilmektedir. Düşük gelir gruplarına hizmet eden finansal kuruluşlar ticari bankalar, tarım ve kalkınma bankaları,

---

<sup>131</sup> Alberto CHAIA ve diğerleri, "Half the World is Unbanked", Financial Access Initiative Framing Note, 2009, s.1-17

<sup>132</sup> Dünya Bankası, "Financial Inclusion", Global Financial Development Report, 2014



posta ofisleri, merkezi finansal kuruluşlar (MFIs), lisanslı banka dışı kuruluşlar, finans ve kredi ortaklıkları, yerel bankalar, ödeme kuruluşları, özel anlaşmalı kurumlar olarak çeşitlendirilmektedir. BM'nin finansal kalitenin artırılması için sağlanması gereken kriterler aşağıda yer almaktadır.<sup>133</sup>

1. Düşük maliyetli finansal hizmetlere ulaşılabilirliğin sağlanması,
2. Gerekli düzenlemelerin yapılması, iç sistemlerin sağlanması ve piyasanın takibi için gerekli raporlama sisteminin oluşturulması,
3. Finansal erişebilirliğinin artırılmasını sağlayacak kurumların belirlenmesi ve sürdürülebilirliğinin sağlanması,
4. Düşük maliyetli ve çok sayıda seçenek sunan finans kuruluşlarının oluşturulması.

Finansal ulaşılabilirliğin önündeki en büyük engel kontak noktalarının yetersiz ve yatırım için de maliyetli olmasıdır. Finansal dağıtım kanallarının farklılaştırılarak maliyetin etkin şekilde sağlanması hem finansal kurumlar hem de hükümet için önemlidir. Var olan kaynakların etkin olarak kullanıldığı en iyi dağıtım kanallarında biri de Posta ofisleri görülmektedir. Posta ofislerinden sunulan hizmetler ile 2010 yılında 1.6 milyar tasarruf hesabı açılmıştır ve yaklaşık 1 milyar kişi bankacılık sistemine dahil edilmiştir. Posta bankacılığın başarısı açıktır ancak piyasa yapısına göre ihtiyaçlarla tasarlanan iş modellerinin oluşturulması önem kazanmaktadır. Posta bankacılığında kullanılan modeller aşağıda yer almaktadır;<sup>134</sup>

1. Posta ofislerinin stratejik yerinden yararlanmak isteyen bankalar tarafından kiralanarak ve tüm banka ürünlerinin sunulduğu, karşılığında da sabit ücret ödendiği kiralama modeli,
2. Nakit yönetiminin ve para transferlerinin yapıldığı ve her işlem başına komisyon ödendiği operasyon ortaklığı modeli,

---

<sup>133</sup> Birleşmiş Milletler, "Building Inclusive Financial Sectors for Development", International Conference on Financing for Development, 2006, s.1-178

<sup>134</sup> Alexandre BERTHAUD ve Gisela DAVICO, "Global Panorama on Postal Financial Inclusion: Business Models and Key Issues", Universal Postal Union, Mart 2013, s.3-87

3. Tüm bankacılık işlemleri sunan ve gelir paylaşımı yapılan, banka şubesi gibi çalışan ortaklık modeli,
4. Bankacılık lisansı olmadan anlaşmalı bankalar adına kredi ve mevduat işlemleri yapan lisansız posta bankacılık modeli,
5. Bankacılık lisanslı olarak kendi adında kredi ve mevduat işlemi yapan posta bankacılık modeli,

Posta şubelerinin finansal erişiminde önemli olarak kabul edilme nedenlerinden biri posta şubelerinin yeridir. Posta şubeleri nüfus yoğunluğuna göre değil ülkenin yüz ölçümüne eşit dağılacak şekilde konumlandırılmıştır. Örneğin Amerika'da posta ofislerinin %87'si kırsal bölgelerde yer almaktadır. İtalya'da ise bankaların bulunmadığı alan %26 iken posta ofislerinin olmadığı alan %4 ile sınırlıdır. Diğer nedeni ise posta şubelerinin kuruluş döneminde kar amacı gütmeyen nedenlerle kurulması ve şu anda tam kapasiteli olarak hizmet vermemesidir. Posta ofislerinde bulunan insan ve dağıtım kaynağı bankaların maliyetlerinin çok aşağısında olması nedeniyle daha ucuz finansal dağıtım kanalı olarak görülmektedir. Bu nedenle daha ucuz bankacılık faaliyetleri olarak konumlandırılmaktadır.<sup>135</sup>

---

<sup>135</sup> G. D'ALCANTARA ve Axel GAUTIER, "The Postal Sector as a Vector Of Financial Inclusion", *Annals of Public and Cooperative Economics*, Sayı:84, No:22, 2013, s.119-137

### 2.3.1. Almanya ve İngiltere'de PostBank Örneği

1909 yılında Posta servisinde transfer ve çeklerden sorumlu birim olarak kurulan PostBank 1990 yılında bağımsızlığını kazanarak banka olarak hizmet vermeye başlamıştır. Postbank, 14 milyon müşterisi ve yaklaşık 15.000 çalışanı ile Almanya'nın en büyük bankalarından biridir. Postbank, kendisine ait 1.100 şubesi ve 4.500 Alman Posta şubesini kullanan geniş bir dağıtım ağına sahiptir.<sup>136</sup>

PostBank'ın amacı posta şubelerinin güvenliğini ve kullanımını arttırmak, yerel ekonomiyi desteklemek ve canlandırmak, finansal eşitliği sağlamak ve bireysel bankacılık sisteminde çeşitliliği arttırmaktır. Mevcut yapıda, posta şubelerinde mevduat, yatırım, kredi ve sigorta işlemleri yapılabilmektedir.<sup>137</sup>

2008 krizinin ardından İngiltere'de bankacılık sistemine azalanan güvenin artması ve İngiltere ekonomisinin tekrar canlanması için PostBank uygulamasının önemli olduğuna dair görüşler yer almaktadır. PostBank İngiltere raporunda İngiltere ekonomisinin üç problemi PostBank sistemi ile çözülebileceğini öngören görüşler sunulmuştur.<sup>138</sup>

1. Yaklaşık 3 milyon kişi hala bankacılık sistemine dahil değildir ve standart banka hesapları banka dışı kesimi sisteme çekmemektedir. PostBank ile bu kesim sisteme dahil edilebildiği görülmüştür.
2. Küçük işletmelerin kredi kartlarından ya da hesaplarından yüksek oranda kredi kullandıkları gözlemlenmiştir. Ancak bankaların kriz döneminden sonra bu işletmelerin kredi sözleşmelerinin iptal edildiği görülmüştür. Ana bankacılık

---

<sup>136</sup> PostBank, " The Postbank", [https://www.postbank.com/postbank/en/au\\_history.html](https://www.postbank.com/postbank/en/au_history.html) (02.01.2015)

<sup>137</sup> Post Bank, " Delivering the Post Bank: Financial Services for People, Communities and Small Businesses at the Post Office", 06.07.2009, [http://www.cwu.org/assets/\\_files/documents/sep\\_10/cwu\\_\\_1285767409\\_Postbank\\_Coalition\\_-\\_Deliverin.pdf](http://www.cwu.org/assets/_files/documents/sep_10/cwu__1285767409_Postbank_Coalition_-_Deliverin.pdf) (02.01.2015)

<sup>138</sup> Post Bank, " The Case for a Post Bank", <http://www.fsb.org.uk/policy/assets/postbank.pdf> (02.01.2015)

faaliyeti kredi kullanımı olan bu işletmelere basit kredi çözümleri sunarak firmaların desteklenmesi sağlanabilecektir.

3. İngiltere’de artan sosyal girişimciliğin ihtiyacı olan finans desteği sağlanamamaktadır. Karlılık hedefi olmayan bu organizasyonların desteklenmesi sağlanarak sosyal faydanın artması sağlanabilecektir.

### **2.3.2. Brezilya Banco Posta Örneği**

Bankaların posta şubeleri kullanması birçok ülkede görülen bir uygulamadır. Bankacılığın yaygınlaşması hem ekonomik hem de sosyal kalkınma üzerinde olumlu etkisi olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle her kesimin bankacılık sistemine ulaşılabilirliği önemli bir konudur. Posta ofislerinde hangi bankaların hizmet vereceği ihale ile belirlenmektedir. 2011 yılında ihaleyi alan Brezilya Bankası (Bonco do Brasil) tarafından 1.77 milyar USD ve 307 milyon USD ödenmiştir. Ayrıca posta firması bünyesinde tutulan tasarruf hesaplarından, kredi kartlarından ve sigorta işlemlerinden komisyon alınmaktadır.

Brezilya’da 1973 yılında Merkez Bankasının (BCB) izni ile bankaların diğer finansal kuruluşlarla anlaşma yaparak bazı hizmetleri sağlayabilmektedir. 1999 yılında yapılan düzenleme ile bu hizmetlerin kapsamı genişleterek yaygınlaşması sağlanmıştır. Banco Posta özellikle banka dışı kesimin sisteme kazanılması üzerinde büyük rol oynamaktadır. 2002-2006 yılları arasında Banco Posta aracılığı toplanan mevduatın yarısı ülkede gelir seviyesi düşük kişilere ait olup toplam mevduatın %29'unu temsil etmektedir. Ülkenin tasarruf oranının artmasında ve yeni firmaların kurulmasında önemli rol oynamaktadır.<sup>139</sup>

---

<sup>139</sup> Geoff BICKERTON ve Katherine STEINHOFF, "Banking On A Future For Posts?", 21st Rutgers University Conference on Postal and Delivery Economics, 2013, İrlanda, s.1-51

### 2.3.3. Fransa La Benque Posta Örneği

2005 yılında Fransa hükümeti tarafından herkesin bankacılık sistemine ulaşabilmesi ve ekonomik kalkınmanın arttırılması için Fransa Postasının iştiraki olarak kurulmuştur. Fransa Posta grubunun altında yer alan banka kendi operasyonunun kurulması ve varlıklarının yönetilmesi için gerekli bankacılık yapısına sahiptir.<sup>140</sup>

Mevcut posta şubelerini kullanan La Benque Posta, "Livret A passbook" isimli tasarruf mevduatının yaygınlaşmasında görevlendirilmiştir. Mevcut yapıda tüm bankacılık işlemlerini sağlamaktadır. Hizmetlerin sunulması için ortakları bulunmaktadır. La Benque Posta şubelerinin Fransa nüfusunun %96'sına beş kilometreden daha az uzaklıkta olması ve marka gücü ile çok başarılı bir büyüme göstermiştir. 2013 yılının sonunda yaklaşık 10 milyon aktif müşteri, 11 milyon mevduat hesabı, 9,692 şubesi ve 200 milyar EUR varlığı ile Fransa'nın en büyük ve yaygın finansal organizasyonu haline gelmiştir. La Benque Posta sistem altyapısı, dağıtım kanalları, bankacılık işlemleri gibi faaliyetlerini sağlayabilmek için çok sayıda firma ile ortaklık yürütmektedir. BNP Paribas, Societe Generale bu ortaklardan bazılarıdır.<sup>141</sup>

---

<sup>140</sup> La Banque Postale, "2012 Corporate Social and Environmental Responsibility Overview", [http://www.google.com.tr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCAQFjAA&url=http%3A%2F%2Fgroupe.laposte.fr%2Fcontent%2Fdownload%2F23216%2F174350%2Fversion%2F1%2Ffile%2Frapport\\_RSE\\_2012\\_GB.pdf&ei=c1CoVLrAENjgapa4gOgF&usg=AFQjCNETTyv1DUy\\_StIb-njN-C29BNjAJA&bvm=bv.82001339,d.d2s](http://www.google.com.tr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCAQFjAA&url=http%3A%2F%2Fgroupe.laposte.fr%2Fcontent%2Fdownload%2F23216%2F174350%2Fversion%2F1%2Ffile%2Frapport_RSE_2012_GB.pdf&ei=c1CoVLrAENjgapa4gOgF&usg=AFQjCNETTyv1DUy_StIb-njN-C29BNjAJA&bvm=bv.82001339,d.d2s) (03.01.2015)

<sup>141</sup> La Banque Postale, "Registration Document 2013 Annual Financial Report", [http://www.google.com.tr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBsQFjAA&url=http%3A%2F%2Fgroupe.laposte.fr%2Fen%2Fcontent%2Fdownload%2F23448%2F175805%2Fversion%2F1%2Ffile%2FLeGroupeLaPoste\\_2013\\_RegistrationDocument.pdf&ei=V06oVLYTI8HYauyagMgL&usg=AFQjCNGCDtRsi4-HgxTGP46FeLJHDKHrg&bvm=bv.82001339,d.d2s](http://www.google.com.tr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBsQFjAA&url=http%3A%2F%2Fgroupe.laposte.fr%2Fen%2Fcontent%2Fdownload%2F23448%2F175805%2Fversion%2F1%2Ffile%2FLeGroupeLaPoste_2013_RegistrationDocument.pdf&ei=V06oVLYTI8HYauyagMgL&usg=AFQjCNGCDtRsi4-HgxTGP46FeLJHDKHrg&bvm=bv.82001339,d.d2s) (03.01.2015)

#### 2.3.4. Hindistan Posta Bankacılığı Örneği

Hindistan Posta servisi 1980 yılından beri para transferi ve sigorta gibi kısmi bankacılık işlemleri sunmaktadır. 2012 yılında Hindistan hükümeti tarafından finansal işlemlerin yaygınlaşmasında mevcut kaynakların kullanılması ve posta şubelerinin değerlendirilmesi için posta şubelerinin tüm bankacılık işlemlerinin yapılmasında Hindistan Posta'sını yetkili kılmıştır. Bu kapsamda Posta Servisi Hindistan'ın farklı bölgelerinde farklı bankalar ile yaptıkları anlaşmalar çerçevesinde bankacılık hizmeti sunulmaya başlanmıştır.

Hindistan nüfusunun yaklaşık %40'ı banka dışı kesim olarak ifade edilmektedir. Banka dışı kesimin sisteme kazanılması Hindistan ekonomisi açısından kritik önem taşımaktadır. Bu nedenle Hindistan Posta'sının %90'nın kırsal alanda bulunması ve 150.000 şube ile toplam 100.000 olan şube sayısından fazla olması finansal erişebilirliğin arttırması için önemli görölmektedir. Ayrıca bankacılık hizmetlerinin sunulmasından dolayı elde edilen komisyon gelirleri posta grubu gelirlerinin %60'ını oluşturmaktadır. Bu da posta servis gelirlerinin artmasını ve şube kalitesinin yükselmesini sağlamaktadır.<sup>142</sup>

---

<sup>142</sup> BICKERTON, a.g.m. 1-51

### 2.3.5. İtalya Bancoposta Örneği

İtalyan Posta servisi, 2001 yılında bakanlar kurulu kararı ile Bancoposta adı altında bankacılık hizmeti vermeye başlamıştır. Bancoposta bankacılık lisansı olmadan anlaşmalı finansal kuruluşlar ile mevduat, yatırım işlemleri, ödeme sistemleri, sigorta gibi tüm bankacılık faaliyetleri sunulmaktadır. Posta servisi hem kendi ürünleri sunarken hem de banka ortaklığı ile finansal hizmetler sunabilmektedir. Posta servisinin kendi sunduğu bankacılık ürünleri lisanslamaya tabii değildir.<sup>143</sup>

İtalya posta bankacılık sistemi 14 Mart 2001, Presidential Decree 144 maddesi ile düzenlenmektedir. Presidential Decree 144 ile posta servisleri ile finansal servisin hizmet vermesine imkan sunulurken, borçlanma araçlarını kapsam dışı bırakılmıştır. Bank of Italy bankalar yönetmeliği 229/99 numaralı madde ile 2004 yılında BancoPosta finansal hizmetler, saygınlık ve profesyonel gereklilikler, iç kontrol organizasyon yapısı, teftiş gibi düzenlemeleri içererek tekrar yayınlanmıştır. Yaklaşık 14.000 şubesi ile yaptığı bankacılık işlemlerin toplam gelirinin beşte birini oluşturmaktadır. Bancoposta yaklaşık 30 milyon kişiye hizmet vermektedir. Bancoposta'nın İtalya ekonomisine en büyük etikelerinden biri çeşitliliği arttırarak finansal riski düşürmesidir. Bancoposta finansal işlemleri ve özellikleri aşağıda yer almaktadır.<sup>144</sup>

- 25 milyon vadeli mevduat müşterisi, 310 milyar EUR vadeli mevduat hacmi
- 6.6 milyon banka kartı, 9.56 milyon ön ödemeli kart kullanımı
- 5.88 milyon vadesiz hesap, toplam mevduat 41.4 milyar EUR
- 1.5 milyon online vadesiz hesap, yıllık işlem adedi 21 milyon
- Anlaşmalı firmalar finansal işlem miktarı 1.9 milyar EUR

---

<sup>143</sup> Alexandre BERTHAUD-PURATA, "Postal Banking Worldwide Lessons for deepening financial inclusion and ensuring long-term viability of postal operators " [http://www.pewtrusts.org/~media/Assets/2014/07/FIN\\_Panel-2--Postal-Banking-Worldwide-by-Alexandre-BerthaudPurata.pdf](http://www.pewtrusts.org/~media/Assets/2014/07/FIN_Panel-2--Postal-Banking-Worldwide-by-Alexandre-BerthaudPurata.pdf)

<sup>144</sup> Poste Italiane, "Investor Presentation", 2013, [http://www.posteitaliane.post/resources/english/editoriali/pdf/PosteItaliane\\_InvestorPresentationJune2013.pdf](http://www.posteitaliane.post/resources/english/editoriali/pdf/PosteItaliane_InvestorPresentationJune2013.pdf) (03.01.2015)

### 2.3.6. Kanada Örneği

Kanada postasının bankacılık servisi vermesi aslında yeni bir kavram değildir. 1867-1969 yılları arasında temel bankacılık hizmetleri sunan Kanada postası, 1969 yılında bankacılık hizmetlerini sonlandırmıştır. Ancak 2005 yılında finansal servislerin yaygınlaşması amacıyla Kanada Posta servisine bankacılık faaliyetleri gösterme yetkisi tanınmıştır. Kanada'da bankadışı kesim oranı çok düşüktür. Posta bankacılık hizmeti banka dışı kesim oranını düşürmek yerine maliyetleri yerine kapanan şubelerden dolayı finansal erişimin engelleneceği düşüncesi ile tekrar gündeme gelmiştir.<sup>145</sup>

1990 yılında Kanada banka şubesi sayısı yaklaşık 8.000 iken bu sayı %29 azalarak 5.900'e gerilemiştir. Banka şubelerininin azalması ve özellikle de kırsal alanlarda finansal erişimin daha da kısıtlanması nedeniyle Kanada Posta servisinin yaklaşık 6.400 şubesi bankacılık hizmetlerinin yaygınlaşması için önemli kaynak olarak görülmektedir. Posta şubelerinden mevduat, kredi, sigorta, düşük faizli kredi kartları, ön ödemeli kart gibi bankacılık ürünleri kullanılmaktadır.<sup>146</sup>

---

<sup>145</sup> Canadian Union of Postal Workers, "The Future of Canada Post", 2010, [http://www.cupw.ca/multimedia/website/publication/English/PDF/2010/TheFutureofCanadaPost\\_Oct2010\\_E.pdf](http://www.cupw.ca/multimedia/website/publication/English/PDF/2010/TheFutureofCanadaPost_Oct2010_E.pdf)

<sup>146</sup> John ANDERSON, "Why Canada Needs Postal Banking", Canadian Centre for Policy Alternatives, Canadian Centre for Policy Alternatives, Ekim 2013,s.5-81



### 2.3.7. Türkiye'de Bankaların PTT işbirliği

1840 yılında posta ve telgraf hizmetleri için kurulan PTT, 2004 yılında PTT Bank olarak tescil edilerek ile destek hizmetleri yönetmeliği kapsamında belirlenen bankacılık hizmetleri sağlayan kuruluş haline gelmiştir. 2013 yılında değişen postacılık hizmetleri kanunu ile Posta ve Telgraf Teşkilatı Anonim Şirketi adı ile yapılandırılmıştır.<sup>147</sup>

Yaklaşık 4.500 şubesi bulunan PTT sadece az sayıda şubesi olan finansal kuruluşlar için değil büyük finansal kuruluşlar için de önemli bir kanal olarak görülmektedir.<sup>148</sup> Bankalar destek hizmetleri kapsamında PTT şubelerinden sunabilecekleri ürünler ile özellikle kırsal alanlarda finansal hizmetler sunmaktadır. PTT posta çeki hesabı ile özel mevzuatı ile vadesiz mevduat hesabı olsa da diğer bankalar destek hizmetleri kapsamında diğer kuruluşlardan olduğu gibi PTT şubelerinden de mevduat veya katılım kabulüne yönelik pazarlama faaliyetleri sürdürülmesi yasaklanmıştır.<sup>149</sup> Bu nedenle PTT şubelerinden henüz kendi ürünü olan posta çeki hesabı dışında tasarruf mevduatına ilişkin işlemler yapılamamaktadır.

PTT ve birçok kurum ile anlaşarak ürün satışı yapan AktifBank şubesi bankacılığı yapmadan yaklaşık 9.000 noktadan hizmet sağlamaktadır.<sup>150</sup> PTT kanalında ilk kez Ucuz Para Transferi adı altında para transferi hizmetini sunmuştur. Ardında PTT şubelerinden kredi vermeye başlayan ilk banka olmuştur. Mevcut yapıda PTT kanalından AktifBank'ın yanı sıra Denizbank, ING Bank, TEB ve VakıfBank tarafından kredi verilmektedir.<sup>151</sup> PTT aracılığı ile Garanti Bankası Bonus Kredi kartı başvuru işlemleri sunulmaktadır. AktifBank ile anlaşma kapsamında sigortayeri adı altında sigorta işlemleri hizmeti sunmaya da başlanmıştır. Ayrıca PTT şubeleri aracılığı ile

---

<sup>147</sup> PTT, "Tarihçe", <http://www.ptt.gov.tr/sx/ptt/#ptt/3> (04.01.2015)

<sup>148</sup> PTT, "2013 İşletme Yıllığı", <http://www.ptt.gov.tr/sx/ptt/docs/file/2013IsletmeYilligi.pdf>

<sup>149</sup> BDDK, "Bankaların Destek Hizmeti Almalarına İlişkin Yönetmelik", Resmi Gazete, 5 Kasım 2011, Sayı 28106

<sup>150</sup> AktifBank, "Hakkımızda", <http://www.aktifbank.com.tr/306.aspx> (04.01.2015)

<sup>151</sup> PTT, "PTT Kredi İşlemleri" <http://www.ptt.gov.tr/sx/ptt/#banka/1> (04.01.2015)

Gedik Yatırım bünyesinde yatırım işlemleri yapabilmek için müşteri olma talebi alınmaktadır. PTT mevcut yapıda kendi bünyesinde ya da bankalarla anlaşmalı olarak nerdeyse tüm bankacılık hizmetlerini sağlamaktadır. PTT aracılığı ile yapılan bankacılık işlemleri aşağıda yer almaktadır.<sup>152</sup>

1. Posta çeki hesabı ile para yatırma, çekme işlemleri
2. Para transferi
3. Ön ödemeli kart başvurusu
4. PTT Bonus kredi kartı başvurusu
5. Anlaşmalı bankalardan kredi başvurusu
6. Yatırım işlemlerine aracılık
7. Efektif alım satım işlemleri
8. Anlaşmalı bankalara ait kredi kartı ödeme işlemleri
9. Anlaşmalı bankalara ait kredi taksiti ödeme işlemleri
10. PTT sigortayeri ile sigortacılık işlemleri
11. Fatura, ceza, vergi, SGK gibi kurum ödemeleri

---

<sup>152</sup> PTT, "Ürün ve Hizmetler", <http://www.ptt.gov.tr/sx/ptt/#banka/2> (04.01.2015)

### III. BÖLÜM: ŞUBE BANKACILIĞI, BANKACILIK TRENDLERİ, DÜNYA ÖRNEKLERİ VE GELECEĞİN FRANCHISE ŞUBELERİ

#### 3.1. Dünyada Bankacılık Trendi ve Şube Örnekleri

Şubeler bankaların müşterileri ile iletişim kurabildiği tek ve temel dağıtım kanalı olarak görülürken, 1990'lı yıllardan itibaren gelişen teknoloji ile birlikte ATM, Çağrı merkezi ve internet kullanımı ile birlikte dağıtım kanalları çeşitlenmiştir. Yeni dağıtım kanalları ortaya çıkması yeni müşteri segmentlerinin oluşumuna, ürün farklılaşmasına neden olmuştur ve bankacılık sistemine dahil olan kesim oranı yükselmiştir. Bankaların çeşitlilik içerisinde performanslarını ölçmesi de giderek zorlaşmaktadır. Bankaların performansına direkt etki eden dağıtım kanallarının maliyet yönetimi üzerine çok sayıda çalışma yapılmaktadır.

Hirtle (2007) yayınladığı çalışmasında dağıtım kanallarındaki artışın bankalar üzerindeki baskının arttırmasına ve daha çok şube açmasına neden olduğunu göstermiştir. 1993-2004 yılları arasında banka şubeleri %12 artış gösterirken büyük şubelerin pazar mevduat oranı ise %12'den %25'e yükselmiştir. Dağıtım performansı şubeler üzerindeki maliyete odaklanmış ve şube büyüklüğünün maliyet üzerinde olumlu katkısı olduğu belirtilmiştir. Çalışmaya göre orta ölçekli bankalar, yetersiz şube dağıtımı ile pazardan yeterli oranda pay alamaması sebebiyle karlılık sorunu ile karşılaşmaktadır.<sup>153</sup>

Hannan ve Hanweck (2008), çalışmasında banka şubelerinin artışı, pazar büyüklüğü ve tasarruf oranları arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Pazar büyüklüğü, nüfus oranı, pazarın toplam geliri ile tanımlandığında şube sayısının artış ve pazar büyüklüğü az da olsa orantılı gözükmemektedir. Bireylerin gelirlerindeki artış ile şube sayısının artışı arasında nüfusa göre daha güçlü korelasyon görülmektedir. Bankaların faiz belirleme gücü şube sayısı ile orantılı artmaktadır. Eyaletler arası bankacılık kısıtlarının

---

<sup>153</sup> Beverly HIRTLE, "The Impact of Network Size on Bank Branch Performance", Journal of Banking and Finance, No 31, 2007, s.3782-3805

kaldırılması şube sayısının artışıdaki en önemli neden olmaktadır. Pazar yoğunlaşma katsayısı ile şube sayısı arasında negatif ilişki görülmektedir. Kırsal alanlarda yer alan şube trafiği artmaktadır. Pazar girişler ile banka şubelerinin artışı arasında ilişki tespit edilememiştir.<sup>154</sup>

Chu (2010), çalışmasında 1889-1926 yılları arasındaki banka şubelerinin yaygınlaşması, banka birleşmeleri ve satın almaları göz önünde bulundurarak Kanada ekonomisinin büyüme üzerine etkisini incelemiştir. Araştırmaya göre piyasada finansal kuruluşlarının gelişmişliği ve büyüklüğü ekonomik gelişmeler üzerinde önemli katkısı bulunmaktadır. Banka şubelerinin yaygınlaşması para transfer ücretlerinin düşmesine, müşterilerin daha çok tasarruf eğilimine neden olduğu düşünülmektedir. Tasarruf artışı, sermaye birikimini sağlamaktadır. Piyasadaki banka şubeleri ile kişi başına düşen milli gelir arasında güçlü bir ilişki tespit edilmiştir.<sup>155</sup>

Capgemini (2012) tarafından hazırlanan raporda bankaların müşteri ihtiyaçlarına göre tasarlanan çok kanallı dağıtım stratejileri ile operasyon maliyetlerinin düşürülmesi üzerine bankacılık trendleri yer almaktadır. 2000 şubelerden gerçekleştirilen satışlar toplam satışın %94'ünü oluştururken, bu oran 2010 yılında %67'ye gerilemiştir. 2010 yılında satış hacmi yüksek diğer dağıtım kanalı %17 ile online bankacılık olmuştur. Bankaların operasyon maliyetlerini düşürmek üzere gelişen teknolojilerden yararlanarak bankacılık süreçlerini adapte etmektedir. Ancak bu yüksek teknoloji altyapı maliyetlerine neden olmaktadır. Bu nedenle dağıtım kanallarında gerçekleşen işlemlerin optimize edilmesi gerekmektedir. Rapora göre bankacılık trendleri aşağıda yer almaktadır.<sup>156</sup>

---

<sup>154</sup> Timothy H. HANNAN ve Gerald A. HANWECK, "Recent Trends in the Number and Size of Bank Branches: An Examination of Likely Determinants", Finance and Economics Discussion Series Divisions of Research, Statistics and Monetary Affairs Federal Reserve Board, Washington, 2008

<sup>155</sup> Kam H. CHU, "Bank Mergers, Branch Networks and Economic Growth: Theory and Evidence from Canada, 1889–1926", Journal of Macroeconomics No 32, 2010, s.265–283

<sup>156</sup> Capgemini, "Trends in Retail Banking Channels: Improving Client Service and Operating Costs", Capgemini yayınları, 2012, s.1-19

1. İleri düzey teknolojileri takip ederek sosyal medya ve gelişmiş browserlar üzerinde online bankacılık deneyimi sunmak,
2. Maliyetleri düşürmek ve inovasyon yaratabilmek amacıyla mobil bankacılık platformlarına yatırım yapmak,
3. Ürün satışını destekleyecek, şube ile temas kurmasına denk internet tabanlı müşteri iletişim aktiviteleri oluşturmak,
4. Müşteri sürdürülebilirliğini arttırmak üzere birbiri ile entegre çalışan ve kaliteli hizmet sunun çoklu dağıtım kanallarının oluşturulması,
5. Müşteri davranışlarını analiz etmek üzere çok sayıda analitik platformların kullanılması.

Deville ve diğerleri (2014), şube organizasyon yapısı ile performans arasında ve karar alma süreci ile karar seviyelerini belirleyen organizasyon yapısı arasında ilişki göz önünde bulundurarak banka verimliliğini araştırmıştır. Fransa'da 1585 şube verileri kullanılarak veri zarflama analizi ile performans ölçümü yapılmıştır. Organizasyon yapısı, merkezi yönetim ve yönetimim dağıtıldığı model olarak ikiye ayrılmıştır. Merkezi yönetim strateji odaklı ve fiyat uzmanı olarak ifade edilirken, yönetimin dağıtıldığı model yerel piyasa ve müşteriler konusunda uzman olarak ifade edilmiştir. Şube performansını teknik performans ve takip performans olarak ayırmıştır. Teknik performans şube gelirlerini arttıran ürünlerin satışı olarak ifade edilirken, takip performansı şube gelirlerini arttırmak üzere genel müdürlük tarafından belirlenen stratejiler doğrultusunda ürünlerin satışını ifade etmektedir. Çalışmaya göre teknik performans ile takip performansı arasında herhangi bir korelasyon bulunmamaktadır. Ayrıca genel müdürlük performansı ile şube performansı arasında da ilişki bulunmamaktadır.<sup>157</sup>

---

<sup>157</sup> Aude DEVILLEA, Gary. D. FERRIERB ve Herve LELEU, "Measuring The Performance of Hierarchical Organizations: An Application to Bank Efficiency at The Regional and Branch Levels", Management Accounting Research No 25, 2014, s.30-44

Allerd ve diğeri (2009), 300 şube ziyareti gerçekleştirerek banka şube konsepti ile müşteri davranışları arasında bağlantı olup olmadığını araştırmıştır. Geleneksel bankacılığın rekabet etme gücü giderek azalmaktadır. Bankalar müşterilerin dikkatini çekmek için kahve dükkanları, alışveriş merkezleri gibi insan yoğun bölgelerde şubeleşmeye çalışmaktadır. Bankalar müşterileri memnun edebilmek için yakalamak için ışıklandırma, renk kullanımı, müşteri sayısı ve müzik gibi unsurları göz önünde bulundurmaktadır. Çalışmada klasik banka şubeleri ile Cappuccino ve Ambiance olarak tanımlanmış iki şube türü ile karşılaştırılmıştır. Cappuccino çok daha canlı ve içerisinde kahve imkanı sunan şubeyi ifade etmektedir. Ambiance ise büyük ve konforlu şubeleri ifade etmektedir. Çalışmada cappuccino ve ambience gibi modern şubelerin müşteri deneyimi üzerine etkisi büyüktür. Ancak karmaşık bankacılık işlemleri yapan müşteriler geleneksel banka şubelerini tercih etmektedir.<sup>158</sup>

Şube sayısı ile karlılık arasında ilişkinin olduğu çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Bankalar şubelerini arttırmaya çalışsa da artan rekabetler ve teknolojinin gelişmesi ile birlikte şube maliyetlerini azaltabileceği modeller geliştirmeye başlamıştır.

Teknolojiyi şubelerde kullanan bankalardan biri de İngiltere'de faaliyet gösteren Agile Bank'dır. Agile Bank şubelerinde personelin camlar arkasında çalışmasını sonlandırarak işlem masaları oluşturmuştur. Müşterilerin kendi başlarına işlem yapmasını, personelin ise danışmanlık hizmeti vermesini sağlamaktadır. Müşterileri kendi başlarına hisse senedi alım satım, döviz alım satım, mevduat ve kredi işlemleri yapabileceği ayrıca konumlanmış işlem platformları bulunmaktadır. Platform kullanımı yüz tanıma gibi gelişmiş güvenlik yöntemleri ile gerçekleştirilmektedir. Nakit akışı şube içerisinde yer almamaktadır. Para yatırma çekme işlemleri şube içerisinde yer alan nakit işlem kutuları ile yapılmaktadır. Danışmanlık hizmeti müşterilerle kahve içerken çok daha konforlu bir ortamda sunulmaktadır. Birebir danışmanlık hizmetinin yanı sıra

---

<sup>158</sup> Thomas ALLARD ve diğeri , "Reinventing The Branch: an Empirical Assessment of Banking Strategies to Environmental Differentiation", Journal of Retailing and Consumer Services, Sayı 16, 2009, s.442-450

şubelerde bulunan video konferans sistemi ile uzaktan danışmanlık alma ya da video oynatıcılar ile ürünler hakkında bilgi sahibi edinme imkanı sunulmaktadır.<sup>159</sup>

Ziraat Bankası memursuz şube modelini Türkiye'de ve Dünya'da ilk kez video teller machine (VTM) adı hayata geçirmiştir. VTM aracılığı ile para çekme yatırma, transfer işlemlerinin yanı sıra kredi başvuru işlemleri de video ile bağlanılan müşteri temsilcisi aracılığı ile gerçekleştirilebilmektedir.<sup>160</sup>

### 3.2. Geleceğin Şubeleri ve Franchising

Banka şubelerin banka karlılığına ve ülke ekonomisine etkisine katkısı yüksektir. Ancak bankacılık sektöründe rekabetin artması ve karlılığın azalması, karlılık için satışın yanı sıra maliyet odaklı stratejilerin artmasına da neden olmuştur. Banka şubelerinin karlılığını yakalayacak yeni dağıtım kanallarının oluşması, bu dağıtım kanalları arasındaki dağıtım oranının optimizasyonu ve işlemlere göre kanalların ayrışması bankaların tartıştığı konular arasında yer almaktadır.

McKinsey (2011), 2015 yılı bankacılık raporunda banka şubelerinin satış ve danışman şubeleri olarak ifade etmiştir. Rapora göre, şubeler yeni modeliyle, klasik banka şube modeline göre %20 daha az verimli olsa da %50 daha az maliyetli olacaktır. Dijital dağıtım kanalları müşteri deneyimini arttırmak için tasarlanmaktadır. Çağrı merkezleri görüntülü görüşme imkanı sunan ve profesyonel destek sağlayan merkezler haline gelecektir. Tüm kanallar birbiriyle entegre çalışarak müşterilere sürdürülebilir hizmet sunacaktır. McKinsey, dağıtım kanallarının müşteri odaklı sağlanması ve işlemlere göre sınıflandırılmasını önermektedir. Müşteri odaklı dağıtım kanallarının belirlenmesi için aşağıda yer alan süreç önerilerini sunmaktadır,<sup>161</sup>

---

<sup>159</sup> Agile Bank, "Flexing for the Future", [http://www.globalservices.bt.com/uk/en/campaign/BT\\_Agile\\_Bank](http://www.globalservices.bt.com/uk/en/campaign/BT_Agile_Bank) (02.04.2015)

<sup>160</sup> Ziraat Bankası "Video Teller Machine (VTM)", <http://www.ziraatbank.com.tr/en/Retail/DirectBanking/Pages/VideoTellerMachine.aspx> (05.04.2015)

<sup>161</sup> Victor MATARRANZ, Enrico SCOPA ve Radboud VLAAR , "Retail Distribution 2015 – Full Digitalisation with a Human Touch", McKinsey, 2011

1. Dağıtım kanallarına göre müşterilerin tercihlerinin belirlenmesi ve bu müşterilerin dağıtım kanalına ulaşmak için istekliği olduğu seyahat süresinin tespit edilmesi,
2. İşlem yapılarına ve segmentlere göre şube modellerinin belirlenmesi ve çok kanallı stratejilerin içerisindeki yerinin tespit edilmesi,
3. Bölgelere göre işlem kapasitelerinin tespit edilmesi,
4. İşlemlere göre belirlenen şube modellerinde kalitenin artırılması,
5. Farklılaşmanın müşterilere yansımalarının en aza indirilmesi ve mikro pazar üzerinde etkisinin planlanması.

**Tablo 3.1. Mckinsey Şube Modelleri**

Şube Rolü	Otomatize Şubeler	Satış ve Servis Noktaları	Full-Hizmet Şubeleri	Özelleştirilmiş Şubeler
<b>Aktif İletişim</b>	-	Müşteri toplantı odaları	Şube ve telefonla danışmanlık	Finansal ve ticari danışmanlık, özel müşteri temsilcileri
<b>Karmaşık ürünlerin satış ve hizmet danışmanlığı</b>	-			
<b>Standart ürünlerin satış ve hizmet danışmanlığı</b>	-		Satış acenteleri	
<b>Bilgi servisi, şikayet yönetimi ve satış sonrası hizmet</b>	-			
<b>Nakit akışı ve mevduat işlemleri</b>	ATM'ler, mevduat ATM'leri, online işlem	ATM'ler, mevduat ATM'leri, online işlem	ATM'ler, mevduat ATM'leri, online işlem	ATM'ler, mevduat ATM'leri, online işlem
<b>Markalaşma</b>	kioksları, video ve konuşma merkezleri	kioksları, video ve konuşma merkezleri	kioksları, video ve konuşma merkezleri	kioksları, video ve konuşma merkezleri

Kaynak: Mckinsey, "Retail Distribution 2015 – Full Digitalisation with a Human Touch", 2011, s.5



KPMG (2012) tarafından hazırlanan raporda, müşterilerin yaş gruplarına ayırarak şubedeki işlem sıklığını ve işlem çeşitlerinin istatistiksel bilgisi yer almaktadır. Çalışmaya göre şubeyi kullanan yaş grupları arasında gençler de yer almaktadır ve bunların oranı yüksektir. Çalışmaya göre müşterilerin %70'i müşteri temsilcisinden hiçbir zaman finansal görüş almamıştır ve para yatırma, çekme ve gönderme dışında hiçbir işlem yapmamıştır. Son 3 ayda şubeyi ziyaret eden müşterilerin yaşları incelendiğinde 18-24 yaş ziyaret oranı %30, 25-34 yaş aralığı %32, 35-44 yaş aralığı %25, 45-54 yaş aralığı %16 ve 55 yaş üzeri grup ziyaret oranı ise %17'dir. KPMG'ye göre gelecekte hala şubelerin önemli olacaktır ancak maliyetlerin optimize edildiği ve teknolojinin kullanıldığı satış noktaları haline gelecektir.<sup>162</sup>

Faz ve Moser (2013), çalışmalarında ülkelerin finansal gelişmişliği ile bankacılık noktalarının yapısını araştırarak, uygun dağıtım modelleri önermektedir. Ülkelerin gelir dağılımları ve yoğunlaşmanın birbirine yakın olması banka davranışlarının ve banka yapısının birbirine yakın ve ilişkili olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle birbirine benzer ülkelerdeki dağıtım kanallarının hikayesi de benzerlik göstermektedir. Banka dağıtım kanallarındaki temel amaç maliyetlerin azaltılması ve ulaşma mesafesinin azaltılması üzerine kurulmuştur. Bu nedenle özellikle yeni finansal kuruluşlarının başarısı temel olarak teknoloji tabanlı dağıtım kanallarından kaynaklanmaktadır. Emek yoğun maliyetli şubelerin yanı sıra servis noktalarının oluşturulması ve teknoloji ağırlıklı işlem noktalarının oluşturulması hem hizmet kalitesini arttıracak hem de maliyeti düşürecektir. Günümüzde nakit kullanımının azalması, para transferlerinin elektronik olarak gerçekleşme konforunun artması geleceğin konuları arasında görülmektedir ve yeni tasarlanacak hizmet noktalarını şekillenmesini sağlayacaktır.<sup>163</sup>

---

<sup>162</sup> KPMG, "There is Life in The Branch yet", KPMG Banking Customer Report, 2012, s.1-6

<sup>163</sup> Xavier FAZ ve Ted MOSER, "Advancing Financial Inclusion through Use of Market Archetypes", CGAP, No 86, 2013, s.1-27

Ernst & Young (2013), 2030 yılında bankacılığı değiştiren unsurları ve nasıl etkileşim yapabileceğini öngören bir rapor yayınlamıştır. Rapora göre 2030 yılında bankacılık sektörünü etkileyen sekiz unsur bulunmaktadır. Bunlar;

1. Ulusallık ve küreselleşme

- Makro dengesizlik
- Sıfır toplamlı oyun
- Ulusal kaynak

2. Yerel Kapitalizm

- Adalet
- İnovasyonun desteklenmesi
- Yerel sahipli bankalar

3. Ticaret yolları

- Küreselleşmenin artması
- Küresel eşitsizlik
- Oynaklık ve belirsizlik
- İş yapma kolaylığı

4. Yeni piyasalara yatırım

- Yeni gelişen piyasalar
- Afrika

5. Demografik yapı

- Kentleşme
- Yaşlı nüfus

6. Bireysel müşteri ilişkileri

- Geleceğin şubeleri
- Kişileştirme
- Sosyal ağ
- Veri kullanımı

## 7. Ödemeler

- Yeni piyasalar
- Artan talep
- PSP kullanımında artış

## 8. Enerji

- Petrol rezervleri
- Elektrik
- Altyapı yatırımları
- Emisyon

Bankaya duyulan güven unsuru da raporda yer alan konular arasındadır. Günümüzde müşteriye uygun olmayan ürün satışı nedeniyle doğan zararlar banka düzenlemelerinin arttırılmasına neden olmuştur. 2030 yılında satış sisteminin daha gelişmesiyle beraber güven unsurunun artacağı öngörülmektedir. Online ticaretin artması ve alışveriş alışkanlıklarının değişmesi ile internet bankacılığının online kanallarından kullanımı artacaktır. Ancak köşe başı banka şubeleri teknolojiyi de kullanarak danışmanlık noktaları haline gelecektir. Burada kişiye göre özelleştirilmiş ürünler ile tüm nakit işlemlerin yapıldığı, kart kullanımı gerek duyulmadan kullanılabilen çok fonksiyonlu ATM'ler önem kazanacaktır.<sup>164</sup>

Hanc (2004)'a göre bankacılık sisteminin geleceğinin büyük bir kısmı ekonomik, demografik yapı, düzenlemeler, teknoloji, ödeme sistemleri ve rekabete göre şekillenecektir. Banka büyüklükleri ve iş yapış yöntemleri de geleceği etkileyen diğer faktörler olacaktır. Hanc, bankaları eyalet bankaları, yerel ve orta ölçekli bankalar ile büyük ölçekli bankalar olarak ayrıştırarak banka yapısını incelemiştir. Yerel bankaların müşterilerini tanımada büyük bankaların kullandığı kredi puanlama gibi yöntemlere göre çok daha fazladır. Büyük bankalar şube müdürlerine daha fazla yetkiler sağlayarak eyalet bankalarının avantajını elde edebilirler. Küçük bankalar sabit giderlerinin yüksek olmasından dolayı büyük bankalarla rekabet etmekte zorlanmaktadır. Düzenlemeler ile

---

<sup>164</sup> Ernst & Young, "Building The Bank of 2030", EY Yayınları, 2013, s.1-39

küçük ölçekli bankaların desteklenmesi sağlanabilir. Büyük bankalar uzmanlığı olmadan kar amacıyla çok sayıda sektörde faaliyet göstermektedir. Bu da balon ekonomilerde büyük bankaların zarar görmesine neden olmaktadır. Gelişen sektörler için ihtisaslaşmış bankalar ağırlıklandırılmalıdır.<sup>165</sup>

### **3.3. Türkiye'de Şube Yönetimi**

Bankacılık kanununa göre banka şubesi elektronik işlem cihazlarından ibaret birimler hariç olmak üzere, bankaların bağımlı bir parçasını oluşturan ve bu kuruluşların faaliyetlerinin tamamını veya bir kısmını kendi başına yapan, sabit ya da seyyar bürolar gibi her türlü işyeri olarak ifade edilmektedir.<sup>166</sup>

Banka şubelerinin kendilerine ait gelir gider tablosu bulunmaktadır. Şubelerin performans karneleri oluşturularak şube performansının tespit eden çok sayıda çalışma yapılmaktadır. Bankaların karlılık yapısına göre alt kalemler değişiklik gösterse de şube mizanına konu olan kalemler Tablo 3.2'de yer almaktadır.

---

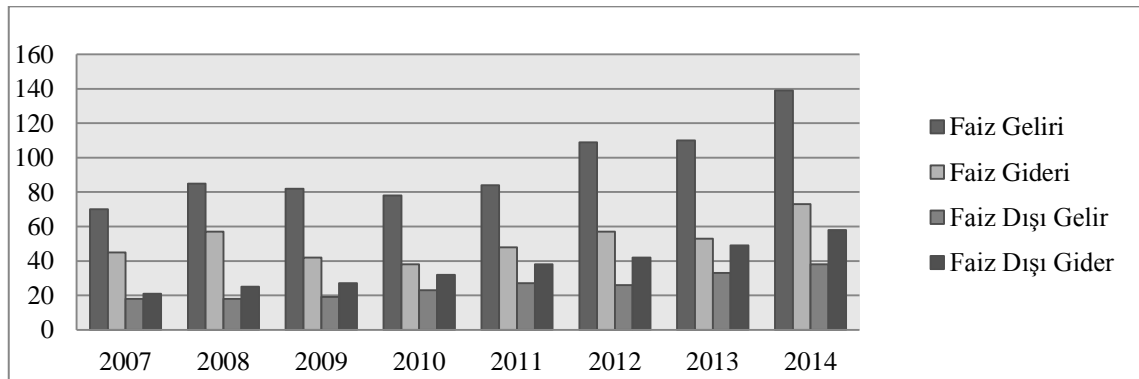
<sup>165</sup> George HANC, "The Future of Banking in America", FDIC Banking Review, Sayı 16, No 1, 2004, s.1-28

<sup>166</sup> BDDK, 5411 nolu Bankacılık Kanunu

**Tablo 3.2: Şube Mizan Örneği**

<b>FAİZ GELİRLERİ</b>	<b>FAİZ DIŞI GELİRLER</b>
<b>KISA VAD.ISLETME KR.ALINAN FAİZ</b>	<b>SERMAYE PİYASASI İSLEMLERİ KARLARI</b>
Tüketici Kredileri	Mali Kuruluş Tahvil Komisyonları
Ticari Krediler	Menkul Kıymet İşlem Komisyonları
<b>OR-UZ.VAD.ISLETME KR.ALINAN FAİZ</b>	Hisse Senedi Komisyonları
Tüketici Kredileri	<b>BANKACILIK HİZMETLER GELİRLERİ</b>
Taşıt Kredileri	Havale Komisyonları
Konut Kredileri	Subelerden Alınan Kom.ve Ücretler
Ticari Krediler	Ekspertiz Ücretleri
<b>SUBELERDEN ALINAN FAİZ</b>	Alınan Diğer Kom.ve Hiz.Gelirleri
<b>TL MEVDUAT FTF</b>	Yatırım Fonlarından Elde Edilen Komisyonlar
<b>DÖVİZ MEVDUAT FTF</b>	Döviz alım-satım gelirleri
	Subelerden Alınan Komisyon ve ücretler
	<b>DİĞER FAİZ DIŞI GELİRLER</b>
<b>FAİZ GİDERLERİ</b>	<b>FAİZ DIŞI GİDERLER</b>
<b>TL MEVDUAT VERİLEN FAİZ</b>	<b>PERSONEL GİDERLERİ</b>
<b>DÖVİZ MEVDUAT VERİLEN FAİZ</b>	<b>VERGİ RESİM HARCLAR VE FONLAR</b>
<b>SUBELERE VERİLEN FAİZ</b>	<b>TURK PARASI ISL.VER LEN KOM.VE UCR.</b>
<b>TL KREDİ FTF</b>	<b>DİĞER İŞLETME GİDERLERİ</b>
<b>DÖVİZ KREDİ FTF</b>	

Bankaların en büyük gelirlerini faiz gelirleri oluşturmaktadır. Ancak faiz marjının azalması nedeniyle bankalar faiz gelirleri düşmüştür. 2002 krizinden sonra faizlerin düşmesi bankaların şubelerinden yapılan işlemler için komisyon aldığı, faiz dışı gelir hedefleri olan kurumlara dönüştürmüştür. Ayrıca risk yönetimi açısından banka şubelerinin sabit giderlerinin faiz gelirleri yerine faiz dışı gelirlerinden karşılanması istenmektedir. Ancak bankacılık sektörünün faiz dışı gelirleri faiz giderlerini karşılamamaktadır.

**Tablo 3.3: Bankaların Faiz Gelir/Gider ve Faiz Dışı Gelir/Gider Gelişim**

Kaynak: BDDK Finansal Piyasalar Raporu ve Temel Göstergeler Raporu, s.1-22

Bankada faiz fiyatlama süreci Haizne departmanı tarafından başlatılmaktadır. Hazine tarafından belirlenen faiz transfer fiyatı olarak ifade edilmektedir ve fonlamanın maliyetini oluşturmaktadır. Transfer fiyatları fon transfer fiyatlama sistemine bağlı çok sayıda fiyattan oluşmaktadır. Temel olarak kredi maliyetleri sonucu mevduat fiyatlaması ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle transfer fiyatlaması mevduat ile kredi fiyatlaması arasında yer almaktadır.<sup>167</sup>

Kredi fiyatlaması ise risksiz faiz fiyatı, likidite risk fiyatı, davranışsal düzeltmeler ve diğer düzeltmelerden oluşmaktadır. FTP fiyatlamasında rol oynayan unsurlar aşağıda yer almaktadır.<sup>168</sup>

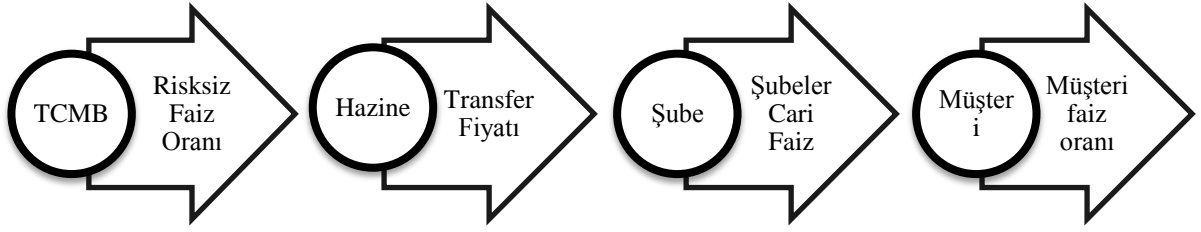
- Risksiz fiyat
- Vade primi
- Likidite marjı
- Sürdürme tahmini
- Ön ödeme düzeltmeleri
- Diğer düzeltmeleri
- Yönetim düzeltmeleri

Genel müdürlük tarafından şubelere verilen transfer fiyatı şubeler cari faizi olarak ifade edilmektedir. Genel müdürlük ürün sahipleri ya da iş kolları kar yapısına göre şubeler cari faiz ile fon transfer fiyatını eşitleyebilir ya da fon transfer fiyatı ile arasında gelir yaratmak üzere farklılaştırabilir. Şubeler ise müşteriye verilen faiz ile şubeler cari faizi farklılaştırarak gelir yaratmaktadır. Dünyada görülen örneklerle birlikte fon fiyatı transfer sistemi aşağıdaki şekilde Türk bankacılık yapısına uyarlanmıştır.

---

<sup>167</sup> Lukasz KUGIEL, "Fund Transfer Pricing in a Commercial Bank", MSC in Finance and International Business, 2009, s.1-72

<sup>168</sup> Eugene F. BRIGHAM ve Philips R. DAVES, "Intermediate Financial Management", South-western cengage learning, 11.basım, 2013, s.356-404



### Şekil 3.1. Banka ve Şube Transfer Fiyatlama

Kaynak: KUGIEL, "Fund Transfer Pricing in a Commercial Bank", s.64

Şubeler Cari Hesap, şubelerin genel müdürlükleriyle veya birbirleriyle yaptıkları işlemlerin kaydının tutulduğu hesap olarak tanımlanmaktadır. Hesabı ilk çalıştıran şubenin göndereceği dekonta istinaden karşı şubece yapılacak mahsup işlemi ile şubeler cari hesabının karşılıklı olarak kapatılması sağlanmaktadır. Belirli dönemlerde hesapların kapatılması netleştirmek üzere mutabakat işlemleri yapılmaktadır.<sup>169</sup>

2013 yılında Türkiye'de faaliyet gösteren banka sayısı 45, mevduat banka sayısı 32'dir. İstanbul'da 43 banka faaliyet gösterirken, Ankara'da 28 banka faaliyet göstermektedir. Hakkari'de ise faaliyet gösteren banka sayısı 6'dır. Türkiye'de illerde faaliyet gösteren ortalama banka sayısı 14'dür. İl başına düşen şube ortalaması 135'tir. İstanbul'da 3.114, Ankara'da 1.080, Hakkari 13, Bayburt'ta ise 10 adet şube bulunmaktadır.<sup>170</sup>

<sup>169</sup> Mesut YILDIRIM, "Banka Muhasebesi", TBB Yayınları, No 258, 2008, s.1-437

<sup>170</sup> TBB, "İllere ve Bölgelere Göre Özet Bilgiler", <https://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/--2013---illere-ve-bolgelere-gore-ozet-bilgiler-/1334> (17.05.2015)

**Tablo 3.4. İllere göre faaliyet gösteren banka adedi**

İl	Faaliyet Gösteren Banka Adedi	Şube Sayısı	İl	Faaliyet Gösteren Banka Adedi	Şube Sayısı
Adana	21	263	İstanbul	43	3.114
Adıyaman	13	38	İzmir	26	783
Afyonkarahisar	14	80	Kahramanmaraş	14	76
Ağrı	12	27	Karabük	13	29
Aksaray	13	29	Karaman	13	26
Amasya	13	40	Kars	13	24
Ankara	28	1.080	Kastamonu	13	49
Antalya	22	446	Kayseri	23	157
Ardahan	7	13	Kırıkkale	13	29
Artvin	10	34	Kırklareli	13	49
Aydın	16	143	Kırşehir	13	25
Balıkesir	16	155	Kilis	10	11
Bartın	12	22	Kocaeli(İzmit)	21	236
Batman	12	27	Konya	22	242
Bayburt	8	10	Kütahya	15	58
Bilecik	13	30	Malatya	14	61
Bingöl	7	12	Manisa	15	153
Bitlis	10	21	Mardin	13	50
Bolu	13	40	Muğla	19	188
Burdur	13	38	Muş	7	13
Bursa	24	388	Nevşehir	13	40
Çanakkale	14	74	Niğde	13	29
Çankırı	12	26	Ordu	13	69
Çorum	15	65	Osmaniye	13	35
Denizli	21	144	Rize	13	50
Diyarbakır	16	91	Sakarya(Adapazarı)	18	114
Düzce	15	36	Samsun	18	137
Edirne	13	65	Siirt	11	17
Elazığ	14	47	Sinop	10	27
Erzincan	13	23	Sivas	14	72
Erzurum	14	64	Şanlıurfa	15	76
Eskişehir	19	111	Şırnak	8	24
Gaziantep	23	171	Tekirdağ	17	128
Giresun	13	49	Tokat	13	64
Gümüşhane	9	19	Trabzon	17	111
Hakkari	6	13	Tunceli	7	14
Hatay(Antakya)	17	127	Uşak	15	42
İğdır	11	14	Van	14	45
İsparta	13	55	Yalova	13	25
İçel (Mersin)	19	201	Yozgat	12	51
			Zonguldak	14	68

Kaynak: TBB, İllere ve Bölgelere Göre Özet Bilgiler - 2013



İllere göre şubeleşme kredi ve mevduat pazarına göre planlanması beklense de şube sayısına, mevduat ve kredi hacmine göre en yüksek iller sıralandığında sıralamada farklılıklar gözükmemektedir. Örneğin Gaziantep şube sayısı ilk on sıralamasına girmezken kredi büyüklüğünde 7. sırada, şube başına kredi büyüklüğünde ise ilk sırada yer almaktadır. Diğer ilginç örnek ise Aksaray mevduat büyüklüğünde ve şube sayısında ilk ona girmezken şube başına düşen mevduat büyüklüğünde 3. sırada yer almaktadır.<sup>171</sup>

Şube başına düşen karlılık kalemleri incelendiğinde illerin pazar potansiyelini daha çok yararlanan ve daha az yararlanan bankalar olduğu görülmektedir. Pazardan eksik olarak yararlanma sorunu orta ölçekli ve küçük bankaların pazar sağlayabilmek için diğer bankalara göre daha fazla maliyet harcamasından kaynaklanmaktadır. Aktiflerine göre banka karlılık rasyosu kamu bankalarında 1.5, özel bankalarda 1.5, yabancı bankalarda 0.6, katılım bankalarında ise 1.1'dür.<sup>172</sup>

---

<sup>171</sup> TBB, "İllere ve Bölgelere Göre Özet Bilgiler", <https://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/--2013---illere-ve-bolgelere-gore-ozet-bilgiler-/1334> (17.05.2015)

<sup>172</sup> BDDK, "Türk Bankacılık Sektörü Genel Görünümü", Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu Yayınları, 2014, s.1-42

**Tablo 3.5. Şube sayısı, mevduat ve kredi rakamlarına göre en yüksek 10 il**

Sıra	il	Şube sayısı			
1	İstanbul	3.114			
2	Ankara	1.080			
3	İzmir	783			
4	Antalya	446			
5	Bursa	388			
6	Adana	263			
7	Konya	242			
8	Kocaeli	236			
9	İçel	201			
10	Muğla	188			
Sıra	il	Mevduat (mio)	Sıra	il	Kredi (mio)
1	İstanbul	428.002	1	İstanbul	399.163
2	Ankara	142.347	2	Ankara	109.613
3	İzmir	48.551	3	İzmir	56.858
4	Antalya	23.357	4	Antalya	33.703
5	Bursa	20.320	5	Bursa	29.440
6	Adana	14.341	6	Kocaeli	24.063
7	Kocaeli(İzmit)	12.677	7	Gaziantep	22.221
8	Muğla	10.328	8	Adana	20.198
9	İçel (Mersin)	9.534	9	Konya	15.859
10	Konya	9.266	10	İçel	13.586
Sıra	il	Şube başına mevduat (mio)	Sıra	il	Şube başına kredi(mio)
1	İstanbul	137	1	Gaziantep	130
2	Ankara	132	2	İstanbul	128
3	Aksaray	76	3	Kocaeli	102
4	Uşak	72	4	Ankara	101
5	Zonguldak	67	5	Hatay	97
6	Yalova	65	6	Denizli	88
7	Eskişehir	63	7	Kahramanmaraş	82
8	İzmir	62	8	Adana	77
9	Hatay(Antakya)	59	9	Kayseri	76
10	Kırşehir	56	10	Bursa	76

Kaynak: TBB, İllere ve Bölgelere Göre Özet Bilgiler - 2013

Türkiye'de kalkınma ve yatırım bankaları yurtiçinde muhabir bankacılık hizmeti alabilmektedir. Muhabir bankacılık anlaşmalı banka adına para yatırma, para çekme, kredi kartı ödemesi, çek işlemleri ve vergi, sgk gibi anlaşmalı kurum ödemelerini kapsamaktadır. Hesap açma ve ürün başvuru işlemleri yapılmamaktadır. Muhabir bankalar anlaşmalı bankanın şubesinin olmadığı yerlerde banka adına belirlenen işlemleri yapmakta yetkili kılınmaktadır. Muhabir bankacılık görevini üstlenebilen bir diğer kurum ise PTT'dir.

Muhabir bankacılık işlemleri ile banka müşterisinin A şubesinde bulunan hesabından B şubesinden işlem yapılmasına benzer süreçler kullanılmaktadır. Her iki şube hesapları arasında mutabakat yapmak zorunda olduğu gibi muhabir banka ile hesap bankası arasında da mutabakat işlemleri yapılmaktadır.

Muhabir banka şubesine giderek para çekmek isteyen müşterinin işlem süreci aşağıdaki gibi yürütülmektedir;

1. Müşteri kimlik kontrolü yapılır,
2. Müşteri talimatı alınır,
3. Muhabir müşteri kaydı oluşturulur,
4. Müşteri hesap bilgileri kontrolü yapılır,
5. Ödeme talebi sisteme girilir, limit kontrolü yapılır, onay beklenir,
6. Müşteriye ödeme yapılır ve ödeme bilgisi hesap bankasına iletilir,
7. Müşteri belgeleri hesap bankasına gönderilir.

Muhabir banka şubesine giderek para yatırmak isteyen müşterinin işlem süreci aşağıdaki gibi yürütülmektedir;

1. Müşteri kimlik kontrolü yapılır,
2. Muhabir müşteri kaydı oluşturulur,
3. Müşteri hesap bilgileri sisteme girilir,
4. Para yatırma işlemi yapılır.

Muhabir banka şubesine giderek çek tahsilatı yapmak müşterinin işlem süreci aşağıdaki gibi yürütülmektedir;

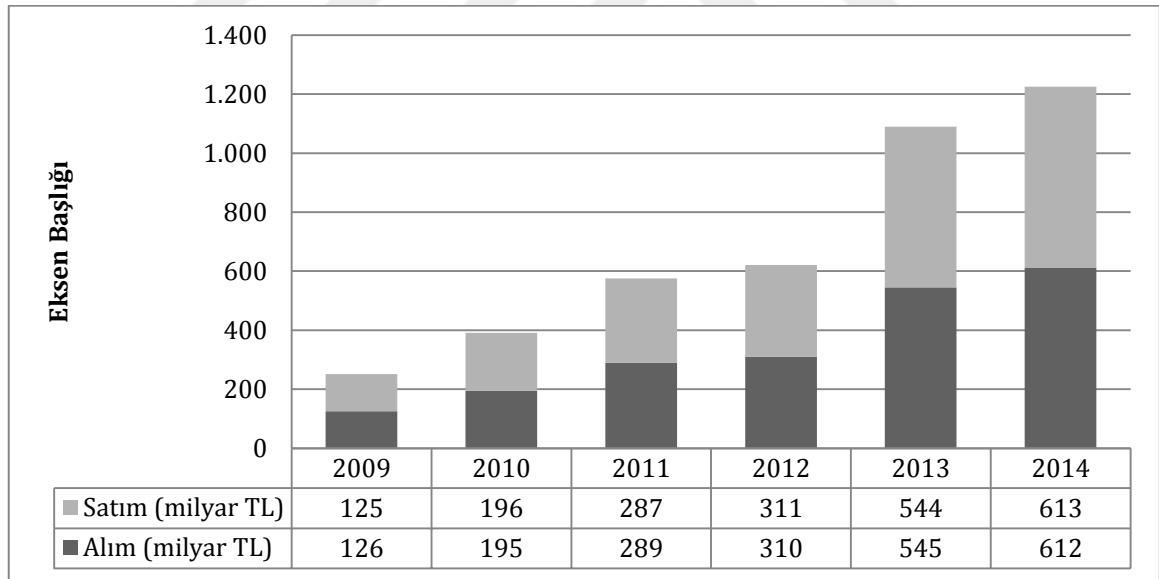
1. Müşteri kimlik kontrolü yapılır,
2. Kimlik ve çek fotokopisini mail ya da faks yolu ile hesap bankasına gönderir,
3. Ön ödeme talebinde bulunur,
4. Hesap bankası ön ödeme talebini, müşteri kimlik ve çek kontrolünü yapar,
5. Hesap bankasından onay/ karşılıksız bilgisi gelir,
6. Hesap bankasından gelen bilgiye istinaden ödeme işlemi yapılır ya da karşılıksız çek işlem süreci başlatılır,
7. Ödeme yapılması durumunda ödeme bilgileri ve çeki hesap bankasına gönderir.

Şubelerin finansal kayıt yaratan işlemler incelendiğinde en çok yapılan on işlem toplam işlem hacminin %90'ını oluşturmaktadır. Mevduat hesabı açma ve kapama işlemleri ise işlem hacminin %1'ini oluşturmaktadır. Şubelerin bulunduğu yere göre sıralama değişse de banka şubelerinden en çok yapılan işlemler aşağıda yer almaktadır;

1. Vadesiz hesaba para yatırma/çekme
2. Kredi taksiti ödeme
3. Kredi kartı ödemeleri
4. Vadeli hesaba para yatırma/çekme
5. Şubeler arası para transferleri (mutabakat amaçlı)
6. Fatura tahsilatı
7. ATM para yükleme
8. Para transferleri
9. Vergi ödemeleri
10. Kredili mevduat borç ödeme

Şubede yapılan işlemler ve ağırlık oranlarına bakıldığında bankaların operasyon ağırlıklı işlemler yapıldığı görülmektedir. Ancak bankacılık hizmetleri operasyon işlemleri ile sınırlı değildir. Daha fazla getiri etmek ya da riskini azalmak için yatırım desteği almak isteyen müşterilere sunulacak danışmanlık hizmeti uzmanlaşmış personel ile sağlanabilir. Türev işlemleri, yatırım işlemleri, proje kredileri gibi nitelikli işlemler özel bankacılık şubeleri ya da kurumsal şubelerde ağırlıklı olduğu görülmektedir. Bunun en büyük nedeni uzmanlaşmış personelin belirli merkezlerde toplanarak müşterilere gerekli bilgi birikiminin bu merkezlerden sağlanmasıdır. Finansal okuryazarlığın artması ve mevduat faizlerinin gerilemesi ile türev işlemler gibi uzmanlaşmış bankacılık işlemleri giderek artmaktadır. Müşterilerin beklentilerini karşılamak ve işlem yapmak için mevzuat kriterleri sağlamak gelecek dönemde şube maliyetlerini arttıran diğer unsur olacaktır. Bu nedenle mevcut yapılanmaya ek olarak yeni şube modeller geliştirilmesi gerekmektedir.

**Tablo 3.6. Türev Finansal Varlıkların Gelişimi**



Kaynak: BDDK, "Türk Bankacılık Sektörü Temel Göstergeler Aralık 2014", s.6

Yeni sermaye piyasası mevzuatı ile bankalar sermaye piyasası araçlarının aracılık ve danışmanlık faaliyetlerini sağlamayabilmek için kurul izni alınması gerekmektedir. İzin bu hizmetlerin sağlanmasında yeterli alt yapı ve bilgi seviyesinin olması kaydı ile verilmektedir. Yeni mevzuatla birlikte bireysel portföy yöneticiliği

sermaye piyasası lisanslarına sahip olmakla yürütülebilmektedir.<sup>173</sup> Yeni dönemde nitelikli personelin istihdam etme zorunluluğu, müşterinin risk seviyesinin belirlenmesi ve diğer operasyon işlemleri nedeniyle bankaların bu işlemleri tüm şubelere yaygınlaşmada sorun yaşayacağını düşünülmektedir. Yakın zamanda yatırım ağırlıklı, ihtisaslaşmış şubeler oluşturularak her yerde uzmanlaşmış personel yerine belirli alanlarda toplanmış uzman personel modeli ile mevzuat gerekliliklerini daha az maliyetli şekilde yönetilmesi sağlanabilir.

### 3.4. Türkiye'de Bankacılık Trendi

Türk bankacılık sistemi 1980'li yıllardan itibaren bankacılık sistemini destekleyici politikalar ve teknolojinin gelişmesi ile hızlı bir şekilde gelişim göstermiştir. Bankaların dışa açılması, kredi kartlarının gelişimi, para transfer sistemlerinin alt yapı sistemlerinin kurulması, şube ve ATM sayısının artması bu dönemin önemli gelişmelerinden bazılarıdır. Bankacılık sistemindeki gelişmeyle beraber 1980 yılında 4,3 milyar dolar olan toplam tasarruf mevduatları 2000 yılında 64,4 milyar dolar'a ulaşmıştır. Ancak özkaynak yetersizliği, küçük ölçekli ve parçalı bankacılık yapısı, kamu bankalarının sistem içerisindeki payının yüksekliği, zayıf aktif kalitesi (kredi yoğunlaşması, grup bankacılığı ve risklerinin yoğunluğu, kredi ve karşılıklar arasındaki uyumsuzluk), piyasa risklerine aşırı duyarlılık ve kırılabilirlik (vade uyumsuzluğu, açık pozisyon), yetersiz iç kontrol, risk yönetimi ve kurumsal yönetim, saydamlık eksikliği gibi yapısal sorunlarla karşılaşmıştır.<sup>174</sup>

---

<sup>173</sup> Sermaye Piyasası Mevzuatı, "6362 Sayılı Sermaye Piyasası Kanununa Dayanılarak Çıkarılan Tebliğlerin ve Alınan Kurul İlke Kararlarının Numaralandırılmasına İlişkin Esaslar", 7.5.2015 tarih ve 29638 sayılı Resmi Gazete

<sup>174</sup> BDDK, "Bankacılık Sektörü Yeniden Yapılandırma Programı", [https://www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Raporlar/Diger\\_Raporlar/15279C8914BD.pdf](https://www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Raporlar/Diger_Raporlar/15279C8914BD.pdf) (26.04.2015)

**Tablo 3.7. Türk Bankacılık sektörü dağıtım kanalları gelişim**

	1980	1990	1994	1999	2000
Banka Sayısı	43	66	67	81	79
Şube Sayısı	5.954	6.560	6.087	7.691	7.837
On-Line Şube Sayısı	-	-	-	6.938	7.523
ATM Sayısı	-	3.209	4.023	9.939	11.991
POS Sayısı	-	-	16.135	188.957	299.950
Personel Sayısı	125.312	154.089	139.046	173.988	170.401
Kredi Kartı Sayısı (Bin) Banka Kartı Sayısı (Bin)	-	-	10.546	24.107	29.560
K. Kartı İşlem Hacmi (Mil.\$)	-	-	1.273	12.410	16.413

Kaynak: BDDK, "Bankacılık Sektörü Yeniden Yapılandırma Programı", s.3

1999 yılında yürürlüğe giren 4389 Sayılı Bankalar Kanunu ve bu kanunda değişiklik yapan 4491 sayılı yasa ile bankacılık sisteminin düzenleme, gözetim ve denetim çerçevesinin uluslararası kriterlere ve Avrupa Birliği normlarına uyumu konusunda önemli aşamalar kaydedilmiştir. Ancak bu gelişmeler sistemin desteklenmesi için yeterli olmamıştır. 2000 yılına gelindiğinde enflasyon mücadelesine yönelik politikalar yetersiz kalmıştır. Kamu bankalarının ve kamunun aşırı borçlandığı görülmüştür ve özel bankaların vade yapısında risk oluşmuştur. Döviz kurunun kur sepetine göre belirlendiği bu dönem yabancılara arbitraj imkanı sağlayarak kısa süreli büyük sermayenin ülkeye girişine neden olmuştur. Artan sermaye girişi nedeniyle faiz oranları aşırı düşmüştür. Ancak yapısal sorunların devam etmesi ve sermayenin ülke dışına çıkması faizin tekrar yükselmesine ve likidite ile kur riskinin artmasına neden olmuştur. Bankaların açık pozisyonlarını kapatmaya çalışmaları nedeniyle kamu ve özel bankaların borçlanma telaşına girmiştir. Mali kriz bankacılık sektörü ve reel sektörü de içine alarak ekonominin küçülmesine neden olmuştur. Sekiz banka TMSF'ye devredilmiştir. 2001 krizinin ardından bankacılık sistemindeki sorunların çözümü ve reel sektörün canlandırılması için özel programlar geliştirmiş ve mali destek sağlanmıştır. Bankacılık sektöründe artan sermaye yeterlilik kriterleri ile yapısal sorunlar çözülmüştür. 2001 yılından sonra bankacılık sisteminin kontrolünün sağlanması

2007 yılında dünyada yaşanan krizin bankacılık sektörü üzerine etkisinin azaltmasını sağlamıştır.<sup>175</sup>

Türkiye'deki bankaların güçlü yapısı ve büyüme potansiyeli yabancı bankaların Türkiye pazarına girmesini desteklemiştir. 2005 yılında BNP Paribas ile Türk Ekonomi Bankası ortaklık imzalamıştır.<sup>176</sup> 2012 yılında Bank Audi Grubu Türkiye'de bankacılık faaliyeti için lisans başvurusunda bulunmuştur, 2013 yılında Odea Bank olarak faaliyete geçmiştir.<sup>177</sup>

2001 krizinden sonra bankaların bireysel bankacılık faaliyetleri artmıştır. Özel bankacılık ve orta segment bankacılık hizmetleri oluşturulmuştur. Müşteri odaklı hizmetin artması ve ekonomideki istikrar ile tasarruf mevduatında artış sağlanmıştır. Yeni şube açılışları hızlanmış, istihdam artmıştır. Bankaların artan müşteri taleplerini karşılamak ve maliyet yönetimi için teknolojinin de gelişmesi ile birlikte alternatif kanallardan bankacılık hizmetlerine yönelmiştir.

2002 yılında kriz ile kırılan bankacılık yapısı bu dönemden sonra yeni düzenlemeler ile istikrarlı bir büyüme dönemine girmiştir. Tablo 3.8.'de bankacılık sektörünün 2010-2014 yılları arasındaki büyüme trendi görülmektedir. Tasarruf mevduatı dört yıl içerisinde %62 artış gösterirken şube sayısı %19 artış göstermiştir. Banka sayısının ve şube sayısının artışına rağmen çalışan sayısında %13 oranda daha az bir artış olması şubelerin performansının arttığını ve emek yoğun şube işlemlerinin azaldığı görülmektedir.

---

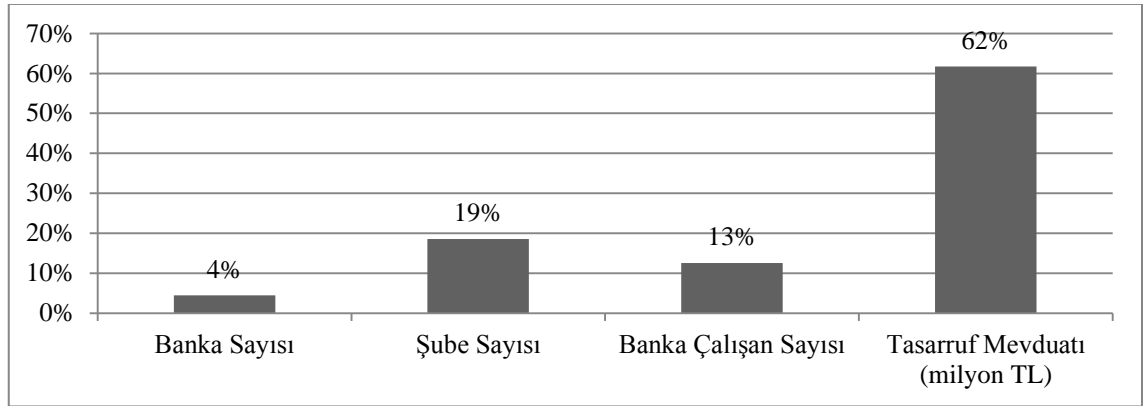
<sup>175</sup> Gamze GÖÇMEN YAĞCILAR, "Türk Bankacılık Sektörünün Rekabet Yapısının Analizi", BDDK Kitapları, No 10, 2011, s.1-185

<sup>176</sup> TEB, "Tarihçe", <http://www.teb.com.tr/teb-hakkinda/tarihce/> (26.04.2015)

<sup>177</sup> Odea Bank, "Genel Müdür'ün Mesajı" <http://www.odeabank.com.tr/tr-TR/Odeabank-Hakkinda/Sayfalar/genel-mudur-mesaji.aspx> (26.04.2015)



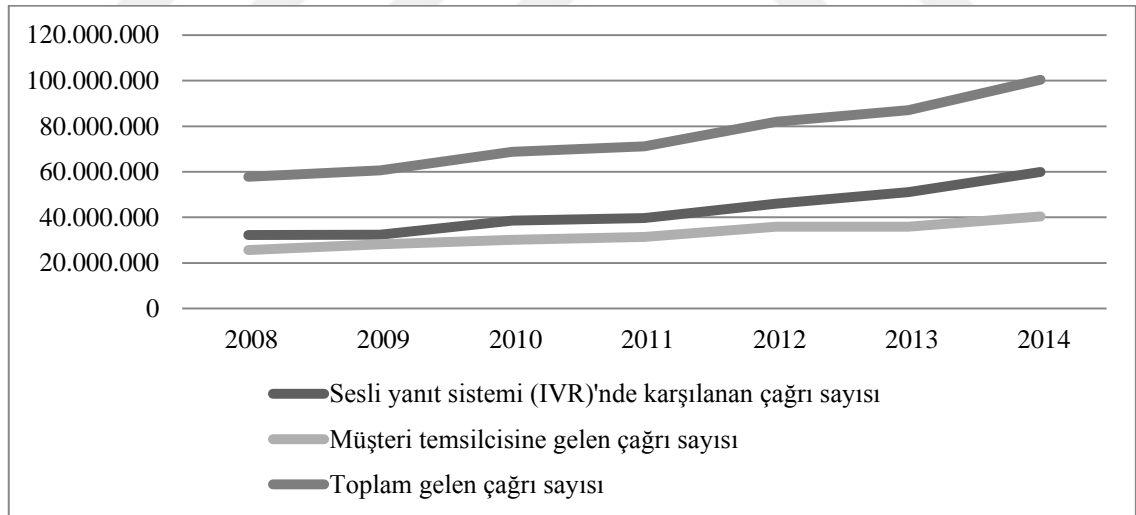
**Tablo 3.8. Banka, Şube, Çalışan Sayısı ve Tasarruf Mevduat Gelişimi (2010-2014)**



Kaynak: TBB, İllere ve Bölgelere Göre Banka, Şube, Nüfus, Mevduat ve Kredilerin Dağılımı, (2014 yılı verileri BDDK'dan alınmıştır.)

2002 yılından sonra perakende bankacılığındaki gelişim çağrı merkezi istatistiklerine de yansımıştır. 2008-2014 yılları arasındaki çağrı merkezi arama oranları incelendiğinde %67 oranında artış olduğu görülmektedir.

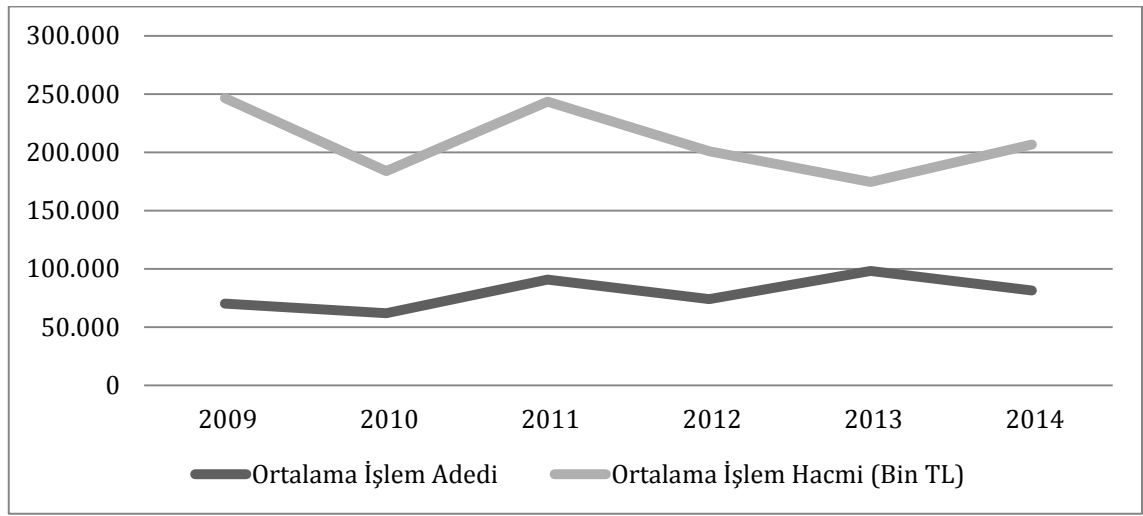
**Tablo 3.9. Çağrı Merkezi Çağrı Adedi Gelişimi**



Kaynak: TBB çağrı merkezi istatistikleri, <https://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59>

Çağrı merkezi aramalarında istikrarlı artış izlense de yapılan finansal işlemlerde dalgalı bir seyir izlemiştir. Çağrı merkezindeki finansal işlemlerin yanı sıra şikayet ve bilgi edinme kanalı olarak da görünmesi nedeniyle çağrı merkezi ile finansal işlem adetleri/hacmi arasında ilişki tespit etmek zordur. Ancak çağrı merkezi sesli yanıt sistemi işlem gerçekleştirmek yerine şifre alma, bilgi edinme gibi işlemler için kullanılmaktadır. Sesli yanıt sistemindeki artışın müşterinin bilgi edinme maliyetini düşürmek üzere tasarlanmış ve zaman içerisinde artış göstermiştir.

**Tablo 3.10. Finansal İşlem Adet ve Hacim Gelişim**



Kaynak: TBB çağrı merkezi istatistikleri, <https://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59>

Bankaların çağrı merkezi hizmet ayrışması incelendiğinde şikayet hattında hizmet veren banka sayısı değişmezken, İngilizce hizmet veren ve segmente özel hizmet veren banka sayısında artış olmuştur. Başvuru işlemleri ise çağrı merkezi hizmetinde ayrışması sonlanan en çok çağrı merkezi işlemi olarak görülmektedir. Bunun nedeni ise başvuru işlemleri için çok daha az maliyetli internet ve mobil bankacılık kanallarının yaygınlaşmasıdır.

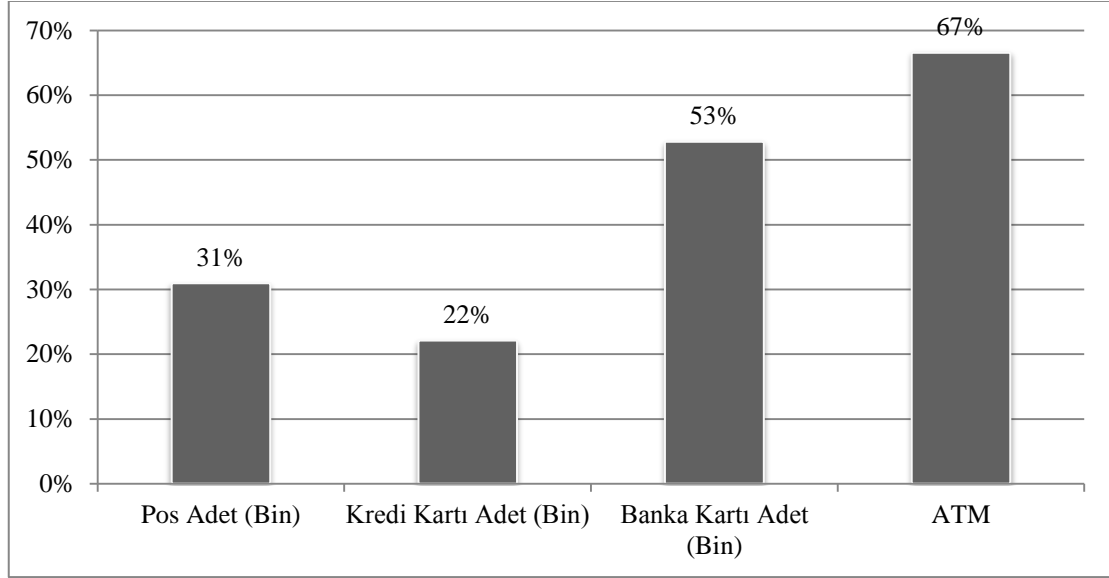
**Tablo 3.11. Çağrı Merkezi Hizmet Türlerine Göre Banka Sayısı**

<b>Dönem</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Bankacılık Hizmetleri	22	21	21
Kart Hizmetleri	19	18	18
Başvuru (Kredi Kartı-Ek kart-Vb)	20	19	17
Hisse Senedi Hizmetleri	8	8	7
İngilizce Hizmet	21	21	22
Çapraz Satış	14	12	12
Platin / Vip / Özel Bankacılık Hattı	9	10	12
Sigorta / Bes Hattı	7	6	4
Atm-Pos Destek Hattı	6	5	4
Şube Destek Hattı	5	5	4
Müşteri Memnuniyet/Şikayet Hattı	17	17	17
Yatırım Hattı	10	10	10
Kobi/İşletme Bankacılığı Hattı	8	6	6
Kurumsal Bankacılık	10	8	9
Mortgage Hattı	6	5	5
İnternet Bankacılığı Destek Hattı	22	20	21

Kaynak: TBB çağrı merkezi istatistikleri, <https://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59>

2010-2014 yılları arasında kredi kartı ve banka kartı kullanım oranları artmıştır. Kart kullanımının artması ile ATM sayısında da artış olmuştur. Bunun nedeni müşteri alışkanlıkları ile ATM'den yapılan işlemlerin çeşitlendirilmesi ve şubeye göre işlem maliyetlerinin düşük olmasıdır.

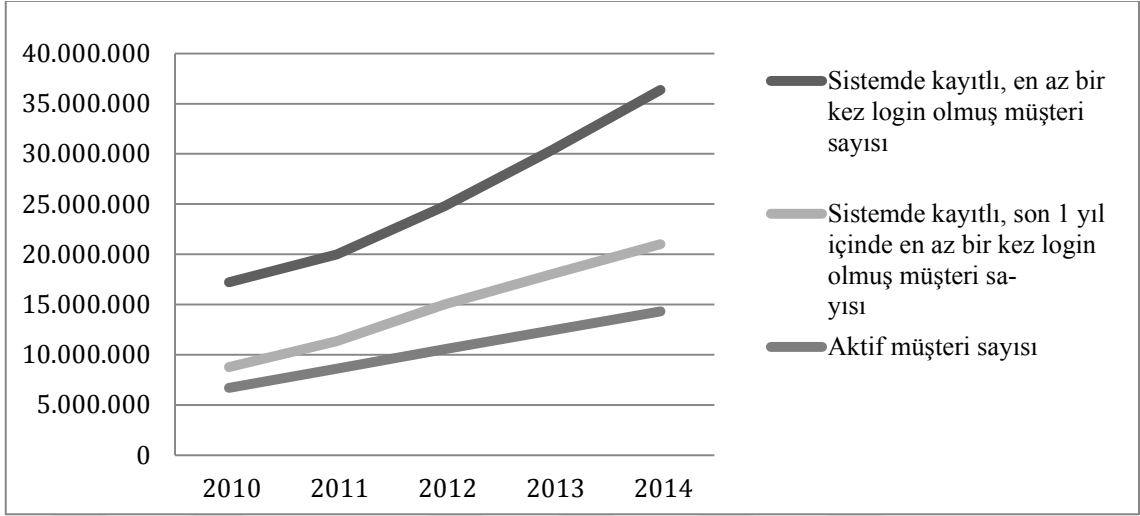
**Tablo 3.12. Pos, Kredi Kartı ve Banka Kartı Adet Gelişimi**



Kaynak: BKM, [http://www.bkm.com.tr/istatistik/pos\\_atm\\_kart\\_sayisi](http://www.bkm.com.tr/istatistik/pos_atm_kart_sayisi)

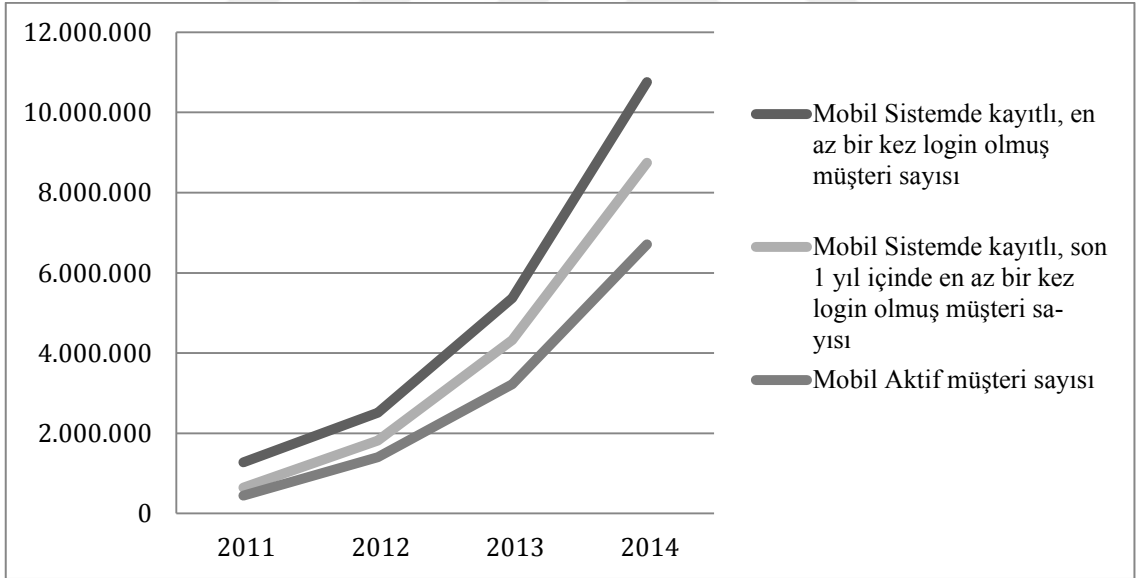
Şube maliyetlerinin artması, şubeden yapılan işlem komisyonlarına da yansımaktadır. Müşterileri şube yerine alternatif kanallara yönlendirme stratejileri etkili olmuş görünmektedir. Akıllı telefon kullanımının artması ve internetin yaygınlaşması ile Hem internet bankacılığı hem de mobil bankacılık gelişimi keskin bir şekilde artmıştır. İnternet kanalının daha esnek olması ve kullanımının kolay olması müşterilerin tek başına işlem yapmasına olanak sağlamaktadır. Ayrıca bu kanallarda yer alan sistem yönlendirilmeleri ile müşteriler yatırım işlemlerini daha hızlı ve güvenli şekilde yapabilmektedir.

**Tablo 3.13. İnternet Bankacılığı Müşteri Gelişimi**



Kaynak: TBB internet ve mobil bankacılık istatistikleri, <https://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistikleri-raporlar/59>

**Tablo 3.14. Mobil Bankacılık Müşteri Gelişimi**



Kaynak: TBB internet ve mobil bankacılık istatistikleri, <https://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistikleri-raporlar/59>

İnternet aracılığı ile yapılan işlemlerin çeşitlenmesi gelişen teknoloji ile artmaktadır. Kredi kartı, kredi ve mevduat işlemleri ile para transferi gibi temel bankacılık hizmetlerinin yanı sıra düşük faiz oranları nedeniyle türev ürünler gibi daha karmaşık bankacılık işlemlerine ilgi oluşmuştur. Artan bu çeşitlilik alternatif kanallardan da ürün sunulmasını sağlamıştır. 2012 yılında sermaye piyasası araçlarının tek bir çatı altında toplanarak yaygınlaşması ve düzenlenmesi amacıyla İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nın adı Borsa İstanbul olarak değiştirilmiş ve emir aracılık faaliyetlerini türev ürünler ile genişletmiştir.<sup>178</sup> Organize piyasaların gelişmesi ile türev işlemleri internet ve mobil kanalında da yapılabilir hale gelmiştir. İnternet ve mobil bankacılık neredeyse tam kapasiteli şubeler gibi çalışmaktadır.

2010 yılından itibaren akıllı telefonların yaygınlaşması ve internet kullanım oranlarının artması internet ve mobil bankacılık kullanım oranlarını hızla arttırmıştır. Bankalar artan şube maliyetlerinin etkisi ile internet ve mobil kanaldan gerçekleştirilecek bankacılık işlemlerini çeşitlendirilerek tam kapasiteli şubeler haline dönüştürmüştür. 2012 yılında Finansbank'ın, enpara.com adı altında ayrı şube kodu ile tanımlanan ve dijital şube olarak yönetilen ilk dijital bankacılık uygulaması kurulmuştur.<sup>179</sup> 2015 yılında TEB tarafında CepteTeb adı altında ayrı şube olarak konumlanan dijital bankacılık uygulamasına başlatılmıştır.<sup>180</sup>

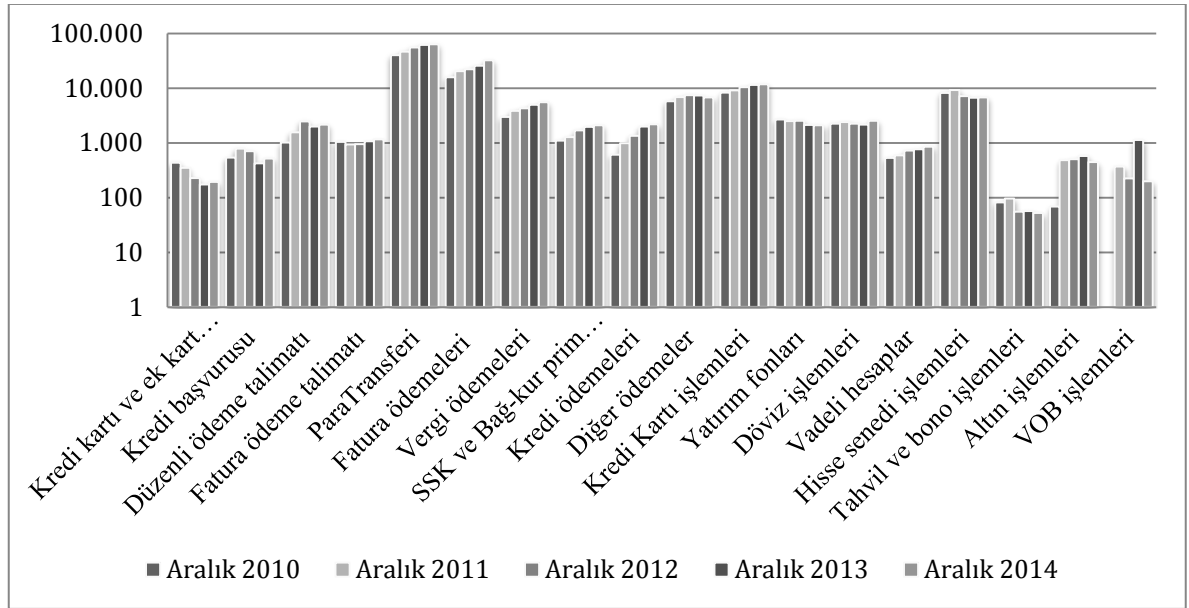
---

<sup>178</sup> Borsa İstanbul, "Hakkımızda", <http://www.borsaistanbul.com/kurumsal/borsa-istanbul-hakkinda/hakkimizda> (26.04.2015)

<sup>179</sup> "Finansbank Enpara.com", [http://tr.wikipedia.org/wiki/Finansbank\\_Enpara.com](http://tr.wikipedia.org/wiki/Finansbank_Enpara.com) (26.04.2015)

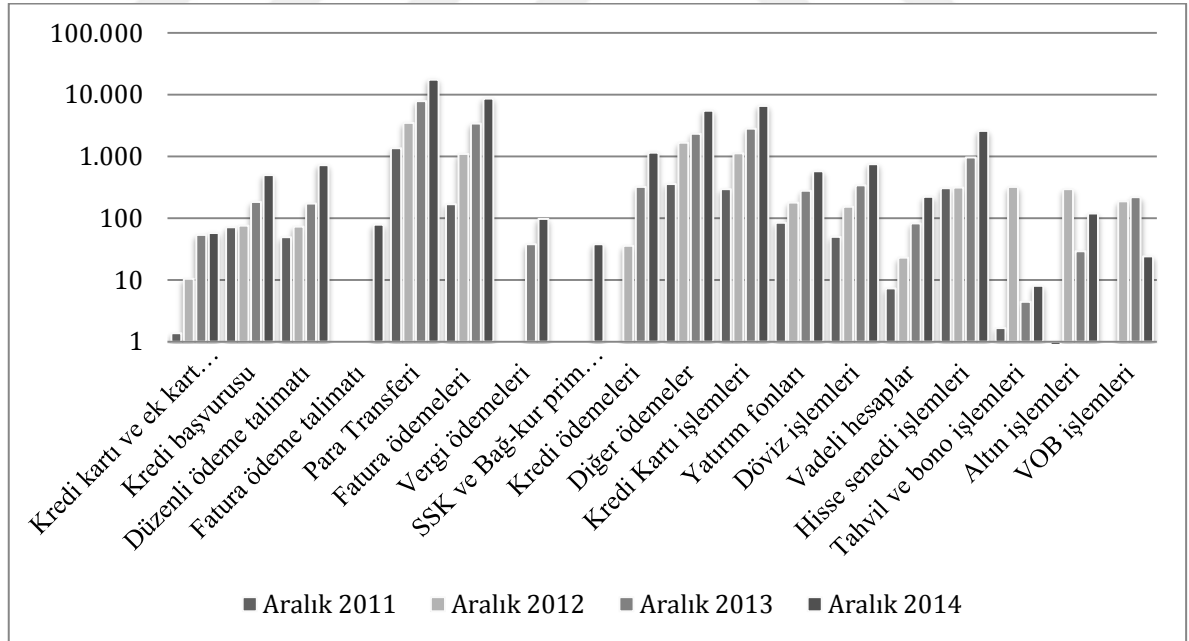
<sup>180</sup> Cepteteb, <http://www.cepteteb.com.tr/cepteteb-nedir> (26.04.2015)

**Tablo 3.15. İnternet Bankacılığı Ürün İşlem Adetleri (Bin) ve Gelişimi**



Kaynak: TBB internet ve mobil bankacılık istatistikleri, <https://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59>

**Tablo 3.16. Mobil Bankacılık Ürün İşlem Adetleri (Bin) ve Gelişimi**



Kaynak: TBB internet ve mobil bankacılık istatistikleri, <https://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59>

Türkiye yurtiçi tasarruf oranı %15'in altındadır. Benzer ekonomiler ile karşılaştırıldığında bu oran düşük kalmaktadır. Tasarruf oranını arttırmaya yönelik "Yurtiçi Tasarrufların Artırılması ve İsrafın Önlenmesi Programı" geliştirilmiştir. Bu program ile yurtiçi tasarruf oranının %19'a çıkarılması hedeflenmektedir. Program bankacılık sistemini etkileyecek çok sayıda düzenlemeyi içermektedir. Program içeriği ve eylem planları aşağıdaki yer almaktadır.<sup>181</sup>

#### 1. Mali Piyasa Araçları ile Tasarrufun Özendirilmesi

##### a. Finansal farkındalığın artırılması ve tasarrufların özendirilmesi

- Finansal okuryazarlık düzeyini araştıran anketlerin yürütülmesi
- Finans okuryazarlık eğitimlerinin düzenlenmesi
- Kadınlara yönelik eğitimlerin verilmesi
- Kamu çalışanlarının bilgilendirilmesi
- Orta ve lise düzeyinde müfretta finans okuryazarlığının eklenmesi

##### b. Yastık altı tasarrufun sisteme çekilmesi

- Altın ve değerli maden fonları arasındaki vergi farklılıklarının kaldırılması
- Finansal erişim için ortak ATM yapısının optimize edilmesi

##### c. Küçük tasarrufların teşvik edilmesi ve korunması

- Küçük tasarrufları özendirmeye yönelik bankacılık ürünlerinin geliştirilmesi

##### d. Tasarrufların uzun vadeli araçlara kaydırılması

- Sermaye piyasası araçlarının vergilenmesinde vade süresine göre farklılaşma
- Uzun vadeli tasarrufu teşvik edecek mekanizmaların üzerinde çalışılması ve gerekli mevzuat değişikliklerinin yürütülmesi

##### e. Özel sektör finansmanında sermaye piyasası araçlarının teşvik edilmesi

- Sermaye piyasası araçlarının anlatılması

---

<sup>181</sup> Kalkınma Bakanlığı, "Yurtiçi Tasarrufların Artırılması ve İsrafın Önlenmesi Programı", Onuncu eylem planı (2014-2018), <http://dap.gov.tr/yeniDosyalar/Kaynaklar/odop/18.pdf> (26.05.2015)



- İso 500 listesinde yer alan şirketlerin borsaya çekilmesine yönelik çalışmaların yapılması
  - Halka açık şirketlerin kurumlar vergisinde farklılaşmaya gidilmesi
  - f. Altın bankacılığının geliştirilmesi
    - Altın bankacılık bilgi ve verilerin düzenlenmesi
    - Darphane tarafından basılan altınların izlenebilirliğinin sağlanması
    - Kuyumcuların ekspertiz hizmeti verebilecek iş modellerinin geliştirilmesi
    - Altın saklama hizmetlerinin geliştirilmesi
    - Altıf transfer sisteminin geliştirilmesi
2. İsrafın azaltılması ve mükerrer tüketimin önlenmesi
- a. İsrafın boyutlarının tespit edilmesi
  - b. Tüketici haklarının korunması
  - c. Bilinçli tüketimin yaygınlaşması
  - d. Piyasa gözetimi ve denetiminin etkin bir şekilde uygulanması
  - e. Çocuklara ve ailelere tasarruf alışkanlıklarının kazandırılması
  - f. İsrafın azaltılmasına yönelik kampanyaların düzenlenmesi
  - g. Çapraz sübvansiyonların ve ticari olmayan indirimlerin kaldırılması yoluyla kamu sektörünün ürettiği mal ve hizmetlerin tüketiminin rasyonelleştirilmesi
3. Kredi düzenlemeleri ile tasarrufun özendirilmesi ve üretken yatırımlara yönlendirilmesi
- a. Kredi düzenlemelerin etkilerinin izlenmesi
  - b. Kredi düzenlemelerin etkilerinin değerlendirilmesi
  - c. Gerektiğinde yeni makro ihtiyati tedbirlerin alınması
4. Tamamlayıcı sigortacılığın gelişmesi
- a. Bireysel emeklilik sistemine katılımın artırılması
    - BES kesinti oranlarının uluslararası seviyeye çıkarılması
    - Otomatik katılım sisteminin pilot çalışmasının yapılması
    - BES ortalama kalış süresinin arttırılmasına yönelik çalışmaların yapılması

- b. Özel sağlık sigortalarının geliştirilmesi
  - c. Hayat sigorta grubunun geliştirmesi
5. Vergisel araçlar ile tasarrufun özendirilmesi ve üretken yatırımlara yönlendirilmesi
- a. Mevcut vergi yapısının tasarrufa özendirme derecesinin değerlendirilmesi
  - b. Tasarrufların vergisel düzenlemelerle üretken alanlara yönlendirilmesi



## **IV. BÖLÜM: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE FRANCHİSE SİSTEMİNİN UYGULANABİLİRLİĞİNE YÖNELİK ALAN ÇALIŞMASI**

### **4.1. Uygulamanın Amacı**

Türkiye'de banka şubelerinin sahiplik bilinirliğini ölçmek ve franchise banka şubelerine bakış açısını değerlendirmek üzere anket uygulanmıştır. Anket banka müşterilerin banka şubelerinin sahiplik bilgisini ölçmek ve şubenin franchise olması durumunda yaklaşımını tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Müşterilerin franchise banka şubesine yaklaşımı eğitim seviyesi, yaşadığı ilçe ve gelir durumu göz önünde bulundurularak demografik yapı ile tercihler arasında ilişki olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Demografik yapının göz önünde bulundurulmasının nedeni franchise banka şube örneklerine ekonomisi gelişmiş ülkelerde rastlanmasıdır. Ekonomisi gelişmiş ülkelerde bulunan örnekler ekonomisi gelişmekte olan ülkeler için referans teşkil etmektedir.

### **4.2. Uygulamanın Metodolojisi**

Anket, telefon ile aranarak ve e-posta gönderilerek 1023 kişiye uygulanmıştır. Anket 16 sorudan oluşmaktadır. Anket içeriğinde banka şubelerinin sahiplik yapısı sorularak bireysel banka müşterilerin banka şubelerinin sahiplik yapısı bilgisi ve banka şube yapılarına ne kadar duyarlı oldukları ölçümlenmiştir. Anket uygulamasının değerlendirilmesinde literatür taramasında yer alan (Özkan; 2014), (Onay ve Ozsoz; 2012) ve (Cebi ve Zeren; 2008) çalışmalarında kullanılan değerlendirme yöntemleri referans alınmıştır. Ayrıca anketin içeriği literatür taramasında yer alan (Kavaliauske; 2011), (Kartepe, Yavaş ve Babakuş; 2005), (Arbore ve Busacca, 2009), (Avkiran; 1994), (Steven; 2000), (McKinsey; 2011), (Allerd ve diğerleri; 2009) çalışmalarına dayanarak soru çerçevesi oluşturulmuştur. Böylece, uygulamanındayandığı teorik çerçeve ile uyumlu sonuçlar ortaya çıkarıp çıkarmayacağı tartışılmaya çalışılmıştır. Anket seçiminde banka şube müşterisi postansiyeli olabilecek 17-65 yaş arasındaki kişiler değerlendirilmeye alınmıştır. Araştırma İstanbul'da ikamet eden

kişileri değerlendirmeyi hedeflenmiştir. Bu nedenle İstanbul dışında ikamet eden kişiler ayrıca sınıflandırılmıştır. Banka şubesine duyarlılık kriterleri tespit edilmek üzere demografik yapısı, bankacılık işlem kanal öncelikleri, işlem öncelikleri, banka ile çalışma nedenleri, banka şubesi ile çalışma nedenleri arasında farklılıklar tespit edilmek üzere hipotez testi uygulanmıştır.

### 4.3. Uygulamanın Değişkenleri

Anket soruları faktör analizi uygulandığında sorular dört bileşenden oluşmaktadır. Bileşenler aşağıda yer almaktadır;

1. grup sosyo-ekonomik durumu
2. grup demografik ölçütler
3. grup bankacılık alışkanlıklarını
4. grup bankacılık hakkında bilgisi

Faktör analizinden önce örnekleme yeterliliği analizi ve Bartlett küresel testi uygulanmıştır. KMO değeri orta decede tahminleme olduğunu göstermektedir. sigma değeri 0.05'den küçüktür, faktör analizi ön koşulunu sağlamaktadır.

**Tablo 4.1. KMO and Bartlett's Test SPSS Çıktısı**

Kaiser-Meyer-Olkin örnekleme yeterliliği		,648
	Ortalama	747,620
	Ki-kare	
Bartlett küresel testi	df	78
	Sig.	,000

**Tablo 4.2. Total Variance Explained SPSS çıktısı**

Sorular	İlk eigen değeri			Kareleri yükleme dönüşüm toplamı		
	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif(%)	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif(%)
1	2,112	16,248	16,248	1,966	15,121	15,121
2	1,551	11,929	28,178	1,425	10,959	26,079
3	1,146	8,814	36,992	1,291	9,931	36,010
4	1,056	8,124	45,116	1,184	9,105	45,116
5	,995	7,654	52,769			
6	,978	7,523	60,292			
7	,933	7,179	67,471			
8	,877	6,742	74,213			
9	,831	6,392	80,605			
10	,806	6,201	86,806			
11	,678	5,213	92,019			
12	,574	4,417	96,437			
13	,463	3,563	100,000			

**Tablo 4.3. Faktör Analizi SPSS çıktısı (ilk adım)**

Anket Soruları*	Bileşenler			
	1	2	3	4
Aylık ortalama geliriniz	0,719			
Banka kanallarının hanginden çok işlem yaparsınız	0,702			
Eğitim Durumunuz	0,646			
Çalışma durumunuz		-0,029		
Yaşınız		0,703		
İkamet ettiğiniz ilçe		-0,461		
İşlem ücreti ödemek yerine işlemlerinizi kendiniz yapmayı tercih edermisiniz		0,429		
Şube'de çalışan personel için düşünceniz nedir			0,656	
Cinsiyetiniz			0,583	
Aşağıdaki hangisi sizin için daha başarılı bankadır			-0,435	
Banka şubesinin bankaya ait ya da franchise olması sizin için önemli midir				0,694
Banka şubeleri kime aittir				0,592
Bankaya neden ihtiyaç duyarsınız				-0,541

\*14, 15. ve 16. soru dahil edilmemiştir.

Anketin güvenilirlik analizi yapılmıştır. Anketin güvenilirliği üç soru ile test edilmiştir. Anket soru sayısı göz önünde bulundurularak 0.610 olan güvenilirlik katsayısı kabul edilmektedir.

**Tablo 4.4. Güvenirlik Analizi SPSS çıktısı**

Cronbach's Alpha	Soru sayısı
,610	3

	Soru silindiğinde ölçek ortalaması	Soru silindiğinde ölçek varyansı	Soru toplam koralasyon değeri	Soru silindiğinde Cronbach's Alpha
Banka kanallarının hanginden çok işlem yaparsınız	5,0960	2,401	,494	,421
Eğitim Durumunuz	4,0855	1,579	,475	,469
Aylık ortalama geliriniz	5,8021	2,919	,350	,607

Anketin İstanbul'un ilçelerinde ikamet edenler ile doldurulması beklenmiştir. İstanbul'un ilçeleri okuma yazma bilme oranı ve konut m2 satış fiyatı dikkate alınarak üç sınıfa ayrılmıştır. İlçelerin gelir durumu ve eğitim seviyesi incelendiğinde 1. sınıf yüksek gelir ve yüksek eğitim seviyesini, 2. sınıf düşük gelir-düşük eğitim seviyesi, 3. sınıf ise orta gelir-orta eğitim seviyesi olarak belirlenmiştir. 4. sınıf ise İstanbul dışında ikamet eden grubu temsil etmektedir.

**Tablo 4.5. Sınıfların Özellikleri**

	Sınıflar		
	1	2	3
12 Aylık Ortalama Satılık m2 fiyatı (Mart 2015)	11.137	2.262	5.700
2013 yılı okuma-yazma bilme oranı	99,11%	97,45%	97,90%

**Tablo 4.6. İlçelerin sınıflandırılması**

Sınıf Numarası	İlçe	Sınıf	Uzaklık
1	Adalar	3	1594,000
2	Arnavutköy	2	692,794
3	Ataşehir	3	1360,000
4	Avcılar	2	459,793
5	Bağcılar	2	28,796
6	Bahçelievler	2	67,793
7	Bakırköy	3	379,002
8	Başakşehir	2	283,207
9	Bayrampaşa	2	219,207
10	Beşiktaş	1	,000
11	Beykoz	3	488,000
12	Beylikdüzü	2	496,795
13	Beyoğlu	3	110,009
14	Büyükçekmece	2	186,795
15	Çekmeköy	2	116,793
16	Esenler	2	294,794
17	Esenyurt	2	844,793
18	Eyüp	2	790,207
19	Fatih/Zeytinburnu	2	850,207
20	Gaziosmanpaşa	2	349,793
21	Güngören	2	85,793
22	Kadıköy	3	435,001
23	Kağıthane	2	222,207
24	Kartal	2	108,207
25	Küçükçekmece	2	487,207
26	Maltepe	2	587,207
27	Pendik	2	116,793
28	Sancaktepe	2	288,794
29	Sarıyer	3	2243,000
30	Silivri	2	894,793
31	Sultanbeyli	2	90,217
32	Sultangazi	2	473,794
33	Şile	2	148,794
34	Şişli	3	701,000
35	Tuzla	2	35,210
36	Ümraniye	2	302,207
37	Üsküdar	2	1019,207

**Tablo 4.7. İkamet Edilen Yer Frekans Tablosu SPSS Çıktısı**

		Frekans	Oran	Uygun Oran	Kümülatif
Uygun	Adalar	4	0,4	0,4	0,4
	Arnavutköy	4	0,4	0,4	0,9
	Ataşehir	17	1,7	1,8	2,7
	Avcılar	9	0,9	1	3,6
	Bağcılar	124	12,1	13,3	16,9
	Bahçelievler	17	1,7	1,8	18,7
	Bakırköy	10	1	1,1	19,8
	Başakşehir	19	1,9	2	21,8
	Bayrampaşa	11	1,1	1,2	23
	Beşiktaş	58	5,7	6,2	29,2
	Beykoz	73	7,1	7,8	37
	Beylikdüzü	10	1	1,1	38,1
	Beyoğlu	20	2	2,1	40,2
	Büyükçekmece	7	0,7	0,7	41
	Çatalca	1	0,1	0,1	41,1
	Çekmeköy	6	0,6	0,6	41,7
	Esenler	14	1,4	1,5	43,2
	Esenyurt	6	0,6	0,6	43,9
	Eyüp	19	1,9	2	45,9
	Fatih	16	1,6	1,7	47,6
	Gaziosmanpaşa	13	1,3	1,4	49
	Güngören	22	2,2	2,4	51,3
	Kadıköy	33	3,2	3,5	54,9
	Kağıthane	163	15,9	17,4	72,3
	Kartal	11	1,1	1,2	73,5
	Küçükçekmece	17	1,7	1,8	75,3
	Maltepe	6	0,6	0,6	75,9
	Pendik	22	2,2	2,4	78,3
	Sancaktepe	10	1	1,1	79,4
	Sarıyer	16	1,6	1,7	81,1
	Silivri	1	0,1	0,1	81,2
	Sultanbeyli	1	0,1	0,1	81,3
	Şişli	39	3,8	4,2	85,5
Tuzla	29	2,8	3,1	88,6	
Ümraniye	41	4	4,4	92,9	
Üsküdar	52	5,1	5,6	98,5	
Zeytinburnu	14	1,4	1,5	100	
Toplam		935	91,4	100	
Eksik		88	8,6		
Toplam		1023	100		



Ankete katılan kişilerin gelir dağılımı ağırlıklı olarak 2.000-5.000 ve 0-2.000 TL arası gelir sınıfında yer almaktadır. Gelir düzeyi dikkate alındığında tabana yaygın bireysel müşterilere uygulanmış anket olarak ifade edilebilir.

**Tablo 4.8. Gelir Dağılımı Frekans Tablosu SPSS Çıktısı**

		Frekans	Oran	Uygun Oran	Kümülatif
Uygun	0-2.000 TL	434	42,4	46,7	46,7
	2.000-5.000 TL	384	37,5	41,3	88
	5.000-10.000 TL	94	9,2	10,1	98,1
	10.000 ve üzeri	18	1,8	1,9	100
	Toplam	930	90,9	100	
Eksik		93	9,1		
Toplam		1023	100		

Ankete katılanların %81'i 18-50 yaş arasından oluşmaktadır. Yaş dağılımı göz önünde bulundurularak en sık banka işlemi yapan kitle ile uyumlu olarak ifade edilebilir.

**Tablo 4.9. Yaş Frekans Tablosu SPSS Çıktısı**

		Frekans	Oran	Uygun Oran	Kümülatif
Uygun	18 yaş ve altı	21	2,1	2,2	2,2
	18-25 yaş	192	18,8	20,4	22,6
	25-35 yaş	390	38,1	41,4	64
	35-50 yaş	254	24,8	27	91
	50 yaş ve üzeri	85	8,3	9	100
	Toplam	942	92,1	100	
Eksik		81	7,9		
Toplam		1023	100		

Ankete katılanların %40'ı kadın, %60'ı erkek katılımcılardan oluşmaktadır.

**Tablo 4.10. Cinsiyet Frekans Tablosu SPSS Çıktısı**

		Frekans	Oran	Uygun Oran	Kümülatif
Uygun	Kadın	380	37,1	40,3	40,3
	Erkek	562	54,9	59,7	100
	Toplam	942	92,1	100	
Eksik		81	7,9		
Toplam		1023	100		

Ankete katılanların eğitim düzeyi ağırlıklı olarak lise ve üniversite ile Türkiye eğitim ortalamasına yaklaşık bir kitleye ulaşıldığı düşünülmektedir.

**Tablo 4.11. Eğitim Düzeyi Frekans Tablosu SPSS Çıktısı**

		Frekans	Oran	Uygun Oran	Kümülatif
Uygun	ilkokul	116	11,3	12,3	12,3
	ortaokul	60	5,9	6,4	18,7
	lise	226	22,1	24	42,7
	üniversite	422	41,3	44,8	87,5
	yüksek lisans	114	11,1	12,1	99,6
	doktora	4	0,4	0,4	100
	Toplam	942	92,1	100	
Eksik		81	7,9		
Toplam		1023	100		

Ankete katılanların %51'i özel sektörde çalışırken, %15'i çalışmamaktadır.

**Tablo 4.12. Çalışma Şekli Frekans Tablosu SPSS Çıktısı**

		Frekans	Oran	Uygun Oran	Kümülatif
Uygun	özel sektör	480	46,9	51	51
	kamu	122	11,9	13	63,9
	ticaret/serbest meslek	88	8,6	9,3	73,2
	öğrenci	107	10,5	11,4	84,6
	çalışmıyorum	145	14,2	15,4	100
	Toplam	942	92,1	100	
Eksik		81	7,9		
Toplam		1023	100		

Ankete katılanların en çok işlem yaptığı kanalar sıralmasında ATM'ler en çok işlem yapılan kanal olarak öne çıkmıştır.

**Tablo 4.13. İşlem Kanalları Frekans Tablosu SPSS Çıktısı**

		Frekans	Oran	Uygun Oran	Kümülatif
Uygun	Şube	114	11,1	13,2	13,2
	ATM	363	35,5	42	55,1
	İnternet Bankacılığı	325	31,8	37,6	92,7
	Mobil Bankacılık	59	5,8	6,8	99,5
	Çağrı Merkezi	4	0,4	0,5	100
	Toplam	865	84,6	100	
Eksik		158	15,4		
Toplam		1023	100		

Anket'e katılan kişiler banka kullanım nedenleri incelendiğinde fatura ödemek, para transferi ve kredi kartı ya da kredi kullanmak banka kullanım nedeninin %80'ini oluşturmaktadır.

**Tablo 4.14. Banka Kullanım Nedenleri Frekans Tablosu SPSS Çıktısı**

		Frekans	Oran	Uygun Oran	Kümülatif
Uygun	ihtiyaç duymuyorum, birikimim varsa evde tutarım, ev/arsa	26	2,5	3	3
	kredi kartı ya da kredi kullanmak için	292	28,5	33,8	36,8
	para biriktirmek için	95	9,3	11	47,7
	fatura ödemek, para göndermek için	397	38,8	45,9	93,6
	yatırım tavsiyesi almak için	25	2,4	2,9	96,5
	banka işlemleri çok karışık bu nedenle destek almaya ihtiyaç duyarım	30	2,9	3,5	100
	Toplam	865	84,6	100	
Eksik		158	15,4		
Toplam		1023	100		

Şube personeli hakkında görüş sorulduğunda %47'si şube personelinin bilgili olduğunu ve görüş almak istediğini, %29'u şube personelinin orta derecede bilgi sahip olduğunu ve kısmi görüş almak istediğini ve %24'ü ise şube personelinin operasyon amacıyla bulunduğunu ve herhangi bir görüş almak istemediğini belirtmiştir.

**Tablo 4.15. Şube Personeli Hakkında Düşünce Frekans Tablosu SPSS Çıktısı**

		Frekans	Oran	Uygun Oran	Kümülatif
Uygun	Şube personeli yatırım, mevduat ya da kredi işlemleri için bilgilidir tavsiye/görüş almak isterim	405	39,6	47,4	47,4
	Şube personeli yatırım, mevduat ya da kredi işlemleri için orta dereceli bilgiye sahiptir, tavsiye/görüş almak istemem	246	24	28,8	76,2
	Şube personeli yatırım, mevduat ya da kredi işlemleri için bilgiye sahip değildir sadece benim adıma işlem yapmak için bulunmaktadır	203	19,8	23,8	100
	Toplam	854	83,5	100	
Eksik		169	16,5		
Toplam		1023	100		

Banka şubeleri kime aittir sorusuna %46'sı sadece bankaya aittir cevabı verirken, %36'sı bilgisinin olmadığını %18'i ise çoğu bankaya aittir, franchise şubeler de bulunmaktadır cevabını vermiştir.

**Tablo 4.16. Banka Şubeleri Sahiplik Frekans Tablosu SPSS Çıktısı**

		Frekans	Oran	Uygun Oran	Kümülatif
Uygun	Çoğu bankaya aittir ancak franchise şubeler de vardır	150	14,7	17,6	17,6
	Bir fikrim yok	311	30,4	36,4	54
	Sadece Bankaya aittir	393	38,4	46	100
	Toplam	854	83,5	100	
Eksik		169	16,5		
Toplam		1023	100		

Banka şubelerinin franchise olmasının sizin için önemli midir sorusu sorulduğunda %58'i önemli değildir, %25'i kısmen önemlidir ve para yatırmam, %17'si ise önemlidir hiç bir işlem yapmam olarak cevaplamıştır.

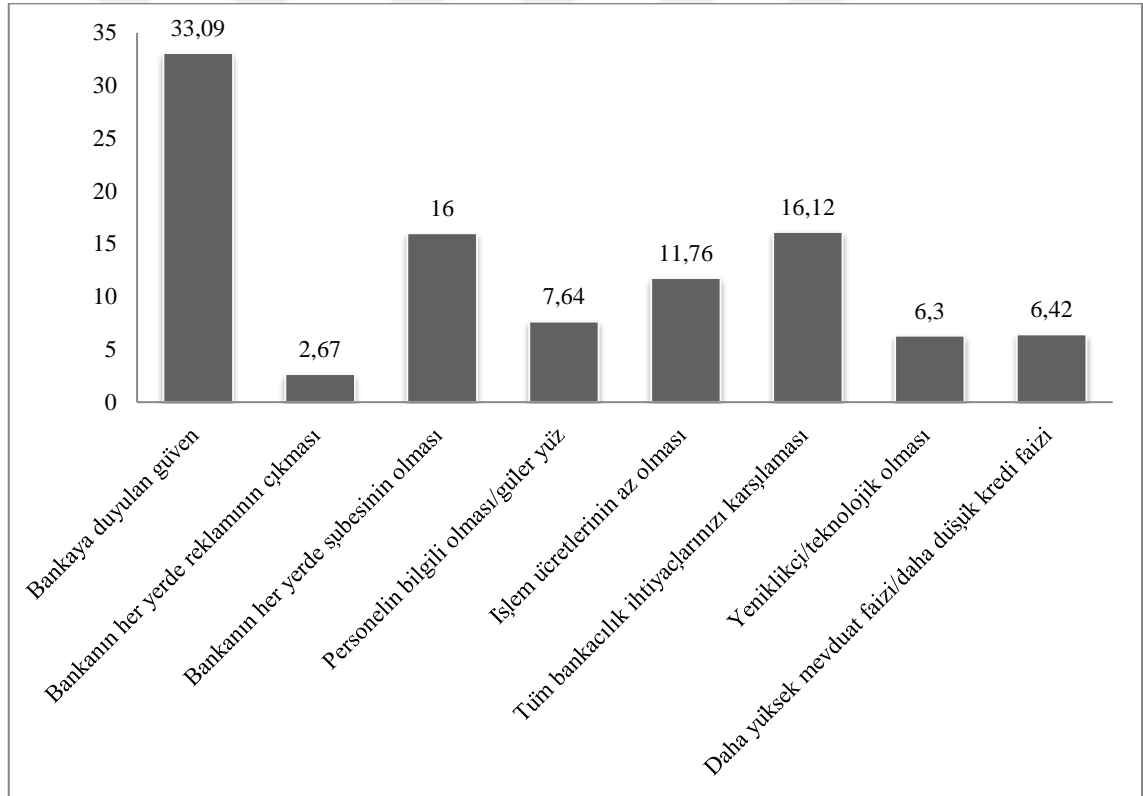
**Tablo 4.17. Banka Şubeleri Franchise Algısı Frekans Tablosu SPSS Çıktısı**

		Frekans	Oran	Uygun Oran	Kümülatif
Uygun	Hayır önemli değildir, işlemlerimi hızlı/ucuz/kaliteli	497	48,6	58,2	58,2
	Evet önemlidir, tedirgin olurum para yatırmak istemem	211	20,6	24,7	82,9
	Evet önemlidir, hiç bir işlemi yapmam	146	14,3	17,1	100
	Toplam	854	83,5	100	
Eksik		169	16,5		
Toplam		1023	100		

**Tablo 4.18. İşlem Ücreti Ödemek Yerine Kendi Başına İşlem Yapma Tercihi Frekans Tablosu SPSS Çıktısı**

		Frekans	Oran	Uygun Oran	Kümülatif
Uygun	Evet	764	74,7	88,4	88,4
	Hayır	100	9,8	11,6	100
	Toplam	864	84,5	100	
Eksik		159	15,5		
Toplam		1023	100		

Banka ile çalışmayı seçme nedenleri sorulduğunda bankaya duyulan güven ilk sırada yer alırken, bankanın reklam bilinirliği en son sırada yer almıştır.

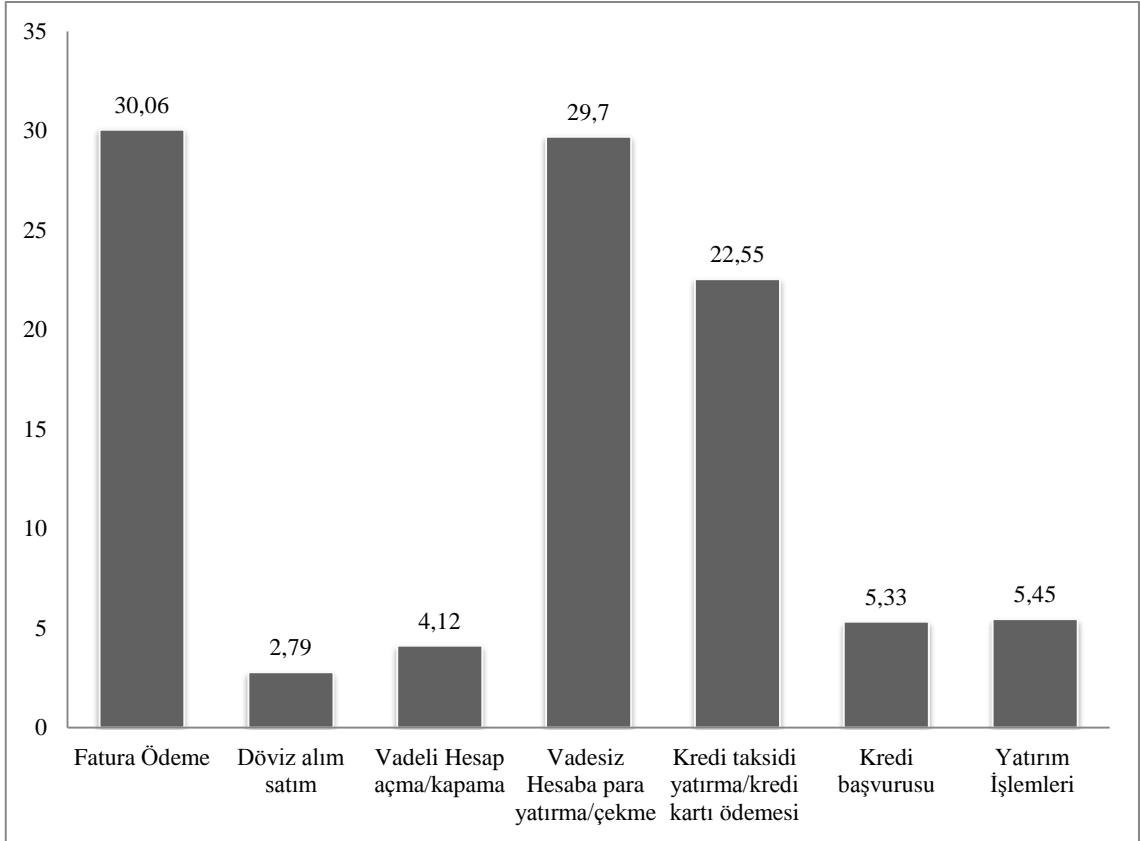


**Şekil 4.1. Banka seçme nedenleri**

Banka şubesi ile çalışmayı seçme nedeni sorulduğunda %34'ü yakınlık nedeniyle şube ile çalışmayı seçerken, %25'i işlemlerini hızlı gerçekleştirebileceği şubeleri tercih etmektedir. Şube ile çalışma nedeni "güven" olan kişiler %21'i

oluşturmaktadır. Şubenin tasarımı, konforu ve şube çalışanın tanıdık olması gibi nedenleri %7'yi oluşturmaktadır.

Bankada en çok yapılan işlemler sorulduğunda en çok yapılan işlem %30 ile fatura ödemesi olurken en az işlem %2 ile döviz alım-satım işlemi olmuştur.



**Şekil 4.2. En çok yapılan bankacılık işlemleri**

#### 4.4. Literatür

Türkiye'de banka şubeleri üzerine yapılan anket çalışmalarında bölgenin demografik yapısı (nüfus, kentleşme rasyosu, yıllık nüfus büyüme hızı sosyo ekonomik değerler (ortalama gelir, kadın okuryazar oranı, yüksek eğitim oranı) değerlendirme kriterleri arasında yer almaktadı ve anket değerlendirilmesinde (Cebi ve Zeren; 2008), (Özkan; 2014), (Onay ve Ozsoz; 2012) çalışmaları referans alınarak bağımsız t-testi ve ANOVA kullanılmıştır.

(Karatepe, Yavaş ve Babakuş; 2005) çalışmasında bankaların hizmet kalitesi, hizmet sunulan çevre, iletişim kalitesi, empati ve güven olmak üzere değerlendirilmektedir. (Arbore ve Busacca; 2009), hizmet ölçütlerinde kullandığı boyutlar; kullanılan ürünlerin finansal sonuçları, aile bankası olmasında toplam memnuniyet, uygun yatırım ürünlerinin koşulları, şirket değeri, gönderilen unsurların teknik kalitesi, inovasyon firması ve ulaşım kolaylığı olarak belirlemiştir. (Avkiran; 1994) hizmet kalitesinin ölçümünde önemli olan boyutları personelin rehberlik etmesi, güven, iletişim ve ulaşım olarak belirlemiştir. Çalışmada iletişim kalitesi personelin müşteri ihtiyaçlarını anlaması, tecrübesi, hizmet kalitesi ile değerlendirilmiştir. Bankaların hizmet değerlendirilmesinde personelin iletişim değerini değerlendirmek üzere personelin müşteri gözünde fonksiyonu sorulmuştur.

Steven (2000), franchise şubelerin hizmet kalitesini düşürdüğünü gösteren bir çalışma yayınlamıştır. Banka şubelerin franchise olması durumunda hizmet kalitesini düşeceği algısını ölçebilmek üzere öncelikle banka şubelerinin sahiplik yapısının bilinirliği sorulmuştur. Ardından da şubelerin franchise olması durumunda güven unsurunu tespit edebilmek üzere çalışma alışkanlıkları sorulmuştur. (Kavaliauske; 2011), çalışmasında franchise modeli geliştirme süreçlerini değerlendirerek dört ana unsur belirlemiştir. Bunlar yönetim unsurları, piyasa yapısı, yasal etmenler ve insan faktörü'dür. Tezin anket çalışması yapılırken bankacılık yapısının yasal etmenleri değerlendirme üzere bankacılık faaliyetlerinin yasal alt yapısı da göz önünde bulundurulmuştur. Pazarın piyasa yapısını incelemek üzere franchise iş fikrinin ve marka değerinin müşteri üzeri etkisi araştırılmıştır. Anket sorularında yer alan bankayı



seçme nedenleri coğrafi konum, müşterilerin hizmet talebi, personel hakkındaki düşüncesi ve iletişim ihtiyaçları unsurları göz önünde bulundurularak hazırlanmıştır.

(Mc Kinsey; 2011) şube önerisinde bulunurken şubede yapılan işlemleri ayırarak operasyonel işlemlerin otomatize edilmesini ve franchise olarak verilmesini savunmuştur. Bu nedenle franchise algısı ölçülürken bankacılık alışkanlıkları da değerlendirilmiştir. Güven unsurunun tespit edilmesi ve işlem yapma algısının ölçülmesi banka şubesinde yapılan işlemlerin az risk ve teknoloji ile ilişkili olması gerektiği konusunda fikir vermiştir. (Allerd ve diğerleri;2009), banka şube konsepti ile müşteri davranışları arasında ilişkiyi araştırırken karmaşık bankacılık işlemleri yapan müşteriler geleneksel banka şubelerini tercih ettiği tespit etmiştir. Bu da modern şubelerin müşteri etkisi zürinde olumlu olmasına rağmen klasik banka şubelerinin faaliyetlerinin müşteri bankacılık işlemlerine göre sınıflandırması gerektiğini göstermiştir.

Müşterilerin bankacılık alışkanlıklarını anlamak üzere sorulan bankacılık işlemleri en çok kullanılan bankacılık işlemleri referans alınarak anket sorusu olarak eklenmiştir. Müşterilerin demografik yapı, sosyo-ekonomik yapısı göz önünde bulundurularak bankacılık işlemleri ve franchise şube bakış açısı değerlendirilmiştir.

Yazar	Makale	Açıklama	Araştırma Unsuru ve Yöntemi	Araştırma Sonucu
Ahmet Hakan Özkan (2014)	Are the Customers of Participation Banks Noise Traders? The Case of Turkey	Türkiye'de katılım banka müşterilerin davranışları incelenmiştir.	Çalışmaya göre katılım bankaları ile çalışan müşteriler inançları doğrultusunda ilerdeği için tam yatırımcı davranışları göstermemektedir. Müşterilere anket yapılarak katılım bankaları ve mevduat bankaları arasındaki davranış farklılıkları belirlenmiştir. Ndependent sample t-test ve Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Gelir ve cinsiyet değerlendirilmesi ANOVA kullanılmıştır.	– Anket sonucuna göre katılım bankaları ile çalışan müşteriler mevduat banka müşterilerine göre daha az rasyonel davranmaktadır. Rasyonel davranış ile gelir düzeyi arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.
Ceylan Onay ve Emre Ozsoz (2012)	The Impact of Internet-Banking on Brick and Mortar Branches: The Case of Turkey	1990-2008 yılları arasında banka şubesi başına düşen kredi, mevduat ve karlılık seviyesi göz önünde bulundurularak internet bankacılığının 18 banka üzerinde etkisi incelenmiştir.	200adet görüşmenin sonucunu değerlendirmek üzere Anova kullanılmıştır. H1: Katılım bankaları ile mevduat bankalarının müşterileri arasında farklılık vardır. H2: Cinsiyetin kullanım etkisine etkisi vardır. H3: Gelir düzeyiniz kullanım üzerine etkisi vardır. H4: Gelir ve cinsiyet ile kullanım üzerine etkisi vardır.	– Çalışmaya göre internet bankacılığının başlamasından iki yıl sonra banka şubelerinin karlılığı üzerinde negatif etkisi olduğu tespit edilmiştir.
Osman M. Karatepe, Ugur Yavaş ve Emin Babakuş (2005)	Measuring service quality of banks: Scale development and validation	Kuzey Kıbrıs banka şubelerinin hizmet kalitesi araştırılmıştır.. Müşterilere 20 soruluk anket ile hizmet kalitesi kriterleri ölçülmüştür.	Hizmet kalitesi hizmet sunulan çevre, iletişim kalitesi, empati ve güven olmak üzere dört kategoride değerlendirilmiştir. Anket sonuçları LISREL yöntemi ile değerlendirilmiştir.	– Anket sonucuna göre iletişim kalitesi ve empati hizmet kalitesini arttıran unsurlar olarak öne çıkmıştır.

Yazar	Makale	Açıklama	Araştırma Unsuru ve Yöntemi	Araştırma Sonucu
Alessandro Arbore ve Bruno Busacca (2009)	Customer satisfaction and dissatisfaction in retail banking: Exploring the asymmetric impact of attribute performances	5000 müşteri üzerine yapılan anket çalışması ile bireysel müşterilerin İtalyan bankaları üzerine memnuniyet unsurları incelenmiştir. Memnun olmayan ve olan müşterilerin bankacılık davranışları arasında farklılık olup olmadığı indelenmiştir.	H1: Bireysel bankacılıkta memnuniyet üzerine performans unsurlarının lineer olmayan belirgin etkisi bulunmaktadır. H2: Çoklu regresyonda geleneksel katsayılar değişkenlerin öneminin dolaylı ölçütleri olarak kullanılması durumunda, tahmini sonuçlar lineer olmayan belirgin etkilerini göz ardı edebilir.  Memnuniyet unsurları; 1.Kullanılan ürünlerin finansal sonuçları 2.Aile bankası olmasında toplam memnuniyet 3.Uygun yatırım ürünlerinin koşulları 4.Şirket değeri 5.Gönderilen unsurların teknik kalitesi 6.İnovasyon firması 7.Ulaşım kolaylığı	<ul style="list-style-type: none"> <li>- H1 hipotezi doğrulanmıştır. performans ölçütleri ile müşteri davranışları arasında lineer olmayan ilişki vardır.</li> <li>- Ulaşım kolaylığı en önemli unsur olarak öne çıkmaktadır. Ancak müşteri memnuniyeti üzerine etkisi yoktur.</li> <li>- Şirket değeri ortalama önemli unsur olarak çıkarken müşteri memnuniyetsizliğine etkisi yüksek görülmektedir.</li> <li>- Gönderilen unsurların teknik kalitesi önemli ikinci unsur olarak değerlendirilmektedir. Memnuniyet ile doğru orantılıdır.</li> </ul>
Necmi Kemal Avkiran (1994)	Developing an Instrument to Measure Customer Service Quality in Branch Banking	Banka şubelerinin hizmet kalitesi ölçülmüştür. Uygulama Avustralya'nın en büyük bankalarından birinde uygulanmıştır.	Hipotez testi için Mann-Whitney U testi uygulanmıştır. 27 sorudan oluşan anket 6 boyut olacak şekilde ayrıştırılmıştır; 1.Karşılık 2.Empati 3.Personelin rehberlik etmesi 4.Ulaşım 5.İletişim 6.Güven Ankette test edilen unsurlar: 1.Banka şubesinde hizmet kalitesini nasıl puanlarsın? 2.Banka şubesini arkadaşına tavsiye eder misin? 3.Banka şubesinin hizmeti hakkında her hangi bir şikayette bulundun mu?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Şube hizmet kalitesi 6 boyuttan 4 boyuta düşürülmüştür. Bunlar; Personelin rehberlik etmesi, Güven, İletişim ve ulaşımıdır.</li> <li>- Anket 27 sorudan 17 soruya indirgenmiştir.</li> </ul>

Yazar	Makale	Açıklama	Araştırma Unsuru ve Yöntemi	Araştırma Sonucu
Willy F. Zalatar (2012)	Quantifying Customers' Gender Effects on Service Quality Perceptions of Philippine Commercial Banks	Yunanistan bankalarının servis kalitesi unsurları belirlenirken bu unsurların cinsiyet etkisi incelenmiştir.	96 müşteriye anket uygulaması yapılmıştır. Servis kalitesi unsurlarının sırlanması istenmiştir. Unsurlar; Güven, duyarlılık, empati, güvence, somutluk. Anket değerlendirmesi için t-testi uygulanmıştır.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Anket sonuçların kadın ve erkeklerin farklı olarak değerlendirdiği iki unsur tespit edilmiştir. Kadınlar empatiyi daha yüksek derecelendirirken erkekler güveni daha yüksek derecelendirmiştir.</li> <li>– Kadınlar hizmet kalitesinin ölçümünde banka personelinin bilgisi ve karşılıkları daha yüksek derecelendirirken, erkekler görsel unsurlara daha yüksek not vermiştir.</li> </ul>
Luxmy Vivekanandan ve Sanath Jayasena (2012)	Facilities offered by the Banks and Expectations of IT Savvy Banking Customers	404 adet müşteri üzerinde yapılan anket çalışması ile elektronik bankacılık çözümlerinin kullanım oranı incelenmiştir.	Anketin ana sorusu "müşterilerin temel beklentisini elektronik çözümler mi oluşturmaktadır?" Araştırma unsurları; RO1: Bankalar tarafından sunulan hizmetlerin müşteri karşılığı RO2: Müşterinin elektronik çözümleri kullanım oranının belirlenmesi RO3: Sunulan hizmetler ile müşterinin elektronik çözümleri kullanım ilişkisinin tespit edilmesi	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Müşteriler için en önemli özellikler ücretsiz transfer, işlemleri güvenliği ve ATM sayıdır.</li> <li>– Teknolojinin getirdiği finansal özellikler ilk 10 sıralama içerisinde yer alamamıştır.</li> <li>– Müşterilerin teknolojiyi kullanması kolaylık sağlarken banka ile ilişkisini azaltmaktadır.</li> <li>– Teknolojiyi tamamen kullanan müşteriler klasik bankacılığın yerine teknolojinin alacağını düşünmemektedir.</li> <li>– Müşterilerin teknolojik araçları kullanma oranı ile bankadan beklenen teknolojik çözümler deartmaktadır.</li> <li>– Teknolojiyunin kullanımı ile birlikte yüksek kaliteli hizmet beklendiği tespit edilmiştir.</li> <li>– Anket sonuçları elektronik çözümlerin müşterinin bankadan beklentisinin ilk sırasında yer lamasada çözümlerden keyif alındığı tespit edilmiştir.</li> </ul>

Kaynak: Müşteri üzerinde yapılan bankacılık konulu anket çalışmalar referans alınarak hazırlanmıştır.

#### 4.5. Anketin Değerlendirilmesi

**H1: "Banka şubesinin bankaya ait ya da franchise olması sizin için önemli midir" sorusu ile "Bir banka ile çalışma nedenleri" sorusu arasında ilişki yoktur.**

Tek yönlü anova testi uygulanmıştır. "Personelin bilgili olması/güler yüz" unsuru arasında ilişki tespit edilmiştir. Diğer unsurlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

**Tablo 4.19. H1 Anova Testi SPSS Çıktısı**

		Karelerin Toplamı	Df	Karelerin Ortalaması	F	Sig.
Bankaya duyulan güven	Gruplar arasında	1.292	2	.646	.136	.873
	Grupla birlikte	3857.501	813	4.745		
	Toplam	3858.793	815			
Bankanın her yerde reklamının çıkması	Gruplar arasında	10.668	2	5.334	1.285	.277
	Grupla birlikte	3374.625	813	4.151		
	Toplam	3385.293	815			
Bankanın her yerde şubesinin olması	Gruplar arasında	6.508	2	3.254	.670	.512
	Grupla birlikte	3945.932	813	4.854		
	Toplam	3952.440	815			
Personelin bilgili olması/güler yüz	Gruplar arasında	48.468	2	24.234	5.380	.005
	Grupla birlikte	3662.256	813	4.505		
	Toplam	3710.724	815			
İşlem ücretlerinin az olması	Gruplar arasında	.689	2	.344	.079	.924
	Grupla birlikte	3547.771	813	4.364		
	Toplam	3548.460	815			
Tüm bankacılık ihtiyaçlarınızı karşılaması	Gruplar arasında	12.371	2	6.186	1.227	.294
	Grupla birlikte	4097.506	813	5.040		
	Toplam	4109.877	815			
Yeniklikçi/ teknolojik olması	Gruplar arasında	21.966	2	10.983	2.718	.067
	Grupla birlikte	3285.327	813	4.041		
	Toplam	3307.293	815			
Daha yüksek mevduat faizi/daha düşük kredi faizi	Gruplar arasında	17.834	2	8.917	1.971	.140
	Grupla birlikte	3677.455	813	4.523		
	Toplam	3695.289	815			

**H2: "Banka şubesinin bankaya ait ya da franchise olması sizin için önemli midir" sorusu ile "Bankada yapılan işlemler" arasında ilişki yoktur.**

Tek yönlü anova testi uygulanmıştır. "Banka şubesinin bankaya ait ya da franchise olması sizin için önemli midir" sorusu ile " Bankada yapılan işlemler" arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. H2 kabul edilmiştir.

**Tablo 4.20. H2 Anova Testi SPSS Çıktısı**

		Karelerin Toplamı	df	Karelerin Ortalaması	F	Sig.
Fatura Ödeme	Gruplar arasında	11.060	2	5.530	1.494	.225
	Grupla birlikte	3008.818	813	3.701		
	Toplam	3019.877	815			
Döviz alım satım	Gruplar arasında	.463	2	.231	.088	.915
	Grupla birlikte	2130.683	813	2.621		
	Toplam	2131.146	815			
Vadeli Hesap açma/kapama	Gruplar arasında	2.759	2	1.379	.476	.622
	Grupla birlikte	2358.064	813	2.900		
	Toplam	2360.822	815			
Vadesiz Hesaba para yatırma/çekme	Gruplar arasında	9.795	2	4.897	1.316	.269
	Grupla birlikte	3025.763	813	3.722		
	Toplam	3035.558	815			
Kredi taksidi yatırma/kredi kartı ödemesi	Gruplar arasında	3.112	2	1.556	.377	.686
	Grupla birlikte	3353.122	813	4.124		
	Toplam	3356.234	815			
Kredi başvurusu	Gruplar arasında	11.530	2	5.765	1.804	.165
	Grupla birlikte	2598.230	813	3.196		
	Toplam	2609.760	815			
Yatırım İşlemleri	Gruplar arasında	3.937	2	1.968	.649	.523
	Grupla birlikte	2466.058	813	3.033		
	Toplam	2469.995	815			

**H3: "Banka şubeleri kime aittir" soru ile "Banka şubesinin bankaya ait ya da franchise olması sizin için önemli midir" sorusu birbirlerinden bağımsızdır.**

Ki-kare testi uygulanmıştır. Cevapların %20'si 5'den küçüktür. Ki-kare sonucu anlamlıdır. p değeri 0.05'den küçüktür. H3 red edilmiştir. Banka şubeleri "sadece bankaya aittir" olarak cevaplayanların %20.9'u banka şubesinin franchise olması durumunda hiç bir işlem yapmayacağını belirtirken, "Çoğu bankaya aittir ancak franchise şubeler de vardır" seçenlerin %10'u banka şubesinin franchise olması durumunda hiç bir işlem yapmayacağını belirtmiştir. Banka şubeleri "sadece bankaya aittir" yanıtı verenler toplam kitlenin %37.4'ünü oluşturmaktadır.

**Tablo 4.21. H3 Ki-kare Testi SPSS Çıktısı**

Banka şubesinin bankaya ait ya da franchise olması sizin için önemli midir					Toplam
Banka şubeleri kime aittir		Hayır, önemli değildir, işlemlerimi hızlı/ucuz/kaliteli yapmam yeterlidir	Evet, önemlidir, tedirgin olurum para yatırmak istemem	Evet, önemlidir hiç bir işlemi yapmam	
Çoğu bankaya aittir ancak franchise şubeler de vardır	Adet	95	40	15	150
	Oran	63.3%	26.7%	10.0%	100%
Bir fikrim yok	Adet	216	46	49	311
	Oran	69.5%	14.8%	15.8%	100%
Sadece Bankaya aittir	Adet	186	125	82	393
	Oran	47.3%	31.8%	20.9%	100%
Toplam	Adet	497	211	146	854
	Oran	58.2%	24.7%	17.1%	100%

	Değer	df	Anlamlılık değeri (2-taraflı)
Pearson Ki-kare	44.066 <sup>a</sup>	4	.000
Olasılık değeri	46.191	4	.000
Kategoriler arasındaki liner değer	20.779	1	.000
Analize uygun adet	854		

#### H4: İkamet edilen yer ile şube personeli hakkında düşünce arasında ilişki yoktur.

Ki-kare analizi yapılmıştır. Cevapların %20'si 5'den küçüktür. Analiz geçerlidir. Analiz sonucunda p değeri 0.05'den büyüktür. H4 hipotezi red edilmiştir. İkamet edilen yer ile şube personeli hakkında düşünce arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır.

**Tablo 4.22. H4 Ki-kare Testi SPSS Çıktısı**

Şube'de çalışan personel için düşünceniz nedir					Toplam
İkametgah sınıf		Şube personeli yatırım, mevduat ya da kredi işlemleri için bilgilidir tavsiye/görüş almak isterim	Şube personeli yatırım, mevduat ya da kredi işlemleri için orta dereceli bilgiye sahiptir, tavsiye/görüş almak istemem	Şube personeli yatırım, mevduat ya da kredi işlemleri için bilgiye sahip değildir sadece benim adıma işlem yapmak için bulunmaktadır	
1	Adet	23	19	9	51
	Oran	45,10%	37,30%	17,60%	100%
2	Adet	290	173	143	606
	Oran	47,90%	28,50%	23,60%	100%
3	Adet	55	38	36	129
	Oran	42,60%	29,50%	27,90%	100%
4	Adet	37	16	15	68
	Oran	54,40%	23,50%	22,10%	100%
Toplam	Adet	405	246	203	854
	Oran	47,40%	28,80%	23,80%	100%

	Değer	df	Anlamlılık değeri (2-taraflı)
Pearson Ki-kare	5,184 <sup>a</sup>	6	,520
Olasılık değeri	5,143	6	,526
Kategoriler arasındaki liner değer	,010	1	,920
Analize uygun adet	854		



**H5: İkamet edilen yer ile banka şubelerinin sahiplik bilgisi arasında ilişki yoktur.**

Ki-kare analizi yapılmıştır. Cevapların %20'si 5'den küçüktür. Analiz geçerlidir. Analiz sonucunda p değeri 0.05'e eşittir. H5 hipotezi red edilmiştir. İkamet edilen yer ile banka şubelerinin sahiplik bilgisi arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır.

**Tablo 4.23. H4 Ki-kare Testi SPSS Çıktısı**

Banka şubeleri kime aittir					Toplam
İkametgah sınıf		Çoğu bankaya aittir ancak franchise şubeler de vardır	Bir fikrim yok	Sadece Bankaya aittir	
1	Adet	14	5	32	51
	Oran	27,50%	9,80%	62,70%	100%
2	Adet	108	231	267	606
	Oran	17,80%	38,10%	44,10%	100%
3	Adet	17	50	62	129
	Oran	13,20%	38,80%	48,10%	100%
4	Adet	11	25	32	68
	Oran	16,20%	36,80%	47,10%	100%
Toplam	Adet	150	311	393	854
	Oran	17,60%	36,40%	46,00%	100%

	Değer	df	Anlamlılık değeri (2-taraflı)
Pearson Ki-kare	18,685 <sup>a</sup>	6	,005
Olasılık değeri	22,181	6	,001
Kategoriler arasındaki liner değer	,297	1	,586
Analize uygun adet		854	

**H6: İkamet edilen yer ile banka şubelerinin franchise olmasının müşteri üzerine etkisi arasında ilişki yoktur.**

Ki-kare analizi yapılmıştır. Cevapların %20'si 5'den küçüktür. Analiz geçerlidir. Analiz sonucunda p değeri 0.05'den küçüktür. H6 hipotezi kabul edilmiştir. İkamet edilen yer ile şubelerinin franchise olmasının müşteri üzerine etkisi arasında ilişki yoktur.

**Tablo 4.24. H6 Ki-kare Testi SPSS Çıktısı**

		Banka şubesinin bankaya ait ya da franchise olması sizin için önemli midir?			Toplam
ikametgah sınıf		Hayır önemli değildir, işlemlerimi hızlı/ucuz/kaliteli	Evet önemlidir, tedirgin olurum para yatırmak istemem	Evet önemlidir, hiç bir işlemi yapmam	
1	Adet	31	12	8	51
	Oran	60,80%	23,50%	15,70%	100,%
2	Adet	357	135	114	606
	Oran	58,90%	22,30%	18,80%	100%
3	Adet	77	39	13	129
	Oran	59,70%	30,20%	10,10%	100%
4	Adet	32	25	11	68
	Oran	47,10%	36,80%	16,20%	100%
Toplam	Adet	497	211	146	854
	Oran	58,20%	24,70%	17,10%	100%

	Değer	df	Anlamlılık değeri (2-tarafli)
Pearson Ki-kare	13,536 <sup>a</sup>	6	,035
Olasılık değeri	13,671	6	,034
Kategoriler arasındaki liner değer	,105	1	,745
Analize uygun adet	854		

Anket sonuçları değerlendirildiğinde banka şubesi ile çalışma nedenleri arasında personelin bilgili ve güler yüzlü olmasını seçenlerin %58'i banka şubesinin franchise olmasının önemli olmadığını belirtirken, hiç bir işlem yapmam olarak işaretleyenler %12'yi oluşturmaktadır. Sonuç değerlendirildiğinde franchise şubelerde çalışan personelin olumsuz algılanmadığı yorumlanabilir.

Gelir seviyesi arttıkça banka şubelerinin sadece bankaya ait olması bilinirliği de arttığı görülmüştür. Banka şubeleri sadece bankaya ait olduğunu belirtilen kitlenin %20'si franchise bank şubeleri ile çalışmam olarak belirtmiştir. %80'i olumlu bakmaktadır. Bu oran bize müşterilerin franchise banka şubelerine bakış açısının olumsuz olmadığını düşündürmektedir.

Orta gelir seviyesine sahip kişiler şube personelinin operasyon için çalıştığını düşünme oranı artarken, yüksek ve düşük gelir grubu şube personelinin bilgili olduğunu ve danışmanlık almak istediğini belirtmiştir. Bu yüksek gelir grubunun bankacılık hizmeti farklılaştığından daha uzmanlaşmış şube çalışanları ile çalıştığı varsayımı ile şubelerin gelir ve eğitim seviyesine göre orta kesimin aldığı hizmetin farklılaşmadığını düşündürmektedir. Artan gelir seviyesiyle birlikte sahiplik bilgisi artmış ve anket sonuçları değerlendirildiğinde şubelerin franchise olmasının müşteriler üzerinde olumsuz etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Anket sonuçlarına göre Türkiye'deki banka şube sahipliği bilinirliğinin düşük olması önemli bir bulgu olmaktadır. Bunun nedeni banka müşterilerinin şube sahipliği ile ilgilenmemesi, bankanın marka ismi ve şubelerin yaygınlığı yanı sıra işlemlerinin rahat, hızlı ve güvenilir bir şekilde gerçekleştirmesine dikkat ettiği ortaya çıkmıştır.

## SONUÇ

Türkiye'de bankacılık sistemi 1920'lerde başlamış, 1990'lı yıllarda yükselişe geçmiştir. Bankacılık sistemi Türkiye'de kısa geçmişe sahipken Avrupa'da 1800'lü yıllarda modern bankacılık örnekleri görülmektedir. Ülkedeki bankacılık tarihi, halkın bankacılık alışkanlıklarını da etkilemektedir. Türkiye'de 2000'li yıllarda perakende bankacılığı yaygınlaşırken mevduat ve kredi oranlarının büyüme trendi incelendiğinde bankacılık sisteminin olgunlaşma dönemine gelmediği, halen gelişime açık olan bir pazar olarak görülmektedir.

Türkiye'de hesap sahip olma oranı yarı yarıya iken bu oran İsviçre gibi ülkelerde %99'a ulaşmaktadır. Türkiye'deki mevcut banka dışı kesim oranı ve genç nüfus göz önünde bulundurulduğunda bankacılık sektöründe potansiyelin yüksek olduğu düşünülmektedir. Dünya'da finansal ulaşılabilirliği arttırmak üzere, posta bankacılığı ve franchise bankacılık gibi temel bankacılık hizmetleri daha düşük ücretlere sunabilecek, özellikle de düşük gelir grubunun finansal hizmet alabileceği bankacılık modelleri geliştirilmiştir. Türkiye'de posta bankacılığı kredi, sigorta ve para transferleri işlemleri için kullanılmaktadır. Destek hizmetleri yönetmeliği ile kapsamı belirlenen bankacılık işlemlerinde mevduat pazarlama faaliyetleri kısıtlanmıştır.

Türkiye'deki şube dağılımı incelendiğinde bazı bölgelerde şubeleşmenin yaygın olduğu görülmektedir. Ancak bazı illerde sadece büyük bankalar faaliyet gösterirken, orta ölçekli ve küçük bankaların şube dağılımında eşit bir yapı tespit edilememiştir. Bunun en büyük nedeni artan şube maliyetleri nedeniyle orta ölçekli ve küçük bankaların şube amortisman oranlarının büyük bankalara göre daha uzun olmasıdır. Ancak artan şube maliyetlerinin yanı sıra piyasaya yeni giren bankalar da pazar almaktadır.

Türkiye'de bankacılık kullanımı göz önünde bulundurulduğunda danışmanlık hizmetlerinin yanı sıra operasyon ağırlıklı işlemler öne çıkmaktadır. Bankalar nitelikli işlemler yapmak için şubelerini ayırmak zorunluluğu doğmuştur. Mevcut durumda özel

bankacılık şubeleri daha nitelikli işlemler yapmak üzere tasarlanmıştır. Şubelerin küçüldüğü, merkezden uzaklaştığı yeni dönemde sadece operasyon işlemi yapılmasının mümkün olacağı düşünülmektedir. Express banka şubeleri olarak ifade edilebilecek bu şubeler, şu anda mevzuata uygun olmaması sebebiyle ilerleyen dönemlerde Avrupa'da görülen örnekleri gibi franchise olarak hizmet verebilmesi öngörülmektedir. İç kontrol sistemlerinin ve alt yapının banka tarafında sağlanarak bankanın lisansını kiralayan, şube müdürünün kar payı (paydaş, kar payı aldığı) olduğu, bölgeyi daha iyi tanıyan banka şubeleri özellikle de yerel bölgelerin desteklemesi sağlanacaktır. Banka şubeleri özel bankacılık şubeleri, ticari şubeler, kurumsal şubeler, tarım şubeleri, klasik şubeler ve express şubeler ile bankacılık işlemlerinin uzmanlaşmış personel ile optimum düzeyde sunulması sağlanmalıdır.

Ancak Türkiye'de şubelerin franchise olarak verilebilmesi için üç unsurun birleşmesi gerekmektedir. Unsurlardan ilki franchise olarak verilen şubelere bakış açısıdır. Müşterilerin franchise şubelere bakış açısı değerlendirildiğinde, mevcut durumda şubelerin sahiplik yapısı bilme oranı %46'dır. Franchise şubelerde işlem yapmak istemem yanıt oranı ise %17'dir. Anket sonuçlarının analiz edildiğinde eğitim seviyesinin banka sahiplik yapısının bilinirliği arasında doğru orantı görülürken, franchise şubelere bakış açısı arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir. Anket sonuçlarına göre bankada yapılan işlemler ile franchise şubelere bakış açısı arasında istatistiksel olarak anlam tespit edilememiştir. İkinci unsur ise bankaların franchise şube açma isteğidir. Bankaların şubelerdeki maliyetleri azaltmak ve performansı arttırmak için çok sayıda çalışma yaptığı bilinmektedir. Özellikle bankaların PTT kanalında kredi verme iştahı franchise bankalar için örnek teşkil etmektedir. Özellikle şube kanalı yeterli olmayan ancak büyüme hedefi olan bankaların yeni iş modelleri geliştirme açık olacaktır. Üçüncü unsur, Türkiye'deki şube açılış ve destek hizmetleri yönetmeliğinin franchise yapısına uygun olmamasıdır. Destek hizmetleri yönetmeliği mevduat işlemlerini kapsam dışı bırakmıştır. Ancak ödeme sistemlerinin kurulması şubelerin mevduat toplama yerine banka adına para transferi işlemi yapan aracılar olarak tanımlanması tartışılması gereken bir konudur. Türkiye'de muhabir bankacılık adı altında küçük bankalar anlaştıkları bankalar ile kendi hesaplarına para yatırma işlemi yapılmasını sağlamaktadır.

Türkiye'de bankalar dışında sunulan finansal hizmetler sigorta, ödeme sistemleri, kredi başvurusu, gibi işlemler ile sınırlandırılmıştır. Muhabir bankacılık adı altında ise çek işlemleri ve hesap para yatırma/çekme işlemleri yapılabilmektedir. Ancak mevduat toplama ve pazarlama faaliyetleri destek hizmetleri kapsamında yer almamaktadır.

Banka dışında kurumların birçok finansal hizmet sunması sağlanırken bankaların şubelerinin franchise olarak açılması ve bu şubelerin aynı diğer firmalar gibi mevzuata uygun olarak faaliyet göstermesi sağlanabilir. Finansal hizmet sunan kuruluşların kapsamı genişletilerek düzenlemelere getirilmiştir. Örneğin 26.06.2013 tarihli 28690 sayılı Ödeme ve Menkul Kıymet Mutabakat Sistemleri, Ödeme Hizmetleri ve Elektronik Para Kuruluşları Hakkında Kanun ile ödeme hizmeti sunacak diğer kurumlar da BDDK'a tabii hale getirilmiştir. Bu kurumların banka markasını taşıyarak düzenlemelere tabi olarak faaliyet göstermesi finansal erişebilirliği de arttıracaktır.

Hem anket sonuçları hem de banka şubelerinden yapılan işlemler incelendiğinde banka şubelerinden yapılan ve daha çok operasyon işlemleri ayrıştırılarak bu şubelerin franchise olarak yönetilmesi sağlanabilir. Şubeler express şubeler, standart şubeler, yatırım merkezleri, kurumsal/ticari şubeler ve özel bankacılık şubeleri olarak sınıflandırılabilir. Express banka şubeleri olarak adlandırılacak bu şubeler daha çok düşük gelirli müşteri grubuna hizmet ederek ürün başvuru merkezleri, şikayet yönetimi, para transferi, fatura ödemeleri gibi işlemlerin daha düşük maliyet ile yürütülmesini sağlayacaktır. Bu şubelerde nakit akışı düşük miktarlarla sınırlandırılacaktır. Nakit işlemleri ATM'ler aracılığı ile yapılacaktır. Yatırım şubeleri sermaye piyasası lisanslı personeller ile istihdam edilmiş, yatırım konusunda uzmanlaşmış şubeler olarak konumlandırılacaktır. Yatırım işlemleri hem şube ziyareti hem de telefon aracılığı ile yürütülebilecektir. Kurumsal/ticari şubeler daha çok proje kredileri sağlayan, proje ve yatırımları destekleyen şubeler olarak ayrıştırılacaktır. Mevcut kurumsal şubelerin bulunduğu bölgelerin kalkınmasında rol oynaması sağlanabilir.

Türkiye'de kayıt dışı ekonominin azaltılması ve tasarruf oranlarının artırılmasına yönelik çok sayıda çalışma yapılmaktadır. Anket sonucuna göre personelin güler yüzlü ve bilgili olması banka ile çalışma nedenleri arasında öne çıkmaktadır. Böylece sosyal ve çevresiyle ilişkilerin kuvvetli olan kendi bölgesini tanıyan ve kendini anlayan franchise şube yöneticilerinin varlığı banka şubesine uğrayan kesimi arttırmak ve maliyetleri düşürme açısından önemli olduğu uygulamaya göre çıkmıştır. Sonuç olarak bankacılık sektöründe franchise şube modeli, şube ağının ülke genelinde yaygınlaşması, maliyetleri düşürmesi yanında karlılığı arttırarak gelecekte uygulanabilir bir model olabilmesi açısından da önerilebilir. Bu çalışma gelecekte finansa sektöründe yeni yapılacak çalışmalara zemin hazırlayacaktır.

## KAYNAKÇA

### 1. Kitaplar

AYTEKİN, Haluk. "Bankacılık ve Finansal Terimler Sözlüğü", Palme Yayıncılık, 2008, Ankara

BALTHAZAR, Laurent." From Basel 1 to Basel 3", Palgrave Macmillan Press, 2006, NY, s.39-41

BESHEL, Barbara. "An Introduction to Franchising", IFA Educational Foundation, 2010, Washington, s.1-45

BRIGHAM, Eugene. F. ve DAVES, Philips. R. "Intermediate Financial Management", South-western cengage learning, 11.basım, 2013, s.356-404

CANBAŞ, Serpil. ve DOĞUNKANLI, Hatice. "Finansal Pazarlar", Beta yayınları, 2.baskı,1997, s.161-169

GÖÇMEN YAĞCILAR, Gamze. "Türk Bankacılık Sektörünün Rekabet Yapısının Analizi", BDDK Kitapları, No 10, 2011, s.1-185

KIDWELL, David. S. ve diğerleri, "Financial Institutions, Markets and Money", Wiley, 11.basım, 2012, s. 405-447

KAZGAN, Haydar. ÖZTÜRK, Murat. ve KORALTÜRK, Murat. "Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası", Creative Yayıncılık, 2000, s.51-146

KAZGAN, Haydar. ve diğerleri, "Osmanlı'dan Günümüze Türk Finans Tarihi", Creative Yayıncılık, 1.cilt, 1999, s.219-412

KAZGAN, Haydar. ve diğerleri, "Osmanlı'dan Günümüze Türk Finans Tarihi", Creative Yayıncılık, 2.cilt, 1999, s.1-112



MISHKIN, Frederic S. ve EAKINS, Stanley G. "Banking and the Management of Financial Institutions", The Prentice Hall Series in Finance, 7. baskı, 2011, s.208

ÖKÇÜN, Gündüz. "Türkiye İktisat Kongresi", Sermaye Piyasası Kurulu, 4. baskı, No 59, 1997, s.1-364

## **2. Makaleler**

ALLARD, Thomas. ve diğerleri "Reinventing The Branch: an Empirical Assessment of Banking Strategies to Environmental Differentiation", Journal of Retailing and Consumer Services, Sayı 16, 2009, s.442-450

ALLEN, Franklin. ve SANTOMERO, Anthony M. "The Theory of Financial Intermediation", Journal of Banking and Finance Sayı 21, 1998, s.1461-1485

ALON, Ilan. "Marks & Spencer: A Case Study In International Retailing"International Business Department of Business Administration and Economics State University of New York Brockport, Nisan 2000, s.1-13

ALTINAY, Levent. ve OKUMUŞ, Fevzi. "Franchise Partner Selection Decision Making", The Service Industries Journal, Sayı 30, No 6, 2010, s.929-946

ANDERSON, James C. ve NARUS, James A. "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships" Journal of Marketing, Sayı 54, No 1, 1990, s.42-58

ANDERSON, John. "Why Canada Needs Postal Banking", Canadian Centre for Policy Alternatives, Canadian Centre for Policy Alternatives, Ekim 2013,s.5-81

ANTIA, Kersi D. ZHENG, Xu. ve FRAZIER, Gary. L. "Conflict Management and Outcomes in Franchise Relationships: The Role of Regulation", Journal of Marketing Research, Sayı 50, 2013, s.577-589

ARBORE, Alessandro. ve BUSACCA, Bruno., "Customer Satisfaction and Dissatisfaction in Retail Banking: Exploring The Asymmetric Impact of Attribute Performances", Journal of Retailing and Consumer Services, Sayı 16, Np 4, 2009, s.271–280

ARICCA, G. Dell. "Assymetric Information and The Market Structure of the Banking Industry", FED Araştırma Bölümü, WP/98/92, Haziran 1998, s.3-31

AVKIRAN, Necmi. K., "Developing an Instrument to Measure Customer Service Quality in Branch Banking", International Journal of Bank Marketing, Sayı 12 No 6, s.10 - 18

BAER, Joan R. F. " Overview Of Federal And State Laws Regulating Franchises, Distributorships, Dealerships, Business Opportunities And Sales Representatives", Greensfelder Law, 1187671/V-2 , 2012, s.1-10

BARTH, James R. LI, Tong. ve LU, Wenling. "Bank Regulation in the United States", CESifo Economic Studies, 10-1093, 2009, s.1-29

BARTHELEMY, Jerome. "Agency and Institutional Influences on Franchising Decisions", Journal of Business Venturing, Sayı 26, 2011, s.93–103

BCG, "A Survivor's Guide to Organizations Redesign", The Boston Consulting Group, 2003

BDDK, "5411 nolu Bankacılık Kanunu", 01.11.2005 Tarihli Resmi Gazete, Sayı: 25953

BDDK, "Bankaların Destek Hizmeti Almalarına İlişkin Yönetmelik", Resmi Gazete, 5 Kasım 2011, Sayı 28106

BDDK, "Finansal Piyasalar Raporu", Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu Yayınları, Sayı 28, 2013, s.1-82

BDDK, "Krizden İstikrara Türkiye Tecrübesi", Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu Yayınları, 2010, s.1-86

BDDK, "Sorularla Basel III", Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu Yayınları, 2010, s.1-17

BDDK, "Türk Bankacılık Sektörü Genel Görünümü", Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu Yayınları, 2014, s.1-42

BDDK, "Türk Bankacılık Sektörü Temel Göstergeleri", Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu Yayınları, 2014, s.1-22

BERGER, Allen N. "The Economic Effects of Technological Progress: Evidence from the Banking Industry", Journal of Money, Credit, and Banking, Sayı 35, 2003, s.1-42

BERGER, Allen N. ve diğerleri, "Bank Concentration and Competition: An Evolution in the Making", Dünya Bankası Bank Concentration and Competition konferansı, 2003, s.1-23

BERTHAUD, Alexandre. ve DAVICO Gisela. "Global Panorama on Postal Financial Inclusion: Business Models and Key Issues", Universal Postal Union, Mart 2013, s.3-87

BICKERTON, Geoff. ve STEINHOF Katherine. "Banking On A Future For Posts?", 21st Rutgers University Conference on Postal and Delivery Economics, 2013, İrlanda, s.1-51

Birleşmiş Milletler, "Building Inclusive Financial Sectors for Development", International Conference on Financing for Development, 2006, s.1-178

Booz&Co, "Implementing the Customer Centric Bank The Rebirth of the Forgotten Branch", Booz&Co yayınları, s.1-4

BOSSONE, Biagio. "Circuit Theory of Banking and Finance", Journal of Banking and Finance, Sayı 25, 2001, s.857-890

BUGGENHOUT, Erik V. ve RAMAN, Daan. "A History Of ATM Violence", OWASP Chapter Meeting, 2014

BURKLE, Thomas. ve POSSELT, Thorsten. "Franchising as a Plural System: A Risk-based Explanation", Journal of Retailing, Sayı 84 No 1, 2008, s.39-47

CALABRIA, Mark. "Did Deregulation Cause the Financial Crisis?", Cato Policy Report, Sayı 16, No 4, 2009, s.1-8

Capgemini, "Trends in Retail Banking Channels: Improving Client Service and Operating Costs", Capgemini yayınları, 2012, s.1-19

CAPPIELLO, Lorenzo. ve diğerleri, "The Impact of The Euro On Financial Market", ECB Working Paper Series, No 598, 2006 s.4-109

CASSERLEY, Dominic. HARLE, Philipp. ve MACDONALD, James. "Should Commercial and Investment Banking be Separated?", McKinsey s.1-25

CEBİ, Ferhan. ZEREN, Zeynel. "A Decision Support Model for Location Selection: Bank Branch Case", Management of Engineering & Technology, 2008, s.1069-1074

CHAIA, Alberto. ve diğerleri, "Half the World is Unbanked", Financial Access Initiative Framing Note, 2009, s.1-17

CHANG, Chun E. ve KLEINER, Brian. "Managing for Excellence in the Food and Beverages Industry", Journal of Foodservice Business Research, Sayı 10 No 3, 2008 s.107-119

CHARI, V.V. ve PHELAN, Christopher. "On The Social Usefulness of Fractional Reserve Banking", Journal of Monetary Economics Sayı 65, 2014, s.1-13

CHU, Kam H. "Bank Mergers, Branch Networks and Economic Growth: Theory and Evidence from Canada, 1889–1926", Journal of Macroeconomics No 32, 2010, s.265–283

COŞKUN, M. Necat. ve diğerleri "Türkiye’de Bankacılık Sektörü Piyasa Yapısı, Firma Davranışları ve Rekabet Analizi" Türkiye Bankalar Birliği yayınları, No 280, 2012, s.1-213

CROSS, James C. ve WALKER, Bruce J. "Service Marketing and Franchising: A Practical Business Marriage" Business Horizons, Aralık 1987, Sayı 30 No 6, s.51-58

CSBS, "Community Bank in the 21st Century", Conference of State Bank Supervisors and the Federal Reserve System, 2014, s.1-65

D’ALCANTARA, G. ve GAUTIER, Axel. "The Postal Sector as a Vector Of Financial Inclusion", Annals of Public and Cooperative Economics, Sayı:84, No:22, 2013, s.119-137

DAVIES, Mark A. P. ve diğerleri, "A Model of Trust and Compliance in Franchise Relationships", Journal of Business Venturing, Sayı 26, No 3, 2011, s 321-340

Deloitte, "Evolving Models of Retail Banking Distribution", Deloitte Yayınları, 2008, s.1-16

DERMINE, Jean. "European Banking: Past, Present and Future", The Transformation of The European Financial System Central Banking Conferance, 2002, s.1-104

DEVILLEA, Aude. FERRIERB, Gary. D. ve LELEU Herve. "Measuring The Performance of Hierarchical Organizations: An Application to Bank Efficiency at The Regional and Branch Levels", Management Accounting Research No 25, 2014, s.30–44

Dünya Bankası, "Financial Inclusion", Global Financial Development Report, 2014

ELANGO, B. ve FRIED, Vance H. "Franchising Research: A literature Review and Synthesis", Journal of Small Business Management, Temmuz 1997, s.68-81

Ernst & Young, "Building The Bank of 2030", EY Yayınları, 2013, s.1-39

ESSAR, Pierre. RAFFALOVICH, Arthur. ve WALKER, Byron E. "History of Banking", The Journal of Commerce and Commercial Bulletin, Sayı 3, 1896, NY

FAZ, Xavier. ve MOSER, Ted. "Advancing Financial Inclusion through Use of Market Archetypes", CGAP, No 86, 2013, s.1-27

FED, "History Of Money and Banking in The U.S.", The Fed Today, 2009, s.13-20

FED, "The Role of Community Banks in The U.S. Economy", Federal Reserve Bank of Kansas City Yayınları, 2003, s.15-43

Federal Deposit Insurance Corporation, " International Banking ", Federal Deposit Insurance Corporation Regulations, 2003, s.1-48

GOBAT, Jeanne. "What is a bank?", IMF Finance & Development Journal, 2012, s.38-39

HANC, George. "The Future of Banking in America", FDIC Banking Review, Sayı 16, No 1, 2004, s.1-28

HANNAN, Timothy H. ve HANWECK, Gerald A. "Recent Trends in the Number and Size of Bank Branches: An Examination of Likely Determinants", Finance and Economics Discussion Series Divisions of Research, Statistics and Monetary Affairs Federal Reserve Board, Washington, 2008

HEFFERNAN, Shelagh. "Modern Banking", 1. baskı, İngiltere, John Wiley & Son, 2005

HESSE, Alexander. ENSOR, Benjamin. ve HOFFMAN, Beth. "Case Study: How SNS Bank Put The Web At The Heart Of Its New Multichannel Strategy", For eBusiness & Channel Strategy Professionals, 2010

HILDRETH, R. "The History of Banks: To Which is Added, a Demonstration of the Advantages and Necessity of Free Competition In the Business of Banking" Batoche Books Limited, 2001, Kanada. s.7-8

HIRTLE, Beverly. "The Impact of Network Size on Bank Branch Performance", Journal of Banking and Finance, No 31, 2007, s.3782–3805

KANDEMİR, Ahmet. " Dünya'da ve Türkiye'de Kalkınma Bankacılığı ve Kalkınma Finansmanı", Türkiye Kalkınma Bankası Araştırma Müdürlüğü, 2002, Ankara, s.1-62

KARTEPE, Osman M. YAVAŞ, Ugur. ve BABAKUŞ, Emin. "Measuring service quality of banks: Scale development and validation", Journal of Retailing and Consumer Services, Sayı 12, No 5, 2005, s.373–383

KAVALIAUSKE, Monika. ve VAIGINIENE, Erika. "Franchise Business Development Model: Theoretical Considerations", Verlas Teorija Ir Praktika Business Theory and Practice, Sayı 323 No 331, 2011

KAZGAN, Gülten. " Türkiye’de Ekonomik Krizler: (1929-2001)Nedenleri ve Sonuçları Üzerine Karşılaştırmalı Bir İrdeleme", 25-26-27 Eylül, DEGEV-Türkiye İş Bankası

KING Peter . ve TARBERT, Heath. "Basel III: An Overview", Wolters Kluwer Banking and Financial Services Policy Report, 2011, Sayı 30, No 5, s.1-18

KPMG, "There is Life in The Branch yet", KMPG Banking Customer Report, 2012, s.1-6

KRONER, Niels. "Stability and Profitability in Banking: The Handelsbanken Model" ISFI Conference Reykjavík, June 12th, 2013, s.1-31

KUGIEL, Lukasz. " Fund Transfer Pricing in a Commercial Bank", MSC in Finance and International Business, 2009, s.1-72

LAL, Rajiv. "Improving Channel Coordination Through Franchising", Marketing Science, Sayı 9, No 4, 1990, s.299-318

MARUYAMA, Masayoshi. ve YAMASHITA, Yu. "Franchise Fees and Royalties: Theory and Empirical Results", Springer Science and Business Media, Sayı 40, 2011, s.167-189

MATARRANZ, Victor. SCOPA, Enrico. ve VLAAR, Radboud. "Retail Distribution 2015 – Full Digitalisation with a Human Touch", McKinsey, 2011

Mc Donald's, "Think Big, Start Small, Scale Fast": Growing Customer Innovation at McDonald's" Emerging Innovation Mc Donald's, Sayı 29 No 3, 2006, s.21-22

MCCAULEY, Robert. MCGUIRE, Patrick. ve PETER, Goetz. "After The Global Financial Crisis: From International to Multinational Banking?", Journal of Economics and Business, Sayı 64, 2012, s.7-23

MCLAUGHLIN, Susan. "The Impact of Interstate Banking and Branching Reform: Evidence from the States", Current Issues In Economics And Finance, Sayı 1, No 2, 1995.

MUMDZIEV, Nada. ve WINDSPERGER, Josef. "The Structure of Decision Rights in Franchising Networks: A Property Rights Perspective", Entrepreneurship Theory and Practice, 1042-2587, 2011, s.449-465

NELSON, Paul. "Internet Banking: Gold Mine Or Money Pit?", Academy of Banking Studies Journal, Sayı 6, No 1, 2007

NORTON, Seth W. " Franchising, Brand Name Capital, And The Entrepreneurial Capacity Problem", Strategic Management Journal, Sayı 9, 1988, s.105-114



ONAY, Ceylan. ÖZSÖZ, Emre. "The Impact of Internet-Banking on Brick and Mortar Branches: The Case of Turkey", Journal of Financial Services Research, Sayı 44, No 2, 2012, s.187-204

ÖZKAN, Ahmet H. "Are the Customers of Participation Banks Noise Traders? The Case of Turkey", Procedia - Social and Behavioral Sciences, Sayı 109, 2014, s.554-589

PANCZEL, Z.T. "Franchising As A Model In Fast Food Industry", Annals of DAAAM for 2010 & Proceedings of the 21st International DAAAM Symposium, Vol 21, No 1, 2010, s.1475-1476

PETERSEN, Mark A. ve SCHOEMAN, Ilse. "Modeling of Banking Profit via Return-on-Assets and Return-on-Equity" Proceedings of the World Congress on Engineering, Sayı 2, 2008, UK

PING He. ve diğerleri, "Money, Banking, and Monetary Policy", Journal of Monetary Economics, Sayı 55, 2008, s.1013–1024

POLAT, Ali. " Katılım Bankacılığı: Dünya Uygulamalarına İlişkin Sorunlar-Fırsatlar; Türkiye İçin Projeksiyonlar", Türkiye Katılım Bankaları Birliği, Yayın No 1, 2009, İstanbul, s. 77-121

ROTHBARD, Murray N. "The Mystery of Banking", Ludwing von Mises Institute, 2. baskı, 2008 Alabama

RUBIN, Paul H. " The Theory Of The Firm And The Structure Of The Franchise Contract" Journal of Law and Economics, Sayı 21, No. 1, 1978, s. 223-233

SCOTT, James W. ve ARIAS, Jose C. "Banking Profitability Determinants", Business Intelligence Journal, Temmuz, 2011 Sayı 4 No 2, UK s.209-231

Sermaye Piyasası Mevzuatı, " 6362 Sayılı Sermaye Piyasası Kanununa Dayanılarak Çıkarılan Tebliğlerin ve Alınan Kurul İlke Kararlarının Numaralandırılmasına İlişkin Esaslar", 7.5.2015 tarih ve 29638 sayılı Resmi Gazete

SHERMAN, Matthew. "A Short History of Financial Deregulation in the United States", Center for Economic and Policy Research, 2009, s.1-14

STAIKOURAS, Christos K. ve WOOD, Geoffrey E. "The Determinants Of European Bank Profitability", International Business and Economics Research Journal, Sayı 3, No 6, UK, s.57-68

STEVEN, Michael C. " The Effect of Organizational Form on Quality: The Case of Franchising", Journal of Economic Behavior and Organization, Sayı 43, 2000, s.295-318

STIRBU, Corneliu. " Financial Market Integration in a Wider European Union", HWWA Discussion Paper, 2004, s.1-40

STIROH, Kevin J. "Diversification in Banking is Noninterest Income the Answer?", Newyork FED, 2002, s.1-26

VIVEKANANDAN, Luxmy. "Facilities offered by the Banks and Expectations of IT Savvy Banking Customers", Procedia-Social and Behavioral Sciences, Sayı 40, 2012, s.576–583.

WERNER, Richard A. "Can Banks Individually Create Money Out of Nothing? The Theories and The Empirical Evidence", International Review of Financial Analysis Sayı 36, 2014, s.1–19

WERNER, Richard A. "How Do Banks Create Money, and Why Can Other Firms Not Do The Same? An Explanation for The Coexistence of Lending and Deposit-Taking", International Review of Financial Analysis, Sayı 36, 2014, s.71–77

YILDIRIM, Mesut. "Banka Muhasebesi", TBB Yayınları, No 258, 2008, s.1-437

ZALATAR, Willy. F. "Quantifying Customers' Gender Effects on Service Quality Perceptions of Philippine Commercial Banks", Procedia-Social and Behavioral Sciences Sayı 57, 2012, s.268–274

### 3. İnternet Kaynakları

Accenture, " Bendigo and Adelaide Bank: Co-creating Banking Solutions with Local Communities",<http://www.accenture.com/Microsites/emerging-markets/Documents/pdf/Accenture-Bendigo-Case-Study-Final.pdf> (01.01.2015)

Accenture, "Banking 2016 Accelerating Growth and Optimizing Costs in Distribution and Marketing",  
<http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/FinancialServices/Accenture-Banking-2016.pdf> (21.10.2014), s.5

Adelaide ve Bendigo Bank, " Leadership, Collaboration, Innovation with Australian not-for profits" 2012,  
<http://www.google.com.tr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBsQFjAA&url=http%3A%2F%2Fcommunity21.com.au%2Fwp-content%2Fuploads%2F2014%2F04%2FC21-Report-2012-online-final-21.pdf&ei=k0CIVLKsEsGAUZPcgvK&usg=AFQjCNEP-kmaps3APFXxIjJ8SVi9fPkWgQ&bvm=bv.82001339,d.d24> (01.01.2015)

Adelaide ve Bendigo Bank, "About Us",[https://www.bendigoadelaide.com.au/public/about\\_us/index.asp](https://www.bendigoadelaide.com.au/public/about_us/index.asp) (01.01.2015)

Adelaide ve Bendigo Bank, "Community Bank Benefits", Bendigo and Adelaide Bank Limited ABN 11 068 049 178. AFSL 237879. (S48996) (07/14)

Adelaide ve Bendigo Bank, "Prospectus", 2014,  
[http://www.bendigobank.com.au/public/\\_\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0005/117932/Prospectus.PDF](http://www.bendigobank.com.au/public/___data/assets/pdf_file/0005/117932/Prospectus.PDF)(01.01.2014)

Agile Bank, "Flexing for the Future",  
[http://www.globalservices.bt.com/uk/en/campaign/BT\\_Agile\\_Bank](http://www.globalservices.bt.com/uk/en/campaign/BT_Agile_Bank) (02.04.2015)

AktifBank, "Hakkımızda", <http://www.aktifbank.com.tr/306.aspx> (04.01.2015)

Albaraka, "Katılım Bankacılığı Nedir?",  
[http://www.albarakaturk.com.tr/images/PartDocuments/Katilim\\_Bankaciligi\\_Sistemi\\_Nedir\\_.pdf](http://www.albarakaturk.com.tr/images/PartDocuments/Katilim_Bankaciligi_Sistemi_Nedir_.pdf) (21.10.2014), s. 7

Bank of England, "History of the Bank of England: The Old Lady"  
<http://www.bankofengland.co.uk/education/Documents/resources/postcards/history2.pdf> (23.11.2014)

Bank of Queensland, Offshore Investor Presentation, 2011,  
[https://www.boq.com.au/uploadedfiles/Offshore\\_Investor\\_Presentation\\_March\\_2011.pdf](https://www.boq.com.au/uploadedfiles/Offshore_Investor_Presentation_March_2011.pdf) (01.01.2015)

Bank of Queensland, "Strategy Update", 14 Kasım 2013,  
[http://www.boq.com.au/uploadedFiles/Shareholder/Strategy\\_Update\\_Investor\\_Pack\\_Nov2013.pdf](http://www.boq.com.au/uploadedFiles/Shareholder/Strategy_Update_Investor_Pack_Nov2013.pdf) (02.02.2015)

Bank of Queensland, "Company overview",  
[http://www.boq.com.au/aboutus\\_company\\_overview.htm](http://www.boq.com.au/aboutus_company_overview.htm) (01.01.2015)

Bank of Queensland, JP Morgan Investor Conference NY, 2008,  
[https://www.boq.com.au/uploadedFiles/JPM\\_050808.pdf](https://www.boq.com.au/uploadedFiles/JPM_050808.pdf) (01.01.2015)

BDDK, "Bankacılık Sektörü Yeniden Yapılandırma Programı",  
[https://www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Raporlar/Diger\\_Raporlar/15279C8914BD.pdf](https://www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Raporlar/Diger_Raporlar/15279C8914BD.pdf) (26.04.2015)

BERTHAUD-PURATA, Alexandre. "Postal Banking Worldwide Lessons for deepening financial inclusion and ensuring long-term viability of postal operators"  
[http://www.pewtrusts.org/~media/Assets/2014/07/FIN\\_Panel-2--Postal-Banking-Worldwide-by-Alexandre-BerthaudPurata.pdf](http://www.pewtrusts.org/~media/Assets/2014/07/FIN_Panel-2--Postal-Banking-Worldwide-by-Alexandre-BerthaudPurata.pdf)

BNP Paribas Fortis Franchise Sözleşmesi, 2014

BNP Paribas Fortis, "The Board of Executives' Report on the Business Activity of BNP Paribas Bank Polska SA Group in the First Half of 2013", [https://www.dbmakler.pl/files/db-upload/pap-message-files/14474228\\_2\\_BOEReport\\_H12013\\_ENG.pdf](https://www.dbmakler.pl/files/db-upload/pap-message-files/14474228_2_BOEReport_H12013_ENG.pdf) (01.01.2015)

Borsa İstanbul, "Hakkımızda", <http://www.borsaistanbul.com/kurumsal/borsa-istanbul-hakkinda/hakkimizda> (26.04.2015)

Canadian Union of Postal Workers, "The Future of Canada Post", 2010, [http://www.cupw.ca/multimedia/website/publication/English/PDF/2010/TheFutureofCanadaPost\\_Oct2010\\_E.pdf](http://www.cupw.ca/multimedia/website/publication/English/PDF/2010/TheFutureofCanadaPost_Oct2010_E.pdf)

Casesa Shapiro Group, "The Franchised Automobile Dealer: The Automaker's Lifeline" National Automobile Dealers Association, <http://www.nadafrontpage.com/upload/wysiwyg/Special%20Reports/BenefitsofFranchiseDealers.pdf> (21.12.2014)

Census, "2007 Economic Census Franchise Statistics", 2007, <http://www.census.gov/newsroom/releases/pdf/franchiseflyer.pdf> (13.11.2014)

Cepteteb, <http://www.cepteteb.com.tr/cepteteb-nedir> (26.04.2015)

DLA PIPER, "Hotel Franchising in Europe", [https://www.dlapiper.com/~/\\_media/Files/Insights/Publications/2012/02/Hotel%20franchising%20in%20Europe/Files/Hotel\\_Franchising\\_in\\_Europe/FileAttachment/Hotel\\_Franchising\\_in\\_Europe.pdf](https://www.dlapiper.com/~/_media/Files/Insights/Publications/2012/02/Hotel%20franchising%20in%20Europe/Files/Hotel_Franchising_in_Europe/FileAttachment/Hotel_Franchising_in_Europe.pdf) (01.02.2015)

Financial Information Forum, "The Commodity Futures Modernization Act and Single Stock Futures", 2001, <https://www.fif.com/docs/fifjune20.pdf> (23.11.2014)

Finansbank "Enpara.com", [http://tr.wikipedia.org/wiki/Finansbank\\_Enpara.com](http://tr.wikipedia.org/wiki/Finansbank_Enpara.com) (26.04.2015)

First Niagara Bank, "First Niagara Completes HSBC Branch Acquisition", 2014, [http://www.us.hsbc.com/1/PA\\_1\\_083Q9FJ08A002FBP5S00000000/content/new\\_usshare/unique\\_fragments/HSBC%20Home/About/Press%20Room/pdf/FirstNiagara\\_Release.pdf](http://www.us.hsbc.com/1/PA_1_083Q9FJ08A002FBP5S00000000/content/new_usshare/unique_fragments/HSBC%20Home/About/Press%20Room/pdf/FirstNiagara_Release.pdf)

First Niagara Bank, "Third Quarter Corporate Summary", 2014, [https://www.google.com.tr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBsQFjAA&url=https%3A%2F%2Fwww.firstniagara.com%2Fpdf%2Ffactsheet%2F&ei=uZalVOHoDJHraOb4gLgC&usg=AFQjCNHu0CP21\\_w-ri9XLRct14p71RK8Kg&bvm=bv.82001339,d.d2s](https://www.google.com.tr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBsQFjAA&url=https%3A%2F%2Fwww.firstniagara.com%2Fpdf%2Ffactsheet%2F&ei=uZalVOHoDJHraOb4gLgC&usg=AFQjCNHu0CP21_w-ri9XLRct14p71RK8Kg&bvm=bv.82001339,d.d2s)

GARP, "Foundations of Banking Risk", <http://www.garp.org/media/665284/fbr%20preview%20packet%20w%20o%20questions.pdf> (13.12.2014)

GUPTA, Sunil. "The Mobile Banking and Payment Revolution" The European Financial Review, 2013, [http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/The%20Mobile%20Banking%20and%20Payment%20Revolution1\\_b37fc319-e15f-46c8-b2f9-c0d4c8327285.pdf](http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/The%20Mobile%20Banking%20and%20Payment%20Revolution1_b37fc319-e15f-46c8-b2f9-c0d4c8327285.pdf) (28.12.2014)

Handelsbanken, "About the Group", [http://www.handelsbanken.se/shb/INeT/IStartSv.nsf/FrameSet?OpenView&id=HandelsbankenSEEnglish&navid=Z3\\_Corporate&sa=/shb/Inet/ICentSv.nsf/Default/q5168599A3B405A07C125734800350089?opendocument&iddef=corporate](http://www.handelsbanken.se/shb/INeT/IStartSv.nsf/FrameSet?OpenView&id=HandelsbankenSEEnglish&navid=Z3_Corporate&sa=/shb/Inet/ICentSv.nsf/Default/q5168599A3B405A07C125734800350089?opendocument&iddef=corporate)

Handelsbanken, "Annual Report 2013", [http://www.handelsbanken.se/shb/inet/icentrb.nsf/vlookuppics/handelsbankenrb\\_aboutthegroup\\_annual\\_report\\_and\\_sustainability\\_report\\_2013/\\$file/annual\\_report\\_and\\_sustainability\\_report.pdf](http://www.handelsbanken.se/shb/inet/icentrb.nsf/vlookuppics/handelsbankenrb_aboutthegroup_annual_report_and_sustainability_report_2013/$file/annual_report_and_sustainability_report.pdf) (29.03.2015)

HERMAN, Mario L. "History of Franchising", Riyadh Chamber of Commerce and Industry,

<http://www.riyadhchamber.org.sa/mainpage/astthmar/Documents/HistoryofFranchising.pdf> (14.11.2014)

HUMPHREY, David. ve diğerleri, "Cost Savings From Electronic Payments And Atms In Europe" Federal Reserve Bank Of Philadelphia,

<https://www.philadelphiafed.org/research-and-data/publications/working-papers/2003/wp03-16.pdf> (28.12.2014)

La Banque Postale, "2012 Corporate Social and Environmental Responsibility Overview",[http://www.google.com.tr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCAQFjAA&url=http%3A%2F%2Flegroupe.laposte.fr%2Fcontent%2Fdownload%2F23216%2F174350%2Fversion%2F1%2Ffile%2Frapport\\_RSE\\_2012\\_GB.pdf&ei=c1CoVLrAENjgapa4gOgF&usg=AFQjCNETTyv1DUy\\_StIb-njN-C29BNjAJA&bvm=bv.82001339,d.d2s](http://www.google.com.tr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCAQFjAA&url=http%3A%2F%2Flegroupe.laposte.fr%2Fcontent%2Fdownload%2F23216%2F174350%2Fversion%2F1%2Ffile%2Frapport_RSE_2012_GB.pdf&ei=c1CoVLrAENjgapa4gOgF&usg=AFQjCNETTyv1DUy_StIb-njN-C29BNjAJA&bvm=bv.82001339,d.d2s) (03.01.2015)

La Banque Postale, "Registration Document 2013 Annual Financial Report",[http://www.google.com.tr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBsQFjAA&url=http%3A%2F%2Flegroupe.laposte.fr%2Fen%2Fcontent%2Fdownload%2F23448%2F175805%2Fversion%2F1%2Ffile%2FLeGroupeLaPoste\\_2013\\_Registratio nDocument.pdf&ei=V06oVLyTI8HYauyagMgL&usg=AFQjCNGCDtRsii4-HgxTGP46FeLJHDKHrg&bvm=bv.82001339,d.d2s](http://www.google.com.tr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBsQFjAA&url=http%3A%2F%2Flegroupe.laposte.fr%2Fen%2Fcontent%2Fdownload%2F23448%2F175805%2Fversion%2F1%2Ffile%2FLeGroupeLaPoste_2013_Registratio nDocument.pdf&ei=V06oVLyTI8HYauyagMgL&usg=AFQjCNGCDtRsii4-HgxTGP46FeLJHDKHrg&bvm=bv.82001339,d.d2s) (03.01.2015)

LIEWELLYN, David T. "50 Years Of Money And Finance: Lessons And Challenges" Larcier,[http://www.suerf.org/doc/doc\\_4e732ced3463d06de0ca9a15b6153677\\_1993\\_suerf.pdf](http://www.suerf.org/doc/doc_4e732ced3463d06de0ca9a15b6153677_1993_suerf.pdf) (19.05.2015)

Mc Donalds, Franchise Şartları, <http://www.mcdonalds.com.tr/franchising-sistemi> (25.10.2014)

MMA, "Mobile Banking Overview", 2009,  
<http://www.mmaglobal.com/files/mbankingoverview.pdf> (28.12.2014)

Moody's, "Credit Opinion: Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien",  
[http://www.raiffeisen.at/eBusiness/services/resources/media/360904199136826255-370909096745596032\\_629499770519299546-623194109376326823-1-7-NA.pdf](http://www.raiffeisen.at/eBusiness/services/resources/media/360904199136826255-370909096745596032_629499770519299546-623194109376326823-1-7-NA.pdf)  
(03.01.2015)

Odea Bank, "Genel Müdürün Mesajı" <http://www.odeabank.com.tr/tr-TR/Odeabank-Hakkinda/Sayfalar/genel-mudur-mesaji.aspx> (26.04.2015)

Post Bank, "Delivering the Post Bank: Financial Services for People, Communities and Small Businesses at the Post Office", 06.07.2009,  
[http://www.cwu.org/assets/\\_files/documents/sep\\_10/cwu\\_\\_1285767409\\_Postbank\\_Coalition\\_-\\_Deliverin.pdf](http://www.cwu.org/assets/_files/documents/sep_10/cwu__1285767409_Postbank_Coalition_-_Deliverin.pdf) (02.01.2015)

Post Bank, "The Case for a Post Bank",  
<http://www.fsb.org.uk/policy/assets/postbank.pdf> (02.01.2015)

PostBank, "The Postbank", [https://www.postbank.com/postbank/en/au\\_history.html](https://www.postbank.com/postbank/en/au_history.html)  
(02.01.2015)

Poste Italiane, "Investor Presentation", 2013,  
[http://www.posteitaliane.post/resources/english/editoriali/pdf/PosteItaliane\\_InvestorPresentationJune2013.pdf](http://www.posteitaliane.post/resources/english/editoriali/pdf/PosteItaliane_InvestorPresentationJune2013.pdf) (03.01.2015)

PTT, "2013 İşletme Yıllığı",  
<http://www.ptt.gov.tr/sx/ptt/docs/file/2013IsletmeYilligi.pdf>

PTT, "PTT Kredi İşlemleri" <http://www.ptt.gov.tr/sx/ptt/#banka/1> (04.01.2015)



PTT, "Tarihçe", <http://www.ptt.gov.tr/sx/ptt/#ptt/3> (04.01.2015)

PTT, "Ürün ve Hizmetler", <http://www.ptt.gov.tr/sx/ptt/#banka/2> (04.01.2015)

PWC, "Redefining the Mission for Banks' Call Centers Cut Costs, Grow Sales, or Both", [http://www.strategyand.pwc.com/media/uploads/Redefining\\_Mission\\_for\\_Banks\\_Call\\_Centers.pdf](http://www.strategyand.pwc.com/media/uploads/Redefining_Mission_for_Banks_Call_Centers.pdf) (28.12.2014)

PWC, "Reinventing Banking Branch Network", [http://www.pwc.com/en\\_US/us/financial-services/publications/viewpoints/assets/pwc-reinventing-banking-branch-network.pdf](http://www.pwc.com/en_US/us/financial-services/publications/viewpoints/assets/pwc-reinventing-banking-branch-network.pdf) (04.01.2015)

Raiffeisen Bank, "Historical Timeline", [http://www.rbinternational.com/eBusiness/01\\_template1/829189266947841370-829188968716049154\\_829601505693631049-829601505693631049-NA-2-EN.html](http://www.rbinternational.com/eBusiness/01_template1/829189266947841370-829188968716049154_829601505693631049-829601505693631049-NA-2-EN.html) (03.01.2015)

Raiffeisen Bank, "Public Relations", [http://www.rbinternational.com/eBusiness/01\\_template1/829189266947841370-829189148030934104-851866760012481181-NA-2-EN.html](http://www.rbinternational.com/eBusiness/01_template1/829189266947841370-829189148030934104-851866760012481181-NA-2-EN.html) (03.01.2015)

ROQUET, Grey. "The History And Regulation of Franchising ", Rogerson Business Services, <http://www.rogeronbusinessservices.com/docs/TheHistoryAndRegulationOfFranchising.pdf> (14.11.2014)

Statista, "Global online banking penetration in April 2012, by region" <http://www.statista.com/statistics/233284/development-of-global-online-banking-penetration/> (28.12.2014)

TBB, " İllere ve Bölgelere Göre Özet Bilgiler", <https://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/--2013---illere-ve-bolgelere-gore-ozet-bilgiler-/1334> (17.05.2015)

TBB, " İllere ve Bölgelere Göre Özet Bilgiler", <https://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/--2013---illere-ve-bolgelere-gore-ozet-bilgiler-/1334> (17.05.2015)

TCMB, "Çekirdek Yükümlülüklerine Sağlanacak Desteğe İlişkin Basın Duyurusu", 21 Ekim 2014 <http://www.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/cc205d93-4c83-4b07-8c4c-46e67ee33a91/DUY2014-72.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=cc205d93-4c83-4b07-8c4c-46e67ee33a91> (07.12.2014)

TEB, "Tarihçe", <http://www.teb.com.tr/teb-hakkinda/tarihce/> (26.04.2015)

The International Center for Social Franchising, "Investing in Social Franchising", 2012, <http://www.the-icsf.org/wp-content/uploads/2012/09/ICSF-Social-Franchising-Complete-Report.pdf> (21.12.2014)

TMSF, "TMSF'ye İntikal Eden Bankalar", <http://www.tmsf.org.tr/intikaleeden.bankalar.tr> (15.02.2015)

Türkiye Bankalar Birliği, "50. Yılında Türkiye Bankalar Birliği ve Türkiye'de Bankacılık Sistemi 1958-2007", 2008 No:262, <http://www.tbb.org.tr/Content/Upload/Dokuman/808/2tbb50yil.pdf> (21.10.2014), s.4  
Türkiye Bankalar Birliği, "Banka ve Şube Sayıları", <https://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/banka-bilgileri/banka-ve-subesayilari/70> (03.11.2014)

Türkiye Bankalar Birliği, "İllere ve Bölgelere Göre Banka, Şube, Nüfus, Mevduat ve Kredilerin Dağılımı", <http://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/--2013---illere-ve-bolgelere-gore-banka,-sube,-nufus,-mevduat-ve-kredilerin-dagilimi/1343> (03.11.2014)

Türkiye Bankalar Birliği, "Kuruluş", <http://www.tbb.org.tr/tr/tbb/hakkında/kurulus/10>  
(01.12.2014)

U.S. Department of The Treasury, "Report to The Congress on The Impact of The Gramm-Leach-Bliley Act On Credit To Small Businesses And Farms" 2005,  
[http://www.treasury.gov/about/organizational-structure/offices/Domestic  
Finance/Documents/glba\\_section\\_109\\_report\\_v8.pdf](http://www.treasury.gov/about/organizational-structure/offices/DomesticFinance/Documents/glba_section_109_report_v8.pdf) (23.11.2014)

VERHOEVEN, Mirjam. "SNS Bank, The Next Practise",  
[http://www.idg.se/polopoly\\_fs/1.416889.1321540197!mirjam.pdf](http://www.idg.se/polopoly_fs/1.416889.1321540197!mirjam.pdf)  
Ziraat Bankası "Video Teller Machine (VTM)",  
<http://www.ziraatbank.com.tr/en/Retail/DirectBanking/Pages/VideoTellerMachine.aspx>  
(05.04.2015)