

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

GÜLDEN AKYOL

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİRLEŞME VE SATIN ALMALARLA BÜYÜME  
EĞİLİMLERİ: OSMANLI BANKASI-GARANTİ BANKASI BİRLEŞMESİNİN REKABET  
GÜCÜNE ETKİLERİNİN İNCELENMESİ

Danışman

Prof. Dr. Fulya SARVAN

İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2009

## İÇİNDEKİLER

<b>TABLolar</b>	iv
<b>ŞEKİLLER</b>	vi
<b>GRAFİKLER</b>	vii
<b>ÖZET</b>	viii
<b>ABSTRACT</b>	ix
<b>ÖNSÖZ</b>	x
<b>GİRİŞ</b>	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİRLEŞME VE SATIN ALMALAR YOLUYLA BÜYÜME VE BANKACILIK REKABET GÜCÜ GÖSTERGELERİ

1.1. Banka Kavramı ve Bankaların Sınıflandırılması.....	3
1.1.1. Banka Kavramı ve Bankaların İşlevleri.....	3
1.1.2. Bankaların Sınıflandırılması.....	5
1.1.2.1. Sermaye Yapılarına Göre Bankalar.....	6
1.1.2.2. Faaliyet Alanlarına Göre Bankalar.....	6
1.1.2.3. Küçük, Orta ve Büyük Bankalar.....	7
1.1.2.4. Uzmanlaşmış ve Uzmanlaşmamış Bankalar.....	8
1.1.2.5. Perakende ve Toptancı Bankacılık.....	9
1.1.2.6. Holding Bankacılığı.....	10
1.2. Bankacılık Sektöründe Birleşme ve Satın Almalar Yoluyla Büyüme.....	11
1.2.1. Birleşme ve Satın Alma Kavramları.....	11
1.2.1.1. Banka Birleşmelerinin Nedenleri.....	13
1.2.1.2. Banka Birleşmelerinin Amaçları, Yararları ve Sakıncaları.....	14
1.2.2. Banka Birleşmelerinin Yapısal Türleri.....	16
1.2.2.1. Yatay Birleşmeler.....	16
1.2.2.2. Dikey Birleşmeler.....	16
1.2.2.3. Topluluk Birleşmeleri.....	17
1.2.2.4. Yerel ve Sınır Ötesi Birleşmeler.....	17
1.2.3. Banka Birleşmelerinin Süreci.....	18
1.2.3.1. Strateji Evresi.....	18

1.2.3.2. Araştırma, İnceleme ve Değerlendirme Evresi.....	21
1.2.3.3. Sonuçlandırma ve Entegrasyon Evresi.....	23
1.3. Bankacılık Sektöründe Rekabet Gücü Göstergeleri.....	25
1.3.1. Performans Karnesi Analizi.....	26
1.3.1.1. Performans Karnesi Kavramı.....	26
1.3.1.2. Performans Karnesinin Dört Temel Boyutu.....	31
1.3.1.2.1. Finansal Boyut.....	32
1.3.1.2.2. Müşteri Boyutu.....	32
1.3.1.2.3. Süreçler Boyutu.....	33
1.3.1.2.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu.....	35
1.3.2. Oran (Rasyo) Analizi.....	35
1.3.3. Veri Zarflama Analizi.....	40
1.3.4. CAMELS Analizi.....	41
1.3.5. Analitik Hiyerarşi Süreç Analizi.....	44

## İKİNCİ BÖLÜM

### BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİRLEŞME VE SATIN ALMALARIN REKABET GÜCÜNE ETKİLERİ

2.1. Bankacılık Sektöründeki Birleşme ve Satın Almaların Bölgeler İtibariyle İncelenmesi...48	48
2.1.1. Bankacılık Sektöründe Birleşme ve Satın Almaların Tarihsel Süreci.....	48
2.1.2. Amerika Bankacılık Sektöründeki Birleşme ve Satın Almalar.....	49
2.1.3. Avrupa Bankacılık Sektöründeki Birleşme ve Satın Almalar.....	55
2.1.3.1. Avrupa Birliği Ülkeleri.....	57
2.1.3.2. Doğu Avrupa Ülkeleri.....	61
2.1.4. Asya Bankacılık Sektöründeki Birleşme ve Satın Almalar.....	64
2.1.5. Türk Bankacılık Sektöründeki Birleşme ve Satın Almalar.....	68
2.2. Bankacılık Sektöründeki Birleşme ve Satın Almaların Rekabet Gücüne Etkileri.....	73
2.2.1. Amerika Bankacılık Sektöründeki Birleşme ve Satın Almaların Rekabet Gücüne Etkileri.....	73
2.2.2. Avrupa Bankacılık Sektöründeki Birleşme ve Satın Almaların Rekabet Gücüne Etkileri.....	82
2.2.2.1. Avrupa Birliği Ülkeleri.....	83
2.2.2.2. Doğu Avrupa Ülkeleri.....	87
2.2.3. Asya Bankacılık Sektöründeki Birleşme ve Satın Almaların Rekabet	

Gücüne Etkileri.....	92
2.2.4. Türk Bankacılık Sektöründeki Birleşme ve Satın Almaların Rekabet Gücüne Etkileri.....	94

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### GARANTİ BANKASI VE OSMANLI BANKASI BİRLEŞMESİNİN REKABET GÜCÜNE ETKİLERİNİN İNCELENMESİ

3.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi.....	101
3.1.1. Araştırmanın Amacı.....	101
3.1.2. Araştırmanın Kapsamı.....	101
3.1.3. Araştırmanın Yöntemi.....	101
3.2. Araştırmanın Bulguları ve Yorumu.....	102
3.2.1. Garanti Bankası-Osmanlı Bankası Birleşmesi.....	102
3.2.1.1. Garanti Bankası ve Osmanlı Bankası ile İlgili Genel Bilgi.....	102
3.2.1.2. Garanti Bankası.....	102
3.2.1.3. Osmanlı Bankası.....	104
3.2.1.4. Garanti Bankası'nın Osmanlı Bankası'nı Satın Alma Nedenleri.....	105
3.2.1.5. Garanti Bankası-Osmanlı Bankası Birleşme Süreci.....	107
3.2.1.5.1. Strateji Evresi.....	107
3.2.1.5.2. Araştırma, İnceleme ve Değerlendirme Evresi.....	109
3.2.1.5.3. Sonuçlandırma ve Entegrasyon Evresi.....	111
3.2.2. Birleşmenin Rekabet Gücüne Etkilerinin Performans Karnesi Boyutlarıyla Analizi.....	113
3.2.2.1. Finansal Boyut Analizi.....	113
3.2.2.2. Müşteri Boyutu Analizi.....	123
3.2.2.3. Süreçler Boyutu Analizi.....	129
3.2.2.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu Analizi.....	139
<b>SONUÇ</b>	144
<b>KAYNAKÇA</b>	146
<b>ÖZGEÇMİŞ</b>	150

**TABLolar**

Tablo 1.1. Finansal Boyutta Kullanılan Performans Ölçütleri	32
Tablo 1.2. Müşteri Boyutunda Kullanılan Performans Ölçütleri	33
Tablo 1.3. Süreçler Boyutunda Kullanılan Performans Ölçütleri	34
Tablo 1.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutunda Kullanılan Performans Ölçütleri	35
Tablo 2.1. Macaristan Bankacılık Sektöründe Banka Sayısı	63
Tablo 2.2. Türkiye Bankacılık Tarihindeki Banka Birleşmeleri	69
Tablo 2.3. Türk Bankacılık Sektöründe Yeniden Yapılandırma Sürecinde Gerçekleşen Banka Birleşmeleri	71
Tablo 2.4. Brezilya Bankacılık Sektöründeki Bankaların Yoğunlaşma Oranları	75
Tablo 2.5. Arjantin'de Finansal Kuruluşlar ve Şubeler 1991-2001	76
Tablo 2.6. Arjantin Bankacılık Sektörü Yoğunlaşma Oranları	77
Tablo 2.7. Arjantin Bankacılık Sektöründe Piyasa Payı	78
Tablo 2.8. Meksika Bankacılık Sektöründe Yabancı Bankaların Payı 1997-2004	79
Tablo 2.9. Meksika Bankalarının Aktif ve Özkaynak Getirileri	80
Tablo 2.10. Malezya Bankacılık Sistemi Şubat 2001	81
Tablo 2.11. AB Bankacılık Sektöründe Kredi Kuruluşlarının Toplam Aktifleri ve Personel Sayısı	84
Tablo 2.12. AB Bankacılık Sektöründe Kredi Kuruluşlarının Sayısı	85
Tablo 2.13. AB Bankacılık Sektöründe Beş Büyük Kredi Kuruluşunun Toplam Aktifler İçindeki Payı	86
Tablo 2.14. Macaristan Bankacılık Sektöründe Yabancı Bankaların Sektör Toplam Aktiflerindeki Payı	87
Tablo 2.15. Macaristan Bankacılık Sektöründe Yoğunlaşma	88
Tablo 2.16. Macaristan Bankacılık Sektöründe Karlılık	89
Tablo 2.17. Polonya Bankacılık Sektöründe Banka Sayısı, Banka Gruplarının Toplam Aktifler İçindeki Payı	90
Tablo 2.18. Polonya Bankacılık Sektöründe Yoğunlaşma Oranları	91
Tablo 2.19. Türk Bankacılık Sektöründe Banka ve Şube Sayısı	96
Tablo 2.20. Türk Bankacılık Sisteminde Yoğunlaşma	97
Tablo 2.21. Türk Bankacılık Sektöründe Personel Sayısı	97
Tablo 2.22. Türk Bankacılık Sektöründe Grupların Sektör Payları	98
Tablo 2.23. Türk Bankacılık Sisteminde Kredilerin Dağılımı	99
Tablo 2.24. Türk Bankacılık Sisteminde ATM ve Kart Sayıları	99

Tablo 3.1. Garanti Bankası'nın Birleşme Öncesi ve Sonrası Müşteri Profili	112
Tablo 3.2. 31.12.2000 Doğu Grubu'nun Sahip Olduğu Bankaların Birleşme Öncesi Karşılaştırılması	114
Tablo 3.3. Birleşme Öncesi ve Sonrası Yabancı Para Açık Pozisyonu	115
Tablo 3.4. Bankaların Birleşme Öncesi Güvenilirlik Oranlarının Birleşme Sonrasına Etkisi (31.10.2001)	115
Tablo 3.5. Bankaların Yıllar İtibari ile Takipteki Alacaklar Provizyonları ve Kredileri	116
Tablo 3.6. 31.10.2001 Mali Tablolarına Göre Birleşme Konusu Bankaların Kaynak Kullanım Maliyeti Oranları	117
Tablo 3.7. Faiz Dışı Giderlerin Toplam Aktiflere Oranlaması	117
Tablo 3.8. Faiz Dışı Gelirlerin Toplam Aktiflere Oranlaması	118
Tablo 3.9. Garanti Bankası Toplam Aktifler, Özsermaye ve Net Kar Rakamları	119
Tablo 3.10. Garanti Bankası Finansal Oranları ve Sektör Ortalamaları	120
Tablo 3.11. Personel Giderlerinden Beklenen Tahmini Tasarruf	121
Tablo 3.12. İşletme Giderlerinden Beklenen Tahmini Tasarruf	122
Tablo 3.13. Merkezileşme ile Birlikte Beklenen Yıllık Fayda	123
Tablo 3.14. Garanti Bankası Birleşme Öncesi ve Sonrası Pazar Payları	124
Tablo 3.15. Garanti Bankası Birleşme Öncesi ve Sonrası Kredi ve Mevduat Pazar Payları	124
Tablo 3.16. Garanti Bankası Birleşme Sonrası Hesap Adetleri ve Pazar Payları	125
Tablo 3.17. Garanti Bankası Birleşme Öncesi ve Sonrası Kredi Kartı Pazar Payı	128
Tablo 3.18. Garanti Bankası Birleşme Sonrası Başlıca ABACUS Göstergeleri	130
Tablo 3.19. Başlıca ABACUS Göstergeleri	130
Tablo 3.20. Garanti Bankası Birleşme Öncesi ve Sonrası Şube ve Personel Sayıları	139
Tablo 3.21. Garanti Bankası Personel Profili	140

**ŞEKİLLER**

Şekil 1.1. Kaplan ve Norton'un Geliştirdiği İlk Performans Karnesi	27
Şekil 1.2. Performans Karnesinin Stratejileri Harekete Geçirmesi	28
Şekil 1.3. Strateji Haritası	29
Şekil 1.4. Banka Performans Değerlendirme Sisteminin Hiyerarşik Yapısı	45
Şekil 1.5. Finansal Olmayan Performans Kriterleri Hiyerarşisi	46

**GRAFİKLER**

Grafik 3.1. Garanti Bankası ve Sektör Ortalamaları (Kar/Toplam Aktif) Karşılaştırması 120

Grafik 3.2. Garanti Bankası ve Sektör Ortalamaları (Kar/Özsermaye) Karşılaştırması 121



## ÖZET

Bu çalışmanın amacı, bankacılık sektöründe birleşme ve satın almalar yoluyla büyüme eğilimlerini ve bu bağlamda birleşme ve satın almaların rekabet gücüne etkilerini incelemektir. Çalışma sonunda bankacılık sektöründe rekabet gücü göstergeleri olarak performans karnesi boyutlarının analizi Garanti Bankası-Osmanlı Bankası birleşmesi örneğinde gerçekleştirilecektir.

Çalışma üç bölümde gerçekleştirilmiştir. Birinci bölümde, banka kavramı ve bankaların işlevleri incelenmiş olup bu temelde bankaların sınıflandırılması yapılmıştır. Bankacılık sektöründe birleşme ve satın almalar yoluyla büyüme eğilimleri bağlamında birleşme ve satın alma kavramları irdelenmiş ve birleşmelerin avantaj ve dezavantajları üzerinde durulmuştur. Banka birleşmelerinin yapısal türleri, birleşme çeşitlerine göre belirlenmiş ve bankaların birleşme süreçleri evreler halinde incelenmiştir. Daha sonra ise bankacılık sektöründe rekabet gücü göstergesi olarak performans karnesi kavramı incelenmiş olup performans karnesinin maddi ve maddi olmayan gösterge unsurlarını içeren dört temel boyutu belirlenmiştir.

Çalışma bankacılık sektöründeki birleşme ve satın almaların bölgeler itibariyle incelenmesini amaçlamaktadır. Bu doğrultuda ikinci bölümde bankacılık sektöründeki birleşme ve satın almaların tarihsel sürecine değinilmiş olup birleşme ve satın almalar Amerika, Avrupa ve Asya bankacılık sektörleri temelinde incelenmiştir. Amerika bankacılık sektörü Latin Amerika ülkeleri, Avrupa bankacılık sektörü Avrupa Birliği ve Doğu Avrupa ülkeleri, Asya bankacılık sektörü ise Güneydoğu Asya ülkeleri çerçevesinde değerlendirilmiştir.

Çalışmanın son bölümünde, Türk bankacılık sektöründe meydana gelmiş olan Garanti Bankası-Osmanlı Bankası birleşme örneği üzerinde durulmuş olup bu birleşmenin nedenleri incelenmiş ve birleşmenin süreçleri strateji evresi, araştırma ve değerlendirme evresi, sonuçlandırma ve entegrasyon evresi şeklinde üç evre olarak irdelenmiştir. Garanti Bankası-Osmanlı Bankası birleşmesine yönelik bulgular, birleşmenin rekabet gücüne etkilerini performans karnesinin dört temel boyutu olan finansal boyut, müşteri boyutu, süreçler boyutu ve öğrenme ve gelişme boyutunun analizi ile değerlendirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Bankacılık Sektörü, Birleşme ve Satın Almalar, Performans Karnesi

# **MERGERS AND ACQUISITIONS IN THE BANKING SECTOR: OSMANLI BANKASI-GARANTI BANKASI MERGER'S COMPETITIVE STRENGTH INDICATORS**

## **ABSTRACT**

The purpose of the study is to examine expansion trends and competitive strength indicators by mergers and acquisitions in the banking sector. In the end of the study, balanced scorecard dimensions analyze that competitive strength indicators is to be performed as Garanti Bankası-Osmanlı Bankası merger example in the banking sector.

The study consists of three chapters. Under first chapter, bank concept and bank's functions is mentioned and bank's categorization is made. In the banking sector, expansion trends by mergers and acquisitions context mergers and acquisitions concepts are considered and merger's advantages and disadvantages are assessed. Bank mergers kinds and mergers processes are researched by phases. After than balanced scorecard concept as competitive strength indicators is examined and balanced scorecard's tangible and intangible indicators that have four dimension are determined.

The purpose of the study is to be examine mergers and acquisitions concerning regions. Under second chapter, mergers and acquisitions in the banking sector are mentioned by historical process and mergers and acquisitions's is researched in the America, Europe and Asia banking sectors. America banking sector as Latin America countries, Europe banking sector as the European Union and East Europe countries, Asia banking sector as Southeast Asia countries are evaluated.

The last chapter contains Garanti Bankası-Osmanlı Bankası example that happened in the Turkish banking sector. This merger's reasons and merger process as three phases (strategic phase, research and evaluation phase, finalization and integration phase) are researched. This merger's findings is analysed by balanced scorecard for four basic dimensions with financial, customer, operation ana learning-development dimensions.

**Key Words:** Banking Sector, Mergers and Acquisitions, Balanced Scorecard

## ÖNSÖZ

Çalışmam boyunca çalışmama olan katkılarından ve bana gösterdikleri ilgi ve destek için;

Danışmanlığımı kabul ederek çalışmam süresince bana yol gösteren, yardım eden ve destek olan hocam Sayın Prof. Dr. Fulya SARVAN'a,

Düşüncelerine başvurduğum ve yardımlarını aldığım hocalarım Sayın Yrd. Doç. Dr. Koray ÇETİN'e ve Yrd. Doç. Dr. Koray DUMAN'a,

Çalışmalarına daima destek veren anne ve babam Nejla-Turan AKYOL'a,

Biricik kardeşim Mine AKYOL'a,

Teşekkür ederim

Gülden AKYOL

Antalya, 2009

## GİRİŞ

Dünya ekonomisine yön veren piyasa güçleri içinde olmak, globalleşme ile artan risklere karşı daha fazla koruma sağlamak, daha istikrarlı bir finansal yapı oluşturmak ve kaynakları en etkin şekilde değerlendirmek amacıyla maliyetleri azaltmak gibi sebeplerden dolayı finans sektörünün öncüsü olan bankalar birleşme ve satın alma yoluna gitmişlerdir. Değişen dünya düzeni, uygulanan ekonomi ve siyaset politikaları, küreselleşme ve yayılcı büyüme yaklaşımları birçok işletmeyi sadece buldukları çevrede faaliyet yapmalarının yeterli olmayacağı fikrine sürüklemiş ve değişimin kaçınılmaz bir gerçek olduğu tespitini sağlamıştır. Bu doğrultuda hayatta kalabilmek ve piyasa rekabetini sürdürülebilir kılmak amacıyla bankalar da büyüyerek ulusal sınırların dışına çıkma politikalarını izlemişlerdir.

Günümüzde ölçek ekonomisinden yararlanmak ve özellikle sinerji yaratmak amacıyla bankalar coğrafi genişleme adına büyüme yöntemleri olarak birleşme ve satın almaları tercih etmektedirler. Teknolojinin hızla değişmesi hizmet ve ürün çeşitliliğini artırmış bu bağlamda bankaların güçlerini birleştirme yoluyla büyümeleri teşvik edilmiştir. Birleşme ve satın almaların yaygınlaşması sonucu bankalar piyasalarda hakimiyeti ele geçirme ve piyasayı yönlendirme gücü elde etmişlerdir.

Birçok sektörde olduğu gibi bankacılık sektöründe de birleşme ve satın almaların yaygınlaşması nedeniyle sektörde daha güçlü bir konuma sahip olan bankaların birleşme sonrasında rekabet gücüne olan etkilerinin değerlendirilmesi önemli hale gelmiştir. Buradan hareketle birleşme sonrasında oluşan yeni yapının sektörde rekabet edebilir ve fark yaratacak uygulamalarda yer alabilir konuma ulaşması beklenmektedir.

Çalışmanın amacı, bankacılık sektöründeki birleşme ve satın almaların rekabet gücüne etkilerini Garanti Bankası-Osmanlı Bankası birleşmesi örnek olayı bağlamında performans karnesi boyutlarını kullanarak incelemektir. Bu inceleme sonucunda bu birleşmenin Garanti Bankası'nın rekabet gücüne etkileri ve çok yönlü bir değerlendirme sistemi olarak performans karnesi boyutları ile ilgili çıkarımlarda bulunulacaktır. Bu birleşmeyi inceleyerek Garanti Bankası'nın birleşme sonrası performansını ve bu performansın bankanın sektördeki rekabet gücüne etkilerini performans karnesinin hem finansal hem de finansal olmayan boyutları çerçevesinde değerlendirilecektir. Buradan hareketle çalışmanın birinci bölümünde, banka ve bankaların sınıflandırılması kavramları üzerinde durularak birleşme ve satın almalar yoluyla büyüme eğilimleri incelenmiştir. Banka birleşmelerinin türleri ve birleşme süreçleri

anlatılarak birleşme aşamaları işlenmiştir. Daha sonra bankacılık sektörü rekabet gücü göstergeleri bağlamında beş farklı yöntem irdelenmiş olup bu yöntemler performans karnesi analizi, oran (rasyo) analizi, veri zarflama analizi, CAMELS analizi ve analitik hiyerarşi süreç analizidir. Çalışmanın son bölümünde birleşme örneğinin hem finansal hem de finansal olmayan boyutlarının bir arada değerlendirilmesi bakımından çok boyutlu bir inceleme sağlayan performans karnesi analizinin dört temel boyutu yardımıyla bu örnek olay incelenecektir.

İkinci bölümde, bankacılık sektöründeki birleşme ve satın almalar bölgeleri itibariyle incelenmiş olup sektördeki birleşme ve satın almalar tarihsel süreçleri ve yer aldıkları bölgelerin bankacılık sistemlerinde ne gibi oluşumlar yarattıkları bakış açısından değerlendirilmiştir. Bu bağlamda Amerika bankacılık sektörü gelişmekte olan piyasalar temelinde Latin Amerika ülkeleri çerçevesinde, Avrupa bankacılık sektörü Avrupa Birliği ülkeleri ve Doğu Avrupa ülkeleri temelinde, Asya bankacılık sektörü Güneydoğu Asya ülkeleri temelinde ve Türk bankacılık sektörü ise sektörde meydana gelen birleşmeler ve sisteme olan etkileri temelinde incelenerek bu bölgelerdeki birleşme ve satın almaların rekabet güçlerine olan etkileri araştırılmıştır.

Çalışmanın son bölümünde, Garanti Bankası'nın birleşme sonrası performansını değerlendirmek amacıyla kullanılan performans ölçütlerine yönelik bulgular bankacılık sektörüne ait diğer performans değerlendirme yöntemleri bağlamında çok boyutlu bakış açısı yoluyla değerlendirme sağlaması açısından birleşmenin rekabete olan etkisi performans karnesinin finansal boyutu ve finansal olmayan müşteri, süreç, öğrenme ve gelişme boyutları ile incelenmeye çalışılmıştır.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİRLEŞME VE SATIN ALMALAR YOLUYLA BÜYÜME VE BANKACILIK REKABET GÜCÜ GÖSTERGELERİ**

#### **1.1. Banka Kavramı ve Bankaların Sınıflandırılması**

Bankalar, gerçek ve tüzel kişilerin belli bir zaman için harcamadıkları paraları toplayarak, bunları kredi ve plasman yoluyla değerlendirmeye çalışan işletmelerdir. Fakat bankaların temel görevlerinin kredi ticareti yapmak olduğu düşüncesine dayanan bu tanımın yanında, bankaları, yaptıkları çeşitli işlemlerden biri ya da diğerini ön plana alarak, başka türlü tanımlamak da mümkündür. Bankayı halkın belli zaman içinde harcamadığı paraları kabul ederek, bunları nema getirir şekilde ikraz ve plase eden, ödemelerde aracılık, para nakli, senet tahsili, emanet kabulü gibi çeşitli hizmetler gören bir işletme şeklinde tanımlamak uygun olur.

##### **1.1.1. Banka Kavramı ve Bankaların İşlevleri**

4389 sayılı Bankalar Kanunu'nun 2. maddesine göre bankalar, banka adı altında Türkiye'de kurulan kuruluşlar ile yurtdışında kurulu bankaların Türkiye'deki şubeleri olarak ifade edilmektedir. Geniş anlamda banka, para ve sermaye konularına ait her çeşit işlemleri yapan, düzenleyen, özel veya kamusal işletmelerin bu alandaki her türlü gereksinimlerini karşılayan bir ekonomik birimdir (Aslan, 2004: 5).

Bütün dünya dillerinde bazı değişikliklerle ifade edilen "banka" terimi İtalyanca "banco" kelimesinden gelmektedir. Banco sözcüğünün İtalyanca'daki anlamı masa, sıra ya da tezgah demektir (Parasız, 2005: 101). Banka kavramının tanımını yapmak oldukça güçtür, çünkü bankaların zaman içinde faaliyet alanları değişmiş ve sunmuş oldukları hizmetler çeşitlenmiş, ekonomik ve teknolojik alanlardaki gelişmelerden dolayı farklı banka tanımları yapılmıştır. (Aslan, 2004: 4). Bankaların, finansman kapasitesi bulunan ekonomik kutuptan, finansman açığı olan ekonomik kutba doğru kaynak aktarması olarak bilinen ekonomik fonksiyonu yüzyıllar boyunca hep aynı kalmıştır (Çivi, 1985: 18).

Banka denildiğinde ilk akla gelen ticari bankacılıktır. Diğer bankalar (kalkınma ve yatırım bankaları) ticaret bankacılığından esinlenerek oluşmuştur (Aslan, 2004: 4). Ticaret bankaları, geniş kitlelerden mevduat ve diğer isimler altında geri ödenmesi gereken fonlar

(kaynaklar) kabul eden ve kendi hesabına kredi veren, ekonomide kayıtsal para yaratan mali kurumlar veya girişimler olarak tanımlanmaktadır (Akgüç, 1992: 5).

Bankalar, diğ er finansal kurumların yeterli ölçüde gelişmediğ i ekonomilerde finansal sistemin veya pazarların temel taşlarını oluşturmaktadırlar. Bankacılığ ın özellikle ticaret bankacılığ ının günümüzdeki temel işlevleri şöyle özetlenebilir (Akgüç, 1992: 5):

- Aracılık yapmak,
- Kaynaklara akıcılık sağ lamak,
- Fonları hareketlendirmek,
- Kaynak kullanımını iyileştirmek,
- Kısa süreli fonları, büyük ölçekli uzun süreli fonlar haline dönüştürmek,
- Kayıtsal (kaydi) para ve banka parası yaratmak,
- Para politikasının etkinliğini artırmak,
- Uluslararası ticareti geliştirmek,
- Gelir ve servet dağılımını etkilemektir.

Kalkınma bankaları gelişmekte olan ülkelerde yatırım sermayesi noksanını gidermek ve teknik yardım sağlamak yoluyla, girişimcilerin yatırım yapmak konusundaki kaygılarını ortadan kaldırmak ve böylelikle endüstriyel gelişmeyi hızlandırmak amacını güden finansal kurumlardır (Aslan, 2004: 6). Kalkınma bankalarının gelişmekte olan ülkelerdeki işlevleri ş unlardır (Akgüç, 1992: 9):

- Sanayi sektörüne uzun süreli kredi sağ lamak,
- İç kaynakları harekete geçirerek sanayi sektörüne yönlendirmek,
- Sermaye piyasasının gelişmesine olanak hazırlamak,
- Girişimcilere teknik yardımda bulunmak,
- Yeni yatırım alanlarında öncülük yapmak,
- Kalkınma planlarının uygulanmasına, gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak,
- Umut verici, karlı, uygun yatırım alanları konusunda etüd ve araştırmalar yapmak,
- Yurtdış ından özellikle finansman kurumlarından sağ lanacak kaynak ve teknik yardımı sanayi sektörüne aktarmaktır.

Yatırım bankaları sermaye piyasasının en önemli aracı kurumlarıdır. Yatırım bankaları, sermaye piyasasının gelişmiş olduğ u ekonomilerde, özellikle menkul değ er ticareti

yapmak ve/veya menkul değer çıkarımlarına aracılık yapmak yoluyla, işletmelerin orta ve uzun süreli fon gereksinimlerinin karşılanmasında önemli roller oynayan finansal kurumlardır. Yatırım bankalarının ekonomideki başlıca işlevleri şöyle özetlenebilir (Akgüç, 1992: 9):

- Birikimlerin menkul değerlere yatırılması yolu ile fon gereksinimi duyan işletmelere akmasını sağlamak,
- Sermaye piyasasının gelişmesine katkıda bulunmak,
- Çıkarılmış menkul değerlerin (finansal varlıkların) geniş kitlelere dağıtımını sağlamak,
- Gerek girişimcilere gerekse birikim sahiplerine danışmanlık yapmak,
- Menkul değerlere yatırım yapan birikimcilerin çıkarlarını korumaktır.

### **1.1.2. Bankaların Sınıflandırılması**

Bankaların sınıflandırılması çeşitli şekillerde yapılmaktadır. Bankalar örgütlenmenin yasal niteliklerine göre (şahıs şirketleri şeklindeki bankalar, sermaye şirketleri şeklindeki bankalar, özel yasalarla kurulmuş bankalar), mülkiyet yapılarının niteliklerine göre (özel, kamu, karma ve yabancı bankalar), şube sayılarına göre (tek şubeli ve çok şubeli bankalar), satın alma gücü üretebilme niteliklerine göre (satın alma gücü üretebilen ve satın alma gücü üretemeyen bankalar), örgütlenme alanlarının yaygınlığına göre (uluslararası ölçekli bankalar, ulusal ölçekli bankalar, bölgesel bankalar ve yerel bankalar), faaliyet konularının niteliklerine göre (tek amaçlı (uzman) ve çok amaçlı (karma) bankalar), ekonomik fonksiyonlarının özelliklerine göre (merkez bankaları, ticaret ve mevduat bankaları, yatırım ve kalkınma bankaları, tarım bankaları, maden bankaları, ipotek ve emlak bankaları, halk bankaları) sınıflandırılmaktadır.

Bu çalışmadaki sınıflandırma sermaye yapılarına göre bankalar, faaliyet alanlarına göre bankalar, küçük, orta ve büyük ölçekli bankalar, uzmanlaşmış ve uzmanlaşmamış bankalar, perakende ve toptancı bankacılık, holding bankacılığı şeklinde olacaktır. Bazı bankalar, birden fazla grubun içinde yer alabilmektedir. Çeşitli ülkelerdeki banka sistemleri birbirleriyle karşılaştırıldıklarında az veya çok farklılık göstermektedirler. Bununla birlikte ticari banka sistemi yapısı içerisinde aşağıdaki oluşumlar gözlenmektedir.



### 1.1.2.1. Sermaye Yapılarına Göre Bankalar

Sermaye yapılarına göre bankalar iki grupta incelenmektedir (Aslan, 2004: 7). Kamu Bankaları, sermayelerinin büyük bir çoğunluğu devlete ait olan bankalar şeklinde ifade edilmektedir. T.C. Ziraat Bankası, Halk Bankası, Vakıflar Bankası gibi bankalar kamu bankalarıdır. Özel Bankalar, sermaye paylarındaki çoğunluğunun, doğrudan ya da dolaylı olarak özel girişimcilere ait olan bankalardır. Türkiye İş Bankası, Yapı Kredi Bankası, Garanti Bankası bu gruba örnek olan bankalardır.

### 1.1.2.2. Faaliyet Alanlarına Göre Bankalar

Faaliyet alanlarına göre bankalar ticaret bankaları, kalkınma bankaları, yatırım bankaları, özel kanunla kurulmuş bankalar ve özel finans kurumları (İslami Bankacılık) olarak sınıflandırılmaktadırlar.

Ticaret bankaları, halkın tasarruflarını mevduat olarak toplayan ve bunları müşterilerine kısa vadeli kredi şeklinde kullandıran bankalardır. Bu bankalar tüm ticari faaliyete katılan bankaları ifade etmektedir. Asıl amaçları kar elde etmek olan ticaret bankaları, yurt dışından fon sağlayarak ve yurt içinden yurt dışına fon göndererek, finansman ihtiyacını karşılamaya çalışan bankalardır (Takan, 2001: 57). Kalkınma bankaları, kalkınmada öncelikli yöre ve sektörlerin finansman ihtiyaçlarını gidermek amacıyla kurulan bankalardır. Türkiye Sınai Kalkınma Bankası ve Türkiye Kalkınma Bankası bu türden bankalardır.

Yatırım bankaları, sermaye piyasasının gelişmiş olduğu ekonomilerde, özellikle menkul değer ticareti yapan veya menkul değer çıkarmalarına aracılık yapan, işletmelerin orta ve uzun vadeli fon gereksinmelerini karşılayan finansal kurumlardır. Yatırım Bank, Park Yatırım Bankası, Tekfen Bank yatırım bankalarına örnek olarak verilebilecek bankalardır (Akgüç, 1992: 9). Özel kanunla kurulmuş bankalar, özel bir amacı gerçekleştirmek için bir yasa ile kurulan bankalardır. Örneğin, küçük esnafın fon sıkıntısını gidermek amacıyla kurulan Halk Bankası özel bir yasa ile kurulmuştur. Aynı şekilde çiftçilere kredi sağlamak amacıyla kurulan Ziraat Bankası da özel yasa ile kurulmuş bir bankadır (Aslan, 2004: 7-8). Özel finans kurumları, İslam dini esaslarına göre faizin yasak olarak kabul edilmesi anlayışını benimseyen tarafların kurduğu ve faiz yerine kar payı (temettü) dağıtımını esas alan finansal kurumlardır. Albaraka Türk bu tür bir finansal kurumdur.

Özellikle son 30 yılda önem kazanan İslam Bankacılığı, çoğunlukla Pakistanlı ekonomistlerin yoğun çabaları ile geliştirilmeye çalışılmakta ve İslam Bankacılığı'nın, günümüz ekonomik sistemine değişik bir yaklaşım, değişik bir yöntem olduğu savunulmaktadır (Akgüç, 1992: 162). İslam ülkeleri arasında sermaye hareketlerini canlandırarak, işbirliğini ve kaynak transferlerini gerçekleştirecek ve İslami ilkelere göre faaliyet gösterecek uluslararası İslami Bankacılık fikri, özellikle Suudi Arabistan Kralı Faysal tarafından desteklenmiştir. 1975'te Suudi Arabistan Krallığı'nın etkin desteği ile İslam Kalkınma Bankası kurulmuştur. Özel finans kurumlarının amaçları (Takan, 2001: 16):

- İslam ilkelerini ekonomik hayata uygulamak,
- Tasarrufları doğrudan yatırımlara yönlendirerek istihdam sağlamak ve böylece sosyo-ekonomik amaçlara ulaşmayı kolaylaştırmak,
- Dengeli bir finans sistemi kurmak,
- Çeşitli bankacılık hizmetlerinin İslami ilkeler doğrultusunda yapılmasını sağlamak,
- Faizli bir sistem içerisinde yaşayabilmek, başarı sağlayabilmek için, kar fırsatlarından yararlanmak şeklinde sıralanmaktadır.

İslam Bankacılığı'nın en belirgin özelliği, İslam dünyasında faizin haram sayılması nedeniyle, faizsiz bir ekonomik sistem geliştirmeye çalışmasıdır (Akgüç, 1992: 160-169). İslam Bankacılığı'nın dayandığı iki temel, paranın bir mal değil, bir değişim aracı, bir finansman ölçüsü olması, emeğini ortaya koyanla sermayesini ortaya koyanın her sonuca birlikte katlanması ilkesidir. Türkiye'de bankalar dışında özel finans kurumlarının veya İslami esaslara göre bankacılık yapacak kurumların oluşturulmasının ekonomik nedenleri; özellikle İslam dünyasında hızla yayılan faizsiz bankacılık yapan kurumların Türkiye'ye getirebilecekleri yabancı sermayeden yararlanmak, faizin haram olduğu inancıyla birikimlerini bankalara yatırmayan kişilerin bu birikimlerini mali sisteme çekmek ve değerlendirmek şeklinde özetlenebilir.

### **1.1.2.3. Küçük, Orta ve Büyük Bankalar**

Küçük, orta ve büyük banka tanımında ölçek kavramı ele alındığı zaman banka ölçeğinin değerlendirilmesinde sermaye ya da özsermaye, istihdam edilen personel sayısı, şube sayısı, bankanın kullandığı toplam kredi veya toplam mevduatı gibi bazı ölçütler kullanılmaktadır (Takan, 2001: 20). Büyük bankalar yaptıkları iş hacminin çeşitliliği, şube sayısı ve güvenilirliği ile küçük bankalar karşısında büyük bir ayrıcalığa sahiptirler.

Böylelikle büyük bankalar mali piyasada belirleyicilik rolünü ellerinde tutmaktadırlar. Diğer taraftan, bazı ülkelerde büyük bankaların egemen olduğu bir bankacılık sistemi ortaya çıkabilmektedir. Ünite bankacılığı da denilen küçük bankaların büyük bir kısmının yalnız bir faaliyet yeri vardır.

Özellikle küçük ve orta ölçekli bankalar aile işletmeleri şeklindedir. Orta ve küçük ölçekli bankaları büyük bankalardan ayıran en önemli nokta, bu bankaların işletmelerle, kişilerle ve bankalarla ilişkilerinin doğrudan olmasıdır (Parasız, 2005: 123). Batı ekonomilerinde orta ve küçük ölçekli bankaların hukuksal statüleri farklılık göstermektedir. Banka sermayelerinin önemli bir kısmı gerçek kişilerin ve özellikle de yöneticilerin ya da ailelerin elinde bulunabilmektedir.

#### **1.1.2.4. Uzmanlaşmış ve Uzmanlaşmamış Bankalar**

Ekonomide belirli amaçları gerçekleştirmek için kurulmuş özel işlevleri olan ve belirli sektör ve/veya işlemlerin finansmanında uzmanlaşmış bankalar ihtisas bankaları olarak nitelendirilmektedir (Akgüç, 1992: 282). İhtisas bankaları, genellikle diğer ülkelerde de olduğu gibi, Türkiye’de de devlet tarafından kamusal sermayeli bankalar olarak kurulmuştur. İhtisas bankaları, daha çok dış ticaretin finansmanında, sanayi kesimine orta ve uzun süreli kaynak sağlanmasında, konut sektörü finansmanında, yerel yönetimlerin özellikle altyapı yatırımlarının gerektirdiği finans gereksinmelerinin karşılanmasında, küçük sanayici esnaf ve sanatkarların desteklenmesinde (mesleki kredilerin verilmesinde) uzmanlaşmışlardır.

Uzmanlaşmış bankalar bankacılık hizmetlerinin sadece bir kısmını yapan bankalardır. Bu tür bankalara örnek olarak yatırım ve kalkınma bankaları verilmektedir. Özellikle gelişmiş ülkelerde bu tür bankalara çok rastlanmaktadır (Takan, 2001: 20). Önceki yıllarda bankacılık alanında uzmanlaşmaya önem verilirken, günümüzde bankacılığın artan rekabet koşullarında yaşamlarını sürdürebilmek için uzmanlık alanları dışındaki bankacılık faaliyetlerini de yaptıkları gözlenmekte ve bankacılık hizmetlerinde uzmanlaşmak yerine, vade ve müşteri konusunda fazla ayırım yapmadan her türlü hizmeti sağlayan bir anlayışın yaygınlaştığı gözlenmektedir.

### 1.1.2.5. Perakende (Retail) ve Toptancı (Wholesale) Bankacılık

Perakendeci bankacılık, genellikle küçük hacimli işleri yapan, toplumun geniş bir kesiminin finansal ihtiyaçlarını karşılayan çok şubeli bankacılıktır (Takan, 2001: 22). Perakende bankacılık (retail banking) her köşe başında bir şube esasına dayanır. Bu bankalar geniş bir alana yayılmış küçük, orta ve büyük ölçekli firmaların yoğun kredi taleplerini karşılamak üzere kurulurlar (Parasız, 2005: 129). Perakende bankacılık, mevduat bankacılığı (deposit banking), şube bankacılığı (branch banking) ve ticari bankacılık (commercial banking) şeklinde de adlandırılmaktadır. Perakendeci bankalar çok geniş bir yelpazeye yayılı küçük hacimli standart işlemler yapmaktadır.

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra ekonomik faaliyetlerin gelişmesi ile büyük ölçekli firmalar ortaya çıkmıştır. Böylelikle belirli konularda uzmanlaşmış bankalara ihtiyaç duyulmuştur. Büyük firmaların finansal ihtiyaçlarını karşılayabilecek, sorunlarına çözümler önerebilecek, hızlı çalışan banka arayışları artmıştır. Bu ihtiyaçların karşılanabilmesi için toptancı bankalar gelişmeye başlamıştır (Takan, 2001: 22). Son yıllarda büyük şirketlerin özgül finansal isteklerini karşılayabilecek, sorunlarına paket çözümler önerebilecek, Euro-tahvil, Euro-pay senedi, Euro-finansman bonusu, Interbank (bankalar arası) para piyasaları gibi toptancı piyasalarda iş yapan hızlı çalışan banka arayışları artmıştır (Parasız, 2005: 130).

Toptancı bankacılık genel olarak, müşterilerden gelen büyük tutarlı kredi taleplerini karşılamak üzere başka firmalardan, uluslar arası para ve sermaye piyasalarından büyük tutarlı fonlar temin eden, müşterileriyle yakın ilişki içinde bulunan, hızlı karar alıp uygulayabilen, az sayıda şube ile uzman personel ile çalışan, müşterilerinin bütün finansal taleplerini karşılamaya çalışan bankalar olarak tanımlanmaktadır (Takan, 2001: 23). Toptancı bankacılığı perakendeci bankacılıktan ayıran özellikler şunlardır (Parasız, 2005: 130):

- Çalışma alanları farklıdır,
- Yüksek riskli sermaye yatırımlarına girişebilirler,
- İşlemler toptancı niteliktedir (büyük tutarlı fonlarla çalışılır),
- Toptancı bankalar bazı alanlarda uzmanlaşmaktadır,
- Fon kaynaklarını daha çok uluslararası mali piyasalardan sağlarlar,
- Fon maliyetleri perakendeci bankalardan daha düşüktür,
- Çabuk karar alma mekanizmasına sahiptir,
- Birkaç şube, birkaç uzman ve geniş uluslararası örgütlenme ağına sahiptir,

- Çok uluslu şirketler, büyük firmalar ve hükümetle iş yapmaktadırlar,
- Nitelikli personel çalıştırmaktadır,
- Rekabet güçleri yüksektir.

Toptancı bankacılık anlayışı içine giren bankalar şubelerini birleştirerek ve merkezileştirerek daha rasyonel bir çalışma düzenini seçerler. Perakendeci bankalar kapattıkları verimsiz şubeler yerine bu amaca uygun yer, personel ve teknik donanım ile bireysel ağırlıklı çalışabilecekleri spesifik şubeler açma yolunu seçmektedir (Parasız, 2005: 132). Toptancı bankacılık, Türkiye’de 1980 sonrası serbest faiz uygulaması, ihracatın teşvik edilmesi, ithalata serbestlik getirilmesi, kontrollü esnek döviz kuru sistemine geçiş, yabancı bankaların şube açmalarına izin verilmesi, bankalar arası para ve döviz piyasalarının kurulması, iletişim ve bilgisayar alanında yaşanan önemli gelişmeler sonucu gelişmeye başlamıştır.

#### **1.1.2.6. Holding Bankacılığı**

Holding bankacılığı ile bir bankanın yönetim ve denetiminin bir holding kuruluşuna ait olması ifade edilmektedir. Holding bankacılığını, bir bankanın iştirakler yolu ile holding haline gelmesi olgusundan ayırmak gerekir. Çok ortaklı, mülkiyeti yaygın bir banka, yaptığı iştiraklerle bir holding şekline dönüşebilir, ancak, bu holding bankacılığı ile ifade edilen olayın dışında bir olgudur (Akgüç, 1992: 66). Holding bankacılığı, doğrudan veya dolaylı olarak bir ya da daha fazla bankaya bir bankanın sahip olması veya kontrol etmesi ya da bir bankanın, sermayesinin çoğunluğunun bir holdingin kontrolünde olması şeklinde tanımlanmaktadır (Takan, 2001: 21).

Holdingleşme, beraberinde holding bankacılığını da gündeme getirmiştir. Holding bankacılığının gelişmesindeki nedenler; hızla büyüyen firmaların, grupların finansman gereksinimlerini, az bir özkaynakla çok geniş bir kaynağı denetim altına alma, diğer bir deyişle holdingleşmenin piramitleşme etkisinden yararlanma, finansal pazarlarda fon akımlarını denetim altında tutma, kamuoyunda bankası olan holding görüntüsü imajı yaratarak itibar sağlama, herhangi bir mali bunalım halinde holdinge bağlı kuruluşlara fon sağlanmasını güvence altına alma, diğer holdinglerle rekabette geri kalmama, holding banka modelini uygulayan gruplara özenme gibi güdülerdir (Akgüç, 1992: 66-67). Holding bankacılığının sakıncaları ise şöyledir (Takan, 2001: 22):

- Firmalar arasındaki rekabette bankası bulunan holdingler, bankası olmayan holdinglere karşı finansman teminini daha ucuza maletmektedirler. Bu sonuç rekabet eşitsizliğine neden olmaktadır.
- Holdingin işletmeleri finansman sıkıntısına düştüklerinde Bankalar Kanunu'ndaki kısıtlamalar göz ardı edilerek finansman ihtiyaçları holding bankaları tarafından karşılanmaktadır.

## **1.2. Bankacılık Sektöründe Birleşme ve Satın Almalar Yoluyla Büyüme**

### **1.2.1. Birleşme ve Satın Alma Kavramları**

Birleşme ve satın alma kavramları aslında firmaların büyüme isteğinden ortaya çıkmıştır. Büyüme iki şekilde olmaktadır (Takan, 2001: 791). İç büyüme, firmaların kendi imkanlarıyla yarattıkları veya dışarıdan sağladıkları kaynakları yeni yatırımlara tahsisi yoluyla olmaktadır. Dış büyüme, bir firmanın diğer firma veya firmaların tamamını ya da bir bölümünü ele geçirerek yönetimlerinin denetim altına alınmasıdır. Böylelikle birleşme ve satın almalar dış büyümeyi sağlayan bir uygulama biçimidir. Birleşme ve satın almalar özellikle 20. yüzyılın başından itibaren önem kazanmış ve Batı ülkelerinde uygulanmaya başlanmıştır.

Füzyon, birden fazla firmanın yalnız ekonomik yönden değil aynı zamanda hukuken tek bir birlik haline gelmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Takan, 2001: 792-793). Füzyon iki şekilde uygulanmaktadır. Birinci uygulanma biçimi satın alarak birleşmek, diğer uygulanma biçimi ise birleşmedir. Satın alma (devralma), bir firmanın, diğer firma ya da firmaları tüm aktif ve pasifleriyle devir ya da satın alması, devralınan firma ya da firmaların tüzel kişiliklerinin ortadan kalkması şeklinde tanımlanmaktadır. Birleşme (konsolidasyon), iki veya daha fazla firmanın bir araya gelerek tüzel kişiliklerini kaybetmesi ve yeni bir tüzel kişilik oluşturmaları olarak ifade edilmektedir.

Bankacılık sektöründeki bu dönüşüm olumsuz gelişmelere karşı verilen tepkilerin sonrasında ortaya çıkmıştır. Bankacılık sektörünün çeyrek yüzyıl içerisinde yaşadığı üç olumsuz gelişme vardır (Takan, 2001: 795). Bunlar:

- 1973 yılındaki petrol krizi ve bankacılık sektöründeki fon fazlası rezervin oluşması,
- 1981-1982 yıllarında dış borç krizi ve sektörün geri dönmeyen krediler ile sarsılması,

- Doğu bloğundaki çözümlenin ardından hemen gelen Meksika'daki "Tekila Krizi" ve sonrasında Japonya'da başlayıp Güneydoğu Asya ülkelerini sarsan finansal krizdir.

Gerek hukuksal gerekse teorik açıdan banka birleşmeleri (merger) ile satın almaları (acquisition) arasında bazı tanımsal farklılıklar bulunmaktadır. Bir bankanın diğer bir banka ile yeni bir kurumsal yapı oluşturması ve tüzel kişiliklerden en az birinin sona erdirilmesi banka birleşmesi olarak tanımlanmaktadır (Erdoğan, 2002: 39). Banka birleşmelerinde her iki bankanın da tüzel kişiliği sona erdirilerek yeni bir banka kimliği altında faaliyete devam edilebileceği gibi bankalardan bir tanesinin tüzel kişiliği sona erdirilerek diğer bankanın ismi altında da faaliyet sürdürülebilmektedir.

Bir bankanın bir başka bankayı tüm aktif ve pasifleriyle iktisap etmesi ve devralınan bankanın tüzel kişiliğinin sona ermesine ise banka satın alması (acquisition) denmektedir (Erdoğan, 2002: 39). Banka birleşmeleri ve banka devralmaları asıl itibarıyla herhangi bir farklılık göstermemektedir. Birden fazla farklı banka, tek bir yapı altında toplanmakta ve belli bir entegrasyon süreci geçirerek yeni bir kurum oluşturmaktadır. Birleşmeler ve devralmalar bazı durumlarda gönüllü yapılabilmekte, bazı durumlarda ise kamu otoriteleri tarafından zorunlu tutulmaktadır.

4389 sayılı Bankalar Kanunu'nun 18. Maddesinin 1. fıkrası bankaların devir, birleşme ve tasfiyelerini ele almaktadır. 4389 sayılı kanunun 18. Maddesinin 1. fıkrasına göre, "Türkiye'de faaliyette bulunan bankaların birinin diğer bir veya birkaç banka ile veya bütün borç, alacak veya mevduatını Türkiye'de faaliyette bulunan diğer bir bankaya devretmesi, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Üst Kurulu'nun iznine bağlanmıştır". Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu'nun 27 Haziran 2001 tarih ve 24445 sayılı Resmi Gazete'de yayınladığı, Bankaların Birleşme ve Devirleri Hakkında Yönetmeliğin 5.Maddesi uyarınca Banka Birleşmeleri ve Banka Devralmaları Türk Hukukunda "Birleşme, birden çok bankanın tüzel kişilikleri sona ermek suretiyle tüm hak, alacak, borç ve yükümlülüklerinin yeni kurulacak bir bankaya devrini", "Devir ise; bir veya birden çok bankanın tüm hak, alacak, borç ve yükümlülükleriyle ve tüzel kişilikleri sona ermek suretiyle mevcut bir bankaya devrini" ifade eder şeklinde tanımlanmıştır. Buna göre, "iktisap" ifadesi ile tanımlanan birleşme, diğer yapı üzerinde kontrolü sağlama anlamındadır (Şahözkan, 2003: 40). Hemen hemen bütün banka birleşmelerinde, bankalardan birinin diğerinin üstünde kontrol sağlamak suretiyle iktisap edenin belli olduğu bir durumun oluştuğu ifade edilmektedir.

Bankacılıkta birleşmelere tam birleşme (full merger) adı verilmektedir. Aktif toplamı açısından birbirleri ile yakın büyüklükte olan iki bankanın birleşmesine tam birleşme denilmekte ve bu tür birleşmeler sinerji yaratmak için seçilen bir birleşme yöntemi olmaktadır (Palombo, 1997: 5). Genellikle pek çok birleşmede iki veya daha fazla ünite tek bir ekonomik yapı haline gelmektedir (Şahözkan, 2003: 40). Buna göre, bağımsız birimlerin birinin ya da her ikisinin bağımsızlığının ortadan kalkarak bütünleşmesi; satın alma yoluyla birleşme ve birleşme olarak iki şekilde gerçekleşmektedir.

### **1.2.1.1. Banka Birleşmelerinin Nedenleri**

Banka birleşmelerine son yıllarda sadece ABD’de değil birçok gelişmiş ülkede sıkça rastlanmaya başlanmıştır. Finans dünyasındaki kıyasıya rekabetin çok büyük ve çok yönlü boyutlara ulaşmış olduğu hatta bu rekabetten dolayı bankacılık sisteminde daralmaların meydana geldiği günümüzde, özellikle banka birleşmelerinin çıkış noktası artan rekabetten korunmak amacını taşımaktadır (Takan, 2001: 793). Firmalar arası füzyonun (satın alma veya birleşmenin) temel amacı bağımsız olarak faaliyetlerini sürdüren firmaların birleşmeleri halinde, varlığını devam ettirecek firmanın ya da yeni kurulacak firmanın, füzyona katılan firmaların bireysel piyasa değerleri toplamından daha yüksek bir değere sahip olmasıdır.

Küresel boyutta hızlı bir ilerleme gösteren serbestleşme eğilimi bankacılık sektörünün öncülüğünde sürerken bir taraftan da bu eğilimin doğurduğu yeni yapılanmaya uyumunu da zorunlu kılmıştır. Nitekim bu çerçevede sektörden ve hükümetlerden gelen istekler sektöre yönelik yeni düzenlemeleri gündeme getirmiştir (Takan, 2001: 795). Bankacılık sektörünün serbestleşme sürecine uyum göstermesine yönelik bu düzenlemeler bir anlamda sektöre yönelik finansal baskının da ortadan kalkması şeklinde ele alınabilir. Bu süreç bankaların fon kaynak ve kullanım yapılarını da değiştirmiştir. Sektördeki bu dönüşüm sürecini hızlandıran unsurlar, genel olarak ekonomilerde ortaya çıkan teknik yenilikler ile bu yeniliklerin finansal sektöre yansımaları olarak görebileceğimiz yeni finansal ürünlerin bankacılık sektörüne de girmesidir. Bu oluşum gerçekte banka birleşmelerinin de önünü açmıştır.

Bankacılık sektöründe ortaya çıkan birleşmelerin sonucunda bankalar ölçek olarak büyümüşlerdir. Dolayısıyla büyümenin getirdiği bazı avantajları da bu şekilde yakalamaya çalışmışlardır (Takan, 2001: 797). Genel olarak bankaların birleşme ve satın alma yoluyla büyüme eğilimi içerisinde girmelerinin nedenlerini maddeler halinde kısaca özetlersek:



- Ölçek ve kapsam ekonomilerinden yararlanma düşüncesi,
- Pazar gücünü artırmak istemeleri,
- Vergisel avantajlar sağlamaları,
- Birleşme ile birlikte aralarında yaratacaklarına inandıkları sinerji etkisi,
- Çeşitlendirme yoluyla birleşen bankaların risklerini azaltmayı hedeflemeleri,
- Yöneticilerin faydalarını artırmak istemeleri,
- Etkin olmayan yönetimin değiştirilmesi,
- Zor durumdaki bankaların tasfiyesinin önlenmek istenmesi,
- Likidite riski, faiz riski ve kur riski gibi olası riskleri en aza indirmek istemeleri,
- Birleşme ile birlikte fon kaynak maliyetleri ile işletme maliyetlerini aşağıya çekme düşünceleri,
- Birleşmeyle birlikte büyük olmanın getirdiği avantajla beşeri sermayesi yüksek işgücünü daha rahat ve düşük maliyet ile istihdam edebileceklerini düşünmeleri,
- Birleşme sonrasında yeni müşteriler kazanacakları yönünde beklentilerinin olmasıdır.

Birleşmelerde uygulanan vergi avantajları, vergi muafiyeti ve vergi ertelemeleri şeklinde olmaktadır (Aslan, 2004: 19). Ülkeden ülkeye farklılık gösteren vergi yasaları, birleşme sonucunda vergi yükümlülüklerini azaltan bazı teşvikler sunmaktadır. Bu teşviklerden olan vergi muafiyetleri sosyal çıkarlar için olumsuz bir durum olarak değerlendirilmektedir. Bundan dolayı vergi uygulamalarında birçok ülke birleşmeden kaynaklanan kazançları muafiyet kapsamına almak yerine vergi erteleme yoluna gitmektedir.

#### **1.2.1.2. Banka Birleşmelerinin Amaçları, Yararları ve Sakıncaları**

Banka birleşmelerinin amaçları aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Erdoğan, 2002: 40):

- Ölçek ekonomisinden faydalanmak,
- İleri teknolojiye sahip olabilmek,
- Etkin olmayan yönetimi ortadan kaldırmak,
- Büyük olmanın getirdiği prestijden yararlanmak,
- Hisse senetlerinin değerini arttırmak,
- Fazla fonları değerlendirmek,
- Risklerden korunabilmek,
- Türev ürünlerin risklerini azaltabilmek,

- Ürün farklılaştırması sağlayabilmek,
- Rekabete ayak uydurabilmek,
- Pazar payını arttırabilmek,
- Uluslararası piyasalara açılmak,
- Karlılığı arttırmaktır.

Banka birleşmelerinin yararları ise aşağıdaki gibi sıralanabilir (Erdoğan, 2002: 45):

- Banka birleşmeleri sayesinde bankacılık sektöründeki fazla kapasite değerlendirilmektedir.
- Piyasada artan rekabet ile ürün ve hizmet çeşitlendirmesine giren birleşmiş bankalar, ekonomide verimliliği artırarak artan kalite ile beraber daha kaliteli bir bankacılık sektörü oluşumunu sağlamaktadır.
- Şube ve personel rasyonalizasyonu çalışmaları sayesinde gizli işsizlik önlenerek bankacılık faaliyetleri daha verimli ve amaca yoğunlaşan bir yapı ile gerçekleşmektedir.
- Küçük ve sermaye yeterliliğini tutturamayan bankaların sistemden çekilmesi ile bu bankaların taşıdıkları riskler sistemden kaldırılmaktadır.
- Birleşme sonucu aktif yapılarını güçlendiren bankalar sektörün kredibilitesini arttırmaktadır. Bu sayede bankacılık sistemine yabancı fon girişi sağlanmış olmaktadır.
- Yabancı bankalarla birleşerek yurtdışına açılan bankalar, sınır ötesi işlemler gerçekleştirerek verimliliklerini daha çok arttırmaktadır.
- Banka birleşmeleri sonucunda oluşan mali yapı daha sağlam ve daha güvenilir olacağı için potansiyel krizlerden de korunma ortamı sağlanmaktadır.

Banka birleşmelerinin sakıncalarına bakıldığında, banka birleşmeleri sonucunda hacimleri çok büyük bankaların meydana gelmesi nedeniyle sektörde sistematik riskin artacağı düşüncesiyle bazı finans çevrelerinin olumsuz yaklaştıkları görülür (Aslan, 2004: 29). Büyük çaplı bankalarda meydana gelen bir olumsuzluk tüm sektörü etkisi altına alabilmektedir. Banka birleşmelerinin bir başka sakıncası ise mevduata devletin tam güvence vermesidir. Bankaların başarısız olması durumunda mevduat sahipleri bankadan paralarını çekmekte ve bankanın riskini daha da arttırmaktadır. Bir diğer sakınca ise, banka birleşmelerinde küreselleşme ile faaliyette bulunan coğrafi bölgenin genişlemesi ile birlikte çeşitliliğin artması sağlanarak bankanın batık kredi riskini artırmasıdır. Bu nedenle ABD’de küçük bankalar büyük bankalara göre daha az riskli bulunmaktadır.

## **1.2.2. Banka Birleşmelerinin Yapısal Türleri**

### **1.2.2.1. Yatay Birleşmeler**

Yatay birleşmeler (horizontal) aynı türde iş alanına sahip iki firmanın birleşmesiyle gerçekleşmektedir. Bankalarda yatay birleşmeler, aynı coğrafi alanda, aynı işi yapan iki rakip bankanın birleşmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Palombo, 1997: 3). Bankalarda yatay birleşme türünde, iki ticari bankanın birleşmesi iyi bir örnektir. Bu yapılanma sonucu banka daha büyük bir banka haline gelerek ölçek ekonomisinden yararlanmayı amaçlamaktadır (Şahözkan, 2003: 44).

Yatay birleşmelerde amaç piyasadaki mevcut firmaları ortadan kaldırmak, güç oluşturmak, pazar gücünü ve sektördeki bütünleşme derecesini artırmaktır (Aslan, 2004: 31). Yatay birleşme sonucu bankalar yüksek sabit maliyetli faaliyetlerde ölçek ekonomisini sağlamak ve toplam maliyetleri azaltmak hedefiyle şube sayılarını azaltmaktadırlar.

Ayrıca yatay banka birleşmeleri piyasadaki rekabeti azaltarak verimliliği artırmayı, sinerjik kazancı, uzmanlaşmayı ve bankaların geleceklerini güvence altına almayı sağlamaktadır (Şahözkan, 2003: 32-33). Aynı sektördeki rakipler arası birleşme ve satın almalar yatay birleşme olarak adlandırılmaktadır. Pazar payını yüksek oranda artıran ve sonucunda da pazarda rekabeti engelleyen çaptaki birleşme ve satın almalar resmi makamların izni ile gerçekleştirilir (Ülgen ve Mirze, 2004: 316). Yatay birleşmelerin rekabet üzerindeki olumsuz etkisi sebebiyle kamu otoritelerinin düzenlemesine ihtiyaç duyulmaktadır.

### **1.2.2.2. Dikey Birleşmeler**

Dikey birleşmeler (vertical) uzmanlık alanları farklı olan bankalar arasında görülen bir birleşme türüdür (Aslan, 2004: 31). Dikey birleşme ve satın almalar, aynı sektörde veya pazarda bulunan işletmeler arasında gerçekleştirilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004: 315). Dikey birleşmeler farklı alanda faaliyet gösteren fakat hedef kitleleri aynı olan kuruluşlar arasında meydana gelen bir birleşme çeşididir. Bankalar yaygın dağıtım ağına sahip tüketim veya medya alanında faaliyet gösteren kuruluşları satın alarak dikey birleşmeyi gerçekleştirmektedirler (Şahözkan, 2003: 45). Bankaların teknolojik yapılanma gereksinimleri sonucu yazılım ve donanım alanlarında faaliyet gösteren firmaların, POS kurulum ve teknik servis firmalarının bankalar tarafından satın alınması dikey birleşmelerdir. Pek çok örnek

verilebileceği gibi Doğu Grubu'nun Tansaş'a sahip olması, Yeni Karamürsel Mağazaları ile Garanti Bankası işbirliği, Finansbank ile Gima organizasyonu, Reno-Mais ile Oyak Bank satış stratejileri örneklerden sadece bir kısmını oluşturmaktadır. Telekomünikasyon ve finans alanındaki ortaklıklar ve son yıllarda bankaların etkinliği ile Türkiye'de de Turkcell, Telsim ve Aria gibi telekomünikasyon şirketlerinin bankalarla ortaklıkları oluşmuştur.

### **1.2.2.3. Topluluk Birleşmeleri**

“Conglomerate mergers and acquisitions” olarak adlandırılan ilişkisiz birleşme ve satın almalar diğer adıyla topluluk birleşmelerinde, farklı sektör veya pazardaki işletmeler arasında birleşme ve satın almalar gerçekleştirilir. İşletmeler, bilgi ve deneyimlerinin bulunmadığı yeni pazarlara ortalamanın üzerinde getiri sağlamak amacıyla girmek istemektedirler (Ülgen ve Mirze, 2004: 316). Topluluk birleşmeleri, şirketlerin farklı faaliyet alanlarına en kısa sürede girmelerinin hızlı bir yoludur (Şahözkan, 2003: 46). Topluluk birleşmeleri ile finansal şirketler grubu oluşturan ve finans sektörünün çeşitli alanlarında faaliyet gösteren şirket; bir banka, sigorta şirketi, bir holding veya bir finans kuruluşu olabilmektedir. Finansal şirket gruplarının (Conglomerate firms) farklılıkları farklı endüstrilerdeki (sigorta, menkul kıymet, banka) faaliyetleri ve iç gelişimle değil dış satın almalar ve birleşmelerle farklılaşma stratejisini amaçlamalarıdır (Weston, 1990).

### **1.2.2.4. Yerel ve Sınır Ötesi Birleşmeler**

Yatay, dikey ve topluluk birleşmeleri, faaliyetin gösterildiği coğrafi bölgeye göre ikiye ayrılmaktadır. Bu birleşme türünde birleşen finansal kuruluşların dağıtım kanalları farklı coğrafi bölgelerde olduğu için, birleşen kuruluş ürün ve hizmetlerini daha geniş alanlarda pazarlama imkânına sahip olabilmektedir. Aynı coğrafi piyasada faaliyet gösteren iki banka veya finansal kuruluşun gerçekleştirdiği birleşmelere yerel (intra) birleşmeler denilmektedir. Toplam maliyetleri azaltmak ve yüksek sabit maliyetli faaliyetlerde ölçek ekonomisi sağlamak amacı olan yerel banka birleşmelerinde birleşme sonrasında bu amaca ulaşmak için bankalar şube ve personel sayısını azaltmaktadırlar (Şahözkan, 2003: 47). Uluslararası banka birleşmelerinde, diğer adıyla sınır ötesi birleşmelerde bankalar, farklı ülkelerde bulunan bankalarla birleşme faaliyetinde bulunmaktadırlar. Bankacılık sektörünün içinde bulunduğu rekabet ve etkinlik arayışı, bankaların operasyonlarını farklı coğrafi bölgelere dağıtmayı zorunlu hale getirmiştir. Şube ağının genişlemesi, finansal kuruluşların bankalarla ve sektör dışındaki firmalarla birleşmesini gerekli kılmıştır. Böylelikle bankalar, farklı bölgelere ve

farklı ürünlere dayalı riskleri ve maliyetleri azaltmak ve coğrafi büyüme sağlamak amacıyla sektörde daha çok satın alma yoluyla birleşme gerçekleştirmektedirler.

### **1.2.3. Banka Birleşmelerinin Süreci**

Banka birleşmelerinde, birleşme süreci oldukça karmaşık bir süreçtir. Birleşme süreci, hem hedef bankanın, hem de alıcı bankanın büyük çaba ve zaman harcadığı bir dönemdir (Aslan, 2004: 65). Eğer birleşmenin başarılı bir şekilde tamamlanması isteniyor ise birleşme konusuna ait yasal koşullara, muhasebe kurallarına, vergi yasalarına, ekonomik ve finansal koşullara, organizasyon yapısına önem verilmesi gerekmektedir.

#### **1.2.3.1. Strateji Evresi**

Birleşme sürecinin ilk aşaması strateji geliştirme aşamasıdır. Bu stratejiler, bankaların uzun dönemdeki amaçlarını ve yönlerini belirlemek için gerekli olan stratejilerden oluşmaktadır (Aslan, 2004: 65-66). Birleşme ve satın alma gibi özel planlar bankanın, büyüme hedeflerini, finansal yapısını, dağıtım sistemini, fiyatlama politikalarını, hizmet üretimi için gerekli olan kaynaklarını, hizmet edilecek piyasanın tanımını ve nerede nasıl rekabet edeceğini içermelidir.

Genel stratejik planlama süreci, bankanın gücünün ve zayıf olduğu finans, yönetim, operasyon, pazar pozisyonu, dağıtım kanalları gibi diğer alanların dürüstçe değerlendirilmesi ile başlamalıdır. Bankanın amaç ve kritik analizi, reel işletme planının gelişimi için kesinlikle zorunludur. Sonra pazarın ve karşı karşıya kalınan rekabet çevresinin analizi gerekir (Şahözkan, 2003: 67). Alıcı bankaların, rekabetçi çevreleri ve içinde buldukları piyasayı analiz ederken, yasal engeller, piyasa payı, ticari faaliyetler, nüfusun yapısı, nüfusun büyüklüğü gibi dışsal faktörlerin ele alınması gerekmektedir (Aslan, 2004: 66). Her ne kadar bu faktörler, dışsal faktör olsalar da bankaların alternatif stratejileri üzerinde etkiye sahiptirler.

Bir banka birleşmedeki stratejik hedeflerini belirledikten sonra, alternatif hedefleri değerlendirebilir. Örneğin, coğrafi olarak ticari bölgenin genişletilmesi hedefi, farklı faaliyet alanı olan, farklı alanda uzmanlığı olan bir bankanın ele geçirilmesi gibi birçok hedefi gündeme getirecektir (Aslan, 2004: 67). Her bir alternatif hedef, riskleri ve avantajları bakımından değerlendirilmelidir. Seçilen alternatif hedef bankanın ihtiyaçlarını en iyi karşılayan hedef olmalıdır. Belirlenen hedefe ulaşmak için, gerekli olan yaklaşımlar ve

alternatif hedefler saptandıktan sonra hedefe ulaşmada kullanılacak araç olan taktik planı geliştirilebilir. Bu taktik planlar, sorumluluk, gerekli kaynaklar, zaman dilimi, faaliyetler ve bir geniş program için gerekli olan araçların görevlerini içerir. Bütün bireysel planlar, bankanın hedeflerini başarmak için yardımcı olabilir. Banka birleşme ve satın almalarında hem alıcı hem de satın alınan bankaların hedeflerini kendi yapılarına, özelliklerine göre geliştirip belirlemeleri gereklidir. Bir başka deyişle banka birleşme ve satın almalarında banka stratejik hedef planları, bankaların kendi bireysel özellikleri dikkate alınarak oluşturulur.

Birleşme ve satın almalarda yapılan stratejik planlama aşamasında yapılması gerekli olan işlemlerden biri de birleşme ve satın alma faaliyetlerinde görev alacak kişilerin belirlenerek bir çalışma takımının oluşturulmasıdır (Aslan, 2004: 68). Birleşme sürecinde görevlendirilecek kadroların; insan kaynakları, pazarlama, operasyonlar, finans, yönetim, muhasebe ve krediler gibi alanlarda “anahtar role sahip banka personeli” özelliğini içermeleri gerekmektedir (Şahözkan, 2003: 69). Yönetim komitesinde aşırı kritik kararları dikkate alabilme durumuna uygun, yeterli tecrübeye sahip yöneticilerin olması gerekmektedir. Birleşme grubundaki uzmanlar genellikle; hukukçular, muhasebeciler, strateji uzmanları, yatırım bankacıları, operasyon uzmanları, eksperler, denetçiler ve kamu ilişkilerinde uzman üyelerden oluşur. Nitekim organizasyonun başarısı için bu gruptan gelen girdiler çok önemli olabilmektedir.

Birleşme ve devralma takımının hem alıcı banka tarafından hem de hedef banka tarafından oluşturulması gerekmektedir (Aslan, 2004: 68). Çünkü birleşme ve devralmalar, bankaların yaşamlarında alınan en önemli kararlardan birisidir. Hedef bankanın ve alıcı bankanın bu alanda alacağı kararlar ve yapacağı planlar sıradan işlemler değildir. Bu yüzden birleşme grubunun konumu alıcının sorumluluğu olarak düşünülebilirse de satıcı konumundaki bankanın da aynı gruba sahip olması gerekmektedir (Şahözkan, 2003: 69). Satış kararı veya satışın planlanması, bir bankanın yaşamındaki en önemli kararlardan biri olarak ortaya çıkmaktadır. “İlk yüz gün” ifadesi bankacılık sisteminin birleşme örneklerinin incelenmesi sürecinde yönetim komitelerince ve uzmanlarca sıklıkla kullanılan bir terim olarak dikkati çekmektedir. Bu süre (the first hundred days) içinde; yaratılacak bankanın tipi, yeni bankanın kültürel profili, organizasyonel yapı ve yönetim kadrosu ile ilgili önemli operasyonel kararların alınması gerekmektedir. Maliyet tasarrufu beklentilerinin gerçekleşmemesi ve belirsiz bir ortamın oluşarak kalifiye çalışanların kaybedilmesi, çok çabuklukla hareket edilmesi savının karşılanamaması durumunda, ortaya çıkacak sorunlardandır.

Birleşme sonrası ortaya çıkabilecek entegrasyon sorunlarının aşılması, planlama sürecinin başarısına bağlıdır (Şahözkan, 2003: 70). Başarılı bir planlama süreci için; işlemin amaçları, uygun entegrasyon stratejisinin seçimi, faaliyetlerin zamanlaması, çalışanların katılım düzeyi, yeni yapılanmada hedef işletmenin rolü, çalışanların ve sistemlerin entegrasyonu, finansal ve vergisel ayrıntılar, strateji ile ilgili görüşmeler gibi birleşme planı faktörleri üzerinde durulmalıdır. Bu doğrultuda; birleşme ya da devralma yolu ile büyüme stratejisi izleyen bankanın bu amacına uygun potansiyel bankalar arasında bir seçim yapması gerekmektedir (Aslan, 2004: 71). Potansiyel bankalar arasında bir seçimin yapılabilmesi için, kriterlerin belirlenmesi ve belirlenen kriterlere uygun olan bankaların tespit edilmesi ve tespit edilen bu bankaların daha yakından tanınması için hedeflere uygun (finansal, ekonomik, sosyal) bazı analizlerin yapılması gerekmektedir. Hedef bankada olması istenen özellikler, alıcı bankanın birleşme politikalarına göre belirlenecektir. Alıcı banka hedef bankada olmasını istediği özellikleri kendisi belirleyecektir. Bu özelliklerin birleşmenin daha sonraki aşamalarının devam etmesinde ve birleşme işlemlerinin başarıya ulaşmasında önemli katkıları olacağından dolayı önceden tespit edilmesi gereklidir.

Satın alma eğilimindeki bir bankanın, potansiyel aday seçiminde kullanacağı kriterleri oluşturması gereklidir. Bu kriterler vasıtasıyla, kendisi için uygun partnerin hangi kriterler kapsamında aranacağı ortaya konacaktır (Şahözkan, 2003: 71). Alıcı bankanın aday banka seçiminde kullanacağı kriterleri bankanın ölçeği (genellikle mevduat veya aktiflerin düzeyi ile ölçülür), yerleşim alanı, teknoloji, insan kaynağı, kredi portföyünün kalitesi, aktif karışımı, pasiflerin yapısı, pazar yapısı ve müşteri profili, pazar pozisyonu, sermaye düzeyi, dağıtım kanallarının yaygınlığı, kurumsal kültür, vizyonu ve misyonudur. Potansiyel adayların sayısının seçilen birkaç adaya düşürülmesi daha hassas bir analizin üstlenilmesini gerekli kılabilir. İlk olarak bankanın finansal koşulları detaylandırılarak, güçlü ve zayıf yönlerinin tanımlanmasında bir periyot (örneğin beş yıllık trend) oluşturulabilmektedir. Pazar ve rekabet faktörlerinin analizinin yanında ekonomik faaliyet ve hedef bankaların pazar yapılarının demografik açıdan incelenmesi, her bir hedefin gelecekte gelişim ve büyüme fırsatlarının ortaya konması için gereklidir. Aynı zamanda finansal kurumlarının rekabet çalışmalarının ve karşılaştırmalı pazar paylarının analizi bu süreçte yapılmaktadır. Bu bağlamda ideal adayın belirlenmesi, şirketin sahip olmadığı veya yeterli düzeyde sahip olmadığı tamamlayıcı gücü elde etmesini sağlayacaktır. Diğer etmenler sabitken, zayıf yönlerin, birleşilen işletmenin güçlü yönleri ile eşlenerek tamamlanması beklenir.

Oluşturulan potansiyel aday listesinden birleşecek banka ya da devralınacak bankalarda olması gerekli özelliklerin bir çerçevesi oluşturulduktan sonra bir takım değerlemelerin yapılması için verilere ihtiyaç vardır. Bu noktada yapılacak analizler kamu veya özel sektör tarafından edinilen verilere göre yapılır (Aslan, 2004: 72-75). Eğer içerden bilgi elde edilemez ise; finansal olmayan özelliklere göre listedeki birçok adayın değerlemesinin yapılması oldukça zor olacaktır. Kamuya açıklanmış finansal bilgiler ve veriler hedef banka hakkında birçok bilgiyi açığa çıkarabilmektedir. Yapılan araştırmaların zemini, hedef bankanın piyasa programı, ürün karmasını, fiyatlama felsefesini, hizmet dağıtım sisteminin değerlendirilmesinde yardımcı olabilir. Direkt müşteri araştırmaları aday bankanın pazardaki imajı hakkında bir takım sezgilerin elde edilmesini sağlayabilir. Aday hakkında yapılan araştırmaların sağlam bir zeminde yapıldığı kanaatine varılıp, finansal verilerin gözden geçirilmesinden sonra, potansiyel aday listesinde öne çıkan bankalar daha dikkatli olarak incelemeye alınır. Diğerleri ise, liste dışı bırakılır. Aday listesinde yapılan bu eleme listede kalan adaylar hakkında bütün bilgilere sahip olduğu anlamına gelmemektedir. Listede bazı adayların elenmesi kalan adayların daha detaylı analizinin yapılmasında bir kolaylık sağlayacaktır. Böylece alıcı bankanın yöneticileri ve bu konuda görevli olan personel birleşme sürecinin devam eden aşamalarında zamanı daha etkin kullanabileceklerdir. Aday bankanın seçilmesinden sonra yapılacak detaylı analizde öncelikli olarak bankanın finansal durumu ele alınmalıdır. Bankanın finansal durumu hakkında belli bir kanıya ulaşabilmek için aday bankanın zayıf ve güçlü tarafları ortaya konulmalıdır. Potansiyel adaylar arasında birleşmesine ya da satın alınmasına karar verilen banka ya da bankalar ile yapılacak ön değerlendirme görüşmelerine, birleşme sürecinin daha önceki aşamalarında elde edilen bilgiler ışık tutacaktır. Bu aşamada hedef bankanın tahmini değeri, kamuya açıklanmış bilgiler ve alıcı bankanın piyasa araştırmalarına göre belirlenir. Belirlenen tahmini değer kesin değer belirlenmesinde de bir rehber olabilir. Bu tür ön değerlemeler diğer herhangi bir değerlemede olduğu gibi benzer temel yaklaşımlar kullanılarak yapılır. Fakat varsayımlardaki girdiler bu aşamada daha sonraki aşamada olabileceği kadar tam değildir.

### **1.2.3.2. Araştırma, İnceleme ve Değerlendirme Evresi**

Anlaşma stratejisinin belirlenmesinde hedef banka ile ilk bağlantının nasıl kurulacağına, alıcı bankanın kimler ile bağlantı kuracağına ve anlaşma için genel yaklaşımlara karar verilir (Aslan, 2004: 75). Bu aşamada birleşme ve satın alımlar için bir genelleme yapmak uygun olmaz. Çünkü her birleşme ve satın almanın hedefleri ve bu işlemde beklentileri farklıdır. Bu durum anlaşma stratejilerinin belirlenmesinde sabit kararların



alınmayacağını ortaya çıkarmaktadır. Bu aşamada alınacak en iyi karar, alıcı ve satıcıların kendilerine özgü doğal yapılarına uygun olan karardır. Diğer bir deyişle her bir birleşme ve satın alma faaliyeti kendine uygun kararı aldığı zaman bu aşama başarıya ulaşacaktır.

Ön görüşme sürecinde alıcılar ve satıcılar hedeflerini ve gelecekteki amaçlarını tartışırlar. Ayrıca bu tür bir toplantıda birleşmelerin temel yapısı ele alınabilir. Bu tür toplantılarda fiyat gündeme gelmemektedir ve taraflar kendi düşüncelerini ortaya koyma fırsatı bulmaktadırlar (Aslan, 2004: 76). Fiyatın bu toplantılarda gündeme getirilmemesinin sebebi alıcı bankanın, hedef bankanın fiyatı hakkında yeterli bilgiye sahip olmamasıdır. Fakat fiyat, ilgili ülkenin para birimi ya da kabul edilen bir başka ülke para birimi temelinde, hisse senetlerinin borsa değerleri temelinde veya hisse senedine karşılık hisse senedinin verilmesi durumlarına göre bir oran olarak daima tartışılır. Eğer ön görüşmeler pozitif sonuç sağlarsa alıcı tarafından satıcıya bir niyet mektubu gönderilir (Şahözkan, 2003: 75). Niyet mektubu bir prensip anlaşmasıdır. Böyle bir mektup prensipte alıcı ve satıcı için anlaşma niteliğindedir, fakat yasal bir satın alma taahhüdü değildir. Niyet mektubu alıcı tarafından kapalı bir denetim için uygunluk sağlar ve her iki tarafı da korumaya yöneliktir. Niyet mektupları alıcı ve satıcıların ihtiyaçları ve koşullarına dayalı farklı birçok konuyu içerebilir. Fakat yukarıda sıralanan hususlar her niyet mektubunda olması gerekli genel konulardır.

Niyet mektubunun kabul edilmesinden sonra, hedef bankanın performansının ve değerinin doğruluğundan emin olmak için detaylı analiz ve incelemenin yapılması gerekmektedir (Aslan, 2004: 77-78). Bu aşamada bankanın finansal tablolarının genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine ve yasal düzenlemelere göre düzenlenip düzenlenmediğinden emin olmak için mali analizlerin yapılması gerekmektedir. Detaylı analiz ve inceleme aşamasında finansal tabloların analiz ve incelemesinde görev alacak kişiler, birleşme ekibinde yer alan elemanlar ile dışardan destek sağlayacak olan uzman kişilerden oluşmaktadır.

Birleşme sürecindeki en kritik basamak niyet mektubu ile elde edilen uygunluğa bağlı olarak, karşı tarafın yapısı içinde ölçme ve değerlendirme yapmadır. Hedef bankanın alıcı tarafından bu derinlemesine analizi, başlangıçtaki geçerli değer ve varsayılan performansın yerinde incelenmesine yöneliktir (Şahözkan, 2003: 75). Paribas, Intesa BCI Bank, Novabank ve Piraeus Bank gibi yabancı bankaların stratejik ortaklık ve satın alma amaçlı ülkemiz bankaları ile diyalogları, niyet mektubu sonrası birimler, şubeler ve iş süreçleri üzerinde incelemeler yapılabileceğini gösterdiği gibi bu evreyi açıklama açısından örnek teşkil etmektedir.

Bankanın finansal durumunun son derece detaylı bir analizi; genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine, düzenleyicilerin gereklerine ve işletmelerin genel uygulamalarına göre derlenmiş tüm finansal raporların sağlanmasını gerektirir (Şahözkan, 2003: 76). Uluslararası muhasebe standartlarına uyumlu olmayan farklı ülkelerin veya farklı muhasebe sistemlerine sahip kuruluşların bu evredeki çalışmaları, karşılaştırılabilirlik ve eşdeğerlilik ilkelerini sağlamaya yönelik uyumlu hale getirme faaliyetlerini içerir. Bu inceleme genellikle özel bir grup tarafından yapılır ve alıcı bankanın personeline ek olarak; dış denetçiler, uzmanlar, hukukçular, değerlendirme eksperleri ve yatırım bankacıları, ilgili tüm gerçeklerin sağlanmasında önemli rol oynarlar. Fiyat tespiti ve işlemin şartlarının genelde bu proses sonrasında oluşturulması ise prosesin önemini ortaya koyan diğer bir unsurdur. Bu etmenlerin yanında alıcı ve satıcının kendilerine özgü nedenlerine bağlı olarak fiyat değişebilecektir. Birleşme sürecinin tamamlanmasında herhangi bir olumsuz durum ile karşılaşılması, bu aşamanın başarıyla sonuçlanmasına bağlıdır.

### **1.2.3.3. Sonuçlandırma ve Entegrasyon Evresi**

Sonuç anlaşması, resmi bir anlaşmadır. Birleşme işlemlerinin kesin koşullarının bulunduğu bir belgedir. Karmaşık ve yasal bir belge olan sonuç anlaşması, hem alıcı hem de hedef bankanın avukatları tarafından hazırlanmalıdır (Aslan, 2004: 79). Birleşme veya satın almada, bankanın kontrolündeki herhangi bir değişiklik ilgili yasal otoritenin onayını gerektirir (Şahözkan, 2003: 78). Farklı bankacılık organizasyonlarına ve ilgili ülkenin mevzuat sistemine bağlı bu mekanizmalar nedeniyle (Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu, Federal Reserve Bank, Comptroller of the Currency v.s. gibi) birleşme faaliyetleri gerçekleştiği coğrafyadaki ilgili yasal düzenlemelere tabidir. Bu kurumlar bankaların organizasyon yapılarına göre farklılık göstermektedir (Aslan, 2004: 80). Örneğin, ABD’de holding yapısı içinde yer alan bankaların birleşmesinde onay merci Amerikan Merkez Bankası’dır. Ulusal bankaların birleşme ve satın almalarında onay veren yasal kurum The Office Of The Comptroller of Currency’dır. Merkez Bankasının bir üyesi olan eyalet bankaları için onay veren kurum Amerikan Merkez Bankası’nın eyalet bankacılığı bölümüdür. Amerikan Merkez Bankası’nın üyesi olmayan eyalet bankalarının birleşme ve devralmalarını onaylayan kurum ise; eyalet bankacılığı bölümü FDIC (Federal Deposit Insurance Corporation) Federal Mevduat Sigorta Şirketi’dir.

Yasal kurumların hepsi birleşme ve satın almaları benzer kriterler kullanarak değerlemektedir (Aslan, 2004: 81). Bu kurumlar, birleşmeye onay verirken dikkat ettikleri en

önemli kriter birleşme ve satın almaların sağlıklı ve güvenli olup olmadıklarıdır. Bu kriter, özellikle birleşen bankaların finansal durumları üzerinde durulmasını gerekli kılmaktadır. Kısaca sermaye, varlık kalitesi, yönetim, karlılık ve likidite konuları dikkatle incelenmektedir. Adı geçen kurumlar, birleşme ve satın alma öncesinde alıcı bankanın finansal yapısındaki zayıf yanları ortaya koymak için de araştırma yapmaktadırlar. Yasal kurumların onay verirken dikkat ettikleri diğer bir kriter ise birleşmenin anti-tröst yasalara uygun olup olmadığıdır. Ekonomik gücün yoğunlaşması ve rekabete olan etkileri nedeniyle birleşmenin anti-tröst yasalara uygunluğu üzerinde durulması gerekmektedir. Yasal kurumların birleşme ve devralmalarda dikkat ettikleri bir başka durum ise birleşme ve devralmaların kamuya olan etkisidir. Bu kritere göre birleşme ve devralmaların topluma olan faydası ve topluma olan hizmetleri aksatıp aksatmadığına bakılmaktadır.

Tüm gerekli onayların alınması ile birlikte finansman işlemi ve hisse yapısının değişimi tamamlanarak işlem sonuçlandırılır. Sürecin tamamlandığı sonuç işlemde sonraki en kritik ve zor aşama, entegrasyon evresinin başladığı birleşmenin tamamlanması görevidir (Şahözkan, 2003: 80). Banka devralma ve birleşmeleri karmaşık bir konu olduğu için, banka hakkında detaylı incelemenin yapıldığı aşama ile bütün onayların verilmesi aşaması arasında geçen zaman uzun bir süreyi kapsayabilir (Aslan, 2004: 82). Özellikle satıcının, geçen bu süreç içerisinde herhangi bir konuda değişiklik yaşanıp yaşanmadığından emin olmak için bazı kısa görüşmeler yapması faydalı olacaktır. Bütün onayların tamamlanmasından sonra, birleşme işlemlerinin sona erdiği kabul edilmektedir. Finansal işlemler tamamlanmakta ve ortaklar değişmektedir. Bu aşama birleşme sürecinin en son aşaması olmaktadır.

Birleşme ve satın alma işlemlerinden beklenen faydanın elde edilebilmesi için, iki kurumun başarılı bir şekilde uyumlaştırılmasına ihtiyaç vardır. Uyumlaştırma işlemleri olmaksızın bütün birleşme sürecinde gösterilen çabalar boşa gidebilmektedir (Aslan, 2004: 82-83). Birleşme işlemlerinin erken dönemlerinde özellikle de detaylı incelemenin yapıldığı aşama boyunca, alıcı bankanın bazı temel kararları alması gereklidir. Alıcı bankanın başlangıçta alacağı temel kararlar içerisinde satın alacağı ya da birleşeceği kurum ile ne kadar hızda ve zamanda uyumlaşacağı konuları yer almalıdır. Bu kararlar birleşme işlemleri tamamlandıktan sonra yapılacak uyumlaştırma düzeyini de kapsar. Uyumlaştırma işlemlerinin ne kadar zamanda ve hızda yapılacağı sorusunun cevabı, alıcı bankanın hedefine ve koşullarına bağlıdır. Uyumlaştırma işlemlerinde sorumlu olan yönetici ya da kişilerin bankanın çeşitli yönlerini çok iyi anlayabilecek bir yeteneğe sahip olması gereklidir. Bu görev yüksek statüdekilere verilmeli ve bu yöneticilere doğrudan ulaştırılmalıdır. Uyumlaştırmadan

sorumlu yönetici, tarafların başarılı bir şekilde uyumlaştırılabilmesi için gerekli olan ön projeyi oluşturacak, uyumlaştırma projesini hazırlayacak ekibi oluşturmalıdır. Uyumlaştırma ekibinde görev alan elemanlar hem alıcının hem de satıcının nitelikli elemanlarından seçilmelidir. Uyumlaştırma ekibi de dışardan konusunda uzman olan danışmanlardan destek alabilirler.

İki varlığın başarılı şekilde entegrasyonu, bir birleşmenin potansiyel faydalarının ortaya çıkması açısından daima gereklidir. Entegrasyonun yönetimi birleşme süreci üzerindeki kritik bir unsurdur. Entegrasyon evresinin başlarından itibaren, genellikle ölçme ve değerlendirmeyi de kapsayan süreçte temel kararlar, alıcı konumundaki banka tarafından alınır (Şahözkan, 2003: 80-83). Kombinasyon yapısı içinde tarafların konumu, entegrasyon evresinin yönetiminde oynayacakları rolün etkinlik derecesine bağlıdır. Herhangi bir yaklaşımdan önce entegrasyon prosesi süresince yönetim sorumluluğunu alacak deneyimli ve bir bankanın farklı departmanlarına hakim bir yöneticinin atanması gereklidir. Entegrasyon yöneticisi; full time çalışacak, entegrasyon stratejilerini ve tanımlarını geliştirecek, mevcut entegrasyonun başarısında ihtiyaç duyulacak projeleri ortaya koyacak ekibi seçmek durumundadır. Bu personel alıcı ve satıcı bankaların kalifiye personelinden oluşmalıdır. Başarılı bir entegrasyon için zamanlama ve açık iletişim zorunludur. Entegrasyon yöneticisi ve ekibi prosesin plan dahilinde devamı ve sonuçların raporlaması yanında görevli gruplara üst yönetimden ve farklı alanlardan geri besleme sağlama sorumluluğuna sahiptir. Bütün birleşme ve satın almalar üzerine yapılan istatistikler yalnızca üçte birinin beklenen sonuçları elde ettiğini ve birkaç tanesinin hissedarlar açısından beklenmedik iyi sonuçlara ulaştığını göstermiştir. Geçmiş yirmi yıl dikkate alındığında bunun aynı özellikte devam ettiği ve sakınılması gereken büyük hataların olduğu dikkati çekmektedir. Burada en önemli iki husus; iki yapının birleştirilmesi ile neyin planlandığının ortaya konması ve gelişen şirketin yeni kültürünün nasıl şekilleneceğidir. Birleşmelerdeki öncelikli amaç yeni pazarlara açılma, operasyon maliyetlerinin azaltılması veya vergi avantajından yararlanma olabilir ancak diğer şirketin kültürel ve entelektüel sermayesinden mümkün olduğunca faydalanmak yeni yapıya katma değer sağlayacaktır.

### **1.3. Bankacılık Sektöründe Rekabet Gücü Göstergeleri**

Yoğun bir birleşme eğiliminin gözlemlendiği son on yıl içinde birleşme ile birlikte piyasalarda gelecekte nasıl bir rekabetçi ortam bekleneceği ve potansiyel rekabette nasıl bir değişiklik olacağı sorusu bazı kavramları doğurmuştur (Takan, 2001: 804). Bu kavramlar

doğrultusunda banka birleşmelerine bakıldığında piyasa analizinde kullanılan üç unsur, hasıla, maliyet ve fiyatla karşılaştırılır. Bu üç unsurun işleyişini belirleyenler ise piyasa yapısı ve piyasa yoğunlaşma düzeyidir.

Bankalar, ticari işletme olmanın yanı sıra aynı zamanda birer hizmet işletmesidir. Bu durumun sonucunda bankaların performanslarını ölçmek ve bunun için ölçüm kriterleri belirlemek oldukça güçtür. Bankaların performanslarına ilişkin kullanılan ölçütler genellikle finans temelli ölçütler olmuştur. Bu ölçütler de belirli oranlar kullanılarak hesaplanmaktadır. Artık bu ölçütlerin tek başlarına yeterli olmadıkları beraberinde finansal olmayan ölçütlerin de kullanılması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Buradan hareketle hem finansal hem de finansal olmayan ölçütleri birlikte inceleyen ve bankaların rekabet güçlerine katkıda bulunan performans değerlendirme yöntemleri üretilmiştir. Bunlardan bazıları performans karnesi analizi, oran (rasyo) analizi, veri zarflama analizi, CAMELS analizi ve analitik hiyerarşi süreç analizidir. Çalışma çerçevesince bu yöntemler sırasıyla incelenecektir. Performans karnesi analizi, çalışmanın üçüncü bölümünde birleşme örneğinde ele alındığı için aşağıdaki yöntemler içerisinde daha detaylı olarak incelenmiştir.

### **1.3.1. Performans Karnesi Analizi**

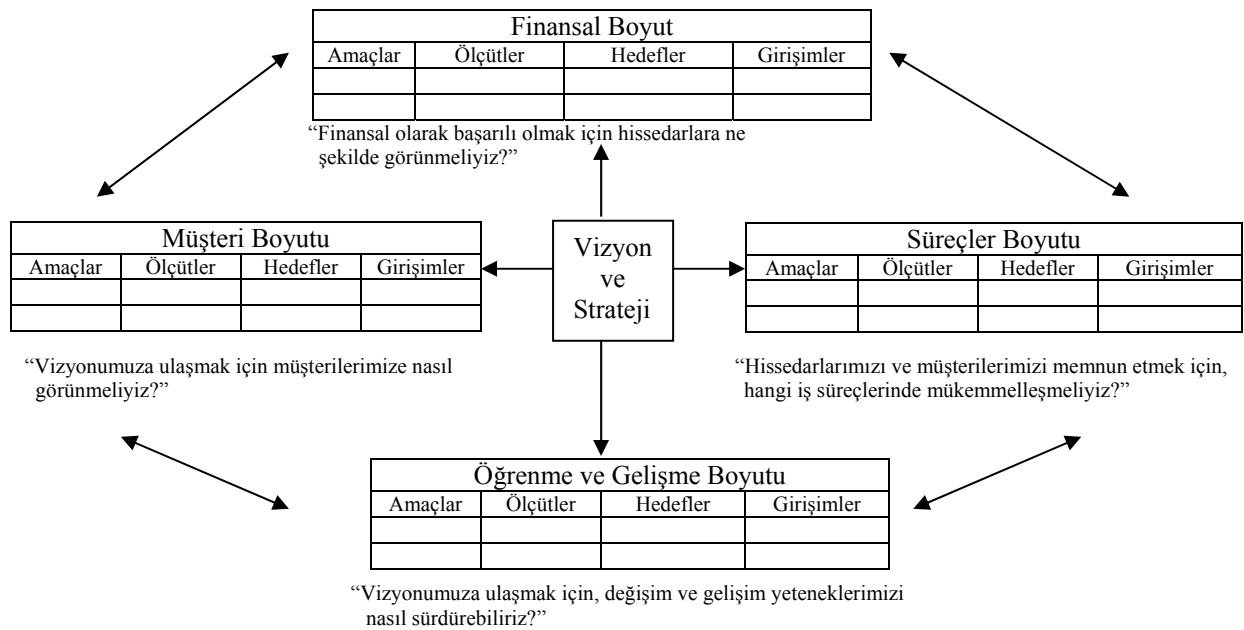
#### **1.3.1.1. Performans Karnesi Kavramı**

Performans karnesi (balanced scorecard), işletmelerin misyonu ve stratejilerini kapsamlı bir performans ölçütleri kümesine dönüştürerek stratejik performans ölçümü ve yönetimi için bir çerçeve oluşturan, ölçme esasına dayalı bir stratejik performans yönetim sistemidir (Coşkun, 2007: 53). Performans karnesinin diğer performans yönetim sistemlerinden en önemli farkı, finansal performans ölçütleri ile birlikte finansal olmayan performans ölçütlerini de dengeli bir şekilde kullanması, işletmenin maddi varlıkları ile birlikte maddi olmayan varlıklarının (intangible assets) değerini de dikkate alması ve performans yönetim sistemini işletmenin stratejik hedefleri üzerine kurmasıdır.

Kaplan ve Norton'un (1996) ilk olarak geliştirdiği performans karnesi, finansal boyut, süreçler boyutu, müşteri boyutu ve yenilik ve öğrenme boyutu olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. Daha sonra, yenilik ve öğrenme boyutu, öğrenme ve gelişme boyutu olarak adlandırılmıştır. Performans karnesi, işletme stratejisini eyleme dönüştürmek için tasarlandığından dolayı, performans karnesinin tüm boyutlarının işletmenin vizyonu ve

stratejisi ile ilişkisi kurulmuştur (Coşkun, 2007: 53). Şekil 1.1.'de görüldüğü gibi, performans karnesinin her boyutunun içinde, o boyutla ilgili stratejik amaçlar oluşturulmuş, bu amaçların gerçekleşip gerçekleşmediğini ölçmek için performans ölçütleri belirlenmiş, her performans ölçütü için hedefler konmuş ve son olarak da hedef performansa ulaşmak için yapılması gereken girişimler belirtilmiştir.

Performans karnesindeki stratejik amaçların performanslarını ölçmek için performans ölçütleri belirlenmiş ve her performans ölçütü için performans hedefleri oluşturulmuştur. Performans karnesinde ayrıca, her performans ölçütünün hedefine ulaşabilmesi için yapılması gerekenler belirtilmekte ve gerçekleşen performansların ölçüm sonuçları ile hedef performans karşılaştırılmaktadır (Coşkun, 2007: 56). Performans karnesi sayesinde, kurumsal stratejiler birimler tarafından benimsenmekte ve kurum içi bütünlük sağlanmaktadır. Performans karnesi, kurum içi önemli stratejik noktalarda odaklanma sağlayarak, performansın gelişmesine yardımcı olmaktadır. Performans karnesi, tepe yönetim tarafından hazırlanan stratejileri belirgin, anlaşılır ve odaklanmış stratejik hedefler haline dönüştürmektedir.

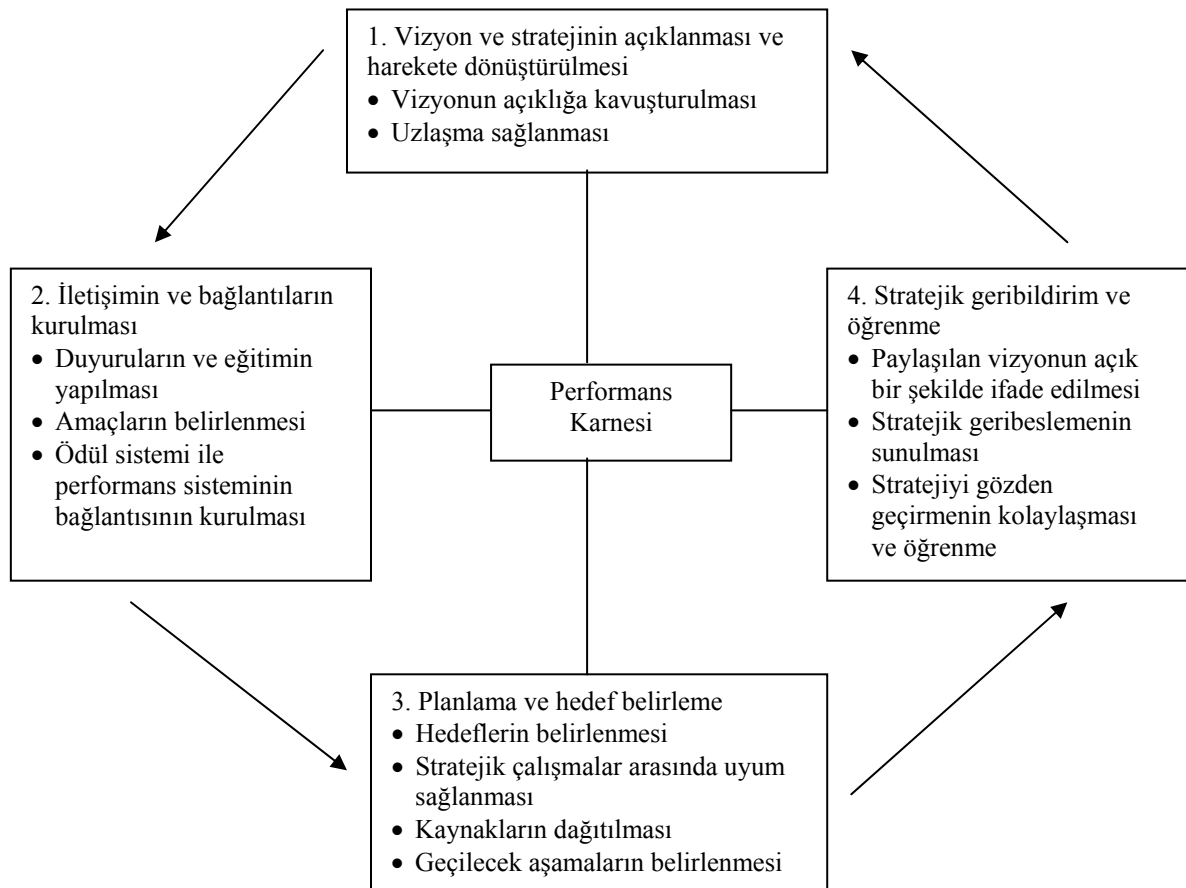


**Şekil 1.1. Kaplan ve Norton'un Geliştirdiği İlk Performans Karnesi**

Kaynak: Kaplan ve Norton, 1996

Performans karnesi bir stratejik performans ölçüm sistemi olarak, işletmelerdeki stratejik kontrol sistemine de bir alt yapı oluşturmakta ve bireysel ve bilimsel hedefleri kurumsal stratejilerle aynı doğrultuya yönlendirmektedir. Stratejik kontrol sisteminin altyapısı

olan performans karnesi, stratejileri dört aşamada harekete geçirmektedir. Dört aşama birbiriyle ilişkili olarak Şekil 1.2.'de performans karnesinin stratejileri harekete geçirmesi şeklinde gösterilmektedir. Bu dört aşama sırasıyla işletmenin vizyonunun ve stratejilerinin açıklanması, stratejik amaçların işletme içinde çalışanlara duyurulması, planlamanın ve hedef belirlemesinin yapılması ve stratejik geribildirim sağlanmasıdır.



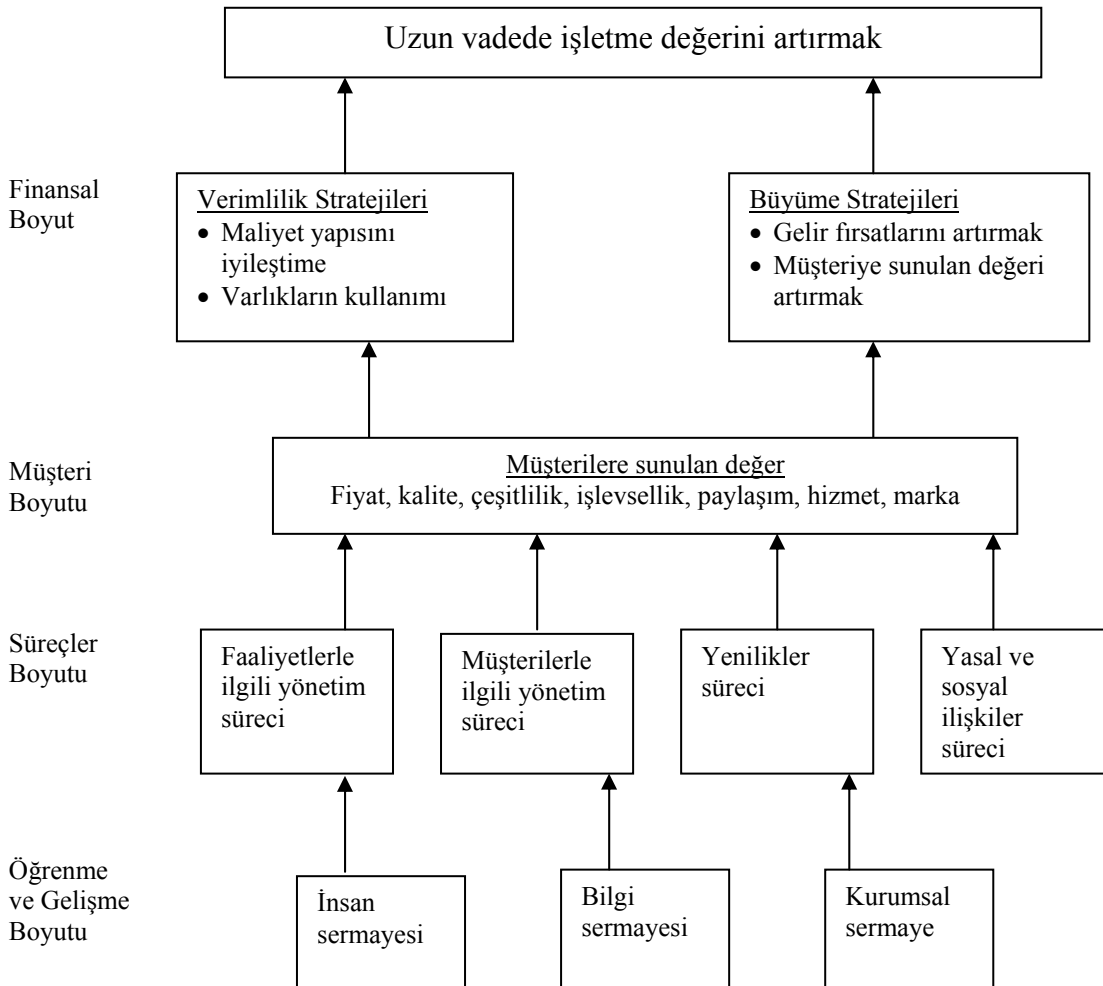
**Şekil 1.2. Performans Karnesinin Stratejileri Harekete Geçirmesi**

Kaynak: Kaplan ve Norton, 1996

Performans karnesi ile stratejilerin harekete geçirilmesinin ilk aşamasında, işletmenin vizyonu ve stratejileri açıklanır (Coşkun, 2007: 57). İşletmenin stratejileri, stratejik amaçlar olarak ortaya konur. İlk önce stratejik finansal amaçlar, daha sonra müşterilerle ve süreçlerle ilgili stratejik amaçlar ve son olarak da öğrenme ve gelişme ile ilgili stratejik amaçlar üzerinde uzlaşma sağlanır. İkinci aşamada, stratejik amaçlar, işletme içinde çalışanlara duyurulur. Duvar panoları, e-posta grupları, bültenler gibi birçok yolla çalışanlar bilgilendirilir. Performans karnesi ile ödüllendirme sisteminin bağlantıları kurulur. Belirli stratejik amaçlar yerine getirilebilirse işletmenin stratejilerinin başarılı bir şekilde gerçekleşebileceği, çalışanlara anlatılır. Üçüncü aşama olan planlama ve hedef belirleme

aşamasında, hedefler belirlenir, stratejik çalışmalar arasında uyum sağlanır, kaynakların dağıtımı yapılır ve izlenecek aşamalar belirlenir. Son aşamada ise, stratejik geribildirim sağlanır. Bu aşamada, paylaşılan vizyon açık bir şekilde ifade edilir, stratejik geri besleme yönetime sunulur ve daha sonraki uygulamalara örnek olması açısından stratejiler gözden geçirilir.

Performans karnesi modelindeki gelişim yapısal değişimle sınırlı kalmamış ve performans karnesinde boyutlar arasında sebep-sonuç ilişkisi, “strateji haritası” ile daha açık bir şekilde ortaya konmuştur (Coşkun, 2007: 60). Şekil 1.3.’de strateji haritası, boyutlar temelinde ilişkili bir biçimde gösterilmiştir. Strateji haritası, çalışanların yaptıkları iş ile kurum stratejileri arasındaki bağlantıyı açık bir şekilde görmelerini sağlamaktadır.



**Şekil 1.3. Strateji Haritası**

Kaynak: Kaplan ve Norton, 2004



Strateji haritasının en üst kısmında uzun vadede işletmenin değerini artırmak yer almaktadır. Strateji haritasında uzun vadede işletmenin değerinin artması, gelirin artırılması ve verimliliğin artırılması olmak üzere finansal boyutta yer alan iki temel strateji ile gerçekleştirilmektedir. Strateji haritasında finansal boyutta yer alan gelirin ve verimliliğin artması amaçları müşteri boyutundaki müşterilere sunulan değeri artırmaya yönelik amaçlarla desteklenmektedir. Müşteri boyutundaki amaçlar da süreçler boyutundaki, faaliyetlerle ilgili yönetim süreci, müşterilerle ilgili yönetim süreci, yenilikler süreci, yasal ve sosyal ilişkiler süreci ile ilgili amaçlarla desteklenmektedir. Haritanın en altında ise, süreçlerle bağlantılı bir şekilde öğrenme ve gelişme ile ilgili amaçlar yerleştirilmiştir. Öğrenme ve gelişme boyutundaki amaçlar, insan sermayesi, bilgi sermayesi ve kurumsal sermaye ile ilgili amaçlardan oluşmaktadır. Her boyut içindeki amaçlar, bir alt boyutta yer alan hedeflerle desteklenmektedir (Coşkun, 2007: 60). Performans karnesinin boyutlarının neden-sonuç ilişkisi içinde birbirine bağlanmasını ve tüm boyutların sonuç olarak uzun vadede işletmenin değerini artırmak amacına bağlanmasını gösteren strateji haritasının bir örneği Şekil 1.3.'de yer almaktadır.

Strateji haritasındaki finansal boyutta gelirin artırılması ve verimliliğin artırılması olmak üzere iki temel strateji bulunmaktadır (Coşkun, 2007: 61). Gelirin artırılması stratejisinde başarılı olmak için maliyet yapısının iyileştirilmesi ve varlıkların azami kullanımı olmak üzere iki amaçla ilgili performans hedeflerinin gerçekleşmesi gerekmektedir. Aynı şekilde, verimliliğin artırılması stratejisine de, gelir fırsatlarını artırmak ve müşteriye sunulan değeri artırmak amaçları ile ulaşılmaktadır.

Performans karnesinin strateji haritasında finansal boyutta yer alan gelirin ve verimliliğin artması amaçları, müşteri boyutundaki müşterilere sunulan değeri artırmaya yönelik amaçlarla desteklenmektedir (Coşkun, 2007: 62). Müşteri boyutundaki müşterilere sunulan değeri artırmaya yönelik faaliyetle, ürünün veya hizmetin özellikleri, müşterilerle ilişkiler ve firma imajı ile ilgili faaliyetlerden oluşmaktadır. Ürünün veya hizmetin özellikleri, ürünün veya hizmetin fiyatını, kalitesini, piyasada bulunulabilirliğini, çeşit zenginliğini ve işlevselliğini; müşterilerle ilişkiler, ortak paylaşımlar ve müşterilere sunulan hizmetleri; firma imajı da işletmenin sahip olduğu markaları içermektedir.

Performans karnesinin strateji haritasında süreçler boyutunda, faaliyetlerle ilgili yönetim süreci, müşterilerle ilgili yönetim süreci, yenilikler süreci, yasal ve sosyal ilişkiler süreci ile ilgili amaçlar yer almaktadır (Coşkun, 2007: 62). Faaliyetlerle ilgili yönetim süreci,

ürünlerin ve hizmetlerin üretilmesi ve müşteriye sunulması ile ilgili süreci içermektedir. Bu süreçte, tedarikçilerle ilişkilerin kurulması ve geliştirilmesi, ürün ve hizmetlerin üretimi, ürünlerin ve hizmetlerin müşteriye ulaştırılması ve risk yönetimi ile ilgili amaçlar ve performans ölçütleri belirlenmektedir. Müşterilerle ilgili yönetim süreci, müşterilerle ilişkilerin kurulması ve mevcut ilişkilerin iyileştirilmesi ile ilgili çalışmaları içermektedir. Bu süreçte, müşterilerin seçimi, müşterilerin elde edilmesi, müşterilerin tutulması ve müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi ile ilgili amaçlar belirlenmektedir. Yenilikler süreci, yeni ürünler, hizmetler ve iş süreçleri geliştirmeyi ve yeni iş ilişkileri kurmayı içermektedir. Bu süreçte, yeni ürün veya hizmet fırsatlarını tanımlama, araştırma ve geliştirme portföyünü yönetme, yeni ürünün veya hizmetin tasarımı ve geliştirilmesi ve yeni ürünün veya hizmetin piyasaya sunulması ile ilgili amaçlar belirlenmektedir. Yasal ve sosyal ilişkiler süreci, yasal yükümlülükleri yerine getirme, sosyal beklentileri karşılama ve daha güçlü toplumsal ilişkiler kurmayı içermektedir. Bu süreçte, çevreyi koruma, işçi sağlığı ve işyeri güvenliği, çalışanlar ve toplum ile ilgili diğer amaçlar belirlenmektedir.

Performans karnesinin strateji haritasında işletmenin maddi olmayan varlıkları, öğrenme ve gelişme bölümünde yer almaktadır (Coşkun, 2007: 62). Öğrenme ve gelişme boyutu, insan sermayesi, bilgi sermayesi ve kurumsal sermaye olmak üzere üç kısımdan oluşmaktadır. İnsan sermayesi, stratejik iş ailesinden oluşmakta ve çalışanların yeteneklerini, eğitimlerini ve bilgi düzeylerini içermektedir. Bilgi sermayesi, stratejik bilgi teknolojisi portföyünden oluşmakta ve bilgi sistemlerini, veri tabanlarını ve bilgisayar ağlarını içermektedir. Kurumsal sermaye, kurumun değişim gündeminden oluşmakta ve kurum kültürünü, liderliği, çalışanların aynı yönde hareket etmesini ve takım çalışmasını içermektedir.

### **1.3.1.2. Performans Karnesinin Dört Temel Boyutu**

Kaplan ve Norton (1996), performans karnesi ile işletmenin performansının finansal boyut ile birlikte, müşteri boyutu, süreçler boyutu ve öğrenme ve gelişme boyutu gibi finansal olmayan boyutların da ölçülmesini önermektedir. Performans karnesinin bütün boyutları, sonuç olarak işletmenin finansal performansını iyileştirmeyi hedeflemektedir (Coşkun, 2007: 113). İyi bir finansal performans için müşterilerle iyi ilişkiler gereklidir. Müşterileri memnun etmenin yolu, kaliteli ürünleri, zamanında ve eksiksiz olarak onlara ulaştırmaktan yani süreçlerin iyi çalışmasından geçmektedir. Süreçleri, iyileştirmek de sürekli gelişime ve öğrenmeye bağlıdır.

### 1.3.1.2.1. Finansal Boyut

Karın en üst düzeye çıkarmayı hedefleyen işletmelerin performans karnesinde yer alan finansal boyut, stratejilerin karlılığını ölçmektedir. Finansal boyut, “işletmenin finansal olarak başarılı olabilmesi için hissedarlarına ne şekilde görünmesi gerektiği” sorusuna cevap aramaktadır (Coşkun, 2007: 114). Finansal hedefler genellikle, yatırımların getirisi ve faaliyet karı gibi, işletmenin karlılığını ölçmeye yöneliktir. İşletmelerde karlılığı artırmak için gelirin artırılması ve verimliliğin artırılması olmak üzere iki temel strateji izlenmektedir. Verimliliğin artırılması, stratejisindeki hedefler, maliyetlerin azaltılması yolu ile veya eldeki varlıkların azami şekilde kullanılması yolu ile gerçekleştirilmektedir. Gelirin artırılması stratejisindeki hedefler ise, gelir fırsatlarını artırarak veya müşteriye sunulan değeri artırarak ulaşılmaktadır. Finansal boyutta yaygın olarak kullanılan performans ölçütlerine örnekler Tablo 1.1.’de verilmiştir.

**Tablo 1.1. Finansal Boyutta Kullanılan Performans Ölçütleri**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gelirler</li> <li>• Net kar</li> <li>• Faaliyet karı</li> <li>• Gelir artış oranı</li> <li>• Piyasaya yeni sürülen ürünlerden elde edilen gelir</li> <li>• Brüt kar</li> <li>• Brüt kar oranı</li> <li>• Kilit bölümlerde ulaşılan maliyet azalmaları</li> <li>• Ekonomik katma değer</li> <li>• Piyasa katma değeri</li> <li>• Yatırımların getirisi</li> <li>• Sermaye getirisi</li> <li>• Toplam varlıkların getirisi</li> <li>• Toplam varlıklar</li> <li>• Toplam varlıkların çalışan sayısına oranı</li> <li>• Karın toplam varlıklara oranı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Karın satışlara oranı</li> <li>• Karın çalışan sayısına oranı</li> <li>• Katma değer çalışan sayısına oranı</li> <li>• Birleşik büyüme oranları</li> <li>• Dağıtılan kar payları</li> <li>• Pazar payları</li> <li>• Hisse senedi fiyatları</li> <li>• Hissedarların bağlılığı</li> <li>• Nakit akışı</li> <li>• Toplam maliyetler</li> <li>• İşletmenin kredi derecesi</li> <li>• Borçlar</li> <li>• Borç oranı</li> <li>• Alacakların dönüşüm oranı</li> <li>• Satıcılara borçların ortalama ödeme süresi</li> <li>• Stokların devir hızı</li> </ul>
--	---

Kaynak: Coşkun, 2007

### 1.3.1.2.2. Müşteri Boyutu

Performans karnesinin müşteri boyutu, “işletmenin vizyonuna ulaşması için müşterilerine nasıl görünmesi gerektiği” sorusuna cevap aramaktadır. Müşteri boyutunda hedeflenen pazarlar tanımlanmakta ve işletmenin bu pazar bölümlerindeki başarısı ölçülmektedir.

Performans karnesinin müşteri boyutundaki müşterilere sunulan değeri artırmaya yönelik faaliyetler, ürünün veya hizmetin özellikleri, müşterilerle ilişkiler ve firma imajı ile ilgili faaliyetlerden oluşmaktadır (Coşkun, 2007: 115). Ürünün veya hizmetin özellikleri, ürünün veya hizmetin fiyatını, kalitesini, piyasada bulunulabilirliğini, çeşit zenginliğini ve işlevselliğini içermektedir. Müşterilerle ortak paylaşımlar ve müşterilere sunulan hizmetler, müşterilerle ilişkiler içinde yer almaktadır. Firma imajı da, işletmenin sahip olduğu markalardan oluşmaktadır.

Pazarın tanımlanması ve müşterilerin ihtiyaçlarının belirlenmesi sonucunda müşterilerle ilgili amaçlar ve bu amaçlarla ilgili ölçütler belirlenmektedir (Coşkun, 2007: 115). Müşteri boyutu ölçülürken genellikle beş ana ölçüm grubu ile ilgili performans ölçütleri kullanılmaktadır. Bunlar müşteri memnuniyeti (customer satisfaction), müşteri devamlılığı (customer retention), müşteri kazanma (customer acquisition), müşteri karlılığı (customer profitability), pazar payıdır (market share). Müşteri boyutundaki amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını belirlemek için kullanılan performans ölçütlerine örnekler Tablo 1.2.'de verilmiştir.

**Tablo 1.2. Müşteri Boyutunda Kullanılan Performans Ölçütleri**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satış miktarı</li> <li>• Pazar payı</li> <li>• Müşteri memnuniyeti</li> <li>• Müşteri sadakati</li> <li>• Müşteri şikayetleri</li> <li>• Müşteri isteklerini yerine getirme zamanı</li> <li>• İlk görüşmede çözülen şikayet sayısı</li> <li>• Satış iadelerinin oranı</li> <li>• Ürün/hizmet fiyatı</li> <li>• Ürünün/hizmetin müşteriye toplam maliyeti</li> <li>• Müşteri görüşmelerinin ortalama zamanı</li> <li>• Kaybedilen müşteri sayısı</li> <li>• Devam eden müşteri sayısı, müşteri elde etme oranı</li> <li>• Katılmış olunan ticaret fuarı sayısı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Müşterilerin toplam sayısı</li> <li>• Müşteri başına yıllık satış miktarı</li> <li>• Sonuçlanan satışların bağlantılarına oranı</li> <li>• Müşterilerin işyerini ziyaret sayısı</li> <li>• Her bir müşterinin karlılığı</li> <li>• Müşteri başına düşen müşteri hizmetleri gideri</li> <li>• Pazarlama giderlerinin satışlara oranı</li> <li>• Verilen reklam ilanlarının sayısı</li> <li>• Markaların tanınmışlığı</li> <li>• Müşterilerle geçirilen zaman</li> <li>• Çalışan başına düşen müşteri sayısı</li> <li>• Her bir satış kanalının satış miktarı</li> <li>• Satış işlem sayısı</li> <li>• Yeni müşterilerden elde edilen gelirin yüzdesi</li> </ul>
---	---

Kaynak: Coşkun, 2007

### 1.3.1.2.3. Süreçler Boyutu

Performans karnesinin süreçler boyutu, firmanın iç yapısı ile ilgilenmekte, müşteri boyutuna ortak olarak müşteriler için değer oluşturmakta ve finansal boyutla birlikte hisselerin değerini artırmaktadır (Coşkun, 2007: 116). Süreçler boyutunda “işletmenin

hissedarlarını ve müşterilerini memnun etmek için, hangi iş süreçlerinde mükemmelleşmesi gerektiği” sorusuna cevap verilmektedir. Performans karnesinin süreçler boyutunda aşağıdaki süreçlerle ilgili amaçlar yer almaktadır. Bu süreçler faaliyetlerle ilgili yönetim süreci, müşterilerle ilgili yönetim süreci, yenilikler süreci, yasal ve sosyal ilişkiler sürecidir.

**Tablo 1.3. Süreçler Boyutunda Kullanılan Performans Ölçütleri**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ürünlerin/hizmetlerin müşterilere ulaştırılma süresi</li> <li>• Zamanında ulaşan teslimatların oranı</li> <li>• Siparişlerin ortalama üretim süresi</li> <li>• Müşteri tekliflerine cevap verme süresi</li> <li>• Müşteri bilgi sisteminin olup olmayışı</li> <li>• Araştırma-geliştirme giderleri, işlemlerin ortalama maliyeti</li> <li>• Stokların devir hızı</li> <li>• Toplam teklifler içindeki yeni ürün/hizmet sayısı, işgücü kullanım oranı</li> <li>• Yeni ürün ve hizmet sayısı</li> <li>• Yeni ürün/hizmet geliştirme süresi</li> <li>• Yeni patent sayısı</li> <li>• Elimizdeki patent sayısı</li> <li>• Patentlerin ortalama yaşı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kusurlu ürün oranı</li> <li>• Yeniden işlenen ürün sayısı</li> <li>• Kurulum zamanları</li> <li>• Başabaş noktasına ulaşma zamanı</li> <li>• Hatalı ürünlerin tamir veya değiştirme süresi</li> <li>• Ürünün kullanımı konusunda müşterilere verilen eğitim süresi</li> <li>• Garanti taahhütleri</li> <li>• Yoldaki ürünler/hizmetler</li> <li>• Yeni projelerin iç getiri oranı</li> <li>• Kapasite kullanımları</li> <li>• Alım iadelerinin sıklığı</li> <li>• Makinelerin boş durdukları zaman</li> <li>• İşletme hakkında basında çıkan olumlu yazıların sayısı</li> </ul>
---	--

Kaynak: Coşkun, 2007

Faaliyetlerle ilgili yönetim süreci, ürünlerin hizmetlerin üretilmesi ve müşteriye sunulması ile ilgili süreci içermektedir. Faaliyetlerle ilgili yönetim sürecinde, tedarikçilerle ilişkilerin kurulması ve geliştirilmesi, ürün ve hizmetlerin üretimi, ürünlerin ve hizmetlerin müşteriye ulaştırılması ve risk yönetimi ile ilgili amaçlar ve performans ölçütleri belirlenmektedir (Coşkun, 2007: 116). Müşterilerle ilgili yönetim süreci, müşterilerle ilişkilerin kurulması ve mevcut ilişkilerin iyileştirilmesi ile ilgili çalışmalarını içermektedir. Müşterilerle ilgili yönetim sürecinde müşterilerin seçimi, müşterilerin elde edilmesi, müşterilerin tutulması ve müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi ile ilgili amaçlar belirlenmektedir. Yenilikler süreci, yeni ürünleri, hizmetleri ve iş süreçlerini geliştirmeyi ve yeni iş ilişkileri kurmayı içermektedir. Yenilikler sürecinde yeni ürün veya hizmet fırsatlarını tanımlama, araştırma ve geliştirme portföyünü yönetme, yeni ürünün veya hizmetin tasarımı ve geliştirilmesi ve yeni ürünün veya hizmetin piyasaya sunulması ile ilgili amaçlar belirlenmektedir. Yasal ve sosyal ilişkiler süreci, yasal yükümlülükleri yerine getirme, sosyal beklentileri karşılama ve daha güçlü toplumsal ilişkiler kurmayı içermektedir. Yasal ve sosyal ilişkiler sürecinde çevreyi koruma, işçi sağlığı ve işyeri güvenliği, çalışanlar ve toplum ile ilgili diğer amaçlar belirlenmektedir. Süreçler boyutunda yukarıda sayılan amaçların

gerçekleşmesi için yaygın olarak kullanılan performans ölçütlerine örnekler Tablo 1.3.'de verilmiştir.

#### 1.3.1.2.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu

Performans karnesinin öğrenme ve gelişme boyutu, organizasyonun müşteri ve hissedarları memnun etmek için hangi alanlarda uzmanlaşılması gerektiğini tanımlar. Bu boyutta “işletmenin vizyonuna ulaşmak için, değişim ve gelişim yeteneklerimizi nasıl sürdürebileceği” sorusu cevaplanmaktadır. Performans karnesinin öğrenme ve gelişme boyutundaki amaçlar üç kısımdan oluşmaktadır. Bu amaçlar insan sermayesi, bilgi sermayesi ve kurumsal sermayedir (Coşkun, 2007: 117). İnsan sermayesi, stratejik iş ailesinden oluşmakta ve çalışanların yeteneklerini, eğitimlerini ve bilgi düzeylerini içermektedir. Bilgi sermayesi, stratejik bilgi teknolojisi portföyünden oluşmakta ve bilgi sistemlerini, veri tabanlarını ve bilgisayar ağlarını içermektedir. Kurumsal sermaye, kurumun değişim gündeminden oluşmakta ve kurum kültürünü, liderliği, çalışanların aynı yönde hareket etmesini ve takım çalışmasını içermektedir. Öğrenme ve gelişme boyutunda yaygın olarak kullanılan performans ölçütlerine örnekler Tablo 1.4.'de verilmiştir (Coşkun, 2007: 117).

**Tablo 1.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutunda Kullanılan Performans Ölçütleri**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışanların mesleki dernek ve kuruluşlara üyelikleri</li> <li>• Eğitim yatırımlarının müşteri sayısına oranı</li> <li>• Çalışanların ortalama hizmet süreleri</li> <li>• Yüksek seviyede çalışanların oranı</li> <li>• Kendi bilgisayarları olan çalışan sayısı</li> <li>• Çalışanların verimliliği</li> <li>• Birden fazla işlev için eğitim almış çalışan sayısı</li> <li>• İşe gelmeme sayısı</li> <li>• Çalışanların yaptığı öneriler</li> <li>• Lider geliştirme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışanların memnuniyeti</li> <li>• İşletmenin hisse sahibi yapma programlarına çalışanların katılımı</li> <li>• İş kazalarında kaybolan zaman</li> <li>• Çalışan başına düşen katma değer</li> <li>• Halihazırdaki iş başvuruları</li> <li>• Çalışma çevresi kalitesi</li> <li>• İç iletişim oranları</li> <li>• Yetki endeksi</li> <li>• Eğitim için harcanan zaman</li> <li>• Rapor edilen iş kazaları</li> <li>• Etik ihlalleri</li> </ul>
--	---

Kaynak: Coşkun, 2007

#### 1.3.2. Oran (Rasyo) Analizi

Oran (rasyo), mali tablolarda yer alan herhangi iki kalem arasındaki ilişkinin basit matematik ifadesi olarak tanımlanmaktadır (Kaya, 2001). Rasyo analizi en yoğun olarak kullanılan verimlilik ölçme yöntemidir. Bu yöntem bir tek girdi ile bir tek çıktının birbirleriyle oranlanması sonucu oluşan bir rasyonun zaman içinde izlenmesi şeklinde

uygulanır. Özellikle bankacılık sistemi gibi çok sayıda girdi ve çıktı içeren karar birimlerinde bir tek rasyoya bakarak karar vermek ve bankanın veya şubenin verimliliğini anlamak mümkün değildir. Zaten bu sakıncanın giderilmesi için genellikle birden fazla sayıda rasyo aynı anda incelenmektedir. Fakat bu sefer de incelenen rasyoların anlamlı bir grup haline getirilememesi dolayısı ile bir arada değerlendirilip yorumlanamaması gibi sorunlar ortaya çıkmaktadır. Ancak bu girdi ve çıktılar ne olduğu konusunda da bir anlaşma yoktur. Bazı yaklaşımlara göre girdi olarak kabul edilen bir değişken, bir başka yaklaşımda çıktı olarak kabul edilebilmektedir. Ayrıca girdi ve çıktı olarak kabul edilen değişkenler, birimleri itibariyle de homojen değildir. Genel performans ölçümünde birçok yetersizlikleri olmasına karşın oran analizi, tek girdili ve tek çıktılı durumlar için, basitliği ve sadeliği de göz önüne alınırsa, en uygun değerlendirme yöntemi olarak görülebilir. Çünkü oran analizindeki oranlama, göreceli de olsa en iyiye göre değil, var olan değerlerin birbirlerine bölümüyle elde edilir. Bu ise, bir performans iyileştirilmesi işlemi değil yalnızca bir durum tespitidir.

Bankacılık sisteminde kullanılan rasyolar, farklı şekillerde ayrıma tabi tutulmaktadır. TBB tarafından yayımlanan raporlarda, sermaye yeterliliği, aktif kalitesi, likidite yeterliliği, karlılık, gelir-gider yapısı, grup ve sektör payı şeklinde bir sınıflandırma uygulanmaktadır. Bunların yanı sıra, bazı çalışmalarda şube rasyoları ve faaliyet rasyoları gibi oran gruplarının da kullanıldığı görülmektedir. Aşağıda sermaye yeterliliği, aktif kalitesi, likidite yeterliliği, karlılık, gelir-gider yapısı, grup ve sektör payı, şube rasyoları, faaliyet rasyoları, büyüme oranlarına ilişkin ölçütler ve risklerin ölçülmesine ilişkin ölçütler kısaca maddeler halinde özetlenmiştir.

Sermaye yeterliliği ölçütleri şu şekilde sıralanmaktadır:

- $( \text{Özkaynaklar} + \text{Kar} ) / \text{Toplam Aktifler}$
- $\text{Özkaynaklar} / \text{Toplam Pasifler}$
- $( \text{Özkaynaklar} + \text{Toplam Kar} ) / ( \text{Mevduat} + \text{Mevduat Dışı Kaynaklar} )$
- $\text{Net Çalışma Sermayesi} / \text{Toplam Aktifler}$
- $\text{Faiz Getirili Aktifler} / \text{Özkaynaklar}$
- $\text{Ödenmiş Sermaye} / \text{Özkaynaklar}$
- $\text{Ödenmiş Sermaye} / \text{Toplam Pasifler}$
- $\text{Döviz Pozisyonu} / \text{Özkaynaklar}$
- $( \text{Özkaynaklar} - \text{Duran Aktifler} ) / \text{Toplam Aktifler}$

Aktif kalitesi ölçütleri aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:

- Toplam Krediler / Toplam Aktifler
- Takipteki Krediler / Toplam Krediler
- Duran Aktifler / Toplam Aktifler
- YP. Aktifler / YP. Pasifler
- YP. Aktifler / Toplam Aktifler
- YP. Pasifler / Toplam Pasifler
- Menkul Değerler Cüzdanı / Toplam Aktifler
- Duran Aktifler / Ödenmiş Sermaye
- Bağlı Ortaklıklar + İştirakler / Toplam Aktifler
- Toplam Krediler / Toplam Mevduat
- Kredi Geri Dönüşüm Oranı = Geri Ödemesi Yapılan Krediler / Toplam Krediler
- Toplam Mevduatlar / Toplam Varlıklar
- Toplam Mevduatlar / Toplam Yükümlülükler
- Tahsili Gecikmiş Alacaklar ( Net ) / Toplam Varlıklar
- Döviz Pozisyonu / Toplam Varlıklar
- Bankalar ve Para Piyasalarından Alacaklar / Toplam Aktifler
- Gayrinakdi Krediler / Toplam Aktifler

Likidite yeterliliği ölçütleri aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:

- Likit Aktifler / Toplam Aktifler
- Likit Aktifler / ( Mevduat + Mevduat Dışı Kaynaklar )
- Likit Aktifler / Kısa Vadeli Yükümlülükler
- YP. Likit Aktifler / YP. Pasifler
- Likit Aktifler / Ödenmiş Sermaye
- Menkul Değerler Cüzdanı / Toplam Likit Aktifler
- Brüt Krediler / Mevduat

Karlılık ölçütleri aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:

- Net Dönem Karı / Ortalama Toplam Aktifler
- Net Dönem Karı / Ortalama Özkaynaklar
- Net Dönem Karı / Ortalama Ödenmiş Sermaye
- Vergi Öncesi Kar / Ortalama Toplam Aktifler
- Takipteki Alacak Provizyonu / Toplam Krediler
- Takipteki Alacak Provizyonu / Toplam Aktifler



- $ROE = \text{Net Özkaynak Getirisi ( Net Kar / Toplam Özkaynaklar )}$
- $ROA = \text{Net Varlık Getirisi ( Net Kar / Toplam Varlıklar )}$
- $\text{Kar Marjı} = \text{Net Gelir / Toplam Gelir}$
- $\text{Net Faiz Marjı} = ( \text{Faiz Gelirleri} - \text{Faiz Giderleri} ) / \text{Kazanç Getiren Aktifler}$
- $\text{Fiyat Farkı} = ( \text{Faiz Gelirleri / Faiz Kazandıran Aktifler} ) - ( \text{Faiz Giderleri / Faiz Ödenen Pasifler} )$

Gelir-gider yapısına ilişkin ölçütler aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:

- $\text{Kredi Faiz Gelirleri / Toplam Krediler}$
- $\text{Mevduat Faiz Giderleri / Toplam Mevduat}$
- $\text{Takipteki Alacaklar Sonrası Net Faiz Gelirleri / Ortalama Toplam Aktifler}$
- $\text{Faiz Gelirleri / Faiz Giderleri}$
- $\text{Faiz Dışı Gelirler / Faiz Dışı Giderler}$
- $\text{Faiz Gelirleri / Ortalama Getirili Aktifler}$
- $\text{Faiz Giderleri / Ortalama Götürülü Aktifler}$
- $\text{Faiz Giderleri / Ortalama Getirili Aktifler}$
- $\text{Faiz Gelirleri / Toplam Gelirler}$
- $\text{Faiz Dışı Gelirler / Toplam Gelirler}$
- $\text{Faiz Giderleri / Toplam Giderler}$
- $\text{Faiz Dışı Giderler / Toplam Giderler}$
- $\text{Net Faiz Dışı Gelir / İşletme Gideri}$
- $\text{Net Faiz Gelirleri / Toplam Aktifler}$
- $\text{Net Faiz Gelirleri / Toplam Faaliyet Gelirleri}$
- $\text{Faiz Dışı Gelirler / Toplam Aktifler}$
- $\text{Faiz Dışı Giderler / Toplam Faaliyet Gelirleri}$
- $\text{Kredi ve Diğer Alacaklar Karşılığı / Toplam Aktifler}$
- $\text{Toplam Faiz Dışı Giderler / Toplam Varlıklar}$
- $\text{Kambiyo Karı-Zararı / Vergi Öncesi Kar}$

Grup ve sektör paylarına ilişkin ölçütler aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:

- $\text{Toplam Aktifler}$
- $\text{Toplam Krediler}$
- $\text{Toplam Mevduat}$
- $\text{Toplam Kar}$

Şube rasyolarına ilişkin ölçütler aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:

- Şube Başına Toplam Aktif = Toplam Aktif / Şube Sayısı
- Şube Başına Toplam Mevduat = Toplam Mevduat / Şube Sayısı
- Şube Başına TL Mevduat = Toplam TL Mevduat / Şube Sayısı
- Şube Başına YP Mevduat = Toplam YP Mevduat / Şube Sayısı
- Şube Başına Personel Sayısı = Toplam Personel Sayısı / Şube Sayısı
- Şube Başına Kredi = Toplam Krediler / Şube Sayısı
- Şube Başına Net Kar = Toplam Kar / Şube Sayısı
- Toplam Faiz Dışı Giderler / Şube Sayısı

Faaliyet rasyolarına ilişkin ölçütler aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:

- ( Personel Gideri + Kıdem Tazminatı ) / Toplam Aktif
- ( Personel Gideri + Kıdem Tazminatları ) / Personel Sayısı
- Faaliyet Gideri / Toplam Aktif
- Vergi Hariç Ayrılan Provizyonlar / Toplam Gelirler
- Vergi Dahil Ayrılan Provizyonlar / Toplam Gelirler

Büyüme oranlarına ilişkin ölçütler aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:

- Toplam Aktifler
- Özkaynak Toplamı
- Karlılık: ROA, ROE veya Maliyete Dayalı Karlılık üzerinden büyüme oranı ölçülebilir.
- Kar Tutarı: İnceleme dönemindeki kar tutarının önceki dönem kar tutarına göre büyümesi hesaplanır.
- Toplam Mevduat (Türk Parası veya Yabancı Para cinsinden mevduat da incelenebilir).
- Krediler (Tarımsal, Ticari, Bireysel vb. ayrımlara tabi tutularak da incelenebilir).

Risklerin ölçülmesine ilişkin ölçütler aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:

- Likidite Riski (LR) = (Duran Aktifler + Krediler) / Toplam Krediler
- Kredi Riski (KR) = Takipteki Krediler / Özkaynaklar
- Sermaye Riski (SR) = Toplam Özkaynaklar / Toplam Mevduat
- Faiz Riski (FR) = Menkul Değerler Cüzdanı / Toplam Aktifler

### 1.3.3. Veri Zarflama Analizi

Veri zarflama analizi yaklaşımı (VZA), ilk olarak Charnes, Cooper ve Rhodes (1978) tarafından ürettikleri mal veya hizmet açısından birbirlerine benzer ekonomik karar verme birimlerinin göreceli etkinliklerinin ölçülmesi amacı ile geliştirilmiş olan parametresiz bir etkinlik yöntemidir. Bu yöntemin sahip olduğu en önemli özellik, her karar alma birimindeki etkinsizlik miktarını ve kaynaklarını tanımlayabilmesidir (Atan ve Çatalbaş, 2007: 2). Bu özelliği ile yöntem, etkin olmayan birimlerde ne kadarlık bir girdi azaltma ve/veya çıktı miktarını artırmak gerektiğine ilişkin olarak yöneticilere yol gösterebilmektedir.

VZA yöntemi, homojen oldukları varsayılan üretim birimlerini kendi aralarında kıyaslamaktadır. En iyi gözlemi etkinlik sınırı olarak kabul ettikten sonra, diğer gözlemler bu en etkin gözleme göre değerlendirilmektedir. VZA özellikle bankacılık alanında yapılacak etkinlik ölçümlerinde parametrik yöntemlere kıyasla bazı avantajlara sahiptir (İnan, 2000: 86). VZA yönteminin parametrik yöntemlere olan üstünlükleri ise kısaca şöyle sıralanabilir:

- VZA modellerinde çok sayıda girdi ve çıktı kullanmak mümkündür. Özellikle çok sayıda girdi ve çıktıya sahip olan bankacılık sektörü açısından bu özellik çok önemlidir.
- Parametrik yöntemlerde olduğu gibi, girdi ve çıktı arasında bir fonksiyonel ilişki kurgulamak zorunda değildir. Gerçek hayatta, böyle bir ilişkiyi, üstelik tek çıktıya bağlı kalarak kurgulamak oldukça sorunlu gözükmektedir ve bu ilişki yanlış kurulursa bütün model bundan etkilenecektir.
- Aynı nitelikte (homojen) olan birimleri kendi aralarında kıyaslamaktadır. Belki reel sektörde kıyaslanan üretim birimlerinin homojen olduğu varsayımı tartışmalı olabilir; ama bankacılık sektörü söz konusu olduğunda bu varsayım görece olarak anlamlı hale gelmektedir.
- Girdi ve çıktılar çok farklı birim değerleri ile ifade edilebilmektedir. Bunlar fiziksel üretim, parasal büyüklük, hatta rasyolar cinsinden de olabilmektedir.

Bu sayılan avantajların yanında, matematiksel programlama tekniğine dayanan veri zarflama analizi, parametrik tahmine dayanmadığından bankaların göreceli etkinliğinin ölçülmesinde uygulanan pratik ve yorumlanması kolay bir yaklaşımdır. Özellikle bankacılık sektörü için önemli olan bu avantajlarının yanında VZA yönteminin bazı sakıncaları da vardır (İnan, 2000: 86). Bu sakıncalar da şöyle sıralanabilir:

- VZA yönteminde rassal hataya yer olmadığı için, ölçme yöntemleri ve verilerdeki gürültü (noise) ayıklanamaz ve bu nedenle verilerle ilgili problemler sonuçlara önemli oranda yansımaktadır.
- VZA yöntemiyle yapılan en sorunsuz araştırmada dahi bulunan verimlilik rakamları görelidir. Mutlak bir verimlilik ölçütü yoktur. Bu nedenle veri setinin kapsayıcılığı özel bir önem kazanmaktadır.
- VZA parametrik olmayan bir teknik olduğu için istatistiki hipotez testleri için çok uygun değildir. Dolayısıyla modelin sonuçlarını test etmek parametrik yöntemlere göre daha sıkıntılıdır.

VZA ekonomik birimlerin genel ekonomik performansının göreceli olarak ölçülmesinde yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir (Aktaş, 2001: 173). Başlangıçta girdi ve çıktı fiyatlarının belirlenmesinin güç olduğu kamu kuruluşu niteliğindeki kar amacı gütmeyen birimlerin performansını ölçmek için geliştirilen VZA, daha sonraları özel sektör işletmelerinin de performansını ölçmek için kullanılmaya başlanmıştır.

#### 1.3.4. CAMELS Analizi

CAMELS ABD’de denetim otoriteleri tarafından oluşturulan ve ticari bankaların risk bazlı denetimi sırasında genel durumunun tespitinde ve uzaktan gözetim faaliyetlerinde kullanılan bir performans değerlendirme (reyting) sistemidir. CAMELS ilk harflerini aldığı 6 bileşenden oluşmaktadır. Buna göre **C** sermaye yeterliliğini (capital adequacy), **A** varlık kalitesini (asset quality), **M** yönetim yeterliliğini (management adequacy), **E** kazanç durumunu (earnings), **L** likiditeyi (liquidity), **S** ise piyasa risklerine duyarlılığını (sensitivity to market risk) temsil etmektedir. 1997’ye kadar beş bileşeni olan sistem (CAMEL) bu tarihten sonra piyasa risklerine duyarlılığı gösteren S’in eklenmesiyle 6 bileşenden oluşmaktadır (Kaya, 2001: 1). Bu bileşenler, kamuya açık bilgilerin (güncel finansal tablolar gibi) ve araştırmaları süresince banka denetçileri tarafından üretilen özel bilgilerin (bireysel kredilerin kalitesi gibi) kombinasyonlarından türetilerek derecelendirilmektedirler (De Young ve diğerleri, 1998: 2). Netice itibarıyla CAMELS sisteminin, bir bankanın cari performansının finansal durumunun, yasalara ve düzenlemelere uyumunun, yönetim kabiliyetinin ve tüm operasyonel sağlamlığının değerlemesini yaptığı söylenmektedir.

CAMELS sistemi altı bileşenden meydana gelen, değerlendirme, denetim ve gözetim gibi alanlarda kullanılan bir yaklaşımdır. Söz konusu bileşenlerin değerlendirilmesi süreci;

kurumun büyüklüğünü, yapısının karmaşıklığını, işlemlerinin zorluk derecesini ve kurumun risk profilini hesaba katmaktadır. Bu bileşenlerle ilgili daha kapsamlı bilgiler ve bileşenlere ait ölçüm kriterleri sırasıyla aşağıdaki şekilde maddeler halinde özetlenmektedir.

Sermaye yeterliliği bileşeninde amaç, bankanın sermayesini miktar ve kalite açısından değerlendiren rasyolar kullanmaktır (Kaya, 2001: 1). ABD’de yetkililerin yerinde denetimde bankaların sermaye yeterliliğini değerlendirirken dikkate aldıkları faktörler aşağıda sunulmaktadır:

- Sermayenin düzeyi ve kalitesi, bankanın genel finansal durumunun banka büyüklüğü de dikkate alınarak değerlendirilmesidir.
- Acil ek sermaye yaratılması gerektiği durumlarda kaynak imkanlarının durumudur.
- Problemler varlıkların durumu ve bunlara yeterli karşılığın ayrılıp ayrılmadığı, yeniden değerlendirme koşullarıdır.
- Bilançonun varlık yapısının muhtelif riskleri de içerecek şekilde ayrıştırılmasıdır. Örneğin, risk yoğunlaşması, ticaret dışı aktivitelerden kaynaklanan riskler, duran varlıkların durumu gibi ayrıştırmalar yapılmasıdır.
- Bilanço dışı işlemlerin yarattığı risklerin değerlendirilmesidir.
- Karlılık durumudur.
- Bankanın büyümeye ilişkin planlarıdır.
- Dağıtılmamış karların büyüklüğüdür.
- Sermaye piyasalarına ve diğer sermaye kaynaklarına erişim imkanlarıdır.

Bankanın varlık kalitesi bileşeni değerlendirilirken ABD’de yerinde denetçilerin bankanın aktif kalitesinde dikkate almaları gereken kriterleri aşağıda sunulmaktadır (Kaya, 2001: 3):

- Kredi kullandırma sürecinin etkinliği/uygunluğu, şartları, yönetsel değerlendirme, kredi kullandırırken gerekli risk değerlendirmesinin yapılıp yapılmaması ve buna uygun teminat alınmasıdır.
- Problemler varlıkların (tahsili gecikmiş, yeniden yapılandırılmış, idari/kanuni takibe alınmış vb.) tespiti ve izlenmesi ve bu süreçte gösterilen başarıdır.
- Kredi karşılıklarının durumu, yeterli muhtemel zarar karşılıklarının ayrılmasıdır.
- Kredi riskinin düzeyi ve bilanço dışı faaliyetlerde verilen teminatların, türev işlemlerin, kredi limitlerinin incelenerek değerlendirilmesidir.

- Kredi ve yatırım portföyünün değerlendirilmesidir.
- Varlık yoğunlaşmasının değerlendirilmesidir.
- Sorunlu varlıkların tahsilatındaki başarıdır.
- İç denetim ve yönetim bilgi sistemlerinin durumudur.

Yönetim yeterliliği bileşeni, yönetsel kapasiteyi ve performansı temsil etmekte olup, ABD’de yerinde denetimde bu bileşen değerlendirilirken göz önüne alınması gereken kriterler aşağıda sunulmaktadır (Kaya, 2001: 3):

- Banka kararlarının yönetim kurulu tarafından desteklenme şartlarıdır.
- Yönetim kurulunun ve üst yönetimin faaliyetlere ait riskleri kontrol etme başarıları, stratejileri ve sektördeki gelişmelere ve yeni ürün ve hizmetlere uyumu ve önderlik etme kapasiteleridir.
- Faaliyet alanlarındaki iç kontrol sistemlerinin yeterliliği, uygun politikaların üretilme düzeyidir.
- Bankanın yönetim bilgi ve risk sistemlerinin yapısı, büyüklüğü ve faaliyet alanlarına göre yeterliliğidir.
- Mevzuata uygun işleyiştir.
- Banka yönetiminin denetçilerin değerlendirmelerini ve uyarılarını dikkate alması ve mevzuata uygun bir bankacılık sisteminin yaratılmasına katkı yapma istekliliğidir.
- Yönetimin derinliği ve başarısıdır.
- Üst yönetim ve yönetim kurulunda otoritenin dağılımı, yönetişim (governance) kalitesidir.
- Bankanın genel başarısı ve risk profilidir.

Kazanç durumu bileşeni bankanın karlılığını değerlendiren bileşen olup, hem tarihsel ve kalite olarak kazançları değerlendirirken hem de mevcut yapının sürdürülebilirliğini dikkate almaktadır (Kaya, 2001: 4). ABD’de yerinde denetimde bankanın değerlemesi yapılırken dikkate alınması gereken kriterler aşağıda sunulmaktadır:

- Kazançların durumunun trende bağlı ve istikrar açısından değerlendirilmesidir.
- Dağıtılmamış karlar yoluyla banka için yeterli sermayenin yaratılıp yaratılmadığıdır.
- Kazanç kaynakları ve kalitesidir.
- Bütçeleme sistemleri ve yönetim bilgi sistemlerinin değerlendirilmesidir.
- Karşılık sisteminin ve yeniden değerlemenin durumudur.

- Kazançların piyasa riskine duyarlılığıdır.

Bankanın likidite pozisyonu, likidite durumu bileşeni aracılığıyla değerlendirilmektedir (Kaya, 2001: 4). ABD’de yerinde denetimde bu bileşen değerlendirilirken göz önüne alınması gereken kriterler aşağıda sunulmaktadır:

- Likidite kaynaklarının bugün ve gelecek için değerlendirilmesi ve likidite ihtiyacının bankanın durumunu ve operasyonlarını olumsuz etkilemeden giderilmesidir.
- Para piyasaları ve benzeri fon piyasalarına erişim imkanlarıdır.
- Bankanın fon kaynaklarının farklılaştırılma (bilanço ve bilanço dışı) durumudur.
- Kısa vadeli oynak fonlara bağımlılık düzeyidir.
- Mevduatların gelişimi ve istikrarıdır.
- Varlıkların menkul kıymetlere dönüştürülebilme durumu ve ihtiyaç halinde satılabilme olanaklarıdır.
- Bankanın likidite durumunun kaynak yönetimindeki etkinlik, likidite stratejileri ve yönetim bilgi sistemlerini de içerecek şekilde değerlendirilmesidir.

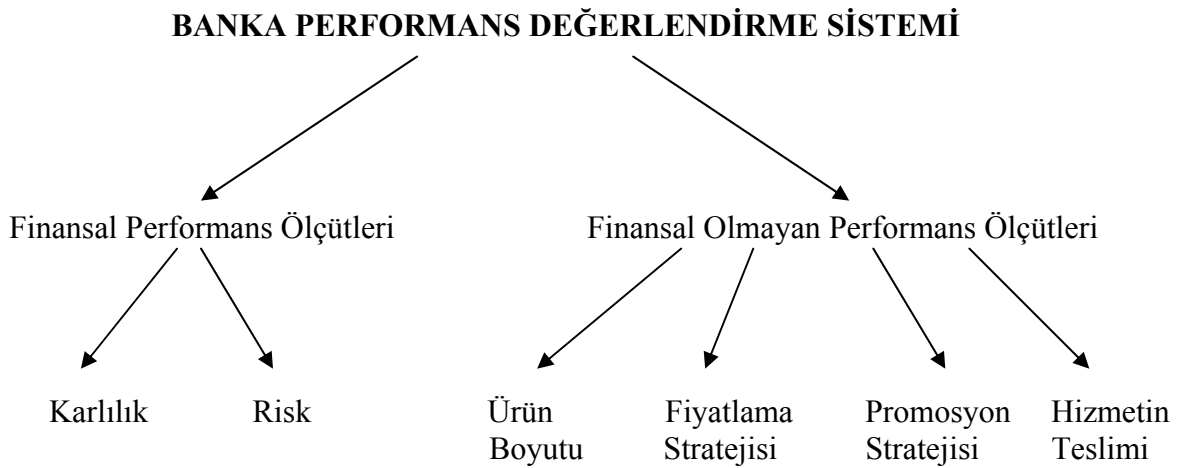
Piyasa risklerine duyarlılık bileşeni yoluyla bankanın faiz oranlarında, kurlarında, mal fiyatlarında, hisse senedi fiyatlarında değişimlerden kaynaklanan piyasa riskine duyarlılığı değerlendirilmektedir (Kaya, 2001: 4). ABD’de yerinde denetimde bu bileşen değerlendirilirken göz önüne alınması gereken kriterler aşağıda sunulmaktadır:

- Bankanın kazançlarının ve sermaye değerinin piyasa koşullarındaki olumsuz değişimlere duyarlılığıdır.
- Banka yönetiminin bankanın maruz kaldığı piyasa riskini tespit ve kontrol etmedeki başarısıdır.
- Bankanın ticari olmayan işlemlerde maruz kaldığı faiz riskinin yapısıdır.
- Bankanın ticaret ve döviz işlemlerinden kaynaklanan piyasa riski durumudur.

### 1.3.5. Analitik Hiyerarşi Süreç Analizi

Başarılı bankalar, etkin finansal kontrol ve ölçüm sistemlerinin kurulması için büyük emek ve zaman harcayan bankalardır. Bankalara parasını emanet eden tasarruf sahipleri, kredi ilişkisi içinde olan şirketler, bankalara kısa, orta ve uzun vadeli kredi veren yurt içi ve yurt dışı mali kuruluşlar, banka güvencesi ve garantisi ile bir taahhüt altına giren veya yatırım

altına giren veya yatırım yapan kişi ve kuruluşlar, bankanın ortakları ile Merkez Bankası, haklı sebepler ile bankaların finansal yapıları hakkında bilgi sahibi olmak isterler. Bankaların finansal yapılarının güçlü olup olmadığını anlayabilmek için öncelikle banka hedeflerinin ne olduğuna veya ne olması gerektiğine karar verilmesi gerekir. Ancak bu durumda bankaya ait finansal tabloların incelenmesinin bir anlamı vardır. Diğer yandan bankacılık risk alınarak yapılır. Bankacılık, risk almasını bilmek, bu riskler ile onlara yenik düşmeden yaşayabilmek, hem bankaya kaynak ve imkân yaratan kişi ve kuruluşları, hem de bankadan kaynak ve imkan kullananları memnun ederek bankayı ortakların arzu ettiği büyüme ve karlılık hedeflerine ulaştırabilme sanatıdır (Krishnan ve diğerleri, 1999). Bu durum bankaların finansal performans değerlendirmesine yönelik olarak karlılık ve risk analizlerinin açıklanmasına imkân vermektedir. Ancak hizmet sektörünün en önemli bölümünü oluşturan bankacılık kesiminin performans değerlendirmesi finansal analizin yanı sıra, hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti gibi finansal olmayan kriterlerin de analizini gerektirmektedir.



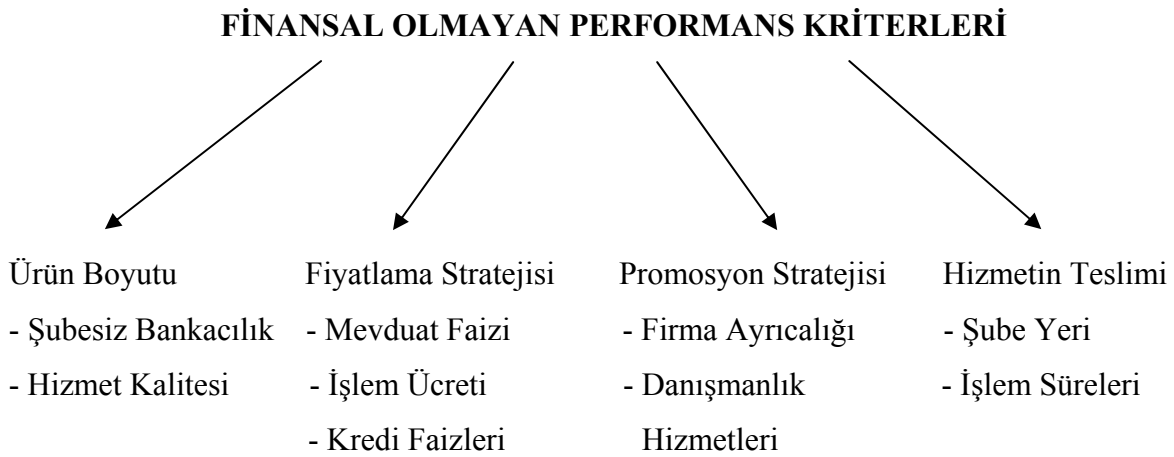
**Şekil 1.4. Banka Performans Değerlendirme Sisteminin Hiyerarşik Yapısı**

Kaynak: Albayrak ve Erkut, 2005

Analitik Hiyerarşi Performans Modeli (AHPM), bankacılık sistemi gibi çok sayıda girdi ve çıktı içeren karar birimlerinde sağlıklı bir performans değerlendirme için, tüm bu kriterlerin aynı anda ve aynı sistem içinde incelenmesini gerektiren ve bu doğrultuda uygulanan bir performans değerlendirme yöntemidir. Ancak tüm bu kriterlerin ortak bir birime dönüştürülememesi, diğer bir ifadeyle birimler itibarıyla homojen olmaması söz konusudur. İşte bu aşamada sorunu parçalarına ayırıp alt sistemler halinde inceleyebilme şansı veren, konu ile ilgili olup da farklı kriterlere farklı ölçütler uygulayan, finansal ve finansal olmayan kriterlerin bir arada kullanımına olanak veren, uzmanların her birinin görüş açlarına



eş zamanlı olarak yer verebilen ve çeşitli etmenler arası etkileşimleri ortaya koyan çok amaçlı ve çok kriterli bir karar verme yöntemi olan ve kısaca AHS olarak bilinen Analitik Hiyerarşi Süreci yöntemi kullanılmış ve ticari bankaların performansını ölçmeye yönelik bir Analitik Hiyerarşik Performans Modeli geliştirilmiştir (Saaty, 1994; Millet ve Saaty, 2000). Bu yöntem sayesinde, oluşturulan modelde sadece finansal değil, finansal olmayan kriterlerin de dikkate alınması mümkün olmuştur. Ayrıca, gerçek yaşamda olduğu gibi grup halinde karar vermede görülen düşünce ayrılıkları ve çatışmaları da bu modele dahil edilmiştir.



**Şekil 1.5. Finansal Olmayan Performans Kriterleri Hiyerarşisi**

Kaynak: Albayrak ve Erkut, 2005

Banka performans ölçümlerinde kullanılan finansal oranlar bir işletmenin finansal performansını değerlendirmek için kullanılabilecek en basit araçlardır. Finansal oranlar tek başlarına, uzun yıllar bankalar da dahil olmak üzere tüm işletmelerde performans değerlendirme ölçütleri olarak kabul edilmişlerdir. Ancak daha sonra bazı çalışmalarda da görülebileceği gibi finansal ölçütlere, risk ile ilgili oranların da dahil edilmesi, performans çalışmalarının gerçekçiliği açısından gerekli görülmüştür. Ancak ülke ekonomilerinde hizmet sektörünün payı arttıkça finansal olmayan müşteri yönünü inceleyen faktörlerin de değerlendirmeye katılmasının gerekliliği anlaşılmıştır (Lee ve diğerleri, 1995). Bankalar finansal hizmet kuruluşlarıdır ve müşteri memnuniyeti, diğer bir ifadeyle hizmet performansının finansal olmayan ölçümü de söz konusudur. Buradan hareketle bankaların performans değerlendirme sistemleri ikiye ayrılmaktadır. Şekil 1.4.'de görüldüğü üzere banka performans değerlendirme sistemi içerisinde iki performans ölçütü kullanılmaktadır. Bu hiyerarşide yer alan ölçütler finansal performans ölçütleri ve finansal olmayan performans ölçütleridir. Finansal performans ölçütleri şekle göre karlılık ve risk olarak kendi içinde ikiye

ayrılmaktadır. Finansal olmayan performans ölçütleri ise kendi içinde dörde ayrılmaktadır. Bunlar ürün boyutu, fiyatlama stratejisi, promosyon stratejisi ve hizmetin teslimidir.

Finansal Olmayan Performans Kriterleri Şekil 1.5.'de daha kapsamlı olarak gösterilmiştir. Şekle göre ürün boyutu bankaların sunmuş oldukları hizmetleriyle ilgili olarak şubesiz bankacılık ve hizmet kalitesi şeklinde detaylandırılmıştır. Fiyatlama stratejisi, sunulan hizmete dayalı bankaların ücret politikalarına bağlı olarak tespit ettikleri mevduat faizi, işlem ücretleri ve kredi faizleri şeklinde üçe ayrılmıştır. Promosyon stratejisi ise firma ayrıcalığı ve danışmanlık hizmetleri ölçütleri olarak ikiye ayrılmıştır. Bankaların sundukları hizmetle ilgili olarak hizmetin teslimi ölçütü kendi içinde şube yeri (lokasyonu) ve işlem süreleri olarak ikiye ayrılmıştır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİRLEŞME VE SATIN ALMALARIN REKABET GÜCÜNE ETKİLERİ

#### 2.1. Bankacılık Sektöründeki Birleşme ve Satın Almaların Bölgeler İtibariyle İncelenmesi

##### 2.1.1. Bankacılık Sektöründe Birleşme ve Satın Almaların Tarihsel Süreci

Bankacılık sisteminde, yenilik kavramı ilk olarak 1980’li yılların başında kullanılmıştır. Evrensel bankacılığın (universal banking) ilk uygulamaları ise 1986 yılında İngiltere ve birkaç Avrupa ülkesinde görülmeye başlanmıştır. Kısa bir süre sonra Almanya, Hollanda ve İspanya’da yayılan evrensel bankacılık uygulamaları, bankacılık sistemi ve bankaların yapısal değişimi ile birlikte banka birleşme-satın almalarının bankacılık sistemleri üzerindeki etkilerinin tartışılmasına yol açmıştır.

Globalleşme faktörüne bağlı olarak bankalar büyük organizasyonlara, yaygın hizmet ağına ve uluslararası etkinliğe sahip olmayı amaçlamaktadırlar. Ülkelerin sanayi yapısı uluslararasılaşmaya doğru ilerlerken para piyasaları da bu doğrultuda şekillenmeye başlamıştır. Yeni sermaye piyasalarının gelişmesiyle birlikte geleneksel bankacılık uygulamaları yerini uluslararası fonlar ve mali araçlar arasındaki boyuta bırakmıştır. Bu boyutta çok uluslu banka oluşumları gözlenirken çok uluslu bankalar bütün ülkelerde büyük bir rekabet ortamı yaratmıştır. Bankacılık sistemi değişim içerisinde yeni boyutlar kazanırken, müşteri kategorilerine yönelik uzmanlaşmış bankacılık rekabeti iyice arttırmış, bankacılık sisteminin sağladığı yeni finansman araçları (leasing, faktöring, dış ticaret finansman ürünleri) ile sanayinin gelişmesi bankacılık sisteminin gelişmesine yeni katkılarda bulunmuştur.

Çoğu ülkede bankacılık mevzuatının kısıtlanmasına rağmen teknolojik gelişmelere paralel olarak bankacılık sisteminin ürünleri (tüketici kredileri, kredi kartları, şubesiz bankacılık, call center, internet bankacılığı, hazine işlemleri, sigortacılık) çeşitlenmeye başlamıştır (Özkan, 1999: 40). Bu hızlı değişim içerisinde bankacılık sistemi yeni arayışlara yönelmiştir. Rekabeti uluslararası platforma taşımak, maliyetleri en aza indirmek, sürekli gelişen bankacılık ürünlerini pazarlamak ve bankacılık sistemi içerisinde en büyük paya sahip olmak amacıyla bankalar güçlerini artırma yolunda büyüme eğilimi göstermişlerdir. Büyümek

amacında olan bankalar, sektörde bazı arayışlara girmişlerdir. Büyüme sağlamak ve rekabet edebilmek için birçok banka birleşme ve satın alma yöntemini seçmiştir.

### **2.1.2. Amerika Bankacılık Sektöründeki Birleşme ve Satın Almalar**

ABD’de 1980’li ve 1990’lı yıllarda banka birleşmeleri devam etmiştir (Takan, 2001: 798). ABD’de 1980 yılında 14500 civarında banka varken bu sayı 1990’da 9200’e ve 1996’da 7400’e düşmüştür. ABD bankacılık sektöründe 1980’lerin ortasından 1992’ye kadar 1300’ün üzerinde bankanın zor duruma düşmesiyle birlikte sağlıklı bankalar arasında da çok sayıda birleşme ve satın alma olmuştur. 1981-1995 yıllarında sağlıklı bankalar arasında yılda ortalama 434 birleşme olmuş ve devir alınan bankaların aktiflerinin değeri 1.6 trilyon dolara ulaşmıştır.

ABD’de banka birleşmelerinin nedenleri arasında banka birleşmelerinin olumsuz etki yapmadığının anlaşılması, bankacılık sisteminde düzenlemelerin yapılması, bankacılıktaki rekabet ile banka karlarında azalma olması, birleşmelerde federal aracılardan rolü, birleşme veya satın almanın gerçekleştiği coğrafya faktörü, birleşmenin verimlilik ve karlılığı artıracak düşüncesi nedeniyle başarısız bankaların birleşmesi sayılabilir (Takan, 2001: 800). ABD’de banka birleşmelerinin onaylanmasını üç federal bankacılık düzenleme kurumu yapmaktadır. Yasalara göre banka birleşmelerinin kontrolü 1966’da yapılan Banka Birleşmeleri Kanunu ve 1956’da hazırlanan Bank Holding Company Act Kanunu ile yapılmaktadır. Banka birleşmeleri Federal Reserve Board’un the Office of the Comptroller of the Currency ile Federal Deposit Insurance Corporation tarafından onaylanmak zorundadır.

1980’lerden itibaren dünyada yaşanan pek çok mali gelişme, dünya ekonomisine yön vermiştir. Sermaye hareketleri serbestleşmiş, iletişim ve bilişim teknolojileri gelişmiş ve sabit kur rejiminin ardından kur riskinden korunmak için finans sektörü türev ürünlere yönelmiştir. Böylelikle, finansal işlemlerin önemi tüm dünya ülkelerinde artmıştır (Erdoğan, 2002: 53). Son 15 yıl içinde gelişmekte olan ülkelerin bankacılık sektörü problemlerinin sanayileşmiş ülkelere göre daha şiddetli olduğu görülmüştür (Dziobek ve Pazarbaşıoğlu, 1997). Yapılan araştırmalara göre, 1976-1996 yılları arasında gelişmekte olan ülkelere 59 sistematik kriz meydana gelmiş ve bu krizlerin ortalama maliyeti 250 milyar dolar olarak gerçekleşmiştir.

Latin Amerika’daki ülkelerin mali yapısı, gelişmekte olan diğer ülkelerin mali yapıları ile benzeşmektedir (Erdoğan, 2002: 54). Ekonominin küçük olması nedeniyle belli ürünlerin

arz ya da talebinde yaşanabilecek ani değişimler dış ticaret dengelerini olumsuz etkilemekte ve ihracata dayalı ticaret yapan firmaların iflaslarına neden olabilmektedir. Bu firmalarla çalışan bankalar da mali gclk çekmekte ve bir süre sonra bütün sektörler bu durumdan olumsuz etkilenmektedirler. Diğer taraftan bu ülkelerin bankacılık sektöründe yoğun kur ve faiz riski izlenmektedir. Dış ülkelerden kaynaklanan kur riski, ülke parasının değer kaybetmesi sonucunda pek çok sistemi krize sürükleyen bir başka etken olmuştur. Benzer şekilde, bankaların fonlama maliyetleri, yüksek enflasyon nedeniyle uzun vadeli kredilerin getirisinden daha yüksek olabilmekte ve böylece bilançolarda çoğu zaman faiz riski birikmektedir. Sermaye giriş ve çıkışlarının uygulanan politikalara bağlı olduğu bu ülkelerde ekonominin küçük oluşu, ani girişlerin ve çıkışların mali sistemi kilitlemesine yol açmaktadır (Weisbrod, 1998). Bu sebeple oynaklığın (volatilitenin) yüksek olduğu bu sistemlerde sermayenin olası hareketleri bankalar için ilave bir risk faktörüdür. Latin Amerika lkelerinde 1981’de sermaye girişleri, söz konusu ev sahibi ülkenin GSMH’sının % 6’sı iken 1983-1990 döneminde neredeyse sıfırlanmış, 1991’de ise tekrar yükselerek GSMH’nın % 4’ne, 1993-1995 döneminde ise %5-6’sına ulaşmıştır.

Bankalar faiz oranlarının düşürülmesi amacıyla dolar cinsinden borçlanmaya teşvik edilmişler ve sermaye akımları ile gelen yabancı fonlar bu bankalara aktarılmıştır. Fakat söz konusu fonların borçlanma ve tüketimde büyük patlama yaratması nedeniyle bu döviz kurlarının daha fazla uygulanamayacağı ortaya çıkmıştır (Erdoğan, 2002: 55). Yerel paralar dolar karşısında iflas etmiş, birçok kredi borçlusunu ve banka bir gece içinde ödeme güçlüğüne düşmüştür. Arjantin, şili ve Uruguay’da 1979-1982 yılları arasında meydana gelen sistemik krizlerin nedeni budur. 1980’lerde başlayan liberalizasyon ile dünya piyasalarında liberalleşme ve modernleşme süreci başlamıştır. Latin Amerika lkeleri de bu süreç içerisinde ekonomide serbestleşmeye geçmişler, ancak gerekli kurumsal alt yapıyı oluşturamamışlardır. Bu sebeple bankalar ödeme güçlüğüne düşmüş izleyen dönemlerde de sistemik krizler yaşamışlardır. Brezilya, şili, Endonezya, Meksika, A.B.D., Venezuela’da banka krizleri finansal liberalizm için yeterli hazırlık yapılmamış olmasından dolayı meydana gelmiştir.

Mali piyasalarda bankaların ödeme güçlüğü çekmesi nedeniyle demeler sisteminin olumsuz etkilenmesi ve bu olumsuzluğun piyasaların işleyişine verdiği büyük zararlar sistematik bankacılık krizlerini oluşurmaktadır. Sistematik bankacılık krizlerinin nedenleri olarak makroekonomik etkenler ve ekonomi politikaları, banka yönetim politikalarındaki yanlışlar ve yasal düzenlemelerdeki eksiklikler sayılabilir. Sistemik krizlerden sonra her ülkede uygulanan yeniden yapılandırma metotları farklılık göstermiştir (Erdoğan, 2002: 75).

Banka birleşmeleri, yeniden yapılandırma mekanizmaları içinde kamu müdahalesini gerektirmeyen bir çözüm olarak uygulanmaktadır. Yaşadıkları sistemik krizlerden sonra banka birleşmelerini yeniden yapılandırma programına dahil eden dünya ülkeleri arasında Çin, Hindistan, Endonezya, Kore, Malezya, Tayland, Çek Cumhuriyeti, Macaristan, Polonya, Rusya, Finlandiya, ABD, İspanya ve 1980’li yıllarda Norveç ve Filipinler yer almaktadır. Latin Amerika ülkeleri de yeniden yapılandırmanın çeşitli aşamalarında banka birleşmeleri yolunda adımlar atmışlardır. Bu konuda çalışmalar yapan ülkeler arasında Arjantin, Brezilya, Şili, Kolombiya, Meksika ve Venezuela bulunmaktadır. Banka birleşmeleri, bazı durumlarda düzenleme otoriteleri tarafından yapılan ya da yaptırılan zorunlu birleşmeler olabildiği gibi bazı durumlarda da bankalar gönüllü birleşmeler gerçekleştirmektedirler. Latin Amerika bankacılık sektörü, devletlerin aldığı teşvik edici önlemlerin de etkisiyle, banka birleşmelerini birçok açıdan tercih etmiştir.

Banka birleşmeleri, Latin Amerika ülkelerinde yabancı bankaların sisteme girişi şeklinde de uygulanmıştır (Ness, 2000: 40). Pazarlararası birleşmeler sonrasında, bu ülkelerde yabancı bankaların sistemdeki payı artmıştır. 1990’lı yılların ortalarından itibaren Latin Amerika’da yabancı sermaye, bankacılık sektöründeki aktiflerin ortalama olarak %17’sine sahip olabilmıştır. Bu oran Brezilya’da %14, Arjantin’de %24, Şili’de %22, Venezuela’da %18, Meksika, Kolombiya ve Peru’da ise %16 seviyesinde gerçekleşmiştir.

Latin Amerika ülkelerinde banka birleşmeleri konusunda yaşanan önemli gelişmeler; Meksika, Brezilya ve Arjantin gibi seçilmiş bazı Latin Amerika ülkeleri incelenerek anlatılacaktır. Meksika, 1970’li yıllardan itibaren petrol fiyatlarındaki düşüşle dış borçlarını artırmıştır (Erdoğan, 2002: 55). Borçlar 1980’li yıllara gelindiğinde ödenemez bir hal almış, 1982 yılında yaşanan dış borç krizi ile Peso’nun değeri düşmüş ve sermaye kaçıışı hızlanmıştır. Uygulanan iyileştirme yöntemlerine rağmen Aralık 1994’te Tekila krizi yaşanmış, kriz bütün Latin Amerika’yı etkilemiştir.

Latin Amerika ülkelerinde, bankacılık düzenlemelerinde, sermaye tanımı, iflasın derecesi, kanuni yaptırımların etkinliği ve gayrimenkul haklarının korunması konusunda eksiklikler gözlemlenebilmektedir (Erdoğan, 2002: 56). Kriz yaşayan ülkelere Brezilya, Kolombiya ve Peru’nun bu konuda çok yetersiz kaldıkları görülmüştür. Verilen kredilerin dönüş oranları gelişmiş ekonomilere göre hayli düşüktür. Kamu bankaları üzerinde öncelikli kişilere kredi verilmesi konusunda baskılar mevcuttur. Çoğu durumda bu kredilerin geri dönmeyeceği baştan bilinmektedir. Devlet otoritelerinin politik baskısı altındaki Latin

Amerika bankaları, bu olumsuz etkileri açıkça görmüştür. Aynı zamanda bankalara siyasi müdahalelerin oluşu kriz oluşumunda etkili faktör olmuştur (Aydın ve İnan, 2000: 4). Bunun en iyi örneği 1992 yılında Venezuela’da yaşanmıştır. Bankaların düzenlenmesinden sorumlu olan Merkez Bankası Başkanı’nın, aynı zamanda ilgili bankanın en büyük hissedarlarından oluşu, bankaya gerekli yasal müdahalenin yapılmasını engellemiştir. Bunun sonucunda meydana gelen sistemik krizin ülke ekonomisine maliyeti 7 milyar dolar civarında gerçekleşmiştir.

Meksika’da 1982’den önce enflasyondan kar eden bankacılık sektörü, banka ve banka dışı finans kurumlarının sayısının artmasına yol açmıştır (Erdoğan, 2002: 76). 1982 yılında yaşanan borç krizi sonrasında devlet, bankaları kamulaştırmıştır. Kamulaştırılan 58 bankanın birleştirilmesi sonucu banka sayısı 18’e kadar indirilmiştir. Birleştirilerek etkinliği arttırılan bu bankalar ise 1991–1992 yıllarında özelleştirilmiş ve değerlerinin 3.34 katı fiyattan alıcı bulabilmişlerdir.

Meksika’da hükümet, FOBAPROA adlı kamu kuruluşunu kurmuş ve bankaların likiditelerini düzeltmelerine yardımcı olmuştur. 1994 Tekila Krizi’nden sonra FOBAPROA, bankaların yönetimlerini değiştirmek amacıyla, banka sahiplerinin, hisseleri elden çıkarmalarını sağlayarak söz konusu 18 bankadan 13 tanesinin sahiplerini değiştirmiştir. Ancak Meksika’da mali serbestleşme olmasına rağmen, bankacılık gözetim ve denetimi ile ilgili düzenlemeler yeterince uygulanamamıştır (Erdoğan, 2002: 59). Böylece devlet, bankaların sermayelerinin güçlendirilmesi amacıyla pazarlararası (sınır-ötesi) birleşme ve satın almaları teşvik ederek yasal düzenlemeler getirmiş ve yabancı ortaklıkların limitlerini %30’dan %49’a yükseltmiştir (Martinex, 1998). Bu gelişmeyle birlikte yabancı bankalar birleşme suretiyle sisteme girme çabalarını arttırmışlardır.

Meksika’da banka birleşmeleri açısından bazı önemli gelişmeler de mevcuttur (Dziobek ve Pazarbaşıoğlu, 1997). Kriz öncesi yabancı bankaların sistem içindeki payı %4 iken, gerçekleşen birleşmelerden sonra %20’ye yükselmiştir. Bu birleşmelere örnek olarak Promex bankasının Union bankasının tüm şubelerini devralması gösterilebilir. Bancomer bankası daha sonra Promex bankasını ele geçirmiştir. Bancomer’in ise hisselerinin %16’sı Bank Montreal’e satılmıştır. Atlantico bankası Interestatal bankasının, Bital bankası ise Sureste bankasının şube ağını ele geçirmiştir. Daha sonra ise Atlantico ve Bital bankaları, Bital bankasının çatısı altında birleşmişlerdir. Central Hispano bankası ise bu gelişmenin ardından Bital bankasının hisselerinin %20’sini ele geçirmiştir.

Brezilya'da 1970'li yıllarda ekonomik büyümenin yüksek seviyede olması ve enflasyonun kronik boyutlara ulaşması sonucu ekonomide daralma meydana gelmiştir (Weisbrod, 1998). Yüksek enflasyon ortamında kamu ve özel ticaret bankalarının sayı ve şubelerinde artışlar olmuştur. 1970'de bankacılık sisteminde 5.576 şube varken, 1984 yılında şube sayısı 8.902'ye yükselmiştir. Bu artışın en önemli sebebi bankaların enflasyondan elde ettikleri yüksek gelirlerdir. 1994'te Brezilya'da hiperenflasyonu kontrol altına almak için Reel Plan dezenflasyon programı uygulanmaya başlanmıştır (Erdoğan, 2002: 65-66). Reel Plan ile gelen ani enflasyon düşüşü ve 1994 Tekila Krizi yüzünden Brezilya bankacılık sisteminde aktif yeniden yapılandırma çalışmaları 1995'te başlamış 1998 yılına kadar sürmüştür. Brezilya Hükümeti, Merkez Bankası ile birlikte bankacılık sisteminin yeniden yapılandırılması için ciddi önlemler almıştır. Brezilya Merkez Bankası, kamu ve özel bankaların sorunlarına çözüm getirmek üzere bankalarda yeniden sermayelendirme, birleştirme ya da devretme ve satış yollarına gitmiştir. Diğer bankaların da yeniden yapılandırılması için PROER ve PROES sistemleri getirilmiştir. PROER sistemi özel bankaların yeniden yapılandırılmasını düzenlerken PROES sistemi ise kamu bankalarının düzenlenmesini üstlenecektir.

PROER sistemi ile 51 özel bankaya müdahale edilirken PROES sistemi çerçevesinde 33 kamu bankasına müdahale edilmiştir. Birleşen bankalarla birlikte sektörde Reel Plan öncesi 271 olan banka sayısı 248'e inmiştir (Puga, 1999). Yeniden yapılandırma programı ile toplam 128 finans kuruluşu reorganizasyona tabi tutulurken birçok banka, şube kapatma ve personel sayısını azaltma yoluyla küçülmüştür (Baer, 2000). Mart 1995 ile Mart 1996 dönemi içinde bankalarda çalışan sayısı 704.000'den 636.000'e inmiştir. Ağustos 1994'te 17.300 olan şube sayısı ise Eylül 1997'de 16.300'e düşmüştür. Yeniden yapılandırma sonucunda 1994-1997 yılları arasında kamu bankalarının aktifleri %62, özel bankaların aktifleri ise %201 oranında büyümüştür.

Brezilya'da 1995 yılında uygulanmaya başlanan PROER sistemi (özel bankaların yeniden yapılandırılmasını düzenleyen sistem) ile bankacılık sektöründe birleşme ve satın almaların hızlanması amacıyla kredi imkanları ve vergi teşvikleri sunulmuştur (Erdoğan, 2002: 77). Banka satın alacak bankaya, piyasa faiz oranlarının altında kredi imkanı sağlanırken, satın alan banka, satın aldığı bankanın zararlarını vergi iptali ile kapatma imkanına sahip olabilmektedir.



Brezilya Mevduat Sigorta Fonu'nca uygulanan rehabilitasyon programı çerçevesinde, sorunlu bankaların birleşme ve satın alma ile sisteme kazandırılması hedeflenerek büyük ve sağlam bankaların küçük ve zayıf bankaları devralarak birleşmesi sağlanmıştır. Fon düzenlemeleri ile birleşen 7 bankanın devamında 44 banka gönüllü birleşme gerçekleştirmiştir (Puga, 1999). Bu birleşmeler arasında önemli sayılabilecek gelişmeler şöyledir:

- İlk önce Brezilya'nın altıncı büyük bankası olan Unibanka, yedinci büyük banka konumundaki Banco Nacional'ı satın almış, böylece bütün Latin Amerika'nın sekizinci büyük bankası haline gelmiştir.
- Excell Bank, kalitesiz aktifleri devlet tarafından tasfiye edilen Banco Economico'nun sağlam kısmını almıştır.
- Program çerçevesinde Bamerindus, Banco Mercantil de Recife, Banorte, Banco United ve Banco Martinelli de teşviklerden yararlanmış ve birleşme yoluna gitmişlerdir.

1995 yılından sonra yabancı bankaların sisteme girişine izin verilmesi ile yabancı bankalar ya yerli bankaları satın alarak ya da satın alımlara ortak olarak yerli bankalar ile birleşmişlerdir. Birleşmeler ile Brezilya bankacılık sisteminde 1994–1997 yıllarında yabancı kaynaklı aktif oranının % 335 arttığı vurgulanmıştır (Weisbrod, 1998). Yabancı bankaların rekabeti ve hizmet kalitesini arttıracığı düşüncesi ile sisteme girecek yabancı bankalar için yerel bankaların iki katı olan sermaye koşulu iptal edilerek yabancı bankaların sisteme girişi düzenlenmiştir (Erdoğan, 2002: 78). Bu süreç sonunda yabancı bankaların birleşme ve satın alma yoluyla Brezilya bankacılık sistemine girişi hızlanmış ve 1994'te yabancı bankaların sistem içindeki payı %7 iken 1998'de bu oran %14 olmuştur.

Arjantin mali sistemi sürekli olarak finansal krizlerle karşılaşmaktadır. 1977 yılında yapılan finansal reform ile uluslararası sermaye hareketleri serbestleşme sürecine girmiştir. 1979 yılından itibaren ülkeye büyük oranda sermaye girişi yaşanırken diğer Latin Amerika ülkelerinde de görüldüğü gibi yeterli denetim yapılmadan sağlanan serbestleşme, finansal kurumları ve bankacılık sistemini olumsuz yönde etkilemiştir. (Erdoğan, 2002: 69-73). 1993'de kamu bankaları hızla özelleştirilirken sektörde kamu bankaları azaltılmış özel bankaların ağırlığı arttırılmaya çalışılmıştır. 1991 yılında finansal sistemin aktif büyüklüğü 44 milyon \$'dan 1996'da 107 milyon \$'a yükselmiştir. 1994 Tekila Krizi sonrasında Arjantin bankalarının mali yapıları zayıflarken 12 banka tasfiye edilmiş ve 41 banka birleşmesi gerçekleşmiştir. Bankacılık sektöründe reorganizasyon sonucunda personel sayısı 1994–1999

döneminde 123.000'den 104.000'e düşmüştür. Arjantin bankacılık sektöründe yeniden yapılandırma çalışmalarından daha çok büyük ölçekli bankalar yararlanmıştır. Sektördeki en büyük 20 banka pazar paylarını artırmış ve bu sebeple sektördeki yoğunluk artmıştır.

1994 Tekila krizi sonrasında Arjantin Hükümeti, bankacılık sistemindeki kırılganlığın azaltılması çalışmalarına başlayarak bankaların birleşip güçlenmesi ve tekrar sisteme geri kazandırılması için çalışmıştır (Dziobek ve Pazarbaşıoğlu, 1997). Bankacılık sisteminde birleşme ve satın almalar sonucunda toplamda banka sayısı 1994'te 206 iken 1999'da daha güçlü aktif yapısıyla banka sayısı 117'ye düşmüştür. Aynı dönemde 35 kamu bankası mevcutken özelleştirme ve birleştirmeler sonucu bu sayı 15'e düşürülmüştür. Enflasyonun önüne geçilmesinin ardından bankacılık reformu ile mali sisteme yönelik sıkı denetim ve gözetim kuralları konmuştur (Erdoğan, 2002: 78-79). Sermaye yeterliliği ve kredilerle ilgili uluslararası standartlarda düzenlemeler yapılmıştır. Sistemdeki kredibilitenin yavaş yavaş geri gelişi ile beraber yabancı bankalar da sektöre girmeye başlamışlardır. Finansal sistemin önündeki engeller kalkmış, sektöre yerli ve yabancı bankaların girişiyle rekabet artmıştır. 1990'ların sonlarına doğru banka birleşmelerinin çoğunluğu pazarlararası birleşme şeklinde olmuştur. Arjantin Bankacılık Sektöründe yabancı kuruluşların sektör içindeki payı 1990'lı yılların ortasında % 16 iken 2000'lerin başında ise bu oran % 47'ye çıkmıştır. Banka birleşmeleri sayesinde aktif kalitesi düşük ve zayıf yapıları bankalar sektörden elimine edilirken böylelikle Arjantin Bankacılık Sektörü, kırılgan yapısını iyileştirebilmiştir.

### **2.1.3. Avrupa Bankacılık Sektöründeki Birleşme ve Satın Almalar**

Avrupa Birliği'nin (AB) temel amacı mal ve hizmetler ile sermaye ve iş gücü piyasaları için iç piyasalar yaratmaktır. 1957'de Roma Anlaşması'nın ikinci maddesi ile ortaya konulan bu amaç, 1985 yılında yayımlanan mali entegrasyona ilişkin Beyaz Belge (White Paper) ve 1987'de yürürlüğe giren Tek Avrupa Senedi ile pekiştirilmeye çalışılmışsa da, 1989 yılında kabul edilen İkinci Bankacılık Direktifine kadar çok az sayıda yasal düzenleme gerçekleştirilebilmiştir (Erdönmez, 2004(b): 68). 1977 yılında kabul edilen Birinci Bankacılık Direktifi, ev sahibi ülke (host country) kuralı çerçevesinde sınır ötesi şubeleşmeye imkan tanımış, fakat ulusal farklılıkların giderilmesinde etkili olamamıştır. Bunu takiben, 1989 yılında İkinci Bankacılık Direktifi yayınlanmıştır. Söz konusu direktif uyumlaşma (harmonization), karşılıklı tanıma (mutual recognition) ve menşe ülke (home country control) denetimini esas almaktadır. Ayrıca, AB üyesi ülkelerin farklı bankacılık sistemlerini birbiriyle uyumlaştırmak için 1986 yılından itibaren banka denetimi, sermaye yeterliliği, ödeme gücüne

ilişkin standartlar, kara para aklama, tüketici kredileri ve bilançoların konsolide edilmesine yönelik çok sayıda direktif yayınlanmıştır. 1998 yılında sermaye hareketlerinin serbestleştirilmesine dair Konsey Direktifi'nin kabulü, 1999 yılında Euro'nun tedavüle girmesi ve Mali Hizmetler Eylem Planı'nın (Financial Services Action Plan-FSAP) kabulü, Avrupa bankacılık sektörünün önündeki yasal engellerin kaldırılmasına yönelik diğer düzenlemelerdir.

Bankalar arasındaki konsolidasyon genellikle ulusal sınırlar içinde gerçekleşmiş, sınır ötesi birleşme ve devralmalar sınırlı kalmıştır. Bankalar sınır ötesi faaliyetlerini şubeleşmeden ziyade iştirak edinmek suretiyle gerçekleştirmeyi tercih etmişlerdir. Öte yandan, birçok mali grup diğer ülkelerde bir taraftan şubeleşmek diğer taraftan da iştirak edinmek suretiyle faaliyet göstermeyi tercih etmiştir (Erdönmez, 2004(b): 70). Bankacılık sektöründeki rekabet birçok üye ülkede yüksek konsantrasyon oranlarının ortaya çıkmasına yol açmıştır. Belçika, Hollanda ve Finlandiya'da en büyük 5 kredi kuruluşunun aktifleri, toplam aktiflerin yüzde 80'leri civarındadır. AB'de banka dışındaki kurumların da bankacılık hizmeti sunmaya başlaması rekabetin önemli ölçüde artmasına neden olmuştur. Bu nitelikteki kurumların başında mevduat toplamak için menkul kıymet yatırım fonları (mutual funds), tüketici kredileri ve kredi kartları için büyük perakende firmalar ve bazı ülkelerde sigorta, yatırım ürünleri ve ipotek pazarlamada özel aracı kuruluşlar gelmektedir.

1980'li yılların sonu ve 1990'lı yılların başında yeniden yapılandırma sürecinin bir sonucu olarak çok sayıda AB ülkesinde birleşmeler ve devralmalar gerçekleşmiştir. Aynı dönemde, çoğu ülkede özelleştirme süreci de başlamış, birçok kamu bankası özel bankalara satılmıştır. Avrupa bankaları genellikle Güney Doğu Asya, Merkez ve Doğu Avrupa ve Latin Amerika gibi ülkelere doğru genişlemeyi tercih etmiştir (Erdönmez, 2004(b): 73). Euro bölgesinde konsolidasyon şu ana kadar: (1) büyük ticaret bankaları ile banka ve banka dışı finansal kurumlar arasındaki birleşmeler, (2) tasarruf ve kooperatif bankaları arasındaki birleşmeler olmak üzere iki şekilde uygulanmıştır. AB'de sınır ötesi birleşmeler birkaç örnek dışında, bankacılık sektöründeki konsolidasyon, kültürel ve organizasyonel nedenler, yasal düzenlemeler ve kamu politikaları nedeniyle genellikle ulusal sınırlar içinde gerçekleşmiştir. 1997-2000 yılları arasında gerçekleşen birleşme ve devralmaların sadece yüzde 17'si sınır ötesinde gerçekleşmiştir. Dünya ekonomisinin geneline bakıldığında bankacılık sektörünün özellikle gelişmiş ülkelerde tam olarak entegre olmasından söz etmek mümkün değildir. Bu durum AB için de geçerlidir. Nitekim AB'de birçok ülkede bankacılık sektöründe yabancı bankaların payı yüzde 10 veya daha düşük orandadır. Bankacılık sektöründe konsolidasyon

yaygın bir şekilde gerçekleşmesine karşılık, sınır ötesi birleşme ve devralmalar sınırlı düzeyde kalmıştır. Sınır ötesi birleşme ve devralmaların finansal sektörün entegrasyonunda büyük önem taşıdığı görüşü hakimse de, piyasa payını artırmak suretiyle rekabet gücü elde etmek için ulusal sınırlar içinde gerçekleştirilen birleşme ve devralmalar daha çok teşvik edilmiştir.

Euro bölgesinde 1990-2001 yılları arasında birleşme ve devralma faaliyetlerinin yüzde 70'i 1998 yılından sonra gerçekleşmiştir. 1990-2001 yılları arasında toplam işlem değeri sınır ötesi işlemler hariç iki katından fazla yükselmiştir. Özellikle büyük bankaların birleşme faaliyetleri 2000 yılına doğru artmıştır. 1990'ların başındaki birleşmeler daha çok küçük bankalar (çoğunlukla tasarruf ve kooperatif bankaları) arasında ve maliyetleri azaltmak amacıyla yapılmıştır. Birleşmelerin büyük çoğunluğu bankalar arasında gerçekleşmiştir. Bunun yanında, bankaların, sigorta şirketleri ve menkul kıymet firmalarıyla birleşmeleri suretiyle mali ortaklıklar (financial conglomerates) yaratılmıştır. Birleşme ve devralmaların toplam değerinin %30'u, sektörler arası birleşme ve devralmalardan oluşmuştur. Özellikle Belçika, Almanya, Finlandiya ve İrlanda'da sektörler arası birleşmeler yoğun şekilde yaşanmıştır. Euro bölgesi bankaları tarafından gerçekleştirilen birleşme ve devralmaların büyük çoğunluğu Avrupa ülkelerindeki bankalar arasında gerçekleşmiştir. 1990-2001 yılları arasında gerçekleşen birleşme ve devralmaların yüzde 90'ında devralan kurum diğer bir Avrupa ülkesindedir. Devralan kurumun banka dışı bir mali kurum olduğu durumlarda ise o kurumun menşe ülkesi Avrupa dışından olmaktadır. 1990 ve 2001 yılları arasında bu tür devralmalar, toplam birleşme ve devralmaların yüzde 50'sini oluşturmuştur.

Bankacılık sektöründe uzmanlaşma alanları farklı olan bankalar arasında da birleşmeler görülmektedir (Takan, 2001: 803). Hypovereinsbank ile Dresdner Bank arasındaki birleşme bu yönlü birleşme açısından iyi bir örnektir. Hypovereinsbank daha çok perakende, internet ve ipotek bankacılığı alanında uzmanlaşmış bir banka, Dresdner Bank ise daha çok uluslararası yatırım bankacılığı ve fon yönetiminde uzmanlaşmış bir bankaydı. Bu iki bankanın birleşmesi, Avrupa'nın ilk bir trilyon dolarlık bankasını yaratmış olmakla birlikte aynı zamanda toptancı ve perakendeci bankacılığı bir arada yapan bir mega bankın da doğmasına yol açmıştır.

### **2.1.3.1. Avrupa Birliği Ülkeleri**

Avrupa Birliği (AB) bankacılık sektörü özellikle son beş yılda önemli yapısal değişiklikler geçirmiştir. Bu süreçte öne çıkan temel değişiklikler, Euro'nun ortak para birimi

olarak üye ülkelerde kullanılmaya başlanması, 10 yeni üyenin AB'ye katılması ve en önemlisi de Avrupa'da finansal piyasaların entegrasyonunun sağlanmasına yönelik Mali Hizmetler Eylem Planı'nın (Financial Services Action Plan-FSAP) hazırlanması olmuştur (Erdönmez, 2005: 93). AB finansal piyasalarının değişen yapısı bir takım değişiklikleri de beraberinde getirmiştir. Söz konusu süreçte bankaların geleneksel rollerinin değiştiği ve karlılıklarını artırmak için farklı ürün ve coğrafi bölgelere yatırım yapmaya başladıkları gözlemlenmektedir. Bu arada bankaların risk profilleri, bu riskleri yönetme yöntemleri ve fonlama mekanizmaları da değişikliğe uğramıştır.

AB bankacılık sektöründe entegrasyon sürecindeki gelişmelere bakıldığında 1977 yılında düzenlenen Birinci Bankacılık Direktifi, AB'de bankacılık düzenlemelerinin uyumlaştırılmasını amaçlamıştır (Erdönmez, 2005: 93). Ancak, entegrasyon süreci konusunda anlaşmaya varılamaması entegrasyon yöntemlerinde değişiklik yapılmasını gerekli kılmıştır. Yeni kabul edilen yöntemde ise ulusal düzenlemelerin asgari harmonizasyonu amaçlanmış, bu çerçevede karşılıklı tanıma ve menşe ülke kontrolü benimsenmiştir. Akabinde, 1986 Tek Avrupa Senedi (Single European Act) ve iç piyasa'nın tamamlanmasına yönelik Beyaz Belge, İkinci Bankacılık Direktifi, sermaye hareketlerinin liberalleştirilmesine ilişkin 1998 Konsey Direktifi, 1999'da Euro'nun tedavüle girmesi ve Mali Hizmetler Eylem Planı (FSAP) (1999-2005) tek Avrupa finansal piyasasının gelişimi için uygun ortamı sağlamıştır.

AB'de entegrasyon sürecini sağlayan unsurlardan birisi de bankaların yurtdışında şube açmaları ve iştirak edinmeleridir. Bu süreç iştirak edinmekten ziyade giderek artan bir oranda şube açmak suretiyle devam etmektedir. Bununla birlikte, iştirak edinmek de önemini korumaya devam etmektedir. AB ülkelerindeki yabancı bankaların yaklaşık yarısı iştirak edinmek suretiyle sistemde var olmaktadır (Erdönmez, 2005: 94). AB'de yabancı şube ve iştiraklerin piyasa payları 2003'te yüzde 23,4 iken bu oran 2004 sonunda yüzde 24,7'ye yükselmiştir. AB'ye yeni katılan ülkelerin bankacılık sektörlerinde ise yabancıların payı yüksektir. Euro bölgesinde yabancıların payı yüzde 15,5 iken, yeni üyelerin bankacılık sektöründe yabancıların payı yüzde 71'dir (ECB, 2005: 12).

Entegrasyon süreci, bankaların faaliyetlerini sürdürdükleri operasyonel ortamlarda değişiklik yaratmıştır. Özellikle rekabet artmış, karlılık ve etkinlik üzerinde daha fazla baskı yaratmıştır. AB'de banka dışı kurumların da bankacılık hizmeti sunmaya başlaması rekabetin önemli ölçüde artmasına neden olmuştur (Erdönmez, 2005: 94-95). 1980'li yılların sonu ve 1990'lı yılların başında yeniden yapılandırma sürecinin bir sonucu olarak çok sayıda AB

ülkesinde birleşme ve devralmalar yaşanmıştır. 1990'lı yıllarda banka birleşmeleri açısından iki dönemden bahsetmek mümkündür. İlk dönem 1990'ların başında tek piyasa programıyla bağlantılı olarak, ikinci dönem ise 1990'ların sonunda Euro'nun tedavüle girmesiyle ortaya çıkmıştır. İlk dönemde yaşanan birleşmeler sonucunda genellikle ulusal çapta büyük bankalar yaratılmıştır. Son zamanlarda gerçekleştirilen birleşmeler ise daha çok küçük bankalar arasında yaşanmaktadır.

AB bankacılık sektöründe birleşme ve devralmalar düşük düzeyde kalmakla birlikte, Merkez ve Doğu Avrupa ülkelerinden özellikle Almanya, Avusturya, İtalya, İskandinav ülkeleri, Belçika, Hollanda ve Lüksemburg'daki bazı bölgesel bankalar son zamanlarda birleşme ve devralma suretiyle büyüme göstermişlerdir (Erdönmez, 2005: 95). AB'de kredi kuruluşlarının sayısı 1997'den beri düşmektedir. 2004'de bu düşüş sürmüş, kredi kuruluşlarının sayısı 8.374 olarak gerçekleşmiştir. Birleşme ve devralma faaliyetlerindeki azalma ise 1999 yılından beri sürmektedir. Bu eğilim yerel birleşme ve devralma faaliyetlerinin azalmasına bağlı olarak 2004 ve 2005'in ilk yarısında da sürmüştür. Buna karşılık, sınır ötesi birleşme ve devralmalar, 1993-1998 dönemine göre finansal piyasaların daha çok entegre olması, yüksek rekabet ortamı ve Euro'nun tedavüle girmesi gibi nedenlerle artmıştır.

Banka birleşmeleri sonucunda Avrupa Birliği ülkelerindeki bankaların şube ve personel sayılarında düşüşler meydana gelmiştir. Özellikle, Belçika, Finlandiya, Hollanda, Danimarka ve İsveç gibi konsantrasyon oranının çok arttığı ülkelerde birleşme ve devralmalar sonucunda banka şube ve personel sayılarında önemli oranda gerileme yaşanmıştır (Erdönmez, 2005: 96). AB bankacılık sektöründe süregelen konsolidasyon süreci daha rekabetçi bir ortam yaratılmasını, bankalarının etkinliklerinin artmasını ve sermaye piyasalarında faaliyet göstermek için gerekli optimal büyüklüğe ulaşmalarını sağlamıştır. Bundan sonraki süreçte, ulusal sınırlar içinde gerçekleşen birleşme ve devralmaların yerini sınır ötesi birleşme ve devralmaların alması beklenmektedir. Bunun yanında bankaların büyüme stratejilerini özellikle gelişmekte olan ülkelerde banka satın almak suretiyle devam ettirmeleri öngörülmektedir.

Bankacılık sektöründeki rekabet çok sayıda üye ülkede yüksek konsantrasyon oranlarının ortaya çıkmasına yol açmıştır. Birçok ülkede özellikle de küçük AB üyesi ülkelerinin bankacılık sektöründe yoğunlaşma oranı yüksektir (Erdönmez, 2005: 96). Belçika, Hollanda ve Finlandiya'da en büyük 5 kuruluşun aktifleri, toplam aktiflerin yüzde 84'ü

civarındadır. Bununla birlikte yoğunlaşma oranı Almanya, İtalya, Lüksemburg ve İngiltere’de görece olarak düşük kalmıştır. Son yıllarda yapılan çalışmalarda yoğunlaşmış piyasa yapısının rekabetçi piyasa koşullarını olumsuz yönde etkileyip etkilemediği değerlendirilmektedir. Eğer bir piyasa monopol veya oligopol şekilde karakterize edilirse bu durum piyasa gücünün istismar edildiği endişelerini gündeme getirmektedir. Nitekim birçok AB ülkesinde bankacılık piyasasının monopol bir yapıda olduğu gözlemlenmektedir. Öte yandan başka çalışmalarda daha yoğunlaşmış bir bankacılık piyasasının daha rekabetçi bir piyasa anlamına geldiği gösterilmektedir.

Deregülasyon ve entegrasyon süreci bankaların yeni faaliyetlere yönelmelerine ve farklı piyasalarda faaliyet göstermelerine yol açmıştır (ECB, 2005(e): 11). Bu yeni alanlardan elde edilen getiriler, geleneksel bankacılık nedeniyle düşen kar marjlarının yeniden yükselmesini sağlamıştır. Bazı ülkelerde maliyetleri azaltmaya ve küçülmeye doğru bir yöneliş de vardır. Daha çok büyük bankalar şube kapatmayı tercih etmişlerdir. Bazı bankalar ise bireysel bankacılığa odaklanmak için, yeniden pozisyon oluşturmaya ve yatırım bankacılığı, refah yönetimi, sigortacılık gibi temel olmayan faaliyetlerini elden çıkarmaya yönelmişlerdir.

Avrupa’da bankaların rolü ve önemi yavaş bir şekilde değişmektedir. Konsolidasyon sürecinde düzenlemelerdeki değişiklikler gibi dış faktörler ve rekabet stratejileri, sektöre özel faktörler bu değişimde etken rol oynamaktadır. Bu da bankacılık sektöründe konsantrasyonun ve uluslararası piyasalara doğru genişlemenin artmasına yol açmaktadır. AB bankaları her ne kadar geleneksel bankacılık alanındaki pozisyonlarını korumaya çalışsalar da, diğer yandan risk transfer piyasalarındaki faaliyetlerini gittikçe artırmaktadırlar. Bu piyasalarda temel olarak krediler tahsis edilip, menkul kıymetleştirilip ve kredi riskinin üçüncü kişilere transferi yapılırken, söz konusu krediler bilançoda kalmaya devam etmektedir.

Uluslararası piyasalara açılma ve konsolidasyon son yıllarda her ne kadar azaldıysa da bankacılık sektöründe gelişmeleri şekillendirmeye devam etmektedir. AB bankacılık sistemi zamanla daha fazla entegre olmaya başlamış, rekabet artarken bireysel kurumlar tek bir bölgeye veya ürüne daha az bağımlı olmaya başlamışlardır. Bu durum da uzun dönemde finansal istikrara olumlu katkı yapmıştır. Bankaların faaliyetlerinin değişmesi ve birbirleriyle olan bağlantıları sektörün uzun dönem risk profilinde etkili olmuştur.

Bankalar, ipotek finansmanı ve tüketici kredileri başta olmak üzere perakende bankacılığa odaklanmaya başlamışlar, bu gelişme banka karlılığını artıran en önemli etkenlerden birisi olmuştur. Tüketici kredilerinin tüketici talebine, hane halkı gelirine, fiyatlara ve genel makroekonomik duruma bağlı olarak birçok AB ülkesinde gelecekteki yıllarda artmaya devam etmesi beklenmektedir. Ayrıca Basel II kapsamında getirilecek yenilikler, e-ticaret, teknolojiye gelişmeler tüketici kredilerinde büyümeyi sürdürecektir. AB bankalarının fonlama yapıları da yeniden şekillenmekte ve mevduatlara daha az dayanılmaktadır.

### 2.1.3.2. Doğu Avrupa Ülkeleri

Macaristan 31 Mart 1994, Polonya 5 Nisan 1994 tarihinde AB'ne üyelik başvurusunda bulunmuştur. 1998 yılında müzakere süreci başlatılmıştır. 12-13 Aralık 2002 tarihli Kopenhag Avrupa Konseyi Toplantısında diğer 8 aday ülkeyle birlikte müzakere süreci sonuçlandırılmıştır. Nisan 2003'de Katılım Ortaklığı Anlaşması (Accession Treaty) imzalanmıştır. Mayıs 2004'de AB'nin üye sayısı yeni üyeleri ile birlikte 25 olmuştur. AB'ye üyelik öncesinde Merkezi ve Doğu Avrupa ülkelerinin bankacılık sektörlerinde piyasa ekonomisinin gereklerini karşılamak üzere yaşanan geçiş süreci son 10 yıla damgasını vurmuştur. 1990'lı yıllardan itibaren finansal sistem ve bankacılık sektöründeki hızlı reformlar Polonya ve bir ölçüde Estonya ile birlikte Macaristan'ın bölgede güçlü bir bankacılık sektörü yaratması ile sonuçlanmıştır. AB'ne yeni üye olan söz konusu ülkelerin bankacılık sektörlerinde üyelik öncesinde yaşanan gelişmelere bir örnek teşkil etmesi amacıyla Macaristan ve Polonya bankacılık sektörleri ele alınmıştır. Çalışmada söz konusu ülkelerin AB üyeliği öncesinde bankacılık sektörlerindeki yeniden yapılandırma süreçleri, bankacılık düzenleme ve denetim yapısındaki değişiklikler ve sonrasında sektörlerin piyasa yapısındaki gelişmeler derlenmiştir.

Macaristan bankacılık sektöründe 1987 yılında önemli bir yapısal değişiklik yapılmıştır. Hem ticari banka faaliyetlerinin hem merkez bankacılığının Macaristan Merkez Bankası (Magyar Nemzeti Bank) tarafından gerçekleştirildiği tek bankalı bir sistemden söz konusu iki fonksiyonun ayrıldığı iki kademeli bankacılık sistemine (two-tier banking system) geçiş gerçekleşmiştir (Alparslan ve Erdönmez, 2004: 56). Merkez Bankası kredilendirme departmanı üç kamusal sermayeli ticaret bankasına (Hungarian Credit Bank (MHB), Budapest Bank, Commercial and Credit Bank (K&H)) devredilmiştir. Dönemler itibarıyla incelersek 1987-1990 döneminde sektörel bölünme bankacılık sisteminin yapısının daha da



kötüleşmesine neden olmuştur. Yabancı bankalar ise ortak teşebbüslerle piyasada varlık göstermeyi sürdürmüştür; 1979 yılında off-shore statüsünde bir banka, 1985-1986 yıllarında ise ulusal banka statüsünde iki banka kurulmuştur. 1988 yılında bankacılık piyasası yabancı girişimcilere açılmıştır. Yabancı bankaların 1990'lı yılların başlarında sektördeki payları yüzde 5 düzeyindedir. 1999 ve sonrasındaki dönemde ise bankacılık sektöründe ihtiyati ve performans göstergelerinin iyileştiği, yoğunlaşmanın arttığı, ulusal bankalar arasında birleşme ve satın almaların yaşandığı AB'ye üyelik öncesi dönemdir.

Yeniden yapılanma döneminde Macaristan bankacılık sistemindeki konsolidasyon üç aşamalı olmuştur; 1992 ve 1993 yıllarında kredi konsolidasyonu ve portföy temizleme operasyonu yapılmış, 1993 yılı sonunda ise yeniden sermayelendirme gerçekleştirilmiştir. Özelleştirme programı çerçevesinde 1987 yılında “two-tier” bankacılık sistemine geçiş sonrasında Macaristan'da yabancı yatırımlarına ilişkin 1988 tarihli yasa ile yabancıların bankacılık sektörüne girmelerine izin verilmiştir (Alparlan ve Erdönmez, 2004: 59). 1994 yılına kadar geçen süreçte yabancı bankalar Macaristan bankacılık sektörüne yeşil sermaye yatırımı, kısmi özelleştirmeler ya da küçük ölçekli bankaların alınması ya da tam özelleştirmelerde çoğunluk hisselerinin alınması şeklinde girmişler, ancak büyük bankaların satın alınması yönünde bir talepleri olmamıştır. 1991 tarihinde yürürlüğe giren Finansal Hizmetler Kanunu ile Macaristan'da kısmi ya da tamamen yabancı sermayesi olan şirketler için tanınan vergi indirimi ve avantajları, 1995 yılında kaldırılmıştır. Devletin özelleştirme programı ile 1995-1997 döneminde Macaristan bankaları hızla özelleştirilmiştir.

Bankacılık Sektörü Piyasa Yapısındaki Gelişmelere (1995-2003) bakıldığında 2002 yılı sonunda Macaristan bankacılık sisteminde 30'u ticaret bankası, 3'ü ipotek bankası olmak üzere 33 özel banka ile 3 yapı kooperatifi, 2 kamusal olarak özel alanlarda uzmanlaşmış banka ve sayıları 180 civarında olan kooperatif bankaları faaliyet göstermektedir (Alparlan ve Erdönmez, 2004: 61). Kooperatif bankalarının bankacılık sektöründeki payı yüzde 6 düzeyindedir. Tablo 2.1.'den görüldüğü üzere Macaristan bankacılık sektöründe yabancı yatırımcı hissesi yüzde 5'den az olan ulusal bankalar, yabancı yatırımcı hissesi yüzde 5'den fazla yüzde 50'den az olan yabancı ortaklığı mevcut ulusal bankalar ve yabancı yatırımcı hissesi yüzde 50'nin üzerinde olan yabancı bankalar sistemde yer almaktadır. 2002 yılı verilerine göre özel bankalardan 7'si ulusal banka, 26'sı ise yabancı bankadır. Ulusal bankalardan 4'ü tamamı yabancı sermayeli Macaristan bankalarının iştirakidir. Kalan bankalardan 2'si 2003 yılı sonunda stratejik yatırımcılara satılmış, biri ise ipotek bankasına dönüştürülmesi planlanmış, ancak başarı sağlanamamış ve finansal şirkete dönüştürülmüştür.

Bu şekilde yabancı yatırımcıların doğrudan değil ama dolaylı pay sahipliği ile bankacılık sektöründe ağırlıklı kontrolü gerçekleştirmiştir. 2003 yılı sonunda Macaristan'daki ulusal bankalardan sadece birisi yerli sermayeli banka statüsünde kalmıştır. Macaristan'ın en büyük bankalarından birisi olan OTP'nin sermaye piyasası aracılığıyla özelleştirilmesinde de yabancılar önemli ölçüde hisse sahibi olmuşlardır. Rakamlardan da görüldüğü üzere Macaristan bankacılık sektörünün analizinde ulusal bankaların performanslarının etkisi önemli ölçüde azalmıştır.

**Tablo 2.1. Macaristan Bankacılık Sektöründe Banka Sayısı**

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
<b>Ulusal bankalar*</b>	11	6	8	7	5	5	7
<b>Yabancı ortaklığı olan ulusal bankalar**</b>	2	4	3	1	1	1	0
<b>Yabancı bankalar***</b>	27	30	27	29	30	29	26
<b>Toplam</b>	40	40	38	37	36	35	33

Kaynak: Macaristan Merkez Bankası, 2003

\* Yabancı hissesi yüzde 5'den az.

\*\* Yabancı hissesi yüzde 5'den fazla yüzde 50'den az.

\*\*\* Yabancı payı yüzde 50'nin üzerinde.

Polonya bankacılık sektörü son 10 yılda önemli ölçüde değişmiştir. Bu değişiklikler üç aşamada gerçekleşmiştir. 1989-1992 yılları arasında yeterli yasal altyapı ve düzenlemeler gerçekleştirilmeden daha çok karmaşık bir rekabet ortamı hüküm sürmüştür (Alparslan ve Erdönmez, 2004: 65). 1992'den 1997'ye kadar olan süreçte bankalar yeniden yapılandırılarak sermayelendirilmiş, ayrıca kurumsal bir altyapı oluşturulmuştur. Bankacılık sektörü 1998 yılından başlayarak tam rekabete açılmıştır. Bu dönemde yabancı bankalar yeni stratejiler geliştirmeye başlamış, personelini eğitmeye ve yeni gelişen piyasalarda pay sahibi olmak için daha fazla ürün ve hizmet sunmaya başlamışlardır. Bankacılık sektöründe özelleştirme hızlanmış, sadece iki büyük banka ile birkaç küçük banka kamu bankası olarak kalmıştır. Yabancılar bankacılık sektörünün toplam aktiflerinin yüzde 70'inden fazlasını elinde tutmaktadır. Bankalarda konsolidasyon süreci, yabancı yatırımcıların sektöre girişi ile hızlanmıştır. Bu süreçte banka tasfiyeleri ve iflasları gerçekleşmiştir.

1993-1997 döneminde; 1995'den 1998'e kadar banka sayısındaki artış çok yavaş olmuştur. Bu dönemde inisiyatifi elinde tutan yabancılar 10 yeni banka kurmuş, ek sermaye ihtiyacı olan 7 bankanın kontrolünü ele almışlardır. Banka kuruluşu için gerekli asgari sermayenin 5 milyon Euro olması ve bankacılık sektöründeki rekabet Polonyalı girişimcilerin sadece yerel para cinsinden sermaye koyarak sektöre girmelerini zorlaştırmıştır. Ayrıca, bu

dönemde kurumsal sektörün yeniden yapılandırılmasına yönelik olarak 8 bölgesel banka ve bağlı kooperatif bankaları kurulmuştur. 1989 yılından sonraki dönemde; 1989-1991 döneminde kurulan ticaret bankalarının bir kısmı iflas etmiş, bir kısmı tasfiye edilmiş, bir kısmı da diğer kuruluşlar tarafından devralınarak bağımsızlıklarını kaybetmişlerdir. Bu duruma bankaların sermayelerinin yetersiz olmasından, risk değerlendirme yöntemlerini kullanmamalarından ve yeterli eğitimli personellerinin bulunmamasından kaynaklanan mali koşullar neden olmuştur. Daha sonraki dönemde, bankaların piyasa paylarını artırmak için birleşmeleri sonucunda sektördeki banka sayısı azalmıştır.

Kooperatif bankalarının yeniden yapılandırılması ve konsolidasyonu süresince Polonya'da ekonomik transformasyon sürecinin başlangıcında kooperatif bankalarının sayısı 1800'dir. Bu bankalar düşük düzeyde sermayelendirilmiş olup, yönetimleri de güçlü değildir. 1990 yılına kadar tüm kooperatif bankaları Bank Gospodarki Zywnosciowej'e bağlı iken, 1991 yılında bu şekilde üç bağlı banka daha kurulmuştur. 1993 yılında 250'si teknik olarak iflas etmiş olan 680 bankanın rehabilitasyonu için programlar başlatılmıştır. Sektörün mali durumunun kötü olması sektörün yeniden yapılandırılması için önlem alınmasını gerektirmiştir.

1994 yılında sektörün yeniden yapılandırılmasına yönelik olarak üç aşamalı bir program açıklanmıştır. Programda sektörün rehabilitasyonu için bankalara sağlanacak finansal ve teknik destek ayrıntılı bir şekilde yer almıştır. Ayrıca, 1995 yılında kooperatif bankaları için, 1996 yılında ise sektörün geneline yönelik olarak vergi muafiyeti getirilmiştir. Programla alınan önlemler sonucunda iflas eden banka sayısı azalmıştır. 1996 yılında güçlenen konsolidasyon süreci, ticaret bankaları arasında rekabeti artırmıştır. Konsolidasyon süreci, AB ile müzakereler ve 1999 yılında Bankacılık Denetim Komitesi'nin 1 Ocak 1999'dan önce kurulan kooperatif bankaları için asgari sermaye yeterlik şartını 300.000 Euro olarak belirten kararı ile birden hızlanmış, bunun sonucunda kooperatif bankalarının sayısı azalmıştır.

#### **2.1.4. Asya Bankacılık Sektöründeki Birleşme ve Satın Almalar**

Japon bankaları, büyük Alman bankaları gibi sanayi ile yakın ilişkilere sahiptir. Japon bankalarının güçlü performansı, bankaların 1980'lerin sonunda gayrimenkul gibi yeni yatırım alanlarına yatırım yapmasının sonucudur. Japon ekonomisinde Japon bankaları büyük ve kontrol edilmesi zor hacimdeki batık kredilerle yüz yüze kalmış ve bu yüzden bankacılık sektörü batmıştır (Dymski, 2002: 453). Bankacılık krizlerinin bir nedeni, doğrudan yabancı

yatırımı ve birleşmeleri içeren düzenlemelerde hükümetin piyasa işleyişinden kontrolünü kaldırması sonucuna bağlıdır. Bundan dolayı büyük Japon bankaları, hükümet yardımı ile bir dizi zorunlu birleşmeler gerçekleştirmişlerdir. 1990'da Mitsui Bank ve Taiyo Kobe Bank, Sakura Bank'ı oluşturmuştur. 1991'de Kyowa Bank ve Saitama Bank, Asahi Bank'ı meydana getirmiştir. Nisan 1996'da Bank of Tokyo ve Mitsubishi Bank birleşerek en büyük banka olan Bank of Tokyo-Mitsubishi'yi oluşturmuştur.

Birleşmeler, bankacılık sektörü problemlerini çözmeye yeterli olmamıştır. 1999'da tekrar zorunlu birleşmeler başlamıştır. Ağustos 1999'da Industrial Bank of Japan (IBJ), Fuji Bank ve Dai-Ichi Kangyo Bank dünyanın en büyük bankası olan Mizuho Financial Group'u oluşturmak için birleşmişlerdir (Dymski, 2002: 453). İki ay sonra Sakura ve Sumitomo, Sumitomo Mitsui olarak birleşmişlerdir. Mart 2000'de Sanwa, Tokai ve Asahi tek bir çatı altında Sanwa Bank olarak birleşmeye karar vermişlerdir. Bir ay sonra dört banka (Bank of Tokyo Mitsubishi, Mitsubishi Trust, Nippon Trust ve Tokyo Trust) Mitsubishi Tokyo Financial Group'u oluşturmaya karar vermişlerdir. Sadece Sumitomo Mitsui ortaklığı başarılı olarak kar sağlamıştır. Çünkü bu bankalar stratejik açıdan birleşmelerin üstesinden gelememişlerdir.

Büyük Japon bankaları, önceki ortakları olan büyük finans dışı firmalar ile bağlantılarını zamanla kesmişlerdir. Asya finans krizi ile şiddetlenen bu kriz, Japon bankalarının yurtdışından bankacılık aktiflerini elde etmelerini engellemiş ve ABD yatırım bankaları (Merrill Lynch ve Ripplewood Holdings) Japonya pazarına başarılı şekilde nüfuz ederken Japon bankaları ABD piyasasında kendini gösterememiştir (Dymski, 2002: 454-455). Hükümet kontrollü finansal sisteme sahip olan Kore bankaları farklı stratejiler uygulayamamışlardır. Onun yerine hükümetin sağladığı kredi tahsisleriyle çalışmışlardır. İki ABD bankası (Bank America ve Citibank) Kore'de işlemlerini bazı kısıtlamalarla yapmaktadırlar; aksi takdirde hiçbir yabancı banka yerel bir banka biçiminde çalışma iznine sahip değildir. Kore, OECD'ye katılınca Kore'nin sistemi 1990'ların ortasında değişmiştir. Böylelikle Kore Hükümeti bankacılık faaliyetlerini serbestleştirerek 24 ticari bankanın oluşumuna izin vermiştir. Bu ticari bankalar Kore'nin finansal büyümesi için kullanılmıştır. 1997-98 Asya Krizi'nden sonra IMF anlaşmaları ile Kore'nin bankacılık sisteminde birtakım değişiklikler olmuştur. Politika değişiklikleri Koreli finansal ve finans dışı firmaların off-shore bankaları (kıyı bankaları) ve yerel bankalarla birleşmelerini desteklemiş ve Kore firmalarında arttırılan yabancı yatırımlar ayrıca teşvik edilmiştir. Yapılan araştırmaya göre 12 büyük Kore bankasının 5'i yabancı sahipliğinde; diğer 2'si yabancı katılımlı iştirake sahiptir.

Güneydoğu Asya uluslarının çoğundaki sınır ötesi birleşme deneyimleri Kore'ye benzer; maliyetleri düşürme amacıyla yabancı ortakların banka aktiflerini satın almayı içeren birleşmelerdir. HSBC böyle satın almalarda saldırgan bir tutumdadır. İki Asya ülkesi (Singapur ve Tayvan) bu kriz sürecinin dışında kalmıştır. Her iki ülkedeki bankalar Asya finansal krizinin etkilerini büyük ölçüde önlemişlerdir (Dymski, 2002: 456-457). Tayvan'daki birçok banka, ABD'deki Asyalı Amerikan pazarına girmiştir. Singapur bankaları, diğer Asyalı bankaları satın almıştır. United Overseas Bank (UOB) ve Development Bank of Singapore (DBS) sınır ötesi satın almalarda aktif rol oynamışlardır. UOB, Tayland ve Filipin bankalarını satın almış; DBS (Güneydoğu Asya'nın en büyük bankası) Filipinler, Tayland ve Hong Kong'daki bankaları satın almıştır. Singapur Hükümeti, en büyük dört Singapur bankasını dünya çapında rekabet edebilmelerini sağlamak için iki banka şeklinde birleşmeleri yönünde ikna etmiştir.

Doğu ve Güneydoğu Asya'daki bu birleşmelerin etkisi hükümet kontrolünden uzakta olması yönünden bu değişikliğe dikkat çekmektedir. Davranışsal değişimin nicel görünüşüne göre Güneydoğu Asya'da bankacılık konsantrasyonundaki bir artış yani en büyük 10 kurum tarafından sahip olunan bankacılık aktiflerinin payı ile ölçülmesi olarak tespit edilmektedir (Dymski, 2002: 458-459). ABD'deki en büyük bankaların küçük bankalardan daha düşük kredi/aktif oranına sahip oldukları belirlenmiştir. Sadece Hong Kong ve Endonezya'daki büyük bankaların diğer bankalardan daha düşük kredi/aktif oranına sahip olduğu bilinmektedir. Bunun nedeni olarak; birincisi dünya çapındaki büyük bankalar Doğu ve Güneydoğu Asya'daki aktifleri satın almada büyük ölçüde başarısız olmuşlardır; ikincisi birleşmeden sonra birçok banka batık kredi sorunlarıyla uğraşmış ve birleşme sonrasındaki performansları düşmüştür. Asya'daki birleşmeler hem müşteri hem de ürün odaklı olmayı amaçlamıştır.

Yaşanılan finansal krizlerde bankacılık sektörünün işlevine bakıldığında bankaların halen "batmayacak kadar büyük" ilkesine sadık kaldıkları görülmektedir. Bunun en güzel örneği Güneydoğu Asya sürecinde Japon bankalarını kurtarma operasyonlarında yaşanmıştır (Takan, 2001: 804). Burada banka birleşmelerinin sadece bankaların birleşme ile elde ettikleri yararların yanında piyasa açısından da irdelenmesi gerektiği sonucu ortaya çıkmaktadır.

2000'li yıllara doğru artan küreselleşme ve ekonomik bütünleşme süreci, belli bir ülkede patlak veren bankacılık krizlerinin kısa bir sürede tüm dünyaya yayılarak global ekonomik bunalımlara dönüşmelerine neden olmuştur. Ödemeler sisteminin kilitlemesi ile

ülke içi kuruluşların yükümlülüklerini yerine getirememeleri, uluslararası tabanda faaliyet gösteren yabancı kuruluşları da zora soktuğundan, dünya üzerindeki bankacılık krizleri bütün ülkeleri az ya da çok etkilemektedir (Erdoğan, 2002: 83). Latin Amerika ülkelerinde yaşanan ekonomik krizlerin özellikle de 1994–1995 Meksika bunalımının etkilerinin bütün dünya ülkelerinde hissedilmesi, bankacılık krizlerinin küreselleşme süreci içerisindeki bulaşıcılığı açısından dikkat çekicidir. Bunun devamında 1997 yılında Güneydoğu Asya ülkelerinde başlayan ekonomik kriz ise 1994 Meksika krizinin ardından dünya üzerinde çıkan en büyük küresel sistemik kriz olarak nitelenmektedir. Güneydoğu Asya krizi, sanayileşmenin, ekonomik büyüme sağlamanın ya da üretim ile ihracatta ileri konumda olmanın gelişmiş ekonomi olmak anlamına gelmediğinin bir örneğini teşkil etmektedir.

Bankacılık sisteminin yeniden yapılandırılması aşamasında kullanılan pek çok yöntem gibi banka birleşmeleri de Güneydoğu Asya ülkelerinde bankaların güçlenmesi için kullanılmıştır (Erdoğan, 2002: 113). Banka birleşmeleri Latin Amerika ülkeleri gibi kriz yaşayan pek çok ülkede olduğu gibi bazı zamanlarda Kamu otoriteleri tarafından zorunlu tutulan birleşmeler şeklinde gerçekleşirken bazı durumlarda da piyasanın kendi çözümleri kapsamında gönüllü olarak gerçekleşmiştir. Banka birleşmelerini yeniden yapılandırma çalışmalarına dahil eden dünya ülkeleri arasında Kore, Malezya, Endonezya, Tayland, Çin, Japonya ve Filipinler de yer almaktadır.

Asya krizinin patlak vermesinin ardından, Tayland bankacılık sektöründe yabancı bankalar tarafından uygulanan devralma yöntemi, benimsenen bir büyüme ve güçlenme stratejisi olarak kendisini göstermiştir (Erdoğan, 2002: 113). Tayland'da yabancı bankaların ulusal bankalarda hisselerin büyük çoğunluğuna sahip olmalarına izin verilmekle birlikte, bu hisseleri 10 yıl ellerinde tutmaları şartı getirilmiştir. Bu durum yabancı bankaların banka satın almalarını caydırıcı olabilmekteyse de sisteme girecek olan yabancı yatırımcıların Tayland bankacılık sektöründe kalıcı olması hedeflenmektedir. Tayland bankacılık sektöründe yabancı sermayedarların payının artması ve bankaların pazarlararası birleşmeler yapmaları yoluyla Tayland, sistemik krizi çabuk atlatma ve daha sonraki krizlerin gelişiminin önlenmesi için önemli bir adım atma konumundadır.

Asya krizi sonrasında IMF'den yardım almak durumundaki Endonezya kapsamlı bir paket için imzaya oturmuştur. IMF yapılan bu yardım paketinde birçok yasal düzenlemelerin ve yaptırımların bir an önce yapılması ve uygulanmasını şart koşmuştur. Etkinliğin sağlanabilmesi için bankalarda likidasyonun yanı sıra birleşmeler yolu ile fayda sağlanması

öngörülmüştür (Erdoğan, 2002: 114). Endonezya’da yapılan hukuki değişiklikle yabancı bankaların banka sahibi olmalarına izin verilmesinin ardından krizin meydana gelmesinden sonra yabancı bankalar tarafından yapılan devralma yöntemi Endonezya’da da benimsenmiştir. Bu gelişmenin üzerine yaşanan en önemli birleşmede bir İngiliz Bankasının büyük bir Endonezya Bankasını satın alması olmuştur. Pazarlararası banka birleşmelerinin haricinde sektör içi banka birleşmeleri de teşvik edilmiştir. Endonezya otoriteleri mali durumu zayıf bankaların birleşmesi yolunda adımlar atmışlardır. Mali durumu zayıf olarak belirlenen bankalardan yedi tanesi IBRA tarafından satın alınmıştır. Ana hedef, 8-10 adet ulusal özel banka ile bir yabancı banka ve bir kamu bankasından meydana gelen bir bankacılık sistemi oluşturmaktır.

Asya krizinden yoğun biçimde etkilenen Malezya’da ise otoriteler, krizin atlatılması için birleşerek güçlenme stratejisini bankalar üzerinde uygulamışlar, bu kapsamda Eylül 1999 itibariyle ülkenin bankaları ve mali şirketlerinin 6 büyük grup içinde birleşmeleri sağlanmıştır (Erdoğan, 2002: 114). Yabancı sermayenin sisteme girişi için ise Malezya’da yabancı bankaların, bir bankanın en fazla %30’una sahip olabilecekleri şeklinde bir sınırlama getirilerek pazarlararası banka birleşmelerinin çerçevesi bu şekilde çizilmiştir.

### **2.1.5. Türk Bankacılık Sektöründeki Birleşme ve Satın Almalar**

Türk Bankacılık sektöründeki birleşmeler, fazlasıyla kırılğan olan sektörde yatırımcıların güveninin olumsuz etkilenmemesi düşünülerek, kötü durumdaki bankaların sistemden çıkışının engellenmesi bakış açısıyla gerçekleştirilmiştir. Yaşanan zorunlu banka birleşmeleri, ilgili bankaların başka bankalarla birleştirilmesi şeklinde olmuştur. Hazine tarafından dikte edilen bu birleşmeler zor durumdaki bankaları kurtarmak amacına yöneliktir ve devralan taraf hep bir Kamu Bankası olmuştur. Söz konusu Kamu Bankası çağdaş ve gerçek bir reorganizasyona tabi tutulmadığı için gerekli sinerji etkisi ve entegrasyon sağlamamıştır. Ayrıca çoğu birleşmede geç kalınması Kamu Bankalarının başa çıkamayacakları büyüklüklerde bozuklukları devralmalarına yol açmıştır. Bu tür birleşmeler devralan bankanın da yapısını bozarak pek çok yan etkiye neden olmuş, ülke ekonomisi de bu durumdan önemli zarar görmüştür.

Cumhuriyet tarihinde gördüğümüz ilk banka birleşmesi, 1933 yılında Türkiye Sanayi ve Kredi Bankası’nın Sümerbank’a devredilmesidir (Erdoğan, 2002: 134). 1930’lu yıllarda dünyada yaşanan ekonomik bunalımın sebep olduğu bu birleşmeyi yine 1933’te Üsküdar

Bankası'nın Türk Ticaret Bankası'na devri izlemiştir. Tablo 2.2. Türkiye bankacılık tarihindeki banka birleşmelerini tarihleri itibariyle özetlemektedir. Tablo verilerine göre benzer bir ekonomik bunalım durumu, 1958 istikrar programından sonra başlayan dönemi takiben 1960'ta yaşanmıştır. 1970'li yılların ortalarından itibaren firmalar büyük bir finansman yetersizliği içine girmişler ve borçlanma maliyetlerini artırmışlardır. Büyük ölçüde firmaların finansman ihtiyacına yönelik olarak büyük şirketlerin bir bankanın yönetiminde söz sahibi olacak kadar hisselerini aldığı ya da yerel bankaları satın aldıkları bu dönemde, banka birleşmeleri olmamıştır.

**Tablo 2.2. Türkiye Bankacılık Tarihindeki Banka Birleşmeleri**

Hedef Banka	Açıklama	Tarih
Türkiye Sanayi ve Kredi Bankası	Sümerbank'a devredilmiştir.	1933
Üsküdar Bankası	Türk Ticaret Bankası'na devredilmiştir.	1933
Muha Bank ve Tümsu Bank	Türkiye Bileşik Tasarruf ve Kredi Bankası adı altında birleştirilmişlerdir.	1959
Türkiye Turizm Bankası	T.C. Turizm Bankası'na devredilmiştir.	1960
Türk Ekspres ve Buğday Bankası	Anadolu Bankası adı altında birleştirilmişlerdir.	1962
Ankara, İstanbul ve İzmir Halk Sandığı	Halk Bankası'na devredilmiştir.	1963
İstanbul Bankası	T.C. Ziraat Bankası'na devredilmiştir.	1983
Hisarbank	T.C. Ziraat Bankası'na devredilmiştir.	1983
Odibank (Orta Doğu İktisat Bankası)	T.C. Ziraat Bankası'na devredilmiştir.	1983
İstanbul Emniyet Sandığı	T.C. Ziraat Bankası'na devredilmiştir.	1984
Anadolu Bankası ve Emlak Kredi Bankası A.Ş.	Türkiye Emlak Bankası A.Ş. adı altında birleştirilmişlerdir.	1988
T.C. Turizm Bankası	Türkiye Kalkınma Bankası'na devredilmiştir.	1989
Türkiye Öğretmenler Bankası	Türkiye Halk Bankası'na devredilmiştir.	1992
Denizcilik Bankası	Türkiye Emlak Bankası'na devredilmiştir.	1992

Kaynak: Erdoğan, 2002

Çöken bankerlik kuruluşları ve bu kuruluşların mevduat sertifikası üzerinden repo yaptığı İstanbul Bankası, Orta Doğu İktisat Bankası (Odibank), Hisarbank'ın yönetimine 1982 yılı ortalarında el konmuştur. 1983 yılında bu üç banka T.C. Ziraat Bankası'na devredilmiştir. Krizin sonunda özellikle üç bankanın T.C. Ziraat Bankası'na tüm varlık ve borçları ile devredilmesi nedeniyle bu bankalardan alacaklı olanlar kayba uğramamışlardır. 1984 yılında İstanbul Emniyet Sandığı yine T.C. Ziraat Bankası'na devredilmiştir. Yine bu dönemin başında mali bünyesi bozulan Türkiye Öğretmenler Bankası (Töbank) önce 1987 yılında kamulaştırılmış ve 1992 yılında T. Halk Bankasına devredilmiştir. Aynı dönemin başında



mali bünyesi bozulan ve bir Kamu Bankası olan Anadolu Bankası 1988 yılında T. Emlak Kredi Bankası ile Türkiye Emlak Bankası adı altında birleştirilmiştir.

Türk bankacılık tarihindeki banka birleşmelerinin gelişmiş piyasaların aksine gönüllü birleşmeler olmayışı, birleşen bankaların gerekli bütünleşmeyi sağlamayarak mali yapılarını güçlendirmek yerine daha çok bozmalarına neden olmuştur (Erdoğan, 2002: 134). Gerçekte, banka birleşmelerinde doğru bankanın seçimi ile oluşturulacak sinerji çok önemlidir. Birleşen bankalar bu sinerjiyi kullanarak entegrasyon sağlamalı ve mali yapılarını sağlam temellere oturtmalıdırlar. Bunlar göz önüne alındığında bankalara birleşme zorunlu tutulmamalı, bankalar birleşmeyi kendileri tercih etmelidirler. Bunu sağlamak amacıyla devletin birleşmeleri teşvik edici önlemler alması gerekmektedir. Dolayısıyla, banka birleşmelerinin daha sağlıklı bir yapıya dönüştürülmesi için etkin bir yeniden yapılandırma uygulaması ile Türk bankacılık sektörünün eskiye oranla çok daha gerçekçi ve olumsuz etkilerini azaltıcı bir şekilde durumunu düzeltebileceği söylenebilir.

15 Kasım 2000 tarihinde Kamu Bankalarının ödemeler sistemini kilitleyen yönetimin ve siyasi baskıların önüne geçilmesi amacıyla 4603 sayılı Kanun çıkartılmıştır. Bu Kanun ile Kamu Bankalarının siyasi bağımsızlığının sağlanması ve çağdaş bankacılık hizmetlerine yoğunlaşabilmesi amaçlanmış, bu doğrultuda bankalara özerk bir yapı kazandırılmıştır. Burada amaçlanan, ekonomide büyük pay almaları nedeniyle yapılarının tüm sektörü doğrudan etkilemeleri yüzünden bu bankaların bir an önce yeniden yapılandırılması ve özelleştirmeye hazırlanmasıdır. Ancak Kanunun çıkışından sonra bile bu bankaların yönetimlerinin politik müdahalelerden kurtulamayışları ve eski uygulamaların devam etmesi, bankaların riskli statülerini korumalarına yol açmıştır. Bu sebeple Kamu Bankaları, finansal piyasalardaki kırılganlığın sürmesi ve Şubat 2001’de yeni bir krizin yaşanmasında önemli rol oynamışlardır.

Bu son kriz, bankacılık sektöründeki yapısal sorunların çözümüne yönelik kapsamlı bir programın daha fazla ertelenemez olduğunu ortaya koymuştur. Bu çerçevede işe Nisan 2001’de 2001/2202 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile Kamu Bankalarının yönetimlerinin değiştirilerek bu bankaların gerçek bir özerklik kazanmalarının sağlanması ile başlanmıştır. Mayıs 2001’e gelindiğinde ise, bütün mali sektörü kapsayan “Bankacılık Sektörü Yeniden Yapılandırma Programı” hazırlanmış ve kamuoyuna duyurulmuştur (BDDK, 2001: 5). Programın temel hedefi, etkin, uluslararası ölçekte rekabet edilebilir ve sağlıklı bir bankacılık sistemine geçişi sağlamak olarak belirlenmiştir. Yeniden yapılandırma programı:

- Kamu bankalarının finansal ve operasyonel açıdan yeniden yapılandırılması,
- TMSF bünyesindeki bankaların devir, birleşme, satış veya tasfiye yoluyla en kısa sürede çözümlenmesi,
- Yaşanan krizlerden olumsuz yönde etkilenen özel bankaların sağlıklı bir yapıya kavuşturulması,
- Bankacılık sektörünü gözetim ve denetim çerçevesinde güçlendirecek ve sektörün daha etkin bir rekabetçi bir yapıya ulaşmasını sağlayacak düzenlemelerin gerçekleştirilmesi olmak üzere dört temel unsura dayandırılmıştır.

Örnekleri yeni görülen banka birleşmelerine kadar Türk ekonomi tarihinde, detaylı bir yeniden yapılandırma, kendisini gerektirecek bir sistemik kriz doğuncaya kadar uygulanmamıştır. Yeniden yapılandırma ile dünyada olduğu gibi yapısal önlemler Türkiye’de de gündeme gelmiş ve banka birleşmeleri üzerinde daha çok durulmaya başlanmıştır. Tablo 2.3. Türk Bankacılık Sektöründe yeniden yapılandırma sürecinde gerçekleşen banka birleşmelerini göstermektedir. Bu süreçte banka birleşmeleri çok yoğun bir şekilde devam etmiştir. Türk ekonomi tarihinde yeni kavramlar olan banka birleşmeleri ve banka devralmaları, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu’nun kurulmasının ardından 27 Haziran 2001 tarih ve 24445 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan “Bankaların Birleşme ve Devirleri Hakkında Yönetmelik” ile düzenlenmiştir.

**Tablo 2.3. Türk Bankacılık Sektöründe Yeniden Yapılandırma Sürecinde Gerçekleşen Banka Birleşmeleri**

Hedef Banka	Açıklama	Tarih
Egebank, Yaşarbank, Yurtbank, Bank Kapital	Sümerbank ile birleştirilmişlerdir.	26.01.2001
Ulusal Bank	Sümerbank ile birleştirilmişlerdir.	17.04.2001
Esbank ve İnterbank	Etibank ile birleştirilmişlerdir.	15.06.2001
Bank Ekspres	Tefken Grubu’na satılmıştır.	30.06.2001
Demirbank	HSBC Bank Plc. Tarafından satın alınmıştır.	20.09.2001
Emlak Bankası	T.C. Ziraat Bankası’na devredilmiştir.	06.07.2001
Birleşik Türk Körfez Bankası	Osmanlı Bankası tarafından devralınmıştır.	27.08.2001
Sümerbank	Oyak Bank tarafından satın alınmıştır.	08.10.2001
Garanti Bankası ile Osmanlı Bankası	Garanti Bankası adı altında birleşmişlerdir.	18.10.2001
Morgan Guaranty ve Chase Manhattan	JP Morgan Chase Bank adı altında birleşmişlerdir.	10.11.2001

Kaynak: Erdoğan, 2002

Banka birleşmeleri konusundaki olumsuz görüşler dünyada olduğu gibi Türkiye ekonomisi için de söz konusudur. Banka birleşmelerinin sermaye yoğunlaşmasına neden olacağı, oligopolist yapılanmalara hız kazandıracığı, hizmet fiyatlarını yükselteceği ve ekonomide işsizliğe yol açacağı iddia edilmektedir (Erdoğan, 2002: 147). Etkili banka birleşmelerinin, ekonomik krizin yeni atlatıldığı böyle dönemlerde, Türk bankacılık sektörü için önemi çok büyüktür. Türk bankacılık sektöründeki bankaların aktif büyüklükleri ile özkaynakları yurt dışındaki bankalarla karşılaştırıldığında, Türk Bankalarının oldukça yetersiz kaldığı görülmektedir. Sektörün toplam aktif büyüklüğü, Avrupa'daki orta ölçekli bir bankanın aktif büyüklüğüne denk gelmektedir. Bu bağlamda Türk bankalarının mali yönden son derece zayıf oldukları açıktır.

Birleşmeler sayesinde bu bankalar, ölçeklerini büyütecek ve mali yapılarını güçlendireceklerdir. Bu açıdan banka birleşmeleri Türkiye piyasalarında kredibilitiyi de artıracaktır. Sistemde yükümlülüklerini yerine getirmekte zorlanan bankalar iflas etmemek için başka bankaların bünyeleri altına girmeyi tercih edebileceklerdir. Risklere karşı bağışlıklarını birleşme yoluyla geliştiren bu bankalar, ekonomideki zor zamanlarda likidite sıkıntısına düşmeyecek ve bu yolla pek çok sistemik krizin de önüne geçilmiş olacaktır.

Gelişmiş ülkelerde, sermayenin tabana yayılmasının örnekleri bankacılık sektöründe kendisini göstermektedir. Bankalar profesyonel yöneticiler tarafından idare edilen çok ortaklı yapılardadır. Böyle bir organizasyon yapısında, mali piyasalardaki kararların rasyonel bir şekilde alınacağı açıktır. Bugüne kadar ise Türk Bankacılığında devlet, aile ve ailelere ait holdingler ağır basmıştır. Birleşmeler sayesinde bu yapının değişmesi ve daha profesyonel bir bankacılık anlayışının yerleşmesi ile gerçek rekabet ortamı oluşturulabilecektir. Bu gelişme, birleşerek büyüyen bankaların tekel oluşturacağı endişesini ortadan kaldıracaktır.

Türk Bankacılık tarihinde izlenen bir diğer nokta birleşmelerin çoğunluğunun “Yatay Birleşme” formatında oluşudur (Erdoğan, 2002: 149). Yatay birleşmeler pazarın büyüklüğünü sınırlayarak ve yeni rakiplerin piyasaya girişini güçleştirecek sektörde yoğunlaşmayı artırmaktadır. Bunları önlemek amacıyla bankalarla birleşmeler teşvik edilmelidir. Pazarlararası banka birleşmeleri sayesinde piyasalarda rekabet gelişebilecek, hizmet ve ürün kalitesi yükselecek ve yabancı fonların sisteme girişi kolaylaşacaktır. Bu sayede hizmet kalitesi ve hizmet fiyatlandırması uluslararası standartlarda gerçekleşecek, bu gelişme tüketici açısından da olumlu sonuç verecektir.

Birleşen bankaların şube ve personel rasyonalizasyonu çalışması yapmaları en akılcı uygulamadır. Bu sayede bankalar kurum içi gizli işsizliği önleyerek daha verimli ve karlı çalışabilecekler, temel faaliyetlerine yoğunlaşabileceklerdir. Ödemeler sistemindeki işlevlerini tam olarak yerine getirebilme becerisi edinen bu bankalar, bu sayede reel sektöre kaynak aktarımı görevlerini tam olarak yerine getirebileceklerdir. Sağlanan finansman ile reel sektör gelişebilecek, istihdamın, üretimin artması ve dolayısıyla ekonominin büyümesi mümkün olabilecektir.

## **2.2. Bankacılık Sektöründeki Birleşme ve Satın Almaların Rekabet Gücüne Etkileri**

### **2.2.1. Amerika Bankacılık Sektöründeki Birleşme ve Satın Almaların Rekabet Gücüne Etkileri**

Finansal kriz geçiren ülkelerden Brezilya, Arjantin, Meksika ve Malezya'da yabancı bankaların durumu ele alınmaktadır. Bu ülkelerin seçilmesindeki en önemli etken yabancı bankaların sektördeki paylarının yüksek olması ve kriz döneminde sektörde aktif olarak faaliyette bulunmalarındır.

Yapılan çalışmalarda yabancı bankaların ekonomideki varlıkları oranında istikrarı sağladıkları belirtilmektedir. Yabancı bankalar kredi politikalarında daha tutucu davrandıkları için krizlerden çok etkilenmemektedirler (Erdönmez, 2004(a): 23-24). Arjantin ve Meksika'da 1994-1999 yıllarını inceleyen araştırmalarda yabancı bankaların daha az değişken ve daha güçlü bir kredi portföyüne sahip oldukları ortaya konulmuştur. Yabancı bankaların şubeleri de benzer kredi politikaları uygulamaktadır. Ayrıca, yabancı bankalar kriz döneminde ana şirketin desteğinden yararlanmaktadır. Bu nedenle, yabancı bankalar krizden yerel bankalardan daha az etkilenmektedirler. Ancak, yabancı bankaların menşe ülkedeki olumsuz ekonomik koşullardan etkilenmeleri mümkündür. Bu durumda ana şirketin sermaye yeterliliği şubelerin kredi verme gücünü etkilemekte, ancak ev sahibi ülkedeki iştiraklerin durumu etkilenmemektedir. Kriz sonrasında hükümetler genelde yabancı bankaların sorunlu bankaları devralmalarına ya da bu bankaları yeniden sermayelendirerek varlıklarını sürdürmelerine imkan tanıyan düzenlemeler yapmaktadırlar. Bu dönemde genellikle sadece yabancı bankalar bu bankaları rehabilite edecek güce sahip olmakta, devlet de ekstra masraftan kaçınmak için yabancı bankaların bu süreçte yer almalarına engel getirmemektedir.

Özel sermayeli bankaların kamusal sermayeli bankalardan farklı yönetim problemleri bulunmaktadır. Tschoegl (2003)'de ailelerin sahip olduğu bankalar ile şirketlerin sahip olduğu bankaların en riskli bankalar arasında olduğu belirtilerek, Doğu Asya ülkelerinde yabancı bankaların bu çerçevede diğer bankalara göre çok daha az risk aldıkları belirtilmektedir. 1997 Asya krizinde yeniden yapılandırma gereksinimi en fazla ailelerin ve şirketlerin sahip oldukları bankalarda olmuştur. Bu bankaların çok azı yabancı bankalar tarafından devralınmıştır.

Brezilya'da ekonomik istikrar, 1980'lerden 1990'ların başına kadar yaşanan yüksek enflasyon dönemini takiben 1994'de uygulanmaya başlanan, Real Plan'la sağlanmıştır. Bununla birlikte, ekonomide sağlanan istikrar ve düşük enflasyon ortamı bankacılık sisteminde ciddi kurumsal problemlerin ortaya çıkmasına yol açmıştır (Erdönmez, 2004(a): 25). Kamu bankalarında bozulma süreci yaşanırken, büyük özel bankaların bazılarında yapısal zayıflıklar meydana gelmiştir. Hükümet bunun üzerine merkez bankası ile birlikte bankacılık sisteminin yeniden yapılandırılmasına yönelik ciddi tedbirler almıştır. Bu çerçevede kamu bankaları özelleştirilmiş ve sorunlu özel bankalara müdahale edilmiştir. Yeniden yapılandırma süreci özellikle, banka sayısı, kamu sektörünün sistemdeki ağırlığının azalması ve yabancı bankaların ağırlığının artması olmak üzere üç alanda değişiklik yaratmıştır. Meksika Krizine bağlı olarak 1995 yılında bankacılık krizinin çıkması üzerine Brezilya hükümeti, sorunlu bankaları devralmaları ve ulusal bankacılık sistemini iyileştirmeleri için bazı yabancı bankaların ülkeye girişine izin vermiştir. Bankacılık sektörünün yabancılara açılmasındaki en önemli etkenler; ürün ve hizmet arzını artırmak suretiyle rekabetin hızlandırılması, böylelikle sektörün daha etkin çalışmasını sağlamak ve maliyetleri azaltmak, faiz marjlarının azalmasını sağlamak için kredi operasyonları ve risk değerlemelerinde kullanmak üzere daha modern teknolojiyi transfer etmek olmuştur.

Diğer gelişmekte olan ülkelerdeki gibi Brezilya'da da yabancı bankaların bankacılık sektörüne girişi rekabeti artırarak bankacılık sisteminde konsolidasyon sürecini hızlandırmıştır (Erdönmez, 2004(a): 26). Banka sayısı Aralık 1995'de 240 iken, Aralık 2002'de 166'ya düşmüştür. Tablo 2.4. Brezilya bankacılık sektöründeki bankaların yoğunlaşma oranlarını (toplam aktiflere oranı) en büyük 5 banka, 10 banka ve 20 banka düzeyinde göstermektedir. En büyük 10 bankanın piyasa payı (toplam aktiflere oranı) Tablo 2.4.'de görüldüğü gibi Aralık 1995'de yüzde 63,39 iken, Aralık 2002'de yüzde 75,74'e yükselmiştir.

**Tablo 2.4. Brezilya Bankacılık Sektöründeki Bankaların Yoğunlaşma Oranları (Toplam Aktiflere Oranı)**

	En büyük 5 banka	En büyük 10 banka	En büyük 20 banka
1994	49,91	62,82	75,70
1995	50,44	63,39	75,34
1996	50,95	62,73	75,56
1997	51,46	63,74	78,77
1998	55,81	69,77	83,31
1999	54,72	69,27	83,30
2000	31,17	57,09	74,58
2001	53,19	71,84	86,38
2002	57,96	75,74	89,09

Kaynak: De Paula ve Alves, 2003

1990 sonrasında Avrupa bankalarının Latin Amerika ülkelerine özellikle de bölgenin en büyük ekonomisi olan Brezilya'ya yatırım yapmaları dikkat çekicidir. De Paula (2002)'de bunun en önemli nedenlerini şöyle belirtmiştir. Latin Amerika'da faaliyet gösteren yabancı bankalar arasında özellikle İspanyol bankalarının ağırlığı fazladır. EMU'nun (Avrupa Parasal Birliği) uygulanması ve Euro'nun tedavüle girmesi ile birlikte Banco Bilbao Vizcaya (BBV), Banco Santander ve Banco Central Hispanico gibi büyük İspanyol bankaları piyasa güçlerini koruyabilmek için yurtdışında faaliyet gösterme yoluna gitmişler, bu süreçte Latin Amerika ülkelerinde agresif bir büyüme stratejisi benimsemişlerdir. Brezilya'da yabancı bankaların sisteme girmesiyle bu bankaların toplam mevduat ve krediler içindeki payı Aralık 1996'da yüzde 4,4 ve yüzde 9,8'den Aralık 2001'de yüzde 19,8 ve 27,4'e yükselmiştir. (Erdönmez, 2004(a): 26-27). Brezilya'da yabancı bankalar 2002'de toplam aktiflerin yüzde 27,4'ünü yerel özel bankalar yüzde 36,9'unu, kamu bankaları yüzde 34,7'sini elinde tutmaktadır. En büyük 12 özel banka arasında 5 büyük özel sektör bankası (Bradesco, Itau, Unibanco, Safra ve BBA) 2001 yılında toplam aktiflerin yüzde 28,8'ine sahipken, en büyük 7 yabancı banka toplam aktiflerin yüzde 21,2'sine sahiptir.

Arjantin bankacılık sektörü, Brezilya bankacılık sektörüne benzer şekilde hiperenflasyonla uzun yıllar mücadele edildikten sonra, 1980'lerin sonunda önemli ölçüde değişmiştir (Erdönmez, 2004(a): 28). Arjantin'de devlet 1991 yılında para kurulunu benimsemiş, aynı zamanda birçok reform gerçekleştirmiştir. 1995 yılının başında Meksika

Tekila Krizi'nin etkisiyle Arjantin finansal sistemi transformasyon sürecine girmiştir. Bankacılık sektöründe güvenin yeniden sağlanması için mevduat sigortasının getirilmesi, etkin olmayan bankaların özelleştirilmesi, verimli olmayan kuruluşların tasfiyesi veya konsolidasyonu ve denetimin güçlendirilmesine ağırlık verilmiştir. Bu süreçte yabancı bankalar Arjantin bankacılık sisteminin yeniden yapılandırılmasında önemli rol oynamışlardır. 1990 öncesinde Arjantin'de çok az yabancı banka faaliyet göstermiştir. Anılan dönemde yabancıların finansal sistemdeki payı yüzde 15'ler civarında gerçekleşmiştir. Yatırımları düzenleyen kanunda yabancı sermaye ile yerli sermaye arasındaki ayrımcılığı ortadan kaldıran hükümlerin yer alması yabancı bankaların sisteme girmesinde etkili olmuştur.

Meksika Tekila krizi, Arjantin bankalarının sayının azalmasına yol açmıştır. Bu çerçevede 12 banka tasfiye edilmiş, 39'u birleşmiş, ikisi ise belli bir süre beklemeye alınmış ve sonrasında birleştirilmiştir (Erdönmez, 2004(a): 29). Tablo 2.5. Arjantin'de yer alan finansal kuruluşları ve şubeleri göstermektedir. Tablo 2.5. verilerine göre son 10 yıllık dönemde yabancı sermayeli bankalar kuruluş ve şube sayılarını artırmışlardır. Yabancı sermayeli bankalar 1991'de 31 kuruluş ve 322 şubeye sahipken 2001'de 39 kuruluş ve 1.831 şubeye ulaşmışlardır. Tekila krizi aynı zamanda önemli miktarda banka mevduatının ülke dışına çıkmasına neden olmuştur. Bankacılık sistemi üzerindeki ciddi stres, merkez bankasının zorunlu karşılık oranlarını düşürmesine ve mevduatlara güvence getirmesine sebep olmuştur.

**Tablo 2.5. Arjantin'de Finansal Kuruluşlar ve Şubeler 1991-2001**

Finansal kurumlar	1991		1994		1996		2001	
	Kuruluş	Şube	Kuruluş	Şube	Kuruluş	Şube	Kuruluş	Şube
<b>Kamusal sermayeli bankalar</b>	6	931	6	907	3	553	2	614
<b>Bölgesel bankalar</b>	29	916	27	752	18	920	11	777
<b>Özel sermayeli bankalar</b>	57	1.090	66	1.198	53	1.807	32	742
<b>Yabancı sermayeli bankalar</b>	31	322	31	360	39	375	39	1.831
<b>Kooperatif bankaları</b>	44	799	38	842	6	350	2	236
<b>Özel bankalar toplamı</b>	132	2.211	135	2.400	98	2.532	73	2.809
<b>Bankacılık sektörü toplamı</b>	167	4.058	168	4.059	119	4.005	86	4.200
<b>Banka dışı kuruluşlar</b>	47	28	37	22	26	44	22	73
<b>Finansal sistemin toplamı</b>	214	4.086	205	4.081	145	4.049	108	4.273

Kaynak: De Paula ve Alves, 2003

Banka sayısının azalması sektörde yoğunlaşma oranlarının artmasına neden olmuştur (Erdönmez, 2004(a): 29). Tablo 2.6. bankacılık sektöründeki yoğunlaşma oranlarını toplam krediler ve toplam mevduatlar düzeyinde göstermektedir. Tablo 2.6. verilerine göre en büyük 10 bankanın toplam mevduatlar içindeki payı 1994 sonunda yüzde 50,6'dan 2001 sonunda yüzde 73,4'e yükselmiştir.

**Tablo 2.6. Arjantin Bankacılık Sektörü Yoğunlaşma Oranları**

<b>Toplam krediler</b>	<b>En büyük 5</b>	<b>En büyük 10</b>	<b>Diğer bankalar</b>
<b>1997</b>	40,9	60,8	39,2
<b>1998</b>	46,3	69,9	30,1
<b>2000</b>	49,8	72,6	27,4
<b>2001</b>	50,5	72,7	27,3
<b>Toplam mevduatlar</b>			
<b>1990</b>	41,2	54,1	45,9
<b>1994</b>	37,0	50,6	49,4
<b>1998</b>	48,9	70,5	29,5
<b>2000</b>	52,0	73,3	26,7
<b>2001</b>	49,9	73,4	26,6

Kaynak: De Paula ve Alves, 2003

Arjantin'de Brezilya'ya benzer şekilde liberalizasyon süreci sonrasında bankacılık sektöründe yabancı bankaların ağırlığı artmıştır (Erdönmez, 2004(a): 30). Özellikle Avrupa bankalarının sektördeki ağırlığı büyük olmuştur. Tablo 2.7. Arjantin bankacılık sektöründeki bankaların mevduat ve kredi düzeylerindeki paylarını 1994, 1996 ve 2001 yılları itibariyle göstermektedir. Arjantin'de yabancıların bankacılık sektörüne girmeleriyle mevduat ve kredilerdeki payları Tablo 2.7. verilerine göre Kasım 1994'de sırasıyla yüzde 16,1 ve yüzde 16,2'den Aralık 2001'de yüzde 51,8 ve 48,4'e yükselmiştir. Sektörde yabancıların ağırlığının artması beraberinde dolarizasyon sürecini de getirmiştir. Arjantin'de 2002 itibariyle yabancı bankalar bankacılık sektörünün toplam aktiflerinin yüzde 47,3'ünü, yerel bankalar (özel sermayeli bankalar) ise sadece yüzde 28,3'ünü (kamu bankaları ise yüzde 47,3'ünü) kontrol etmektedir. Diğer bir deyişle, Arjantin'de bankacılık sektörünün yarısı yabancı bankaların kontrolündedir.



**Tablo 2.7. Arjantin Bankacılık Sektöründe Piyasa Payı**

	Kasım 1994		Aralık 1996		Aralık 2001	
	Mevduat	Kredi	Mevduat	Kredi	Mevduat	Kredi
<b>Finansal kurumlar</b>						
Ulusal kamu bankaları	14,5	18,1	13,5	18,9	16,0	14,3
Bölgesel bankalar	24,3	23,5	22,3	17,3	16,8	14,7
<b>Kamu sektörü toplamı</b>	38,8	41,6	35,8	36,2	32,8	29,0
Özel sektör yerel	33,4	32,4	22,7	19,7	12,7	18,4
Yabancı bankalar	16,1	16,2	38,5	41,0	51,8	48,4
Kooperatif bankaları	10,4	8,2	2,3	1,8	2,3	2,1
<b>Özel bankalar toplamı</b>	59,9	56,8	63,5	62,5	66,8	69,9
<b>Bankacılık sektörü toplamı</b>	98,7	98,4	99,3	98,7	99,6	97,9
Banka dışı kurumlar	1,3	1,6	0,7	1,3	0,4	2,01

Kaynak: De Paula ve Alves, 2003

Meksika bankacılık sisteminde son yirmi yıl içerisinde önemli değişim süreçleri yaşanmıştır (Erdönmez, 2004(a): 30). 1982 yılındaki iç borç krizinin ardından ticari bankalar kamulaştırılmış ve 1980'li yılların sonları ile 1990'lı yılların başlarında başlayan finansal serbestleşme ve özelleştirme sürecinin ardından 1995 yılında bankacılık krizi gerçekleşmiştir. Kriz sonrası dönemde uygulanan makroekonomik politikalar ve bankacılık sistemini yeniden yapılandırma programı Meksika ekonomisi ve finansal sisteminin şoklara karşı olan dayanıklılığını artırmış ve istikrarın sağlanması için gerekli koşulları hazırlamıştır.

Bankacılık sistemindeki yeniden yapılandırma sürecinde bankalar arası birleşme/devralmalar ile yabancıların sektöre girmesiyle önemli değişimler yaşanmıştır. Kriz sonrasında uygulanmaya başlanan yeniden yapılandırma programıyla mevduata tam güvence yerine sınırlı bir mevduat sigorta uygulamasına geçilmiş, yeni ve daha sıkı sermayelendirme kuralları kabul edilmiştir. Kriz sonrasında Meksika otoriteleri hem genel ekonomiyi hem de bankacılık sektörünü istikrara kavuşturmak için yabancı bankaların sektöre girişini engelleyen birçok düzenlemeyi hayata geçirmiştir (Erdönmez, 2004(a): 31). Kanada ve ABD ile imzalanan Kuzey Amerika Serbest Ticaret Anlaşması'yla birlikte kurallar esnetilmiş ve bankacılık sektörünün aşamalı olarak yabancıların rekabetine açılması öngörülmüştür. Yabancı bankaların Meksika bankacılık sektörüne girişleri üç aşamada gerçekleşmiştir:

- 1991-1995 yılları arasında yabancı bankalar temsilcilik ofisleri ve iştirakler açmak suretiyle faaliyet göstermeye başlamışlardır. Bu bankalar 'Foreign de Novo' olarak

adlandırılmıştır. Bu bankaların başlangıçta sektördeki aktif payları yüzde 3 civarında gerçekleşmiştir.

- 1996 yılında gerçekleşen ikinci aşamada ‘Foreign de Novo’ bankaları küçük yerel bankaları satın almış ya da kendileri perakende bankacılık yapmaya başlamışlardır. Yabancı bankaların birleşme ve devralma yoluyla aldıkları bankalar ‘Foreign MA’ olarak nitelendirilmektedir.
- 1997-2004 yılları arasında gerçekleşen üçüncü aşamada gerçekleştirilen düzenlemelerle ise Meksika’nın en büyük bankalarının yabancı bankalar tarafından devralınmasına izin verilmiştir.

Kriz sonrasında yabancıların Meksika bankacılık sektöründeki payları hızlı şekilde artmıştır (Alparslan, 2002: 7). Tablo 2.8. Meksika bankacılık sektöründeki yabancı bankaların paylarını 1997 ve 2004 yılları itibariyle yüzde değerler olarak göstermektedir. Tablo 2.8. verilerine göre yabancı bankaların toplam aktiflerdeki payı 1997 yılında yüzde 11,1 iken 2004 yılında yüzde 82’ye yükselmiştir. Ancak, yabancı bankaların sisteme girişi farklı şekillerde gerçekleşmiştir. Küçük ölçekli yabancı bankalar krizin başında gelmiş ve kurumsal sektöre kredi sağlanmasında, devlet tahvilleri, türev ürünler ve para piyasalarında önemli rol oynamışlardır. Bu bankalar perakendeci bankacılık alanına girmemişler, daha çok başkentte bulunan tek şubeli bankalar olarak hizmet vermişlerdir. Diğer yandan, Citibank, Spanish BBVA, Canada’s Bank of Nova Scotia, BSCH gibi daha önce Meksika bankacılık sisteminde küçük bir paya sahip olan yabancı bankalar özellikle perakende bankacılıkta önemli sektör payları bulunan Meksika bankalarını satın alarak sektördeki ağırlıklarını artırmışlardır.

**Tablo 2.8. Meksika Bankacılık Sektöründe Yabancı Bankaların Payı 1997-2004**

	Yabancıların birleşme ve devralmalarla aldıkları bankaların payı (%) (Foreign MA)	Yabancı şube ve iştiraklerin payı (%) (Foreign de Novo)	Yabancı bankaların toplam payı (%)
1997	7,4	3,8	11,1
1998	18,0	2,1	20,1
1999	17,5	1,9	19,4
2000	54,4	2,6	57,0
2001	49,4	5,1	54,5
2002	78,0	3,9	81,9
2003	76,5	5,7	82,1
2004*	75,5	6,2	82,0

\* Haziran itibariyle

Kaynak: Haber ve Musacchio, 2004

Yabancı bankaların Meksika bankacılık sistemine girişinin en önemli faydası sektörün yeniden yapılandırılmasına yaptığı katkı olmuştur (Erdönmez, 2004(a): 32). Sermaye yeterlik oranı 1997’de yüzde 9 iken, 1999’da yüzde 10’a, 2002 yılında yüzde 11’e yükselmiştir. Yabancı banka girişiyle birlikte yeni uygulanmaya başlanan muhasebe standartlarıyla getirilen düzenlemeler bankacılık sektörünün takipteki kredilerinin azalmasını sağlamıştır. 1997 yılında yüzde 10,2 olarak gerçekleşen takipteki kredilerin toplam kredilere oranı, Aralık 2000’de yüzde 5,5, Aralık 2002’de ise yüzde 4,4 olarak gerçekleşmiştir.

**Tablo 2.9. Meksika Bankalarının Aktif ve Özkaynak Getirileri**

	<b>Aktif karlılığı (%)</b>	<b>Özkaynak karlılığı (%)</b>
<b>1994</b>	0,7	9,0
<b>1995</b>	0,3	4,8
<b>1996</b>	-0,7	-11,5
<b>1997</b>	0,5	6,1
<b>1998</b>	0,5	5,8
<b>1999</b>	0,2	2,0
<b>2000</b>	1,0	10,0
<b>2001</b>	1,2	11,4
<b>2002</b>	0,7	6,7

Kaynak: Haber, 2004

Meksika’da yabancı bankalar tarafından devralınan bankalar, maliyetleri azaltmada ve karlılığı artırmada başarılı olmuşlardır (Erdönmez, 2004(a): 32). Tablo 2.9. Meksika bankalarının aktif ve özkaynak getirilerini yüzde değerler olarak 1994 ve 2002 yılları itibariyle göstermektedir. Tablo 2.9. verilerine göre Meksika bankalarının 1999 yılı itibariyle aktif ve özkaynak karlılığı sırasıyla yüzde 0,2 ve 2,0’dan 2001 yılı itibariyle yüzde 1,2 ve 11,4’e çıkmıştır. Meksika bankacılık sektörüne yabancı bankaların girmesi hem sektöre hem ekonomiye istikrar getirmiştir. Denetim otoriteleri bu yeni ortamda yeni risk yönetim tekniklerini hızlı şekilde uygulamaya başlamışlardır. Aktif-pasif yönetimi politikaları geliştirilmiş, banka yöneticilerinin sorumluluğunu güçlendiren ve azınlıkta kalan hissedarların haklarını artıran yeni Kurumsal Yönetim Kanunu benimsenmiştir. Yabancıların sektörde ağırlıkta olması dünya standartlarında bankacılık prensiplerinin uygulanmasını ve rekabetin güçlendirilmesini sağlamıştır.

**Tablo 2.10. Malezya Bankacılık Sistemi Şubat 2001**

	Kuruluş sayısı	Yüzde pay	Aktif	Yüzde pay	Krediler	Yüzde pay	Mevduat	Yüzde pay
<b>Ticaret bankaları</b>	29	57	516	78	305	76	365	77
<b>Yerel bankalar</b>	15	29	391	59	233	58	278	59
<b>Yabancı bankalar</b>	14	27	125	19	72	18	87	18
<b>Finans şirketleri</b>	12	24	110	17	77	19	84	18
<b>Tacir bankalar</b>	10	20	38	6	17	4	27	6
<b>Mevduat toplayan kurumlar toplamı</b>	51	100	664	100	398	100	100	100

Kaynak: IMF, 2001

Malezya’da hükümet, 1998 yılında bankacılık sektörünün yeniden yapılandırılmasına ilişkin olarak bir takım düzenlemeler yapmıştır. Devlet 2001 yılı sonuna kadar 51 yerel bankacılık kuruluşunun 10 banka grubu altında konsolide edilmesini öngörmüştür (Erdönmez, 2004(a): 33-34). Yabancı bankaların Malezya’da bankacılık sektöründeki piyasa payı, ülke 1957’de bağımsızlığını kazandığında yüzde 90’lar civarındadır. Malezya hükümeti 1966’dan itibaren ülkede faaliyet gösteren yabancı bankaların yeni şube açmalarını yasaklamıştır. Aynı zamanda yabancı bankaların tek şube açmak suretiyle ülkeye girmelerine de kısıtlama getirilmiştir. Yabancı bankaların girişini kısıtlayan başka düzenlemeler de yapılmıştır. En son 1973 yılında Nova Scotia’nın girişine izin verilmiştir. 1979 yılında hükümet yerel bankalar için son banka açma yetkilerini vermiştir. Hükümet aynı zamanda yerel bir bankada yabancıların payını yüzde 10, bir şirkette yüzde 20 ve toplamda ise yüzde 30 olarak sınırlandırmıştır. Yabancı bankalar için daha fazla sermaye koyma zorunluluğu getirilmiş, şube açmaları kısıtlanmış, kamu iktisadi teşebbüsleriyle iş bağlantısı kurmaları yasaklanmıştır. 1997 yılında çıkan finansal krize kadar yabancı bankaların toplam aktifler içindeki payı yüzde 16,7 ile aynı kalmıştır. Yabancı bankalar grubunda Asya bankalarının iştirakleri (Hong Kong, SAR, Japonya, Singapur ve Tayland), iki İngiliz bankası (HSBC ve Standard Chartered) ile birkaç büyük Amerikan ve Avrupa bankası bulunmaktadır. Mart 2001’de ise bankacılık sektörü reformunun gerçekleştirilmesi için Devlet tarafından 10 yıllık bir plan açıklanmıştır. Bankalarda ve firmalarda yabancı pay sahipliği sırasıyla yüzde 10 ve yüzde 20 ile sınırlandırılmıştır. Yeni yabancı bankaların girişine ancak 2007 yılından sonra izin verilmiştir. Tablo 2.10.’da Malezya bankacılık sistemi içerisinde yer alan bankaların kuruluş sayıları, aktifleri, kredileri ve mevduatları yüzde değerler olarak gösterilmiştir. Tablo 2.10. verilerine göre 2001 yılında Malezya’da 14 yabancı banka ve bu bankaların yaklaşık 140 şubesi bulunmaktadır. 2001 yılı itibariyle yabancı bankaların aktifler içindeki payı %19 olarak gerçekleşmiştir.

### 2.2.2. Avrupa Bankacılık Sektöründeki Birleşme ve Satın Almaların Rekabet Gücüne Etkileri

Banka birleşme ve devralmaları banka sahipliği yapısında önemli değişikliklere yol açmıştır. Sınır ötesi birleşme ve devralmalar, iştiraklerin ve diğer Euro bölgesi ülkelerde faaliyet gösteren Avrupa bankalarının artmasına yol açmıştır (Erdönmez, 2004(b): 74). AB ülkeleri arasında Lüksemburg %94,6 ile yabancıların en fazla paya sahip olduğu ülkedir. Bu ülkedeki bankaların büyük çoğunluğu Alman bankaları tarafından devralınmıştır. Finlandiya ve İrlanda bankacılık sisteminin %40'ı, Belçika bankacılık sisteminin ise yüzde 36'sı yabancılar tarafından kontrol edilmektedir. Almanya, Hollanda ve Yunanistan'da ise yabancıların sistemdeki payı yüzde 6'dan fazla değildir. Ulusal sınırlar içindeki birleşme ve devralmalar, Euro bölgesinde piyasa konsantrasyonunun artmasını sağlamıştır. Ülkeler arasında piyasa konsantrasyonu açısından önemli farklılıklar mevcuttur. Belçika, Finlandiya ve Hollanda gibi küçük ülkelerde beş büyük bankanın aktiflerinin toplam aktiflere oranı yüzde 80'ler civarındayken, Yunanistan ve Portekiz'de bu oran yüzde 60'ların üzerindedir. En dağınık bankacılık sistemine sahip olan Almanya'da ise beş büyük banka bankacılık sisteminin toplam aktiflerinin sadece yüzde 20'sini elinde tutmaktadır.

Banka birleşme ve devralmalarının bir diğer sonucu ise banka şubesi ve çalışan sayısında meydana gelen düşüşlerdir. 1990'lı yılların başından beri banka şube sayısında yaşanan en büyük düşüş birleşme ve devralmalar sonrasında, konsantrasyon oranının en fazla arttığı ülkelerde meydana gelmiştir (Belçika, Finlandiya, Hollanda, Danimarka ve İsveç). Banka çalışanlarının sayısı bakımından ise Hollanda dışındaki ülkelerde ciddi oranda gerileme görülmüştür (Erdönmez, 2004(b): 74). Bankacılık sektöründe konsolidasyon AB ülkelerinde faaliyet gösteren bankalar arasındaki büyüklük farklılıklarını azaltırken, Finlandiya, Avusturya, Danimarka ve İtalya gibi ülkelerde bankaların büyüklüğü görece olarak aynı kalmaya devam etmiştir.

Dermine (2002) tarafından yapılan çalışmalarda yer alan birleşme ve devralmaların etkinliğini ölçen araştırma bulgularına göre ise:

- Aynı ölçekteki bankalar arasındaki birleşmenin bankaların performansını arttırdığı gözlemlenmiştir.
- Etkin işlemeyen bankaların etkin işleyen bankalar tarafından devralınması, devralınan bankaların etkinliğini artırmıştır.

- Birleşmelerin, firmaların borsa değeri ile devralan ve devralınan firma üzerindeki etkileri incelendiğinde, birleşmelerin hissedarların refahını artırdığını gösteren pozitif bulgu bulunamamıştır.
- Bankaların uluslararası düzeyde etkinliğini ölçen son çalışmalara göre, Fransa ve İspanya’da bankalar daha düşük etkinlik düzeyine sahiptir.
- Yabancı bankalar yerel bankalara göre daha az etkindir. Buna neden olarak müşterilerin kendilerine yakın bankaları tercih etmeleri gösterilmektedir. Ancak, etkinlik analizleri yapılırken yabancı bankaların piyasa payının küçük olduğu gerçeği de göz önünde bulundurulmalıdır.
- Bankalar, birleşmelerden en çok faaliyet ve gelir etkinliği sağlamışlardır. Birleşmelerin etkinliğine ilişkin yapılan çalışmalar verilerin sınırlı olmasından dolayı sadece banka işlemleri, kredi, mevduat ve menkul kıymetlere odaklanmış, kredi kartları ve türev ürünler gibi özel faaliyetler hakkında inceleme yapılmamıştır. Birleşmeler sonucunda elde edilen finansal çeşitlenmenin (financial diversification) faydalarının ölçülmesi zordur. Bu konuda elde edilen veriler çok yetersizdir. Ancak, yapılan araştırmalar farklı iş kolları arasındaki –örneğin, sigorta ve bankacılık arasında- çeşitlenmenin beklenen faydayı sağladığını göstermektedir.

AB bankacılık sisteminde yaşanan birleşme ve devralmalar genel olarak bankaların etkinliğini artırmış ve bankaların sermaye piyasalarında faaliyet göstermek için gerekli optimal büyüklüğe ulaşmalarını sağlamıştır. Bundan sonraki süreçte, ulusal sınırlar içindeki birleşme ve devralmalardan beklenen getirinin elde edilmesiyle birlikte yoğunlaşmanın boyutu, bankacılık sisteminin oligopol yapısını bozması ve ulusal sınırlar içinde gerçekleşen birleşme ve devralmaların yerini sınır ötesi birleşme işlemlerinin alması beklenmektedir. Bunun yanında bankaların büyüme stratejilerini özellikle geliştirmekte olan ülkelere banka satın almak suretiyle devam ettirecekleri öngörülmektedir. Sınır ötesi banka birleşmelerine ilişkin düzenlemelerden kaynaklanan kısıtlar sonucunda AB’de çok az sınır ötesi birleşme gerçekleşmiştir. Konsolidasyon, ülkeler arasında olmasından ziyade ulusal sınırlar içinde gerçekleşmiştir.

### **2.2.2.1. Avrupa Birliği Ülkeleri**

Bankalar deregülasyon ve entegrasyon süreciyle birlikte yeni faaliyetlere yönelmişler ve farklı piyasalarda faaliyet göstermeye başlamışlardır. Bu yeni alanlardan elde edilen getiriler, geleneksel bankacılık nedeniyle düşen kar marjlarının yeniden yükselmesini

sağlamıştır. Öte yandan, ürün ve faaliyet alanında artan çeşitlilik de banka karlılığının sürdürülmesinde etkili olmuştur. Buna karşılık, bankacılık faaliyetlerine bağlı olarak, sektöre özel riskler son yıllarda artış göstermiştir. Ayrıca, banka getirilerindeki değişkenlik (volatility) artmıştır.

**Tablo 2.11. AB Bankacılık Sektöründe Kredi Kuruluşlarının Toplam Aktifleri ve Personel Sayısı**

	Toplam Aktifler (Milyon Euro)					Personel Sayısı				
	2003	2004	2005	2006	2007	2003	2004	2005	2006	2007
Belçika	828,557	914,391	1,055,270	1,121,905	1,297,788	73,553	71,347	69,481	67,957	67,080
Bulgaristan	9,254	13,224	17,447	22,302	31,238	-	22,467	22,945	26,738	30,571
Çek Cumhuriyeti	78,004	87,104	100,902	114,878	140,004	39,658	38,666	37,943	37,825	40,037
Danimarka	568,848	629,371	746,246	822,024	977,970	46,443	46,372	47,579	46,394	49,644
Almanya	6,393,503	6,584,388	6,826,534	7,120,805	7,562,431	725,550	712,300	705,000	692,500	690,900
Estonya	6,314	8,586	11,876	15,326	20,603	4,280	4,455	5,029	5,681	6,319
İrlanda	575,168	722,544	941,909	1,178,127	1,337,357	35,658	35,564	37,702	39,154	41,865
Yunanistan	213,171	230,454	281,066	315,081	383,293	61,074	59,337	61,295	62,171	64,713
İspanya	1,502,861	1,717,364	2,149,456	2,515,527	2,945,262	243,462	246,236	252,831	261,890	275,506
Fransa	3,998,554	4,419,045	5,073,388	5,728,127	6,682,335	435,725	432,326	434,354	474,566	478,615
İtalya	2,125,366	2,275,628	2,509,436	2,793,244	3,331,830	336,661	336,354	335,726	339,683	341,538
Kıbrıs	41,890	46,540	60,753	74,709	91,141	10,480	10,617	10,799	10,845	11,286
Letonya	8,482	11,167	15,727	22,694	30,816	8,903	9,655	10,477	11,656	12,826
Litvanya	6,453	8,553	13,162	17,347	23,817	7,557	7,266	7,637	8,624	10,303
Lüksemburg	655,971	695,103	792,418	839,564	915,448	22,513	22,549	23,224	24,752	26,139
Macaristan	-	-	78,289	93,679	108,504	35,725	35,558	37,527	39,302	41,905
Malta	17,901	20,838	27,195	30,034	37,808	3,416	3,371	3,383	3,515	3,756
Hollanda	1,473,939	1,677,583	1,695,325	1,873,129	2,195,020	120,539	118,032	120,165	116,500	114,424
Avusturya	586,459	635,348	721,159	789,770	890,747	73,308	72,858	75,303	76,323	77,731
Polonya	112,174	141,571	163,421	189,739	236,008	154,569	150,037	158,130	162,125	173,955
Portekiz	348,691	345,378	360,190	397,123	440,144	54,350	53,230	54,035	58,213	60,975
Romanya	15,000	23,200	35,400	51,911	72,095	46,567	49,702	52,452	58,536	66,039
Slovenya	21,541	24,462	30,135	34,841	43,493	11,816	11,602	11,726	11,838	12,051
Slovakya	23,751	30,834	37,834	41,695	50,318	19,812	19,819	19,773	19,633	19,779
Finlandiya	185,846	212,427	234,520	255,055	287,716	26,667	25,377	23,644	24,769	25,025
İsveç	519,259	599,682	653,176	773,736	845,958	44,389	44,242	44,943	47,069	44,056
İngiltere	6,288,193	7,085,205	8,526,509	9,868,683	10,093,134	487,772	490,436	461,654	453,045	-
AB 27	26605,149	29,159,989	33,158,743	37,101,055	41,072,276	3,130,447	3,129,775	3,124,757	3,181,304	2,787,038

Kaynak: ECB, 2007

Bankaların faiz gelirlerini korumaları ya da artırmaları zorlaştığından bankalar daha fazla risk almak suretiyle farklı aktiflere ve farklı coğrafik bölgelere yatırım yapmaya başlamışlardır. Bununla birlikte, AB'ye üye ülkelerin bankacılık sektörleri arasında hala yapısal farklılıklar mevcuttur. Sahiplik yapısında, piyasa konsantrasyonu, dağıtım kanallarının büyüklüğü ve yabancı bankaların mevcudiyeti AB'ye üye ülkelerde önemli farklılıklar göstermektedir. Bu farklılıkların gerçekleştirilen ve yapılması planlanan düzenlemelerle gelecekte azalması öngörülmektedir. Üye ülkeler arasındaki farklılıkların azalması, karlılığı ve bankaların karşı karşıya olduğu riskleri etkileyeceğinden uzun dönemde finansal istikrar için de önemli sonuçlar doğurabilecektir.

Büyük kredi kuruluşları, yeni piyasalarda, yeni faaliyetlere girişerek ve/veya coğrafi olarak genişleyerek yapılarını değiştirmişler ve toptancı piyasalarda faaliyetlerini ancak değişim sonucu sürdürebilmişlerdir. Konsolidasyon faaliyetlerindeki gelişmeler de bu değişimin bir sonucu olarak görülmektedir (TBB, 2001: 21).

**Tablo 2.12. AB Bankacılık Sektöründe Kredi Kuruluşlarının Sayısı**

	Kredi Kuruluşlarının Sayısı					Şube Sayısı				
	2003	2004	2005	2006	2007	2003	2004	2005	2006	2007
Belçika	108	104	100	105	110	4,989	4,837	4,564	4,574	4,425
Bulgaristan	35	35	34	32	29	-	5,606	5,629	5,569	5,827
Çek Cumhuriyeti	77	70	56	57	56	1,670	1,785	1,825	1,877	1,862
Danimarka	203	202	197	191	189	2,118	2,119	2,122	2,152	2,194
Almanya	2,225	2,148	2,089	2,050	2,026	47,244	45,331	44,044	40,282	39,777
Estonya	7	9	11	14	15	197	203	230	245	266
İrlanda	80	80	78	78	81	924	909	910	935	1,158
Yunanistan	59	62	62	62	63	3,300	3,403	3,543	3,699	3,850
İspanya	348	346	348	352	357	39,750	40,603	41,979	43,691	45,500
Fransa	939	897	854	829	808	25,789	26,370	27,075	40,013	39,560
İtalya	801	787	792	807	821	30,501	30,950	31,504	32,334	33,227
Kıbrıs	408	405	391	336	215	983	977	951	941	921
Letonya	23	23	25	28	31	581	583	586	610	682
Litvanya	71	74	78	78	80	723	758	822	892	970
Lüksemburg	169	162	155	156	156	269	253	246	234	235
Macaristan	222	217	214	212	206	3,003	2,987	3,125	3,243	3,387
Malta	16	16	19	18	22	104	99	109	110	104
Hollanda	481	461	401	345	341	3,883	3,798	3,748	3,456	3,604
Avusturya	814	796	818	809	803	4,395	4,360	4,300	4,258	4,266
Polonya	660	744	730	723	718	8,688	8,301	10,074	10,934	11,607
Portekiz	200	197	186	178	175	5,397	5,371	5,422	5,618	6,030
Romanya	39	40	40	39	42	3,387	3,031	3,533	4,470	6,340
Slovenya	33	24	25	25	27	725	706	693	696	711
Slovakya	22	21	23	24	26	1,057	1,113	1,142	1,175	1,169
Finlandiya	366	363	363	361	360	1,564	1,585	1,616	1,709	1,638
İsveç	222	212	200	204	201	2,069	2,018	2,003	2,004	1,846
İngiltere	426	413	400	401	390	13,646	13,386	13,130	12,880	12,425
AB 27	9,054	8,908	8,689	8,514	8,348	206,956	211,442	214,925	228,601	233,581

Kaynak: ECB, 2007

Piyasa dinamiklerindeki değişimler, küçük ölçekli mali kurumlarda da değişime neden olmuş, iletişim teknolojisindeki yatırımlarla birlikte sabit yatırımlardaki artışlar sonucu, ölçek ekonomisinden yararlanmak isteyen bu kuruluşlar ülke içi birleşme yoluna gitmişlerdir. Bazı AB üyesi ülkelerde tasarruf ve kooperatif bankaları, grupları içinde varlık yönetimi veya menkul kıymet mahsup imkanları sağlayan anlaşmalar yaparak veya müşterek teşebbüs kurma yoluyla karşılıklı işbirliğini yoğunlaştırmışlardır. Avrupa'da bankacılık kapasitesinin küçülme etkisi (şube ve çalışan kişi sayısı ile ölçülmektedir) henüz çok fazla olmamakla birlikte, EPB (Ekonomik ve Parasal Birlik) sonrası yoğun rekabet ve birleşmelerin etkisiyle küçülme etkisinin yoğunlaşması beklenmektedir (TBB, 2001: 21). Tablo 2.11. AB Bankacılık Sektöründeki kredi kuruluşlarının toplam aktiflerini ve personel sayılarını göstermektedir.



2007 yılı verileri 2003 yılına kıyasla personel sayıları temelinde incelenecek olursa Belçika, Almanya, Finlandiya, İsveç ve İngiltere (2006 yılı verileri 2003 yılı verilerine kıyasla) gibi ülkelerde personel sayılarında ciddi miktarlarda azalma olduğu gözlenecektir. Ancak toplam aktiflerde, bankacılık sektörünün hizmetlerinin çeşitlenmesi ve sektörün hemen hemen tüm ülkelerde büyüme göstermesi nedeniyle genel anlamda artış gözlenmiştir.

**Tablo 2.13. AB Bankacılık Sektöründe Beş Büyük Kredi Kuruluşunun Toplam Aktifler İçindeki Payı (Yüzde)**

	2003	2004	2005	2006	2007
Belçika	83,5	84,3	85,3	84,4	83,4
Bulgaristan	-	52,3	50,8	50,3	56,7
Çek Cumhuriyeti	65,8	64,0	65,5	64,1	65,7
Danimarka	66,6	67,0	66,3	64,7	64,2
Almanya	21,6	22,1	21,6	22,0	22,0
Estonya	99,2	98,6	98,1	97,1	95,7
İrlanda	44,4	43,9	45,7	44,8	46,1
Yunanistan	66,9	65,0	65,6	66,3	67,7
İspanya	43,1	41,9	42,0	40,4	41,0
Fransa	46,7	49,2	51,9	52,3	51,8
İtalya	27,5	26,4	26,8	26,2	33,1
Kıbrıs	57,2	57,3	59,8	63,9	64,8
Letonya	63,1	62,4	67,3	69,2	67,2
Litvanya	81,0	78,9	80,6	82,5	80,9
Lüksemburg	31,8	29,7	30,7	29,1	27,9
Macaristan	52,1	52,7	53,2	53,5	54,1
Malta	77,7	78,5	75,3	71,4	70,1
Hollanda	84,2	84,0	84,5	85,1	86,3
Avusturya	44,2	43,8	45,0	43,8	42,8
Polonya	52,0	50,0	48,5	46,1	46,6
Portekiz	62,7	66,5	68,8	67,9	67,8
Romanya	55,2	59,5	59,4	60,1	56,3
Slovenya	66,4	64,6	63,0	62,0	59,5
Slovakya	67,5	66,5	67,7	66,9	68,2
Finlandiya	81,2	82,7	82,9	82,3	81,2
İsveç	53,8	54,4	57,3	57,8	61,0
İngiltere	32,8	34,5	36,3	35,9	40,7
AB 27	39,7	40,9	42,1	42,1	44,4

Kaynak: ECB, 2007

Tablo 2.12. AB Bankacılık Sektöründe yer alan kredi kuruluşlarının ve şubelerinin sayılarını göstermektedir. Tablo 2.12. verileri incelendiğinde 2007 yılı itibariyle mevcut kredi kuruluşlarının sayısı, 2003 yılı verilerine kıyasla Almanya, Fransa, Kıbrıs, Hollanda ve İngiltere gibi ülkelerde önemli ölçüde düşmüştür. Yine tabloya göre 2007 yılı itibariyle mevcut şubelerin sayısı, 2003 yılı verilerine kıyasla Belçika, Almanya, Hollanda, Avusturya, İsveç ve İngiltere gibi ülkelerde azalmıştır. AB'ye yeni üye olmuş ülkelerden Macaristan,

Polonya, Romanya gibi ülkelerde tablo verilerine dikkat edildiğinde şube sayılarında artışlar olduğu gözlenmiştir.

Tablo 2.13. AB Bankacılık Sektöründeki 5 büyük kredi kuruluşunun toplam aktifler içindeki payını yüzde değerler olarak göstermektedir. Tablo verilerine göre Belçika, Estonya, Litvanya, Hollanda, Finlandiya gibi ülkelerde 5 büyük kredi kuruluşunun toplam aktifler içindeki paylarının yüzde değerler olarak 80'ler civarında oldukları gözlenmektedir. Bu değerler itibariyle bankacılık sektöründeki en büyük 5 kredi kuruluşu, sektördeki aktiflerin neredeyse büyük çoğunluğuna sahiptir denilebilir.

### 2.2.2.2. Doğu Avrupa Ülkeleri

Macaristan bankacılık sektöründe yabancı yatırımcıların artan varlığı sadece özelleştirme programının bir sonucu değil, aynı zamanda Macaristan'ın bankacılık lisansı verilmesinde uyguladığı liberal politikaların etkili olmasına bağlıdır. 1990 sonrasında yabancı bankaların kurulması için yaratılan yeşil alan ve özelleştirme programı bankacılık sisteminin mülkiyet yapısını önemli ölçüde değiştirmiştir. Tablo 2.14. incelendiğinde 1990 sonrasında Macaristan bankacılık sektöründe mülkiyet yapısının önemli ölçüde değiştiği görülmektedir. Tablo 2.14. verilerine göre çoğunluk hissesi yabancı sermaye olan bankaların, sektör toplam aktiflerindeki payı 1995 yılında yüzde 42 iken 2000 yılında yüzde 68 olarak değişmiştir. Azınlık hissesi yabancı sermaye olan bankaların, sektör toplam aktiflerindeki payı 1995 yılında yüzde 38 iken 2000 yılında yüzde 23'tür ve ulusal bankalarda bu oran 1995 yılında yüzde 20 iken 2000 yılında yüzde 9'dur.

**Tablo 2.14. Macaristan Bankacılık Sektöründe Yabancı Bankaların Sektör Toplam Aktiflerindeki Payı\* (%)**

	1995	1996	1997	1998	1999	2000
<b>Çoğunluk hissesi yabancı sermaye olan</b>	42	46	53	64	66	68
<b>Azınlık hissesi yabancı sermaye olan</b>	38	37	40	25	24	23
<b>Ulusal banka</b>	20	17	7	11	10	9
<b>Toplam</b>	100	100	100	100	100	100

Kaynak: Macaristan Merkez Bankası, 2003

\* Tasarruf ve kredi kooperatifleri ile yapı kooperatifleri dikkate alınmamıştır.

1990 sonrasında bankacılık piyasasındaki temel itici unsur satın-alma ve birleşmeler olmuştur (Alparslan ve Erdönmez, 2004: 63). Örneğin Macaristan'ın en büyük bankası olan K&H Bankası, K&H ile ABN Amro Magyar Bank arasındaki birleşmeden doğmuştur. Bankanın 2003 yılsonu itibariyle sektör toplam aktiflerindeki payı yüzde 12'dir. Bankanın yüzde 59 hissesine Belçika K&H Bank, yüzde 40'ına ise ABN Amro sahiptir.

**Tablo 2.15. Macaristan Bankacılık Sektöründe Yoğunlaşma\* (%)**

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
<b>En büyük 5 banka</b>	61	59	55	56	56	56	61	59
<b>5 banka içinde çoğunluk hissesine yabancıların sahip olduğu bankaların payı</b>	0	14	22	24	31	32	37	59
<b>Yabancı banka sayısı</b>		2	3	3	4	4	4	5
<b>En büyük 10 banka</b>	80	77	73	76	76	76	81	79
<b>10 banka içinde çoğunluk hissesine yabancıların sahip olduğu bankaların payı</b>	13	31	41	44	46	48	53	75
<b>Yabancı banka sayısı</b>		7	8	8	8	8	8	9

Kaynak: Macaristan Merkez Bankası, 2003

\* Toplam aktiflerin yüzdesi olarak hesaplanmıştır.

Artan sayıda yabancı bankanın sektöre girişi ile birlikte bankacılık sektörünün monopol veya oligopol yapısı değişmiştir. Tablo 2.15. Macaristan bankacılık sektöründeki yoğunlaşma oranlarını göstermektedir. Tablo 2.15.'e göre 1990'lı yılların sonlarında aktif toplamına göre en büyük beş ve on bankanın sektör payı azalmıştır. 1999 yılı verilerine göre en büyük 5 bankanın sektördeki yoğunlaşma düzeyi yüzde 56 iken, en büyük 10 bankanın sektördeki yoğunlaşma düzeyi yüzde 76'dır. 2000 yılı sonrasında banka birleşmeleri nedeniyle bankacılık sektöründeki yoğunlaşma yeniden artma eğilimi göstermektedir.

Yabancı bankaların sektöre girişi bankacılık ürün ve hizmet çeşitliliğinin artmasındaki en önemli etken olmuştur. Bu artış sistemdeki bankaların karlarına da yansımıştır. Tablo 2.16'da Macaristan bankacılık sektöründeki yabancı ve ulusal bankaların karlılık ile ilgili göstergeleri sunulmuştur. Yabancı bankaların, aktif ve özkaynak karlılık oranları 1998 yılına kıyasla 2002 yılı sonunda önemli ölçüde artışlar göstermiştir. Ayrıca rekabet artışı ile birlikte mevduat ve kredi faiz oranları arasındaki faiz marjı 1994 yılındaki yüzde 9 düzeylerinden 2002 yılı sonunda yüzde 3-4 aralığına gerilemiştir.

**Tablo 2.16. Macaristan Bankacılık Sektöründe Karlılık (%)**

		1998	1999	2000	2001	2002
<b>Yabancı bankalar</b>	Aktif karlılığı	0,7	0,0	0,9	1,4	1,5
	Özkaynak karlılığı	7,7	-0,2	10,8	16,9	18,1
<b>Ulusal bankalar</b>	Aktif karlılığı	-5,9	1,1	1,4	1,5	0,2
	Özkaynak karlılığı	-96,2	17,8	18,9	20,2	1,7
<b>Seçilmiş karlılık göstergeleri (%)</b>						
<b>Yabancı bankalar</b>	Faiz oranı aralığı	3,9	3,2	3,2	3,4	3,9
	Net faiz marjı	4,4	3,6	3,6	3,8	4,1
	Toplam marj*	6,0	5,4	5,5	6,0	6,2
	Operasyonel maliyetin toplam aktiflere oranı	3,9	4,0	3,7	3,7	3,6
<b>Ulusal bankalar</b>	Faiz oranı aralığı	5,1	4,8	4,9	5,3	4,9
	Net faiz marjı	5,0	5,0	4,8	5,1	5,0
	Toplam marj*	3,2	6,5	6,5	6,7	5,8
	Operasyonel maliyetin toplam aktiflere oranı	4,3	4,1	4,0	4,1	4,8

Kaynak: Alparslan ve Erdönmez, 2004

\* Net karlılık

Polonya Bankacılık Sektörü piyasa yapısındaki gelişmelere (1995-2003) bakıldığında ekonomik transformasyonun başladığı dönemden itibaren Polonya'nın finansal piyasaları AB finansal piyasa yapısına çok benzer hale gelmiştir (Alparslan ve Erdönmez, 2004: 67). Bu dönemde büyük finansal kuruluşlar ve yabancılarla olan rekabet ön plana çıkmıştır. Tablo 2.17. Polonya Bankacılık Sektöründeki banka sayısını ve banka gruplarının (ticaret ve kooperatif bankaları) toplam aktifler içindeki payını yüzde değerler olarak göstermektedir. Tablo 2.17. verilerine göre Polonya bankacılık sektöründe 2003 yılsonu itibariyle 660 banka faaliyet göstermektedir. Polonya'da 2002'de 62 olan ticaret bankalarının sayısı 2003 sonunda 60'a düşmüştür. Kamunun sahip olduğu banka sayısı ise sadece 7'dir. Özel sermayeli bankalardan 6'sı yerel, 47'si yabancı sermayeli bankadır. Yabancı sermayeli bankaların toplam aktifler içindeki payı 2003 yılı itibariyle yüzde 67,8'dir. Özel sermayeli bankaların toplam kredi ve mevduatlar içindeki payı ise sırasıyla yüzde 21,7 ve yüzde 30'dur.

**Tablo 2.17. Polonya Bankacılık Sektöründe Banka Sayısı, Banka Gruplarının Toplam Aktifler İçindeki Payı (%)**

Banka sayısı	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
<b>Ticaret bankaları</b>	81	81	83	83	77	74	71	62	60
<b>Kamusal sermayeli</b>	27	24	15	13	7	7	7	8	7
<b>Özel sermayeli</b>	54	57	68	70	70	67	64	54	53
<b>-Yerel sermayeli</b>	36	32	39	39	31	20	16	7	6
<b>-Yabancı sermayeli</b>	18	25	29	31	39	47	48	47	47
<b>Kooperatif bankaları</b>	1.510	1.394	1.295	1.189	781	680	642	605	600
<b>Bankacılık sektörü</b>	1.591	1.475	1.378	1.272	858	754	713	667	660
<b>Aktiflere oranı (%)</b>									
<b>Ticaret bankaları</b>	95,2	95,4	95,5	95,7	95,8	95,8	95,4	95,0	94,7
<b>Kamusal sermayeli</b>	63,0	51,1	38,2	36,7	22,1	21,1	21,7	22,9	22,3
<b>Özel sermayeli</b>	26,9	28,9	46,2	49,8	71,8	72,9	71,9	69,9	70,3
<b>-Yerel sermayeli</b>	22,7	15,1	30,9	33,2	24,6	3,4	3,2	2,5	2,5
<b>-Yabancı sermayeli</b>	4,2	13,7	15,3	16,6	47,2	69,5	68,7	67,4	67,8
<b>Kooperatif bankaları</b>	4,8	4,6	4,5	4,3	4,2	4,2	4,6	5,0	5,3
<b>Bankacılık sektörü</b>	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Kaynak: Alparslan ve Erdönmez, 2004

Toplam bankacılık sektörü aktifleri 2003 yılı itibariyle 131 milyar dolar olup, GSYİH'in yüzde 60,8'ini oluşturmaktadır. Ticaret bankaları sektörün aktiflerinin yüzde 94,7'sini, kooperatif bankaları ise toplam bankacılık aktiflerinin sadece yüzde 5,3'ünü oluşturmaktadır (Alparslan ve Erdönmez, 2004: 69). Kooperatif bankalarının toplam aktifler içindeki payı düşük olmasına rağmen, bu bankalar özellikle kırsal kesim bölgelerinin ekonomik gelişmesinde önemli rol oynamaktadırlar. Tablo 2.18. Polonya Bankacılık Sektöründe yoğunlaşma oranlarını göstermektedir. Sektörde yoğunlaşma oranı yüksektir. Tablo 2.18. verilerine göre 2003 yılı itibariyle en büyük 10 banka toplam aktiflerin yüzde 74,5'ini, mevduatların yüzde 80,4'ünü, kredilerin ise yüzde 70,4'ünü elinde tutmaktadır.

**Tablo 2.18. Polonya Bankacılık Sektöründe Yoğunlaşma Oranları (%)**

<b>Toplam aktifler</b>	<b>5 banka</b>	<b>10 banka</b>	<b>15 banka</b>
1996	48,8	67,3	78,2
1997	46,2	65,7	77,2
1998	42,9	62,3	75,1
1999	47,7	67,7	79,0
2000	46,5	66,7	78,8
2001	54,7	77,6	82,4
2002	53,4	76,6	82,6
2003	52,3	74,5	81,1
<b>Toplam mevduat</b>			
1996	52,3	70,5	81,8
1997	51,9	69,8	82,0
1998	51,0	66,7	78,7
1999	55,4	71,0	83,5
2000	54,7	70,3	82,6
2001	59,8	82,1	85,4
2002	60,2	82,2	85,6
2003	59,0	80,4	84,8
<b>Toplam kredi (brüt)</b>			
1996	43,8	65,3	76,5
1997	41,4	62,2	76,2
1998	35,7	60,7	72,9
1999	46,1	68,1	77,5
2000	46,1	66,7	76,8
2001	52,1	75,7	81,3
2002	48,6	74,0	79,9
2003	46,5	70,4	78,2

Kaynak: Alparslan ve Erdönmez, 2004

Sektörün temel özelliklerinden birisi yabancıların sektördeki ağırlığıdır. Bankacılık sektörünün sağlamlığı ve istikrarında temel rolü oynayan yabancı bankalar, şube veya temsilcilikler aracılığı ile faaliyet göstermeye başlamışlardır. Yabancı bankanın şube veya temsilcilik açması için Bankacılık Denetim Komitesi ve Maliye Bakanlığı'nın onayı gerekmektedir. 2003 yılı itibariyle 47 banka yabancıların kontrolünde bulunmaktadır. Bu bankaların aktifleri toplam aktiflerin yüzde 67,8'ini (2002 yılında yüzde 67,4), toplam mevduatların ise yüzde 62,6'sını oluşturmaktadır. Ticari bankacılık sektöründe doğrudan yabancı yatırım 1,6 milyar dolar olarak gerçekleşmiştir. Alman bankaları sektörde 375 milyon dolar ile en büyük paya sahiptir. Bunu 300 milyon dolar ile Amerikan bankaları, İtalya,

Hollanda ve Avusturya bankaları izlemektedirler. Yabancı bankalar kamu bankalarının 1993-2000 yılları arasında özelleştirilmesinde çok aktif rol oynamışlardır. Bu bankalar büyük yabancı bankacılık gruplarına satılmıştır.

Finansal aracılık diğer aday ülkelere nazaran hala çok düşüktür. Banka aktifleri Haziran 2003 itibariyle GSYİH'in yüzde 60,8'ini oluştururken, mevduatlar GSYİH'in yüzde 38'ini oluşturmuştur. Yerel kredilerin GSYİH'e oranı yüzde 28 civarındadır. Küçük ölçekli işletmelere açılan krediler yeterli teminat olmaması ve süregelen kredi politikaları nedeniyle çok düşük düzeyde seyretmektedir. Ancak, bu durum artan rekabet nedeniyle değişmeye başlamıştır. Birçok ticaret bankası bu ortamda piyasada riskli işlere girmeyi tercih etmektedir. Benzer şekilde tüketici kredileri de hızlı şekilde büyümektedir.

### **2.2.3. Asya Bankacılık Sektöründeki Birleşme ve Satın Almaların Rekabet Gücüne Etkileri**

Asya krizi sarsıntısından sonra Güney Kore bankacılık sisteminin yeniden yapılandırılması ve güçlendirilmesi kapsamında Güney Kore hükümeti, etkin ve belli büyüklükteki bankaların birleşmelerini teşvik etmiştir (Erdoğan, 2002: 114-116). Bu teşviklerle Kore bankacılık sistemindeki pek çok küçük bankanın yarattığı verimsizliğin giderilmesi ve ölçek ekonomisinden yararlanılması yoluyla daha rekabetçi bir ortamın yaratılması amaçlanmıştır. Yeniden yapılanmanın tamamlanmasıyla Kore bankacılık sektöründeki bankalar üç kategoriye ayrılabilir, bu kategoriler arasında lider konumundaki bankalar da büyük bankaların birleşmesi ile oluşacaklardır. Bu çerçevede, kısa zaman içinde Güney Kore bankaları da pazar içi ya da pazarlararası birleşme ve yabancı sermaye katılımı yoluyla sermaye artırımını için gerekli çalışmalara başlamışlardır. Pazarlararası birleşmeler dikkate alındığında Güney Kore'de Alman Commerz Bank tarafından sermayesine 1998'de 350 milyar won ve Nisan 1999'da 260 milyar won katkı yapılan, ardından iştiraki Kore International Merchant Bank ile birleşen Kore Exchange Bank önemli bir başarı göstermiştir.

Kamulaştırma sürecinden geçen Korea First Bank ve Seoul Bank için IMF ile varılan anlaşma uyarınca, bu bankaların sermayelerinin artırılmasının ardından özel sektöre satılmaları için Mart 1998'de bir komite kurulmuş, Aralık 1998 ve Şubat 1999'da ise bankaların satışı için Newbridge Capital Ltd. ve HSBC ile ön anlaşmalar imzalanmıştır (Erdoğan, 2002: 116). Reform paketinin ikinci safhasının en önemli unsurlarından biri olan kamu bankalarının özelleştirilmesi konusunda alınan kararlar çerçevesinde Mart 2001'de

Hanvit, Cheju, Kyongnam, Peace, Hanaro ve Kwangju, Woori Fiance Holding çatısı altında birleşmişlerdir. Woori, 77 milyar dolar aktif büyüklüğü ile dünyada 90. sırada yer alırken, diğer birleşmelerle 66. sıraya gelmiştir. Bir diğer birleşme Kookmin ve Housing&Commercial Bank arasında gerçekleştirilmiş ve ülkenin en büyük bankasını oluşturmuşlardır.

Japon bankacılık sisteminde yeniden yapılandırma çalışmalarında diğer Güneydoğu Asya ülkelerinde olduğu gibi banka birleşmeleri, bir çıkış yolu olarak uygulanmıştır. Bu doğrultuda hükümet, kriz içerisinde olan bankacılık kesiminde birleşmeleri desteklemiştir (Erdoğan, 2002: 116-117). Japonya Merkez Bankası'nın bankacılık sorunlarının çözümlenmesinde sermaye aktarımı dışında önerdiği önlemlerden bir tanesi de yine banka birleşmeleridir. Birleşmelerin etkin şekilde teşvik edilerek bankacılık sisteminin etkinliğini ve karlılığını uzun dönemde tekrar kazanacağı düşünülmüştür. Merkez Bankası birleşmenin nihai bir amaç olmadığını bildirmiş, ancak bankaların birleşme yoluyla daha etkin ve karlı alanlarda, daha geniş bir perspektifle çalışma imkanı elde edeceğinden birleşmeleri teşvik etmiştir. Japon otoritelerinin fikir birliğine vardığı bu çerçevede, ülkenin önde gelen iki bankası Asahi Banka Ltd. ve Tokai Bank Ltd. birleşerek 450 milyar dolarlık aktif büyüklüğü ile ülkenin en büyük 2. bankasını oluşturmuşlardır. İki bankanın birleşmesi ile ülke içinde 699, dışında 33 şube ile en büyük iletişim ağı kurulmuştur. Long Term Credit Bank of Japan (LTCB) ise Haziran 1998'de Sumitomo Turst Bank ile birleşme planını açıklamış, Ekim 1998'de Geçici Kamulaştırma Kanununun kabul edilmesinden sonra kamulaştırılmıştır. Banka birleşmeleri bilançolardaki kalitesiz aktiflerin temizlenmesi durumunda da yararlı bir araç olarak Japonya'da kullanılmıştır. Resolution and Collection Bank Housing Loan Administration Corporation'nın birleşmesiyle Resolution and Collection Bank Corporation-RCC'nin oluşturulması bu çerçevede alınan önlemlerden bir tanesidir (Erdoğan, 2002: 117-118). Bankaların birleşmesiyle ilgili olarak olumlu gelişmeler bulunmaktadır. Çeşitli yerel bankaların birleşme planlarını kamuoyuna açıklamaları da bu gelişmelerden bir tanesidir. Bu çerçevede Mayıs 1999'da Mitsui Trust ve Chuo Trust'ın, Ağustos 2001'de Japon Endüstri Bankası, Dai-Ichi Kangyo ve Fuji Bank arasında gerçekleştirilecek birleşme planları duyurulmuştur. Pazarlararası banka birleşmeleri açısından önemli bir gelişme ise Eylül 1999'da Ripplewold Holdings isimli bir Amerikan şirketinin kamulaştırılmış LTCB'yi satın alması için yaptığı başvurunun Financial Recontruction Commission (FRC) tarafından onaylanmasıdır. Bu birleşme, Japonya'da ilk defa bir yabancı mali kurumun büyük bir bankayı satın alması açısından önemli bir adımdır. LTCB'nin bu satışı Japon piyasalarını yabancı sermayedarların rekabetine açmıştır. Aynı tarihlerde Sumitoma Bank ve Sakura Bank



da birleşmelerini duyurmuşlardır. Bu birleşme Japon bankacılık sektöründe ikinci büyük bankayı ortaya çıkarmaktadır. Birbirine rakip iki grubun bankalarının bu birleşmesi de yine sektörde önemli bir gelişme olarak yorumlanmıştır.

Diğer Güneydoğu Asya ülkelerine göre kısmen daha kapalı bir ekonomiye sahip olan Çin’de, bankacılık sektörü yeniden yapılandırma programları çerçevesinde banka birleşmelerini uygulamıştır (Erdoğan, 2002: 118). Çin’de bir finansal kurumun kapatılması iflastan farklılık göstermekte ve daha çok başka bir bankaya devredilmesi anlamına gelmektedir. Bir finansal kurumun kapanışı, kurumun alacak ve borçlarından sorumlu olmak üzere bir ticari banka tespit edilmesi bu ticari bankanın kapanan kurumun varlıklarını likidite ederek, firmanın zararlarını ve net varlıklarını hesaplanması, borçlarını teyit ederek kayda alması şeklinde gerçekleşmektedir. Bu uygulama daha çok mali durumu zayıf olan bankaların daha büyük bankalar bünyesinde eritilmesi şeklindeki banka birleşmeleri uygulamasına benzemektedir. Ancak bir kurum özellikle yüksek miktarda zarar etmişse, iflası için yasal başvuru yapabilmektedir. İflas işlemleri başladığı andan itibaren likitidasyon durumu sona ermektedir. 1998’de GITIC (Guangdog Intenational Trust and Investment Company) kapanmak üzere işlemlerine başlanan ancak ardından kendi başvurusuyla iflası kabul edilen ilk finansal kurum olarak kayıtlara geçmiştir. Diğer taraftan Çin otoriteleri, tröst ve yatırım bankalarının risklerini hafifletmek üzere bu bankaların sayısının birleşmeler yoluyla 239’dan 60’a indirilmesinin gerekli olduğu konusunda karara varmışlardır.

#### **2.2.4. Türk Bankacılık Sektöründeki Birleşme ve Satın Almaların Rekabet Gücüne Etkileri**

Gelişmiş ülkelerde sermayenin tabana yayılmasına paralel olarak çok ortaklı ve profesyonel yöneticiler tarafından idare edilen bankalar sistemi yer alırken bu yapıda banka birleşmeleri ve satın almaları son derece rasyonel kriterler çerçevesinde değerlendirilmektedir. Türk Bankacılık Sisteminde ise bankaların sahipleri genelde aile, devlet ya da ailelere ait holdinglerdir. Bugüne kadar karlılığın son derece yüksek olduğu sektörde, mevcut yapı sebebiyle yönetimin ve sahipliğin paylaşılacak istememesi banka birleşmelerinin gerçekleşmesindeki önemli engellerdendir. Sisteme girişin yoğun bürokrasi ve izinlere tabi olduğu günümüzde, prestij ve ucuz kaynak sağlayan banka sahipliğinin çekiciliği, bankaların sıkça el değiştirmelerine olanak sağlamıştır. Böylece bankaların çeşitli holdinglerce ve kişilerce satın alınması sık rastlanan bir olgu olmuştur.

Türkiye’de banka birleşmeleri, genelde zor durumdaki bankaların birleştirilmesi şeklinde bir uygulama niteliğindedir. Gelişmekte olan ülkelerde konu ile ilgili yapılan incelemelerde özellikle birleşilen banka lehine sinerji meydana gelmediği ortaya çıkmıştır (Sümer, 2000: 24). Nitekim gerçekleşen birleşmeler hep zor durumdaki bankaları kurtarmak üzere hazine tarafından dikte edilen zorunlu banka birleşmeleridir.

Türk Bankacılık Sisteminde 1962-2001 döneminde 40 banka batmış, kapatılmış veya birleştirilmiştir. Bankacılık sisteminde son yıllarda yaşanan el değiştirmeler, özelleştirmeler ve yeni ortaklıklar, genelde sağlıksız bir yapının sonuçları olarak ortaya çıkmaktadır. Cumhuriyet’ten 1970’li yıllara kadar toplam altı birleşme yaşanmışken, 1970’li yıllarla birlikte ekonominin finans darboğazına girmesi ve enflasyonist baskılar, büyük ölçekli şirketleri ya bir bankanın hissedarı olmaya ya da yerel bankaları satın almaya yönlendirmiştir. 1980 sonrasında yaşanan ekonomik krizle birlikte krize dayanamayan bankalar birleştirilmeye başlanmıştır. Yani 2001 yılına kadar Türkiye’de banka birleşmeleri zor duruma düşen bankalara yönelik olmuştur.

1970’li yıllarda banka birleşmelerine rastlanmamıştır. 1980’li yıllara gelindiğinde ise bankacılıkta yeni bir dönem başlamıştır. Çünkü ekonomik yapıda meydana gelen önemli değişimler, bankacılık sektörünü yakından ilgilendirmiştir. 1980’lere kadar Türk bankacılık sektörü, piyasaya girişlerin sınırlandırıldığı, rekabetçi olmayan, dış ilişkilere kapalı, güdümlü faiz oranları altında çalışan ve bu nedenle çok şubeli perakende bankacılık yapan, uzmanlaşmamış, finansal aracı kurum olarak, bünyesinde yer aldığı şirketler topluluğunun finansal kaynak ihtiyacını karşılayan bankaların oluşturulduğu bir sistem olarak faaliyetlerini sürdürmüştür.

24 Ocak kararları yukarıda belirttiğimiz bankaların konumlarında önemli değişiklikler getirmiştir. Faiz oranları serbest bırakılarak, bankacılık sisteminin dışa açılması sağlanmıştır. Ayrıca sektöre yeni bankaların girişi kolaylaştırılmıştır. Rekabetçi bir piyasa yaratılmaya çalışılmıştır. Fakat özellikle küçük bankaların sistemden pay kapmak amacı ile başlattıkları faiz yarışı bir süre sonra bankaların kaynak edinim ve kullanım maliyetini artırmış ve sistemde tahsili gecikmiş alacakların büyümesine neden olmuştur. Bunun sonucu bankaların mali yapıları bozulmuş ve 1982-1992 yılları arasında birçok devralma gerçekleşmiştir. 1994 yılında yaşanan ekonomik kriz ise mali sisteme olan güvenin iyice sarsılmasına neden olmuştur. 1994 yılındaki kriz sırasında mevduata verilen tam devlet garantisi mevduat faizlerinin seviyelerini yükseltmiş ve ortaya çıkan pazar kavgası bankaların mali yapılarını

olumsuz etkilemiştir. Mali yapıları bozulan ve bankacılık görevlerini yerine getiremeyen bankalara 2000 yılında el konularak bankalar Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu'na aktarılmışlardır. Türkiye'de yaşanan son Kasım 2000 ve Şubat 2001 tarihlerindeki ekonomik krizler, bankacılık alanında önemli sorunların yaşanmasına neden olmuştur. Özellikle Kasım 2000 krizi bankaların vade uyumsuzluğuna düşmelerinden dolayı likidite sorunu ile karşılaşmalarından kaynaklanmıştır.

**Tablo 2.19. Türk Bankacılık Sektöründe Banka ve Şube Sayısı\***

	2002		2005		2006		2007		2008	
	Banka	Şube	Banka	Şube	Banka	Şube	Banka	Şube	Banka	Şube
Mevduat bankaları	40	6.087	34	6.228	33	6.804	33	7.570	32	8.741
Kamu bankaları	3	2.019	3	2.035	3	2.149	3	2.203	3	2.416
Özel bankalar	20	3.659	17	3.799	14	3.582	11	3.625	11	4.290
Fondaki bankalar	2	203	1	1	1	1	1	1	1	1
Yabancı bankalar	15	206	13	393	15	1.072	18	1.741	17	2.034
Kalkınma ve yatırım bankaları	14	19	13	19	13	45	13	48	13	49
Kamu bankaları	3	4	3	4	3	22	3	23	3	23
Özel bankalar	8	12	8	13	6	11	6	12	6	12
Yabancı bankalar	3	3	2	2	4	12	4	13	4	14
<b>Toplam</b>	<b>54</b>	<b>6.106</b>	<b>47</b>	<b>6.247</b>	<b>46</b>	<b>6.849</b>	<b>46</b>	<b>7.618</b>	<b>45</b>	<b>8.790</b>

\* K.K.T.C. ve yabancı ülkelerdeki şubeler dahil.

Kaynak: TBB Bankalarımız, 2008

Son yıllarda bankacılıkta güven ve istikrar sağlamak adına rekabeti azaltmak ve piyasada az sayıda banka ile yetinmek gibi bir strateji izlenmektedir. Tablo 2.19. Türk Bankacılık Sektöründe yer alan banka ve şubelerin sayılarını göstermektedir. Tablo verilerine göre 2008 yılı itibariyle 32 tane mevduat bankası mevcuttur. Bunlardan 3'ü kamu, 11'i özel ve 17'si yabancı sermayeli bankadır. Şube sayıları olarak 2008 yılı itibariyle toplamda 8.790 adet şube Türk bankacılık sisteminde mevcuttur.

Son yıllarda Türk Bankacılık Sistemi de global gelişmeler paralelinde yabancı ülkelerle olan ilişkilerini geliştirmiş, çeşitli ülkelerde şube ve temsilcilikler açmış hatta bankalar kurmuştur. Bu etkileşime rağmen Türk bankaları ile yabancı bankalar arasında önemli farklılıklar mevcuttur. Her şeyden önce Türk bankalarının aktif ve öz kaynak büyüklükleri yurt dışındaki bankalarla kıyaslanamayacak kadar düşüktür. Tablo 2.20. Türk Bankacılık Sistemindeki yoğunlaşma düzeylerini yüzde değerler olarak göstermektedir. Tablo verilerine göre ilk beş bankanın toplam aktifler içindeki payı 2008 yılı itibariyle %62, toplam

mevduatlar içindeki payı %65 ve toplam krediler içindeki payı ise %58'dir. İlk on bankanın ise toplam aktifler, toplam mevduatlar ve toplam krediler içindeki payı sırasıyla %86, %90 ve %84'tür. İlk beş banka içinde 2008 sonunda 1 kamu bankası ve 4 özel banka yer alırken, ilk on banka arasında 3 kamu bankası, 4 özel banka ve 3 yabancı sermayeli banka bulunmaktadır.

**Tablo 2.20. Türk Bankacılık Sisteminde Yoğunlaşma (yüzde)**

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<b>İlk beş banka*</b>							
<b>T. Aktif</b>	58	60	60	63	63	62	62
<b>T. Mevduat</b>	61	62	64	66	64	64	65
<b>T. Krediler</b>	55	54	48	56	58	57	58
<b>İlk on banka*</b>							
<b>T. Aktif</b>	81	82	84	85	86	85	86
<b>T. Mevduat</b>	86	86	88	89	90	89	90
<b>T. Krediler</b>	74	75	77	80	83	83	84

\* Toplam Aktiflere göre.

Kaynak: TBB Bankalarımız, 2008

**Tablo 2.21. Türk Bankacılık Sektöründe Personel Sayısı**

	2002	2005	2006	2007	2008
<b>Mevduat bankaları</b>	118.329	127.857	138.570	153.237	166.325
<b>Kamu bankaları</b>	40.159	38.046	39.223	41.056	43.333
<b>Özel bankalar</b>	66.869	78.806	73.220	75.149	82.158
<b>Fondaki bankalar</b>	5.886	395	333	325	267
<b>Yabancı bankalar</b>	5.416	10.610	25.794	36.707	40.567
<b>Kalkınma ve yatırım bankaları</b>	4.942	4.401	4.573	5.322	5.273
<b>Kamu bankaları</b>	4.174	3.657	3.728	4.273	4.146
<b>Özel bankalar</b>	691	697	596	687	794
<b>Yabancı bankalar</b>	77	47	249	362	333
<b>Toplam</b>	123.271	132.258	143.143	158.559	171.598

Kaynak: TBB Bankalarımız, 2008

Teknolojiye uyum, insan gücü kalitesi, globalleşmeye uyum ve kriz yönetimi deneyimi Türk bankacılık sektörünün sahip olduğu güçlü yönleri temsil ederken; finansal sistemin sağlığı, kamu bankalarının ağırlığı, gecikmiş alacaklar, grup ilişkileri, operasyonel

giderler, mevduata yüzde 100 güvence, kamu kağıtlarına bağımlılık, denetim yetersizliği ve hizmet geliri kültürü eksikliği, zayıf yönleri ifade etmektedir. Hizmet ve müşteri odaklı çalışan bankalar için insan gücü ve kalitesi çok önemlidir. Tablo 2.21. Türk Bankacılık Sektöründeki çalışan sayısını göstermektedir. Tabloya göre çalışan sayısında 2008 yılında 2002 yılı verilerine kıyasla %28 oranında mevduat bankalarında, %7 oranında kamu bankalarında, %18 oranında özel bankalarda ve %86 oranında yabancı bankalarda bir artış olduğu görülmektedir.

**Tablo 2.22. Türk Bankacılık Sektöründe Grupların Sektör Payları (yüzde)**

	Toplam aktifler			Toplam mevduat			Toplam krediler		
	2006	2007	2008	2006	2007	2008	2006	2007	2008
<b>Mevduat bankaları</b>	97	97	97	100	100	100	95	96	96
<b>Kamu ve Fon bankaları</b>	30	29	29	36	36	36	22	23	24
<b>Özel bankalar</b>	52	52	52	49	50	51	55	55	55
<b>Yabancı bankalar</b>	15	15	15	15	14	13	19	19	18
<b>Kalkınma ve yatırım bankaları</b>	3	3	3	-	-	0	5	4	4
<b>Toplam</b>	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Kaynak: TBB Bankalarımız, 2008

Tablo 2.22. Türk Bankacılık Sektöründe yer alan bankaların gruplar itibariyle toplam aktif, mevduat ve krediler içindeki paylarını yüzde değerler olarak göstermektedir. Tablo verilerine göre toplam aktiflerdeki ağırlıklı pay %97 ile mevduat bankalarına aittir. Toplam kredilerde ise 2008 yılı itibariyle mevduat bankalarının payı %96 düzeyinde iken yabancı bankaların payı %18 düzeyindedir.

Tablo 2.23.'de Türk Bankacılık Sisteminde kullanılan kredi çeşitlerine göre kredilerin dağılımı yüzde değerler olarak gösterilmiştir. Sektördeki ekonomik iyileşmelere paralel olarak tüketici kredilerinde ve konut kredilerinde büyük oranlarda artışlar olduğu görülmektedir. 2008 yılında 2002 yılı verilerine kıyasla kredilerin dağılım oranları %23 olarak tüketici kredilerinde ve %10 olarak konut kredilerinde yer almıştır.

**Tablo 2.23. Türk Bankacılık Sisteminde Kredilerin Dağılımı\*(yüzde)**

	2002	2005	2006	2007	2008
<b>Kurumsal</b>	86	71	69	66	68
<b>Bireysel</b>	14	29	31	34	33
<b>Kredi kartları</b>	9	11	10	10	10
<b>Tüketici kredileri</b>	5	18	21	24	23
<b>Konut</b>	1	8	10	11	10
<b>Otomobil</b>	1	4	3	2	2
<b>Diğer</b>	3	6	8	11	11
<b>Toplam</b>	100	100	100	100	100

\* Katılım bankaları dahildir.

Kaynak: TBB Bankalarımız, 2008

Günümüzde insanlar artık şube içine girmeden birçok işlemi bankamatik kartlar ve ATM'ler aracılığıyla gerçekleştirmektedir. Buna bağlı olarak geçmiş yıllara oranla bankamatik kartlarda ve kredi kartlarında artışlar meydana gelmiştir. Bunu doğal bir sonucu olarak kart kullanıcı sayısı da artmıştır. Tablo 2.24. Türk Bankacılık Sisteminde yer alan ATM ve kart sayılarını göstermektedir. Tabloya göre 2008 yılı itibariyle 2005 yılına kıyasla toplam kredi kartı sayısında %30 oranında, toplam banka kartı sayısında %20 oranında artışlar mevcuttur.

**Tablo 2.24. Türk Bankacılık Sisteminde ATM ve Kart Sayıları**

	Aralık 2005	Aralık 2006	Aralık 2007	Aralık 2008
<b>Toplam kredi kartı (bin adet)</b>	29.978	32.433	37.335	43.394
<b>Toplam banka kartı (bin adet)</b>	48.243	53.464	55.510	60.551
<b>POS cihazı (bin adet)</b>	1.141	1.283	1.454	1.633
<b>ATM</b>	14.823	16.511	18.800	21.970

Kaynak: TBB Bankalarımız, 2008

Türk Bankacılık Sisteminde strateji odaklı birleşmelere gerçek anlamda 2001 yılı içinde rastlanmıştır. Avrupa bankalarının sektörü mercek altına almaları hala devam eden bir süreçtir. Bu noktada ilk sınır ötesi işlem, HSBC'nin Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu bünyesinde bulunan Demirbank T.AŞ.'i 350 milyon USD'ye satın alması olmuştur. Devam eden süreçte BCI Intesa Bank'ın, T.Garanti Bankası A.Ş.'nin %30 hissesini satın alması ile meydana gelecek stratejik ortaklık görüşmeleri, Finansbank ile BNP Paribas arasındaki satın

alma görüşmeleri ve pek çok yabancı bankanın devam eden fizibilite çalışmaları benzer yöndeki çalışmalardandır.

Sektör içindeki ilk birleşme hareketi, Doğu Grubu bünyesindeki Osmanlı Bankası A.Ş. ile Birleşik Türk Körfez Bankası A.Ş. arasında gerçekleşmiştir. Bu birleşmeyle amaçlanan sistemdeki dört büyük bankanın ardından beşinci büyüklüğe ulaşmaktadır. Oyak Bank A.Ş.'nin inorganik büyüme amaçlı Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu bünyesindeki Sümerbank'ı satın alması diğer bir strateji odaklı işlem olmuştur. Devam eden süreçte Garanti Bankası A.Ş. ile aynı gruba ait Osmanlı Bankası A.Ş.'nin birleşme kararı alması, Türk Bankacılık Sisteminde 11 milyar dolar aktif büyüklüğü ile en büyük özel ticari bankanın oluşmasına yol açmıştır. Burada dikkati çeken değişim, grup bankalarının yoğunlaşmış olduğu bankacılık sisteminde banka holdinglerinin bankalarını tek çatı altında toplamaya yönelik yapılanma çalışmalarıdır.

Dünya evrensel bankacılığa doğru ilerlerken, ürünlerini tüm dünya üzerinde faaliyet gösterebilen, müşterilerine sunabilen ve müşterilerinin her türlü ihtiyacını karşılayabilen bankalar piyasadaki yerlerini koruyabilmektedir. Klasik bankacılık hizmetleri ile dar bir alana hitap etmek bankaların faaliyetlerini sürdürebilmeleri için yeterli değildir. Bu yüzden Türk bankalarının, ancak başka ülkelerde faaliyet gösteren ve farklı ürün yelpazesine sahip olan bankalarla birleşmek suretiyle geleceğin bankacılık dünyasında bir yere sahip olabileceklerini ve kendilerini her alanda geliştirerek faaliyetlerini ve karlılıklarını sürdürmek yoluyla piyasada yer alabileceklerini söylemek mümkündür.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### GARANTİ BANKASI VE OSMANLI BANKASI BİRLEŞMESİNİN REKABET GÜCÜNE ETKİLERİNİN İNCELENMESİ

#### 3.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi

##### 3.1.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, bankacılık sektöründeki birleşme ve satın almaların rekabet gücüne etkilerini Garanti Bankası-Osmanlı Bankası birleşmesi örnek olayı bağlamında performans karnesi boyutlarını kullanarak incelemektir. Bu inceleme sonucunda bu birleşmenin Garanti Bankası'nın rekabet gücüne etkileri ve çok yönlü bir değerlendirme sistemi olarak performans karnesi boyutları ile ilgili çıkarımlarda bulunulacaktır.

##### 3.1.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın amacı doğrultusunda Garanti Bankası-Osmanlı Bankası birleşmesi öncesi ve sonrasında Garanti Bankası ile ilgili ikincil kaynakların performans karnesi boyutları çerçevesinde analizi araştırmanın kapsamını oluşturmuştur. Tek bir birleşme örneği incelendiğinden araştırma sonuçları ile ilgili genellemelere gidilmeyecek sonuçlar örnek olay bağlamı ile sınırlı kalacaktır.

Bu çerçevede bankacılık sektörü verileri somut finansal ölçütlerin yanı sıra, daha soyut nitelikteki müşteri, süreç ve öğrenme-gelişme boyutlarını yansıtan ölçütler açısından da değerlendirilecektir.

##### 3.1.3. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmanın yöntemi, araştırma sorularının tek bir örnek olay bağlamında sorgulanmasını sağlayan örnek olay yöntemidir. Birleşme süreci ile ilgili ayrıntılı veri toplama ve analizi gerektiren performans karnesi yönteminin derinlemesine bir çalışma gerektirmesi nedeniyle bu yöntem tercih edilmiştir. Bu yöntem çerçevesinde örnek olay olarak seçilen Garanti Bankası-Osmanlı Bankası birleşmesi ikincil kaynaklardan toplanan verilerle ayrıntılı bir örnek olay incelemesine tabi tutulmuş, her iki bankanın kuruluş tarihçesi, satın alma nedenleri, birleşme süreci ve birleşmenin rekabet gücüne etkileri performans



karnesi boyutlarıyla incelenmiştir. Garanti Bankası'nın birleşme sonrasında sektörde aldığı konum itibariyle bankanın durumu, birleşme öncesi ve sonrası verilerden hareketle karşılaştırmalar yapılarak performans karnesi boyutlarının analizi yardımıyla finansal ve finansal olmayan veriler doğrultusunda değerlendirilmiştir.

### **3.2. Araştırmanın Bulguları ve Yorumu**

#### **3.2.1. Garanti Bankası-Osmanlı Bankası Birleşmesi**

##### **3.2.1.1. Garanti Bankası ve Osmanlı Bankası ile İlgili Genel Bilgi**

Birleşmeye taraf olan bankalar her ne kadar farklı özelliklere sahip olsalar da, aynı gruba dahil olmalarından dolayı ortak bazı özellikler taşımaktadırlar. Aşağıda birleşmeye taraf olan her iki banka tanıtılacaktır.

##### **3.2.1.2. Garanti Bankası**

1946 yılında Ankara'da kurulan Türkiye Garanti Bankası A.Ş., 1983 yılında Doğu Holding bünyesine katılmış, 14 Aralık 2001 tarihinde ise Osmanlı Bankası ile birleşmiştir. Türkiye Bankalar Birliği'nin 30 Haziran 2001 tarihi itibari verilerine göre, Garanti Bankası A.Ş. aktif büyüklüğü ile genel sıralamada 6'ncı, özel bankalar arasında ise 4'üncü sırada bulunmaktadır. 6,3 milyonun üzerinde müşteriye bankacılığın her alanında, müşteri odaklı ve teknoloji yoğun bir yaklaşım ile hizmet vermekte olan Garanti'nin 510 yurt içi şubesi, yurt dışında Lüksemburg, Malta ve KKTC'de şubeleri, 11.600 çalışanı, 1.589 ATM'si, yaygın kullanıma sahip internet şubesi ve çağrı merkezi vardır. Garanti Bankası A.Ş.'nin Hollanda'da Garanti Bank International ve Rusya'da Garanti Bank Moscow isimli bankaları bulunmaktadır. Garanti A.Ş., Türkiye ve yurt dışında yerleşik kurumsal, ticari ve bireysel bankacılık, leasing, faktoring, yatırım ve portföy yönetimi hizmetleri, genel sigortacılık ve bireysel emeklilik alanlarında da faaliyet gösteren bir finansal hizmetler grubudur (<http://www.garanti.com.tr/>).

Garanti Bankası, Türkiye'nin çevirim içi/gerçek zamanlı hizmete geçen ilk çok şubeli özel bankasıdır. Banka, her müşteri grubu için özel hizmetler sunan farklı şube tiplerine sahiptir.

Bunlar:

- Kurumsal Şubeler, Genel Müdürlük tarafından belirlenen büyük ölçekli firmalara her türlü bankacılık hizmetini vermektedir.
- Ticari Şubeler, ticari firmalara ve firma sahiplerine bankacılık hizmeti vermektedir.
- Karma Şubeler, ticari firmalara ve firma sahiplerine olduğu kadar işletme bankacılığı müşterilerine ve bireysel müşterilere de bankacılık hizmeti vermektedir.
- Bireysel Şubeler, işletme bankacılığı müşterilerine ve bireysel müşterilere hizmet vermektedir.
- Garanti Açık Bankacılık Şubeleri, bireysel müşterilere standart bankacılık ürün ve hizmetlerini sunmaktadır.
- Yatırım Merkezleri, yatırım portföylerini değerlendirmek isteyen müşterilere yatırım hizmetleri vermektedir.
- Serbest Bölge Şubeleri, serbest bölge mevzuatı çerçevesinde yer alan bankacılık işlemlerini yapmaktadır.

Garanti Bankası, tüm şube, bölge ve genel müdürlük birimleri ile bankacılık fonksiyonlarının incelenmesi sonucunda, tüm birimler ve tüm fonksiyonları için “ISO 9001:2000” versiyonu kalite belgesini alan ilk Türk bankası olmuştur. İlk olarak 1995 yılında ISO 9001 Kalite Sistemi Belgesi alan Garanti Bankası’nın İş Akışlarını Yeniden Düzenleme Projesi (BPR/Business Process Reengineering), doğru yerde doğru müşteriye hizmet vermeyi amaçlayan Nokta Projesi, Veri Tabanı ve Segmentasyon Projesi ve CRM (Müşteri İlişkileri Yönetimi) Projesi gibi uygulamaları bulunmaktadır.

Garanti Bankası büyüme stratejisini bireysel ve işletme bankacılığına kaydırarak, bu alanda müşterilerine sürekli olarak yeni ve yaratıcı ürünler sunmaktadır. Garanti Bankası Ocak 2001 tarihinde de, Türkiye’de yaşayan yabancıların bankacılık işlemi yapabilmeleri için tüm dağıtım kanallarından İngilizce bankacılık hizmeti vermeye başlamıştır. Ayrıca 1997 yılında Türkiye’de internet ve telefon bankacılığını bir arada sunan ilk banka olmuştur. Garanti Bankası’nın sunduğu hizmetlere ait tüm işlemlerin yaklaşık %70’i alternatif dağıtım kanalları tarafından gerçekleştirilmektedir. Şubesiz Bankacılık, 5 yılda kullanıcı sayısını 111 kat artırmıştır ve 1 milyon müşteriye hizmet vermektedir. Karşılaştırılabilir işlemler dikkate alındığında ise internet şubesinden yapılan işlemler, toplam işlemlerin %44’üne ulaşmıştır. İnternet bankacılığındaki hizmetlerini sürekli geliştiren Garanti Bankası, finans dünyasındaki gelişmelerin ve İMKB Saniye Endeksi aracılığı ile anlık piyasa verilerinin izlendiği yeni finans portalı paragaranti.com’u 2001 yılında hizmete sunmuştur. Garanti’nin

“Paragaranti.com” internet sitesi; araştırma raporları, ayrıntılı güncel yorumlar ve yardımcı finansal araçlar sunarak, kullanıcılarına portföylerini takip etme ve işlem yapma olanağını vermektedir.

Türkiye’de internet üzerinden ticaret yapmak isteyen sanal mağazalara en yeni ve etkin ödeme sistemi çözümleri konusunda hizmet veren Garanti Bankası, Türkiye’de ilk kez SET uyumlu işlemi (dünyada yedinci, Avrupa’da dördüncü) Şubat 1998’de gerçekleştirmiştir. Elektronik-ticaret ödeme alt yapısını kullanan 800’ün üzerinde üye mağazası bulunan Garanti Bankası, internette güvenli alışveriş olanağı sağlayan Sanal-Kart ve Sanal Kredi Kartı ile hizmet vermeye devam etmektedir. Ayrıca, Garanti Alışveriş ile internet üzerinde mağaza açmak isteyen işyerlerine de bir elektronik-ticaret platformu sunmaktadır.

### **3.2.1.3. Osmanlı Bankası**

Osmanlı Bankası’nın kuruluşu Bank-ı Osmanî-i Şahane’ye dayanmaktadır. Bank-ı Osmanî-i Şahane, 4 Şubat 1863 günü imzalanan bir sözleşmeyle gerçekleştirilmiştir. Ottoman Bank’ın mirasını devralan Bank-ı Osmanî-i Şahane, 1 Haziran 1863 tarihinden itibaren yeni kimliğiyle hizmet vermeye başlamıştır. Para sisteminin sağlıklı hale getirilmesi ve Bank-ı Osmanî-i Şahane’nin kurulması, Tanzimat’ın maliye alanındaki icraatlarının başında yer almıştır. Banka, Osmanlı İmparatorluğu’na borç kaynağı yaratmış, borçlanmalarda aracı rolü üstlenmiş ve devlet bankalarının en önemli imtiyazlarından biri olan para basma hakkını kullanmıştır. 17 Şubat 1875’te imzalanan yeni bir sözleşme ile banka, imparatorluğun hazinedarı konumuna getirilmiştir. Böylece, artan mali desteğine karşılık, bütçenin hazırlanmasında ve uygulamasında söz sahibi olarak, hazine işlemlerinde de tekel durumuna gelmiştir. Bank-ı Osmanî-i Şahane, Birinci Dünya Savaşı’ndan sonra 10 Mart 1924 tarihinde imzalanan bir sözleşmeyle para basma imtiyazını Türkiye Cumhuriyeti’ne devretmişse de, Merkez Bankası’nın kuruluşuna kadar hazine işlemlerini sürdürmeye ve devlet bankası statüsünü korumaya devam etmiştir (<http://www.tcmb.gov.tr/yeni/banka/tarihce.html>). Bu dönemde, yeni siyasal rejime uygun olarak “Osmanlı Bankası” adını almıştır. 1933 yılının Haziran ayında imzalanan sözleşmeyle devletin resmi bankası kimliğini T.C. Merkez Bankası’na devretmiş ve Osmanlı Bankası özel bir ticaret bankası olarak yapılanmıştır.

Banka 1956 yılında Mısır şubelerinin millileştirilmesi ve el konulması sonucunda Ortadoğu’daki faaliyetlerinde önemli bir kayba uğramıştır. Aynı dönemde Kenya, Uganda, Tanzanya, Rodezya, Katar, Abudabi, Sudan ve Katar’da, İngiliz sermayedarlara bağlı olarak

çalışmalarına devam etmiştir. 1969 yılında ana sermayedar Grup Paribas'ın isteği doğrultusunda, Avrupa, Ortadoğu ve Afrika'daki şubelerini Grindlays Bank'a devreden Osmanlı Bankası, bu tarihten itibaren yalnızca Türkiye sınırları içerisinde hizmet vermeye başlamıştır. 1993 yılına kadar Türkiye'nin en önemli bankalarından biri olarak faaliyetine devam eden Osmanlı Bankası A.Ş., bu yıl anonim şirket statüsüyle yeniden yapılanmıştır. Bankanın hisseleri, Haziran 1996'da Garanti Bankası'na ait Clover Investments tarafından satın alınmış ve banka, Doğu Grubu'na katılmıştır (<http://www.obarsiv.com>). Osmanlı Bankası 31 Ağustos 2001 tarihi itibarıyla Doğu Grubu bünyesindeki Körfezbank ile birleşmiştir. B.T. Körfez Bankası A.Ş.'nin başarılı nakit yönetimi, kurumsal finansman ve özel bankacılıktaki uzmanlığını, PTT, internet ve telefon bankacılığı gibi alternatif dağıtım kanallarıyla güçlendiren Osmanlı Bankası A.Ş., 56 yurtiçi ve 2 yurt dışı şubeden oluşan bir dağıtım alanına ulaşmıştır. Bu birleşmeyle banka, mevduattaki payını %2,99'a, kredilerdeki payını %1,74'e taşımıştır. 2000 yılı son verileriyle aktif büyüklüklerine göre Osmanlı Bankası 12'inci sırada, B.T Körfez Bankası A.Ş. 15'inci sıradayken, birleşme sonrasında %3,2'lik pazar payı ile Türkiye'nin 9'uncu bankası olmuştur (<http://www.obarsiv.com>). 2001 Ekim sonu itibarıyla aktif büyüklüğünde Türkiye'nin 6'ncı en büyük bankası olmuştur. 21 Aralık 2001 tarihinde de ana hissedarı T. Garanti Bankası A.Ş.'nin bünyesine dahil olmuştur.

#### **3.2.1.4. Garanti Bankası'nın Osmanlı Bankası'nı Satın Alma Nedenleri**

Garanti-Osmanlı Bankası'nın temel birleşme nedeni, Osmanlı Bankası'nın mevcut faaliyet zararının artmasını engellemektir, çünkü Osmanlı Bankası sermayesinin tamamını yitirmiş ve faaliyet zararı ile çalışmaktaydı ve bu durumdan dolayı Osmanlı Bankası'nın Bankalar Kanununun 14. Maddesi gereği Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu'na devredilme tehlikesi bulunmaktaydı. Dolayısıyla Osmanlı Bankası'nın T.M.S.F'na devredilmesi, Osmanlı Bankası'nın içinde bulunduğu grubun piyasadaki prestijini olumsuz yönde etkileyecekti. Bu durumu ortadan kaldırmak için Osmanlı Bankası grup içi banka birleşmesi dahilinde Garanti Bankası'na devredilmiştir.

Garanti-Osmanlı Bankası'nın birleşme nedenlerinden bir diğeri de pazar payını genişletmektir. Türkiye'de yaşayan şirketlerin amaçlarının, sadece Türkiye'de rekabet etmek, isim yapmak değil, komşu ülkelerde de faaliyet göstermeleri gerektiğini belirten Şahenk, özel sektörün girişimci olduğunu, komşu ülkelere de marka ve ürünlerini taşımak zorunda olduğunu dile getirmiştir (Şahözkan, 2003). Şahenk, bütün bunları yaparken en önemli unsurun müşteriler olduğunu kaydederek, "Garanti ismini tercih etmelerinin en önemli

sebeplerinden bir tanesinin, Garanti Bankası'nın yaklaşık üç milyon müşteri portföyünü rahatsız etmeden daha iyi servis verecek şekilde bu değişimi yaşamak" olduğunu belirtmiştir. "2002 yılında tamamen profesyonel yönetilen, müesseseleşme hedefini gerçekleştirmiş ve grup kollarında portföylerini, stratejilerine uygun ve dünyada rekabet edecek şekilde görmek" istediklerini söyleyen Ferit Şahenk "Doğuş Grubu'nun bugün Türkiye'de önemli iş kollarında faaliyet gösteren bir grup olarak, artık sadece Türkiye'yi değil, bölgesel bir stratejiyle düşünmek zorunda olduğunu kaydetmiştir. Şahenk ayrıca amaçlarının "finansal ortaklık değil, Türk markası olan Garanti'yi küresel piyasaya taşıyacak bir marka yaratmak" olduğunu belirtmiştir. Şahenk, bu ifadesinde birleşmenin getirdiği büyüklük sayesinde pazar alanlarını genişletmek amaçlarını ortaya koymuştur.

Garanti-Osmanlı Bankası'nın birleşme nedenlerinden bir diğeri ise 2001 yılında yaşanan ekonomik krizdir. 2001 yılında Türkiye finans dünyasına damgasını vuran olgu banka birleşmeleriydi. Yaşanan ağır ekonomik kriz, yüksek faizler ve yüksek kar marjlarıyla çalışma dönemini sona erdirmiştir. Bu dönemde Türkiye'nin en iyi bankaları birer birer birleşmeye gitmeye başlamışlardır. 2001 yılında bankacılık sektörü ağır yara almış ve kimi bankalar krize hazırlıksız yakalanmıştır. Ancak bazı bankalar Türkiye'nin içinde bulunduğu yüksek enflasyon döneminin bir gün biteceğinin bilinciyle hazırlıklara önceden başlamışlardır. 2001 yılı öncesinde bünyesinde Körfez Bank, Osmanlı Bankası ve Garanti Bankası'nı barındıran Doğuş Grubu da bankacılık sektörünü bekleyen değişiklik nedeniyle bir takım önlemler almıştır. Alınan en önemli önlem birleşme kararlarının alınmasıdır. Bu kararın alınması aşamasında yapılan en önemli iş Garanti Teknoloji'nin grubun tüm bankalarına hizmet sunar hale getirilmesi olmuştur. Garanti Teknoloji'nin grubun tüm bankalara hizmet vermeye başlaması ileride yapılacak olan birleşme işlemlerinde önemli kolaylık sağlamıştır. Çünkü ekonomik krizin yaşandığı dönemde grubun sahip olduğu üç banka hem farklı alanlarda faaliyet gösteriyordu, hem de farklı bilişim alt yapılarında çalışıyorlardı. Bu durumun sonucunda öncelikli olarak Osmanlı Bankası Körfez Bankası ile birleştirilmiş, daha sonra da Garanti-Osmanlı Bankası birleşmesi gerçekleştirilmiştir.

Garanti-Osmanlı Bankası'nın bir diğer birleşme nedeni ölçek ekonomilerinden faydalanmaktır (Şahözkan, 2003). Doğuş Holding Yönetim Kurulu Başkanı Ferit Şahenk, "2001'li yıllarda ölçek ekonomisinde verimliliğin ön plana alındığı dünya trendlerine paralel, Amerika, Avrupa ve Uzakdoğu'daki ülkelerde yapılan banka birleşmelerinin Türkiye'ye geleceğini görerek, banka birleşmelerine gittiklerini" belirtmiştir. Şahenk ayrıca "temel amaçlarının 2001 yılında müşterilerine daha iyi hizmet veren, maliyette rekabet eden,

verimlilik sağlayan bankayı yaratmak olduğunu” ifade etmiştir. Ölçek ekonomisinin dünyada artık tartışılmayan bir prensip olması ve ölçek ekonomisinin sağladığı avantajlar (büyük bankaların müşterilerine çok daha iyi, verimli hizmet vermesi, düşük maliyetle sektörde rekabet etme şansı vb.) Doğu Grubu’nun içinde en yaygın marka olan Garanti isminin, adı geçen grubun finans sektöründeki ismi olarak kabul edilmesine neden olmuştur. Garanti ve Osmanlı Bankalarının birleşmesiyle ilgili ayrıntıların açıklandığı toplantıda konuşan Şahenk, banka birleşmesinin; Doğu Grubu olarak senelerdir yaptıkları dünyanın değişimine ayak uydurma ve stratejik çalışmanın en önde tutulduğu prensibe paralel daha ileriye, daha güçlü, gerçekçi müşteri ve topluma daha iyi hizmet verebilmek için organizasyon ve şirketlerde yapmaya devam ettikleri çalışmalarından bir tanesi olduğunu söylemiştir. Garanti Bankası Genel Müdürü Ergün Özen, Garanti Bankası ve Osmanlı Bankası’nın birleşmesiyle her yıl 148 milyon dolarlık tasarrufa imza atacaklarını söylemiştir. Birleşmenin Garanti Bankası’na güç katacağını vurgulayan Özen, bunların güçlü kurumsal ve ticari bankacılık, menkul kıymet saklama hizmetleri, nakit yönetiminde liderlik, seçkin müşteri portföyü gibi unsurlara dayandığını anlatmıştır.

### **3.2.1.5. Garanti Bankası-Osmanlı Bankası Birleşme Süreci**

Tüm dünya finans piyasaları 1980 yılından bu yana yeni bir yapılanma sürecine girmiştir. Türk finans piyasası da bu yeniden yapılanma hareketine maruz kalmıştır. İşte bu yeniden yapılanmanın etkisiyle yaşanan Garanti Bankası A.Ş. ve Osmanlı Bankası A.Ş. birleşme süreci bu çalışmada üç aşamada incelenecektir.

- Strateji evresi,
- Araştırma, İnceleme ve Değerlendirme Evresi
- Sonuçlandırma ve Entegrasyon Evresi

#### **3.2.1.5.1. Strateji Evresi**

Osmanlı Bankası A.Ş. ve Garanti Bankası A.Ş. birleşmesi, Doğu Grubu’nun 1998 yılı stratejik planlama çalışmalarında görüşülmüştür. 2001 yılında BDDK’nın Bankalar Kanunu’nda banka birleşmelerini kolaylaştıran çeşitli yasal düzenlemeleri gerçekleştirmesi sonucunda bu birleşme uygulamaya konulmuştur. Bu stratejide Garanti Bankası’nın temel amacı verimliliği arttırıp enflasyon sonrası döneme hazırlıklı olmaktır. Buradan hareketle sırasıyla genel stratejik plan oluşturulmuş, birleşme planı analiz edilmiş, operasyon

merkezlerinin ve bazı iş ünitelerinin birleştirilmesi sağlanmış, faaliyetlerin zamanlaması planlanmış ve birleşme ekibi oluşturularak strateji evresi tamamlanmıştır.

Doğuş Grubu, stratejik gelişim planlarını belirlemek üzere 1998 yılında gerçekleştirdiği toplantılarda önemli bir karar alarak finans sektöründeki kuruluşlarını uzun vadede “Garanti” markası altında birleştirmeyi hedeflemiştir. Doğuş Grubu bankacılık sektöründeki artan rekabete grup stratejisinden ayrılmadan uyum sağlanabilmesi için güçlü bir yapının sağlayacağı avantajlar ile yurt içi finans piyasasındaki lider konumun korunabilmesi gerekliliği yanında, yurt dışı finans piyasalarında da etkin olunabilmesini temel strateji olarak belirlemiştir. Sermayenin güçlendirilmesi, verimli çalışma ve maliyetlerin en alt düzeye indirilmesi hedefler arasındadır. BDDK 2001 yılında Bankalar Kanunu’na getirdiği uygulama yönetmeliğiyle, birleşmeler için kolay izin alınabilen bir ortam yaratmıştır. Bu gelişme de; Doğuş Grubu’nun 1998 yılında aldığı kararı daha hızlı hayata geçirmesini sağlamıştır. Grubun stratejisinden sapmadan ilk olarak KörfezBank ile Osmanlı Bankası’nın birleştirilmesine karar verilmiştir. Ardından da Garanti Bankası A.Ş. ile Osmanlı Bankası A.Ş. birleşmesi gerçekleştirilmiştir.

Açıklanan genel stratejik plan doğrultusunda bir birleşme planı yapılmıştır. Bu birleşme planı operasyon merkezlerinin ve iş ünitelerinin birleştirilmesi, faaliyetlerin birleştirilmesi, birleştirme ekibinin oluşturulması gibi süreçlerden meydana gelmektedir. Birleşme planının ilk evresi, merkezi operasyon birimlerinin oluşturularak, grup şirketlerinin operasyonel is akış proseslerinin merkezi sistem ile birleştirilmesi ve farklı alanlarda ihtisaslaşmış yan kuruluşlarla ilişkilendirilmesi şeklinde gerçekleşmiştir. Bu amaçla aşağıdaki kararlar alınmıştır (Şahözkan, 2003: 196):

- Doğuş Hizmet Yönetimi, Organizasyon ve Danışmanlık A.Ş., (ABACUS) tüm şubeler ve alternatif dağıtım kanallarının is akışlarını üstlenecek,
- Doğuş İnsan Gücü A.Ş. (HUMANITAŞ), grup şirketlerine ve bankalara insan kaynakları, eğitim danışmanlık hizmetleri sağlayacak,
- Garanti Bilişim ve Teknoloji Tic. A.Ş., yoğun teknoloji desteğine ihtiyaç duyan grup bankalarına sistem ve işletim hizmetleri, iletişim ve alt yapı, kullanıcı destek merkezi hizmetleri ve uygulama yazılım hizmetleri verecek,
- Garanti Portföy Yönetimi A.Ş., Osmanlı Bankası A.Ş. ve T.Garanti Bankası A.Ş.’nin birleşme öncesi ve sonrasındaki yatırım fonları yönetimini sürdürecektir,

- Garanti Ödeme Sistemleri A.Ş., kredi kartı ve POS ürünlerinde birleşme öncesi ve sonrası organize bir destek sağlayacak,
- Garanti Sigorta A.Ş., sigorta sektöründe faaliyet göstermekte olan şirket, grup bankaları ile de aynı koordinasyon içinde çalışacaktır.

T. Körfez Bank A.Ş. ve Osmanlı Bankası A.Ş. birleşmesine yönelik karar alındığında, Garanti Bankası A.Ş. ile Intesa BCI Bank arasında stratejik ortaklık görüşmeleri devam etmekteydi. Garanti Bankasının %30–35 oranında hissesinin İtalyan bankacılık grubu Intesa BCI'ye satışı konusunda Haziran 2001 yılında prensip anlaşmasına varılmıştır. T. Körfez Bankası'da 27 Ağustos 2001 tarihinde Osmanlı Bankası A.Ş. ile birleşmiş ancak 11 Eylül 2001 tarihinde Amerika'da meydana gelen olaylardan sonra dünyadaki durumun belirsizleşmesine paralel olarak, Intesa Bank yatırımlarını erteleme kararı almıştır (Capital Dergisi, Aralık 2001). Bu durumda genel stratejinin alternatif planı Osmanlı Bankası A.Ş. ile Garanti Bankası A.Ş.'nin birleşme kararı hızla uygulanmaya geçirilmiş ve 16 Ekim 2001 tarihinde birleşme çalışmalarına başlanmıştır. Birleşme süreci bir takvime bağlanmış olup, bu takvime göre birleşme 20 Aralık 2001 tarihinde gerçekleşmiş olacaktır. 18 Ekim 2001'de basın toplantısı ile birleşme kamuoyuna duyurulmuştur. Hedef 2001 yılı sonuna kadar birleşmenin tamamlanması ve meydana gelebilecek kayıpların en aza indirilmesidir. Bu amaçla 16 Ekim 2001 ile 29 Ekim 2001 tarihleri arasında veriler ve bilgiler toplanmış, proje planlaması yapılmış, 29 Ekim 2001 ile 5 Kasım 2001 tarihleri arası kaynaklar belirlenmiş, aksiyon planları hazırlanmış, stratejik kararlar alınmış, 18 Kasım 2001 tarihine kadar devir planları hazırlanmış, yasal her türlü prosedür yerine getirilmiş ve insan kaynakları personel seçimi için görüşmelere başlamıştır. 20 Aralık 2001 tarihinde de müşterilerin devir işlemleri tamamlanmış, sistemler entegre edilmiştir.

Birleşme sürecinde görev yapan kadroların basında, 1996 yılında Osmanlı Bankası A.Ş.'nin satın alınmasında ve B.T. Körfez Bankası A.Ş. ve Osmanlı Bankası A.Ş. birleşmesinde görev almış nitelikli idari personel bulunmuştur. Mümkün olduğunca koordineli, bilgi paylaşımına açık ve ekip çalışmasına yatkın gruplar oluşturulmaya çalışılmıştır.

### **3.2.1.5.2. Araştırma, İnceleme ve Değerlendirme Evresi**

Bu aşamada birleşmenin ve iki bankanın da farklı alanlardaki incelemesi yapılmıştır. Birleşmenin incelenmesi, bu başlık altında hukuk ve vergi incelemesi şeklinde yapılacaktır.



Birleşmenin finansal ve finansal olmayan ölçütlerle değerlendirilmesi ise birleşmenin rekabet gücüne etkilerinin performans karnesinin dört temel boyutu (finansal boyut, müşteri boyutu, süreçler boyutu, öğrenme ve gelişme boyutu) analizi yaklaşımıyla yapılacaktır.

Birleşmeye hukuksal açıdan bakarsak Rekabet Kanunu'nun ve BDDK'nın ilgili maddeleri gereğince birleşmenin uygunluğu söz konusu olmaktadır. 1997/1 sayılı Rekabet Kanunu'nun 7. maddesinde, “hakim durum yaratmaya veya bu durumu daha da güçlendirmeye yönelik olarak, ülke çapında yahut belli bir bölgede herhangi bir piyasada rekabetin önemli ölçüde azaltılması sonucunu doğuracak şekilde teşebbüslerin birleşmelerinin veya herhangi bir teşebbüsün ya da kişinin diğer bir teşebbüsün mal varlığını yahut ortaklık paylarının tümünü veya bir kısmını ya da kendisine yönetimde hak sahibi olma yetkisi veren araçları devralmasının hukuka aykırı ve yasak olduğu” belirtilmekte, bununla birlikte, miras yoluyla iktisap durumu hariç tutulmaktadır.

Bir kişinin, doğrudan veya dolaylı olarak banka sermayesinin %10'unu ve daha fazlasını temsil eden payları edinmesi veya bir ortağa ait payların banka sermayesinin %10, %20, %33, %50'sini aşması sonucunu veren pay edinimleri ile bir ortağa ait payların yukarıdaki oranların altına düşmesi sonucunu veren pay devirleri BDDK'nın iznine bağlıdır (4389 sayılı Bankalar Kanunu, 8. maddesi). Türkiye'de faaliyette bulunan bankalardan birinin diğer bir veya birkaç banka ile birleşmesi veya bütün borç, alacak ve mevduatını Türkiye'de faaliyette bulunan diğer bir bankaya devretmesi, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu'nun iznine bağlıdır.

Garanti-Osmanlı Bankası birleşmesi Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu tarafından “Bankaların Birleşme ve Devirleri Hakkındaki” yayınlanan yönetmelik çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Yayınlanan yönetmelik “Türkiye'de faaliyette bulunan bankaların diğer bir veya birkaç banka ile birleşmesi veya bütün borç; alacak ve mevduatını Türkiye'de faaliyette bulunan diğer bütün borç; alacak ve mevduatını Türkiye'de faaliyette bulunan diğer bir bankaya devretmesi ile ilgili esas ve usullerin düzenlenmesini” kapsamaktadır. Garanti-Osmanlı Bankası birleşmesi adı geçen yönetmeliğin 5. maddesinde tanımlanan devir şeklindeki birleşmeye örnektir. Adı geçen maddeye göre “devir, bir veya birden çok bankanın tüm hak, alacak borç ve yükümlülükleriyle ve tüzel kişilikleri sona ermek suretiyle mevcut bir bankaya devri olarak” ifade edilmiştir. Yapılan bu tanım çerçevesinde Osmanlı Bankası tüm hak, alacak borç ve yükümlükleriyle ve tüzel kişiliği sona ererek Garanti Bankası'na devredilmiştir.

Birleşmenin vergi kanunları açısından değerlendirilmesi veya uygun duruma getirilmesi bu aşamadaki çalışmalardan bir diğeridir. Birleşmenin yasal otoritelerce desteklenmesini içeren vergi ve harç istisnaları bu evrede ortaya çıkmaktadır. Birleşme; kurumlar vergisi, gelir vergisi, damga vergisi, taşıt alım vergisi, emlak alım vergisi, banka sigorta ve muamele vergisi (BSMV), harçlar ve Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu (TMSF) kesintileri gibi vergi çeşitleri boyutunda değerlendirilmiştir. Ancak bazı bankacılık uygulamalarının bankaların gizlilik politikaları gereğince açıklanamaması sonucu birleşme için vergiler kapsamında yararlanılan bazı teşvikler bu çalışmada belirtilememektedir.

### 3.2.1.5.3. Sonuçlandırma ve Entegrasyon Evresi

Garanti Bankası A.Ş. ile Osmanlı Bankası A.Ş birleşmesinin en önemli unsuru müşteri kaybetmemek olmuştur. Bu yaklaşım sonuçlandırma ve entegrasyon aşamasını çok daha önemli hale getirmiştir. Bu birleşme kapsamında belirtilen ifadeler doğrultusunda Osmanlı Bankası'nda müşteri kaybının çok yaşanmadığı, ancak banka müşterilerinin alışık olduğu sistemin ve personelin değişmesinin Osmanlı Bankası müşterilerinde az da olsa kaybın yaşanmasına neden olduğudur. Ancak bu konuyla ilgili istatistiki bilgiye ulaşamamıştır. Birleşme sonucunda Garanti Bankası A.Ş.'nin sistemi kullanıldığı ve Garanti Bankası personeline çok fazla bir değişiklik yaşanmadığı için Garanti Bankası müşterisinin birleşmeden etkilenmediği ve birleşmeden dolayı herhangi bir kayıp yaşanmadığı belirtilmektedir. Sonuçlandırma ve entegrasyon süreci sırasıyla segmentasyon, insan kaynakları, sistemsel alt yapı entegrasyonu ve mali tablolar entegrasyonu bakış açılarıyla aşağıda açıklanmaya çalışılacaktır.

Garanti Bankası A.Ş. ile Osmanlı Bankası A.Ş. farklı pazarlara ve müşterilere hitap etmekteydiler. T.Garanti Bankası A.Ş. yaygın pazara hizmet verirken, Osmanlı Bankası A.Ş. bunun yanı sıra kurumsal pazara da ağırlıklı olarak hizmet sunmaktaydı. Dolayısıyla bankaların müşteri segmentasyonu da farklıydı. Segmentasyon ciro veya gelir grubuna göre yapılmakta olup, Garanti Bankası A.Ş.'nin segmentasyonu kurumsal, ticari, işletme, bireysel ve açık bankacılık olarak ayrılırken Osmanlı Bankası A.Ş.'nin segmentasyonu kurumsal, ticari ve bireysel bankacılık olarak şekillenmiştir. Birleşme ile segmentasyon Garanti bankası A.Ş.'nin segmentasyon yapısıyla devam etmiştir.

**Tablo 3.1. Garanti Bankası'nın Birleşme Öncesi ve Sonrası Müşteri Profili**

	<b>Birleşme Öncesi Müşteri Adedi (Ocak 2001)</b>	<b>Birleşme Sonrası Müşteri Adedi (Ocak 2002)</b>
<b>Kurumsal Bankacılık</b>	2.642	3.349
<b>Ticari Bankacılık</b>	30.312	31.926
<b>İşletme Bankacılığı</b>	161.291	289.118
<b>Bireysel Bankacılık</b>	691.823	1.233.255
<b>Açık Bankacılık</b>	290.662	778.828
<b>Kredi Kartı Müşterisi</b>	876.156	739.972
<b>Toplam Müşteri Sayısı</b>	<b>2.052.886</b>	<b>3.076.448</b>

Kaynak: Şahözkan, 2003

Tablo 3.1.'de Garanti Bankası A.Ş.'nin birleşme öncesi ve sonrası müşteri segmentasyon yapısına göre müşteri sayısı gösterilmiştir. Bu tabloya göre Garanti Bankası A.Ş.'nin kurumsal müşteri adedi 2.642'den 3.349'a, ticari müşteri sayısı 30.312'den 31.926'ya, işletme bankacılığı müşterisi 161.291'den 289.118'e, bireysel müşterisi 691.823'den 1.233.255'e yükselmiştir (Garanti Bankası 2001 ve 2002 Yıllık Raporları). Tablodan da görüldüğü gibi bankanın müşteri sayısı toplamda %50 oranında artarak 2.052.886'dan 3.076.448 kişiye ulaşmıştır.

Her iki bankanın insan kaynakları birimi de birleşme öncesinde, birleşme süresince ve sonrasında düzenli yazılı bilgilendirmeler, toplantılar ve organizasyonlar düzenlemiştir. Bu toplantı ve organizasyonlar değişimi anlatan ve adapte etmeye çalışan, çalışanları motive edici toplantılar olmuştur. İnsan kaynakları aynı zamanda birleşme sürecinde insan gücü planlaması da yapmıştır. Bu süreçte birleşme sonrasında çalışılmaya devam edilecek personeli belirlemek amacıyla Osmanlı Bankası'nın tüm çalışanlarıyla bire bir görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Garanti Bankası Genel Müdürü Ergun Özen birleşmenin açıklandığı basın toplantısında Osmanlı Bankası şubelerinde görev yapan personelin yüzde 60'ının yeni oluşumda görevlerine devam edeceklerini, 665 kişiyle yolların ayrılacağını belirtmiştir. Ayrıca Osmanlı Bankası'nın pazarlama bölümündeki çalışanlarının yüzde 70'i ile çalışmaya devam edeceklerini, genel müdürlük personelinin ise sadece yüzde 49'uyla çalışmayı sürdüreceklerini de eklemiştir. Birleşme sonrası toplam personel sayısı 6.034 kişiye ulaşmıştır. İşten ayrılan kişiler için Doğu Grubu bünyesinde kaydırmalar yapılmış, Garanti Leasing, Tansaş ve Garanti Portföy Yönetimi şirketlerine yönlendirilmişlerdir.

Sistemsel alt yapı entegrasyonunda teknik hizmeti Garanti Bilişim ve Teknoloji A.Ş. sağlamıştır. Garanti Teknoloji de iki ana danışman şirketle çalışmıştır. Bunlardan biri IBM diğeri McKinsey'dir. Her iki banka da farklı sistemlere sahiptir. Birleşme sonrasında Garanti Bankası sistemine uyum amaçlanmıştır. Birleşme operasyonunda ilk olarak yazılımlar bütünleştirilmiştir. Garanti Bankası A.Ş. ile Osmanlı Bankası A.Ş.'nin birbirine hiç benzemeyen sistemleri mevcut olmasına rağmen birleşmenin teknik olarak gerçekleşmesini sağlayan Garanti Teknoloji birleşme açısından çok fazla teknik problem yaşamamıştır. Bunun sebebi olarak birleşme öncesi her iki bankaya da hizmet vermesi ve dolayısıyla da her iki sistemi de tanması gösterilebilir. Garanti Teknoloji 8 kişilik bir proje grubu oluşturmuştur. Ancak projenin tamamında 1.500 kişilik bir takım çalışması yapılmıştır. Birleşme sürecinde çok büyük altyapı sorunları yaşanmamıştır. En sık rastlanan sorunların kredi kartlarında ve otomatik ödemelerde yaşandığı, bunun dışında sistemsel sıkıntılar yaşanmadığı anlaşılmıştır. Garanti Bankası'nın sistemi aynı kaldığından Garanti Bankası A.Ş. müşterileri bu birleşmenin sistemsel sıkıntısını yaşamamıştır.

Mali tablolar entegrasyonu için Garanti Bankası A.Ş. içinde sanal bir şube oluşturulmuş ve bu şubeye Osmanlı Bankası A.Ş.'nin devir bilançosundaki veriler aktarılmıştır. Daha sonra Osmanlı Bankası A.Ş.'den devir olan aktif-pasif ve bilanço dışı unsurlar ilişkili olduğu şubelere devredilmiştir. Son aşamada ise, devredilen mali tablolar sanal şubeden konsolide tablolara aktarılmıştır.

### **3.2.2. Birleşmenin Rekabet Gücüne Etkilerinin Performans Karnesi Boyutlarıyla Analizi**

#### **3.2.2.1. Finansal Boyut Analizi**

Karını en üst düzeye çıkarmayı hedefleyen işletmeler, yapacakları yatırımların işletmeye ne ölçüde katma değer yaratacağını değerlendirmek amacıyla bazı finansal verilere ihtiyaç duyarlar. Garanti-Osmanlı Bankası birleşmesi de her iki bankanın birleşme öncesi ve sonrası finansal verilerinin karşılaştırılması ile bu bakış doğrultusunda incelenecektir. Tablo 3.2.'de görüldüğü üzere Aralık-2000 yıl sonu itibarıyla Doğu Grubu'nun sahip olduğu bankaların birleşme öncesi karşılaştırılması gösterilmiştir. Şube sayısı ve personel sayısı bakımından Garanti Bankası'nın üstünlüğü görülmektedir. Aynı zamanda güçlü aktif yapısı ve ödenmiş sermayesinin fazlalığı nedeniyle Doğu Grubu yaşanabilecek bir birleşmede Garanti Bankası adı altında toplanmanın daha doğru olduğunu düşünmüştür. Doğu Grubu, 1998 yılı stratejik

gelişim planlarını hazırlarken ilk olarak Grup bünyesindeki sağlıklı yapı olarak gözüken Körfez Bankası'nın kurtarılmasını planlamaktaydı. Bu doğrultuda Körfez Bankası ve Osmanlı Bankası birleşmesi planlanmış ve gerçekleştirilmiştir. Daha sonra ise Osmanlı Bankası ve Garanti Bankası kıyaslanırken Osmanlı Bankası'nın köklü ve deneyimli kuruluş yapısından yararlanarak birleşme öngörülmüştür. Bu sırada Garanti Bankası'nın sektörde yaptığı atılımlar ve bankanın sektörde bir "Garanti" markası haline gelmesi nedeniyle Doğu Grubu, köklü yapıya sahip olan Osmanlı Bankası'nı Garanti Bankası'nın dinamik yapısıyla birleştirmeyi planlamıştır. Böylece yurt içinde marka boyutuna ulaşmış olan Garanti Bankası yurt dışında da rekabet edebilir, güçlü ve sağlam bir yapıya dönüşerek bu güçlü yapının sağlayacağı avantajları kullanabilecektir.

**Tablo 3.2. 31.12.2000 Doğu Grubu'nun Sahip Olduğu Bankaların Birleşme Öncesi Karşılaştırılması (milyon TL)**

	<b>B.T.Körfez Bankası A.Ş.</b>	<b>Osmanlı Bankası A.Ş.</b>	<b>T.Garanti Bankası A.Ş.</b>
<b>Şube Sayısı</b>	10	55	285
<b>Personel Sayısı</b>	480	1388	5490
<b>Toplam Aktif</b>	1.105.300	3.301.740	10.416.431
<b>Ödenmiş Sermaye</b>	52.752	125.000	750.000

Kaynak: Şahözkan, 2003

Finansal açıdan, birleşme öncesi her iki bankanın mali pozisyonunun bazı oranlar ile ortaya konması birleşme sonrasındaki performans verilerinin karşılaştırılmasına yönelik olarak veri oluşturulması bakımından önemlidir. Osmanlı Bankası ve Garanti Bankası'nın mali yapısı, 31.10.2001 tarihi itibarıyla birleşme sürecinin son dönemine ait mali tablo verileriyle ortaya konmuştur. Birleşmeye konu olan her iki bankanın karşılaştırılmalı risk pozisyonları Tablo 3.3.'de gösterilmektedir. Birleşme sonrasında muhtemel risk öngörüsüne göre belirlenecek stratejilere veri oluşturması bakımından bankaların kur riski oranları önemli bir unsurdur. Çünkü karşılaştırılmalı risk pozisyonları, özellikle aynı gruba ait bankaların birleşme kararı almalarında risk taşıyan tarafın sağlıklı olan diğer bankanın da yapısını etkileyeceği ihtimaline dayanmaktadır. Birleşme öncesi yapılan çalışmada Osmanlı Bankası'nın net döviz pozisyonunun negatif olduğu, Garanti Bankası'nın aynı pozisyon değerinin ise pozitif olduğu Tablo 3.3.'de görülmektedir. Sektörde kur riski oranlarının %80 ile %110 aralığında olması beklenirken birleşme öncesi ve sonrasında döviz aktifleri ve

pasiflerinin bilanço dışı unsurlar ile birlikte yaklaşık olarak dengede olduğu ve bu açıdan bir risk unsuru oluşturmayacağı öngörülmüştür.

**Tablo 3.3. Birleşme Öncesi ve Sonrası Yabancı Para Açık Pozisyonu (%)**

(Milyar TL)	Osmanlı Bankası	Garanti Bankası	Konsolide
<b>Yabancı P.Aktif+Bilanço Dışı</b>	4.252.410+3.152.112	7.611.220+1.624.051	16.639.793
<b>Yabancı P.Pasif+Bilanço Dışı</b>	4.152.666+3.253.742	7.605.179+1.613.562	16.625.149
<b>Net Döviz Pozisyonu</b>	(1.886)	16.530	14.644
<b>Kur Riski Oranı (KRO)</b>	%99,9	%100,17	%100,08

Kaynak: Şahözkan, 2003

Risk katsayısının özkaynaklar ile verilen kredilerin oranlanması suretiyle tahminine yönelik olarak hesaplanan güvenilirlik oranı, özkaynak yapısına bağlı riski ifade etmektedir. Tablo 3.4. bankaların birleşme öncesi ve sonrası güvenilirlik oranlarını göstermektedir. Tabloda da görüldüğü üzere, Osmanlı Bankası'nın özkaynaklarının kullandığı kredileri karşılamadığı görülmektedir. Veriler dikkatle incelendiğinde Osmanlı Bankası'nın güvenilirlik oranına (%5.37) göre sermaye ihtiyacı olduğu gözlenmektedir. Garanti Bankası'nın güvenilirlik oranının (%25.73) yüksek olması ile birlikte birleşme sonrası konsolide tablo güvenilirlik oranı %20'nin üstündedir. Bu da birleşme sonrasında yeni oluşumun sermaye yapısının güçlü olduğunu vurgulamaktadır.

**Tablo 3.4. Bankaların Birleşme Öncesi Güvenilirlik Oranlarının Birleşme Sonrasına Etkisi (31.10.2001)**

(Milyar TL)	Osmanlı Bankası	Garanti Bankası	Konsolide
<b>Özkaynaklar</b>	44.739	917.785	917.785*
<b>Toplam Krediler</b>	832.778	3.566.959	4.399.737
<b>Güvenilirlik Oranı (%)</b>	5.37	25.73	20.85

\*Birleşme sonrası Osmanlı Bankası A.Ş. Özkaynak tutarı iştirakler ile karşılanmıştır.

Kaynak: Şahözkan, 2003

Bankalar, kredi kullandırmalarında bazı hususlara dikkat ederler. Bu hususlardan bir tanesi kredibilitesi yüksek ve ödeme gücü olan müşterilerine kredi kullandırmalarıdır. Bir diğer husus ise kredi çeşidi ve türüne göre krediyi farklı sektörlere tahsis ederek bankanın yüklenmiş olduğu riski düşürüp sınırlandırmış olmalarıdır. Banka birleşme sürecinde, finansal aktif mülkiyeti açısından sözleşme taahhüdünü yerine getirememesi riski mevcuttur. Buna bağlı

olarak bankalar, kredi derecelendirmelerini dikkate alarak riski, kredibilitesi yüksek finansal kuruluşlar ve kredi müşterileri ile sınırlandırarak azaltmaya çalışmaktadırlar.

Kredilerin kalitesine yönelik ölçüm, bankaların kredi kültürüne bağlıdır. Garanti Bankası ve Osmanlı Bankası'nın Doğu Holding'den gelen kredi kültürü, kurumların içinde politika olarak yerleşmiştir. Tablo 3.5.'de bankaların yıllar itibari ile takipteki alacakları ve kredileri gösterilmiştir. Garanti Bankası'nın krediler/toplam aktifler oranının yıllar itibari ile daha yüksek olmasına rağmen sorunlu kredi oranının Osmanlı Bankası ile benzer olduğu görülmektedir. Osmanlı Bankası'nın daha yerleşik kredi kültürüne sahip olmasının bu benzerlikte payı bulunmaktadır. Birleşme sürecinde Osmanlı Bankası'ndaki limit ve risk devri olan çoğu krediye tasfiye kaydı konarak bu krediler tekrar değerlemeye alınmış ve yeniden yapılandırılmıştır.

**Tablo 3.5. Bankaların Yıllar İtibari ile Takipteki Alacaklar Provizyonları ve Kredileri (Milyar TL)**

	<b>Osmanlı Bankası</b>			
	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001*</b>
<b>Takipteki Alacak Prv.</b>	1.008	906	9.643	16.566
<b>Krediler</b>	175.587	325.452	749.389	832.778
<b>T. Alacaklar/Krediler</b>	%0,057	%0,027	%0,12	%0,19
	<b>Garanti Bankası</b>			
	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001*</b>
<b>Takipteki Alacak Prv.</b>	7.539	16.449	33.383	48.746
<b>Krediler</b>	917.863	1.421.857	2.511.771	3.566.959
<b>T. Alacaklar/Krediler</b>	%0,08	%0,11	%0,13	%0,13

\*31.10.2001 tarihli birleşme öncesi mali tablolara göre  
Kaynak: Şahözkan, 2003

Kaynak maliyetinin bankanın ölçeği ile ilişkili olarak değişebilmesi, Türk Bankacılık Sisteminin de içinde olduğu durumu açıklamaktadır. Bankaların faaliyet giderlerinin bir göstergesi olan toplam faiz gideri/toplam aktifleri oranı, 31.10.2001 tarihli birleşme öncesi verilerine göre Tablo 3.6.'da Osmanlı Bankası'nın kaynak kullanım maliyet oranının Garanti Bankası'na kıyasla kısmen daha yüksek olduğu görülmektedir. Birleşme sonrasına ilişkin beklenti, belirli bir süre içinde bu oranın Garanti Bankası'nın oranı seviyesine düşerek dengeleneceği yönündedir.

**Tablo 3.6. 31.10.2001 Mali Tablolarına Göre Birleşme Konusu Bankaların Kaynak Kullanım Maliyeti Oranları**

(Milyar TL)	Osmanlı Bankası	Garanti Bankası
<b>Toplam Faiz Gideri</b>	833.384	1.286.875
<b>Toplam Aktifler</b>	5.203.078	10.416.431
<b>Kaynak Kullanım Maliyeti</b>	%16,01	%12,35

Kaynak: Şahözkan, 2003

Bankaların faaliyetlerinden dolayı maruz kaldıkları giderlerin göstergesi olan faiz dışı harcamalar kalemi, banka verimliliğinin belirlenmesindeki temel ölçütlerden birisidir. Bu nedenle faiz dışı giderlerin aktif toplamına bölünmesi ile ulaşılan oranlar Tablo 3.7.'de birleşme öncesi bankaların yıllara göre karşılaştırmalı verimliliklerinin bir göstergesi olarak belirtilmiştir. 2000–2001 yıllarında Garanti Bankası'nın faiz dışı giderleri artarken aynı zamanda bankanın özkaynak tutarını artırarak sermaye yapısını güçlendirdiği görülmektedir. Buna bağlı olarak 1998 ve 2001 yılları itibariyle FDG/TA oranının sürekli artarak Osmanlı Bankası'ndan önemli ölçüde farklılaştığı gösterilmektedir. Birleşme sonrasında sağlanan ölçek ekonomisi ile FDG/TA oranının düşmesi yönünde sonuçlar beklenirken aktif hacminin %50 oranında artmasına paralel faiz dışı giderler de daha az düzeyde ilave artış olacağı ifade edilebilir. Bunun da, birleşmenin amaçlarından biri olan maliyetlerin kontrol altına alınması ilkesi ile ilişkili olduğu söylenebilir.

**Tablo 3.7. Faiz Dışı Giderlerin Toplam Aktiflere Oranlaması (Milyar TL)**

	Osmanlı Bankası			
	1998	1999	2000	2001*
<b>Faiz Dışı Giderler**</b>	139.205	239.442	565.608	897.718
<b>Toplam Aktifler</b>	2.352.305	4.532.401	6.004.949	10.416.431
<b>FDG/TA (%)</b>	%5,9	%5,2	%9,4	%8,6
	Garanti Bankası			
	1998	1999	2000	2001*
<b>Faiz Dışı Giderler**</b>	47.751	114.655	172.002	437.171
<b>Toplam Aktifler</b>	635.908	1.351.100	2.247.076	5.203.078
<b>FDG/TA (%)</b>	%7,5	%8,4	%7,6	%8,4

\*31.10.2001 tarihli birleşme öncesi mali tablolara göre

\*\*Kambiyo giderlerinden ayrıştırılmıştır (FDG).

Kaynak: Şahözkan, 2003



Bankalar, kurumlarının devamlılığı açısından daralan faiz marjları karşısında faiz dışı gelir enstrümanlarının geliştirilmesi zorunluluğu ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Tablo 3.8.'de birleşmeye konu olan bankaların yıllar itibari ile faiz dışı gelir hacimlerinin karşılaştırılması gösterilmiştir. Tablo 3.8. birleşme öncesi iki bankanın faiz dışı gelir/toplam aktif oranının karşılaştırılması ile Garanti Bankası'nda istikrarlı bir büyümenin olduğu ve yeni ortama uygun yapılanmayı sağlama yönünde faiz dışı gelirlerinin payını artırdığı görülmektedir. Tabloya göre Garanti Bankası 2000 yılında bir önceki yıla göre faiz dışı gelirlerini %73 artırmış, 2001 yılında ise yine bir önceki yıla göre faiz dışı gelirlerini %47 artırmıştır. Osmanlı Bankası'nın faiz dışı gelirlerinde, 1999 yılında bir önceki yıla göre %80'lik artış olmuş ancak 2001 yılında bir önceki yıla göre faiz dışı gelirlerde %30'luk bir azalış meydana gelmiştir. Birleşme sonrası gelecek dönemlerde Garanti Bankası'nın performansı yönündeki beklenti, aktif ve pasifin birleşme sonrası düzeyine bağlı olarak faiz dışı gelirlerin toplam gelirler içindeki oranında önemli bir artış olması şeklindedir.

**Tablo 3.8. Faiz Dışı Gelirlerin Toplam Aktiflere Oranlaması (Milyar TL)**

	<b>Osmanlı Bankası</b>			
	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001*</b>
<b>Faiz Dışı Gelirler**</b>	58.698	114.736	436.578	835.712
<b>Toplam Aktifler</b>	2.352.305	4.532.401	6.004.949	10.393.762
<b>FDG/TA (%)</b>	%2,49	%2,53	%7,27	%8,04
	<b>Garanti Bankası</b>			
	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001*</b>
<b>Faiz Dışı Gelirler**</b>	25.801	129.358	111.272	85.254
<b>Toplam Aktifler</b>	635.908	1.351.100	2.247.076	5.203.078
<b>FDG/TA (%)</b>	%4,05	%9,57	%4,95	%1,63

\*31.10.2001 tarihli birleşme öncesi mali tablolara göre

\*\*Kambiyo karları ayrıştırılmıştır (FDG).

Kaynak: Şahözkan, 2003

**Tablo 3.9. Garanti Bankası Toplam Aktifler, Özsermaye ve Net Kar Rakamları**

	Garanti Bankası			Bir Önceki Yıla Göre Artış Oranı (%)		
	Toplam Aktifler	Özsermaye	Net Kar	Toplam Aktifler	Özsermaye	Net Kar
1992	20,033	1,611	1,008	-	-	-
1993	38,616	2,998	2,233	92,8	86,1	121,6
1994	84,160	6,607	4,405	117,9	120,4	97,3
1995	160,194	14,080	9,030	90,3	113,1	105,0
1996	402,464	29,156	19,573	151,2	107,1	116,8
1997	1,192,703	67,872	60,206	196,4	132,8	207,6
1998	2,352,306	158,278	130,075	97,2	133,2	116,0
1999	4,532,402	405,456	181,099	92,7	156,2	39,2
2000**	6,609,701	612,413	205,287	45,8	51,0	13,4
2001	16,143,925	1,217,118	-226,705	144,2	98,7	-210,4
2002	19,563,059	1,678,355	123,074	21,2	37,9	-
2003	22,391,651	2,450,787	301,502	14,5	46,0	145,0
2004	26,267,917	3,169,324	450,549	17,3	29,3	49,4
2005	36,468,239	3,899,624	708,394	38,8	23,0	57,2

\* Değerler 1000 YTL'dir.

\*\* 2000 yılı karı/zararı birleşme öncesi tablodaki değerken birleşme sonrasında 2001 raporunda 712,872 Bin TL zarar olarak belirtilmiştir.

Kaynak: Garanti Bankası Yıllık Raporlarından derlenmiştir.  
www.garanti.com.tr/yatirimci\_iliskileri/yillik\_raporlar.html

Tablo 3.9. Garanti Bankası'nın birleşme öncesi ve sonrasındaki toplam aktifler, özsermaye ve kar rakamlarını ve bir önceki yıla göre artış oranlarını göstermektedir. Tabloya göre toplam aktifleri birleşme sonrasında önemli ölçülerde azalmıştır. Birleşme öncesinde toplam aktiflerin bir önceki yıla göre artış oranı 1998 ve 1999'da sırasıyla %97,2 ve %92,7 iken birleşme sonrasında bu oran 2002 ve 2003'de sırasıyla %21,2 ve %14,5 olmuştur. Birleşme öncesi bir önceki yıla göre kardaki artış incelenirse 1998 ve 1999'da sırasıyla %116 ve %39,2 düzeyindeyken birleşme sonrasında 2002'de artış yaşanmazken 2003'de %145'lik bir artış olmuştur. Tablo 3.10. incelenirse Banka kar/toplam aktif oranının birleşme öncesi (2001'den önce) sektörün aynı oranıyla karşılaştırıldığında sektör ortalamasının hep üstünde seyrettiği görülmektedir. Fakat aynı oran birleşme sonrası 2001'den sonra daima sektör oranının altında kalmıştır. Bankanın net kar/özsermaye oranlarına bakılırsa birleşme öncesi sektör ortalamalarının üstündeyken birleşme sonrası 2001'den sonra sektör ortalamalarının altında kaldığı görülmektedir. Sadece bu oran 2005 yılı itibariyle sektör (0,165) ortalamasının üzerine çıkarak 0,182 olmuştur. Tablo 3.10.'da gösterilen Garanti Bankası ve sektör ortalamalarından elde edilen oranlar tablo verilerinin kolaylıkla yorumlanabilmesi amacıyla Grafik 3.1. ve Grafik 3.2.'deki şekiller yardımıyla tekrar gösterilmiştir.

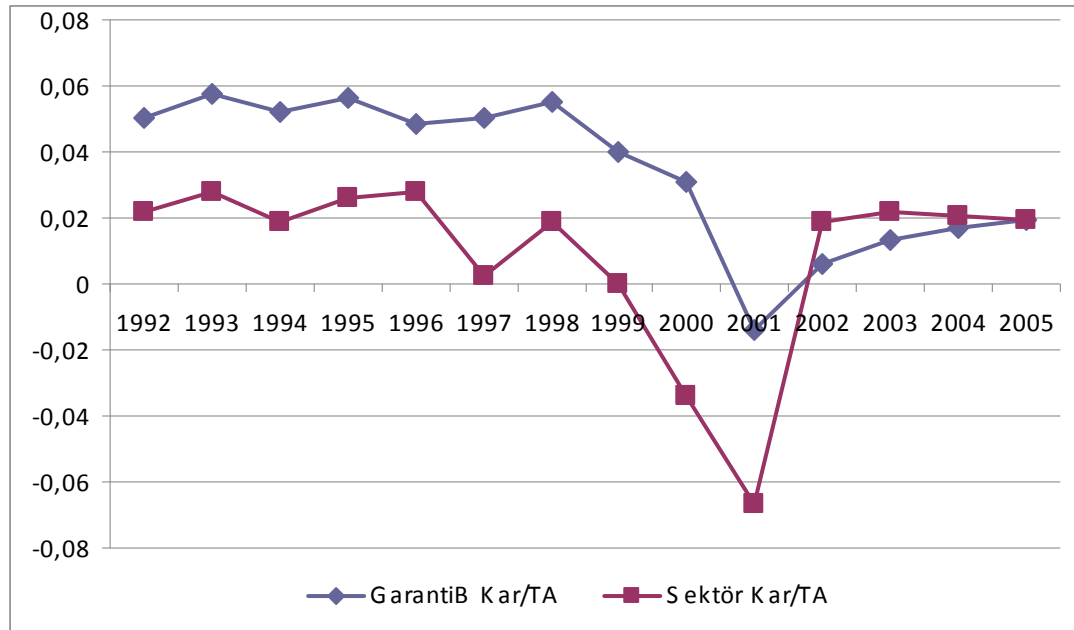
**Tablo 3.10. Garanti Bankası Finansal Oranları ve Sektör Ortalamaları (yüzde)**

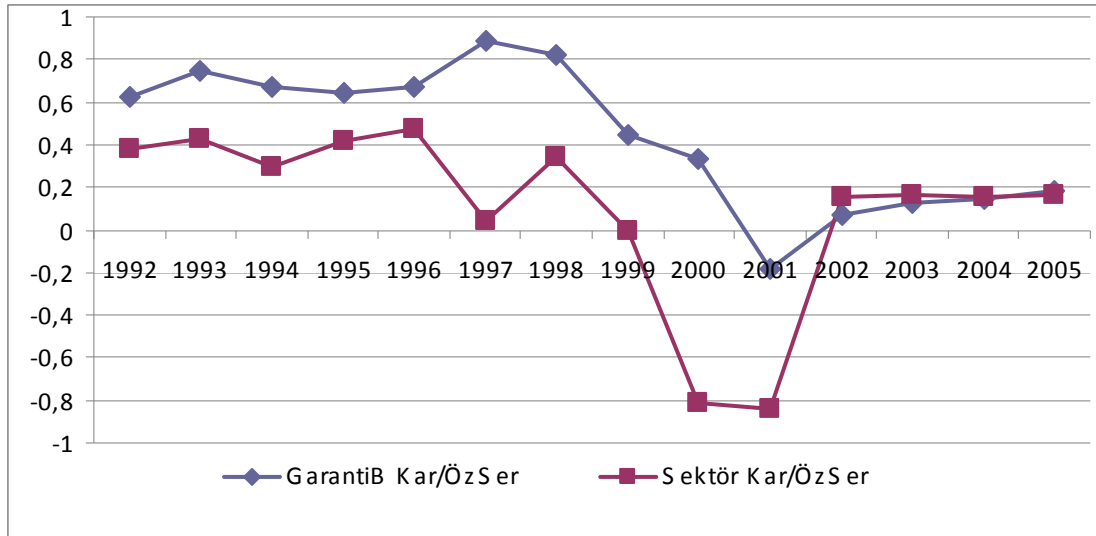
	Finansal Oranlar - Garanti Bankası		Finansal Oranlar*- Sektör Ortalaması	
	Net Kar/ Toplam Aktif	Net Kar/Özsermaye	Net Kar/ Toplam Aktif	Net Kar/Özsermaye
1992	0,050	0,625	0,022	0,378
1993	0,058	0,745	0,028	0,423
1994	0,052	0,667	0,019	0,295
1995	0,056	0,641	0,026	0,418
1996	0,049	0,671	0,028	0,470
1997	0,050	0,887	0,002	0,040
1998	0,055	0,822	0,019	0,347
1999	0,040	0,447	0,000	0,000
2000**	0,031	0,335	-0,034	-0,814
2001	-0,014	-0,186	-0,067	-0,836
2002	0,006	0,073	0,019	0,156
2003	0,013	0,123	0,022	0,161
2004	0,017	0,142	0,021	0,154
2005	0,019	0,182	0,020	0,165

\* Türkiye Bankalar Birliği resmi sitesindeki verilerden yaklaşık değerler hesaplanmıştır. [www.tbb.org.tr](http://www.tbb.org.tr)

\*\* 2000 yılı karı/zararı birleşme öncesi tablodaki değerken birleşme sonrasında 2001 raporunda 712,872 Bin TL zarar olarak belirtilmiştir.

Kaynak: Garanti Bankası Yıllık Raporlarından derlenmiştir. [www.garanti.com.tr/yatirimci\\_iliskileri/yillik\\_raporlar.html](http://www.garanti.com.tr/yatirimci_iliskileri/yillik_raporlar.html)

**Grafik 3.1. Garanti Bankası ve Sektör Ortalamaları (Kar/Toplam Aktif) Karşılaştırması**



**Grafik 3.2. Garanti Bankası ve Sektör Ortalamaları (Kar/Özser) Karşılaştırması**

Türk bankacılık sisteminin maliyet profili ele alındığında, düşük enflasyon ortamında verimliliğin artırılması ve insan gücü gereksiniminin azaltılması global bankacılık sistemleri ile entegrasyonda zorunluluk taşımaktadır. Osmanlı Bankası ve Garanti Bankası'nın birleşmesinin her alanda verimlilik sağlanması ilkesi, dünya ile karşılaştırmalı olarak yüksek maliyet yapısına sahip Türk bankalarının, düzenlenmesi gerekli gider unsurlarından en temeli olan personel maliyetlerinin azaltılmasını amaçlamıştır. Tablo 3.11.'de personel giderlerinden beklenen tahmini tasarrufun birleşme öncesi ve sonrası incelenmesinin yanı sıra çalışan sayısı ve yıllık personel maliyetleri de incelenmiştir. Şube ağı optimizasyonu, verim ve performans odaklı değerlendirmeler sonucunda, 1388 Osmanlı Bankası personelinin yaklaşık %60'ı yeni oluşumda görev almıştır. Birbiri ile çakışan iş alanları nedeniyle çalışanların yaklaşık olarak %40'ından tasarruf sağlanmıştır. Tablodaki verilere ilişkin olarak personel giderlerinden tasarrufun yıllık tahmini katkısı 16.8 milyon USD'dir.

**Tablo 3.11. Personel Giderlerinden Beklenen Tahmini Tasarruf**

31.10.2001	Çalışan Sayısı	Yıllık Personel Maliyetleri (31.10.2001 baz alınarak milyar TL)	Yıllık Tahmini Katkı USD
<b>Garanti Bankası</b>	5.490	128.177	<b>16.872.000 USD</b>
<b>Osmanlı Bankası</b>	1.388	50.560	
<b>Toplam Birleşme Öncesi</b>	6.878	178.737	
<b>Toplam Birleşme Sonrası</b>	6.034	156.804	
<b>Sağlanan Tasarruf</b>	%12,27	21.933	

Kaynak: Şahözkan, 2003

**Tablo 3.12. İşletme Giderlerinden Beklenen Tahmini Tasarruf**

31.10.2001	Şube Sayısı	Yıllık işletme gideri maliyetlerinden tahmini tasarruf (31.03.2002 şube bilançoları baz alınarak)
Garanti Bankası	285	<b>200.000 USD * 52 = 10.400.000 USD</b>
Osmanlı Bankası	58	
<b>Toplam Birleşme Öncesi</b>	343	
<b>Toplam Birleşme Sonrası</b>	291	
<b>Sağlanan Tasarruf</b>	52	

Kaynak: Şahözkan, 2003

Garanti Bankası, Osmanlı Bankası'na göre daha yaygın şube lokaline sahiptir. Tablo 3.12.'e göre birleşme öncesi Garanti Bankası'nın şube sayısı 285 iken Osmanlı Bankası'nın şube sayısı 58'dir. Osmanlı Bankası'nın tarihi binalarda hizmet veren 6 şubesinin yanı sıra 20 şubesi, Garanti Bankası'nın aynı bölgede bulunan şubeleri ile birleşerek Osmanlı Bankası'nın mevcut şubelerinde hizmet vermeye devam etmiştir. Osmanlı Bankası'nın Garanti Bankası ile aynı noktada bulunan 27 şubesi Garanti Bankası'nın şubelerine devredilerek alan tasarrufu sağlanmıştır. Osmanlı Bankası'nın Garanti Bankası şubeleri ile eşleşmeyen 6 şubesi ise faaliyetlerine Garanti Bankası markası altında aynı lokallerde devam ederek yaygın şube ağı stratejisi korunmuştur. Böylelikle tüm bu yapılanmalar sonucu şube başına tahmini ortalama yıllık işletme gideri olan 200.000 USD baz alınarak, aynı bölgede yer alan banka şubelerinin birleştirilmesi veya kapatılması yoluyla sağlanan 52 şube tasarrufu ile hesaplanan tahmini toplam tasarruf 10.4 milyon USD/yıl olmuştur.

Birleşme öncesi gerçekleşen ve uygulanan planlardan biri olan grup bankalarının operasyon merkezlerinin birleştirilmesi, verimliliğin artırılmasında önemli rol oynamıştır. Abacus adı altında Mayıs 2000'de faaliyete geçen ortak operasyon merkezi, 329'u part-time olmak üzere, toplam 852 çalışana sahiptir. 450 kişilik iş gücü tasarrufuna eşit bu oluşum bankaya yılda 16 milyon USD tutarında ek katkı sağlamaktadır. Tablo 3.13'e göre Abacus'de bir yıl içinde binlerce işlem gerçekleştirildiği gösterilmektedir. Bu da gerçekleşen işlem adedinde artış oldukça merkezleşmenin arttığını doğrulamaktadır. Birleşme öncesi grup bankalarına ortak hizmet sağlayan Abacus birleşme sonrasında da maliyet kontrolü sağlama amaçlı merkezleşirmenin artırılmasına yönelik stratejilere konu olmuştur.

**Tablo 3.13. Merkezileşme ile Birlikte Beklenen Yıllık Fayda**

Abacus'de gerçekleşen işlemler (yıllık)	İşlem adetleri	Tahmini Yıllık Katkı (USD)
Çek işlemleri	3.500.000	<b>16.000.000 USD</b>
Veri girişi	1.200.000	
Dış ticaret ve kredi	1.250.000	
Doküman işleme	600.000	
Nakit teslimat	200.000	

Kaynak: Şahözkan, 2003

### 3.2.2.2. Müşteri Boyutu Analizi

Performans karnesinin müşteri boyutu, işletmenin hedeflerine ulaşması için müşterilerine ne gibi hizmetler sunması gerektiğini sorgulamaktadır. Bu doğrultuda müşteri boyutunda işletmenin hedeflediği pazarlar tanımlanır ve bu pazar bölümlerinde işletmenin başarısı ölçülür. Müşterilere yönelik faaliyetler, hizmetin veya ürünlerinin özellikleri ve sürdürülebilir müşteri ilişkileri irdelenir. Amaç müşteri memnuniyeti sağlarken müşteri devamlılığını artırmak, yeni müşterileri kazanmak, müşteri karlılığını daha verimli hale getirmek ve bu yönde hedeflenen pazarlarda pazar payını artırmaktır. Bu bakış açısıyla Garanti Bankası birleşmesi, performans karnesinin müşteri boyutu analizi ile bankanın hizmetlerini sunduğu bireysel bankacılık, özel bankacılık, şubesiz bankacılık, KOBİ bankacılığı, ticari bankacılık ve kurumsal bankacılık alanlarında banka ürün ve hizmet çeşitleri ve bunların ilgili bölümlerdeki pazar payları detaylandırılarak incelenecektir.

Bireysel bankacılık alanında 2008 yılında Garanti Bankası, 730'a ulaşan şube sayısı ve 1.740 kişilik bireysel satış ve ilişki yönetimi kadrosuyla müşteri sayısını bir yılda 1 milyon üzerinde artırmayı başarmış ve bugün 6,8 milyon bireysel müşteriye ulaşmıştır. Tablo 3.14. birleşme öncesi ve sonrasına ait pazar paylarını göstermektedir. Tabloya göre toplam kredi ve mevduatta pazar payı sırasıyla birleşme öncesi 2000 yılı itibariyle %10 ve %5 iken birleşme sonrasında bu oran 2002 yılı itibariyle %17 ve %10 düzeyindedir. 2008 yılına gelindiğinde ise 31,8 milyar YTL'ye ulaşan bireysel bankacılık çalışma büyüklüğü, bankanın toplam iş hacminin %26'sını oluşturmaktadır. 2008'de 7,7 milyar YTL bireysel nitelikli kredi kullanılmıştır. 2008 yılı sonu itibariyle bireysel nitelikli kredilerin bankanın toplam nakdi kredileri içindeki payı %17 olmuştur. Garanti'deki bireysel mevduat hacmi ise 20,9 milyar YTL ile banka toplam mevduatının %40'ı düzeyindedir.

**Tablo 3.14. Garanti Bankası Birleşme Öncesi ve Sonrası Pazar Payları**

	2000	2001	2002
<b>Toplam kredilerde pazar payı (%)</b>	10	13	17
<b>Toplam mevduat pazar payı (%)</b>	5	10	10
<b>Mevduatların toplam pasifler ve özkaynaklar içindeki payı (%)</b>	52	62	67
<b>Kredi kartı sayısı pazar payı (%)</b>	9	13	15
<b>Kredi kartı cirosu pazar payı (%)</b>	8	14	19
<b>Üye işyeri ağı (adet)</b>	33.560	39.719	47.824
<b>Uluslararası kart hacminde pazar payı (%)</b>	31	31	32
<b>Müşteri sayısı (000)</b>	2.138	3.003	3.682
<b>Dış ticaret pazar payı (%) (ihracat-ithalat)</b>	14-10	13-10	16-13

Kaynak: Garanti Bankası Yıllık Raporlarından derlenmiştir (2000-2002).

Garanti Bankası, bireysel bankacılık tüketici kredilerinde konut kredisi portföyünü 5.208 milyon YTL'ye ulaştırarak sektördeki lider pozisyonunu 2008 yılında da korumuştur. Tablo 3.15. Garanti Bankası birleşme öncesi ve sonrası kredi ve mevduat pazar paylarını göstermektedir. Tablo verilerine göre birleşme öncesi ve sonrası pazar paylarına bakıldığında TL krediler ve YP krediler sektör payları sırasıyla 2000 yılı itibariyle birleşme öncesinde %5,4 ve %13,1 iken birleşme sonrasında 2003 yılı itibariyle %8,2 ve %14,4 düzeyinde gerçekleşmiştir. Bireysel bankacılık ihtiyaç kredileri hacmi, 2008 yılında 2.954 milyon YTL'ye ulaşarak, %27 oranında artış göstermiştir. Tüketici kredileri kullanılması içinde %58 ile en büyük pay ihtiyaç kredilerinin olmuştur. Oto kredileri portföyünün hacmi ise 856 milyon YTL olmuştur. Garanti Bankası, yaratıcı pazarlama yaklaşımlarıyla müşterilerinin farklı gereksinimlerine yönelik tüketici kredisi ürünleri sunmaya devam etmektedir.

**Tablo 3.15. Garanti Bankası Birleşme Öncesi ve Sonrası Kredi ve Mevduat Pazar Payları**

	2000	2001	2002	2003
<b>TL krediler pazar payı (%)</b>	5,4	5,1	8,1	8,2
<b>YP krediler pazar payı (%)</b>	13,1	13,9	13,4	14,4
<b>TL mevduat pazar payı (%)</b>	2,1	5,9	7,1	7,3
<b>YP mevduat pazar payı (%)</b>	6,9	10,3	10,9	11,1

Kaynak: Garanti Bankası Yıllık Raporlarından derlenmiştir (2000-2003).

Banka'da 2008 yılı sonu itibariyle 1,9 milyon müşteri E.L.M.A. hesabından, 1,7 milyon müşteri otomatik fatura ödemesi hizmetinden ve 1,7 milyon müşteri de bireylerin kısa

vadeli nakit ihtiyacının finansmanına yönelik bir ürün olan Avans Hesap'tan yararlanmaktadır. Tablo 3.16. Garanti Bankası birleşme sonrasına ait hesap adetlerini göstermektedir. Tablo verileri incelendiğinde 2002'de 183.000 olan E.L.M.A hesabı 2006'da %85 oranında artarak 1.237.000 olmuştur. 2006 yılı verileri 2002 yılı verileri ile kıyaslanırsa adet temelinde maaş hesaplarında %70, kredili mevduat hesaplarında %75, otomatik fatura ödeme talimatlarında %70 oranlarında artış görülmüştür. Garanti Bankası, önemli bir müşteri kazanım kanalı olan maaş ödemelerinde %39 oranında büyümeyle 2008'de etkin ve verimli bir yıl geçirmiştir. 2008 yıl sonu itibariyle yaklaşık 1,2 milyon kişiye maaş ödemesi hizmeti sunmaktadır. Ayrıca Yaşam Evreleri Bankacılığı yaklaşımı kapsamında, Garanti Bankası bireylere yaşamlarının farklı yaş dönemlerinde gereksinim duyacakları ürün ve hizmetler sunmaktadır. 2008 sonu itibariyle Mini Bank, g'bank ve Ünibank ürün programlarıyla yaklaşık 160 bin müşteriye hizmet vermiştir. Büyümeyle birlikte kârlılığı ve doğru fiyatlama politikalarını da gözeterek Garanti Bankası, 2009 yılında da alternatif mevduat ve yatırım ürünleri geliştirerek tabana yayılma hedefini sürdürerek pazar payını artırma politikasını uygulamaya devam etmiştir.

**Tablo 3.16. Garanti Bankası Birleşme Sonrası Hesap Adetleri ve Pazar Payları**

	2002	2003	2004	2005	2006
<b>E.L.M.A Hesap Adedi (Bin)</b>	183	356	483	746	1.237
<b>Maaş Ödemeleri Hesap Adedi (Bin)</b>	189	283	423	537	650
<b>Kredili Mevduat Hesap Adedi (Bin)</b>	237	325	406	603	973
<b>Fatura Ödemeleri Hesap Adedi (Bin)</b>	282	342	453	593	948
<b>Kredi Kartı Sayısı (Bin)</b>	2.315	3.019	4.152	5.027	5.325
<b>Kredi Kartı İşlem Hacmi Piyasa Payı (%)</b>	18,48	18,94	20,03	21,90	22,0
<b>Üye İşyeri Pazar Payı (%)</b>	15,78	16,61	19,18	21,66	23,7
<b>ADK Kullanım Oranı (%)</b>	67,0	67,5	72,9	77,0	82,4

Kaynak: Garanti Bankası Yıllık Raporlarından derlenmiştir (2002-2007).

Garanti Bankası'nın, konut kredileri pazarındaki sektör liderliği devam etmiş ve 2008 yılı %13,4 pazar payıyla tamamlanmıştır. Hizmet kalitesi ve uzmanlığa paralel olarak portföy, önceki yıla göre %25 oranında büyüyerek 5.208 milyon YTL'ye yükselmiştir. Garanti Bankası ürün çeşitliliği, dağıtım kanallarına verdiği önem, saha ekipleri ve üstün hizmet kalitesi başta olmak üzere "Mortgage Uzmanı Garanti" markasıyla fark yaratmıştır. 2008'de, müşterilerin farklı ihtiyaçları dikkate alınarak Türkiye'nin en geniş ürün yelpazesi geliştirilmeye devam edilmiş ve şubelerin sertifikalı mortgage uzmanlığı eğitimleri



geliştirilmiştir. Banka'nın konut kredileri portföyü, 2007 yılı sonundaki 4.166 milyon YTL'ye kıyasla 2008 sonunda %25 büyüyerek 5.208 milyon YTL'ye ulaşmış, %13,4 pazar payı sağlanmıştır. Garanti Bankası bir ilke daha imza atarak, Türkiye'nin ilk mortgage çağrı merkezi 444 EVİM'i 2008 Nisan ayında hayata geçirmiştir. 20 kişilik uzman bir ekiple, günde ortalama 400 kişiye hizmet vermeye başlayan çağrı merkezi 444 EVİM, gelen aramaları ortalama 10 saniyede karşılayan bir çağrı merkezi konumuna gelmiştir.

Garanti Bankası Özel Bankacılık iş kolu, Garanti Masters markasıyla, varlık büyüklüğü 250 bin ABD dolarının üzerindeki bireysel yatırımcılara hizmet vermektedir. Garanti Masters Özel Bankacılık, müşterilerine yenilikçi ve kişiye özel ürünlerle, risk profillerine uygun yatırım danışmanlığı ve bireysel bankacılık hizmeti sunmaktadır. 2008 yılında, Özel Bankacılık iş kolunda 6.143 adet müşteriyle 4.680 milyon YTL varlık bakiyesine ulaşılmıştır. Ayrıca, 775 milyon YTL mevcut müşterilerden, 860 milyon YTL ise yeni müşterilerden olmak üzere toplam 1.635 milyon YTL yeni kaynak girişi sağlanmıştır. Özel Bankacılık iş kolu, Banka'nın kaynak büyüklüğünün %5,8'ini oluşturmaktadır. 2007-2008 yıl sonu rakamları karşılaştırıldığında; müşteri adedinde %17 artışla 5.258'den 6.143'e, yönetilen varlık büyüklüğünde %27 büyümeyeyle 3.686 milyon YTL'den 4.680 milyon YTL'ye, kârlılıkta ise %40 artışla 26,8 milyon YTL'den 37,5 milyon YTL'ye ulaşılmıştır. 2008 yılında Özel Bankacılık müşteri ilişkileri yöneticilerine yönelik olarak teknik ve kişisel gelişim eğitimleri düzenlenmiştir. Birim ve şube çalışanlarına yurtiçi ve yurtdışında yıllık ortalama 13 gün eğitim olanağı sağlanmıştır.

2008 yılı sonunda, Şubesiz Bankacılık'ı kullanan aktif müşteri sayısı 1,2 milyonu geçmiştir. TBB verilerine göre, 2008 yılı dördüncü çeyreği itibariyle pazar payı %27 olan İnternet Bankacılığı aktif müşteri adedinde liderlik sürdürülmektedir. Garanti, İnternet Şubesi'nden gerçekleştirilen tüm finansal işlemlerde %37'lik pazar payı ile yine lider konumdadır. Mobil Bankacılık alanındaki liderlik, 130 bini geçen Garanti Cep Şubesi kullanıcı sayısı ile devam ettirilmektedir. Garanti Bankası müşterilerine, İnternet Şubesi'nde 200'den fazla işlem seçeneği sunmaktadır. Bireysel Bankacılık işlemlerinin %98'i, İnternet Şubesi'nden yapılabilmektedir. İnternet Şubesi'nden gerçekleştirilen toplam işlem adedi 2008'de 17 milyonun üzerindedir. 2008 yılı içinde İnternet Şubesi, Alo Garanti ve Paramatiklerden yapılan bankacılık ürünleri satışı tüm Banka genelinde %30'a ulaşmıştır. İnternet Şubesi'ne özel ek faiz avantajı sağlayan vadeli mevduat ürününün penetrasyonu 2007 sonuna göre adet bazında beş katına çıkmıştır. Şubesiz kanallara özel diğer bir ürün olan "Beş Dakikada Kredi" ürünü için 2008 yılı içinde toplam 1,5 milyonun üzerinde başvuru

gerçekleşmiştir. Türkiye’de ilk kez ATM’lerden kişiye özel teklifle, 2008 yılı içinde toplam 100.000’in üzerinde elementer sigorta ve hayat sigortası satışı gerçekleşmiştir. Para çekme işlemi haricinde 100’den fazla farklı işlem yapılabilen Paramatik ağı genişletilmiş ve toplam sayısı 2.581’e ulaşmıştır. Garanti Bankası’nın 2009 yılına dönük hedefleri Şubesiz Bankacılık’tan yararlanan aktif müşteri adedini 1,5 milyona yükseltmek, aktif banka müşterilerinin, Şubesiz Bankacılık (İnternet Şubesi ve Alo Garanti) aktif kullanım oranını %24’e yükseltmek, Paramatik kullanım oranını %50’ye çıkarmak, alternatif dağıtım kanallarından gerçekleştirilen ürün satış rakamını 4 milyonun üzerine çıkarmak, Şubesiz Bankacılık komisyon gelirini 100 milyon TL’ye yükseltmektir.

Ürün gamında Bonus, Flexi, Shop&Miles, Shop&Miles&Club, Privé, American Express ve Ticari kredi kartları bulunan Garanti Bankası, farklı ihtiyaçlara sahip müşterilerine özel, en uygun ürünlerle ulaşmayı ilke edinmiştir. Bu doğrultuda Garanti, 7,5 milyon kartla Türkiye’nin en fazla plastik karta sahip bankasıdır. Tablo 3.17. Garanti Bankası’nın birleşme öncesi ve sonrasındaki mevcut kredi kartı sayısını ve pazar payını göstermektedir. Tablo verilerine göre kredi kartı sayısı 1999 yılı itibariyle 671.000’den 2003’de 3.019.000 ulaşmış ve kredi kartında %77’lik bir oranda artış gözlenmiştir. Kredi kartı sayısına göre pazar payı 1999 yılı itibariyle %6,9’dan 2003 yılı itibariyle %15,2’ye çıkmıştır. Kredi kartı hacmindeki pazar payı ise 1999’da birleşme öncesinde %7,2’den birleşme sonrası 2003 yılında %19,2’lere ulaşmıştır. Portföy getirisini en iyi biçimde yönetebilmek amacıyla müşteri analizlerine büyük önem veren Garanti, Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) çalışmalarına teknolojiyi entegre ederek, gerek risk ölçümleri gerekse müşteri kârlılığı ve bağlılığı adına örnek ve lider çalışmalara imza atmaktadır. Türkiye’de VISA, MasterCard, JCB, American Express, CUP, Diners kartlarını kabul eden tek banka olma özelliğine de sahiptir. Garanti Bankası iş yerlerine POSmatik, Kolay Vezne, Ödeme Noktası, Kart Başvuru Noktası hizmetleri vermektedir. Tüm iş yerlerinin ödeme alanındaki her türlü ihtiyacını eksiksiz karşılayan Garanti Bankası ayrıca, e-ticaret ve [www.garantialisveris.com](http://www.garantialisveris.com) üzerinden e-perakende hizmetleri de vermekte; dial-up POS, ADSL POS, Mobil POS ve Sanal POS gibi farklı ödeme çözümleri sunmaktadır. 2008 yılında pazar payı %21,1 olan Garanti, 7,5 milyona ulaşan kart sayısı ile plastik kredi kartı sayısını en hızlı artıran kurum olmuş ve 2007 yılına göre %15,4 büyüme sağlamıştır. Son sekiz yıldaki büyüme oranı ise %622 düzeyinde gerçekleşmiştir. Faiz dışı gelir yaratma açısından çok önemli olan kredi kartları, banka komisyon gelirlerinin %54’ünü oluşturmaktadır. Garanti’nin tüm ürünleri, kullanıcı, işlem hacmi, üye işyeri ve POS adetleri bazında büyümeye devam etmiştir. Toplam 327.005 adet POS terminali ve 278.253 üye işyeriyle hizmet veren Garanti, işyeri cirosunda %22,3, alışveriş cirosunda %22,8 pazar

payıyla liderliğini sürdürmektedir. POS sayısında geçtiğimiz yıla göre %17 büyüyen Garanti, işyeri cirosunu ise %26 artırarak 38,3 milyar YTL'ye ulaşmıştır. Bonus Card Platformu, 2008 yılını ciro bazında %27,12 pazar payı ile lider bitirmiştir. Banka kartlarında yenilikçi projelerle alışveriş cirosunda %62,7 oranında büyüyen Garanti'nin, kart başına yapılan harcama ortalaması 170 YTL'ye ulaşmıştır. Garanti Bankası, pazarın üç katı alışveriş hacmiyle %23,5 pazar payına sahiptir. Garanti, kart adedinde %18 ciroda ise %45 oranında büyüme sağlamıştır.

**Tablo 3.17. Garanti Bankası Birleşme Öncesi ve Sonrası Kredi Kartı Pazar Payı**

	1999	2000	2001	2002	2003
<b>Kredi kartı sayısı (Bin)</b>	671	1.205	1.769	2.315	3.019
<b>Kredi kartı sayısı pazar payı (%)</b>	6,9	9,0	12,7	14,7	15,2
<b>Kredi kartı hacmi pazar payı (%)</b>	7,2	7,8	14,1	18,5	19,2

Kaynak: Garanti Bankası Yıllık Raporlarından derlenmiştir (2002-2007).

KOBİ Bankacılığı alanında Ocak-Aralık 2008 döneminde Garanti Bankası, hızlı şubeleşme ve yeni müşteri kazanımı stratejisi sonucunda KOBİ müşteri sayısını %21 oranında artırarak 914.000'den 1.104.000'e çıkarmıştır. KOBİ Bankacılığı 2008 yılı içinde 122 binden fazla KOBİ'ye 3,9 milyar YTL üzerinde yeni kredi sağlamış, toplam kredilerde ise %24 büyüyerek 6,8 milyar YTL düzeyine ulaşmıştır. Çalışma büyüklüğü aynı dönemde %25 artarak 14,5 milyar YTL olmuştur. Ticaret, sanayi, ziraat ve esnaf odalarıyla olan işbirliği güçlendirilmiş, 153 yeni odayla anlaşma yapılarak anlaşmalı oda sayısı 546'ya yükselmiştir.

Sektör ve müşteri odaklı stratejisi sayesinde birçok farklı sektörde faaliyet gösteren müşterilerinin ana bankası haline gelen Garanti Bankası, %22'lere ulaşan pazar payı ile ticari bankacılık iş kolunda akla ilk gelen banka konumuna ulaşmıştır. Ticari Bankacılık iş kolu, kaliteli hizmet ve geniş ürün yelpazesıyla fark yaratmaktadır. İş kolu aynı zamanda, etkin ilişki yönetimiyle birçok farklı sektörde faaliyet gösteren müşterilerinin bağlılığını artırmakta ve yeni müşteri kazanımını sağlamaktadır. Aktif müşteri ziyaretleri sırasında belirlenen sektör ve müşteri ihtiyaçlarına sağlanan uygun çözümlerle Garanti Bankası, 2008 yılında müşteri sayısını %18,4 artışla son bir yılda 31.779'dan 37.641'e çıkarmıştır. Bu artışa paralel çalışma büyüklüğü ise 23,3 milyar ABD dolarından 25,7 milyar ABD dolarına ulaşarak %10,4 oranında artış kaydetmiştir. Bu hacimle ticari iş kolunun Garanti Bankası iş hacmi içindeki payı %35 olarak gerçekleşmiştir. 2008 yılında ticari bankacılık aktif büyüklüğünde %52, toplam kredi hacminde (nakdi ve gayri nakdi) %38, toplam mevduatta %43 ve müşteri

sayısında %18,4 oranında büyüme sağlamıştır. Garanti Bankası'nı yoğun rekabette farklı kılan; etkin ilişki bankacılığı yönetimi, satış ekibinin kalitesi ve tecrübesi, zengin ürün ve hizmet yelpazesi, şubeleşmeyle birlikte yaygın hizmet noktası, teknolojik birikimi ve finansal iştirakleriyle yarattığı sinerji gibi özellikleri 2009 yılında da Ticari Bankacılığın en önemli itici gücü olmuştur.

Garanti Bankası'nın kurumsal bankacılık alanındaki piyasa liderliğini sürdürülebilir yapan başlıca unsurlar, etkin müşteri ilişkileri yönetimi, firmaya özel hizmet anlayışı ve çözüm ortaklığı yaklaşımıdır. Yeni müşteri kazanımının çok sınırlı olduğu kurumsal bankacılık iş kolu, temel stratejisini, müşterileriyle uzun vadeli işbirlikleri oluşturulması ve mevcut ilişkilerin daha da derinleştirilmesi üzerine inşa etmiştir. 2008 yılında Kurumsal Bankacılık iş kolu; toplam kredilerde (nakdi ve gayri nakdi) %32 ve toplam mevduat hacminde %57 oranında büyüme kaydederek başarılı performansını sürdürmüştür.

### **3.2.2.3. Süreçler Boyutu Analizi**

Performans karnesinin süreçler boyutu, işletmenin müşterileri için değer yaratırken hangi iş süreçlerinde mükemmelleşmesi gerektiğini irdelemektedir. Bu iş süreçleri faaliyetler, müşteriler, sosyal ilişkiler şeklinde işletmede incelenebilir. Garanti Bankası birleşmesinin performans karnesi süreç boyutu analizi, bankanın iş süreçlerinde merkezileşmesi, ar-ge uygulamaları yönündeki çalışmaları, kurumsal sosyal sorumluluk adına gerçekleştirdiği projeleri ve iş akış modelleri doğrultusunda almış olduğu önemli ödül, belge ve sertifikalar açısıyla değerlendirilecektir.

Garanti Bankası'nın merkezi operasyon ünitesi olan ABACUS, 2008 yıl sonunda ulaştığı %99 merkezileşme oranıyla Türkiye'de öncü konumdadır. ABACUS, Garanti'nin milyonlarca müşterisinin operasyonel işlemlerinin yüksek standartlarda gerçekleştirilmesini, şube ve müşterilerine 3.457 noktada 365 gün kesintisiz olarak nakit hizmeti verilmesini sağlamaktadır. Garanti, Türkiye'de merkezi operasyonu kuran ilk bankadır. ABACUS'ün yüksek standartların ardında sahip olduğu bu deneyim ve birikimin yanı sıra ileri teknoloji ile yetişmiş ve nitelikli insan kaynağı vardır. ABACUS'ün üstün hizmet anlayışıyla çalışan ekibi, 39'u CDCS sertifikalı (Dünya Ticaret Odası'nın açtığı sınavı kazanarak dış ticaret işlemlerindeki uzmanlığını uluslararası alanda kanıtlamış) olmak üzere toplam 1.020 kişiden oluşmaktadır. Tablo 3.18. birleşme sonrasına ait başlıca ABACUS göstergelerini göstermektedir. Tabloya göre yıllık işlem adetleri 2006 yılı itibarıyla 2003 yılına kıyasla %36

oranında bir artış göstermiştir. Aynı kıyaslamada işlem hacmi %61 oranında, ortalama aylık işlem sayısı %36 oranında ve kişi başı günlük ortalama işlem sayısı %34 oranında artış göstermiştir.

**Tablo 3.18. Garanti Bankası Birleşme Sonrası Başlıca ABACUS Göstergeleri**

	2003	2004	2005	2006
<b>Yıllık işlem adetleri</b>	30 milyon	35,5 milyon	38,7 milyon	46,9 milyon
<b>İşlem hacmi (ABD doları)</b>	172 milyar	249 milyar	348 milyar	448 milyar
<b>Merkezileşme oranı</b>	%94	%95	%95	%96
<b>Ortalama aylık işlem sayısı</b>	2.500.000	2.958.333	3.225.000	3.910.000
<b>Kişi başı günlük ortalama işlem sayısı</b>	165	193	209	251
<b>Toplam personel</b>	733	745	753	757

Kaynak: Garanti Bankası Yıllık Raporları, 2003-2006

ABACUS, Garanti Bankası'nın, tüm dış ticaret işlemlerini, her türlü kredi kullanımını, EFT dahil tüm ödemelerini, kredi kartı fiziki form/başvuru giriş işlemlerini, tüm kart basım işlemlerini, merkezi haciz ve sorgulama mektupları sürecini, POS başvuru ve kurulum süreci takibini, fiziki ve elektronik arşiv işlemlerini, çek ve senet işlemlerini, SWIFT işlemlerini, nakit toplama ve dağıtmayı kapsayan nakit destek hizmetini, toplu maaş ödemeleri/toplu havale ve EFT işlemlerini, yatırım hesabı açılış ve virman işlemlerinin operasyonunu, kredi kartları satış sonrası destek hizmetlerini, şubelerinden ve Genel Müdürlük Birimlerinden mevzuat ve bankacılık uygulamalarına ilişkin olarak gelen her türlü sorunun cevaplandırılmasını, mevzuat değişikliklerini takip ederek Banka'nın bilgilendirilmesi ve eğitim verilmesi faaliyetlerini yürütmektedir. Tablo 3.19.'da görüldüğü üzere başlıca ABACUS göstergeleri incelenirse 2008 yılı verilerine göre yıllık işlem adedi ve işlem hacmi rakamları, Garanti Bankası'nın iki yıl öncesine kıyasla merkezileşme oranının artışı göstermektedir.

**Tablo 3.19. Başlıca ABACUS Göstergeleri**

	2006	2007	2008
<b>Yıllık işlem adetleri</b>	46.9 milyon	51 milyon	54 milyon
<b>İşlem hacmi (ABD doları)</b>	448 milyar	625 milyar	820 milyar
<b>Ortalama aylık işlem sayısı</b>	3.91 milyon	4.25 milyon	4.5 milyon

Kaynak: Garanti Bankası Yıllık Raporları, 2008

Garanti Bankası, müşteri odaklı hizmet kültürü ve yenilikçi yaklaşımıyla, müşteri ihtiyaçlarına en uygun ürün ve hizmetleri sunarak müşterileriyle uzun vadeli ilişkiler kurmayı temel iş felsefesi olarak belirlemiştir. Banka bu doğrultuda, müşteri ve pazar araştırmalarına büyük önem vermekte ve araştırma faaliyetlerine bazı temel hedefler doğrultusunda devam etmektedir. Bu temel hedefler; müşteri deneyimini en üst sınırlara taşıyarak Garanti farkını hissettirmek, müşteri memnuniyetini ve müşteri bağlılığını ölçmek, müşterilerin gözünde “Garanti” markasının rekabet içindeki konumunu belirlemektir.

Yurtdışında pek çok büyük finans kuruluşu tarafından da uygulanan, müşterilerin memnuniyetinin ve bağlılığının ölçümlendiği Net Tavsiye Skoru (NTS) araştırmasıyla dört bin adet Bireysel Bankacılık ve dört bin adet KOBİ Bankacılığı müşterisinin Garanti Bankası'nı tavsiye etme düzeyi sorgulanmıştır. Reklam ve Marka imaj ölçümlemesini amaçlayan Adremarker araştırması ve müşteri beklentileriyle memnuniyet düzeyinin ölçümlendiği iş kolu araştırmalarına da bu dönemde devam edilmiştir. Müşterilerin gözünde Garanti'yi farklı kılan hizmet kalitesinin ölçülmesi ve sürekliliğinin sağlanması amacıyla oluşturulan Müşteri Odaklılık Endeksi (MOE) 2008 yılı itibarıyla uygulamaya alınmıştır. Çeyrek dönemler itibarıyla her bir şube için hesaplanan MOE skoruyla tüm şubelerde müşteri odaklı, hızlı ve kesintisiz hizmet uygulamalarının standart hale getirilmesi hedeflenmektedir. Müşteri Odaklılık Endeksi'ne girdi oluşturan Gizli Müşteri Araştırması da tüm şubeleri kapsayan bir biçimde 2008 yılında uygulamaya alınmıştır. Ancak tüm bu çalışmalar hakkındaki bilgilere, bankaların izledikleri gizlilik politikaları gereğince ulaşamamıştır.

2008 yılında yapılan bu kapsamdaki araştırmalar şunlardır:

- Reklam ve Banka İmaj İzleme Araştırması (Adremarker)
- Genel Marka Algısı Araştırması (Brand Index)
- Marka Araştırması (Censydiam)
- Sponsorluk Araştırmaları
- İnsan Kaynakları Kampüs Faaliyetleri Araştırması
- İnsan Kaynakları Kurum İçi İletişim Araştırması
- Bireysel Bankacılık Net Tavsiye Skoru Araştırması (NTS)
- KOBİ Bankacılığı Net Tavsiye Skoru Araştırması (NTS)
- KOBİ Bankacılığı Çalışan İş Kolu Anketi
- Banka Gizli Müşteri Araştırması
- Konut Finansmanı Gizli Müşteri Araştırması
- Konut Finansmanı Satış Sonrası Memnuniyet Araştırması

- Konut Finansmanı Müşteri İhtiyaç ve Beklentileri Araştırması
- Ulusal Müşteri Memnuniyeti Endeksi Araştırmasıdır.

Bu araştırmaların sonuçlarına göre, müşterilerin Garanti Bankası'nı tercih etmelerinde, müşteri ihtiyaçlarına en uygun ürün ve hizmetleri sunan, müşteri ihtiyaçlarını önemseyen, teknolojik altyapısı güçlü ve yenilikçi bir banka olması, temel nedenler olarak ortaya çıkmış ve rekabet içinde "Garanti" markasını müşterilerin gözünde farklılaştırmıştır. Bunların yanı sıra, gelişmiş internet bankacılığı hizmetleri ve kredi kartı programlarının sunduğu avantajlar da, Garanti'nin müşteriler tarafından öncelikli olarak tercih edilmesinde önemli rol oynamıştır.

Kurumsal sosyal sorumluluk ilkesi, iş hayatının her alanında temel unsur olarak kabul görmeye başlamıştır. Misyonunu sadece bankacılık hizmetleriyle sınırlı tutmaktan kaçınan Garanti Bankası, toplum için yarattığı değerleri sürekli ve önemli ölçüde geliştirme amacına sıkı şekilde bağlıdır. Bu bağlamda Garanti Bankası, eğitim, sanat, kültür, spor, çevre ve sosyal sorumluluk alanlarına uzun soluklu destek sağlayarak, hem bireyin hem de toplumun vizyonunu geliştirmeyi hedeflemektedir. Garanti Bankası, toplumun genel refahının yükselmesinde eğitimin oynadığı rolün bilinciyle, bu konudaki duyarlılığının ve uzun soluklu yatırımının bir göstergesi olarak, 2008 yılında Öğretmen Akademisi Vakfı'nı kurmuştur. Vakfın amacı, gelecek nesli yetiştiren öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimine hizmet ederken öğretmenlerin toplum içinde hak ettikleri saygı ve itibara kavuşmalarına yardımcı olmaktır. Bu anlayıştan hareketle, Vakfın ilk girişimi olan Öğretmenin Sınırı Yok Projesi, analitik düşünce ve araştırmayı teşvik etmek yoluyla mevcut eğitim modeline katkıda bulunmayı hedeflemektedir. Garanti Bankası, Erkek Milli Basketbol Takımı'na sağladığı sponsorluk kapsamında, öğrencilere basketbol öğretmek amacıyla 2001 yılında hayata geçirilen 12 Dev Adam Basketbol Okulları projesinin de sponsorluğunu üstlenmiştir. Şu ana kadar yaklaşık 25.000 genç sporcu, bu program çerçevesinde eğitim görmüştür. Garanti Bankası, NBA Amerikan Ulusal Basketbol Ligi'nin Türkiye'deki etkinliklerinin ana sponsoru olarak, basketbol sporunu teşvik etmek amacıyla Sınır Tanımayan Basketbol Kampı projesine ev sahipliği yapmıştır. Proje çerçevesinde 19 yaş ve altı grubundaki genç basketbol oyuncuları bir araya getirilmiştir. Böylece ilk kez, mahalli düzeyde sosyal değişimi olumlu anlamda tetikleyen toplumsal bir hizmet programı oluşturmak amaçlanmıştır.

Garanti Bankası, NBA Yetenek Avı etkinliğiyle, basketboldaki yeteneklerini filme alıp videolarını online göndererek yarışmaya katılan 13-18 yaş arası oyuncuları, ödül olarak

Orlando'daki beş günlük eğitim kampına göndermiştir. Yarışmanın galipleri, kamptaki 80'den fazla genç oyuncuya katılarak basketbol eğitimi alma fırsatını yakalamıştır. Söz konusu yarışma, beş haftada 1.700 başvuruyla, kendi alanında bir ilke imza atmıştır. Garanti, 2003 yılından bu yana Toplum Gönüllüleri Vakfı'nın hayata geçirdiği faaliyetlerin ana sponsorudur. Vakfın vizyonu, gençlerin katılımı ve öncülüğüyle toplumsal barış, dayanışma ve değişimi gerçekleştirmektir. Garanti Bankası, Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği (ÇYDD) ve Milliyet gazetesinin hayata geçirdiği Baba Beni Okula Gönder Projesi kapsamında, 2006 yılından bu yana sağladığı destekle, her yıl 100 kız öğrenciye öğrenim bursu vermektedir. Garanti Bankası son üç yıldır Türkiye'nin kadın girişimcilerine destek olmaktadır. Bu amaca yönelik olarak Ekonomist dergisinin ortaklığıyla, "Türkiye'nin Kadın Girişimcisi Yarışması"nı düzenlemektedir. Ayrıca, Türkiye Kadın Girişimciler Derneği (KAGİDER) ile birlikte "Kadın Girişimci Buluşmaları"nı gerçekleştirmekte, toplantılarda, pazarlama, geleceğin trendleri, AB ile entegrasyon, teknoloji, kişisel imaja ilişkin ipuçları gibi konular tartışılmaktadır.

Garanti Bankası Sanatı, Kültürü ve Türkiye'nin Kültürel Mirasını Destekleyen Projeler de gerçekleştirmiştir. Platform Garanti Güncel Sanat Merkezi, Garanti Galeri ve Osmanlı Bankası Müzesi bunlara örnek olarak gösterilebilir. Çağdaş sanatları ve mimarlığı destekleyen Platform Garanti Güncel Sanat Merkezi, ziyaretçilere, dünyanın her yerinden gelen çağdaş sanat sergilerini keşfetme olanağı sunmaya odaklanmıştır. 6.500 yayından oluşan kütüphanesiyle bir araştırma merkezi olarak da faaliyet gösteren Platform, Türkiye'deki sanatçılar için kaynak görevi üstlenmektedir. Garanti Galeri, mimarlık ve tasarım alanlarındaki farklı konseptlerin, sergiler ve yan etkinlikler aracılığıyla tartışıldığı bir platform sunmaktadır. Osmanlı Bankası Müzesi (OBM), Osmanlı Bankası'nın geniş arşivindeki zengin bilgilerden hareketle, bankanın tarihine ışık tutmaktadır. Amacı sadece bir bankacılık müzesi olmaktan öteye geçerek, çok daha geniş bağlamda bir sosyal tarih bilinci oluşturmaktır. Platform'un Beyoğlu'ndaki ve OBM'nin Karaköy'deki tarihi binaları yakın gelecekte restore edilerek, İstanbul'un yeni kültür merkezleri olarak hizmet verecektir. Garanti Galeri, Platform ve OBM, mimari düzenlemeler, misyonlarını ve organizasyon yapılarını yeniden tanımlamayı amaçlamaktadır. İstanbul Modern Çağdaş Sanat Müzesi, Türkiye'nin ilk ve tek çağdaş sanat müzesidir. Garanti Bankası, İstanbul Modern'in eğitim programının sponsorluğunu üstlenmiştir. Söz konusu eğitim programının hedefi, sanatı bilen, sanata aktif şekilde katılan yaratıcı ve sorgulayıcı bireyler yetiştirilmesinde merkezi bir rol oynamak, sınıf eğitimini desteklemektir.



Müzikseverlerin caz müziği ufkunu genişletmeyi amaçlayan Garanti Bankası, Türkiye’de cazın önde gelen sponsorları arasındadır. Garanti, son 11 yıldır, İstanbul Kültür ve Sanat Vakfı tarafından düzenlenen Uluslararası İstanbul Caz Festivali’nin ana sponsorluğunu yapmaktadır. İstanbul Jazz Center konserlerinin arkasında da Garanti’nin desteği yer almakta, dinleyicilere dünyaca tanınmış caz sanatçıları dinleme fırsatı verilmektedir. Banka ayrıca, İstanbul’un en önemli müzik merkezlerinden Babylon’un sponsorudur ve müzikseverlere başta caz ve nu caz olmak üzere çeşitli müzikleri dinleme olanağı tanımaktadır. Garanti, caz alanındaki desteğini “Garanti Caz Yeşili” sloganıyla sürdürmektedir. Garanti Bankası, 2008 yılında, dünyanın en ünlü müzikallerinden birisi olan Mamma Mia’yı ilk kez Türkiye’ye getirerek, sanat ve kültür alanındaki öncü konumunu devam ettirmiştir. Likya Yolu, Fethiye’den Antalya’ya uzanan 500 kilometrelik uzun mesafe yürüyüş yoludur. Garanti, Likya Yolu üzerinde rehberli bir yürüyüş yapılmasını kolaylaştıran yol işaretleme çalışmalarını üstlenmiştir. Ayrıca proje kapsamında 2006 yılında hazırladığı Likya Yolu kılavuz kitabıyla, bölgede turizme katkı sağlamıştır.

Garanti Bankası ulusal sporun başarılarını uluslararası arenada destekleyen hizmetler sunmaktadır. Garanti, kendisinin de benimsediği değerler olan takım çalışması, kendini adama, güven ve disiplin değerlerini yansıtan basketbol sporunun sıkı bir destekçisidir. Banka, 2001 yılından bu yana 12 Dev Adam (A Milli Erkek Basketbol Takımı) ve 2005 yılından bu yana Potanın Perileri’nin (A Milli Bayan Basketbol Takımı) ana sponsorudur. Garanti, 2008 yılında, A Milli Erkek Futbol Takımı’nın ana sponsorları arasına katılarak, sporun desteklenmesi amacına bağlılığını, daha geniş alanlara taşımıştır. Milli Takım’ı temsil etmek ve rekabet, azim ve takım ruhu gibi değerleri yansıtmak üzere, milli futbolcularımıza Türko adını veren iletişim kampanyasını başlatmıştır. Garanti Bankası çevresel açıdan sürdürülebilir toplum yaratmak ve sürdürülebilirliği artırmak amacıyla WWF-Türkiye (Doğal Hayatı Koruma Vakfı) ile ortak projeler gerçekleştirmektedir. Garanti Bankası, 1992 yılından bu yana Doğal Hayatı Koruma Vakfı’nın (WWF-Türkiye) ana sponsorluğunu yapmakta, doğal kaynakların korunmasına ve halkın çevreye ilişkin konularda bilinçlenmesine destek sağlamaktadır. Garanti ve WWF-Türkiye’nin birlikte yürüttüğü pek çok projeden birisi olan ve 2007 yılında kullanıma sunulan Çevreye Duyarlı Bonus Card, kart sahiplerine, kazandıkları bonusun bir kısmıyla WWFTürkiye’nin doğayı koruma çalışmalarına katkıda bulunma olanağı vermektedir.

Kurumsal gönüllülük adına Deniz Yıldızları Projesi, 1998 yılından bu yana Garanti’nin çalışanları, müşterileri ve dostlarının bağışlarıyla desteklenmektedir. Proje

kapsamında inşa edilen dört okulda, yılda 3.000 öğrencinin eğitilmesi hedeflenmektedir. Müşteriler için değer yaratan hizmetler kapsamında Garanti Bankası, Garanti Anadolu Sohbetleri (GAS) adında buluşmalar yapmaktadır. Garanti, 2002 yılında, Türkiye'nin çeşitli illerindeki KOBİ'leri ve yerel yönetim temsilcilerini bir araya getirmek amacıyla "Garanti Anadolu Sohbetleri" adında bir dizi toplantı düzenlemeye başlamıştır. Söz konusu toplantılar, konularında uzman profesyonellerin, değişmekte olan ekonomi ve piyasa koşullarını tartışarak bölgesel ve uluslararası fırsatları değerlendirmelerini, potansiyel iş alanlarını keşfetmelerini, KOBİ'lerin ve yerel yöneticilerin kendi bölgeleri için birlikte çözüm bulmalarını kolaylaştırmaktadır. Bugüne kadar bu bağlamda, 18.500 KOBİ ile bir araya gelinmiştir.

Garanti Bankası'nın 2008 yılı itibariyle almış olduğu ödüller aşağıda özetlenmiştir. Garanti Bankası 2008'de de sürdürdüğü güçlü bilanço büyümesi ve yüksek kârlılığı ile bankacılık ve sermaye piyasalarının mükemmellik standartlarının belirlenmesine öncülük eden Euromoney Mükemmellik Ödülüne (The Euromoney Award for Excellence) 2008'de, dokuzuncu kez layık görülmüş ve bir kez daha Türkiye'nin En İyi Bankası seçilmiştir. Güçlü yönetimi ve tedbirli risk yaklaşımlarıyla Garanti Bankası, The Banker dergisi tarafından Yılın Bankası (The Bank of the Year 2008) Ödülüne layık görülmüştür.

Dünyanın önde gelen bankaları tarafından verilen Straight Through Processing (STP/Uçtan Uca Otomasyon) Mükemmellik Ödüllerini, 2007 yılında da Garanti Bankası almıştır. Garanti, 2007'de gerçekleştirilen ABD doları ödemelerindeki %98 hatasızlık oranıyla Deutsche Bank tarafından altıncı kez, The Bank of New York Mellon ve Türkiye'de bu sene sadece iki bankaya ödül veren JP Morgan Chase Bank NA tarafından dördüncü kez, %99 hatasızlık oranıyla Citibank tarafından ikinci kez ve %97 hatasızlık oranıyla Standard Chartered Bank tarafından ikinci kez STP Mükemmellik Ödülünü almıştır. Aynı yıl gerçekleşen avro ödemelerinde ise %97 hatasızlık oranı ile altıncı kez Deutsche Bank'tan ödüle layık görülmüştür. Türkiye'de ilk defa verilen Dresdner Bank STP Mükemmellik Ödülü de avro ödemelerinde %95'in üzerinde hatasızlık oranıyla yine Garanti Bankası'nın olmuştur.

2007 yılında Euromoney Private Banking araştırmasında "Best Private Bank for Super Affluent and Relationship Management" Ödülünü alan Garanti Masters Özel Bankacılık, 2008 yılında da Euromoney tarafından "Best Local Private Bank" seçilmiştir. Tüm dünyada kredi hacimlerinde önemli düşüşlerin yaşandığı bir dönemde Garanti Bankası'nın proje ve satınalma finansmanı alanında yürüttüğü çalışmalar uluslararası düzeyde de takdirle karşılanmıştır. ACQ Finance Magazine, Garanti Bankası'nı satınalma finansmanı alanında

tüm dünyada “Bank of the Year” (Yılın Bankası) seçerken, Migros satın alımına sağlanan finansman da “Deal of the Year” (Yılın Finansmanı) Ödülüne layık görülmüştür.

Garanti Bankası, Euromoney dergisi tarafından Ekim 2008’de, Türkiye’deki En İyi Yatırım Bankası kategorisinde “Liquid Real Estate Award 2008” ile ödüllendirilmiştir. Garanti, Fark Yaratan Uygulamalar kategorisinde, Türkiye Personel Yönetimi Derneği (PERYÖN) tarafından ilk defa verilen İnsan Yönetimi Ödülüne, geliştirdiği Yıldız İnsan Kaynakları Modeli çalışmasıyla layık görülmüştür. Şirketlerin insan kaynakları uygulamalarının kalitesini belgeleyen uluslararası IIP (Investors in People/İnsana Yatırım Yapanlar) başarı sertifikasını 2005 yılında alarak Türkiye’de bir ilki gerçekleştiren Garanti, üç yılda bir yapılan uygunluk ve yeterlilik çalışmasını başarıyla tamamlayarak IIP sertifikasını yenilemiştir. Böylece Banka’nın dünya standartlarındaki İK uygulamalarını aynen sürdürdüğü ve niteliğini koruduğu bir kez daha tescil edilmiştir.

Güçlü ve güvenli bilgi işlem altyapısını yeni teknolojilerle birleştiren ve internet sitesi aracılığıyla müşterilerine bankacılık işlemlerini hızlı ve güvenli bir ortamda rahatlıkla gerçekleştirme olanağı sunmaya devam eden Garanti, bu alandaki liderliğini, 2008 yılında da yurtiçi ve yurtdışında kazandığı sayısız ödülle pekiştirmiştir. Dünyanın en saygın iş ve finans dergilerinden Global Finance tarafından bu yıl sekizinci kez gerçekleştirilen Dünyanın En İyi İnternet Bankaları 2008 (World’s Best Interbank Banks for 2008) değerlendirmesinde garanti.com.tr iki ödüle layık görülmüş ve tüm dünya bankaları arasında, En İyi Bireysel Kredi Sitesi (Best Online Consumer Credit Site) ve En İyi Bütünleşik Bireysel Banka Sitesi (Best Integrated Consumer Bank Site) kategorilerinde birinci seçilmiştir. Garanti Bankası, ayrıca Avrupa’nın En İyi İnternet Bankaları 2008 değerlendirmesinde En İyi Bireysel İnternet Bankası, En İyi Kurumsal İnternet Bankası, En İyi İnternet Sitesi Tasarımı, En İyi Güvenlik İnisyatifi, En İyi İnternette Fatura Ödeme ve Gösterim Sistemi, En İyi Bütünleşik Bireysel Sitesi, En İyi İnternette Bireysel Kredi Modeli, En İyi İnternette Vadeli Mevduat Kazanımı gibi kategorilerde de ödül alarak toplam 10 ödülle birçok uluslararası rakibini geride bırakarak, Avrupa’nın en fazla ödül alan bankası unvanını da elde etmiştir.

Garanti’nin İnternet Şubesi [www.garanti.com.tr](http://www.garanti.com.tr), 2007 Altın Örümcek Web Ödüllerinde, Türkiye’nin “En İyi Web Sitesi” seçilmiştir. “Çevrimiçi Bankacılık” kategorisinde de birinci olan Garanti, İnternet Şubesi’nin 10. yılı için yapılan ve Roberto Carlos’un kullanıldığı reklam kampanyasına paralel gerçekleştirilen [www.yazikdegilmicarlosa.com](http://www.yazikdegilmicarlosa.com) web sitesi ile de Advergame/Kampanya kategorisinde

birincilik ödülüne layık görülmüştür. Türkiye'nin en çok ziyaret edilen yatırım sitesi olan [www.paragaranti.com](http://www.paragaranti.com) ise Finansal Servisler kategorisinde birincilik ödülünü almıştır. Ayrıca, üye işyerlerine online hizmet verip kesintisiz iletişim sağlayabilmek için kurulan Garanti POS sitesi Altın Örümcek Finansal Servisler kategorisinde ikinci seçilmiştir.

Garanti Bankası Çağrı Merkezi bu yıl CCF tarafından düzenlenen, "European Call Centre Awards 2008" yarışmasında "En İyi Dış Arama Ekibi & Kampanya Yönetimi" kategorisinde birinciliği alırken "En İyi Gelişim Stratejisi" kategorisinde de "En Övgüye Değer" bulunmuştur. Garanti Bankası ayrıca, interaktif pazarlama yaklaşımı ve sektördeki öncü konumu nedeniyle, Marketing Türkiye, MMI ve IP dergilerinin organize ettiği Türkiye'nin tek interaktif pazarlama yarışması Grand Interactive Awards kapsamında "Türk Telekom Özel Ödülü"nü almıştır. Türkiye'nin olduğu gibi Romanya'nın da ilk çipli ve çok markalı kredi kartı olan Bonus Card, Romanya'da NoCash tarafından "En İyi Kredi Kartı Lansmanı" seçilmiştir. [www.bonuscard.ro](http://www.bonuscard.ro) ise Web Marketing Association tarafından "Web Sitesi Geliştirmede Üstün Başarı" Ödülünü almıştır.

Temassız ödeme konusunda sadece Türkiye'de değil dünyada da öncü kurumlar arasında gösterilen Garanti Ödeme Sistemleri, 2007 yılında dünyada bir ilke imza atarak müşterilerine sunduğu Bonus Trink Sticker ile dünya çapında birçok ödüle layık görülmüştür. Bonus Trink, kart dünyasının en köklü ve prestijli yayınlarından Card International Global Award kapsamında Sadakat Programlarında En İyi Yenilik Ödülüne layık görülmüştür. MasterCard tarafından bu yıl dokuzuncusu düzenlenen Affinity & Co-Branding Conference kapsamında yapılan ödül töreninde Bonus Trink Card, En İyi Ödeme Teknolojisi Kullanımı Ödülünün sahibi olmuştur. 2008 yılında Türkiye'den sonra Romanya'nın da ilk temassız kredi kartı olarak kullanıma sunulan Bonus Trink Card, Money Channel tarafından "En İyi Bankacılık Ürünü" seçilmiştir.

Garanti Bankası'nın Şubat 2006'da kullanıma sunduğu yenilikçi ve esnek kredi kartı Flexi, 2008 yılında dünya çapında birçok ödüle layık görülmüştür. Bonus, taksit, kampanya, faiz ve görüntüsünü kişisel tercihler doğrultusunda müşterilerin belirleyebildiği Flexi Card, tasarımda sunduğu esneklikle Visa'dan, VISA Europe Ödülünü alarak Türkiye'de Yenilikçi Tasarım kategorisinde ödül alan ilk kredi kartı olmuştur. Flexi Card ayrıca 13. Sesames Ödülleri kapsamında, Müşteri Sadakati Programları arasında En İyi Kredi Kartı seçilirken, Flexi Card internet sitesi, bu yıl 14.'sü düzenlenen American Communicator Awards kapsamında, Finansal Servisler, Pazarlama, Yapı ve Dizayn kategorilerinde Gold Award of

Excellence Ödülüne layık görülmüştür. American Communicator Awards'ta Shop&Miles Finansal Servisler ve Pazarlama dallarında Silver Award ödülleri almıştır.

Şirketlerin, çalışanlarını veya bayilerini ödüllendirmek için geleneksel para ödülleri ve hediye çekleri yerine, kart sahibine istediği zaman ve istediği yerde alışveriş yapma zevkini ve keyfini sağlamak amacıyla tasarlanan ön ödemeli şirket kartları, bu yıl ikincisi düzenlenen MasterCard Europe Prepaid Conference'da "Avrupa'nın En İyi Ön Ödemeli Şirket Kartı" Ödülüne layık görülmüştür. 2004 yılından bu yana Visa'dan en yüksek ticari kart kullanımı konusunda ödül alan Garanti Ödeme Sistemleri, 2007 yılı değerlendirmeleri sonrasında 2008'de de "Ticari Kart Alışveriş Hacminde Lider Banka" seçilmiştir. Trade & Forfaiting Review tarafından Ağustos 2008'de yayınlanan araştırmada, GarantiBank International dünyanın en iyi ticaret finansmanı bankaları arasında yer almıştır. GBI, Tahıl ve Gübre Grubu alanında dünyanın en iyi ikinci bankası, Metal ve Maden Grubu alanında dünyanın en iyi üçüncü bankası, Orta ve Doğu Avrupa'da dış ticaret bankacılığı alanında dünyanın en iyi üçüncü bankası seçilmiştir. Garanti Yatırım, Ekim 2008'de uluslar arası finans dergisi Global Finance tarafından ikinci kez En İyi Yatırım Bankacılığı Kuruluşu olarak seçildi. Capital dergisi "2008 yılı için başlattığı Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri araştırması geçen sene olduğu gibi yine Türkiye'nin En Beğenilen Leasing Şirketi olarak Garanti Leasing'i seçti.

Garanti Emeklilik 2006 ve 2007'de olduğu gibi 2008'de de Capital dergisi tarafından "En Beğenilen Bireysel Emeklilik Şirketi" seçilmiştir. 2008 yılında, Microsoft'un 1997 yılından itibaren verdiği "Convergence 2008 Service Industry Leadership Ödülü" Garanti Emeklilik'in olmuştur. Böylelikle Microsoft CRM yazılımını organizasyona ölçülebilir faydalar sağlayacak yönde, teknolojik olarak iş alanına yaratıcı bir biçimde adapte eden Garanti Emeklilik, Avrupa, Ortadoğu ve Afrika Bölgesinin "En İyi Hizmet Şirketi" seçilmiştir. Garanti Emeklilik internet sitesi [www.garantiemeklilik.com.tr](http://www.garantiemeklilik.com.tr) ise 2008 yılında, International Academy of the Visual Arts kuruluşu tarafından 14'üncüsü düzenlenen Annual Communicator Awards yarışmasında "Finansal Hizmetlerde Mükemmellik" ve "Sigorta Hizmetlerinde Mükemmellik" kategorilerinde iki ayrı ödül almıştır. Nisan 2008'de hayata geçirilen Hobi Kulüpleri projesinin buluşma noktası olan [www.hobimlemutluyum.com](http://www.hobimlemutluyum.com), web site tasarımında en yüksek standartları temel alan Interactive Media Awards yarışmasında yüzlerce ulusal ve uluslararası şirket arasından sıyrılarak Yaşam Tarzı kategorisinde "Üstün Başarı Ödülü"ne layık görülmüştür. Garanti Teknoloji, Bonus Trink Sticker çalışması ile Belçika'da düzenlenen Cards&Payments Europe 2008 konferansında, Uluslararası Projeler arasında En İyi İnovasyon (Best Innovation in a Loyalty Programme) Ödülünü kazanmıştır.

Garanti Teknoloji “Smart Sticker” çalışması ile bu yıl 15’incisi düzenlenen Billing&Information Management Systems 2008 konferansında, En İyi Elektronik/Mobil-Ticaret/Ödeme/Tahsilat Implementasyonu Ödülünü kazanmıştır.

### 3.2.2.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu Analizi

Etkinlik ve verimlilik, Garanti insan kaynakları stratejisinin temel belirleyicileridir. Düzenli ve somut kriterlere dayalı olarak şeffaf bir biçimde yapılan değerlendirmeler ve geri bildirimlerle organizasyonun sürekli gelişimine destek olunmaktadır. Bu kapsamda, Banka yöneticileri için 2008 yılında İnsan Kaynakları Endeksi ve 360 Derece adında iki önemli uygulama hayata geçirilmiştir. İnsan Kaynakları Endeksi, organizasyon bazlı somut ölçülebilir kriterlerle (devinim, içerden terfiler, eğitim oranları vs), yöneticilerin performans değerlendirmelerini etkileyen somut bir raporlama olarak kullanılmaya başlanmıştır. 580 şube, birim, bölge yöneticisine, yönetsel yetkinlikleri bazında 360 Derece uygulaması yapılarak, kişisel geri bildirimler verilmiştir. Bu geri bildirimler, gerek kişisel gelişim eğitimleri, gerekse koçluk uygulamaları gibi gelişim araçlarıyla desteklenmektedir.

**Tablo 3.20. Garanti Bankası Birleşme Öncesi ve Sonrası Şube ve Personel Sayıları**

	1998	1999	2000***	2001	2002
<b>Personel sayısı* (A+B)</b>	6.074	6.014	5.604	6.173	6.592
<b>Personel sayısı* (B)</b>	5.114	4.813	4.207	6.173	6.592
<b>Sözleşmeli çalışan sayısı** (A)</b>	960	1.201	1.397	-	-
<b>Şube sayısı</b>	225	233	264	319	323
<b>Şube başına personel sayısı*</b>	27,00	25,81	21,23	19,35	20,41

\* Güvenlik görevlileri hariç

(A) Sözleşmeli çalışan sayısı

(B) Kadrolu çalışan sayısı

\*\* Sözleşmeli çalışanlar, 1998 ve 1999 yılı sonunda Temaks, 2000 yılı sonunda ise Yön Şirketi bünyesindeydiler.

\*\*\* 1 Mayıs 2000 tarihinde Abacus kurulmuştur.

Kaynak: Garanti Bankası Yıllık Raporları, 2003

Garanti Bankası, çalışanlarını, görevlerinin gerektirdiği teknik bilgi düzeyine ulaşabilmeleri için özel tasarlanan eğitim programlarıyla sürekli olarak desteklemeye devam etmektedir. 2008 yılında kişi başı ortalama eğitim süresi 8,5 güne yükselmiş ve çalışanların %85’ine sınıf içi eğitimlerle destek verilmiştir. Garanti ailesine yeni katılan ya da Banka içinde kariyer değişikliği yapan çalışanların yeni görevlerine her yönden çabuk adapte

olmasını sağlayan zorunlu kariyer eğitim programları düzenlenmiş ve 6.600 kişi bu programlara katılmıştır. Bunun yanı sıra, çalışanların kendi seçimleri ile katıldıkları eğitimlerden de 11.000 kişi yararlanmıştır. Tablo 3.20. Garanti Bankası'nın birleşme öncesi ve sonrasına ait şube ve personel sayılarını göstermektedir. Tabloya göre personel sayısı birleşme sonrasında 2002'de birleşme öncesi 1998 yılına kıyasla %7 oranında artış gösterirken şube sayısı ise %30 oranında bir artış göstermiştir.

Tablo 3.21. Garanti Bankası'nın personel profili hakkında bilgi vermektedir. Birleşme sonrasında 2003 yılı itibariyle personel sayısı 7.576 iken 2008 yılı itibariyle bu sayı 15.285'e çıkmıştır. Şube sayılarında ise neredeyse %50 oranında bir artış gözlenmiştir. 2003 yılında şube sayısı 343 iken 2008 yılında 724 olmuştur.

**Tablo 3.21. Garanti Bankası Personel Profili**

	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<b>Personel sayısı*</b>	7.576	8.513	9.850	11.158	13.631	15.285
<b>Şube sayısı</b>	343	384	437	487	592	724
<b>Şube başına personel sayısı*</b>	22,08	22,16	22,54	22,91	23,02	21,11
<b>Kariyer fırsatları programı</b>	22	36	48	97	167	87
<b>Toplam yükselme</b>	191	244	520	813	1.050	3.130

\* Güvenlik görevlisi hariç

Kaynak: Garanti Bankası Yıllık Raporları, 2008

2008 yılında, Banka stratejileri paralelinde ve iş kollarının ihtiyaçları doğrultusunda yeni eğitimler tasarlanmış ve uygulamaya geçirilmiştir. Yaygın olarak gerçekleştirilen İlişki Yönetimi ve Yatırım Danışmanlığı eğitim programlarıyla müşteri deneyiminin artırılması, Kredi Süreci Liderliği ile de risk ve kredi bakış açısının ileri düzeye taşınması hedeflenmiştir. Garanti, 2008 yılında, çalışanların ihtiyaçları ve iş kollarının hedefleri paralelinde eğitim yaklaşımını yenilemiş, tam zamanlı bir iç eğitici kadrosu oluşturmuş ve işbaşı eğitime destek olacak özel şubeler belirlemiştir. Bu şekilde, eğitimlerin saha uygulamaları artırılmış ve tecrübe odaklı eğitimlere daha çok ağırlık verilmiştir. Garanti çalışanları, sınıf içi eğitimlerin yanı sıra teknoloji tabanlı eğitimlerle de desteklenmektedir. 2008 yılında sınıf içi ve e-öğrenmenin karma olarak kullanıldığı eğitimler tasarlanmaya başlamış ve e-öğrenme kullanımını %30'dan %60'a yükseltilmiştir. Yıl içinde, 2.500 çalışan e-katalog eğitimlerinden yararlanmıştır. Bu yöntemle aynı zamanda sınıf içi eğitimlerine oranla maliyetlerde %15 oranında iyileşme sağlanmıştır.

Banka içinden yetiştirme geleneği 2008 yılında da devam etmiş, Kariyer Fırsatları Programı ile 417 kişi başarılı bulunarak yeni görevlere atanmış veya havuza alınmıştır. 146 çalışanın yönetici kadrolarına (birim/bölge/şube müdürü), 2.984 çalışanın ise yönetici alt kadrolarına terfisi gerçekleştirilmiştir. İnsan Kaynakları Bölümü, çalışanların kariyer gelişimlerine katkı sağlamak ve yönlendirmelerde bulunmak amacıyla her yıl birebir görüşmelerle kariyer danışmanlığı yapmaktadır. 2008 yılında bu amaçla, 611 şube ziyaret edilmiş ve 11.652 çalışanla birebir görüşme yapılmıştır. Yeni atanan şube müdürlerini görevlerine hazırlamak, teknik bilgi/becerilerini geliştirmek ve Banka uygulamalarını aktarmak amacıyla standart eğitimlere, yaklaşık altı gün sınıf içinde, üç gün işbaşında düzenlenen, şube müdürlerine özel bir eğitim programı eklenmiştir.

İnsan kaynaklarında gelişim ve yetiştirme temelindeki çalışmalar 2009 yılında da artarak devam etmiştir. 2008 yılında pilot uygulamaları devreye alınan yapısal şube içi koçluk programları yaygınlaştırılmış, Çalışan Bağlılığı Anketi ve her yıl uygulanan İç Müşteri Memnuniyeti sonuçlarına göre gelişim alanları takip edilmiştir. Genel Müdürlük'te 2007 yılında uygulamaya başlanan Yıldız Kariyer Yönetim Modeli ise şubelere yönelik olarak revize edilmiştir. 2009'da çalışan motivasyonunun artırılması, çalışanlar arasındaki bağın güçlendirilmesi ve banka içinde daha etkili bir iletişimin sağlanması amacıyla, Genel Müdürlük, bölge ve şube çalışanlarının katılımıyla gerçekleştirilecek toplu organizasyonlar planlanmıştır. Ayrıca, çalışan aidiyetinin yükseltilmesi için, Başarı Programı'nın büyüyen banka yapısına uygun kriterler ile yenilenmesi hedeflenmiştir.

2009 yılında, Garanti Yönetim Akademisi markası altında mevcut Yönetici ve Yetenek Yönetimi gelişim çalışmaları genişleyerek devam ederek, General Electric ile bu konuda ortak çalışmalar yürütülmesi planlanmıştır. Garanti, bankacılığın diğer tüm alanlarında olduğu gibi, insan kaynağının geliştirilmesi ve desteklenmesinde de teknolojiyi artan bir biçimde kullanmayı hedeflemiştir. Bu doğrultuda, uzaktan eğitime daha çok ağırlık verilmesi ve teknoloji ağırlıklı simülasyon eğitimleri ile yeni dönem çalışan profilinin desteklenmesi planlanmıştır.

Garanti Teknoloji (GT), teknoloji altyapısı, yazılım geliştirme, internet uygulamaları, entegrasyon, sistem yönetimi, güvenlik yönetimi, proje yönetimi ve ofis uygulamaları hizmetleri sunmakta ve danışmanlık hizmetleri vermektedir. Tüm fonksiyonlarıyla bir "IT Center" olarak hizmet veren GT, gerçek zamanlı ve kesintisiz sistem kaynağı sağlamaya yönelik teknolojik mimariye, milyonlarca online işlemi gerçekleştirebilen altyapıya ve tüm



sistemin 7/24 kusursuz işlerliği için operasyonel kontrol sistemine sahiptir. GT, güçlü iletişim omurgası, altyapı üzerinden video ve veri haberleşmesi, uluslararası standartlardaki tasarım ve mühendislik çalışmalarıyla tüm donanım ve iletişim yazılımlarının yönetimini gerçekleştirmektedir. GT, Türkiye çapında yaygın lokasyonlarıyla 2.900'ün üzerinde noktaya saha destek hizmeti vermektedir. GT, hizmet sunduğu kurumlar için bilişim stratejileri geliştirmekte, gereksinime en uygun biçimde ürettiği çözümleri katma değerli hizmetlere dönüştürmektedir. GT ayrıca, değişim ve kaliteyi yaratmakta, yönetmekte ve sürekliliğini sağlamaktadır. GT'nin kurumsal yönetişimi, ITIL süreç modeline oturtulmuş ve küresel standartlar ışığında Tasarla-İşlet-Destekle ilkeleri üzerine kurulmuştur. Geliştirilen her proje, hizmet verilen kurumların iş gereksinimlerine en uygun çözümün yaratılması için, COBIT ve ISO gibi kalite standartları doğrultusunda hazırlanmaktadır. Garanti Teknoloji, 2008 sonu itibarıyla her türlü platformda yetkinleşmiş ve yaratıcı teknolojik çözümler sunma becerisine sahip 720 kişilik insan gücüyle faaliyet göstermektedir.

Garanti Teknoloji'nin 2008 yılında gerçekleştirdiği başlıca çalışmalar şunlardır:

- Müşteri Odaklılık Endeksi
- Hep Kazandıran Mevduat
- Tedarikçi Finansmanı
- Mini Şube
- OGS/KGS
- Ekin Kart
- NFC Payment: Garanti Bankası ve Turkcell'in birlikte yürüttüğü ve Avrupa'da birinci, dünyada da üçüncü olan pilot projeye, kredi kartları Türkiye'de ilk kez Mobil Cüzdan ile cep telefonuna girmiştir.

Diğer yazılım projelerinden bazıları:

- Bireysel Kredi Başvuru Süreci
- E-Haciz Entegrasyonu
- Erteleme Opsiyonlu Mortgage
- Japon Yenine Endeksli Ticari Kredi
- Elektronik Ortamda Gümrük Vergisi Ödemeleri
- Yaşar Üniversitesi Kart Programı
- POS üzerinde Müşteri Tercihli Kampanya Sistemi

- Barkodla Müşteri Bağlılığı (Barcode Loyalty)
- POS Kredi
- Mağaza İçi Anında Kart
- Şekerbank Kart/Üye İşyeri Yönetimi
- ING Bonus
- Çoklu İşyeri (Multi Merchant)
- Amex Bonus Card
- Sözüne Mil

Bunların dışında;

- Ana bilgisayar sistemlerinde işlem gücü %53 artışla 18.568 MIPS'e (Million Instructions per Second), veri saklama kapasitesi de %28 artışla 57,6 TB'a ulaşmıştır.
- Ana bilgisayarlarda Z9-2094 sistemlerinden Z10-2097 sistemlerine geçilerek, IBM'in en son ürettiği 4-core yapısını kullanan Z10 sistemleriyle performans artışı sağlanmıştır.
- Native tape ünitelerinde tüm yedekler şifrelenerek üretilmeye başlanmıştır.
- Çağrı merkezi IP tabanlı contact center'a dönüştürülmüştür.
- 160 şubede IP telefon altyapısına geçilmiştir.

## SONUÇ

Günümüzde büyük bir hız ve yoğunluk kazanan küreselleşme süreci ülkeler arasındaki ekonomik ve finansal sınırları ortadan kaldırmış, sosyal, kültürel, ticari, ekonomik ve politik etkileşimlerin artmasına neden olmuştur. Hızlı teknolojik gelişme, artan rekabet, büyüyen pazarlar, küreselleşme gibi olgular, işletmelerin büyümeye yönelik stratejilerini belirlemede önemli etkenler olarak ortaya çıkmaktadır. Daha güçlü olmak, daha dinamik düşünmek ve daha verimli çalışmak yalnız kazançların artması için değil, var olabilmek için de vazgeçilmez bir kural durumuna gelmiştir. Tüm bu yenilik ve değişikliğin finansal sektöre yansımaları da banka birleşmelerini sonuç olarak karşımıza çıkarmaktadır.

Bankalarda yapısal değişim kaçınılmaz bir şekilde sürmektedir. Banka birleşmeleri yeniden yapılanmanın, daha güçlü olmanın ve ölçek ekonomisine ulaşmanın uygun yollarından biridir. Özellikle coğrafi genişlemeler ve sermaye yeterliliği konusunda güçlerin birleştirilmesi bankalara büyük yararlar sağlamaktadır. Küçük ölçekli bankaların birleşerek rekabet gücü yüksek daha güçlü bankalar oluşturması, içsel büyümeye göre daha hızlı ve başarılı gerçekleşmektedir. Her ne kadar banka birleşmelerinde tekeli kaygıları oluşsa da birçok ülkede güçlü banka oluşumu desteklenmektedir.

Bankacılık sektöründe birleşme ve satın almalarla büyüme ve rekabet gücünü artırma eğilimleri dünyada özellikle 1980'lerden itibaren hız kazanmış, sektörün birçok ülkede yeniden yapılanmaya gitmesi nedeniyle 1990'lar başından itibaren tüm dünyada birleşme ve satın alma dalgası olarak yayılmıştır. Amerika ve Avrupa gibi gelişmiş ekonomilere sahip yerlerde bu değişim ve birleşme dalgası diğer bölgelere göre daha erken başlamıştır. Latin Amerika, Güneydoğu Asya ve Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde ise bu değişim 1990'lardan sonra kendini göstermiştir.

Türk bankacılık sektöründe de 1980'lere kadar bankaların zor duruma düşmesi nedeniyle zorunlu birleşmeler yaşanmıştır. 1980'lerden sonra ekonomik değişimler bankaları bazı yapılanmalara zorlamış denetim ve gözetim mekanizmaları kontrolünde birtakım gelişmeler meydana gelmiştir. Cumhuriyet tarihinden 1992 yılına kadar genelde devralmalar yaşanırken 1992 sonrası 2001 yılları arasında pek fazla birleşme görülmemiştir. 2000 ve 2001 yıllarında ise ekonominin dar boğaza düşmesi sektörün yeniden yapılandırılmasını gerektirmiş ve bu bağlamda yeniden yapılandırma sürecinde birçok birleşme ve satın alma gerçekleştirilmiştir.

Bankacılık sektöründeki birleşme ve satın almaların bankaların birleşme sonrasındaki performanslarına etkisinin değerlendirilmesinde birçok yöntem kullanılabilir. Bunlardan bazıları performans karnesi analizi, oran (rasyo) analizi, veri zarflama analizi, CAMELS analizi ve analitik hiyerarşi süreç analizidir. Bu yöntemler arasından finansal ve finansal olmayan boyutları, çok kapsamlı bir şekilde boyutlar temelinde birleşme sonrası performansın değerlendirmesi nedeniyle yöntem olarak inceleyen performans karnesi analizi seçilmiştir.

Çalışmanın son bölümünde, Türk bankacılık sisteminde gerçekleşen stratejik amaçlı birleşme örneği olan Garanti Bankası-Osmanlı Bankası birleşmesi ve bu birleşmenin süreci evreler halinde incelenmiştir. Bu örnek olay üzerinden birleşme ve satın almaların rekabet gücüne olan etkileri, performans karnesinin finansal ve finansal olmayan boyutları müşteri boyutu, süreç boyutu ve öğrenme ve gelişme boyutlarının analizleri kullanılarak incelenmiştir. Birleşmenin Garanti Bankası'nın performansına olan etkisi diğer performans yöntemlerine kıyasla birçok performans ölçütünü ayrıca finansal olmayan soyut ölçütleri de bir arada değerlendirmesi nedeniyle performans karnesi analizi ile ölçülmüştür. Araştırma bulgularına göre birleşme, Garanti bankası'nın birleşme sonrası performansında kısa vadede bir sonuç ortaya koymazken orta ve uzun vadede finansal oranlarının sektör ortalamalarının üzerinde seyrettiği düşünülürse olumlu bir etki yarattığı söylenebilir. Garanti Bankası birleşme öncesi sektörde mevcut durumu itibarıyla iyi bir konumda iken birleşme süreci neticesinde birleşmenin etkisiyle Osmanlı Bankası'nın bir yansıması olarak kısa vade de bir sinerji sağlanmadığı gözlenmiştir. Finansal olmayan boyutlar temelinde bankanın performansı incelenirse banka hizmet ve ürün çeşitliliğini artırmış ve insan sermayesini daha da güçlendirmiştir. Alt yapı ve teknoloji yatırımlarına ara vermeden sektör yeniliklerini de takip ederek sistemsal ve operasyonel verimliliğini artırdığı söylenebilir.

Birleşmelerin amacı daha güçlü ve yurt dışında da rekabet edebilen bankalar yaratmaktır. Ancak ölçek açısından Türk bankaları gelişmiş ülke bankaları yanında çok küçük kalmaktadır. Uluslararası alanda faaliyette bulunmak ve faaliyetlerinin etkin olabilmesini sağlamak için bankaların ölçeğinin büyümesi gerekmektedir. Nitekim bu da birleşmeleri kaçınılmaz kılmakta ancak global piyasalarda yer almak için yeteri kadar büyümeyi sağlamamaktadır. Bir kaç yıldır ülkemizde oldukça sık rastlanan yabancı bankalarla birleşmenin istenilen bu sonuca varılmasında yardımcı olup olamayacağı ilerleyen yıllarda kendini gösterecektir. Türkiye'de gerçekleşen banka birleşmelerinin dünya örnekleriyle karşılaştırılıp, global piyasalarda yer alabilmemiz için alınması gereken yolların belirlenmesi bir başka tez konusu olarak araştırılabilir.

## KAYNAKÇA

- Akgüç Ö., 100 Soruda Türkiye’de Bankacılık, Gerçek Yayınevi, 3. Baskı, 1992.
- Aktaş H., “İşletme Performansının Ölçülmesinde Veri Zarflama Analizi Yaklaşımı”, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:7, Sayı:1, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., Manisa, 2001.
- Albayrak Y.E. ve Erkut H., İTÜ Dergisi/Mühendislik, Cilt:4, Sayı:6, Aralık 2005. 47-58.
- Alparslan M., “1995 Yılındaki Kriz Sonrasında Meksika Bankacılık Sistemi”, 2002.
- Alparslan M. ve Erdönmez P.A., “AB Üyeliği Öncesinde Merkezi ve Doğu Avrupa Ülkelerinin Bankacılık Sektörlerindeki Gelişmeler: Macaristan ve Polonya Örneği”, Türkiye Bankalar Birliği Bankacılık ve Araştırma Grubu, Bankacılar Dergisi, Sayı 51, 2004.
- Aslan Ü., Banka Birleşmeleri Birleşme İşlemlerinin Muhasebeleştirilmesi ve Bir Uygulama, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:1544, 2004.
- Atan M. ve Çatalbaş G.K., “Bankacılıkta Etkinlik ve Sermaye Yapısının Bankaların Etkinliğine Etkisi”, VII. Ulusal Ekonometri ve İstatistik Sempozyumunda Sunulan Bildiri Metni, 2007.
- Aydın A.E. ve İnan T., “Bankacılıkta Mali Büyüme Sorunları ve Yeniden Yapılandırmada Ülke Uygulamaları”, TBB, Bankacılık ve Araştırma Grubu Raporları, 2000.
- Baer W. ve Nazmi N., “Privatization and Restructuring of Banks in Brazil”, The Quarterly Review of Economics and Finance 40, 2000.
- BDDK, “Bankacılık Sektörü Yeniden Yapılandırma Programı Gelişme Raporu”, Kasım 2001.
- Çivi H., Türkiye’de Bankacılık Teori Uygulama ve Sonuçlar, Fon Matbaası, 1985.
- Çoşkun A., Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi, Literatür Yayınları, İstanbul, Nisan 2007.
- De Paula L., “Banking Internationalisation and the Expansion Strategies of European Banks to Brazil During the 1990s”, 2002.
- De Paula L., “The Determinants of the Recent Entry of Foreign Banks in Brazil”, 2003.
- De Paula L. ve Alves J.A., “The Determinants and Effects of Foreign Bank Entry in Argentina and Brazil: A Comparative Analysis”, 2003.
- Dermine J., “European Banking: Past, Present and Future, The Transformation of the European Financial System”, Second ECB, Central Banking Conference, 2002.
- DeYoung R., Flannery M.J., Lang W.W., Sorescu S.M., “The Informational Advantage of Specialized Monitors: The Case of Bank Examiners”, April 1998.
- Dymski G.A., The Global Bank Merger Wave: Implications For Developing Countries, 435-66, The Developing Economies, XL-4, December 2002.

- Dziobek C. ve Pazarbaşıoğlu C., “Lessons from Systemic Bank Restructuring: A Survey of 24 Countries”, IMF Working Paper, WP/97/161, December 1997.
- ECB, “EU Banks’ income structure”, April 2000.
- ECB, “Mergers and Acquisitions”, December 2000.
- ECB, “Indicators of Financial Integration in the Euro Area”, 2005 (a).
- ECB, “Financial Integration and Entrepreneurial Activity Evidence From Foreign Bank Entry in Emerging Markets”, 2005 (b).
- ECB, “Report on EU Banking Structure”, 2005 (c).
- ECB, “Banking Structures in the New EU Member States”, 2005 (d).
- ECB, “ECB Banking Structures”, 2005 (e).
- ECB, “EU Banking Sector Stability”, 2005 (f).
- ECB, “Financial Stability Review”, 2005 (g).
- ECB, “EU Banking Structures”, October 2007.
- Erdoğan N., Dñnya ve Tñrkiye’de Finansal Krizler-Tñrk Bankacılık Sektöründe Yeniden Yapılandırma Uygulamaları, Kamu Bankaları Deneyimi-, Yaklaşım Yayınları, Haziran 2002.
- Erdönmez P.A., Finansal Krizler Sonrası Gelişmekte Olan ÷lkelerde Yabancı Bankalar, Tñrkiye Bankalar Birliği Bankacılık ve Araştırma Grubu, TBB Bankacılar Dergisi, Sayı 51, 2004 (a).
- Erdönmez P.A., “Avrupa Birliği Finansal Entegrasyon Sürecinde Bankacılık Sektörü”, Bankacılar Dergisi, Sayı 50, 2004 (b).
- Erdönmez P.A., “Avrupa Bankacılık Sektöründe Piyasa Gelişmeleri”, Tñrkiye Bankalar Birliği Bankacılık ve Araştırma Grubu, Bankacılar Dergisi, Sayı 55, 2005.
- European Commission, “Bank of England/Practical Issues Arising From the Euro”, June 2000.
- Garanti Bankası Yıllık Raporları, 1995.
- Garanti Bankası Yıllık Raporları, 1996.
- Garanti Bankası Yıllık Raporları, 1997.
- Garanti Bankası Yıllık Raporları, 1998.
- Garanti Bankası Yıllık Raporları, 1999.
- Garanti Bankası Yıllık Raporları, 2000.
- Garanti Bankası Yıllık Raporları, 2001.
- Garanti Bankası Yıllık Raporları, 2002.
- Garanti Bankası Yıllık Raporları, 2003.

- Garanti Bankası Yıllık Raporları, 2004.
- Garanti Bankası Yıllık Raporları, 2005.
- Garanti Bankası Yıllık Raporları, 2006.
- Garanti Bankası Yıllık Raporları, 2007.
- Garanti Bankası Yıllık Raporları, 2008.
- Haber S. ve Musacchio A., “The Foreign Banks and the Mexican Economy, 1997-2004”, 2004.
- IMF, “Malaysia From Crisis to Recovery”, Occasional Paper 207, 2001.
- İnan E.A., “Banka Etkinliğinin Ölçülmesi ve Düşük Enflasyon Sürecinde Bankacılıkta Etkinlik”, Bankacılar Dergisi, Sayı 34, 2000.
- Kaplan R. ve Norton D., *Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, Boston, 1996.
- Kaplan R. ve Norton D., *Strategy maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, Boston, 2004.
- Kaya Y.T, “Türk Bankacılık Sektöründe CAMELS Analizi”, BDDK, Mali Sektör Politikaları Dairesi Çalışma Raporları, No: 2001/6, Eylül 2001.
- Krishnan M., Ramaswamy V., Meyer M., Damien P., “Customer satisfaction for financial services: The role of products, services, and information technology”, *Management Science* 45, 1999, 1194-1209.
- Lee H., Kwak W., Han I., “Developing a business performance evaluation system: An analytic hierarchical model”, *The Engineering Economist* 40, 1995, 343-357.
- Martinez J., “Management Resolution of Banking Crisis: Lessons from the Republic of Korea and Mexico”, The World Bank, 1998.
- Millet I. ve Saaty T.L., “On the relativity of relative measures-accommodating both rank preservation and rank reversals in the AHP”, *European Journal of Operational Research* 121, 2000, 205-212.
- National Bank of Hungary, *Report on Financial Stability*, December 2003.
- National Bank of Hungary, *Report on Financial Stability*, June 2004.
- Ness W., “Reducing Government Bank Presence in the Brazilian Financial System”, *The Quarterly Review of Economics and Finance* 40.
- Özkan T., *Ulusal ve Uluslar arası Bankacılıkta Rakabet*, İktisat Dergisi, Mart 1999.
- Palombo L., *Banka Birleşmeleri ve Satın Almaları*, Türkiye Bankalar Birliği Bankacılık Araştırma Grubu, Mart 1997.
- Parasız İ., *Para Banka ve Finansal Piyasalar*, Ezgi Kitabevi, 8. Baskı, Ekim 2005.

- Puga F., "The Brazilian Financial System: Recent Restructuring, International Comparisons and Vulnerability to a Foreign Exchange Crisis", MBNDES Economic Department, 1999.
- Saaty T.L., "Fundamentals of Decision Making and priority theory with the Analytic Hierarchy Process", RWS Publications, Pittsburgh, 1994.
- Sümer H., Türkiye'de Banka Birleşmeleri, Uzman Gözüyle Bankacılık, Sayı 28, 2000.
- Şahözkan B.C., Banka Birleşmeleri, Türkiye Bankalar Birliği, Yayın No: 233, Temmuz 2003.
- Takan M., Bankacılık Teori Uygulama ve Yönetim, Ankara Nobel Yayın Dağıtım, 1.Basım, Mart 2001.
- TBB, Avrupa Birliği'nde Mali Bütünleşme ve Türk Bankacılık Sektörü, Bankacılar Dergisi, Sayı 39, Aralık 2001.
- TBB, "Avrupa Birliği'nde Mali Bütünleşme ve Türk Bankacılık Sektörü", AB Danışmanlık ve Yatırım Hizmetleri A.Ş., Bankacılar Dergisi, Sayı 39, 2001.
- TBB, Bankalarımız Kitabı 2008, Yayın No: 264, Mayıs 2009.
- TBB, Bankalarımız 2006, Yayın No: 251, Mayıs 2007.
- TBB, Bankalarımız, Yayın No: 255, Mayıs 2008.
- Tschoegl A., "Financial Crisis and the Presence of Foreign Banks", 2003.
- Ülgen H. ve Mirze S.K., İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayınları, No:113, Kasım 2004.
- Weisbrod S.R., "Financial Market Fragilities in Latin America: from Banking Crisis Resolution to Current Policy Changes", 1998.
- Weston J.F. ve Wang S.C., Mergers, Restructuring and Corporate Control, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1990.



## ÖZGEÇMİŞ

**Adı ve SOYADI** : Gülden AKYOL

**Doğum Tarihi ve Yeri** : 02.01.1984, Edirne

**Medeni Durumu** : Bekar

### Eğitim Durumu

**Mezun Olduğu Lise** : Hacı Malike Mehmet Bileydi Anadolu Lisesi

**Lisans Diploması** : Akdeniz Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü

**Yüksek Lisans Diploması :**

**Tez Konusu** : Bankacılık Sektöründe Birleşme ve Satın Almalarla Büyüme Eğilimleri: Osmanlı Bankası-Garanti Bankası Birleşmesinin Rekabet Gücüne Etkilerinin İncelenmesi

**Yabancı Dil / Diller** : İngilizce

### İş Denevimi

**Stajlar** : T. Garanti Bankası A.Ş. Antalya Kalekapısı Şubesi  
T.C.M.B. Antalya Şubesi

**Çalıştığı Kurumlar** : T. Vakıflar Bankası T.A.O. Antalya Dokuma Şubesi