

**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA BİLİM DALI**

**BANKA BİRLEŞMELERİNİN PAZARLAMA FAALİYETLERİ
ÜZERİNE ETKİSİ ve ÖRNEK BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Buket GENÇ**

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. M. Mithat ÜNER**

Ankara- 2014

**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA BİLİM DALI**

**BANKA BİRLEŞMELERİNİN PAZARLAMA FAALİYETLERİ
ÜZERİNE ETKİSİ ve ÖRNEK BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Buket GENÇ**

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. M. Mithat ÜNER**


Ankara- 2014

ONAY

Buket GENÇ tarafından hazırlanan "Banka Birleşmelerinin Pazarlama Faaliyetleri Üzerine Etkisi ve Örnek Bir Uygulama" başlıklı bu çalışma, 14/02/2014 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim/Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.



Prof. Dr. M. Mithat ÜNER (Başkan)



Prof. Dr. Nurettin PARILTI (Üye)



Prof. Dr. Sezer KORKMAZ (Üye)

ÖZET

GENÇ, Buket. “Banka Birleşmelerinin Pazarlama Faaliyetleri Üzerine Etkisi ve Örnek Bir Uygulama”, Yüksek Lisans, Ankara, 2014.

“Banka birleşmelerinin pazarlama faaliyetleri üzerine etkisi ve örnek bir uygulama” adlı bu çalışmada, banka birleşmeleri ve süreci açıklanmış, banka birleşmelerinin nedenleri ve sonuçları ortaya konularak Yapı ve Kredi Bankası A.Ş. ile Koçbank A.Ş. birleşmesi değerlendirilmiştir. Bu çalışmada amaçlanan banka birleşmelerini Yapı ve Kredi Bankası A.Ş. ile Koçbank A.Ş. bazında inceleyip pazarlama faaliyetleri üzerine etkisi kapsamında değerlendirmektir.

Son yıllarda yaşanan siyasi, ekonomik ve teknolojik gelişmeler dünyayı küresel bir pazar haline getirmiştir. Finansal hizmetler sektörü de bu gelişmelerden etkilenmiş, yeniden yapılanma sürecine girmiştir. Bankalar ise yeniden yapılanma sürecinde çeşitli stratejiler ile ayakta durmaya çalışmışlardır. Artan rekabet, yeni pazarlara girme isteği bu süreçte bankaları birleşme yoluna sevk etmiştir. Dünya’da ve Türkiye’de banka birleşmeleri küresel krizin de etkisi ile artmaya başlamıştır. Küresel krizin yanı sıra çeşitli amaç ve nedenler de bankaları birleşmeye zorlamaktadır. Türkiye’ de gerçekleştirilen birleşmelerin büyük bir çoğunluğu zorunluluktan meydana gelse de Yapı ve Kredi Bankası A.Ş. ile Koçbank A.Ş.’ nin birleşmesi gönüllü olarak gerçekleşmiştir. Bu birleşme ile pazarda büyümek, güçlü bir konuma sahip olmak amaçlanmıştır. Aynı zamanda pazarlama faaliyetleri açısından incelendiğinde başarılı bir birleşme örneği olarak karşımıza çıkmaktadır.

Anahtar sözcükler:

1. Banka birleşmeleri
2. Pazarlama
3. Pazarlama faaliyetleri
4. Yapı Kredi Bankası
5. Koçbank

ABSTRACT

GENÇ, Buket. “The Effect of Bank Mergers on Marketing Activities and An Application Example”, Master Thesis, Ankara, 2014.

In the following study called “The Effect of Bank Mergers on Marketing Activities and An Application Sample”, bank mergers and process was explained, and the bank merger of Yapı Kredi Bank and Koçbank was evaluated by examining the reasons and the results of bank merger. The aim of this study is to evaluate the bank mergers issue based on Yapı Kredi Bank and Koçbank with the effect of marketing activities approach.

In recent years, the political, economic, and technological developments have made the world a global market. The financial services sector is also affected by these developments and has entered a restructuring process. Banks have tried to stand with a variety of strategies in the process of restructuring. Increased competition, enter new markets have led us to the path of the bank mergers in this process the request. Both in the world and Turkey began to increase bank mergers with the impact of the global financial crisis. As well as the global crisis, various purposes and reasons forcing banks to merge. In Turkey, even if the vast majority of mergers took place of necessity, the merger of Yapı Kredi and Koçbank took place on a voluntary basis. With this merger is to grow to market and intended to be in a strong position. It is also examined in terms of marketing activities, it appears to be an example of a successful merger.

Key words:

1. Bank mergers
2. Marketing
3. Marketing activities
4. Yapı Kredi Bank
5. Koçbank

ÖNSÖZ

Küreselleşme ile birlikte finansal hizmetler sektöründe rekabet artmış, artan rekabet ile bankalar sektörde ayakta kalabilmek için alternatif yollar aramaya başlamışlardır. Bu alternatif yollar arasında ise birleşmeler en çok tercih edilenler arasında yer almıştır. Ancak bankaların artan rekabet ile başa çıkabilmeleri için sadece birleşme stratejisinin uygulanması yetmemekte aynı zamanda birleşme sürecinde gerçekleştirilen pazarlama faaliyetleri sürecin daha sağlam olmasını ve elde edilecek başarıların daha kalıcı olmasını sağlayacak en önemli faktörler arasında olduğu görülmektedir. Bu nedenle ekonomik, finansal ve yasal boyutlarının yanı sıra birleşmelerin başarı ve başarısızlığında pazarlama faaliyetlerinin etkisi azımsanamayacak kadar çoktur.

“Banka birleşmelerinin pazarlama faaliyetleri üzerine etkisi ve örnek bir uygulama” teziyle amaçlanan, banka birleşmelerinin nedenlerini ve sonuçlarını incelemek ve bunu pazarlama faaliyetleri açısından değerlendirmektir. Aynı zamanda Yapı ve Kredi Bankası A.Ş. ile Koçbank A.Ş. arasında gerçekleştirilen birleşmeyi bu kapsamda incelemek ve değerlendirmektir.

Tezin hazırlanması esnasında teorik aşamada genel olarak kaynak bulmada zorluklarla karşılaşılmasına rağmen, tezin uygulama bölümünde daha önce Yapı ve Kredi Bankası A.Ş. ile Koçbank A.Ş. birleşmesini inceleyen yeterli kaynak olmaması ve bankaların gizlilik politikaları gereği verilerini paylaşmaması tezin sınırlılıklarını oluşturmuştur.

Tez çalışma sürecimde değerli yardım ve katkılarıyla beni yönlendiren danışman hocam Prof. Dr. M. Mithat ÜNER' e sonsuz teşekkür ederim. Hayatımın her döneminde beni maddi ve manevi destekleyen aileme de teşekkürü bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

| | |
|--------------------------|-------------|
| ÖZET | i |
| ABSTRACT | ii |
| ÖNSÖZ | iii |
| İÇİNDEKİLER | iv |
| KISALTMALAR | viii |
| TABLolar | ix |
| ŞEKİLLER | x |
| GİRİŞ | 1 |

BİRİNCİ BÖLÜM

BANKA BİRLEŞMELERİ VE SÜRECİ

| | |
|--------------------------------------------------------------|-----------|
| 1.1. BANKA BİRLEŞMELERİ VE TEMEL KAVRAMLAR | 3 |
| 1.2. BANKA BİRLEŞMELERİNİN NEDENLERİ | 4 |
| 1.2.1. Ekonomik Nedenler | 5 |
| 1.2.1.1. Ölçek Ekonomilerinden Yararlanmak | 6 |
| 1.2.1.2. Vergisel Avantajlardan Yararlanmak | 7 |
| 1.2.1.3. Faaliyet Çeşitlendirme ve Riski Azaltmak | 8 |
| 1.2.1.4. Pazar Payı ve Rekabet | 9 |
| 1.2.2. Diğer Nedenler..... | 10 |
| 1.2.2.1. Değerli Sınai Haklara Sahip Olma | 10 |
| 1.2.2.2. Sinerji Etkisinden Yararlanma..... | 10 |
| 1.3. BİRLEŞMELERİN TÜRLERİ | 11 |
| 1.3.1. Yatay Birleşmeler | 11 |
| 1.3.2. Dikey Birleşmeler | 13 |
| 1.3.3. Topluluk (Conglomerate) Birleşmeleri..... | 13 |
| 1.3.4. Yerel ve Sınır Ötesi (Cross-Border) Birleşmeler | 14 |
| 1.3.4.1. Yerel Banka Birleşmeleri | 14 |
| 1.3.4.2. Sınır Ötesi Banka Birleşmeleri..... | 14 |
| 1.4. BİRLEŞME SÜRECİ | 15 |
| 1.4.1. Birleşme Planı ve Strateji Evresi | 16 |

| | |
|----------------------------------------------------------|-----------|
| 1.4.1.1. Genel Stratejik Plan..... | 17 |
| 1.4.1.2. Birleşme Faaliyeti Görev Yapılanması..... | 18 |
| 1.4.1.3. Birleşme Planı | 19 |
| 1.4.1.4. Aday Kriterleri..... | 19 |
| 1.4.1.5. Hedef Bankaların Belirlenmesi | 20 |
| 1.4.1.6. Aday Analizi..... | 21 |
| 1.4.1.7. Ön Değerleme ve Finansal Yeterlilik | 22 |
| 1.4.2. Araştırma, İnceleme ve Değerleme Evresi..... | 22 |
| 1.4.2.1. Görüşme Stratejisi | 22 |
| 1.4.2.2. Adayla Diyalog ve Başlangıç Görüşmeleri..... | 23 |
| 1.4.2.3. Niyet Mektubu..... | 23 |
| 1.4.2.4. Ölçme ve Değerlendirme | 24 |
| 1.4.3. Sonuçlandırma ve Entegrasyon Evresi | 25 |
| 1.4.3.1. Sonuç Anlaşması..... | 26 |
| 1.4.3.2. Entegrasyon | 27 |
| 1.5. BİRLEŞMELERDE BAŞARI VE BAŞARISIZLIK..... | 29 |
| 1.5.1. Birleşme İşlemlerinde Başarı | 29 |
| 1.5.2. Birleşme İşlemlerinde Başarısızlık Nedenleri..... | 31 |

İKİNCİ BÖLÜM

BANKA BİRLEŞMELERİNİN PAZARLAMA FAALİYETLERİNE ETKİSİ

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.1. PAZARLAMA FAALİYETLERİ..... | 33 |
| 2.1.1. Birleşmenin Rekabet Üzerindeki Etkileri | 34 |
| 2.1.2. Birleşmenin İnsan Kaynakları Üzerindeki Etkileri..... | 37 |
| 2.1.3. Birleşmenin Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) Üzerindeki Etkileri | 42 |
| 2.1.4. Birleşmenin Pazar Bölümlendirme Üzerindeki Etkileri | 44 |
| 2.1.5. Birleşmenin Ürünler Üzerindeki Etkileri..... | 45 |
| 2.1.6. Birleşmenin Fiyatlandırma Üzerindeki Etkileri..... | 49 |
| 2.1.7. Birleşmenin Dağıtım Kanalları Üzerindeki Etkileri..... | 50 |
| 2.1.8. Birleşmenin Tutundurma Faaliyetleri Üzerindeki Etkileri..... | 53 |

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DÜNYA'DA VE TÜRKİYE'DE BANKA BİRLEŞMELERİ VE TÜRKİYE'DEN ÖRNEK BİR UYGULAMA

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.1. DÜNYA'DA BANKACILIK SİSTEMİNDEKİ GELİŞMELER VE BİRLEŞMELER | 55 |
| 3.1.1. Amerika Birleşik Devletleri'nde Banka Birleşmeleri..... | 56 |
| 3.1.2. Avrupa'da Banka Birleşmeleri..... | 58 |
| 3.1.3. Gelişmekte Olan Ülkelerde Banka Birleşmeleri ve Seçilmiş Banka Uygulamaları..... | 60 |
| 3.1.3.1. Brezilya | 61 |
| 3.1.3.2. Güney Doğu Asya Ülkeleri | 63 |
| 3.1.3.3. Meksika | 64 |
| 3.2. TÜRKİYE'DE BANKACILIĞIN GELİŞİMİ VE BANKA BİRLEŞMELERİ | 65 |
| 3.2.1. Türkiye'de Bankacılığın Gelişimi..... | 65 |
| 3.2.2. Türkiye 'de Banka Birleşmeleri | 67 |
| 3.2.2.1. Zorunlu Banka Birleşmeleri..... | 69 |
| 3.2.2.2. Gönüllü Banka Birleşmeleri | 71 |
| 3.3. ARAŞTIRMA KONUSUNU OLUŞTURAN BANKALAR | 74 |
| 3.3.1. Yapı ve Kredi Bankası A.Ş..... | 74 |
| 3.3.2. Koç Bank A.Ş..... | 75 |
| 3.4. YAPI VE KREDİ BANKASI A.Ş. VE KOÇ BANK A.Ş. BİRLEŞME SÜRECİNİN TEMEL EVRELERİ | 77 |
| 3.4.1. Birleşmenin Nedenleri..... | 77 |
| 3.4.2. Birleşmenin Amaçları | 78 |
| 3.4.3. Birleşme Süreci..... | 78 |
| 3.4.3.1. Entegrasyon Süreci | 80 |
| 3.4.3.2. Yeniden Yapılandırma Süreci | 82 |
| 3.5. BİRLEŞME SONRASI SÜREÇ | 84 |
| 3.5.1. Birleşme Sonrası Bankanın Vizyonu ve Temel Stratejik Hedefleri . | 84 |
| 3.5.2. Birleşme Sonrası Pazarda Konumlanma | 85 |
| 3.5.3. Birleşme Sonrası Pazar Payı | 85 |

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 3.5.4. Birleşme Sonrası Karlılık..... | 86 |
| 3.5.5. Birleşme Sonrası Şube ve Personel Sayısı | 87 |
| 3.5.6. Birleşme Sonrası Müşteri Portföyü ve Müşterilere Etkileri | 88 |
| 3.5.7. Birleşme Sonrası Müşteri Memnuniyeti | 89 |
| 3.5.7. Birleşme Sonrası Ürün Çeşitliliği..... | 91 |
| 3.5.8. Birleşme Sonrası Bankanın Logosu..... | 93 |
| 3.5.9. Birleşme Sonrası İnsan Kaynakları..... | 94 |
| SONUÇ..... | 97 |
| KAYNAKÇA | 99 |
| EKLER..... | 106 |
| Ek 1: Yapı ve Kredi Bankası Birleşme Öncesi ve Sonrası Sektör Payı... 106 | |
| Ek 2: Yapı ve Kredi Bankası Birleşme Öncesi ve Sonrası Dönemde Bilanço Yapısı..... | 107 |
| Ek 3: 31.12.2005 İtibariyle Aktif Büyüklüklerine Göre Banka Sıralaması..... | 108 |
| Ek 4: 31.12.2006 İtibariyle Aktif Büyüklüklerine Göre Banka Sıralaması..... | 109 |
| Ek 5: 31.12.2007 İtibariyle Aktif Büyüklüklerine Göre Banka Sıralaması..... | 110 |
| Ek 6: 31.12.2008 İtibariyle Aktif Büyüklüklerine Göre Banka Sıralaması..... | 111 |
| Ek 7: 30.06.2013 İtibariyle Aktif Büyüklüklerine Göre Banka Sıralaması..... | 112 |

KISALTMALAR

| | |
|-------------|--------------------------------------------|
| AB | : Avrupa Birliği |
| ABD | : Amerika Birleşik Devletleri |
| AMA | : American Marketing Association |
| BDDK | : Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu |
| GOÜ | : Gelişmekte Olan Ülkeler |
| IMF | : Uluslararası Para Fonu |
| KOBİ | : Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme |
| MİY | : Müşteri İlişkileri Yönetimi |
| SPK | : Sermaye Piyasası Kurulu |
| TBB | : Türkiye Bankalar Birliği |
| TCMB | : Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası |
| TMSF | : Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu |
| USD | : Amerikan Doları |

TABLolar

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablo 1: Rekabet Gücünü Belirleyen Firma İçi ve Firma Dışı Etkenler..... | 35 |
| Tablo 2: Birleşmelerde Stres Nedenleri - Bireye ve Örgüte Yansıyan Sonuçları | 38 |
| Tablo 3: Banka Dağıtım Kanallarının Maliyeti | 52 |
| Tablo 4: TMSF Kapsamındaki Bankaların Yeniden Yapılanma Süreci | 71 |
| Tablo 5: 1980 Sonrası Banka Birleşme ve Satın Almaları..... | 73 |
| Tablo 6: Yapı ve Kredi Bankası'nın Birleşme Öncesi ve Sonrası Şube ve Personel Verimliliği..... | 88 |

ŞEKİLLER

| | |
|---------------------------------------------------------------|----|
| Şekil 1: Birleşme Süreci | 16 |
| Şekil 2: İletişime İlişkin Model..... | 23 |
| Şekil 3: Birleşme Evrelerinin Başarısızlık Riski | 28 |

GİRİŞ

Günümüzde yaşanan küresel ekonomik kriz başta finansal piyasalar olmak üzere tüm ekonomik birimleri etkilemeye devam etmektedir. Bu süreçte işletmeler ayakta kalabilmek için ulusal ve uluslararası piyasalarda önemi giderek artan birleşme uygulamalarına başvurumaktadırlar. Bu sayede işletmeler finansal risklerle başa çıkabilmekte, rekabet üstünlükleri yakalayabilmekte ve birleşme ile sinerji etkisinden yararlanabilmektedirler. Özellikle artan küresel rekabet ortamında müşteri taleplerinin daha iyi karşılanabilmesi, diğer bir işletme ile birleşerek işletmenin sahip olduğu güçlü yönlerinin daha fazla ortaya çıkarılabilmesi ve zayıf yönlerinin üstesinden gelebilmesi, ulaşamadığı pazarlara girebilmesi, rekabet üstünlüklerine ulaşabilmesi açısından birleşmeler önemli bir alternatif olarak karşımıza çıkmaktadır.

Sermayenin ülkeler arasında serbestçe dolaşabilmesi ve teknolojinin gelişmesi ile birlikte küresel bir finans piyasası oluşmuş ve ülkeler arası zaman farkları ile birlikte bu piyasalar 7 gün 24 saat çalışır hale gelmişlerdir. Ulusal ve uluslararası düzeyde gerçekleştirilen finans piyasalarının yeniden yapılandırılması süreci ile birlikte rekabet koşulları değişmeye başlamıştır. Yoğun rekabet ortamı ve özellikle gelişmekte olan ülkelerde pazarın doyum noktasına ulaşmış olması bankaları birleşmeye sevk etmiştir.

Rekabetin yoğun olduğu bu sektörde bankaların, yeni pazarlara girmek, mevcut pazarlarından daha çok pay almak ve ölçek ekonomilerinden yararlanabilmek için gerçekleştirdikleri birleşmelerin başarısı ise pazarlama faaliyetlerine bağlıdır. Kendi pazar paylarını koruyabilmeleri ve hatta daha da artırebilmeleri birleşme öncesi ve sonrası gerçekleştirmiş oldukları pazarlama stratejisi ile mümkündür.

Bu tez çalışmasının amacı, finansal hizmetler sektöründe yaşanan yeniden yapılandırma sonucu, bankacılık alanında gerçekleştirilen banka birleşmelerini incelemek, nedenlerini ve sonuçlarını ortaya koymak ve bunun

pazarlama faaliyetlerine etkisini araştırmak, aynı zamanda Yapı ve Kredi Bankası A.ř. ile Koçbank A.ř.' nin birleşmesini bu kapsamda değerlendirmektedir.

Yapılan araştırmalarda banka birleşmeleri ile ilgili pek çok kaynağa ulaşılmıştır. Ancak bu kaynaklarda birleşmelerin ekonomik, finansal veya insan kaynakları boyutlarının ele alındığı görülmüştür. Bu çalışmada farklı olarak ise birleşmelerde pazarlama faaliyetlerinin önemi ve etkisi anlatılmıştır.

Bu alışma, literatür taraması sonucunda elde edilen bilgi ve verilere dayanmaktadır. Konuyla ilgili Türkçe ve İngilizce kaynak taraması yapılmıştır. Araştırmanın sayısal verilerinde Türkiye Bankalar Birliği (TBB)' nin hazırladığı raporlardan, bu kurumun internet sitesinde yayınladığı verilerden, Bankacılık Denetleme ve Düzenleme Kurumu (BDDK)' nun raporlarından ve yayınlarından faydalanılmıştır. Ayrıca Yapı ve Kredi Bankası A.ř.' nin faaliyet raporlarından da yararlanılmıştır.

Tez toplamda üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde birleşme kavramı, birleşme nedenleri, türleri ve birleşme süreci ile birleşmelerin başarı ve başarısızlıkları hakkında teorik bilgiler anlatılmıştır.

İkinci bölümde birleşmelerin pazarlama faaliyetleri üzerine etkisi belirli başlıklar atında incelenmiştir. Bu başlıklar; rekabet, müşteri ilişkileri yönetimi, ürün, fiyat, dağıtım, tutundurma, bölümlendirme ve önemi açısından insan kaynakları olarak belirlenmiştir.

nc bölümde ise Dünya' da ve Türkiye' de gerçekleştirilmiş banka birleşmelerinden örnekler verilmiş, Türk bankacılık sektöründeki gelişmeler anlatılmış ve son olarak Yapı ve Kredi Bankası A.ř. ile Koçbank A.ř.' nin tarihçeleri verilerek, yapılan kaynak taraması sonucunda elde edilen bulgular işığında birleşme değerlendirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

BANKA BİRLEŞMELERİ VE SÜRECİ

1.1. BANKA BİRLEŞMELERİ VE TEMEL KAVRAMLAR

Son yıllarda birleşmeler oldukça önemli hale gelmiştir. Her ne kadar banka birleşmeleri kendilerine has bir özellik taşıyalar da genel olarak işletme birleşmelerinden farklı sayılmazlar. Ancak işletme literatüründe birleşme ile ilgili yazılmış kitaplar ve makaleler incelendiğinde bu konuyu tüm yönleriyle ele alan bir tanımlamanın yapılamadığı ve birleşme ile aynı anlamda kullanılan birçok terim olduğu gözlemlenmiştir.

Türkçe 'de "birleşme", "devralma", "satılma", "ele geçirme" kavramları birbirleri yerine kullanılırken, İngilizce' de "merger", "acquisition", ve "consolidation" terimleri kullanılmaktadır. Bu çalışmada terim karmaşasına yer vermemek adına sadece "birleşme" terimi kullanılacaktır.

Birleşme, iki ya da daha fazla ticari şirketin bir araya gelerek tüzel kişiliklerini sona erdirmeleri ve tek bir yeni şirket haline dönüşmeleridir (Seyidoğlu, 1999: 60). Türk Ticaret Kanunu' na göre (m. 146) "Birleşme, iki veya daha fazla ticaret şirketinin birbiriyle birleşerek yeni bir ticaret şirketi kurmalarından veya bir yahut daha fazla ticaret şirketinin mevcut diğer bir ticaret şirketine iltihak etmesinden ibarettir." Diğer bir tanıma göre ise birleşme, bir firmanın kendi tüzel kişiliğini değiştirerek, bir başkasıyla tek bir yönetim altında birleşmesi olarak tanımlanabilir (Palombo, 1997: 2).

Birleşme, genellikle birleşen tarafların isteği doğrultusunda gerçekleştirilir. Birleşmelerdeki amaç işletmelerin sahip oldukları üstünlüklerini koruyarak yeni ve daha güçlü bir işletme haline gelebilmektir. İşletmeleri birleşmeye iten birden çok sebep olmakla birlikte bunlardan en

önemlileri; ekonomik nedenler, ölçek ekonomilerinden yararlanmak ve aynı zamanda pazar payını artırmaktır.

Birleşme nedenlerine geçmeden önce birleşme ile karıştırılan ortak girişim (joint venture), kartel ve satın alma (devralma) tanımlarına da değinmekte fayda vardır.

Ortak girişim (joint venture); iki ya da daha fazla işletmenin stratejik amaçlarını gerçekleştirmek üzere kaynaklarını bir araya getirerek kurdukları ayrı bir işletmedir (Sayılğan, 2010: 445). Ortak girişimlerde, birbirinden hukuki ve ekonomik açıdan bağımsız birden fazla işletme söz konusudur. Belirli bir sözleşme çerçevesinde belirli bir işin veya süreklilik arz edecek bir işin yerine getirilmesi için kaynakların, teknolojilerin bir araya getirilmesi de ortak girişimlerin önemli özelliklerindedir.

Kartel; benzer malları üreten az sayıdaki büyük firmanın fiyatları belirlemek, üretim veya ihracat hacmini sınırlandırmak, piyasaları bölüştürmek, kısacası piyasada monopolcü duruma gelmek için aralarında yapmış oldukları gizli veya açık anlaşmalardır (Seyidoğlu, 1999: 321). Kartel oluşturan işletmeler tüzel kişiliklerini kaybetmezler ve geçici olarak bir araya gelirler. Kartel de birleşme ve ortak girişimin aksine daha monopol bir yapı hakim olup, rekabet ortamı azaltılmaya çalışılır.

Satın alma (devralma); iki farklı işletmeden biri diğzerinin tüm varlıklarını ve kaynaklarını (aktif ve pasifi) ile devralmaktadır. Devralmadan sonra, devir olan şirketin adı altında faaliyetler sürdürölmektedir (Sayılğan, 2010: 440)

1.2. BANKA BİRLEŞMELERİNİN NEDENLERİ

1980' li yıllardan itibaren ön plana çıkan ve işletmeler tarafından sıkça başvuru olan bir yol olan birleşmeler çeşitli nedenlerle ve amaçlarla gerçekleştirilmektedir. Bankacılık sektöründe gerçekleştirilen birleşmelerin

altında da birbirinden farklı nedenler yatmaktadır. Birleşme nedenleri işletmeden işletmeye göre farklılık gösterebileceği gibi ülkeden ülkeye, sektörden sektöre göre de farklılık gösterebilir.

Ekonomik anlamda kaynakların sınırlı olduğu günümüzde işletmelerin sınırlı kaynakları daha etkin ve verimli kullanabilmek adına da birleşme yoluna gittiği gözlemlenmektedir. Birleşme ile işletmeler büyümek ve pazar paylarını artırmak isterler, artan rekabet ile birlikte azalan kar marjlarını artırmak, kaynakları etkin kullanarak maliyetlerini azaltmak ve böylece birleşmenin getireceği avantajlardan yararlanmak isterler. Birleşmeler ekonomik nedenlerin yanı sıra diğer nedenlerden de kaynaklanabilmektedir. Bunlar arasında sinerji etkisinden yararlanma ve değerli sinai haklara sahip olma gibi nedenler yer almaktadır.

Bu çalışmada banka birleşmelerinin nedenleri, ekonomik nedenler ve diğer nedenler başlıkları altında incelenecektir. Birleşme nedenleri arasında, ölçek ekonomileri, vergi yükümlülüklerinin azaltılması, pazar veya ürün çeşitlendirmesi sonrası riskin azaltılması gibi faktörler bulunmaktadır (Group of Ten, 2001: 69).

1.2.1. Ekonomik Nedenler

Küresel ekonomik faaliyetlerin çeşitlenmesi, artan rekabet, azalan kar marjları, ölçek ve kapsam ekonomilerinden yararlanabilmek, vergi yükünü hafifletebilmek gibi nedenlerden ötürü bankalar birleşme yoluna gitmişlerdir. Çünkü bankalar ekonomik sistem içerisinde yer alan en önemli aktörlerden olup değişen ekonomik koşullara uyum sağlayarak yaşamını devam ettirebilmesi için pazar da güçlü olabilmesi ve rekabete ayak uydurabilmesi gerekmektedir. Bu nedenlerden ötürü bankalar için birleşme faaliyetleri kaçınılmaz olmuştur.

Ekonomik nedenler; ölçek ekonomilerinden yararlanmak, vergisel avantajlardan yararlanmak, faaliyetleri çeşitlendirme ve riski azaltmak, pazar payı ve rekabet başlıkları altında incelenecektir (Aslan, 2004:12; Şahözkan, 2003:57).

1.2.1.1. Ölçek Ekonomilerinden Yararlanmak

Ölçek ekonomisi, bir firma ya da endüstride üretim kapasitesi ölçeği genişletildikçe üretim artış oranının maliyetlerdeki artış oranından daha yüksek olması sonucunu doğuran etkilere (Seyidoğlu, 1999: 454). Bir bankanın işletme giderlerindeki artış üretim hacmindeki artışa oranla daha azsa ve üretim arttıkça ortalama birim maliyet düşüyorsa bankanın ölçek ekonomisiyle çalıştığı söylenmektedir.

Bankalar birleşme ile birlikte fon kaynak maliyetleri ve işletme maliyetlerini aşağıya çekebileceklerini düşünmektedirler. Yani ölçeğe göre artan getiriyi rahatlıkla sağlayabileceklerine inanmaktadırlar. Özellikle yatay birleşmelerde (banka birleşmeleri bu tür birleşmeler içerisinde yer almaktadır) ölçek ekonomisinden yararlanmak genel olarak ilk öne çıkan birleşme nedeni olmaktadır (Çolak, 2000: 4).

Bankalar birleşme yoluyla ölçek ekonomilerinin getireceği avantajlardan faydalanmak isterler, bu sayede maliyetlerini azaltarak, rekabette üstünlük yaratabilir, kar marjlarını artırabilirler.

Şahözkan (2003) ölçek ekonomileri ile elde edilen avantajları şöyle sıralamıştır:

- Birleşme sonucu büyük ölçekte faaliyette bulunma, mevcut kaynakların (insan gücü, ekipman, duran varlıklar) daha verimli bir şekilde kullanılmasına, atıl olanlara işlerlik kazandırılmasına ve bunların ilgili bankalar arasında geçişine esneklik kazandırır,

- Ölçek ekonomileri, bankanın piyasadaki gücünü ve ağırlığını artırdığı gibi pazarlama fonksiyonunun da daha etkili biçimde yürütülmesine olanak verebilir,
- Daha farklı bir ürün ve kazanç yelpazesi oluşturarak genişleyen değere bağlı risk azaltımı yapılabilir,
- Banka, büyümenin bir sonucu olarak daha düşük maliyetli kaynak temin etme olanağı elde edebilecektir. Bu, rating notlarının yükselmesi ile bağlantılı sağlanan dış kaynaklı kredilerin fiyatlarındaki düşüşün yanında, büyüklüğün verdiği güven ifadesi ile daha ucuza mevduat toplayabilmeyi içerebilir.

Bir bankanın birleşme sonucu sağladığı maliyet azaltımı, teknolojik avantajlar, sınır ötesi müşterilere ulaşarak daha fazla müşteriye satış yapma olanağı kazanılması gibi birtakım avantajlarla kısa dönemde ölçek ekonomisi yaratılması olasıdır. Banka büyüklüğünü küçük ölçekten orta ölçeğe artırdığında, uzun dönem ortalama maliyet eğrisi aşağıya yönelmekte ve ölçek ekonomisi sağlanmaktadır (Arıcan E. v.d, 2011:23).

1.2.1.2. Vergisel Avantajlardan Yararlanmak

Vergisel avantajlardan yararlanabilmek bazı birleşmelerde güçlü bir neden olmaktadır. Bu nedenle birleşme yolunu seçen işletmelerin, özellikle yüksek karlar elde etmiş ve bu yüzden ödemek zorunda oldukları vergiden kaçınmak isteyen işletmeler olduğu dikkat çekmektedir. Zarar eden bir bankanın, kendisinden daha karlı bir banka ile birleşmesi durumunda, zararın kardan mahsubu yolu ile birleşen bankaların vergi yükü azalacaktır (Aslan, 2004: 18). İşletmelerin bu amaçla birleşme yoluna gidebilmeleri için de faaliyette buldukları ülkenin vergi yasalarının birleşme yoluyla vergi yükümlülüklerinin azaltılabilmesi için gerekli hükümlerinin olması gerekmektedir.

Bir diğerk vergi avantajı da amortisman tabi duran varlıkların artırılması veya şerefiye bedelinin aktifleştirilmesi suretiyle sağlanacak vergi teşvikidir (Şahözkan, 2003:60). Böylece fazla amortisman ayırmak yoluyla vergi yükü azalacaktır.

1.2.1.3. Faaliyet Çeşitlendirme ve Riski Azaltmak

Çeşitlendirme, işletmelerin faaliyette buldukları sektör sayısını artırmak veya ürettikleri ürün gruplarına yenilerini katmak yoluyla gerçekleştirilir. İşletmeler, bu yolla üstlendikleri riskleri dağıtma imkanına kavuşmuş olur.

Bankalar birleşerek, ürün ve hizmet yelpazesini çeşitlendirip, daha geniş bir coğrafi alana yayarak risk azaltır. Risk azaltıcı çeşitlilik, banka satın alımlarında hem alıcı hem de hedef bankanın hisse fiyatlarının artmasını sağlar (Palombo, 1997:3).

Son yıllarda Avrupa'daki pek çok banka birleşmesi üzerindeki araştırmalar; hizmetlerdeki "bütünleyiciliğe" yönelik, örneğin ticari bankacılık odaklı bir yapının bireysel bankacılık odaklı başka bir yapıyı elde etmeye çalışması veya bir bankanın başka bir sigorta şirketi ile ittifak yapması gibi piyasaya sunulan hizmet çeşidini genişletmek çabası ile motive edilen yapılanmalar dikkat çekmiştir. Böylece çok sınırlı bir düzendeki hizmetlerin maruz bırakabileceği risklerin birleşmeler yolu ile azaltılması gerçeğini açığa çıkarmıştır (Şahözkan, 2003: 58).

Birleşmeler bankaların, kredi ve mevduat hacmini ve piyasa prestijini artırarak daha geniş bir coğrafi alana ve farklı ekonomik yapıdaki pazarlara ulaşmalarını sağlayacaktır (Aslan, 2004: 21). Bu yolla bankalar farklı coğrafi bölgelerde, farklı müşteri kitlelerine hitap edebilecektir.

1.2.1.4. Pazar Payı ve Rekabet

Son yıllarda yaşanan küresel ekonomik kriz başta finans sektörü olmak üzere tüm ekonomik birimleri etkilemiş ve finans sektörünün baş aktörlerinden olan bankaları daha çok etkilemiştir. Hem ekonomik faktörler hem de küreselleşmenin artmasıyla beraber finans sektöründe artan rekabet karşısında bankalar yeni stratejiler geliştirmeye çalışmışlardır. Bu stratejilerin başında da banka birleşmeleri en çok dikkat çekenini olmuştur.

Bir birleşme, bankanın tamamıyla yeni bir pazarı kontrolüne olanak sağlayabiliyorsa pazar-pozisyonu avantajının oluşması söz konusu olacaktır. Yeni personel ile yeni bir bankanın oluşturulması yerine var olan bir bankanın satın alınması, bu yeni pazardaki pozisyonun maliyetini önemli ölçüde azaltabilecektir (Şahözkan, 2003: 60).

Yeni pazara girmenin ve piyasalarda tutunmanın zorlukları bankaları birleşmeye yöneltmiştir. Bankalar birleşme yoluyla hem maliyet avantajına hem de piyasa deneyimine ve ayrıca prestije sahip olabilmektedirler. Ayrıca yasal sınırlama ve zorunluluklarda birleşmeler yoluyla aşılabilmektedir (Sarı, 2008: 39).

Küresel bazda sermaye hareketliliğinin artması, büyük bankaların ulusal pazarlardan uluslararası pazarlara açılmalarına neden olmuştur. Müşterilerin de yurtdışına açılması, yabancı ülkelerde işlem yapma olanaklarının artmasıyla beraber bankalar, müşterilerine diğer ülkelerde de hizmet verebilmek ve kendi pazarları dışında bulunan müşteri portföyüne hitap edebilmek için yeni şubeler açma veya başka bankalarla birleşme yoluna gitmeye başlamışlardır.

1.2.2. Diğer Nedenler

Banka birleşmelerinin diğer nedenleri arasında; değerli sınai haklara sahip olma, sinerji etkisinden yararlanma gibi birleşme nedenleri incelenecektir.

1.2.2.1. Değerli Sınai Haklara Sahip Olma

Sınai mülkiyet hakkı, buluşların, yeniliklerin, yeni tasarımların, özgün çalışmaların, yani yeni şeylerin ilk uygulayıcılarının adına veya ticaret alanında piyasaya sunulan malların, hizmetlerin, ilk üreticisinin ya da satıcısının adına tescil edilerek bu ürünün sadece tescil ettiren tarafından belirli bir süre üretilmesi ve kullanılmasını sağlayan gayri maddi hak demektir. Sınai mülkiyet hakları kavramı, patent, faydalı model bilgi, faydalı model belgesi, marka, endüstriyel tasarım, lisans vb. kapsar (Onur, 2008: 25).

Genellikle bankalar, kendilerinde bulunmayan patent gibi değerli sınai haklara sahip olabilmek adına bu haklara sahip olan başka bankalarla birleşme yoluna gitmişlerdir. Bu haklardan yararlanarak pazarda rakiplerine karşı üstün konuma geçmek ve bu hakların sağlamış olduğu avantajlardan yararlanmak amaçlanır.

1.2.2.2. Sinerji Etkisinden Yararlanma

Sinerji, bir bütünün, kendisini oluşturan parçalardan daha büyük olmasını ($2+2=5$ gibi); parçalar arasındaki ilişkinin bir fazla değer yaratmasını (sinerji etkisi) ifade etmektedir (Onur, 2008:20). Diğer bir ifade ile sinerji, satın alan şirketin kendi güçlü yanlarını kullanarak, satın alınan şirketin performansını artırması ya da satın alınan şirketin güçlü yanlarından

yararlanarak kendi zayıflıklarını kapamasıdır (Kutlan, 2004: 260). Böylece, parçalar ayrı ayrı oluşturdukları değerden daha fazla bir değere sahip olacaktır. Birbirinden bağımsız olarak faaliyet gösteren bankalar, pazar değerlerini artırmak, yeni pazarlara girmek, üretim maliyetlerini düşürmek, ölçek ekonomilerinden yararlanmak gibi konularda sinerji etkisinden yararlanmak için birleşme yolunu tercih etmektedirler.

Bankaların birleşmeler aracılığı ile coğrafik olarak genişleme kararı almasının ana nedeni, birleşme sonucu oluşan maliyet ve gelir sinerjilerinin kullanılmasıyla yakından ilgilidir. Aslında bu tip birleşmelerin son yıllarda artmasının nedeni, daha büyük maliyet ve gelir sinerjilerinden yararlanma isteğidir (Cournot, Mcnutt, Tehranian, 2006: 1016).

Eğer birleşme işlemi sonucunda bankaların değerleri, ayrı ayrı sahip oldukları değerden daha fazla olacak ise bu bankaları birleşme konusunda teşvik edecektir.

1.3. BİRLEŞMELERİN TÜRLERİ

Birleşmelerin yönüne göre türleri; yatay birleşmeler, dikey birleşmeler, topluluk (conglomerate) birleşmeler, yerel ve sınır ötesi (cross-border) birleşmeler olarak incelenecektir.

1.3.1. Yatay Birleşmeler

Yatay birleşme, aynı sektörde faaliyet gösteren, aynı mal ve hizmeti üreten işletmelerin birleşmesi olarak tanımlanabilir. Birbirine rakip iki ticari bankanın birleşmesini bu türe örnek olarak vermek mümkündür. Amaç, toplam maliyeti azaltmak ve yüksek sabit maliyetli faaliyetlerde ölçek ekonomisi sağlamaktır. Bu amaca ulaşmanın bir yolu olarak birleşme sonrası şube ve personel sayısını azaltmak ön plana çıkmaktadır (Işık, 2008: 6).

Yatay birleşmeler, rekabet üzerindeki potansiyel negatif etkileri sebebiyle kamu otoritelerinin düzenlemelerine tabidirler (Şahözkan, 2003: 44). Bu tür birleşme ile bir araya gelen işletmeler pazarda monopolcü bir güç haline gelebilir.

Kandemir' e (2003) göre yatay birleşmelerin birleşen işletmelere sağlayacağı faydaları aşağıdaki gibi özetleyebiliriz:

- Üretimde kullanılan araçlarda uzmanlaşarak üretimde maliyet avantajı sağlamak,
- Pazarlama fonksiyonlarının; satış, dağıtım ve tutundurma faaliyetlerinin tek bir elden yapılarak maliyet avantajı ve etkinlik sağlanması,
- Karşılıklı teknoloji transferi ile kaynak kullanımında verimlilik ve etkinlik sağlanması,
- Yatay birleşme birbirine rakip olan işletmelerin birleşmesini ifade ettiğinden, birleşme sonrası rakipliğin ortadan kalkmasıyla pazardaki rekabetin zayıflaması ve bu durumun birleşen işletmelere önemli bir rekabet avantajı sağlaması.

Yatay birleşmelerin yukarıda sayılan avantajlarının yanı sıra dezavantajları da söz konusudur. Yatay birleşmeler, sektöre girişi engelleyerek, rekabetin azalmasına neden olmaktadır. Bu durum diğer işletmelere zarar vermektedir. Bu nedenle gerekli otoritelerin izni gerekmektedir.

Yatay birleşmeler, dezavantajlarına rağmen en çok tercih edilen birleşme türü olarak karşımıza çıkmaktadır. Yatay birleşmelere örnek olarak; Osmanlı Bankası - Garanti Bankası, Yapı Kredi Bankası - Koç Bank birleşmelerini verebiliriz.

1.3.2. Dikey Birleşmeler

Dikey birleşme, farklı alanda faaliyet gösteren fakat hedef kitleleri aynı olan kuruluşlar arasında meydana gelen organizasyonlardır (Şahözkan, 2003: 45). Dikey büyüme stratejisi uygulayan işletmeler, hammadde üretiminden nihai tüketiciye kadarki aşamaları aynı yapı içinde toplayarak, bir başka ifade ile üretim derinliği boyutunda büyümektedirler (Sayılğan, 2010: 438).

Bankaların yaygın dağıtım ağına sahip tüketim, medya veya markalaşarak faaliyet gösteren diğer sektörlerdeki kuruluşları satın almaları dikey birleşme aktiviteleri olarak adlandırılır (Şahözkan, 2003: 45).

Dikey birleşmeler, geriye doğru ve ileriye doğru gerçekleştirilebilir. Geriye doğru dikey birleşmeler; hammaddeye doğru giden birleşmeler olurken, ileriye doğru yapılan birleşmeler; nihai tüketiciye doğru yapılan birleşmelerdir.

Dikey birleşmenin en belirgin faydası, ortak üretim, satış, satın alma, kontrol ve diğer alanlarda ekonomilere ya da maliyet tasarruflarına ulaşmaktır. Dikey birleşme ile işletme, teknolojik olarak farklı işletim birimlerini bir araya getirerek daha etkin ve verimli konuma gelebilir (Dilsiz,2007: 50).

1.3.3. Topluluk (Conglomerate) Birleşmeleri

Birbiri ile ilişkisiz alanlarda veya mekansal bölgelerde faaliyet gösteren şirketler arasındaki birleşmelere denir (Çolak, 2000: 10). Finansal şirketler grubu oluşturmaya yönelik topluluk birleşmeleri (conglomerate) sonucunda finans sektörünün çeşitli alanlarında faaliyet gösteren bir işletme ortaya çıkmaktadır. Oluşan şirketler grubunun içindeki önde gelen şirket; bir banka,

bir sigorta şirketi, bir holding veya bir finans kuruluşu olabilmektedir (Şahözkan, 2003: 46).

Topluluk birleşmeleri, ekonomik çeşitlendirme olarak da adlandırılmakta ve şirketlerin kısa sürede farklı faaliyet alanlarına girmelerini sağlamaktadır.

1.3.4. Yerel ve Sınır Ötesi (Cross-Border) Birleşmeler

Tüm birleşme faaliyetleri, faaliyetin gerçekleştirildiği coğrafi bölgeye göre iki ayrı şekilde gruplanabilir. Bunlar yerel banka birleşmeleri ve sınır ötesi (cross border) banka birleşmeleridir.

1.3.4.1. Yerel Banka Birleşmeleri

Aynı coğrafi bölgede faaliyet gösteren iki bankanın veya finansal kuruluşun birleşmesi olarak tanımlanabilir (Çolak, 2006: 26). Yerel banka birleşmelerindeki amaç, maliyetleri azaltmak ve ölçek ekonomilerinden yararlanmaktır. Bu amaca ulaşmak için, şube ve personel sayısının azaltılması birleşme sonrası gerçekleştirilen faaliyetler arasında gelmektedir.

1.3.4.2. Sınır Ötesi Banka Birleşmeleri

Sınır ötesi birleşme, farklı coğrafi bölgelerde bulunan işletmelerin birleşmesi olarak tanımlanabilir (Kurubal, 2002: 24). Küreselleşme ile beraber pazarların küçülmesi ve sınırların kalkması, işletmelerin ürettikleri mal ve hizmetleri diğer ülkelere daha kolay bir şekilde sunmalarını ve uluslararası pazarlarda daha rahat hareket edebilmelerini sağlamıştır. Bunun sonucunda, sınır ötesi birleşmelerin sayısında ve hacminde hızla artış gözlemlenmiştir. Sınır ötesi birleşmelerin artışı, giderek artan rekabet ortamı ve bu rekabet

ortamında başarılı olabilmek için işletmelerin kendilerini büyüme zorunda hissetmelerinden kaynaklanmaktadır.

Farklı ülkelerde bulunan bankaların sınır ötesi birleşme faaliyetlerinde bulunması bu gruba girmektedir. Uluslararası banka konsolidasyonlarının temelinde farklı bölgelere ve farklı ürünlere dayalı riskleri veya maliyetleri azaltmak ve coğrafi büyüme yatmaktadır (Şahözkan, 2003: 47).

Finansal sektörde artan rekabet bankaları yeni pazar arayışlarına sevk etmiştir. Bu nedenle birçok banka ulusal pazarlar yerine tüm dünyayı pazar olarak görmeye başlamıştır. Bu pazarlarda da başarılı olabilmek için sınır ötesi birleşmeler kaçınılmaz olarak başvurulacak yollardan biri olmuştur.

1.4. BİRLEŞME SÜRECİ

Birleşme; zor, masraflı ve riskli bir süreçtir. Her iki taraf içinde büyük ölçüde zaman ve çaba gerektiren karmaşık bir faaliyetler bütününden oluşur. Birleşmelerin başarılı olabilmesi için birleşme öncesi ve sonrası yapılacak faaliyetlerin büyük bir dikkatle yapılması ve yönetilmesi gerekmektedir. Bu sürecin başarısı için; yasaların, muhasebe sistemlerinin, vergi mevzuatının, operasyonel işlemlerin ve organizasyonel tüm konuların detaylı bir şekilde ele alınması gerekir.

Birleşme sürecinde genel olarak, hedef banka ya da bankaların belirlenmesi, birleşme planı ve stratejisinin oluşturulması, hedef banka ya da bankaların seçimi, değerlendirilmesi, yasal işlemlerin tamamlanması, sonuçlandırma ve entegrasyon gibi aşamalar bulunmaktadır.

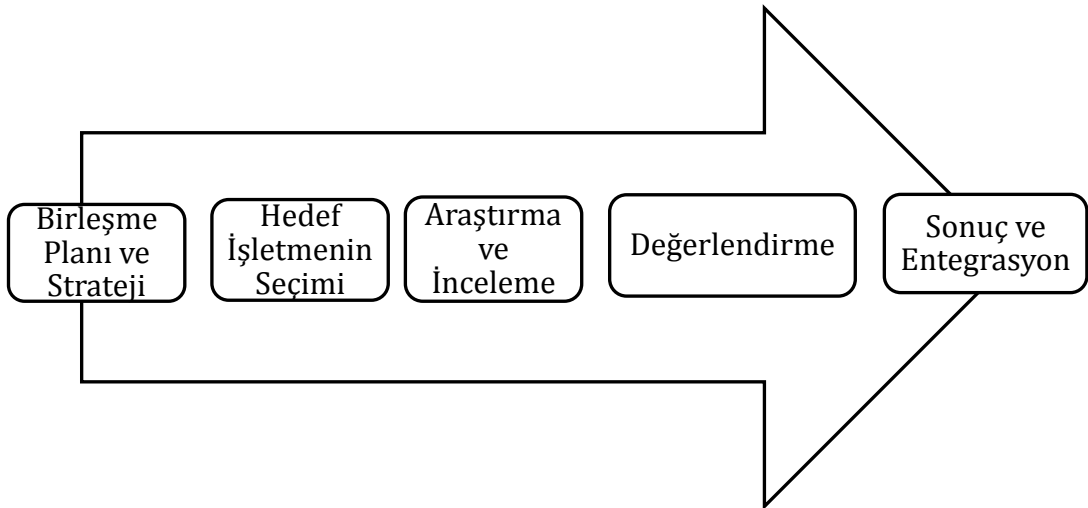
Birleşmelerin başarısını ölçmeye yönelik yapılan birçok araştırma, bu işlemlerin büyük bölümünün başarısızlıkla sonuçlandığını, hatta başarısızlık oranlarının %60 - %70'lere vardığını göstermektedir (Kandemir, 2003: 146). Bu başarısızlıkların nedeni yalnızca birleşme sonrası süreçle ilgili değildir. Birleşme öncesi süreçte yer alan faaliyetler de bu başarısızlıklara neden olmaktadır.

Birleşme stratejisi bankanın kısa ve uzun vadeli diğer stratejilerinden kopuk olmamalı, bankanın kendi iç yapısını değerlendirip diğer bir işletmeyle birleşmesi gereğinin ortaya konmasından, birleşme sonrasında uygulanacak entegrasyon çalışmasına kadar her aşamayı kapsamalıdır (Sarı, 2008: 53).

Bankaların birleşme süreci Şekil 1' de de belirtildiği gibi aşağıdaki aşamaların birbirini izlemesi ile oluşur (Şahözkan, 2003: 65):

- i. Birleşme Planı ve Strateji Evresi
- ii. Araştırma, İnceleme ve Değerlendirme Evresi
- iii. Sonuçlandırma ve Entegrasyon Evresi

Şekil 1: Birleşme Süreci



Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

1.4.1. Birleşme Planı ve Strateji Evresi

Bir birleşme sürecinin ilk evresi, uzun dönemli amaçların oluşturulmasını içeren bir stratejinin ve buna bağlı olarak birleşme planının oluşturulmasıdır. Birleşme faaliyeti bankanın yapacağı uzun dönemli bir planlama çalışması içinde meydana gelir. Banka bu süreç içinde bir stratejik plan oluşturmak zorundadır. Bu planlar üç - beş yıllık zaman dilimlerini

kapsayacak şekilde bankanın genel amaç ve hedeflerine odaklanır (Tümer, 1993: 108).

Birleşme ile büyüme stratejisi izleyen bankalar bu amacına uygun politikalar belirlemelidir. Öncelikle hedef banka seçimi için kriterlerini ortaya koymalıdır. Neden bir başka banka ile birleşilecektir? Bu sorunun, tüm işletme fonksiyonlarını da kapsayacak şekilde gerekçeleri ile beraber cevabının verilebilmesi gerekmektedir.

İşletmelerin birleşme kararı tüm toplumu etkiler. İşletmeler böyle bir kararı verirken her şeyden önce planlarını çok iyi bir şekilde yapmış olmalıdırlar. Birleşme öncesi ve sonrasında oluşabilecek her türlü alternatifin bu plan çerçevesinde değerlendirilmesi gerekmektedir. Birleşme kararı verilirken de birçok grubun çıkarlarının göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

Şahözkan (2003)' a göre strateji evresinin yedi aşaması vardır:

- i. Genel stratejik plan,
- ii. Birleşme faaliyeti görev yapılanması,
- iii. Birleşme planı,
- iv. Aday kriterleri,
- v. Hedef bankaların belirlenmesi,
- vi. Aday analizi,
- vii. Ön değerlendirme ve finansal yeterlilik.

Bu aşamalar yalnızca alıcı banka için değil hedef banka içinde gereklilik arz etmektedir.

1.4.1.1. Genel Stratejik Plan

Bankalar için birleşme faaliyeti uzun dönemli bir planlama çalışması içinde meydana gelir. Bu nedenle, birleşme kararı alan bir banka ilk olarak

açık bir şekilde kısa ve uzun dönemli hedeflerini belirleyerek birleşmeye neden ihtiyaç duyduğunu ortaya koymalıdır. Bunun yanı sıra birleşmeye alternatif olabilecek diğer seçenekleri de ayrıntılı bir şekilde araştırmalı, ekonomik çevredeki fırsatlar ile tehditleri değerlendirmeli ve en uygun seçenek tercih edilmelidir.

Genel stratejik planlama süreci, bankanın gücünün ve zayıf olduğu finans, yönetim, operasyon, pazar payı, dağıtım kanalları gibi diğer alanların dürüstçe değerlendirilmesi ile başlamalıdır. Sonra pazarın ve karşı karşıya kalınan rekabet çevresinin analizi gerekir. Çünkü ekonomik faaliyet, nüfusun gelişimi, demografik özellikler, ticari faaliyet, pazar payı ve yasal düzenlemeler gibi etkenler dışsaldır, fakat bankanın alternatif stratejilerine etkide bulunur (Şahözkan, 2003: 67).

1.4.1.2. Birleşme Faaliyeti Görev Yapılanması

Planlama ve strateji evresinin diğer bir aşaması da birleşme sürecinde görev alacak üst yönetimin ve personelin belirlenmesi yani görev yapılanmasının oluşturulmasıdır. Özellikle alıcı banka birleşme faaliyetlerini yürütmek üzere bir yönetici ve takımından oluşan bir grup oluşturmaktadır.

Birleşme sürecini yönetmek için banka dışından uzman kişilerden de yardım alınması gerekebilir. Banka içinden görevlendirilecek personelin ise, insan kaynakları, muhasebe, finans, pazarlama, krediler, operasyonlar gibi alanlarda önemli rollere sahip kişilerden seçilmesi gerekmektedir. Yönetici grubunun da kritik kararları alabilen, yeterli bilgi birikimine sahip olan, tecrübeli yöneticilerden oluşturulması gerekmektedir.

1.4.1.3. Birleşme Planı

Birleşme niyetinde olan taraflar her şeyden önce iyi bir süreç planlaması yaparak birleşme sürecini başlatmalıdır. Birleşmek isteyen iki şirket, ne için birleşmek istediklerini, birleşmelerin kendileri ve muhatapları için ne gibi faydalar sağlayacağını, karşılaşılabilecek zorlukların neler olabileceğini, birleşme sürecinin nasıl işleyeceğini, anlaşma imzalandıktan sonra kurulan yeni şirketin faaliyetlerinin nasıl yürütüleceğini ya da satın alma ise ana şirketin faaliyetlerine nasıl devam edeceğini müzakere edip planlamalıdır (Arı, 2007: 30).

Birleşme planı aşağıdaki faktörleri içerecek şekilde oluşturulmalıdır (Şahözkan, 2003: 70):

- İşlemin 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.

1.4.1.4. Aday Kriterleri

Birleşme eğiliminde olan bankanın, aday seçiminde kullanacağı kriterleri belirlemesi gerekmektedir. Bu kriterler aracılığıyla kendisi için uygun bankaların değerlendirilmesi kolay bir hale gelecektir. Bu kriterler, yatırım bankaları için ayrı ticari bankalar için ayrı olabileceği gibi, faaliyette bulunulan sektör koşullarına göre de değişebilir. Aday kriterleri genel bir tanımlama olmaksızın aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Bankanın ölçeği (mevduat ya da aktif büyüklüğü),
- İnsan kaynakları,
- Teknolojik alt yapısı,
- Sermaye düzeyi,
- Aktiflerin yapısı,
- Pasiflerin yapısı,
- Pazar payı,
- Ürün çeşitliliği,
- Müşteri profili,
- Şube sayısı,
- Kurum kültürü.

Bu kriterler alıcı banka tarafından daha da çoğaltılabilir. Belirlenen bu kriterler sayesinde adaylar arasında eleme yapılabilir. Alıcı banka bu kriterler ile amaçlarına en uygun adaya odaklanabilecek ve en iyi seçimi yapabilecektir.

1.4.1.5. Hedef Bankaların Belirlenmesi

Aday kriterlerini kendi amaç ve hedefleri doğrultusunda belirleyen banka, belirlediği kriterleri taşıyabilecek muhtemel adayları tespit etmektedir. Kriterler içinde bulunulan duruma göre farklılık gösterebilmektedir. Her bankanın birleşmek istediği aday farklı olmakla birlikte belirli özelliklere sahip bankalar üzerinde odaklanılmaktadır. Bu özellikler ise genel olarak aşağıdaki gibi sıralanabilir (Akgüç, 2001: 2);

- Piyasa değeri, varlıkların defter değerine göre daha düşük bankalar,
- Hisse senetleri borsada kayıtlı ise hisse senetlerinin fiyat/kazanç oranı düşük olan bankalar,
- Likiditesi yeterli, aşırı borçlu olmayan bankalar,

- Belirli alanlarda uzmanlaşmış küçük bankalar,
- Varlıkları üzerinde kullanım kısıtlaması (varlıkları teminat olarak gösterilmemiş) olmayan bankalar,
- Ortaklık payları göreceli olarak dengeli dağıtılmış, çok ortaklı küçük bankalar,
- Şube ağı yeterli görülen bankalar,
- Etkin çalışmayan bankalar,
- Satın alınması vergi avantajı sağlayacak zararlı bankalar,
- Satın alınması konusunda destek, finansman kolaylığı sağlanmış bankalar,
- Personel sorunu olmayan bankalar,
- Dış itibarı yüksek, muhabir ilişkileri geniş küçük bankalar.

1.4.1.6. Aday Analizi

Alıcı banka tarafından hedef banka tespitinde kullanılacak kriterlerin ortaya koyulması adayların sayısında eleme yapılabilmesine olanak sağlayacak ve potansiyeli yüksek adayların tespitine ışık tutabilecektir. Bu eleme gerçek tespit için yeterli olmayacaktır bunun yanı sıra adayların detaylı bir şekilde analiz edilmesi gerekecektir. Potansiyel aday sayısının seçilen birkaç adaya indirgenmesi bu adaylar üzerinde daha titiz analiz çalışmalarını da beraberinde getirir.

Banka analizi ile ilgili bu aşamada ilk olarak hedef bankanın finansal koşullarının detaylı bir çalışması yapılır. Burada hedef bankanın finansal açıdan güçlü ve zayıf yönlerinin tanımlanmasında beş yıllık periyotlar şeklinde çalışma planları oluşturulur. Hedef bankanın pazardaki konumu, pazarın demografik yapısı, rakipleri, ekonomik çevresi, hedef bankanın gelişimi, gelecekteki büyüme olanakları ve fırsatları bu süreçte analiz edilir.

1.4.1.7. Ön Değerleme ve Finansal Yeterlilik

Diğer aşamalardan elde edilen bilgiler her bir adayın daha ayrıntılı değerlendirilmesini mümkün kılar. Bu aşamadaki değerlendirme resmi kaynaklardan (bilanço, gelir tablosu v.s.) elde edilen bilgilere dayanır ve alıcı banka için genel bir değerlendirme kriteri oluşturur. Ön değerlendirme sürecinde herhangi diğer bir değerlendirme ile aynı temel yaklaşımlar kullanılır fakat nihai sonuç sürecin sonrasında elde edilebilir (Çelik, 1999: 64).

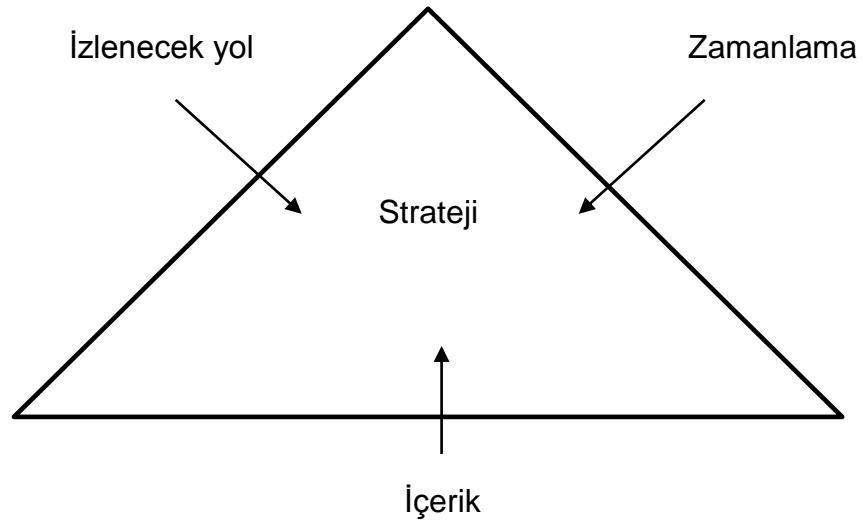
1.4.2. Araştırma, İnceleme ve Değerleme Evresi

Birleşme sürecinin ilk aşaması olan strateji evresinden sonra gelen bu ikinci evre, alıcı ve satıcı arasındaki ilk iletişimden, birleşme veya satın alma anlaşmasının hazırlanabileceği final evresine kadar olan tüm faaliyetleri içerir. Araştırma, inceleme ve değerlendirme evresi dört aşamadan oluşur (Şahözkan, 2003: 73):

- i. Görüşme stratejisi,
- ii. Adayla diyalog ve başlangıç görüşmeleri,
- iii. Niyet mektubu,
- iv. Ölçme ve değerlendirme

1.4.2.1. Görüşme Stratejisi

Hedef banka ile yapılacak diyalogların nasıl gerçekleştirileceği, hedef bankada kimlerle görüşüleceği diğer bir ifade ile görüşme sırasında izlenecek yol, zamanlama ve görüşmenin içeriği bu aşamada oluşturulur. Bu iletişime ilişkin bu model Şekil 2' de özetlenmektedir.

Şekil 2: İletişime İlişkin Model

Kaynak: (Şahözkan, 2003: 74)

1.4.2.2. Adayla Diyalog ve Başlangıç Görüşmeleri

Hedef banka ile genellikle genel müdür aracılığı ile görüşmelere başlanarak karşılıklı amaçlar ortaya konulmaktadır. Başlangıç görüşmeleri süresince her iki tarafta genel amaç ve hedeflerini ortaya koyarlar. Amaçlanan faaliyetlerin temel yapıları ortaya koyulur fakat bu ön görüşmeler olumlu sonuçlanıncaya kadar fiyat genellikle konuşulmaz. Bu aşamada gerçekleştirilen işlemler birleşme sürecinin diğer evrelerini de etkilemektedir.

Başlangıç görüşmelerinde, birleşmeye olumlu yaklaşılması ile birleşme görüşmeleri süresince tarafların birbirini hakkında elde ettikleri bilgileri kötü niyetli olarak kullanmalarını engellemeye yönelik olan gizlilik ve münhasır anlaşması (confidentially agreement) imzalanmaktadır (Arı, 2007: 33).

1.4.2.3. Niyet Mektubu

Ön görüşmeler olumlu sonuçlanırsa, alıcı banka tarafından hedef bankaya bir niyet mektubu gönderilir. Niyet mektubu her iki taraf içinde

prensipte bir anlaşma niteliği taşıyor fakat yasal bir satın alma taahhüdü değildir (Şahözkan, 2003: 75).

Bir niyet mektubunda alıcının ve hedef bankanın talepleri yer alabilir. Bunlar; fiyat, vazgeçme koşulları, gerçekleşecek işlemlerin tarihi, güvenlik taahhütleri gibi konular olabilir.

1.4.2.4. Ölçme ve Değerlendirme

Hedef banka ya da bankaların değerlendirilebilmesi için aşağıdaki bilgilerin elde edilmesi gerekir (Akgüç, 2001: 2);

- Geçmiş yıllara ve cari döneme ilişkin finansal tablolar (bilanço, gelir tablosu, fon akım tablosu, kar dağıtım tablosu)
- Bağımsız denetçilerin raporları,
- Varsa derecelendirme şirketlerinin değerlendirme puanları,
- Geleceğe ilişkin mali projeksiyonlar (proforma bilanço, gelir tablosu v.b.),
- Varlıkların ve kaynakların ulusal para ve yabancı para olarak ayrımı,
- Kredilerin, sektörel ve kullanıcı kişi ya da gruplar itibarıyla ayrımı, tutarlar açısından bölümlendirilmesi,
- Bankanın kullanmış olduğu sendikasyon kredilerine ilişkin bilgiler,
- Bankanın özkaynağının oluşumu (ödenmiş sermaye, yedek akçeler, değerlendirme fonları),
- Bankanın ortaklık yapısı,
- Hisse senetleri borsada kayıtlı ise hisse senetlerinin borsa fiyatlarında gelişmeler,
- Mevduatın vade, türler, hesap büyüklükleri, ulusal para ve döviz tevdiatı olarak dağılımı,
- Bankanın kar dağıtım politikası, kar payı dağıtım şekli,

- Varsa banka bonusu, varlığa dayalı menkul kıymet gibi çıkarmış olduğu menkul kıymetler,
- Vergi durumu, yararlanılan ya da yararlanabilecek vergi indirimleri,
- Personel sayısı, personelin eğitim durumu, personelin genel müdürlük ve şubeler olarak dağılımı, personelin ortalama kıdem süresi, personel devir hızı (yıl içinde giren ve çıkan personelin ortalama personel sayısına oranı),
- Yıllık personel gideri, eğitim giderlerinin toplam personel giderine oranı,
- Bankaların kredilerinin kalitesi, oluşturulmuş kredi karşılıkları (genel - özel karşılıklar, takipteki-şüpheli alacaklar karşılığı)

Bu evrede bankanın finansal durumunun son derece detaylı bir analizi yapılır. Bu analizler alıcı bankanın personelinin yanı sıra dış denetçiler, uzmanlar, değerlendirme eksperleri ve hukukçular tarafından yapılır. Fiyat tespitinin bu sürecin sonunda oluşturulması bu süreçteki çalışmaların önemini ortaya koymaktadır.

Tüm bu çalışmalar, karşılıklı koordinasyon içerisinde gerçekleşmektedir. Bu süreç boyunca bilgi ve personel ile destek sağlayan hedef banka, işlem gruplarının daha az zaman harcamalarını ve böylece önemsiz faaliyetlerin de azaltılmasını sağlar.

1.4.3. Sonuçlandırma ve Entegrasyon Evresi

Birleşme sürecinin son evresi, sonuçlandırma ve entegrasyon çalışmalarıdır. Bu evrede daha önceki evrelerde yapılan çalışmalar gözden geçirilir, gerekli bütün onaylar alınır ve birleşme işlemi tamamlanır. Bu evre genellikle iki bölüm halinde incelenir;

- i. Sonuç Anlaşması,
- ii. Entegrasyon.

1.4.3.1. Sonuç Anlaşması

Sonuç anlaşması, resmi nitelikte olmakla beraber birleşme koşullarını açıkça gösteren detaylı bir belgedir. Sonuç anlaşması her iki tarafın uzmanlarınca hazırlanmalıdır. Sonuç anlaşması belli başlı içeriklere sahip olmalıdır (Şahözkan, 2003: 78). Bunlar:

- İşlemler tanımlanır ve nihai çalışmalar ortaya koyulur,
- Belirlenen fiyata ilişkin ödeme yöntemleri belirlenir,
- Hedef bankanın temsil ve yetkileri (sermaye yapısı, oy hakkı, yeni yapı içindeki konumu v.b.),
- Hedef bankanın yükümlülükleri,
- Alıcı bankanın yükümlülükleri,
- Çalışanların durumu.

Bu içerikler birleşen tarafların ihtiyaçlarına göre daha da uzatılmakla birlikte genel olarak en temel konular halinde sıralanmıştır. Genellikle birleşme faaliyetleri farklı gerekliliklere sahip oldukları için aynı içerikleri kapsamazlar.

Birleşme işlemi aynı zamanda yasal otoritelerinde onayını gerektirir. Öncelikle bu konuda BDDK' dan izin alınması gerekmektedir. Bir bankanın birleşmesinde kullanılan temel kriterler vardır. Bu kriterlere göre yeni organizasyonun finansal sonuçları, rekabete ve topluma etkileri incelenir. Bankanın sermaye yeterliliği, aktif kalitesi, yönetim, karlılık ve likiditesi incelenerek finansal sonuçları hakkında bilgi elde edilir.

Bir diğer inceleme noktası ise birleşmelerin rekabeti ortadan kaldırarak monopolcü bir yapının oluşması riskidir. Dünyada birçok onay talebinin reddine bu şekilde oluşan antitröst uygulamalar yol açmıştır.

1.4.3.2. Entegrasyon

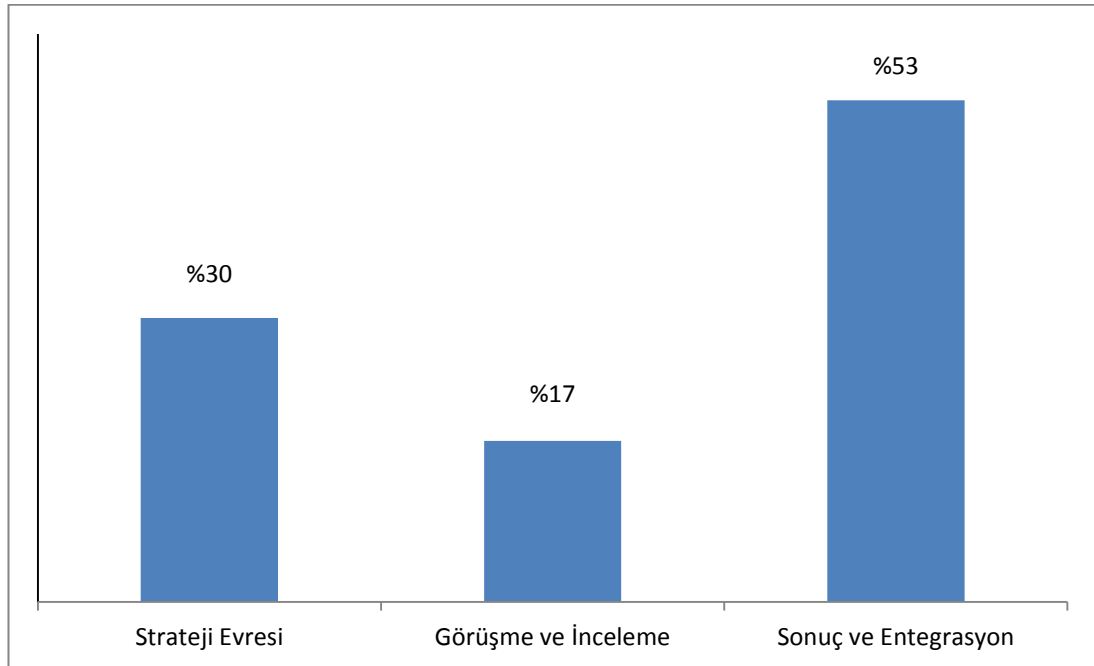
Birleşmenin tamamlanması görevi sürecin en zor ve kritik aşamasıdır. Entegrasyon, iki organizasyonun birleşmesinden elde edilecek potansiyel faydaların ortaya çıkması açısından son derece önemlidir. Uzun vadede birleşme işleminin başarılı sonuçlar vermesinde bu evre önemli rol oynar.

Entegrasyon sürecinde dikkat edilmesi gereken bazı hususlar vardır. Bu hususlar (Kılıç, 2009: 62):

- Birleşme ve satın alma sonrasında çok kapsamlı bir yaklaşım sergilenmelidir,
- Yeni işletmenin stratejilerini, karşılaşılabilecek güçlükleri, güçlü ve zayıf yönlerini içeren satın alma ve birleşme sonrası program uygulanmalıdır,
- Etkin bir örgüt yapılandırılmalı ve etkin bir liderlik sergilenmelidir,
- Önemli kaynakların yönetimi birleşme sonrası süreçte doğru bir şekilde gerçekleştirilmelidir,
- Çalışanlar yeni işletme bünyesinde dengeli bir şekilde görevlendirilmelidir,
- Birleşme ve satın alma sonrası süreçte yeni işletmenin üstünlükleri açık bir şekilde belirlenmelidir,
- Yeni işletmede de yatırımlar etkin bir şekilde sürdürülmelidir.

Şekil 3 banka birleşme sürecinin başarı ve başarısızlık riskini ortaya koymaktadır. Başarısızlık riski oranı ilk evre olan strateji evresinde %30, görüşme ve inceleme evresinde % 17, sonuç ve entegrasyon evresinde %53'dür. En büyük riski taşıyan evre, birleşme sonrası faaliyetlerin gerçekleştirildiği entegrasyon evresidir. Entegrasyon birleşme sürecinde çok önemli bir role sahiptir.

Şekil 3: Birleşme Evrelerinin Başarısızlık Riski



Kaynak: (Şahözkan, 2003: 81)

Entegrasyon evresinin yönetilebilmesi için her iki bankanın da kalifiye elemanlarından oluşan bir entegrasyon ekibi oluşturulmalıdır. Bu ekibin başında da sorumluluk alabilecek deneyimli bir yöneticinin olması gerekir.

Birleşme sonrası entegrasyon evresine bağlı olarak oluşacak yeni yapının değer açısından incelenmesi, oluşabilecek üç farklı senaryonun aşağıdaki gibi sembolize edilmesi ile yapılabilir (Şahözkan, 2003: 81):

- Başarısızlık (1+1=1 olması durumu)

Küçük işletmenin daha büyük bir işletme tarafından kontrol altına alındığı en sık rastlanan bu birleşme türünde, yatırımcı şirketin yönetimi tarafından geçici bir süre sonra veya uzun dönemli olarak kontrol altına alınmasıyla iki şirketin tüm olarak entegre olduğu durumdur. Buradaki amaç yatırımcının kültürüyle etki altına alınan şirketin tamamen uyumlu hale getirilmesidir.

- İlave değer yaratamama (1+1=2 olması durumu)

Burada her iki partner en iyi oldukları yönlerle yeni şirkete katılımında bulunurlar. Bunun varlığı her iki tarafın ilave değer yaratamayacak yapıda entegre olmasına bağlı olabileceği gibi, yeni kurum vizyonunun ve misyonunun sağlanamamasıdır.

- Sinerji sağlama (1+1=3 olabilmesi)

Çok nadir örnekler vardır ki birleşmenin sonucu ilave değer yaratarak 1+1=3 eşitliğini sağlasın. İki organizasyonun entegrasyonu yeni iş stratejileri oluşturma amacına dayalı ise yalnızca beklenmedik işletme dışı faktörlerin olumsuzluğa neden olduğu görülmüştür.

1.5. BİRLEŞMELERDE BAŞARI VE BAŞARISIZLIK

1.5.1. Birleşme İşlemlerinde Başarı

Birleşmelerin başarılı olup olmadıklarını belirlemek için önce başarı tanımlanmalıdır. Başarının ne olduğu, başarıdan kastedilen alıcı şirket için olumlu sonuçlar doğurması beklenen bir anlaşma mı olduğu ya da benzer şekilde hedef şirketin, kendi adına olumlu sonuçlar doğurmasını beklediği bir anlaşma mı olduğu yıllardır tartışılmaktadır. Başarı sadece karlı bir anlaşma yapmak değildir. Başarı uzun vadeli bir bakış açısını gerektirir. Bu nedenle; başarılı bir birleşme hem başarılı bir anlaşma hem de başarılı bir entegrasyon anlamına gelmektedir (Arslan, 2001: 47).

Uzmanlara göre sadece karlılık düşünerek şirket birleşmelerine yönelmek, bu tip birleşmeleri haklı çıkarmak için yeterli değildir. Bir birleşmeyi gerçekleştirmek için asıl neden ya yeni bir pazara veya özel uzmanlık alanına geçiş olmalı ya da pazardaki rakipleri yenmek için sektör içinde güçlenme

olmalı. Eğer birleşme bu veya belirlenen diğer amaçlardan herhangi birine hizmet etmeyecekse gerçekleşmemelidir (Saka, 2008: 20).

Burada başarı şansını artıracak koşul ve önlemler üzerinde durulmaya çalışılacaktır. Başarısız sonuçlarla karşılaşmamak için birleşmelerde bazı önlemler alınabilir. Bu önlemleri ya da başarı koşullarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Akgüç, 2001: 15):

- i. Başarıda en önemli etkenlerden biri yönetim olduğundan, alınacak bankanın üst düzey yönetim kadrosunun değerlendirilmesi önem taşır. Yöneticilerde enerji, motivasyon yüksekliği, değişen koşullara uyum becerisi, deneyim, karar alma yetkisi, etik kurallara uymada gösterdiği titizlik, ekip çalışması yapabilme aranan başlıca niteliklerdir.
- ii. Alınacak bankanın geçmiş performanslarının iyi değerlendirilmesi gerekir.
- iii. Alınacak bankanın insan kaynakları ve örgütsel sorunları iyi analiz edilmelidir. Burada şu noktalar iyi değerlendirilmelidir:
 - Birleşilecek bankanın çalışanlarının eğitim düzeyi, deneyimleri, işlerine ve bankaya bağlılıkları,
 - Bankada kurum kimliğinin gelişip gelişmediği,
 - Birleşilecek bankanın ücret politikası, sağladığı sosyal haklar, söz konusu ücret politikasının ve sağlanan sosyal hakların alıcı banka ile uyumlu olup olmadığı,
 - Organizasyon yapılarının uyumlu olup olmadığı değerlendirilecek noktalar arasında sayılabilir.
- iv. Birleşme sürecinde bütün analizlerin büyük bir titizlikle yapılması birleşmelerde başarı şansını artırabilir.
- v. Alıcı banka ile hedef bankanın birbirleriyle uyum sağlaması; finansal, yönetsel, yeni ürün geliştirme, teknoloji geliştirme, pazarlama gibi konularda uyum içerisinde olup birleşme yolu ile bu sayılan alanlardaki noksanlarını giderebilmelidir.

1.5.2. Birleşme İşlemlerinde Başarısızlık Nedenleri

Birleşme işlemlerinde başarısızlığa yol açabilecek birçok faktör olabilir. Bu faktörler gerek alıcı gerekse hedef bankadan kaynaklanabilir. Ayrıca dış çevre, rekabet çevresi, ekonomik koşullarda etki edebilir. Yapılan çoğu araştırmalarda birleşme işlemlerinin başarı oranlarının düşük olduğu gözlemlenmiştir.

Genel olarak başarısızlık nedenlerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Akgüç, 2001: 14):

- Hedef banka seçiminin iyi bir değerlendirme sürecinden geçilmeden yapılması,
- Alıcı bankanın bilinçli bir büyüme stratejisinin olmaması,
- Alınan bankanın eksik yönlerinin yeterince iyi gözlemlenememesi,
- Birleşen bankaların büyüklüklerinin çok farklı olması nedeniyle yöneticileri arasında iletişim kurulamaması, iki bankayı kapsayacak şekilde ortak plan ve programların geliştirilememesi,
- Banka alımı için ödenen bedelin, alan bankanın finansal yapısını bozması satın almada finansman kurallarına uyulmaması,
- Yaratılacak sinerjinin yüksek tahmin edilmesi,
- Kurumsal kültür engeli varlığının göz ardı edilmesi,
- İnsan kaynakları planlamasının gereği gibi yapılmaması,
- Pazarlama konusunda zayıf koordinasyon,
- Satış hacminin genel gider ve maliyetleri karşılayamaması,
- Satın alan bankanın hedef üzerinde aşırı üstünlük veya egemenlik kurması ve bu nedenle hedef bankadaki başarılı yönetici ve personelin bankadan ayrılmaları,
- Bankanın üst kademe yöneticileri arasında temel konularda uyum, işbirliği sağlanamaması,
- Birleşen bankaların birbirlerinin eksik yönlerini tamamlayamamaları.

Birleşme faaliyetlerinde başarısızlık nedenleri daha da uzatılabilir. Her birleşme işleminin başarı ile sonuçlanmayacağı göz önünde bulundurulmalıdır.

Bu bölümde birleşme kavramı açıklanmış, birleşme nedenleri belirtilmiş, birleşme süreci detaylı bir şekilde anlatılmış ve birleşmelerde başarı ve başarısızlık durumları ortaya koyularak ikinci ve üçüncü bölümler için temel oluşturulmaya çalışılmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

BANKA BİRLEŞMELERİNİN PAZARLAMA FAALİYETLERİNE ETKİSİ

İlk bölümde, banka birleşmeleri ile ilgili genel teorik bilgiler anlatılmıştır. Bu bölümde ise birleşme işlemlerinin rekabet, insan kaynakları, müşteri ilişkileri yönetimi, pazar bölümlendirme, ürün, fiyat, dağıtım kanalları ve tutundurma faaliyetleri üzerindeki etkileri anlatılacaktır.

2.1. PAZARLAMA FAALİYETLERİ

Pazarlama kavramı çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. Yapılan tanımlamalar arasında en yaygın olarak benimsenen Amerikan Pazarlama Derneği (American Marketing Association-AMA) tanımıdır. AMA tanımına göre “Pazarlama, kişisel ve örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayacak değişimleri/mübadeleleri gerçekleştirmek üzere, malların, hizmetlerin ve fikirlerin geliştirilmesi, fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtılmasına ilişkin planlama ve uygulama sürecidir.” Pazarlama süreci, bir bütünleştirilmiş süreç olup bunun vasıtasıyla işletmeler müşterileri için değer yaratmakta ve bunun karşılığında müşterilerden değer kapabilmek için güçlü müşteri ilişkileri kurmaktadır.

Pazarlama faaliyetleri temel olarak, mal ve hizmetlerin geliştirilmesi, fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtılmasına ilişkin süreçleri kapsamaktadır. Günümüzde pazarlamanın önemini fark eden işletmeler rakiplerine göre daha avantajlı bir konuma geçerler. Çünkü bütün pazarlama faaliyetleri müşteri odaklı gerçekleştirildiği için işletmelere müşteri tatmini ve müşterileri ile uzun süreli ilişkiler kurma imkanı sağlar.

2.1.1. Birleşmenin Rekabet Üzerindeki Etkileri

Dünyada bankacılık sektörü sürekli bir değişim ve gelişim içerisinde bulunmaktadır. Bu ortamda bankalar risklerini çeşitlendirmek için hem yeni iş türlerine yönelmekte; hem de kendi ülkeleri dışındaki ülkelerde faaliyet göstermekte ve sınır ötesi birleşmeler yoluyla dışa açılmaktadırlar. Sınır ötesi birleşmelerin yanı sıra kendi pazarlarında da rekabet edebilmek adına yerel birleşmeler gerçekleştirmektedirler.

Sektörde yer alan, faaliyette bulunan bankaların rekabetten farklı beklentileri söz konusudur. Rekabet düzeyinde farklı stratejiler izleyen ve uygulayan bankalar pazardan daha büyük pay alabilmek, yeni yatırımlarda bulunabilmek ve gücünü artırabilmek için birleşme yoluna gitmektedirler. Her birinin bu oluşumdan beklentileri farklı olmakla beraber, ortaya çıkan oluşumlar hem sektör açısından hem de toplum açısından önem arz eder (Akpınar, 2009:48).

Her şeyden önce işletmelerin belirli bir rekabet gücüne sahip olmaları gerekmektedir. İşletmelerin rekabet gücünü etkileyen unsurlar ise temelde iki bileşenden oluşur. Birincisi verimlilik, ikincisi de maliyet üstünlüğüdür. Verimlilik daha az girdi ile daha fazla çıktı elde edebilmek olarak ifade edilmektedir. Diğer yandan verimlilik ulusal ve/veya uluslararası pazarda lider konumundaki işletmeler düzeyine ulaşabilmek amacıyla oluşturulması gereken teknolojik bilgiye ve deneyime fiilen ne ölçüde yaklaşıldığını belirten bir göstergedir. Bu yüzden verimliliğin değeri de, teknolojik bilgi ve deneyim açısından mevcut pazarda lider konumda faaliyette bulunan işletme düzeyine yaklaştıkça daha da büyüyecektir.

Tablo 1’de firmaların rekabet gücünü belirleyen “firma içi ve firma dışı etkenler” verilmiştir. Bunun yanı sıra rekabet avantajı elde edilmek istendiğinde bu etkenler etkili olma derecelerine göre aşağıda sıralanmıştır (Arıcan E. v.d., 2011: 43).

Tablo 1: Rekabet Gücünü Belirleyen Firma İçi ve Firma Dışı Etkenler

| Firma İçi Etkenler | Firma Dışı Etkenler |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| *Ürünün Maliyeti (İşgücü, Sermaye, İthalat, Vergi ve Sosyal Güvenlik Katkı Maliyeti) *Ürünün Fiyatı *Ürünün Kalitesi *Firmanın Faaliyette Bulunduğu Sektördeki Rekabet Yoğunluğu *Firmanın Verimliliği *Firmanın Karlılığı *Firmada Kullanılan Bilgi Teknolojisi *Firmanın Organizasyon ve Yönetim Yapısı *Kaynakların Etkin Kullanımı *Yenilikçilik *Yaratıcılık | *Devletin Ekonomideki Yeri ve Ekonomiye Müdahaleleri *Uluslararası Ticaret Sistemi *Tüketicilerin Bilinç Düzeyi *İşgücü Piyasalarının Esnekliği *Ülke İçi Ekonomik İstikrar *Doğal Kaynaklar *Hukuk Sistemi *Mali Piyasaların Gelişmişlik Düzeyi *Fiziki Altyapı (Enerji, Ulaştırma ve Haberleşme gibi) *Firmalar Arası Rekabet |

Kaynak: (Arıcan E. v.d., 2011: 39).

Yukarıda bahsedilen rekabet gücüne sahip olmak bazen tek başına işletmeler için yeterli olmayabilir. Pazarda üstün olmak ve daha çok paya sahip olabilmek adına rakiplerle birleşme yoluna gidildiği gözlemlenmiştir. Birleşmeler sonucunda bankaların, dünya çapında bankacılık faaliyetinde bulunabilecek dev bankalara dönüşmesi bu durumun bir göstergesidir.

Birleşmelerin ulusal ve uluslararası düzeyde gerçekleşmesinin getirdiği etki ve yararları da mevcuttur. Yerel birleşmeler, yerli işletmelerin dış piyasalarda daha iyi rekabet edebilmelerine imkan sağlarken, uluslararası düzeyde gerçekleşen birleşmeler ülke ekonomisine çeşitli bir takım faydalar sağlar.

Birleşmelerin rekabete sağlayacağı faydaları şu şekilde sıralamak mümkündür :

- Kaynaklarını iyi bir şekilde yönetemeyen ve verimsiz çalışan işletmelerin birleşme sonrası kaynaklarının daha verimli kullanılmasını sağlar (Sarıkamış, 2003: 102),
- Birleşme sonrası pazardaki rakiplerle daha iyi bir şekilde rekabet edilebilir, pazarda hakim güç konumuna gelme olasılığı artar,
- Pazar payındaki artış aracılık maliyetlerini düşürücü bir etki yapar,
- Maliyet avantajlarından yararlanılarak, sunulan mal ve hizmetlerin fiyatlanmasında uygun rekabet stratejisine göre hareket olanağı yaratır,
- Birleşme sonucu pazarda rakip azalması ve birleşen işletmelerin bilgi birikimlerinin artması sonucunda ürünlerin standart ve kalitelerinde iyileşmeler olur,
- Yeni mal ve hizmet üretiminde maliyetlerin düşürülmesine yani AR-GE çalışmalarında işletmeye avantaj sağlar (Sarıkamış, 2003: 102),
- Farklı coğrafi bölgelerde ya da farklı kültürlerdeki müşteri kitlelerine yönelik olarak yapılan yatırımlar kimi zaman riskler taşımaktadır, birleşme ile bu riskler azaltılabilir ve o pazarlarda rekabet üstünlüğü sağlanabilir.

Birleşmelerin işletmelere sağlayacağı faydaların yanı sıra aynı zamanda hem sektör için hem de toplum için bir takım olumsuz etkileri de söz konusu olabilmektedir. Bu etkileri de aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Birleşme ile doğan rekabeti azaltıcı etkiler arasında en belirginini, birleşen tarafların, pazar payının önemli bir kısmına sahip olarak pazarda tekeli bir konuma gelebilmeleridir (Sarıkamış, 2003: 102).
- Pazar payı yüksek bankaların kredi yaratma oranları düşük olmakta, bu durum da yatırımların ve ekonomik büyüme oranının düşük kalmasına neden olmaktadır (Arıcan E. v.d., 2011: 46).
- Birleşmeler, pazar payı yüksek olan işletmeler tarafından gerçekleştirildiği zaman, küçük ve orta ölçekli işletmelerin

zayıflamasına ve rekabetin önemli ölçüde azalmasına yol açabilmektedir.

- İş kolunda tek veya güçlü bir şirket haline gelerek çalışanlarına ücret ve tüketicilerine de fiyat konusunda dayatıcı bir konuma gelebilir (Çolak, M., 2006: 42).

Genel olarak incelendiğinde birleşmelerin, rekabet açısından hem bankalara hem de topluma etkileri oldukça büyüktür. Birleşmeler sonucunda tekelleşme yoluna gidilmesi sektörde rekabeti sekteye uğratacaktır, bu da müşteriler için alternatiflerin kısıtlı olması, bankaların piyasada “fiyat alıcısı” olmaktan uzaklaşarak hem krediler hem de mevduatlar için piyasa fiyatını etkileyebilen bir konuma ulaşmalarına yol açar. Bu durum bankalar için “piyasa gücü” yaratırken, büyüme fırsatları arayan işletmeler için kaynak maliyetinin artması anlamına gelir. Diğer taraftan, eksik rekabetin neden olduğu düşük mevduat faizlerinin de, tasarrufların bankalardan uzaklaşarak (döviz, altın vs. gibi) üretime dönük olmayan alanlarda değerlendirilmesine yol açar (Yağcılar, 2011: 27).

2.1.2. Birleşmenin İnsan Kaynakları Üzerindeki Etkileri

Günümüzde teknolojinin gelişmesi ile birlikte işletmeler artık daha çok bilgi ve beceriye sahip ve deneyimli işgücünden yararlanmak istemektedirler. Daha nitelikli işgücünün önemini fark eden işletmeler, yetişmiş iş gücüne sahip olmak ve küreselleşen piyasadan daha çok pay edinebilmek amacıyla birleşmelere daha çok önem vermeye başlamışlardır.

İnsan faktörü, birleşme sürecini etkileyen unsurların başında gelmektedir. Birleşme işlemlerinin başarı ile sonuçlanabilmesi için insan faktörü üzerinde önemle durulması gerekmektedir. Birleşmelerde, yöneticilerin insan kaynaklarını stratejik planın bir parçası olarak görmeleri ve bütün sürece insan kaynaklarını aktif bir şekilde dahil etmeleri gerekmektedir.

Birleşme sürecinde çalışanlar ne olursa olsun en kısa zamanda değişime uyma zorunluluğu ile karşı karşıyadırlar. Yeni sistemde örgütsel adaletin nasıl işleyeceği, eski sistemlerin devam edip etmeyeceği, etmezse ne ölçüde mağdur olacakları henüz yanıt bulmamışsa, çalışanların endişelerini giderebilecek yanıtlar oluşmamışsa, çalışanlarda örgüte güven, işe bağlılık kavramlarını sarsmakta, motivasyonun azalmasına, performansın düşmesine ve işten ayrılma eğilimlerinin artmasına yol açabilmektedir. Burada çalışanların büyük bir çoğunluğu kendilerini tehdit altında hissetmekte ve yoğun stresle karşı karşıya kalmaktadırlar (Sinangil, 2004: 619).

Tablo 2’de birleşmelerde stres nedenleri ile bunun bireye ve örgüte yansıyan sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 2: Birleşmelerde Stres Nedenleri - Bireye ve Örgüte Yansıyan Sonuçları

| STRES NEDENLERİ | STRESİN BİREYLERE VE ÖRGÜTE YANSIYAN SONUÇLARI | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | BİREYE | ÖRGÜTE |
| <ul style="list-style-type: none"> · Belirsizlik ortamı · İletişim yetersizliği · Söylentiler- Dedikodu · Gelecek hakkında yeterli bilgiye sahip olmama · Kariyer planlarının bozulması · İş transferi veya işyerinin değişmesi · Kural ve düzenlemelerdeki değişiklikler · Statü ve prestij kaybı · Çalışma arkadaşlarının değişmesi · İş yükünün artması | <ul style="list-style-type: none"> · Yeni iş olasılıkları, kariyer politikaları · Atılmamak için sanki işe bağlıymış gibi davranmak zorunda kalmak · İş ve aile dengesini koruyamama ve bunun yarattığı olumsuz sonuçlar · Sağlık problemleri: - Fizyolojik veya psikolojik sorunlar - Uykusuzluk · Aile sorunları | <ul style="list-style-type: none"> · Örgüte duyulan güvenin azalması sonucu çalışan menfaatler, gizli programlar, manevralar · Belirsizlik karşısında istifalar, hatalı, düşük kaliteli sonuçlar · Müşteri şikayetleri · Sendikalaşma şikayetleri · Sosyal aktivitelere katılımın azalması · Eğitim programlarının azalması · İletişimde aksamalar · İşe devamsızlıkların artması · Örgüte ve işe yabancılaşma |

Kaynak: (Sinangil, 2004: 621)

İlk duyular insanlar üzerinde en büyük etkiyi yapar. Dolayısıyla, iletişime öncelik vermek ve dedikodulardan önce davranmak birçok problemin önlenmesine yardımcı olur. Çalışanların şirketlerin geleceğinden önce, kendi gelecekleri ile ilgileneceklerinin bilincinde olunmalıdır. Henüz organizasyon yapısı, kimlere görev verileceği, yeni şirketin insan kaynakları politikalarının eskisinden ne gibi farklılıklar içereceği konularında kesin bilgi olmadığı dönemde bile, bu konularda kararların nasıl bir süreç ile verileceği çalışanlarla paylaşılabilir. Burada önemli olan ilk bilgilerin yönetim tarafından verilmesi ve kararların süratle alınıp, uygulanmasıdır (Argüden, 2002, çevrimiçi,06.08.2012).

Birleşmelerde iki ayrı örgütün, tek bir örgüt olarak yapılanması söz konusudur. Bu nedenle tüm örgütlerde var olan çatışma, birleşmelerde daha yoğun olarak yaşanmaktadır. Bu çatışmalar çalışanların motivasyonunu ve performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu çatışmaların önlenmesi için insan kaynakları yönetimi bölümünün birleşme öncesi devreye girmesi, oryantasyon programlarını başlatmaları, çalışanların yeni örgüt kültürüne uyum sağlamalarını kolaylaştırmaları gerekmektedir.

Birleşme tamamlandıktan sonra içsel pazarlama eğitimleri arasında öncelik almalıdır. Çünkü iç insan kaynaklarını ilgilendiren bu konunun bilincine varan personel, kendilerinin düşünüldüğünün, dış müşteri kadar kendilerini tatmin etmek için pazarlama programları hazırlandığının bilincine vararak, önemsendiklerini anlayacak ve güvenmeyi öğreneceklerdir. Bu eğitimlerde birleşmeye dahil olan her iki tarafın bireyleri yan yana getirilmeye çalışılmalı ve performans kriterlerinin her iki tarafa da eşit uygulanacağı anlatılmalıdır. Burada kaynaştırma, oryantasyon, rotasyon bu konuda yardımcı olacaktır (Köktürk ve Kont, 2004: 582).

Birleşmelerde işletmeler sahip oldukları tüm kaynaklar ile pazarlama başarısı elde etmeye çalışmaktadırlar ve bu kapsamda stratejik pazarlama planları doğru olursa başarıya ulaşabileceklerdir. Bu süreç içinde insan kaynakları bölümleri stratejik planla koordineli programlar geliştiremezlerse

süreç başarısızlıkla sonuçlanacaktır. Bu nedenle insan kaynakları ve pazarlama departmanları koordineli çalışarak birleşmelerin başarı ile sonuçlanmasında aktif rol oynamalıdır.

Hem insan kaynakları hem de pazarlama fonksiyonu birleşme sürecinde sorunların çözümünde anahtar role sahiptirler. Çünkü içinde bulunulan duruma göre gerek pazarlama faaliyetleri ile gerekse insan kaynaklarının yönetimi ile esnek çözümler oluşturulabilir.

Birleşmelerde insan kaynakları ve pazarlama fonksiyonlarının ilişkisi öncelikle birleşme türlerinden (birleşme öncesi) ve ikinci olarak birleşme amaçlarından (birleşme öncesi) başlamaktadır. Birleşmenin tamamlanıp faaliyete geçmesi ile bu ilişki yönetim tarzı ile sürmektedir. Birleşme tamamlanıp yeni organizasyon faal olduğunda başarı göstergeleri bu ilişkiyi yansıtmaktadır (birleşme sonrası). Birleşmelerde insan kaynakları ve pazarlama fonksiyonlarının ilişkisi, çakışması ve çatışması bu iki temel fonksiyonun iç içeliğinden, yeni kurulan yapı içinde yeni pazarlama hedeflerinin insan kaynağı tarafından açık seçik bilinip öğrenilmesinden, kavranmasından, uygulanmasından ve sürekli kontrol edilerek revizyonların yapılabilmesinden ve tüm bu sayılanlara organizasyonun adapte edilebilmesinden kaynaklanmaktadır (Köktürk ve Kont, 2004: 567).

Bu noktada, birleşmelerde insan kaynaklarına ilişkin pazarlamayı etkileyen sorunlar aşağıda detaylı olarak ele alınmıştır.

Birleşme sürecinden sonra insan kaynaklarının, çok iyi değerlendirilip kendileri için uygun olan pozisyonlara yerleştirilmesi çok önemlidir. Bu değerlendirme iyi yapılmadığı takdirde işletme yeni maliyetlere katlanmak zorunda kalır.

Birleşme sonrasında, pazarlama departmanlarının entegrasyonu sağlandıktan, satış ekiplerinin durumu iyice değerlendirildikten sonra görev dağılımı yapılmalıdır. Özellikle bankalarda hizmetin sunulduğu en önemli yer olan şubelerde, müşteriyle birebir ilişki içinde olan çalışanların durumu bu

noktada çok önemlidir. Çünkü bu pozisyondaki insan kaynaklarının dışa dönük oluşu, söylemlerini müşteri üsluplarına göre yapmaları o müşterileri yıllarca tanımalarına bağlıdır. Yıllarca belirli bir müşteri grubuna hizmet veren bu çalışanların, ikinci bir müşteri grubuna uygun olarak konuşması, onlarla iletişim kurabilmesi zor ve zaman alıcı bir iştir. Bu nedenle satış ekiplerinin yanlış yerleştirilmesi ve iyi değerlendirilmemesi müşteri kaybına yol açabilmektedir. Eğer başarılı bir değerlendirme yapılmaz ise yetenekli personel açıkta kalabilir. Buda işletmeye, sadık müşterilerin kaybedilmesinden, yeni personel istihdamına kadar birçok ek maliyet getirebilir.

Hizmetlerin pazarlanmasında en önemli tutundurma aracı kişisel satıştır. Kişisel satışın diğer tutundurma elemanlarından en önemli farkı ise kişisel iletişimden geçmektedir. Birleşme işlemlerinin başarılı sonuçlanabilmesinde kişisel satışçıların önemi azımsanamayacak boyuttadır. Çünkü bu kişiler müşterileri tanır, onların ihtiyaçlarını bilir ve ona göre satışı gerçekleştirirler. Bankalarda da bireysel veya ticari portföy yöneticileri bu görevi üstlenirler. Birleşme işleminden sonra bu kişilerin iş tanımları açık ve net bir şekilde ortaya konulmalıdır. Birleşme öncesinde her iki işletmede bu görevleri yapan personelin iyi analiz edilmesi ve özelliklerine uygun alanlara yerleştirilmesi gerekir. Ancak bu sayede müşteri kaybına yol açmadan başarılı bir birleşme gerçekleştirilebilir.

Sonuç olarak, birleşmeler çalışanlar üzerinde stres, korku, kendini savunma gibi duygular yaratmakta bu nedenle çalışma biçim ve verimi etkilenmektedir. Hem müşteriler hem de çalışanlar için bu olgu, işe yeni başvurma, kendi tercihi ile müşteri olma gibi bireyin/kuruluşun özgür iradesi ile içine girdiği, seçtiği bir durum değildir, başkalarının verdiği kararların (birleşenlerin) sorumluluğunu üstlendikleri bir durumdur. Bu durumda müşteri veya çalışan olmayı isteme ancak çekicilik kriterleri varsa devam edecektir. Bu nedenle birleşmelerin yönetim kademeleri hem kendi insan kaynaklarını

hem de pazarlamayı oluşturan tüm tarafları rahatlatmak ve işlerini kolaylaştırmak zorundadırlar (Köktürk ve Kont, 2004: 584).

İnsan kaynakları ve pazarlama fonksiyonlarının birleşme sürecinde birbirleriyle entegre olması ve koordineli olarak çalışması birleşmeden beklenen faydanın sağlanmasında önemli bir unsurdur.

2.1.3. Birleşmenin Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) Üzerindeki Etkileri

Müşteri ilişkileri yönetimi (MİY) veya İngilizce Customer Relationship Management (CRM) kavramı, üstün nitelikli müşteri değeri ve tatmini sağlayarak karlı müşteri ilişkileri kurma ve sürdürme süreci olarak tanımlanabilir (Mucuk, 2006: 13). Bir diğer tanıma göre ise MİY, müşteri merkezli stratejiler ile bu stratejileri destekleyebilecek; satış ve pazarlamayla beraber, müşteri hizmetleri, muhasebe, üretim ve lojistik gibi yeni fonksiyonları kapsayan ve bu yeni fonksiyonlardan etkilenebilecek herkes için tüm iş süreçlerinin yeni baştan düzenlenmesini içeren ve bunları gerçekleştirirken de teknolojidten yararlanan bir yönetim stratejisidir (Aktepe, Baş, Tolon, 2009: 2) Günümüzde artık sadece müşteri ihtiyaçlarını karşılamak işletmeler için yeterli değildir. Müşterilerle uzun dönemli karşılıklı ilişkiler geliştirebilmek daha önemli hale gelmiştir. Müşteriler, kendisine değer yaratan işletmeleri tercih etmeye başlamışlardır.

Bu noktada karşımıza ilişkisel pazarlama kavramı çıkmaktadır. İlişkisel pazarlama ise işletmelerin uzun dönem karlılık hedeflerine ulaşmak için müşterilerle kurdukları ilişkileri nasıl yönettikleri ve geliştirdikleri ile ilgili bir kavramdır. Pazarlamanın gittikçe daha fazla gündemde olan kavramlarından biri olan MİY, ilişkisel pazarlama stratejilerinin uygulanmasında mevcut bilgi teknolojilerinin amaçlara uygun biçimde kullanılmasına yöneliktir. Dolayısıyla MİY, uzun dönemli müşteri ilişkileri kurmaya bağlı olarak karlılığı amaç edinen bir kavramdır ve bu kavram, pazarlama stratejileri ile bilgi teknolojileri arasında köprü görevi görür (Balta, 2004: 418).

MİY, müşteri hakkında bilgilerin toplanması, bunlarla ilgili bir veri havuzu oluşturulması ve aynı zamanda müşteri merkezli olan bir ilişkiyel pazarlama uygulamasıdır. MİY' in etkin bir şekilde kullanılabilmesi işletmenin sahip olduğu teknolojik alt yapıya da bağılıdır. Teknolojik yetersizlikler ise işletmeleri birleşmelere sevk etmektedir.

İşletmeler birleşmeler yoluyla hedefledikleri müşteri kitlelerine kolay yoldan ulaşmaya çalışmaktadırlar. Burada rekabet üstünlüğü sağlayacak olan unsur ise uzun dönemli müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi yani MİY ile karlı ilişkiler kurulmasıdır.

MİY stratejilerini tasarlamaya çalışan işletmeler, öncelikle ilişki yönlü bir yönetim anlayışını benimsemelidirler. Bu benimseme sürecinde, işletmelerin amaçları uzun dönemli olarak (uzun dönemli karlılık, sürekli büyüme gibi) belirlenmelidir. Benimsenen yeni yönetim anlayışının ardından müşteri bağlılığını sağlama ve sürdürme; yeni müşterilere ulaşırken mevcut müşterilerin karlılığını artırma başka bir deyişle müşteride yaşam boyu değere ulaşmak için müşteri ilişkilerini kurmaya ve geliştirmeye yönelik stratejiler oluşturulmalıdır (Balta, 2004: 420).

Birleşme sonucu oluşan yeni işletmenin, birleşen işletmelerden farklı olarak oluşturacakları misyon ve hedeflerinde müşteri odaklılık temel alınmalıdır. MİY' in etkin bir şekilde uygulanabilmesi ise ancak bu şekilde mümkün olabilecektir. Birleşme sonrası uyumlu hale getirilen veri tabanları ise yeni işletmeye, daha iyi bir pazarlama anlayışı ile hedeflerine ulaşmada kolaylık sağlayacaktır. Özellikle de hizmet sektöründe yer alan bankaların müşteri ilişkileri yönetimine birleşmeden sonra daha çok önem vermeleri gerekmektedir.

2.1.4. Birleşmenin Pazar Bölümlendirme Üzerindeki Etkileri

Birleşme işleminden sonra yeniden gözden geçirilmesi gereken bir diğer konu da pazar bölümlendirmedir. Pazarı oluşturan tüketici veya alıcılar çeşitli bakımlardan birbirlerinden farklıdırlar. Tüketicilerin çeşitli tipte mal ve hizmetleri talep etmeleri, pazarda heterojenliğe yol açar. İşte pazar bölümlendirme, söz konusu ihtiyaç farklılıkları çerçevesinde, nispi olarak homojen - birbirine benzer ihtiyaç sahiplerinin ayrı ayrı gruplar olarak ele alınması esasına dayanır (Mucuk, 2006: 102). Diğer bir ifadeyle, pazar bölümlendirme; büyük ve heterojen pazarın küçük ve homojen hale getirilmesidir. Pazar bölümlendirme işleminden sonra ise hedefleme ve konumlandırma işlemleri gerçekleştirilir.

Başarılı bankaların ayırt edici özelliği, piyasa odaklı bir banka olmayı kabul etmeleridir. Piyasa odaklı olma eğilimi iki önemli şekilde kendini göstermektedir. Birincisi, fiziksel olarak ve başka açılardan müşteriye yaklaşma gereksinimidir. İkincisi, farklı müşteri grupları ile olası müşteri grupları arasında bölümlendirme ve öncelikler kurma sürecidir (Tolon, 2004: 3).

Birleşme ile bankanın sahip olduğu pazar değişmiş, müşteri, mal/hizmet ve hizmet sunumlarını götürecek çalışan portföyü ve müşteri portföyü değişikliğe uğramıştır. Birleşme sonrası, uygun hedefleme stratejilerinin gözden geçirilmesi gerekmektedir. Bankalarda genellikle farklılaştırılmış pazarlama stratejileri uygulanmaktadır. Öncelikle pazarı bölgelere ayırıp, ayrılan her bölgede, bölge müdürlükleri oluşturulmakta ve bunlara bağlı şubeler o pazarda faaliyet göstermektedirler. Birleşen iki bankanın da ayrı ayrı bölge müdürlükleri ve şubelerinin nasıl bir araya getirileceği, pazar bölümlendirmenin yeniden değerlendirilmesi ile mümkün olacaktır.

Bölümlendirme sonrasında her iki bankanın belli bir süre önce kaybedilmiş olan müşterilerine dönülüp dönülmeyeceği de önemli bir soru olacaktır. Günümüz bankacılığında en başarılı pazarlama stratejisi karlı olan

ya da olabilecek müşterilerin büyük bir yüzdesini çekebilmeektir. Pazar bölümlendirme stratejileri de bankalar için kardan vazgeçin demek değildir. Bölümlendirme ile elde edilmesi beklenen sadece karlılık potansiyeli yüksek olan bir gruba bankaya sağladıkları yüksek verimliliğe karşılık olarak hak ve talep ettikleri kalitede hizmeti sunabilmektir.

Bölümlendirme sonucunda bankalar kırsal kesimde yaşayan müşterilere daha yüksek mevduat faiz oranı verebileceği gibi kredi kartı ve ipoteklere daha uygun faiz oranları da uygulayabileceklerdir. Ayrıca, bu bankalar karlı kuruluşlara uygun faizli kredi tahsis edebilme imkanlarına kavuşurlar.

2.1.5. Birleşmenin Ürünler Üzerindeki Etkileri

Ticari bankalarda sunulan hizmetlerin sayıları oldukça fazladır. Bu hizmetleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Tolon, 2004: 4):

- Vadesiz mevduat hesabı,
- Vadeli mevduat hesabı,
- Yatırım ürünleri (TL-Döviz, repo, hazine bonosu, yatırım fonları),
- Krediler (tüketici kredisi, otomobil kredisi, konut kredisi),
- Sigortalar (ev-işyeri sigortası, kasko, zorunlu trafik sigortası, hayat sigortası, sağlık sigortası),
- Çekler,
- Diğer Hizmetler (havale, EFT, otomatik fatura ödemeleri, maaş ödemeleri, SSK prim ödemeleri, vergi ödemeleri),
- Bireysel bankacılık,

- Elektronik bankacılık (banka kartları, kredi kartları, akıllı kartlar – aynı zamanda dağıtım kanalları olarak ATM, POS, çağrı merkezi, akıllı telefonlar, telefon bankacılığı, ev ve ofis bankacılığı, internet bankacılığı, kiosk bankacılığı ve mobil bankacılık).

Bankalarda sunulan hizmet sayısının fazla oluşu birleşme sırasında birleşen bankaların ürünler arasındaki sinerji etkisini dikkate alarak strateji belirlemelerini gerekli kılmaktadır. Bankalar kendi ürün gruplarında bulunan ve artık olgunluk dönemini yaşayan, büyümesini sona erdiren, pazar payının sınırına yaklaşmış olan veya daha karlı, satış potansiyeli yüksek ya da pazar için yeni olan ürünlere gereksinim duymaktadırlar. Ancak, bankacılık sisteminde yeni ürün geliştirmek artık yüksek teknolojik alt yapı gerektirmektedir. Bunun içinde bu yapıların bankaların bünyesinde bulunması veya oluşturulması gerekmektedir. Elbette bunların hepsi bankalar için yeni maliyetler doğurmaktadır. Bu nedenle bankalar ürün sinerjilerinden yararlanabilme, piyasada yüksek karlılığa sahip ürünleri kendi ürün grubuna katabilmek için rakip bankalarla birleşme yoluna giderler. Ürünlerin çeşitlendirilmesi sonucunda pazarı genişletme ya da yeni pazarlara girmek gibi fırsatlar doğabilir.

Birleşme sonrası ürün gruplarının değerlendirilmesi, hayat seyrini tamamlamış ürün gruplarının karmadan çıkarılması, hangi ürünlerin geliştirilmesi ve daha karlı hale getirilmesi konularında her iki tarafında ürün geliştirme ve pazarlama departmanlarıyla ortak analiz yaparak karar vermeleri gerekmektedir. Bu noktada önemli olan ise ürünlerin nasıl pazarlanacağıdır.

Bankacılıkta ürün pazarlama yönetimi, bankaların hedeflerine ulaşmak ve devamlılığı sağlamak için gerekli eylemlerin analizi, planlanması, uygulamaya geçirilmesi ve denetim faaliyetleridir (Alpay, 2000: 9). Birleşme sonrası oluşacak yeni bankanın ürün karması belirlenirken her iki bankanın da ürünlerinin sahip oldukları özellikler incelenmelidir. Burada ürünün özellikleri şu noktalar açısından değerlendirilebilir (Alpay, 2000: 21):

- Hizmetin farklılaştırılma derecesi,
- Göreceli sermaye yoğunluğu,
- Katma değer,
- Bankaya getirdiği riskin türü ve düzeyi,
- Hizmetin göreceli karlılığı,
- Üründeki değişim/yenilik hızı,
- Ek hizmet özelliklerinin ayrıntıları,
- Çapraz satış potansiyeli,
- Maliyet yapısı üzerindeki etkisi,
- Diğer hizmetler ile bütünleşmesi.

Bankalar karşılıklı olarak ürünlerinin özelliklerini belirledikten sonra, sahip oldukları üstünlükleri ve avantajları ile yeni ürün karmalarını belirleyebilirler.

Burada üzerinde durulması gerekli bir diğer konu ise konumlandırma. Yeni ürünlerin nasıl konumlandırılacağına ilişkin çalışmaların yapılması, birleşme sonrası değerlendirmeye tabi tutulması gereken bir konudur.

Konumlandırma, bir işletmenin mal ya da hizmetine pazarda bir kişilik kazandırma çabasıdır (Ayhan, 1992: 109). Diğer bir ifade ile konumlandırma, işletme ürünlerinin ve imajının dizayn edilmesi suretiyle, hedef pazarda yer alan tüketicilerin zihninde farklı bir yer edinme çabalarıdır. Amaç ürünleri tüketicilerin zihnine yerleştirmek suretiyle işletmenin maksimum potansiyel elde etmesini sağlamaktır. Konumlandırma faaliyetleri, yeni ürünler, mevcut ürünlerin konumundan memnun değilsek mevcut ürünler ve rakip ürünlerin konumunu bozmak için yapılabilir.

Konumlandırma çabalarında işletme üç etkenle karşı karşıyadır. Bunlar; rakiplerin ve mallarının konumlanmış durumu, tüketicilerin beklentileri ve kendi malına vereceği kişiliktir (Ayhan, 1992: 109).

Konulandırma, ürünün sahip olduğu farklılıklar ile yapılabilir. Birleşme sonrası oluşturulan ürünlerin, pazarla mukayese edildiğinde farklı, üstün ve önemli özellikleri vurgulanmalıdır. Bu sayede müşteri rakip bankaların ürünleri ile kıyasladığında farklılıkları algılayabilmelidir. Ancak unutulmaması gereken bir nokta, konumlandırmanın müşterinin belleğinde oluşan bir algılama olduğudur (Ayhan, 1992: 109).

Konulandırma yapılırken algılama haritaları oluşturulur. Bu algılama haritalarının oluşturulmasında farklı değişkenler kullanılır ve alternatif algılama haritaları oluşturulur. Örneğin; mevduat müşterilerine göre, kredi müşterilerine göre, dağıtım kanallarına göre, tutundurma faaliyetlerine göre farklı algılama haritaları oluşturulabilir. Oluşturulacak bu algılama haritalarının yararlarını ise şu şekilde sıralayabiliriz:

- Bir pazarı oluşturan dilimler farklı değişkenler cinsinden tanımlanabilir.
- Her bir pazar diliminde birbirleriyle rekabet etmekte olan ürünler gösterilebilir.
- Pazar ve pazar dilimlerindeki rekabet yoğunluğu belirlenebilir.
- Mal ve hizmetleri en iyi tanımlayan özellik veya özelliklerin neler olduğunun belirlenmesine yardımcı olur.
- Tüketici satın alma kararında hangi faktörün öne çıkmakta olduğunu gösterir.
- Pazardaki boşlukları gösterir.
- Pazardaki konumlandırma ve yeniden konumlandırma alternatiflerini gösterir.
- Algılama haritasındaki konumlar pazarlama stratejilerinin hatalı seçimi veya yanlış uygulanması konusunda da bilgi verir.

Birleşme süreci sonunda başarıyı etkileyen en önemli konuların başında gelen ürünler, her türlü rekabet üstünlüğünün sağlanabileceği pazarlama karmalarından biridir. Müşteri odaklı olmanın yanı sıra müşterinin temel ihtiyaçlarını karşılayabilen ve bununla birlikte bireysel ihtiyaçlarına da

cevap verebilen ürün karmalarının oluşturulması yeni işletmenin pazarda daha güçlü konuma gelmesini sağlayacaktır.

2.1.6. Birleşmenin Fiyatlandırma Üzerindeki Etkileri

Kar amaçlı olsun veya olmasın tüm organizasyonlar sundukları mal ve hizmetler için bir değer (fiyat) biçmek zorundadır. Dar anlamda fiyat, mal ve hizmetler için talep edilen parasal bedel olarak tanımlanabilir. Daha geniş kapsamda ise fiyat, bir mal veya hizmete sahip olma veya kullanmaktan kaynaklanan faydalar karşılığında tüketicilerin ödediği değerlerin toplamıdır. Ancak, fiyatı sadece etiket fiyatı olarak düşünmek yanlış olacaktır. Müşteriler mal ve hizmetlerin elde edilmesi ve kullanılması esnasında çeşitli zorluklar ve sorunlarla karşılaşabilmektedirler. Karşılaşılan bu sıkıntılar maddi olabileceği gibi fizyolojik ve psikolojik de olabilmektedir. Dolayısıyla bir pazarlama karması elemanı olarak fiyat değil, satın alınan mal veya hizmetin müşteriye olan maliyeti önemli olmaktadır (Altunışık, Özdemir, Torlak, 2001: 160).

Bankalar, finansal hizmet sektöründe faaliyet gösterdikleri için vermiş oldukları hizmetlerin soyut olması ve talebin dalgalanması fiyatlandırma kararlarını diğer pazarlama karmalarından daha çok etkilemektedir. Üretmiş oldukları hizmetin fiyatını belirleyen şey ise sağladığı faydasıdır. Hizmetlerin yapısı nedeniyle fiyatlandırılması zordur. Burada talep dikkate alınarak belirlenecek olan fiyat, tavanı oluştururken, maliyetler dikkate alınarak belirlenecek fiyat, tabanı oluşturacaktır.

Birleşme işleminden sonra fiyatlandırma kararlarının analizi yapılırken göz önünde bulundurulması gereken bazı faktörler vardır. Bunlar:

- Üretim maliyeti,
- Sektördeki rekabet,
- Ürüne olan talep,
- Hedef alınan pazar payı,

- Pazarın kaymağını alma ve pazara derinliğine girme stratejileri,
- Pazarlama karmasının diğer unsurları (örn: nadir dağıtım yaparsa fiyatı artırabilir).

Birleşme sonrası fiyatlandırma stratejilerinde, öncelikle her iki bankanın da ürünleri karşılaştırılır. En iyi ürünler alınarak satış hacmi yüksek ve nakit akışı sağlayan ürünler üzerinde durularak bunların yeniden fiyatlandırılması yapılır. Gerçekleştirilen birleşmelerde bankalar fiyat belirleme gücü elde etmeyi amaçlamaktadırlar. Fiyat belirleme gücü ise yeni bankanın pazarda verimli bir şekilde rekabet etmesini sağlayacaktır.

Birleşme sonrası oluşan yeni bankanın fiyatlama stratejileri müşterileri de etkilemektedir. Müşteri memnuniyetini artırmada fiyatların düşürülmesi önemli bir rol oynamaktadır. Genelde birleşme ve devralma sonucunda gelen yeni yapılanmalarda maliyetler düşse bile firmanın pazardaki mutlak gücünün artması, kartelleşme potansiyeli ve rakiplerin de fiyatları yükseltmeye yönelmesine bağlı olarak fiyatlar artmaktadır (Bilgin ve Erdoğan, 2004: 444).

Hizmet sektöründe yer alan bankalar, aynı hizmeti sunan diğer bankalarla fiyat rekabeti yaşamaktadırlar. Benzer ürünlerin olduğu bir ortamda müşteriler doğal olarak fiyat unsuruna göre seçim yapacaklardır. Fiyat rekabetinden kurtulabilmek için rakip bankalarla birleşmek ve fiyat belirleme üstünlüğüne sahip olabilmek iyi bir avantajdır. Bunun yanı sıra farklılaştırılmış bir talep, farklılaştırılmış bir dağıtım ve imaj da fiyat rekabetinden kurtulmanın yolları arasında sayılabilir.

2.1.7. Birleşmenin Dağıtım Kanalları Üzerindeki Etkileri

Dağıtım kanalı, kısaca bir malın üreticiden tüketiciye veya endüstriyel alıcıya akışında izlediği yol diye tanımlanabilir. Daha uzun ve formel bir tanıma (Amerikan Pazarlama Derneği'nin tanımına) göre, dağıtım kanalı,

malların ve hizmetlerin pazarlanmasını sağlayan işletme içi örgütsel birimlerin ve işletme dışı pazarlama kuramlarının oluşturduğu bir yapıdır (Mucuk, 2006: 260). Dağıtım kanalı işletmenin diğer bütün pazarlama kararlarını etkileyecek öneme sahiptir. Seçilen dağıtım kanalına göre kişisel satış, reklam, halkla ilişkiler, doğrudan pazarlama gibi tutundurma kararları verilir.

Bankacılık sisteminde ise dağıtım kanalları teknolojinin gelişmesi ile beraber çeşitlenmiştir. Alternatif dağıtım kanalları olarak da adlandırabileceğimiz bu kanallar, yoğun olarak bilgi teknolojilerinin kullanılmasını gerektirmektedir. Alternatif dağıtım kanalları, hızlı, güvenilir ve yaygın olmasından dolayı bankalar için, müşterilerine daha iyi hizmet sunabilme imkanı sağlamakta ve aynı zamanda müşteri memnuniyeti konusunda önemli rol oynamaktadır. Alternatif dağıtım kanallarının yanı sıra bankaların en temel dağıtım kanalı olan şubeler de bankalar için rekabet avantajı sağlayabilecek bir unsurdur. Yaygın şube ağıyla daha çok müşteriye hizmet götürebilecek ve aynı zamanda pazardaki payı artacaktır.

Finans sektöründe alternatif dağıtım kanalları denildiğinde; “web sitesi, İnternet şubesi, ATM, satış kabinleri (Kiosk), çağrı merkezi, mobil finans, müşteri ilişkileri yönetimi (MİY), portal, vb kavramlar ortaya çıkmaktadır. Bu kanallar sadece finansal işlemlerin yapıldığı bir yerden öte, müşteri açısından, klasik hizmet anlayışına alternatif oluşturabilecek, hızlı ve kolay hizmetin gerçekleştirilebileceği, müşteri memnuniyetini artıracak; kurum açısından ise operasyonel yükü azaltacak, maliyet ve rekabet avantajı sağlayacak tüm finansal ve finansal olmayan hizmetlerin verilebildiği mecralardır (Işkın, 2010: 28). Ancak dağıtım kanallarının çeşitlendirilmesi, alternatif dağıtım kanallarının kullanılmasının da bankalar için bir maliyeti vardır. Bu maliyete katlanamayacak olan bankalar için birleşmeler iyi bir alternatiftir. Bu sayede kendi gücüyle ulaşamadığı pazarlara birleşme sonucunda rahatlıkla ulaşabilecektir.

Gelişmiş ekonomilerde yeni teknolojiler bir bankanın hem yapısını hem de performansını etkilemektedir. Gelişmekte olan ekonomilerde ise bankanın

maliyetini ve ölçek ekonomisini etkilemektedir. Tablo 3' de de görüldüğü gibi şubelerin maliyeti diğer alternatif dağıtım kanallarından daha fazladır (Hawkins ve Mihaljek, t.y.: 5).

Tablo 3: Banka Dağıtım Kanallarının Maliyeti

| | USDC ¹ (USD) | BAH ² (USD) | GSBCG ³ (USD) |
|----------|----------------------------|---------------------------|-----------------------------|
| Şube | 1,07 | 1,07 | 1,06 |
| Telefon | 0,52 | 0,54 | 0,55 |
| ATM | 0,27 | 0,27 | 0,32 |
| İnternet | 0,01 | 0,01 | 0,02 |

Kaynak: (Hawkins ve Mihaljek, t.y.: 5)

¹ US Department of Commerce tarafından hesaplanmıştır.

² Booz, Allen & Hamilton tarafından hesaplanmıştır.

³ Goldman Sachs & Boston Consulting Group tarafından hesaplanmıştır.

Tablo 3'den de görüldüğü gibi bankalar maliyetlerini azaltabilmek için teknolojik alt yapılarını güçlendirmek zorundadırlar. Ancak bunun gerçekleştirilebilmesi için belirli bir finansal güce sahip olmak gerekmektedir. Bu güce sahip olmayan bankalar ise birleşme yoluna gitmektedirler.

Birleşme işlemlerinde özellikle bankalar için hangi dağıtım kanallarıyla yola devam edileceği çok önemlidir. Hangi şubeler kapatılacak? Hangi şubeler birleştirilecek? Sorularının yanıtları iyi bir şekilde analiz edilerek verilmelidir. Özellikle geçiş döneminde pazarda tanınmış ve yaygın dağıtım ağına sahip bankanın dağıtım kanallarının tercih edilmesi ve daha sonra birleşmeye uygun olarak yeni bankanın dağıtım kanallarının oluşturulması daha doğru bir strateji olacaktır.

Birleşme işleminden sonra, her iki bankanın dağıtım kanalları stratejisi ortak bir paydada buluşturulup müşteri odaklı olarak belirlenmelidir. Yeni bankanın, ürünler ve müşterilerdeki önceliği değiştirmemesi gerekir. Eğer dağıtım kanallarının uyumlaştırılmasında stratejik bir birliktelik sağlanamazsa birleşme işleminde başarısızlık meydana gelebilir.

2.1.8. Birleşmenin Tutundurma Faaliyetleri Üzerindeki Etkileri

Tutundurma, bir işletmenin mal veya hizmetinin satışını kolaylaştırmak amacıyla işletmenin denetimi altında yürütülen, müşteriye ikna etme amacına yönelik, bilinçli, programlanmış ve eşgüdümlü faaliyetlerden oluşan bir iletişim sürecidir (Altunışık, Özdemir, Torlak, 2001: 192). Başka bir ifade ile tutundurma, mal ya da hizmet satışını kolaylaştırmak amacıyla işletmelerin denetimi altında yürütülen, müşteriye ikna amacına yönelik bilinçli bir iletişim faaliyetidir. Günümüzde işletmelerin, müşterilerin ihtiyaç duydukları mal ve hizmeti geliştirmeleri, fiyatlandırmaları, dağıtım ile istedikleri yerlerde hazır bulundurmaları yeterli değildir. Bu faaliyetlerin yanı sıra satış artırıcı bir takım çabalar gerekmektedir. Bunun için uygun bir strateji ile optimum tutundurma karması oluşturularak maksimum fayda elde edilmesi gerekir.

Bankacılıkta kullanılan tutundurma faaliyetleri içerisinde reklam, kişisel satış, satış artırıcı çabalar ve halka ilişkiler yer almaktadır.

Birleşme işlemlerinde ise tutundurma faaliyetlerinin başarısı, birleşme öncesi gerçekleştirilecek faaliyetlere bağlıdır. Yeni oluşacak banka hakkında yapılacak her türlü tutundurma faaliyeti, birleşmenin başarısını arttıracaktır. Ancak hizmetlerin sahip oldukları özelliklerden dolayı tutundurma faaliyetlerinde bir takım unsurlara dikkat etmek gerekir:

- Hizmetler dokunulmaz olduğundan tüketicilerin satın alma sürecinde daha yüksek düzeyde risk algılamalarına neden olur,
- Görülebilen hizmet üretim süreci yani hizmet personeli tutundurma karmasının önemli bir elemanı haline gelir.

Birleşen bankalar yeni oluşan yapı için tutundurma faaliyetlerini gerçekleştireceklerdir. Daha önce ayrı ayrı olarak gerçekleştirdikleri; reklam, kişisel satış, halkla ilişkiler, satış geliştirme, doğrudan pazarlama gibi tüm tutundurma faaliyetlerini tek bir çatının altında toplayarak faaliyet göstereceklerdir. Buradaki önemli nokta ise birleşme sonrasında pazarlama

karması unsurları ile tutundurma karması elemanları arasında oluşacak sinerjik etkiden yararlanmaktadır.

Birleşme sonrası müşterilerle etkin bir iletişim kurmak ve yeni banka hakkında bilgiler vermek ancak tutundurma faaliyetleri ile mümkün olabilir. Burada müşterilerin aklındaki soruları ve çekinceleri giderebilecek nitelikte faaliyetler gerçekleştirilmelidir. Çünkü her iki bankanın da mevcut müşterilerinde birleşme sonrası oluşacak banka hakkında endişeler olabilir. Bu noktada TV reklamları, gazete, radyo, internet gibi kanallar kullanılarak müşterilerle iletişime geçmek ve yeni bankayı tanıtmak önemlidir. Aynı zamanda yeni müşteri kazanılmasına yönelik birleşme sonrası tutundurma faaliyetlerine ağırlık verilmesi gerekmektedir.

Sonuç olarak, birleşmelerin işletmelerin diğer fonksiyonlarını olduğu kadar pazarlama fonksiyonlarını da etkiledikleri görülmektedir. Birleşme sonrası ortaya çıkacak yeni yapıda müşteri odaklı olarak pazarlama faaliyetleri gerçekleştirilmelidir. Böyle bir yaklaşım aynı zamanda bankaya rekabet üstünlüğü sağlayacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DÜNYA'DA VE TÜRKİYE'DE BANKA BİRLEŞMELERİ VE TÜRKİYE'DEN ÖRNEK BİR UYGULAMA

Bu bölümde Dünya'da ve Türkiye'de gerçekleşmiş banka birleşmelerinin tarihsel gelişimi incelenmeye çalışılmış ve Yapı ve Kredi Bankası A.Ş. ile Koçbank A.Ş.'nin birleşme süreci ve bunun pazarlama faaliyetleri üzerindeki etkileri uygulaması ile birlikte incelenip değerlendirilmiştir.

3.1. DÜNYA'DA BANKACILIK SİSTEMİNDEKİ GELİŞMELER VE BİRLEŞMELER

Finansal piyasalardaki yapısal reformlar genel olarak yaşanan krizler neticesinde ortaya çıkmıştır. Bankacılık sistemi de krizler karşısında büyük bir değişim süreci içerisine girmiştir. Bankaların faaliyetlerinin düzenlenmesi, denetlenmesi ve izlenmesine ilişkin olarak bir takım önlemler ve standartlar oluşturulmaya çalışılmıştır.

1973 yılında Bretton Woods sisteminin çökmesi ve petrol krizi ile birlikte ekonominin içine girdiği sert dönüşüm sonrasında, Amerika Birleşik Devletleri (ABD) ve Batı Avrupa ülkelerinde düşen kar oranları, bu ülkelerin finansal piyasalarına yönelik fon talebinde hızlı düşüslere neden olmuştur. Özellikle 1997 yılında meydana gelen Asya Krizi ve ardından 1998 yılında yaşanan Rusya Krizi sonrasında, krizlere karşı yeni yaklaşımlar geliştirilip uluslararası bankacılık sisteminin istikrarının artırılması yolunda genel görüş birliğine varılmıştır (Şahözkan, 2003: 7).

Zaman içerisinde uygulanan önlemler sermaye yeterliliğine uluslararası bir standart getirmiş, ilk Basel kriterleri 1988 yılında yayınlanmış ve bu kriterler 100'den fazla ülkede kabul görmüştür.

Tüm bu gelişmeler bankacılık sisteminde birleşme sürecine giden aşamalara zemin oluşturmuştur. Birleşmelerin geçmişten beri yoğun bir şekilde yaşandığı, ABD ve Avrupa Birliği'ndeki gelişmelerine kısaca değinilecek daha sonra gelişmekte olan ülkelerde banka birleşmeleri kısaca anlatıldıktan sonra Türk bankacılık sisteminin gelişimi ve birleşmeleri anlatılacaktır.

3.1.1. Amerika Birleşik Devletleri'nde Banka Birleşmeleri

ABD finansal hizmetler sektöründe son 20 yılda oldukça önemli değişiklikler yaşanmış, konsolidasyonlar, yeniden yapılandırma ve piyasaya yeni girişler gerçekleşmiştir. Bankaların faaliyet alanları ve faaliyette bulunabileceği coğrafi pazar kısıtlamaları ortadan kalkmıştır.

ABD' de dört düzenleyici kurum, ulusal ve eyalet düzeyindeki banka ve tasarruf kuruluşlarının faaliyetlerini düzenleyip denetlemektedir (Korkmaz, 2009: 24):

- Federal Reserve Board (FED),
- Office of the Comptroller of the Currency (OCC),
- Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC),
- Office of Thrift Supervision (OTS).

Düzenleyici otoriteler federal ve eyaletler düzeyinde iki ayrı yapı altında çalışmaktadır. Bankalar kendilerini denetleyen düzenleyici otoriteleri seçebilir ve değiştirebilirler. Bu kuruluşların yapmış olduğu çalışmalar ABD'de birleşmelerin önündeki engelleri kaldırmıştır.

ABD' de 1980'lerde ve 1990'ların başlarında eyaletler arası ve uluslararası bankacılığın önündeki engellerin zaman içinde kaldırılması, bankaların istedikleri coğrafyada faaliyet gösterebilmelerine imkan tanımıştır. Eyaletler arası bankacılık ve şubeleşme kısıtlamalarının ortadan kalkmasıyla beraber birleşmeler hız kazanmıştır. Bunun sonucunda eyaletler arasında birleşmeler artmıştır.

ABD' de 1930'lardan 1980'lere kadar 13.000 ile 15.000 arasında değişen ticari banka sayısında, 1980'lerin başından itibaren bir düşüş başlamıştır. Bu düşüşün çeşitli sebepleri bulunmaktadır. Bu sebeplerin başında, ABD' de eyaletler arası ve eyalet içi banka birleşme yasağının ortadan kaldırılması gelmektedir. Çünkü Amerikan bankacılık tarihinde eyaletler arası ve eyalet içi banka birleşmeleri yasaklanmıştır. 1990 yılında bankaların faaliyetlerinde eyaletlerin ve devletin daha esnekleşmesi ile 1994 yılında imzalanan Rieggle-Neal Intersate Banking and Branching Efficiency Act yasası ile bankaların eyaletler arası birleşmelerine izin verilmiştir. Bu yasa Eylül 1995 yılında yürürlüğe girmiş ve Temmuz 1997' de ilk olarak uygulanmıştır. Bunun yanında Aralık 1999 tarihinde Clinton tarafından imzalanan "Finansal Hizmetlerin Modernizasyonu Yasası (Gramm-Leach Bilely Act) bankalar ile sigorta şirketlerinin birleşmelerine olanak sağlamıştır (Aslan, 2004: 52).

Yaklaşık yirmi yıllık süreçte, özellikle 1990'lı yıllarda tarihin en büyük birleşmeleri gerçekleşmiştir. Varlık büyüklüğü 1 milyar USD' yi aşan birleşmeler sıradan hale gelmiştir. Bunlara örnek olarak Bank of American ve Security Pacific, Chase Manhattan ve Chemical Corp., Nations Bank Corp. ve Bank America, Citicorp ve Travelers, Banc One ve First Chicago birleşmeleri örnek gösterilebilir (Korkmaz, 2009: 40).

ABD' de gerçekleştirilen banka birleşmelerinin nedenlerini kısaca şu şekilde özetlemek mümkündür:

- Çıkarılan yasalarla birlikte banka birleşmelerinin önündeki engellerin kalkması,
- Banka olmayan finansal kurumlarında piyasaya girmeye başlaması, küreselleşme ve rekabetin artması,
- Teknolojik gelişmeler ve ölçek ekonomilerinden yararlanma isteği,
- Müşterilerine daha sınırsız bankacılık hizmeti sunmak, düşük fiyat, yüksek kalitede hizmet verebilme imkanı,
- Azalan kar marjlarını artırma isteği,
- Zor durumdaki bankaların birleşme isteği şeklinde sıralanabilir.

3.1.2. Avrupa'da Banka Birleşmeleri

Son yirmi yılda Avrupa bankacılık sisteminde önemli değişiklikler meydana gelmiştir. Rekabet, teknoloji, küreselleşme, yapısal düzenlemeler bunların başında gelmektedir. 1980'lere kadar Avrupa bankacılık sistemi çeşitli ağır yapısal düzenlemelere konu olmuştur. Bunlar rekabetin engellenmesi, verilecek kredi limitlerinde sınırlamalar, faaliyette bulunulacak coğrafik pazarlarda sınırlamalar gibi bir takım yapısal düzenlemelerdir. Bu kuralların çoğu 1930 bankacılık krizi ile birlikte birçok Avrupa ülkesinde uygulanmaya başlamıştır. Bu kuralların amacı ise rekabeti engelleyerek finansal sektörde istikrarı koruyabilmektir. 1990'ların sonuna gelindiğinde ise bu yapısal ve davranışsal kısıtlamaların çoğu daha serbest rekabet edilebilmesi için kaldırıldı (Fiordelisi, 2009: 10).

1990 yılından önce Avrupa Birliği'nde AB Yasası'nın 85 ve 86 numaralı maddelerine göre birleşme faaliyetleri gerçekleştirilmekteydi. Bu maddelerde diğer rakiplerin zarar görmeyeceği bir düzeydeki pazar gücüne izin verilmekteydi. Bu maddelere göre hakim pazar gücünün kötüye kullanılması suç olmaktadır. 21 Eylül 1990 tarihinde yürürlüğe giren AB Birleşme Yönetmeliği, 86. maddede bazı değişiklikler yapmıştır. Bu yönetmelik ile birleşme kapsamına alınacak bankalar belirlenmekte ve

piyasada bağımsız hareket ederek yoğunluğu artıran ortak girişimler denetim altına alınmaktadır (Palombo, 1997: 5).

Faiz oranlarının, kredi verilecek sektörlerin veya kurumların devlet tarafından belirlenmesi, piyasaya giriş engellerinin bulunması, sermaye hareketlerinin kontrol altında tutulması, devletin finansal sektöre müdahalede bulunma yollarından bir kaçıdır. Bu kısıtlamalar, AB ülkeleri bankacılık sektöründe, ulusal ve uluslararası rekabetin engellenmesine neden olmuştur. Avrupa Birliği entegrasyonu ve küreselleşmeye ayak uydurmak isteyen çoğu üye ülke, faiz oranlarının belirlenmesinde, kredilerin kontrolünde ve piyasaya girişte serbestleşmeye gitmiş, sektörde rekabetin önünü açmıştır (Korkmaz, 2009: 56).

Coğrafi kısıtlamalarda serbestleşme, üye ülkelerin yasal düzenlemelerini birbirleriyle uyumlaştırması, finans sektöründe birleşme eğiliminin artmasında itici güç olmuştur. Aynı zamanda AB genelinde parasal birliğe geçiş ve hizmetlerin serbest dolaşımının sağlanmasının da bu sürece katkısı olmuştur.

Avrupa'daki banka birleşmelerinin nedenlerini genel olarak şu şekilde sıralamak mümkündür;

- Artan rekabet ortamında bankaların karlılıklarını koruma istekleri,
- Faiz dışı gelirlerin artırılması ve maliyetlerin düşürülmeye çalışılması,
- Bankaların mevduat paylarının azalması ve müşterilerin alternatif yatırım araçlarına yönelmesi,
- Müşterilere sunulan hizmet çeşitliliğinin artması,
- Finansal küreselleşme.

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. AB ülkeleri arasında Lüksemburg yüzde 94,6 ile yabancıların

en fazla paya sahip olduğu ülkedir. Bu ülkedeki bankaların büyük çoğunluğu Alman bankaları tarafından devralınmıştır. Finlandiya ve İrlanda bankacılık sisteminin yüzde 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 (Erdönmez, 2004: 74).

AB bankacılık sisteminde yaşanan birleşmeler genel olarak bankaların etkinliğini arttırmıştır. Ancak günümüzde yaşanan küresel ekonomik kriz tüm dünyayı olduğu gibi AB ülkelerini de ciddi bir şekilde etkilemektedir. Özellikle finans sektörü ciddi bir şekilde bundan etkilenmektedir bundan dolayı önümüzdeki dönemlerde AB bankacılık sektöründe birleşmelerin giderek artacağı beklenmektedir.

3.1.3. Gelişmekte Olan Ülkelerde Banka Birleşmeleri ve Seçilmiş Banka Uygulamaları

Gelişmekte olan ülke (GOÜ) konumunda olan ülkeler, finansal piyasalarını hızla geliştirerek, dünya yatırım fonlarından daha fazla pay almak istemektedirler. 1980 sonrasında pek çok GOÜ finansal ve mali yapılarında düzenlemeler yaparak, yabancı kaynakları ülkelerine çekebilecek adımlar atmışlardır.

1990'lı yıllarda birçok ülkede uygulanan serbestleşme politikaları ile yabancı bankaların şube açmalarına ve banka kurmalarına imkan tanıyan düzenlemeler, gelişmekte olan ülkelerde yaşanan bankacılık krizleri, uluslararası sermaye akımları, teknolojik yenilikler özellikle gelişmekte olan ülkelerde yabancı bankaların sektördeki payının önemli ölçüde artmasına yol açmıştır. Bu gelişmelere bağlı olarak, yakın dönemde bir çok gelişmekte olan ülkede yapısal değişiklikler yaşanmıştır ve yaşanmaktadır. Gelişmekte olan ülkelerde yaşanan değişim sürecinde görülen gelişmeler şöyle sıralanabilir(TBB, Bankacılık ve Araştırma Grubu, 2005: 4);

- Özel sektörün rolünün artması,
- Uluslararası entegrasyon çabası,
- Piyasa mekanizmasının gelişmesi,
- Finansal sektörün büyümesi ve işlevinin artması,
- Bankacılığın rekabete açılması,
- Uluslararası kurallara yaklaşılmasıdır.

Pazar paylarını artırma çabasına giren bankalar hızla artan rekabet ortamında pazar paylarını artırmak için GOÜ pazarlarına yöneldiler. Bu arada, yerli piyasaların özelliklerinin, müşterilerin davranışlarının bilinmemesi ve kültürel farklar, gelişmekte olan piyasalardaki yapılanmalar, bankaları birleşmelere yönlendirmiştir.

GOÜ'lerdeki büyüme avantajından yararlanmak ve gelişmiş ülkelerdeki daralan marjlar dolayısıyla yeni piyasalara girerek karlılıklarını artırmak isteyen gelişmiş ülke bankaları söz konusu piyasalara geniş bir hizmet ve ürün yelpazesi sunmuşlardır (Parasız, 2007: 278).

Yabancı bankalar, bu piyasalara öncelikle küçük şubeler olarak daha sonra ulusal bankaların azınlık hisselerini alarak girmeyi tercih etmişlerdir. GOÜ'lerde yaşanan krizler sonrasında ise satın alma yoluna gittikleri gözlemlenmiştir.

Brezilya, Meksika ve Güney Doğu Asya ülkelerindeki bankacılık sistemindeki gelişmeler ve birleşme yönündeki eğilimleri bu kısımda incelenecektir.

3.1.3.1. Brezilya

Brezilya'da ekonomik istikrar, 1980'lerden 1990'ların başına kadar devam eden 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 problemlere neden olmuştur. 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 (Erdönmez, 2000: 49).

Yüksek enflasyon döneminin Brezilya bankalarına çeşitli faydaları olmuştur. Kaynak maliyetleri azalmış, kredi alanların borçlarını geri ödemeleri kolaylaşmış ve bankaların likiditesi artmıştır. Bu ortamda kamu ve ticari bankaların sayılarında artışlar meydana gelmiştir. Bu artışın en önemli sebebi ise bankaların enflasyondan elde ettikleri yüksek gelirlerdir.

1994 yılında Meksika’ da yaşanan Tekila krizi etkisi ile Brezilya’dan önemli miktarlarda yabancı sermaye çıkışları yaşanmıştır. Kriz aynı zamanda Brezilya bankacılık sektörünü de etkilemiştir. Brezilya merkez bankası bu durum karşısında bir takım önlemler almıştır. Bunlar; tasfiye, yeniden sermayelendirme, birleşme ve devralmalar, bankaların satışlarıdır.

Birleşme ve devralmalar konusunda 1995 yılında başlayan PROER (Ulusal mali sistemin yeniden yapılandırılması ve güçlendirilmesi için teşvik programı) ile ilerleme kaydedilmiştir. PROER, bankacılık sektöründe birleşmelerin hızlı şekilde gerçekleştirilmesi amacıyla vergi teşvikleri ve kredi imkanlarının sunulmasına ilişkin sistemleri kapsamaktadır. Bu program çerçevesinde yeni banka alacak bankaya piyasa faiz oranlarının altında kredi imkanı sağlanmaktadır. Ayrıca bankayı satın alan bankaya, satın aldığı bankanın mali zararlarını vergilerin iptal edilmesi suretiyle kapatma imkanı tanınmaktadır. Sağlanan bu avantajdan ilk önce Unibanka (Brezilya’nın altıncı büyük bankası) Banco Nacional’ı (yedinci büyük banka) alarak Latin Amerika’nın 8. büyük bankasını yaratmak amacıyla yararlanmıştır. Excell Bank bu programı donuk aktifleri devlet tarafından tasfiye edilen Banco Economico’nun sağlam bir bölümünü almak için kullanmıştır. Ayrıca söz

konusu program Bamerindus, Banco Mercantil de Recife, Banorte, Banco United ve Banco Martinelli tarafından da uygulanmıştır (Erdönmez, 2000: 53).

3.1.3.2. Güney Doğu Asya Ülkeleri

Doğu Asya ülkeleri (Çin, Hong Kong, Endonezya, Kore, Malezya, Filipinler, Singapur, Tayvan, ve Tayland) 1997 yılına kadar istikrarlı bir büyüme göstermiştir. 1992-95 yılları arasında Çin iki rakamlı büyüme gösterirken diğer G. Doğu Asya ülkeleri %7 büyümüştür. İstikrarlı büyümenin yanında bölgedeki çoğu ülkenin istikrarlı para programları uygulaması, ödemeler dengesi problemlerini azaltmaları ve dış borçlarını düşük seviyelerde tutmaları bu piyasalar için olumlu gelişmeler olmuştur. 1995 Meksika krizinden sonra 1996' da G. Doğu Asya ülkelerine doğru sermaye akımları olmuştur. Bölgede istikrarlı bir büyüme gerçekleşmiştir, bu büyüme birçok yabancı bankayı ve finansal kuruluşu bu piyasalara girmeye teşvik etmiştir (Parasız, 2007: 277).

Asya krizinin başlaması ile birlikte Güney Doğu Asya ülkelerinde finans sektörünün yeniden yapılandırılması ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Endonezya, Güney Kore ve Tayland gibi ülkeler mali yapının güçlendirilmesi, sektöre güvenin tekrar sağlanabilmesi amacıyla yeniden yapılandırma sürecinde IMF'den de yardım talebinde bulunmuşlardır. Bu kapsamda gözetim ve denetleme otoriteleri oluşturulmuştur.

Endonezya' da IMF'nin isteği doğrultusunda hükümet, bankaları birleşme yoluyla konsolide etmeye çalışmıştır. Eylül 1998' de 4 kamu bankası Bank Mandiri adı altında birleştirilmiş ve bu bankaların kötü aktifleri IBRA' ya aktarılmıştır. Birleşme sonucu oluşan yeni banka sektörün toplam aktiflerinin üçte birine sahip olmuştur. IBRA tarafından el konulan 7 küçük banka Bank Danamon altında birleştirilmiş ve 2001' de satılmıştır. Tayland' da Haziran 1997-1999 döneminde 5 ticari banka ve 12 finans şirketinin dahil olduğu üç

birleşme olmuştur. Güney Kore'de yerleşik olmayanların banka hisseleri edinebilmelerine yönelik kısıtlamalara esneklik getirilmiştir. Ayrıca Housing and Commercial Bank ile Kookmin Bank birleşerek ülkenin en büyük bankasını oluşturmuşlardır (Küçükbüçakçı, 2004: 78).

3.1.3.3. Meksika

Ekonomik problemler ve krizler yaşayan Meksika, uyguladığı programlar ile enflasyonu üç haneli rakamlardan tek haneli rakamlara indirmeyi başarmış ancak 1994 yılında yaşanan Tekila krizi bankacılık sisteminde derin yaralar açmıştır. Finansal sistemde verilen kredilerin büyük bir kısmı sorunlu hale gelmiştir.

1998 krizinden sonra tüm bankalar devletleştirilmiş, sektörde 60 olan banka sayısı 18' e gerilemiştir. Bankalar düşen enflasyon ortamına uygun çözümler geliştirmek bir yana, ayakta kalabilme çabasına girmişler ve temel stratejilerini mevcut aktiflerini en kısa sürede iyileştirmeye odaklamışlardır (Şahözkan, 2003: 17).

Yurtiçindeki kaynak eksikliği nedeniyle taze sermayeye ihtiyaç duyulan bankacılık sektörüne yabancı bankaların katılımı hızla artmış, 2000 yılı sonunda yabancı bankaların toplam aktiflerin içindeki payı %50'nin üzerine çıkmıştır. Konsolidasyonlar sonucunda Meksika bankacılık sektöründe yoğunlaşma artmış ve en büyük üç bankanın aktif büyüklüğü, sektörün aktif toplamının %70' ini oluşturur hale gelmiştir (Gençay, 2005: 62).

Sonuç olarak Meksika yeniden yapılandırma sürecinde önemli adımlar atan ülkelerden biri olmuştur. Bu süreç sonunda banka birleşmelerinde önemli artışlar meydana gelmiştir.

3.2. TÜRKİYE'DE BANKACILIĞIN GELİŞİMİ VE BANKA BİRLEŞMELERİ

Türk bankacılık sektöründe de ABD ve Avrupa'dakine benzer banka birleşmeleri söz konusudur. Türkiye'de gerçekleştirilen banka birleşmelerinin çoğunluğu zorunlu olsa da Türk bankacılık sektörünün şekillenmesi açısından önemlidir.

Bu bölümde, Türkiye'de gerçekleşmiş birleşmelere alt yapı oluşturduğu için Türk bankacılığının gelişimi incelenecektir.

3.2.1. Türkiye'de Bankacılığın Gelişimi

Türkiye'de diğer tüm alanlarda olduğu gibi bankacılık sektörünün yapısal dönüşümü de Cumhuriyet Dönemi ile başlatılmaktadır. Bankacılık sektörü, Osmanlı İmparatorluğu' nun son dönemlerine kadar iktisadi yaşam içerisinde kendine uygun, devamlılığını sağlayabilecek bir ortam bulamamış ancak yavaş bir biçimde de olsa gelişimini sürdürebilmiştir. Cumhuriyet'in kuruluş yıllarından günümüze kadar geçen sürede ise bankacılık sektörünün yapısı oldukça değişmiştir.

Türk bankacılık sektörü uzun yıllar yüksek enflasyon ve kamu borçlarının yüksek olduğu bir ortamda faaliyette bulunmuştur. Finansal serbestleşme süreci ve beraberinde 1994 ve 1998 krizleri, mevcut bankacılık yasasının ve yapısının sorgulanmasına yol açmıştır. Genel olarak 1999 yılına kadar geçen sürede bankacılık sistemine bakıldığında aşağıda sıralanan temel yapısal sorunların varlığı dikkat çekmektedir (Parasız, 2007: 25):

- Kamu bankalarının Hazine'nin finansman ihtiyacının karşılanmasında önemli bir rol oynamaya başlaması, bu bankalardaki görev zararlarının ciddi ölçüde artması ve aktiflerinde söz konusu zararların oldukça önemli bir yer tutması,

- Kamunun finansal sektörden devamlı fon talep eder pozisyonda olması, iç borç yönetiminde finansmanın tamamen bankacılık sisteminin kullanılması yoluyla yapılması ve bunun doğal bir sonucu olarak bankacılık sisteminin gerçek görevi olan aracılık faaliyetlerinde etkin bir biçimde çalışmaması,
- Özel sermayeli bankaların grup ve iştiraklerine kullandığı kredilerin artması ve bunun yine etkin aracılık faaliyetlerini engellemesi,
- Mali bünyesi zayıf bankalara yönelik tedbirlerin geç alınması,
- Son olarak bankacılık sektöründe rekabet ortamının yaratılamaması ve sistemde yoğunlaşmanın başka bir deyişle konsantrasyonun artması.

Yukarıda sayılan sorunlar ciddi olarak sektörün zayıflığını ortaya koymaktadır. Bu sorunların yanı sıra kaynakların krediye dönüştürülmesi, vade uyumsuzluğu, kaynak maliyetlerinin düşürülememesi de önemli sorunları teşkil etmektedir.

Sektörün bu kırılgan yapısı ve ekonomide yaşanan Kasım 2000 - Şubat 2001 krizleri bir takım önlemleri de beraberinde getirmiştir. Sektörün uluslararası standartlarla uyumlaştırılması konusunda çalışmalara başlanmıştır.

2001 yılında uygulamaya konulan “Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı”nın en önemli unsuru olan “Bankacılık Sektörünü Yeniden Yapılandırma Programı” hayata geçirilmiştir.

Bu kapsamda, Bankalar Kanunu’nda yapılan değişiklikler ile bankacılık mevzuatı uluslararası düzenlemelere, Basel Komitesi’nin önerilerine ve özellikle Avrupa Birliği standartlarına biraz daha yaklaştırılmaya çalışılmıştır. Banka kurulması ve şube açılması ile ilgili koşullar ağırlaştırılmış, bankaların denetiminde ve denetim sonuçlarının alınmasında etkinliğin arttırılmasına yönelik yeni düzenlemeler yapılmıştır. Bankalar Kanunu’nda özel sermayeli

bankalar ile kamu sermayeli bankalar arasında rekabet eşitliğini bozan düzenlemeler kaldırılmıştır. Bankaların faaliyete başlamaları, faaliyetlerinin izlenmesi, denetlenmesi, denetim sonuçlarının karara bağlanması ve bir bankanın faaliyetinin sona erdirilmesi ile ilgili kararların alınması ve uygulanması amacı ile Haziran 1999'da çıkan 4389 sayılı Bankalar Kanunu uyarınca Ağustos 2000'den itibaren BDDK faaliyete geçirilmiştir (İncekara, 2011: 98).

Kısacası bankacılık sektörünün yeniden yapılandırılması programının amacı; kamu bankalarını mali sistem içinde bir istikrarsızlık unsuru olmaktan çıkarmak, mali sistemin istikrarı ve kamu maliyesine getirdikleri yükün azaltılması bakımından TMSF bünyesindeki bankaların sorunlarını en kısa sürede çözüme kavuşturmak ve yaşanan krizlerden olumsuz yönde etkilenen bazı özel bankaların sağlıklı bir yapıya kavuşmalarını sağlayacak düzenlemeleri gerçekleştirmektir (Parasız, 2007: 28).

Bu amaçların gerçekleştirilebilmesi için bankaların mali yapılarının güçlendirilmesi ve daha etkin ve verimli bir şekilde faaliyette bulunabilmeleri için Türk bankacılık sektöründe bazı bankalar TMSF bünyesine alınmış, birleşmeler ve satışlar ile sektör güçlü bir yapıya kavuşturulmaya çalışılmıştır. Aşağıda Türkiye' de bankacılık sektöründe birleşme eğilimine değinilecek ve örnek bir uygulama ile bu eğilimin pazarlama faaliyetleri üzerine etkisi incelenecektir.

3.2.2. Türkiye 'de Banka Birleşmeleri

Türk Bankacılık Sistemine bakıldığında 1990'lardan itibaren yaşanan değişimler ile beraber birleşme eğilimlerinde artışlar yaşanmıştır. Bu birleşmelerin bir kısmı zorunlu bir kısmı ise stratejik amaçlarla yani gönüllü olarak gerçekleştirilmiştir.

Gelişmiş ülkelerde sermayenin tabana yayılmış olmasından dolayı bankalar hem ortaklı bir yapıya sahip olmakta hem de profesyonel yöneticiler tarafından yönetilmektedir. Böylelikle birleşme ve satın almalarda piyasa koşulları etkili olmaktadır. Türk bankacılık sistemi ise, genellikle aile ve holding bankalarından oluşmaktadır. Bu durum banka birleşmelerinin gerçekleştirilmesinde önemli engellerden birini oluşturmaktadır (Sümer, 1999: 10). Bu durum, gücü ve sahipliği elinde bulunduran ailelerin birleşmeye soğuk bakmalarına neden olmuştur. Bu engellerin yanı sıra “Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı” ve “Bankacılık Sektörünü Yeniden Yapılandırma Programı”nın hayata geçirilmesi birleşmeleri teşvik edici unsurlardan olmuştur.

Türkiye’de bankacılık sektöründe rekabetin sağlanması amacıyla birleşme ve devralmalar kamu otoriteleri tarafından kontrol altında tutulmaktadır. Banka birleşme ve satın alma işlemine izin verme yetkisi Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu’na verilmiştir. Türkiye’de birleşme ve devralmalar daha çok Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu aracılığıyla olmaktadır. TMSF hisseleri ve yönetimi, denetimi kendine geçen bankaları 3. kişilere devretme yetkisine sahiptir. Fonun yönetim ve denetimi BDDK’ya aittir. Sektördeki rekabetin korunması da Rekabet Kanununda düzenlenmiştir. Birleşmeler sonucunda oluşacak yeni yapı sektördeki aktif toplamının %20’sinden fazlasına sahip olacaksa, bu birleşme işlemi Rekabet Kurumu’nun düzenlemelerine tabidir (Işık, 2008: 69).

Türk bankacılık sektöründe 2001 - 2011 döneminde toplam 16 adet devir ve birleşme gerçekleşmiştir. Özellikle, yeniden yapılandırma faaliyetlerinin ilk dönemi olan 2001 ve 2002 yıllarında gerçekleşen birleşme ve devirlerin sayısının sektör aktifleri içerisindeki payı yüksek düzeydedir. 2006 yılı sonuna kadar sürdüğü görülen birleşme ve devir işlemleri, takip eden dört yıl içerisinde gerçekleşmemiş ve 2011 yılı içerisinde bir adet birleşme ve devir işlemi yapılmıştır. 2012 yılının ilk yarısında ise bir devir

işlemine yönelik taraflar arası anlaşma sağlanmış olup BDDK onayı aşaması henüz tamamlanmamıştır (BDDK, 2011: 77).

Türkiye’de gerçekleşen birleşmeler, zorunlu ve gönüllü olmak üzere iki başlık altında örnekler verilerek incelenecektir.

3.2.2.1. Zorunlu Banka Birleşmeleri

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 çıkmıştır. Cumhuriyet’ten 1970’li yıllara kadar toplam altı birleşme yaşanırken, 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 (Şahözkan, 2003: 32).

Yaşanan finansal kriz nedeniyle 2000 ve 2001 yıllarında sektör önemli ölçüde küçülmüştür. TMSF’ ye alınan bazı bankaların birleştirilmesi ve/veya kapatılması, bazı bankaların faaliyetlerine son verilmesi ve gönüllü birleşmelerle banka sayısında azalma yaşanmıştır. 2002 yılı sonunda banka sayısı 79’dan 57’ye gerilemiştir. 1990’nın ikinci yarısında sisteme giren yaklaşık 16 bankanın 11’i (%69) kriz döneminde sistemden çıkmıştır. Ekonomide yaşanan daralma, operasyonel alanda yeniden yapılanma ve verimliliği yükseltme amacıyla şube ve personel sayısı hızla azalmış ve bankacılık sisteminde kriz döneminde yaklaşık 40 bin kişi işini kaybetmiştir (Günay, 2004: 674).

1999 ve 2000 yıllarında, Egebank, Yurtbank, Yaşarbank, Bank Kapital, Ulusal Bank TMSF'ye devredilmiş daha sonra 2001 yılında fonun yönetim kurulu kararı ile bu bankalar tüm aktif ve pasifi ile birlikte Sümer Bank çatısı altında birleştirilmiştir. Bu birleşmeden sonra Sümerbank hisseleri OYAK grubuna devredilmiştir. Oyak Bank A.Ş.'deki hisse değişikliği sonrası bankanın yeni ticaret ünvanı 07.07.2008 tarihi itibarıyla ING Bank A.Ş. olarak değişmiştir (www.tmsf.org.tr, 04.08.2012).

Bu dönemde TMSF tarafından doğrudan satışı yapılan bankalarda olmuştur. Bank Ekspres'in, Tekfen Holding'e satılmasına karar verilmiş ve Tekfenbank A.Ş.'deki hisse değişikliği sonrası bankanın yeni ticaret ünvanı 11.01.2008 tarihi itibarıyla Eurobank Tekfen A.Ş. olmuştur. Demirbank'ın HSBC'ye satılmasına karar verilmiştir. Sitebank hisseleri ise Novabank'a satılmış, Tarih Bank ise Deniz Bank çatısı altında birleşmiştir. Pamuk bank ise sisteme geri kazandırılması çalışmaları kapsamında 2004 yılında Halkbank'a devredilmiştir (www.tmsf.org.tr, 04.08.2012).

Tablo 4'te TMSF kapsamındaki bankaların yıllar itibarıyla birleşme, devralma ve satın alınmalarına ilişkin süreçleri yer almaktadır. Bankacılık sisteminde yeniden yapılanmanın yaşandığı 1999 - 2003 döneminde 20 tane banka mali durumunun zayıflaması nedeniyle Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu'na devredilmiştir. Bu bankaların tüm yükümlülükleri Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu tarafından üstlenilmiştir. Diğer yandan, 8 bankanın faaliyetine son verilmiş ve tasfiye edilmiştir. Aynı dönemde Fondaki bankalardan bazılarının satın alınması da dahil olmak üzere bankacılık sektöründe 11 tane banka birleşmesi gerçekleşmiştir (TBB, 2005: 12).

Tablo 4: TMSF Kapsamındaki Bankaların Yeniden Yapılanma Süreci

| | 97 | 98 | 99 | 2000 | 2001 | 2002 | 31.03.2003 | Toplam |
|---------------------------------------|----------|----------|----------|-----------|----------|----------|------------|-----------|
| Devralınan Banka Sayısı | 1 | 1 | 6 | 3 | 8 | 1 | - | 20 |
| Birleştirilen Banka Sayısı | - | - | - | - | 7 | 5 | - | 12 |
| Satılan Banka Sayısı | - | - | - | - | 3 | 2 | - | 5 |
| Tasfiye Sürecindeki Banka Sayısı | - | - | - | - | - | 1 | - | 1 |
| TMSF Bünyesindeki Banka Sayısı | 1 | 2 | 8 | 11 | 9 | 2 | - | 33 |

Kaynak: BDDK, **Bankacılık Sektörü Yeniden Yapılandırma Programı Gelişme Raporu VI**, s.37, 2003.

Bankacılık sektörünün yeniden yapılandırılması kapsamında banka birleşmeleri, hem özel bankaların bir an önce sağlıklı bir yapıya kavuşturulup sisteme kazandırılmasında hem de TMSF bünyesindeki bankaların mali sistem içindeki yükünün azaltılmasında bir araç olarak görülmüştür.

3.2.2.2. Gönüllü Banka Birleşmeleri

Türk Bankacılık Sisteminde yaşanan gelişmeler, sistemi uluslararası düzeyde rekabet edebilir konuma getirmiştir. Çeşitli ülkelerde şube ve temsilcilikler açılmıştır. Yabancı ülkelerle finansal anlamda ilişkiler geliştirilmiştir. Bu gelişmelere rağmen yine de yabancı bankalar ile farklılıklar bulunmaktadır. Faaliyet gösterilen alanlar, şube sayıları, aktif ve öz kaynak büyüklükleri açısından rekabeti etkileyebilecek farklar mevcuttur.

Sektördeki rekabetin artması, bankaları birleşerek etkinliklerini artırmaya zorlamıştır. Bununla birlikte Türk bankaları farklı ülkelerde faaliyet gösteren bankalarla birleşmek suretiyle ürün ve müşteri yelpazesini genişletme imkânına kavuşabilmeyi hedeflemişlerdir. Çünkü küreselleşen bankacılık faaliyetleri kapsamında ürünlerini müşterilerinin istediği yerde ve zamanda ulaştırabilen, her türlü ihtiyacını karşılayabilen bankalar varlığını devam ettirebilecektir.

Sektör içinde ilk birleşme hareketi, Doğuş 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 ulaşmaktır. Oyak Bank A.Ş.'nin inorganik büyüme amaçlı TMSF bünyesindeki Sümerbank'ı satın alması diğer bir strateji odaklı işlem olmuştur. Devam eden süreçte T. 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 sistemimizde banka holdinglerinin bankalarını tek çatı altında toplamaya yönelik yapılanma çalışmalarıdır. Nitekim Çukurova Grubu'na ait Yapı Kredi Bankası A.Ş. ve Pamukbank T.A.Ş.'nin birleşmesi üzerine alınan karar bunu destekler niteliktedir (Şahözkan, 2003: 35).

Bankacılık sisteminin 2005 yılında yabancı yatırımcılardan gördüğü ilginin artmasıyla birlikte, ilk sınır ötesi işlem HSBC'nin TMSF bünyesinde bulunan Demirbank T.A.Ş.'nin satın alınması olmuştur (Şahözkan, 2003: 35). T. Ekonomi Bankası A.Ş. (TEB) Fransa'nın önemli finansal kurumlarından biri olan BNP Paribas ile ortaklığa gitmiştir. Buna ilaveten T. Dış Ticaret Bankası (Dışbank) A.Ş.'nin de %89.3 oranındaki hisseleri Nisan 2005'te imzalanan anlaşma ile Avrupa'nın önde gelen finansal kurumlarından olan Fortis'e satılmıştır (Parasız, 2007:30).

Türk bankacılık sektöründe görülen birleşme ve devir işleminin, sektördeki aktif yoğunlaşması ve personel sayısı üzerine etkilerine bakıldığında, en büyük etkinin, 2001 yılındaki Emlak Bankası'nın Ziraat Bankası'na, Osmanlı Bankası'nın Garanti Bankası'na, 2004 yılında Pamukbank'ın Halk Bankası'na ve 2006 yılında Koçbank'ın Yapı ve Kredi Bankası'na devir işlemleriyle olduğu görülmektedir. Yeniden yapılandırmanın ardından gerçekleşen devir ve birleşme işlemleri sonrası oluşan yeni kuruluşlarda, personel sayısında bir azalmaya gidilmemiş olması dikkat çekicidir. Bu durum sektördeki birleşmelerin artık, yatırımcıların daha büyük

bir ölçek ile Türk bankacılık sektöründe, herhangi bir şekilde güç kaybetmeden, aksine daha da güçlenerek yer alma isteklerinin bir göstergesi olarak görülmektedir (BDDK, 2011: 78). 1980-2003 dönemleri arasında gerçekleştirilen zorunlu ve gönüllü banka birleşmeleri ile satın almalar aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 5: 1980 Sonrası Banka Birleşme ve Satın Almaları

| Hedef Banka | Birleşilen Banka | Tarih |
|-----------------------------------|--------------------------|-------|
| Zorunlu Banka Birleşmeleri | | |
| İstanbul Bankası | Ziraat Bankası | 1983 |
| Hisarbank | Ziraat Bankası | 1983 |
| Ortadoğu İktisat Bankası | Ziraat Bankası | 1983 |
| İşçi ve Kredi Bankası | İş Bankası | 1983 |
| İstanbul Emniyet Sandığı | Ziraat Bankası | 1987 |
| Anadolu Bank ve Emlak Kredi Bank | Emlak Bankası | 1988 |
| T. Turizm Bankası | T. Kalkınma Bankası | 1989 |
| Türkiye Öğretmenler Bankası | Halk Bankası | 1992 |
| Denizcilik Bankası | Emlak Bankası | 1992 |
| Egebank | Sümerbank | 2001 |
| Bank Kapital | Sümerbank | 2001 |
| Yaşarbank | Sümerbank | 2001 |
| Yurtbank | Sümerbank | 2001 |
| Esbank | Etibank | 2001 |
| İnterbank | Etibank | 2001 |
| Emlak Bankası | Ziraat Bankası | 2001 |
| Ulusal Bank | Sümerbank | 2001 |
| EGS Bankası | Bayındırbank | 2002 |
| Kentbank | Bayındırbank | 2002 |
| Toprakbank | Bayındırbank | 2002 |
| Etibank | Bayındırbank | 2002 |
| İktisat Bankası | Bayındırbank | 2002 |
| Sınai Yatırım Bankası | TSKB | 2002 |
| Pamukbank | Halkbankası | 2004 |
| Gönüllü Banka Birleşmeleri | | |
| Körfez Bankası | Osmanlı Bankası | 2001 |
| Osmanlı Bankası | Garanti Bankası | 2001 |
| FIBA Bank | Finansbank | 2003 |
| Satın Almalar | | |
| Demirbank | HSBC | 2001 |
| Sümerbank | Oyakbank | 2001 |
| Bankekspres | Tekfen Yat. ve Fin. Bank | 2001 |
| Milli Aydın Bankası | Denizbank | 2002 |

Kaynak: (Gençay, 2005: 82)

Buraya kadar olan kısımlarda Dünya'da ve Türkiye'de banka birleşmelerinden bahsedilerek birkaç örnek verilmiştir. Bu kısımdan sonra Yapı ve Kredi Bankası A.Ş. ile Koç Bank A.Ş. hakkında genel bilgiler verilerek birleşme süreçleri anlatılıp bunun pazarlama faaliyetleri üzerine etkileri değerlendirilecektir.

3.3. ARAŞTIRMA KONUSUNU OLUŞTURAN BANKALAR

Birleşmeye taraf olan Yapı ve Kredi Bankası A.Ş. ile Koç Bank A.Ş. hakkında genel bilgiler aşağıda anlatılacaktır.

3.3.1. Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.

Türkiye'nin ilk ulusal çaplı özel perakende odaklı bankası olan Yapı Kredi 1944 yılında kurulmuş olup, Ek 7'den de görüleceği üzere 30 Haziran 2013 itibariyle toplam 133 milyar TL konsolide aktif büyüklüğü ile Türkiye'nin dördüncü büyük özel bankası konumundadır. Banka, müşteri merkezli bir stratejiye, temel bankacılık alanları ve ürünlerinde öncü konuma, sadık müşteri tabanına, genç ve dinamik çalışan profiline ve geniş hizmet ağına sahiptir.

1975'te Türkiye'de döviz pozisyonu tutma yetkisini ilk alan ve 1983'te Ortadoğu'nun ilk Türk off-shore bankasını kuran Banka, 1986'da uluslararası sermaye piyasalarında bono ve sertifikaları satılan ilk Türk bankası olmuştur. 1980'de Çukurova Holding bünyesine giren Yapı ve Kredi Bankası A.Ş., sektörel gelişimin ivme kazandığı bu yıllarda Türk tüketicisini bireylere yönelik krediler, kredi kartları, hesap erişim kartları, para çekme makineleri ve çeşitli yatırım ürünleriyle tanıştırmıştır. Son dönemlerde öne çıkan kurumsal bankacılık hizmetleri, 1985'te toptan Ticari Bankacılık adı altında Yapı ve Kredi Bankası A.Ş. tarafından başlatılmıştır. 1967'de Türk bankacılık sektörünü bilgisayarla buluşturan, 1984'te ise ilk şubeler arası online

bankacılık uygulamasını hayata geçiren Yapı ve Kredi Bankası A.Ş., 90'lı yıllarda gerçekleştirdiği yatırımlarla hem hizmet altyapısını geliştirmiş, hem de teknoloji çağının değiştirdiği dengeler gereği kurumsal yapılanma, insan kaynakları, eğitim sistemi ve piyasa stratejilerinde yeniliklere gitmiştir. Bu doğrultuda, Sınırsız Bankacılık çatısı altında toplanan Alternatif Dağıtım Kanallarının her biri müşteri beklentilerine göre ayrı ayrı yeniden tasarlanmıştır. İlk Telefon Bankacılığı hizmeti, 1991'de Yapı ve Kredi Bankası A.Ş. tarafından başlatılmış, kredi kartı ürünlerinde ise puan sistemi ve taksitli alışveriş gibi uygulamalar, yine Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.'nin ilkleri arasında yer almıştır (www.yapikredi.com.tr, 05.08.2012).

Bankacılık sektörünün yeni gelişmeye başladığı dönemde teknolojsi ve farklı bankacılık anlayışı ile Türkiye'yi birçok ilkle tanıştırmıştır. 1990'lı yılların sonunda Sınırsız Bankacılık anlayışı ile 400' ün üzerindeki hizmet noktası, telefon, Wap, internet ve televizyon üzerinden 24 saat kesintisiz hizmet veren dijital şubeler aracılığıyla müşterileriyle arasındaki tüm sınırları kaldırmıştır.2000'li yıllarda ardı ardına geliştirilen yeni ürünlerle, özellikle Bireysel Bankacılık alanında birçok imkanı müşterilerine sunmuştur (www.yapikredi.com.tr, 05.08.2012).

Bankacılık dışında finansal kiralama, yatırım ürünleri, faktoring, sigortacılık ve bireysel emeklilik gibi tamamlayıcı nitelikteki finans hizmetleri için ayrı kurumlar oluşturarak öncülüğünü yan sektörlerle de taşıyan Yapı Kredi, böylece kurumların ve bireylerin tüm finansal ihtiyaçlarını karşılayabilen, dinamik bir yapı oluşturmuştur.

3.3.2. Koç Bank A.Ş.

1981 yılında İstanbul'da American Express Bank'ın açılmasıyla faaliyete geçen ve 1992 yılında tamamen Koç Grubu'na ait olan Koç Bank A.Ş., genç tarihi ve kısa sürede müşterilerin her türlü finansal ihtiyacına cevap vermek ve çözüm bulmak amacıyla kurduğu finansal iştirakleriyle

sektörün önemli kurumlarından biri haline gelmiştir (<http://en.wikipedia.org>, 05.08.2012) .

Koç Grubu'nun finans sektöründe büyüme kararı alması ile Mart 2001'de Koç Finansal Hizmetler A.Ş. bir yönetim şirketi olarak kurulmuş ve Koç Grubu'nun sahip olduğu Koç Bank ve bünyesindeki finansal şirketler bu çatı altında toplamıştır. Koç Finansal Hizmetler A.Ş.'nin kurulması ile başlayan yapılanma sürecinde yaşanan önemli gelişmelerden biri de, UniCredito Italiano (UniCredit) ile stratejik ortaklık kurulması olmuştur. Türk Finans sektöründe, ilk yabancı ortaklığın gerçekleştirilmesini temsil eden Koç Topluluğu ve UniCredit işbirliği, her iki hissedarın Koç Finansal Hizmetler A.Ş.' nin %50 hissesine sahip olduğu bir anlaşmanın Ekim 2002'de imzalanması ile gerçekleştirilmiştir. Her iki hissedar, Koç Finansal Hizmetler A.Ş.' nin piyasalardaki konumunu güçlendirip büyümesi ve Türkiye'nin önde gelen finansal gruplarından biri olması konusunda fikir birliğine varmıştır (Simit, 2007: 90).

Koç Bank A.Ş., hızlı ve sağlam bir organik büyüme planıyla istikrarlı bir büyüme süreci yakalamıştır. 2000'li yıllarda şube ağını hızla geliştirerek 174 şubeye ulaşmıştır. Türkiye'nin finans sektöründeki ilk Finansal Holding şirketi olan Koç Finansal Hizmetler'in kurulmasını ve tüm şirketlerin tek bir merkezden yönetilmesini sağlamıştır (www.yapikredi.com.tr, 05.08.2012) .

2004 yılında, Koç Bank yeni stratejisi üzerine yoğunlaşmış, hizmet kalitesinin yükseltilmesi, reel bankacılık faaliyetleri ve satış odaklı yapı ile müşterilerine en iyi hizmeti sunmak ve pazar payını artırmak için yeni proje ve çalışmalara başlanmıştır. Her segmente yönelik özel hizmet modeli geliştirilmiştir, satış odaklı yapının geliştirilmesi amacıyla operasyonlar merkezleştirilerek şubelerde yapılan operasyonel işlemler azaltılmıştır. Türkiye'nin ilk Özel Bankacılık hizmetini veren bankalar arasında gelen Koçbank, 2004 - 2005 yılında özel bankacılık merkezleri açarak teknik donanım ve deneyime sahip ekibiyle Özel Bankacılık hizmet kalitesini geliştirmiştir. Bireysel bankacılık alanında ise bir çok yeni ürünü müşterilerinin

hizmetine sunmuş (Çalışan Hesap, Akıllı Paket, Akıllı Plus Paket, Okullu Paket, Pusula) ayrıca müşterilerinin farklı ihtiyaçlarına cevap vermek için krediler alanında da piyasaya kıyasla daha avantajlı imkanlar sunmaya başlamıştır (www.yapikredi.com.tr, 05.08.2012).

3.4. YAPI VE KREDİ BANKASI A.Ş. VE KOÇ BANK A.Ş. BİRLEŞME SÜRECİNİN TEMEL EVRELERİ

Bu kısımda birinci bölümde anlatılan süreçlerin tüm aşamalarından ziyade Yapı ve Kredi Bankası A.Ş. ile Koç Bank A.Ş.'nin birleşme sürecinde gerçekleştirilen adımlara değinilecektir. Çalışmada aynı zamanda birleşme öncesi süreçle ilgili elde edilen bilgiler ve birleşme sonrası sürece değinilecektir. Yani birleşmenin gerçekleştirilmiş olduğu tarih 02 Ekim 2006 ve öncesi ile 2008 yılına kadar olan süre zarfında gerçekleştirilen faaliyetler anlatılacaktır.

3.4.1. Birleşmenin Nedenleri

Yapı ve Kredi Bankası A.Ş. ile Koç Bank A.Ş. arasında gerçekleştirilen birleşmenin temel nedenlerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür;

- İstikrarlı büyüme ve değer yaratma,
- Pazar payının artırılması,
- Maliyetlerin azaltılması,
- Verimliliğin artırılması,
- Ölçek ekonomisinin sağlanması.
- Bireysel bankacılık, kredi kartları, özel bankacılık ve varlık yönetimi, kurumsal ve ticari bankacılık ile KOBİ bankacılığında lider duruma gelmek,
- Müşteri portföyünü genişletmek,

Koçbank'ın Yapı Kredi Bankası'nı almasının en önemli nedeni; büyüme stratejilerini gerçekleştirebilmek, müşteri portföyünü genişletmek, Yapı Kredi Bankası'nın kaynaklarına ve müşteri portföyüne sahip olarak, özellikle de perakende bankacılık alanında büyüme stratejisini en az maliyetle gerçekleştirebilmek olarak tanımlanmaktadır. Yapı ve Kredi Bankası A.Ş. ile Koç Bank A.Ş.'nin birleşmesi ile Türkiye ekonomisi ve bankacılık sektörü için yepyeni bir dönemin başladığını belirten banka yöneticileri, birleşme sonrası Yapı Kredi Bankası ile finans sektörünün lideri haline gelmeyi amaçladıklarını belirtmiş ve 2008 yılına kadar 100 yeni şube daha açarak şube sayılarını 700'e ulaştırmayı planladıklarını ifade etmişlerdir (Simit, 2007: 93).

3.4.2. Birleşmenin Amaçları

Yapı Kredi ve Koçbank'ın birleşmesinin 3 temel amacı vardır. İlk amaç, ölçeksel büyümenin sağlanması yani aktif büyüklüğü aynı zamanda müşteri tabanının genişletilmesi ile Türkiye'deki dört büyük bankadan birinin yaratılmasıdır. Bu birleşme ile gerçekleştirilmek istenen ikinci amaç ise güçlü dağıtım platformuna ve pek çok iş alanında lider konuma sahip bir grubun yaratılmasıdır. Diğer bir amaçları da gelir ve gider sinerjileri sonucu önemli oranda değer yaratım fırsatları yakalamak ve diğer stratejik avantajları kullanma potansiyeli (birleşmiş grubun artan büyüklüğü ve piyasa konumu yoluyla müşteri tabanının genişlemesi ve büyümenin hızlanması) amaçlanmıştır. Kısacası, Yapı Kredi sürdürülebilir karlılık ve büyüme açısından piyasa lideri olmayı amaçlamaktadır.

3.4.3. Birleşme Süreci

28 Eylül 2005'te %57,4 oranında Yapı Kredi hissesinin Koçbank'a devriyle başlayan süreçte, iki kurumun birleştirilmesine ilişkin her iki

Banka'nın Yönetim Kurulları 20 Nisan 2006 tarihinde karar almıştır. Nisan ayında Koçbank, Yapı Kredi'de sahip olduğu hissedarlık oranını %57,4'ten %67,3 düzeyine çıkarmış ve Yapı Kredi ve Koçbank Yönetim Kurulları tarafından alınan kararlar iki bankanın yasal anlamda birleştirilmesine ilişkin hukuki sürecin başlatılmasına karar verilmiştir. Haziran ayında Sermaye Piyasası Kurulu'na (SPK) yapılan başvuru ile birleşme rasyosu %19,73 olarak açıklanarak birleşme için ilk girişim yapılmıştır. Başvuruyu SPK'nın 3 Ağustos 2006'da onaylamasının ardından 18 Ağustos 2006'da BDDK aynı konudaki başvuruyu onaylamıştır. Birleşme için son noktaların belirlendiği 21 Eylül 2006 tarihli Olağanüstü Genel Kurul'da alınan kararların 28 Eylül 2006'da BDDK tarafından onaylanması üzerine 2 Ekim 2006 tarihinde Koçbank'ın Yapı Kredi'ye devri ile yasal birleşme süreci tamamlanmış ve yeni oluşumun Yapı Kredi ismiyle faaliyetlerini sürdürmesine karar verilmiştir. Birleşme sonrası ortaklık yapısına göre, Yapı Kredi'nin sermayesinin %80,2'si Koç Finansal Hizmetler'e ait olup, kalan %19,8'lik pay diğer hissedarların sahipliğindedir (www.yapikredi.com.tr, 05.08.2012).

2 Ekim 2006 tarihinde Koçbank'ın Yapı Kredi'ye devri ile yasal birleşme süreci tamamlanmış ve Türk bankacılık tarihinin en büyük birleşmesi gerçekleştirilmiştir. Aynı tarihte Yapı Kredi, logosunu ve Türkiye geneline yayılmış 180 Koçbank şubesinin ismini tek seferde değiştirmiştir (www.yapikredi.com.tr, 05.08.2012).

Bu süreç içinde, her iki bankanın yakaladığı uyum doğrultusunda yürütülen projeler ve kapsamlı çalışmalarla bugünkü Yapı Kredi yaratılmıştır. Eş zamanlı yürütülen 250'ye yakın farklı proje ile gerçekleştirilen birleşme süreci sonucu ortaya çıkarılan sinerji ve Eylül 2005'ten itibaren bilançonun yeniden yapılandırılmasına ilişkin alınan köklü tedbirler sonucu oluşan sağlam yapı, Yapı Kredi'nin uluslararası sermaye piyasalarındaki gücünü ve saygınlığını artırmıştır. Bu sayede Banka 2006'da toplam 850 milyon Euro değerinde sermaye benzeri kredi ile yeni kaynak sağlamıştır. Yapı Kredi'nin

aynı dönemde aldığı 650 milyon ve 700 milyon Amerikan doları tutarında 1 ve 2 yıl vadeli sendikasyon kredilerine ek olarak, Aralık 2006' da aldığı 1,2 milyar dolarlık 7 - 8 yıl vadeli seküritizasyon kredisi de dünyada o güne dek bir seferde alınan en yüksek meblağlı seküritizasyon kredisi olarak tarihe geçmiştir (www.yapikredi.com.tr, 05.08.2012).

3.4.3.1. Entegrasyon Süreci

Her iki banka da sektörün stratejik öneme sahip kurumlarıdır. Birleşme sonucunda yüksek kalitede insan gücü ile en iyi uygulamalar bütünü oluşturulmuştur. Entegrasyon sürecinde bankaların sahip oldukları güçlü yönleri tek bir çatı altında birleştirilmiştir. Bankaların sahip oldukları güçlü yönleri ve oluşan yeni bankanın güçlü yönlerini şöyledir:

Koçbank' ın güçlü yönleri;

- Segment bazında hizmet modeli,
- Özel bankacılık hizmeti,
- Yatırım fonları alanında uzmanlık,
- Etkin maliyet ve risk yönetimi,
- Yeniden yapılandırma ve kârlılık alanlarında kendini kanıtlamışlık,
- Koç markasının güçlü bilinirliği.

YapıKredi' nin güçlü yönleri;

- Güçlü ve köklü bir kurum,
- Bireysel bankacılık ve yenilikçilikte önder,
- En başarılı program ile kredi kartlarında piyasa lideri,
- Geniş bireysel müşteri tabanı,
- Yaygın ve güçlü şube, ATM ve POS ağı,
- Kuvvetli geçmiş ve yüksek marka gücü,
- Sosyal ve kültürel faaliyetler ile topluma sürekli katkı.

Birleşme sonrasında oluşan Yapı Kredi Bankası'nın güçlü yönleri ise şöyledir;

- Müşteri odaklı strateji,
- Üstün kaliteli müşteri hizmeti,
- Güçlü sermaye tabanı,
- Kalıcı değer yaratımı ve büyümeye dayalı sağlıklı bilanço yönetimi,
- Operasyonel verimlilik ve gider yönetimine odaklılık,
- Mükemmel risk yönetimi,
- Kaliteli insan kaynağı,
- Güçlü marka bilinirliği.

Aynı zamanda sistemsel entegrasyon da gerçekleştirilmiştir. Ekim 2006 sonunda gerçekleştirilen sistem teknolojileri entegrasyonu çerçevesinde daha önce iki ayrı sistem üzerinde bulunan tüm bankacılık ürünleri ve 13 milyon müşteriye ait bilgiler tek bir sisteme, herhangi bir bilgi kaybı yaşanmadan aktarılmıştır. Müşterilere en ileri teknolojiyle en kaliteli hizmeti sunmak üzere gerçekleştirilen bu temel değişiklik sonucunda tüm Yapı Kredi şubeleri ve ATM'leri, aralarında sorunsuzca işlem yapabilir duruma gelirken, yeni Yapı Kredi'nin 608 şubesi bu geçiş ile müşterilerine tek bir platformdan standart hizmet verebilir hale getirilmiştir. Bu çerçevede, müşterilerine yüksek kalitede hizmet vermeyi hedefleyen Yapı Kredi'nin sistem performansının artırılması ve daha modern hizmet sağlanması için yeni uygulamalar hayata geçirilmiştir (www.yapikredi.com.tr, 05.08.2012).

Ortak vizyon ve hedeflere sahip, güçlü ana hissedarları Koç Holding ve UniCredit'in stratejik desteği; yerli ve uluslararası bilgi, deneyim ve uzmanlığı bir araya getiren yönetim ekibi ve çalışanlarının özverisi sayesinde birleşme ve entegrasyon sürecini 2006 sonunda başarıyla tamamlayan Yapı Kredi, 2007 yılına büyük bir enerji ve ivmeyle başlamıştır.

3.4.3.2. Yeniden Yapılandırma Süreci

Yapı Kredi - Koçbank birleşme sürecine ilişkin yasal süreçte adım adım ilerlenirken, ilk olarak yaratılmak istenilen kurum için vazgeçilmez öncelikler saptanmıştır:

- Sağlam bilanço ve sermaye yapısı,
- Etkin ve kaliteli hizmet,
- Müşteri odaklı yapılanma,
- Operasyonel verimlilik,
- Kusursuz risk yönetimi,
- Marka bilinirliği.

Bu öncelikler temelinde başlatılan köklü değişim ve yeniden yapılandırma süreci 2006 sonunda başarıyla tamamlanmıştır:

- Yaklaşık 800 çalışanın doğrudan katılımı ile 250 kadar proje başlatılmıştır.
- Daha sağlam bir aktif yapısına sahip olmak için varlıklar gözden geçirilmiş, sermaye güçlendirilmiştir. Etkin risk yönetimi amaçlı ortak risk yönetimi politikası oluşturulmuş; giderlerin kontrollü yönetimine yönelik düzenlemeler yapılmıştır. Sermaye artırımını ve düşük maliyetli kaynak temini ile yeni banka güçlü sermaye yapısına kavuşturulmuş ve sermaye yeterlilik rasyosu %12'yi aşan bir seviyeye yükseltilmiştir. Ayrıca, kredi, piyasa ve operasyonel riskin mükemmel yönetimini hedefleyen ortak risk yönetimi politikası geliştirilmiştir. En iyi gider / gelir rasyosuna sahip banka olma hedefi doğrultusunda giderlerin kontrollü yönetimi öncelik olarak belirlenmiş ve takibinden sorumlu gider yönetimi birimi kurulmuştur.
- Daha etkin bir organizasyona sahip olmak için yönetim yapısı ve insan kaynağı geliştirilmiştir.

- Yeni bankanın faaliyetlerinde verimlilik ve etkinliğin sağlanması doğrultusunda her iki bankada ortak bir organizasyon yapısı oluşturulmuştur. Genel Müdürlük birimleri Yapı Kredi Plaza binasında toplanmış; alternatif dağıtım kanalları hizmetleri Gebze Bankacılık Üssü'ne taşınırken, tüm operasyon hizmetleri Gebze Bankacılık Üssü'nde merkezleştirilmiştir. En iyi hizmet için müşteri odaklı pozisyonlarda eleman sayısı artışı sağlanmış, satış odaklı yeni strateji doğrultusunda yaklaşık 450'si 2006 yılında olmak üzere, 2005 ve 2006'da toplam 700'den fazla mevcut çalışan satış ekiplerine kaydırılmıştır.
- Birleşmeyle birlikte Banka'nın personel sayısı 13.478'e ulaşmış; 2006 yılı içinde 1.372 yeni eleman alımı gerçekleştirilmiştir. Çalışanlara eğitim programları ve yeni kariyer olanakları sunulmasına ilişkin projeler başlatılmıştır. İnsan kaynağını yapılan işin büyüklüğüne göre adil olarak ve sektöre uygun bir şekilde konumlandırmak ve ücret yönetimini bu doğrultuda düzenlemek amacıyla tüm unvanlar iş değerlendirme metodolojisi ile yeniden ele alınmış ve uygun kademelere yerleştirilmiştir. Kurum içi performans ve başarıları ödüllendirmek ve kurum bünyesinde iş verimliliğinin artırılmasını sağlamak için Hedeflerle Yönetim ve Ödül Sistemi uygulaması da 2006'da hayata geçirilmiştir.
- Müşterilere daha hızlı, daha modern ve daha kaliteli hizmet sunmak için yeni bankanın operasyonel ve teknolojik yapısı ile hizmet kapasitesi gözden geçirilmiştir. Yeni hizmet modeli ile şube / personel uzmanlaşması sağlanmıştır. Önemli ürünlerin müşterilere sunum fiyatlarında uyum sağlanırken, farklı ürünlerin müşterilere sunulması amacıyla çapraz satış faaliyetlerine ilişkin çalışmalar başlatılmıştır. Yenilenen kredi süreçleri ile bu alanda hızlı hizmet sunma yetkinliği geliştirilmiştir. Şube yöneticilerine ve bölgelere daha fazla yetki devri sağlanmıştır. 2006 yılı içinde 20 yeni şube açılışı ile hizmet ağı genişletilmeye devam edilmiş, 12 adet şubede

ise yer değişikliğine gidilmiştir. Müşterilere gelişmiş teknoloji ile hizmet sunma yolunda önemli adımlar atılmış, dağıtım ağı yaklaşık 450 yeni ATM, 1.200 yeni para sayma makinesi, 175 yeni Q-matic ve 500 yeni ofis makinesi ile güçlendirilmiştir. Yapı Kredi'nin Altın Nokta ATM programına katılması sağlanmıştır. Tüm banka ve iştirak müşterilerine memnuniyet anketleri yapılmıştır.

- Gerekli hazırlıklar yapıldıktan sonra, Türk bankacılık sektörünün en büyük sistem teknoloji birleşme projesi olan "Sistem Teknoloji Entegrasyon Projesi" 21-25 Ekim 2006 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

Tüm Yapı Kredi verilerinin yeni sistem tarafından tanınacak formata dönüştürülmesini ve bütün şubelerin ve personelin tek bir sistem üzerinden çalışmasını sağlayan bu büyük çaplı proje sekiz aydan daha az bir sürede tamamlanmıştır. Tüm bu adımlar sonucunda Yapı Kredi sağlam, etkin, hızlı, modern, kaliteli, büyük ve güçlü banka imajını pekiştirerek yeni kimliğiyle 2006 sonundan itibaren sektördeki yerini almıştır (www.yapikredi.com.tr, 05.08.2012).

3.5. BİRLEŞME SONRASI SÜREÇ

Birleşme sonrası süreçte yeni bankanın, vizyonu, temel stratejik hedefleri, pazar payı, müşteri sayısı, dağıtım kanalları, çalışan sayısı gibi konulara değinilecektir.

3.5.1. Birleşme Sonrası Bankanın Vizyonu ve Temel Stratejik Hedefleri

Yeni bankanın vizyonu; İstikrarlı büyüme ve değer yaratımı ile finans sektörünün tartışmasız lideri haline gelmek, müşterilerin ve çalışanların ilk tercihi olmak olarak belirlenmiştir. Temel stratejik hedefi; daha yüksek

sermaye kârlılığı/büyüme potansiyeli sonucu faaliyet gösterilen segment ve iş alanlarında lider olmak, piyasadaki en verimli oyuncu olmak yani en iyi gider/gelir rasyosu, en verimli satış gücü, mükemmel risk yönetimi şeklinde ifade edilmiştir.

3.5.2. Birleşme Sonrası Pazarda Konumlanma

Birleşme sonrası pazarda konumlandırmaya baktığımız zaman, Yapı Kredi, Koçbank ile birleşme sonrası bankacılık sektöründe rekabet avantajı yüksek bir stratejik konuma sahip olmuştur. Ek 3 ve 4'ten de görüldüğü gibi birleşme öncesi toplam aktif büyüklüğü açısından Koçbank 8., Yapı Kredi 7. sırada yer alırken, birleşme sonrasında yeni Yapı Kredi, Türkiye genelinde 5. büyük banka konumuna yükselmiş aynı zamanda özel bankalar arasında da 4. sıraya yükselmiştir.

3.5.3. Birleşme Sonrası Pazar Payı

Birleşmeden sonraki rakamlara bakıldığında, sektörde WORLD kart ürünüyle markalaşmış olan Yapı Kredi Bankası kredi kartları pazarındaki liderliğini birleşmeden sonraki dönemde de %26,3 pazar payıyla korumuştur. Ayrıca yapılan birleşmenin teknolojik altyapı avantajından yararlanılarak world kart ürünü olmayan Koçbank müşterilerine kredi kartı satışı yapılmıştır. Birleşmenin avantajı olarak müşteri veri tabanının teknolojik olarak birleştirilmesiyle istenilen bilgiye kolaylıkla ulaşılabilmektedir.

Birleşmeden sonra yatırım fonlarında %23, gayri nakdi kredilerde %18,9, finansal kiralama %18,3, faktoring işlemlerinde %22,7 pazar payıyla sektörde 1. sırada yer almıştır.

2007 yılı sonunda Yapı Kredi'nin toplam nakdi kredilerdeki pazar payı %10,4, toplam mevduattaki pazar payı ise %9,3'tür. Banka 2007 yılını kredi

kartlarında %25,2, yatırım fonlarında %20,9, finansal kiralamada %19,2, faktoringde %19,4 pazar payları ile lider tamamlamıştır. Buradan da anlaşıldığı gibi birleşme sonrası takip eden yıllarda da banka sektörde lider olduğu konularda üstünlüğünü devam ettirebilmiştir.

Ek 1 'den görüldüğü gibi bankanın birleşme sonrasında aktif payı, kredi ve mevduat payı artmıştır. Şube ve personel sayısında da artış olmuş; sektördeki şube sayısı sırası 4'e, personel sayısı sırası ise 3'e yükselmiştir.

Kaynak yapısı açısından incelendiğinde, Ek 2' de görüldüğü gibi birleşmeden sonraki dönemde yurtdışı alınan kredilerde artış olmuştur. YKB mevcut yapısıyla birleşme öncesi dönemde yurtdışı kredi alamazken yapılan birleşmeyle yeni yapı yurtdışı yabancı kaynak sağlama kabiliyeti kazanmıştır. Birleşme öncesi dönemde yurtdışı kredi miktarı 1.662.242.000 TL iken, birleşme sonrası dönemde 4.192.473.000 TL olmuştur.

3.5.4. Birleşme Sonrası Karlılık

2005 yılında gerçekleşen Yapı Kredi ve Koçbank birleşmesi ile oluşan yeni yapıda bankanın kalemleri incelendiğinde, birleşmeden sonra 2007 yılının ilk çeyrek net kârı 188 milyon TL olup, bir önceki yıla göre %76 artış göstermiştir. 2007 yılında dönem net karınının 709.185.00 yıllık TL den 2008 yıl sonunda 1.042. 601.000 TL' ye çıkararak % 68 artış kaydetmesi banka açısından oldukça önemlidir.

Aynı dönemde yani 2007 ilk çeyrekte maliyet - gelir rasyosu uygulanan operasyonel verimlilik artışları ve birleşme sonrası yaratılan sinerjiyle bir önceki yılın aynı dönemine göre 3 puan azalarak %60'a gerilemiştir (Işık, 2008: 89).

Bankanın karında yaşanan artış banka birleşmesinin olumlu bir sonucudur. Banka birleşme işleminden sonra hem karını artırmış hem de giderlerinde hedeflediği gibi azalma meydana gelmiştir. Moody's ve Fitch

Ratings gibi kredi derecelendirme kuruluşları da 2 Ekim 2006'da Yapı Kredi'nin Koçbank ile yasal birleşmesini takiben, birleşmenin finansal gücü ve güvenilirliği artırıcı nitelikte olduğunun teyidi olarak Banka'nın kredi notlarını yükseltmişlerdir.

3.5.5. Birleşme Sonrası Şube ve Personel Sayısı

Yapı Kredi 2006 yılı içinde 20 yeni şube açılışını gerçekleştirerek şube sayısını 608'e çıkarmıştır. 13.478 çalışanı ve 608 şubesi ile yasal birleşme sonrası entegrasyon sürecini 2006 yılının Aralık ayında başarılı bir şekilde tamamlayan Yapı Kredi, birleşme sürecinde 450 çalışanını şubelerdeki satış ekiplerine kaydırarak, satış odaklı personelin toplamdaki payını %54 seviyesine ulaştırmıştır. 2007 yıl sonunda ise şube sayısı 676'ya, personel sayısı ise 14.249'a yükselmiştir.

Birleşme sonrasında odaklanılan hızlı büyüme kapsamında, 2007 yılında şube ağının %64'ü en büyük 4 ilde olan Yapı Kredi'nin en büyük 10 ilde %11 pazar payına sahip olmuştur.

Birleşme sürecinde başarıyı etkileyen faktörlerden biri olan insan kaynaklarına bu süreçte gerekli eğitimler verilmiştir. Banka yöneticileri birleşme sürecinde beş bini aşkın çalışanla bir araya gelerek bu süreci anlattıklarını ifade etmişlerdir.

Birleşme sonrasında şube ve personel verimliliği ise tablo 5'te gösterilmiştir. Birleşme sonrasındaki bir yıllık dönemin rakamları incelendiğinde birleşmeden hedeflenen verimliliğe ve büyüklüğe ulaşıldığı anlaşılmaktadır. Böylece sinerjik etkiden yararlanılarak, bu birleşmede başarılı sonuçlar elde edildiği anlaşılmaktadır. Şube sayısını artırarak büyüme amaçlı bir strateji izlenmiştir. Aynı zamanda bu birleşmede personel çıkarma yoluna gidilmemiştir. Aksine birleşme ile daha fazla büyüme hedeflendiği için personel alımları bile gerçekleştirilmiştir.

Tablo 6: Yapı ve Kredi Bankası'nın Birleşme Öncesi ve Sonrası Şube ve Personel Verimliliği

| | Birleşme öncesi (2006/6) | Birleşme Sonrası (2007/6) |
|---------------------------------|--------------------------|---------------------------|
| Toplam Aktif /Personel Sayısı | 2.794 | 3.546 |
| Toplam Krediler/Personel Sayısı | 1.466 | 1.783 |
| Toplam Mevduat/Personel Sayısı | 1.757 | 2.354 |
| Toplam Aktif /Şube Sayısı | 47.5 | 78.6 |
| Toplam Krediler/ Şube Sayısı | 24.9 | 39.5 |
| Toplam Mevduat/ Şube Sayısı | 29.8 | 52.2 |

Kaynak: www.tbb.org.tr, 05.08.2012

3.5.6. Birleşme Sonrası Müşteri Portföyü ve Müşterilere Etkileri

Yapı Kredi 2007 yılının ilk yarısında hizmet modelini, müşteri odaklı bir yaklaşımla yeniden yapılandırmış, müşteri tabanını benzer ihtiyaçtaki müşterileri ayrıştıracak şekilde segmente ederek; kredi kartları, perakende (KOBİ bankacılığı dahil), özel, ticari ve kurumsal bankacılık adı altında beş ayrı segmentten oluşan yeni yapısıyla faaliyet göstermeye başlamıştır (www.yapikredi.com.tr). Bu yapılanma ile birleşme sonrasında Yapı Kredi segment bazlı hizmet modeline geçmiştir.

İki banka birleştikten sonra ortaya çıkan rakama göre hesaplandığında, iki bankanın kesişen müşterisinin toplama oranı %7 civarındadır. Bu da yaklaşık 1 milyon müşteri anlamına gelmektedir (www.capital.com.tr, 17.07.2012).

2007 yılında Yapı Kredi mevcut müşterileri ile olan ilişkilerini çeşitlendirmeye ve yeni müşteri kazanmaya yönelik çalışmalarını artırmıştır. Bu kapsamda;

- Müşteri ilişkileri Yönetimi altında yürütülen veri madenciliği uygulamalarına hız kazandırılmıştır. Yapı Kredi ürün ve hizmetlerinden yararlanma olasılığı yüksek müşteriler belirlenmiş ve gerekli bağlantıların kurulması sağlanmıştır.
- Yapı Kredi, kampanya yönetim sistemi ile 2007 yılı içerisinde müşterilerine 40 milyon teklif üretmiştir. Bu tekliflerin 27 milyonu satış amaçlı üretilmiş olup geri dönüş oranı %8'dir.
- Ana iş kollarının hedeflerini ve müşteri beklentilerini mikro seviyede yönetmek için alt segmentasyon çalışması gerçekleştirilmiştir.
- Genel müdürlük merkezli olarak tüm kanallardan ve şubelerden alt segment bazlı kampanyaların, aksiyon planlarının ve çapraz satış çalışmalarının yapılabilmesi için gerekli olan stratejik geliştirmelere ve eğitim planlamalarına başlanmıştır.

Birleşme sonrası süreçte teknolojik anlamda yaşanan bazı sıkıntılar müşterilerin bir süre gerekli kalitede hizmet almasını engellemiştir. Bu durum birleşme süreci sonrasında yaşanan bir olumsuzluk olarak karşımıza çıkmakla beraber, genel olarak bakıldığında yaşanan bu olumsuzluğun müşteri kaybına yol açmadığı banka yöneticileri tarafından dile getirilmiştir. Aynı zamanda birleşme sürecinde 5 milyon müşteriye birleşme hakkında mektup gönderilmiştir.

3.5.7. Birleşme Sonrası Müşteri Memnuniyeti

Müşteri memnuniyeti, Yapı Kredi'nin kuruluşundan bugüne "Hizmette sınır yoktur" söylemiyle desteklenen temel hizmet anlayışının temelini oluşturur. Hizmet kalitesinin müşteri beklentileri doğrultusunda sürekli geliştirilmesi hedeflenir ve bu doğrultudaki çalışmalar tüm ekiplerin katkısıyla yürütülür. Müşteri memnuniyeti ve beklentileri, verilen hizmet ile karşılaştırılarak ölçülür.

Yapı Kredi, 2007 yılında müşteri odaklı stratejisi çerçevesinde hizmet modelini yeniden yapılandırmıştır. Bankanın yapısı benzer ihtiyaçtaki müşterileri ayırıştırarak şekilde segmente edilmiş, iş birimleri, bölge müdürlükleri ve genel müdürlük seviyesinde farklı müşterilere özel satış organizasyonları ile daha kaliteli ve daha müşteri odaklı hizmet sunulmaya başlanmıştır.

2007 yılında müşteri memnuniyetine odaklılığın artması birçok iş kolunda kaydedilen olumlu performansta rol oynamıştır. Bu kapsamda, Bireysel ve KOBİ müşterilerine sunulan hizmetin kalitesi, yenilikçi ürün ve hizmetlerle artırılmıştır. Özel bankacılık müşterisinin hizmet ağı yeni açılan 13 özel bankacılık şubesiyle genişletilmiştir. Özel bankacılık müşterisinin değişen ihtiyaçları doğrultusunda farklılaştırılmış ürün ve hizmetler (tekne kredisi, tablo kredisi) sunulmuştur. Sermaye piyasalarında müşterilerine en iyi hizmeti sunmaya odaklanan Yapı Kredi, toplam 72 milyar dolarlık müşteri işlemi gerçekleştirmiştir. Yapı Kredi sektörde müşteri memnuniyetini şube bazında ölçümleyen ve takip eden tek banka konumuna gelmiştir. 2008 yılından itibaren müşteri memnuniyetini tüm çalışanlarının performans değerlendirme sistemine dahil eden Yapı Kredi, hizmet kalitesini daha yüksek seviyelere çıkarmayı hedeflemektedir. (www.yapikredi.com.tr, 05.08.2012).

Yeni Yapı Kredi'nin müşteri memnuniyetine verdiği önem kurumsal bankacılıkta da kendini göstermiştir. Yapı Kredi'nin müşteri memnuniyetine verdiği önem kurumsal bankacılıkta iş ortaklığı yaklaşımı ile müşterilerine en iyi hizmeti sunmayı hedeflemektedir. Yapı Kredi, kurumsal müşterilerini iş ortağı olarak görmektedir. Banka'nın müşteri odaklı hizmet yaklaşımı, seçici bir stratejiye ve verimliliğe odaklanırken farklılaştırılmış ve yapılandırılmış ürünlerin sunumuna da olanak tanımaktadır.

Birleşme sonrasında Yapı Kredi müşteri memnuniyeti için gerek hizmet kalitesini gerekse ürün çeşidini artırmıştır. Aynı zamanda nitelikli ve deneyimli personeli ile müşteri memnuniyetini artırmaya çalışırken sahip olduğu üstün teknolojisi ile müşterilerine en iyi hizmeti sunmaya çalışmıştır.

Böylelikle sunmuş olduğu hizmetlerde fark yaratıp müşteri sadakatini sürekli kılmayı hedeflemişlerdir.

3.5.7. Birleşme Sonrası Ürün Çeşitliliği

Yapı Kredi ve Koçbank bu birleşme ile pazarda büyümeyi hedeflemişlerdir. Bu hedeflerine ulaşabilmek içinde birleşme öncesi ve sonrası süreçte güçlü yönlerini ön plana çıkarmışlardır. Bunlardan biri de vermiş oldukları hizmetler olmuştur. Ürün karmalarını çeşitlendirerek, ürün farklılaştırma sinerjilerinden yararlanarak müşterilere en iyi hizmeti sunmak hedefleri arasında olmuştur. Böylece müşterilerine ihtiyaç duydukları temel bankacılık hizmetlerinin yanı sıra bireysel ihtiyaçlarını da karşılayabilecek bir anlayışla yola devam etmişlerdir.

Yapı Kredi hizmet kalitesini artırmak için birleşme sonrasında başlatılan yeniden yapılandırma çalışmalarına 2007 yılında da devam etmiş müşteri profillerine en uygun şube ağı ve hizmet modeli oluşturulmuştur.

Yapı Kredi sektörel ihtiyaçlara ve tercihlere uygun olarak ürün karmasını genişletmiştir. Öncelikli yaklaşımı; müşterisini tanımak, genel ihtiyaçlarını tespit etmek ve buna uygun çözümler geliştirmek olan Yapı Kredi, 2007 yılında ürün yelpazesini KOBİ müşterilerinin farklı ihtiyaç ve tercihlerine göre genişletmiştir. Banka, sektörel nakit dönüşüm sürelerini dikkate alan, farklı geri ödeme ve vade alternatifli ürünleri KOBİ'lerin kullanımına sunmuştur. KOBİ'lere bankacılık dışında da hizmet vermiştir. KOBİ' lere yönelik hibe destekleri hakkında bilgilendirici seminerler düzenlemiştir. Çeşitli illerde KOBİ'lere yönelik bilgi ve eğitim toplantılarının sponsorluğunu üstlenmiştir. Banka, doğrudan finansman sağlamanın yanında nakit yönetimi ürünlerini sunarak; leasing, faktoring, yatırım bankacılığı işbirlikleriyle kuvvetlenen sinerjiler sonucu tamamlayıcı ürün ve hizmetlerini artan sayıda KOBİ'nin kullanmasını hedeflemiştir.

Bireysel bankacılık kapsamında da tüketici kredilerinde zengin bir ürün karmasını müşterilerine sunmuşlardır. Yapı Kredi, tüketici kredileri başlığı altında müşterilerine Konut Kredisi, Bireysel ihtiyaç Kredisi, Konut Geliştirme Kredisi, Eğitim Kredisi, Taşıt Kredisi, Tablo Kredisi, Tekne Kredisi gibi seçeneklerden oluşan geniş bir ürün karması ve uygun vadelerle hizmet sunmuştur. Birleşme sonrasında 2007 yılı, tüketici kredilerinde sağlıklı büyümenin kaydedildiği bir yıl olmuştur. Yapı Kredi'nin bireysel müşterilerine kullandırdığı tüketici kredileri bakiyesi, 2007 yılında %47 artış göstermiş ve 4,1 milyar TL'ye ulaşmıştır müşterilerinin en çok tercih ettiği tüketici kredi ürünleri sırasıyla Bireysel ihtiyaç Kredisi, Eğitim Kredisi ve Taşıt Kredisi olmuştur.

Yapı Kredi yeni hizmet modeli kapsamında üst bireysel müşterilerine daha etkin hizmet sunmak adına bireysel portföy yönetmenlerini devreye sokmuş ve yönetmen atamalarını 2007 yılı içinde tamamlamıştır. Banka, aynı dönemde üst bireysel müşterilerine yönelik ürün karmasını geliştirme çalışmalarına devam etmiştir. Yıl içinde tekne ve tablo kredilerinin lansmanı yapılmış, tekne kredileri için piyasadaki en avantajlı fiyat konumu, tablo kredileri için ilk ve tek banka statüsü korunmuştur.

Yapı Kredi lider konumda olduğu kredi kartı pazarında, birleşme sonrasında da liderliğini sürdürmüş üstelik müşteri memnuniyeti için, World markasıyla hizmet verdiği kredi kartlarında yüzlerce kampanyaya imza atmıştır. 2007 yılı boyunca World üyesi 15 farklı sektördeki 125'e yakın farklı marka ile 600'den fazla kampanya düzenlenmiştir. Bu kampanyalar sayesinde World kart hamilleri harcama yaptıkları milyonlarca işlemde ekstra ödül, ekstra taksit, hediye çeki ve indirim gibi ayrıcalıklardan faydalanmışlardır. Banka kredi kartlarında üç segmentli yapılanmaya da gitmiştir. Yapı Kredi, World' ün yeni yapılanma projesi kapsamında banka kartlarını da World markası altında konumlandırmış ve üç farklı segment bazında müşteriye sunmuştur:

- World Banka Kartı

- Play Club World Banka Kartı
- Business Club World Banka Kartı

World' ün yeni yapılanması Türkiye kredi kartları sektörüne pek çok ilki getirmiştir:

- Türkiye'de ilk kez müşteriler seçtikleri kart üzerine kendi diledikleri hizmet paketlerini yükleyebilmektedirler.
- Business Club kapsamında ise Türkiye'de ilk defa Mastercard Corporate Card, Corporate Club kapsamında kullanıma sunulmuştur.
- World Mastercard, Travel Club kapsamında Türkiye'de ilk defa kullanıma sunulmuştur.
- Visa Infinite, Crystal Club kapsamında yine Türkiye'de bir ilk olarak kullanıma sunulmuştur.
- Crystal Club kapsamında yine Türkiye'de bir ilk olarak Visa Infinite Card kullanıma sunulmuştur.

Birleşme sonrasında Yapı Kredi müşteri odaklı yaklaşımla müşterilerine oldukça geniş bir yelpazede ürünler sunmuştur. Mevcut ürünlerini yeniden yapılandırmış, aynı zamanda yeni ürünleri karmasına katarak pazardan daha çok pay almaya ve liderliğini korumaya çalışmıştır.

3.5.8. Birleşme Sonrası Bankanın Logosu

Birleşme sonrasında Yapı Kredi'nin yeni logosunda değişiklik yapılmasına karar verilmiştir. 2 Ekim 2006'da yani yasal birleşmenin gerçekleştiği tarihte Yapı Kredi, logosunu ve Türkiye geneline yayılmış 180 Koçbank şubesinin ismini tek seferde değiştirmiştir. 585 şube ve 600 ATM'de logo değişikliğini tamamlamıştır. Bankanın yapmış olduğu araştırmalarda Yapı Kredi isminin daha ağır bastığı ortaya çıkmış ve Koç Grubu'nda ilk kez bir logoda kırmızı dışında bir renk kullanılmıştır. 1944 yılında Türkiye'nin ilk

özel sermayeli bankası olarak kurulan Yapı Kredi Bankası'nda ise 62 yıldan bu yana leylek figürünü simgeleyen logo da artık koç başı olarak değiştirilmiştir.

3.5.9. Birleşme Sonrası İnsan Kaynakları

Koçbank ve Yapı Kredi güçlerini birleştirdikten sonra, bu birlikteliğin ülke ekonomisine büyük katkı sağlayacağından ve en önemlisi finans sektörü ve çalışanları için pek çok yeni imkan yaratacağından emin olduklarını ileri sürmüştürler. En önemli kaynaklarının sahip oldukları insan gücü olduğuna inanan banka yöneticileri, tecrübeli ve azimli çalışanları ile finansal hizmetler alanında müşterilerinin her türlü ihtiyacına cevap vermeyi amaçlamışlardır. Şirketin insan kaynakları felsefesi, güçlü ortaklık yapısı, uluslararası standartlarda hizmet verme ilkeleri ve insan kaynağına olan inançla, daha iyiyi ve daha yeniyi başarabilmek ve bu yolda ekip olarak sağlam adımlarla ilerlemek olarak belirtilmiştir.

Bu tip birleşmelerde en zor sürecin kültürel entegrasyon, kültürel birleşme olduğunu söyleyen banka yöneticileri bu zorlukların üstesinden gelebilmek için her iki bankanın çalışanları ile toplantılar, görüşmeler yaptıklarını ifade etmişlerdir. Koçbank ve Yapı Kredi Bankası birleşme sürecinin başarılı bir şekilde gerçekleşmesi için kurum içi haberleşme kanalları, yapılan yüz yüze görüşmeler ve eğitim birimleri tarafından sağlanan eğitimlerle çalışanların birleşme sürecine en iyi şekilde uyum gösterebilmesi için gerekli çalışmaları yapmıştır.

İki banka arasında ortak bir kültür yaratılması, kültürlerin birleştirilmemesi gibi örneklere rastlanılsa da çoğu birleşme örneğinde satın alan işletmenin kültürü satın alınan işletme tarafından benimsenmektedir. İki bankanın birleşmesinde de iş kuralları, iş yapma şekilleri, prosedürleri ve benzeri uygulamaları konusunda fazlasıyla benzerlik bulunduğundan ortak bir işbirliğine gidilmiştir. Kültürel uyum yaratılması amacıyla insan kaynakları

departmanı gerekli çalışmalarını birleşme öncesi süreçte yapmış ve birleşme sonrasında da bu çalışmalarına devam etmiştir.

Çalışanlar için en önemli olan konulardan biri olan ücretler konusunda da uyumlaştırma çalışmaları yapılmıştır. Kasım 2006 tarihinden itibaren ise yapılan yeni ücret düzenlemeleri ile her iki şirketin de çalışanları arasında ücret konusunda bir uyum meydana getirerek, çalışanların performansını önemli düzeyde etkileyen ücret yönetimi konusunda önemli iyileştirmelere gitmiştir.

Eldeki veriler değerlendirildiğinde şu sonuçlara ulaşmak mümkündür; Yapı Kredi ve Koçbank bu birleşme ile büyümeyi ve pazarda rekabet üstünlüğü elde etmeyi amaçlamışlardır. Birleşme öncesi ve sonrası gerçekleştirdikleri entegrasyon süreçleriyle önemli sorunlarla karşılaşmamıştır. Her iki bankada birbirlerinin sahip oldukları güçlü yönleri kullanarak oluşan sinerji ile yeni Yapı Kredi' nin pazardaki konumunu güçlendirmişlerdir. Bu örnekte diğer birçok banka birleşmesinden farklı olarak birleşme sonrasında şube kapatma ve personel işten çıkarma yoluna gidilmemiştir. Aksine ilave personel alımı ve açılan yeni şubelerle gelir artışı sağlanması ve büyümeye odaklanılmıştır. Şube ağının genişletilmesi, kredi kartları pazarında liderliğin pekiştirilmesi, KOBİ bankacılığında büyümek, bireysel bankacılık alanındaki karlılığı geliştirmek, etkin gider yönetimi ve verimliliğe odaklılık bu birleşmenin temel stratejileri olmuştur. Yapı Kredi, birleşme sonrasında birçok alanda pazar payını arttırabilmiş ve günümüzde de bu liderliğini devam ettirebilmiştir. 30 Haziran 2013 tarihli verilere baktığımız zaman bunu daha iyi görebilmekteyiz (www.yapikredi.com.tr, 15.02.2014):

Yapı Kredi, Haziran 2013 itibariyle kredilerde %9,6 pazar payıyla sektörde dördüncü konumda, mevduatta ise %9,1 pazar payıyla altıncı konumdadır. Yapı Kredi, kredi kartı bakiyesine göre %20,2'lik, üye işyeri hacmine göre %19,3'lük, işyeri hacmine göre %17,6 ve kredi kartı adedine göre %17,2'lik pazar payı ile liderdir. Banka, ayrıca iştirakleri aracılığıyla

finansal kiralama (%16,3'lük pazar payı) ve faktoring (%18,5'lik pazar payı) alanlarında liderliğini sürdürmektedir. Yapı Kredi, yatırım fonlarında %18,3 oranında pazar payıyla ikinci, hisse senedi işlem hacminde %6,8 oranında pazar payıyla ve bireysel emeklilik alanında %17,4 pazar payıyla üçüncü, hayat sigortacılığında %6,3 pazar payıyla beşinci, hayat dışı sigortacılığında ise %6,3 pazar payıyla altıncı konumdadır.

Yapı Kredi, geniş coğrafi dağılımı ve çok kanallı hizmet ağı ile 9,6 milyon müşteriye hizmet vermektedir. Banka, Türkiye'nin tüm bölgelerini kapsayan banka bazında 932 şubesi ile beşinci en büyük şube ağına ve toplam 17.702 çalışana sahiptir. Yapı Kredi ayrıca 2.847 ATM, yenilikçi internet bankacılığı, öncü mobil bankacılık ve ödüllü iki çağrı merkezinden oluşan gelişmiş şube dışı kanallara sahiptir. Bu kanalların etkin kullanımı sayesinde toplam bankacılık işlemlerinin %83'ü şube dışı kanallardan gerçekleştirilmektedir (www.yapikredi.com.tr, 15.02.2014).

Kısacası, Türk bankacılık sektöründe gerçekleştirilen Yapı Kredi ve Koçbank birleşmesi, birleşme sürecinde gerçekleştirmiş oldukları pazarlama faaliyetleri ile verilebilecek en başarılı birleşme örneklerinden birisidir. Bu yönüyle diğer banka birleşmelerine de örnek teşkil edebilecek düzeyde olduğu düşünülmektedir.

SONUÇ

Küreselleşme ile birlikte artan rekabet ulusal sınırlardan çıkıp uluslararası boyut kazanmıştır. Finansal hizmetler sektöründe de artan rekabetin etkisi kendini göstermiş ve finansal hizmetler sektörünün en önemli aktörlerinden biri olan bankacılık sektörünü de etkilemiştir. Banka dışı finansal kuruluşlarında bankacılık hizmetleri vermeye başlaması, bankaların karlılıklarını etkilemiş ve bankaları daha karlı ve verimli yollar aramaya sevk etmiştir. Bu koşullar altında rekabet gücünü korumak ve geliştirmek isteyen bankaların stratejilerini gözden geçirmeleri bir zorunluluk haline gelmiştir. Rekabet, bankaları hizmet kalitelerini artırmaya, müşteri odaklı olmaya ve böylece pazardaki konumunu güçlendirmeye zorlamaktadır. Bankalar böyle bir ortamda varlıklarını devam ettirebilmek için büyüme yolunu seçmişlerdir. Bunu ise ya içsel yollarla ya da dışsal bir büyüme yolu olan birleşme ile gerçekleştirebilmektedirler. Bakıldığı zaman günümüzde en çok başvurulan yöntem olarak birleşmenin tercih edildiği görülmektedir. Bu gelişmelerin yanı sıra yaşanan ekonomik krizler sonucunda ülkeler zor durumda olan bankaların kurtarılması amacıyla devlet desteği ile birleşmeleri finansal istikrarın devamlılığı açısından birçok durumda zorunlu kılmıştır.

Son yıllarda gerçekleştirilen birleşmeler incelendiğinde aslında ana odak noktasının pazarda lider olabilmek, pazar payını artırmak gibi hedefler olduğunu görmekteyiz. Söz konusu hedeflerin gerçekleştirilmesinde de pazarlama departmanları kilit rol üstlenmektedir. Pazarlama faaliyetlerinin önemini göz ardı eden işletmeler ise birleşmelerden istedikleri sonuçları alamamakta ve başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Birleşme öncesi ve sonrasında gerçekleştirilen her türlü pazarlama faaliyeti birleşmeden elde edilecek muhtemel sonucu birebir etkilemektedir. Birleşme sırasında gerçekleştirilecek her türlü pazarlama faaliyetini başta insan kaynakları olmak üzere işletmenin diğer departmanlarıyla koordineli bir şekilde gerçekleştirmek başarıyı pekiştirici, güçlendirici etki yapmaktadır.

Yapı Kredi ve Koçbank'ın birleşmesi, Türk bankacılık sektörü tarihindeki en büyük birleşme projesidir. Gerçekleştirilen bu birleşme, hedeflenen pazar payı, pazarda konumlanma, müşteri portföyü, müşteri memnuniyeti, sunulan hizmetler açısından incelendiğinde birleşme öncesi her iki bankanın da belirlemiş olduğu hedefleri karşıladığı görülmektedir. Birleşme sürecinde belirli sistemsel sorunlar yaşansa da zorlukların üstesinden gelinerek bir sinerji oluşturulduğu gözlemlenmiştir. Birleşmenin asıl nedeni olan, pazarda büyümek ve her türlü bankacılık hizmeti alanında lider olmak hedefine birçok alanda yaklaşıldığı tespit edilmiştir. Birleşme sonrasında her iki bankanın güçlü yönlerine odaklanılmış ve müşteri odaklı bir strateji, üstün ve kaliteli müşteri hizmeti sunma, yaygın dağıtım kanalı ile büyümeye yönelik emin adımlar atılmıştır.

Sonuç olarak birleşmeler, işletmelerin büyümelerini, küreselleşen pazardan paylarını artırabilmelerini, rekabette önde olabilmelerini sağlamakta ve günümüzde sıkça başvurulan bir büyüme stratejisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak büyümenin sağlanabilmesi içinde göz ardı edilen pazarlama fonksiyonuna gereken önemin verilmesi gerekmektedir. Bu sayede birleşmelerin başarılı olmaları sağlanabilmektedir. Gerçekleştirilecek tüm pazarlama faaliyetlerini de ulaşılmak istenen hedefler doğrultusunda oluşturmak işletmelere birleşme sürecinde çok önemli bir avantaj sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

AKGÜÇ, Öztin; **Bankalararası Birleşmeler ve Satın Almalar**, TBB, İstanbul, 4-5 Nisan 2001.

AKPINAR, Ayberk; **Bankacılık Sektöründe Birleşmelerin Rekabete Etkisi ve Uygulamaların İncelenmesi**, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya, 2009.

ALPAY, A. Levent; **Pazarlama Stratejileri ve Müşteri İlişkileri**, TBB, Eğitim ve Tanıtım Grubu Seminer Notları, Ankara, 12 Ekim 2010.

ALTUNIŞIK, Remzi, ÖZDEMİR, Şuayıp, TORLAK, Ömer; **Modern Pazarlama**, Değişim Yayınları, Birinci Basım, Eylül 2001.

ARGÜDEN, Yılmaz; **“Birleşmelerin İnsan Boyutu”**, Dünya Gazetesi, Nisan 2002,(Erişim)<http://arge.com/Publications/Makaleler/IsDunyasi/BirlesmeleriniNsanBoyutu.aspx>, 06 Ağustos 2012.

ARI, Ayşe; **Banka Birleşmeleri ve Satın Almaları ve Ekonomik Sonuçlarının Değerlendirilmesi**, İstanbul, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, 2007.

ARICAN, Erişah, YÜCEMEMİŞ, Başak, KARABAY, E. Melisa, v.d; **Türk Bankacılık Sektöründe Ölçek Ekonomileri, Pazar Hakimiyeti ve Rekabet Gücü, Maliyet Etkinliği ve Ölçek Ekonomilerine İlişkin Ekonometrik Bir Uygulama**, İstanbul, Türkiye Bankalar Birliği, Yayın No: 278, Haziran, 2011.

ARSLAN, Halil Bader; **Şirket Evliliklerinde Başarısızlığın Temel Nedenleri**, Active Dergisi, Sayı 1, 2001.

ASLAN, Ümmühan; **Banka Birleşmeleri Birleşme İşlemlerinin Muhasebeleştirilmesi Ve Bir Uygulama**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 1544, 2004.

AKTEPE, Cemalettin, BAŞ, Mehmet, TOLON, Metehan; **Müşteri İlişkileri Yönetimi**, Ankara, Detay Yayıncılık, Şubat 2009.

AYHAN, Doğan Yaşar; Pazarlama Açısından Mamul Mal ve Mamul Mal Politikaları, **Pazarlama**, Yayına Hazırlayan: M. Mithat Üner, 1. Baskı, Gazi Yayınları, Ankara, 1992.

BALTA, F. Nezihe; “Birleşme Sonucunda Yeni İşletme Misyonuna Uygun Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) Stratejilerinin Geliştirilmesi”, **Şirket Birleşmeleri**, Ed.: Haluk Sümer, Helmut Pernsteiner, 1. Baskı, Alfa Yayınları, Ocak, 2004.

BDDK, **Bankacılık Sektörü Yeniden Yapılandırma Programı Gelişme Raporu-(VI)**, Nisan 2003.

BDDK, **Bankacılıkta Yapısal Gelişmeler**, Sayı:6, Aralık, 2011, (Erişim) http://www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Raporlar/Bankacilikta_Yapisal_Gelis_meler/11085bygr_2011.pdf, 22 Ağustos 2012.

BİLGİN, F. Zeynep, ERDOĞMUŞ, İrem; Birleşme ve Devralmalarda Uluslararası Boyut ve Pazarlama Yansımaları, **Şirket Birleşmeleri**, Ed.: Haluk Sümer, Helmut Pernsteiner, 1. Baskı, Alfa Yayınları, Ocak, 2004.

CORNET, M. Marcia, MCNUTT, J. Jamie; TEHRANIAN, Hassan; “Performance Changes Around Bank Mergers: Revenue Enhancements versus Cost Reductions, Journal of Money”, **Credit and Banking**, Vol. 38, No:4, Ohio State University Press, June, 2006, (Erişim) <http://www.jstor.org/stable/3838992>, 16 Şubat 2012.

ÇELİK, Orhan; **Şirket Birleşmesi ve Birleşmelerde Şirket Değerlemesi**, Turhan Kitabevi, Ankara, 1999.

ÇOLAK, F. Ömer; **Banka Birleşmeleri**, Ankara, Türkiye Bankalar Birliği, Eğitim ve Tanıtım Grubu Seminer Notları, Şubat, 2000.

ÇOLAK, Mustafa; **Şirket Birleşmeleri ve Rekabete Etkileri**, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, 2006.

DİLSİZ, Cengiz; **Sinerjik Etki Sağlama Açısından Şirket Birleşmeleri Ve KOBİ'ler Üzerine Bir Araştırma**, Kütahya, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, 2007.

ERDÖNMEZ, Pelin; "Avrupa Birliği Finansal Entegrasyon Sürecinde Bankacılık Sektörü", **Bankacılar Dergisi**, Sayı 50, 2004.

ERDÖNMEZ, Pelin; "Brezilya'da Banka Yeniden Yapılandırması ve Kamu Bankalarının Özelleştirilmesi", **Bankacılar Dergisi**, Sayı: 35, 2000.

FIORDELISI, Franco; **Mergers and Acquisitions in European Banking**, Great Britain, Palgrave Macmillian, 1. Baskı, 2009.

GENÇAY, Mehmet; **Dünyada Finansal Sektör Konsolidasyonu ve Türkiye Örneği**, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, TCMB Bankacılık ve Finansal Kuruluşlar Genel Müdürlüğü, Ankara, Ocak, 2005.

GÖKBEL, Serpil; "Birleşmelerde Başarı Ve Başarısızlık", **Şirket Birleşmeleri**, Alfa Yayınları, Haluk Sümer, Helmut Pernsteiner, Ocak, 2004.

GROUP OF TEN , **Report on Consolidation in The Financial Sector**, (Group of Ten: BIS, IMF, OECD), January, 2001.

GÜNAY, E. Nur; "Birleşmelerin Finansal Performans Açısından Değerlendirilmesi: Türk Bankacılık Sektörü Örneği", **Şirket Birleşmeleri**, Ed.: Haluk Sümer, Helmut Pernsteiner, 1. Baskı, Alfa Yayınları, Ocak, 2004.

HAWKINS, John, MIHALJEK Dubravko; The Banking Industry in The Emerging Market Economies: Competition, Consolidation And Systemic Stability - An Overview, **BIS Paper No: 4**, (Erişim) www.bis.org/publ/bppdf/bispap04a.pdf, 22 Ağustos 2012

IŞIK, Nur; **Banka Birleşmeleri Türkiye İçin Bir Değerlendirme**, İstanbul, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Ocak, 2008.

IŞKIN, A. Seyit; **Türk Bankacılık Sisteminde Alternatif Dağıtım Kanalları (Elektronik Bankacılık) Hizmetlerinin Riskleri ve Denetimi**, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2010.

İNCEKARA, Ahmet; **Bankacılık ve Finansal Kurumlar**, İktisadi Araştırmalar Vakfı, Yayın No:3, İstanbul, Nisan, 2011.

KANDEMİR, Tuğrul; **Küresel Rekabet Ortamında Birleşme Ve Satın Almaların İşletmeler Üzerine Finansal Etkisi ve İMKB’ deki Birleşmeler Üzerine Bir Araştırma**, Afyon, Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, 2003.

KILIÇ, Merve; **Şirket Birleşmelerinin ve Satın Almalarının Şirket Performansına Etkileri**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fatih Üniversitesi, Mayıs, 2009.

KORKMAZ, Tuba; **Bankacılık Sektöründe Birleşme ve Rekabet: Avrupa Birliği ve Amerika Birleşik Devletleri Uygulamaları**, Adalet Yayınevi, Ankara, 2009.

KÖKTÜRK, Mehtap, KONT, Şirin; “Birleşme ve Satın Almalarda İnsan Kaynakları ve Pazarlama Sorunları”, **Şirket Birleşmeleri**, Ed.: Haluk Sümer, Helmut Pernsteiner, 1. Baskı, Alfa Yayınları, Ocak, 2004.

KURUBAL, Birol; **Türk Rekabet Hukukunda Birleşme ve Devralmalar**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, 2002.

KUTLAN, Serhat; Birleşme ve Devir Almalarda (Merger’s & Acquisitions) Controlling, **Şirket Birleşmeleri**, Ed.: Haluk Sümer, Helmut Pernsteiner, 1. Baskı, Alfa Yayınları, Ocak, 2004.

KÜÇÜKBİÇAKCI, Ramazan; **Banka Yeniden Yapılandırma Programları ve Ekonomik Sonuçları**, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, TCMB Bankacılık ve Finansal Kuruluşlar Genel Müdürlüğü, Ankara, Ağustos, 2004.

MUCUK, İsmet; **Pazarlama İlkeleri**, Türkmen Kitabevi, Yenilenmiş 15. Basım, İstanbul, Haziran, 2006.

ONUR, Emre; **Şirket Birleşmeleri ve Türkiye’ yle Dünya’ daki Şirket Birleşme Örnekleri**, İstanbul, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi, 2008.

ÖZİNCE, Ersin; “Bankacılık Sisteminin Yeniden Yapılandırılmasına Bankaların Bakış Açısı”, **Bankacılar Dergisi**, Sayı:42, Eylül, 2002.

PALOMBO, Lüziyet; **Banka Birleşmeleri ve Satın Almaları**, Türkiye Bankalar Birliği Bankacılık ve Araştırma Grubu, Mart, 1997.

PARASIZ, İlker; **Modern Bankacılık Teori ve Uygulama**, Ezgi Kitabevi Yayınları,2. Baskı, Bursa, Şubat,2007.

SAKA, Esra; **Şirket Birleşmelerinin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri ve Bu Süreçte İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi ve Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma**, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, 2008.

SARI, Perihan; **Stratejik Yönetim Yaklaşımıyla Banka Birleşmeleri: Garanti-Osmanlı Bankası Örneği**, Ankara, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, 2008.

SARIKAMIŞ, Cevat; **Şirket Birleşmeleri**, Avcıol Basım Yayın, İstanbul, 2003.

SAYILGAN, Güven; **İşletme Finansmanı**, Ankara, Turhan Kitabevi, Güncelleştirilmiş 4. Baskı, 2010.

SEYİDOĞLU, Halil; **Ekonomik Terimler Ansiklopedik Sözlük**, İstanbul, Kurtiş Matbaacılık, 2. Baskı, 1999.

SİMİT, Tuba; **Şirket Birleşmelerinde Birleşen Şirketlerin Personelinin Birleşme Sürecine Direnci ve Bir Sektör Uygulaması**, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2007.

SİNANGİL, Handan; ” Şirket Birleşmeleri Ve Satın Almalarda İnsan-Yönetim-Kültür ve Stratejik İşletişim”, **Şirket Birleşmeleri**, Ed.: Haluk Sümer, Helmut Pernsteiner, 1. Baskı, Alfa Yayınları, Ocak, 2004.

SÜMER, Serdar; “Banka Birleşmeleri”, **Active Bankacılık ve Finans Dergisi**, Sayı:5, Şubat-Mart 1999.

ŞAHÖZKAN, C. Burak; **Banka Birleşmeleri**, İstanbul, Türkiye Bankalar Birliği, Yayın No: 233, Temmuz, 2003.

TBB, "Türkiye'de Yabancı Bankalar", Bankacılık ve Araştırma Grubu, **Bankacılar Dergisi**, Sayı:52, 2005.

TBB, **Türkiye'de Finansal Sektör ve Bankacılık Sistemi**, Mart, 2005, s.12.

TOLON, Metehan; **Ticari Bankalarda Pazarlama Stratejilerinin Uygulanması ve Türkiye'deki Ticari Bankalar Üzerine Bir Alan Çalışması**, Verimlilik Dergisi, No:4, 2004.

TÜMER, Sumru; **Neden Stratejik Yönetim**, Verimlilik Dergisi, No:1, 1993.

YAĞCILAR, G. Gamze; **Türk Bankacılık Sektörünün Rekabet Yapısının Analizi**, BDDK Kitapları, No: 10, Ankara, 2011.

Erişim: <http://www.bddk.org.tr>, 22 Şubat 2012

Erişim: <http://www.belgeler.com>, 17 Temmuz 2012

Erişim: <http://www.capital.com.tr>, 17 Temmuz 2012

Erişim: <http://www.ekonomistler.com>, 14 Nisan 2012

Erişim: <http://www.makalem.com>, 14 Nisan 2012

Erişim: <http://www.mevzuat.adalet.gov.tr>, 8 Ocak 2012

Erişim: <http://www.tbb.org.tr>, 05 Ağustos 2012

Erişim: <http://www.tmsf.org.tr>, 04 Ağustos 2012

Erişim: <http://www.yapikredi.com.tr>, 05 Ağustos 2012

Erişim:http://www.yapikredi.com.tr/arsiv/ykb/faaliyet_raporlari/2008%20Yılı%20Faaliyet%20Raporu.pdf, 05 Ağustos 2012

Erişim:http://www.yapikredi.com.tr/arsiv/ykb/faaliyet_raporlari/faaliyet_2005_2.pdf, 05 Ağustos 2012

Erişim:http://www.yapikredi.com.tr/arsiv/ykb/faaliyet_raporlari/faaliyet_2006.pdf, 05 Ağustos 2012

Erişim:http://www.yapikredi.com.tr/arsiv/ykb/faaliyet_raporlari/faaliyet_2007.pdf, 05 Ağustos 2012

Erişim:http://www.yapikredi.com.tr/arsiv/ykb/faaliyet_raporlari/YKB%20M2012%20Ara%20Dönem%20Faaliyet%20Raporu.pdf, 05 Ağustos 2012

Erişim:http://www.yapikredi.com.tr/tr_TR/birlesme_hakkinda/YapiKredi_Birlesme_Sunumu.pdf, 05 Ağustos 2012

Erişim: <http://en.wikipedia.org/wiki/Ko%C3%A7bank>, 05 Ağustos 2012

EKLER

Ek 1: Yapı ve Kredi Bankası Birleşme Öncesi ve Sonrası Sektör Payı

| | 31.12.2005 (Bin TL) | 31.12.2006 (Bin TL) | 30.06.2007 (Bin TL) |
|-------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| Aktif Toplamı | 23.866.400 | 48.887.288 | 47.803.448 |
| Sektördeki Sırası | 7 | 5 | 5 |
| Sektördeki Payı | %6 | %10 | %9,2 |

| | | | |
|-------------------|------------|------------|------------|
| Kredi Toplamı | 11.306.271 | 22.504.146 | 24.034.534 |
| Sektördeki Sırası | 6 | 5 | 4 |
| Sektördeki Payı | %7,3 | %10,3 | %9,8 |

| | | | |
|-------------------|------------|------------|------------|
| Mevduat Toplamı | 16.876.096 | 31.127.271 | 31.740.622 |
| Sektördeki Sırası | 7 | 4 | 5 |
| Sektördeki Payı | %6,6 | %9,9 | %9,5 |

| | | | |
|-------------------|------|------|------|
| Şube Sayısı | 405 | 598 | 636 |
| Sektördeki Sırası | 6 | 4 | 4 |
| Sektördeki Payı | %6,4 | %8,7 | %8,8 |

| | | | |
|-------------------|--------|--------|--------|
| Personel Sayısı | 10.211 | 13.478 | 13.101 |
| Sektördeki Sırası | 6 | 3 | 3 |
| Sektördeki Payı | %7,7 | %9,4 | %8,8 |

Kaynak: www.tbb.org.tr, 05.08.2012

**Ek 2: Yapı ve Kredi Bankası Birleşme Öncesi ve Sonrası Dönemde
Bilanço Yapısı**

| | 31.12.2005 (Bin TL) | 31.12.2006 (Bin TL) | 30.06.2007 (Bin TL) |
|-----------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| TL Mevduat | 4.627.193 | 16.166.969 | 18.117.078 |
| YP Mevduat | 4.907.557 | 14.960.302 | 13.623.544 |
| TL Kredi | 4.669.673 | 15.348.542 | 16.539.101 |
| YP Kredi | 2.510.573 | 7.155.604 | 7.495.433 |
| Takipteki Krediler | 408.998 | 1.714.040 | 1.728.055 |
| Alınan Krediler | 1.408.207 | 4.599.743 | 4.444.391 |
| Y.İçinden Alınan Krediler | 227.621 | 365.312 | 308.536 |
| Y.Dışından Alınan Krediler | 1.662.242 | 4.192.473 | 4.135.855 |

Kaynak: www.tbb.org.tr, 05.08.2012

Ek 3: 31.12.2005 İtibariyle Aktif Büyüklüklerine Göre Banka Sıralaması

| | Banka | Toplam Aktifler (Bin YTL) | Toplam Krediler* (Bin YTL) | Toplam Mevduat (Bin YTL) | Toplam Özkaynaklar (Bin YTL) | Ödenmiş Sermaye (Bin YTL) | Net Dönem Kar/Zararı (Bin YTL) | Bilanço Dışı Yükümlülükler (Bin YTL) | Şube Sayısı | Personel Sayısı |
|----|-----------------------------------------|---------------------------|----------------------------|--------------------------|------------------------------|---------------------------|--------------------------------|--------------------------------------|-------------|-----------------|
| 1 | Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş. | 65.050.166 | 13.425.212 | 51.778.195 | 5.796.017 | 2.221.978 | 1.802.120 | 36.581.608 | 1.146 | 20.373 |
| 2 | Türkiye İş Bankası A.Ş. | 63.712.468 | 20.749.855 | 37.399.979 | 9.677.343 | 1.968.942 | 955.628 | 228.095.272 | 875 | 17.111 |
| 3 | Akbank T.A.Ş. | 52.384.532 | 22.106.149 | 31.450.977 | 6.353.219 | 1.800.005 | 1.438.294 | 56.382.561 | 660 | 11.186 |
| 4 | Türkiye Garanti Bankası A.Ş. | 36.468.239 | 16.937.195 | 23.578.023 | 3.899.624 | 2.100.000 | 708.394 | 190.244.498 | 432 | 10.523 |
| 5 | Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O. | 32.382.800 | 11.905.056 | 22.945.691 | 4.261.408 | 1.279.000 | 535.170 | 39.450.603 | 305 | 7.164 |
| 6 | Türkiye Halk Bankası A.Ş. | 27.052.957 | 6.218.616 | 20.897.822 | 3.196.499 | 1.150.000 | 531.767 | 53.592.050 | 584 | 10.509 |
| 7 | Yapı ve Kredi Bankası A.Ş. | 23.866.400 | 11.306.271 | 16.876.096 | 1.677.301 | 752.345 | -2.996.274 | 37.154.202 | 405 | 10.211 |
| 8 | Koçbank A.Ş. | 14.791.941 | 7.180.246 | 9.534.750 | 2.724.484 | 2.342.316 | 238.445 | 20.080.990 | 174 | 3.590 |
| 9 | Finans Bank A.Ş. | 12.314.145 | 7.615.857 | 6.115.397 | 1.397.275 | 950.000 | 350.441 | 19.525.564 | 208 | 6.499 |
| 10 | Denizbank A.Ş. | 9.357.809 | 4.559.105 | 5.234.371 | 1.047.632 | 316.100 | 200.714 | 13.793.608 | 236 | 5.059 |

*Toplam Krediler = Kısa Vadeli Krediler + Orta ve Uzun Vadeli Krediler + Takipteki Krediler - Özel Karşılıklar

Kaynak: www.tbb.org.tr, 05.08.2012

Ek 4: 31.12.2006 İtibariyle Aktif Büyüklüklerine Göre Banka Sıralaması

| | Banka | Toplam Aktifler (Bin YTL) | Toplam Krediler* (Bin YTL) | Toplam Mevduat (Bin YTL) | Toplam Özkaynaklar (Bin YTL) | Ödenmiş Sermaye (Bin YTL) | Net Dönem Kar/Zararı (Bin YTL) | Bilanço Dışı Yükümlülükler (Bin YTL) | Şube Sayısı | Personel Sayısı |
|----|-----------------------------------------|------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|---------------------------------|------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------------|-------------|-----------------|
| 1 | Türkiye İş Bankası A.Ş. | 75.204.758 | 29.818.316 | 46.399.355 | 9.410.158 | 2.756.585 | 1.109.218 | 92.167.342 | 891 | 18.729 |
| 2 | Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş. | 71.903.770 | 17.371.401 | 59.652.902 | 6.579.403 | 2.221.978 | 2.100.002 | 52.463.145 | 1.247 | 20.684 |
| 3 | Akbank T.A.Ş. | 57.272.590 | 28.336.941 | 34.201.506 | 7.065.397 | 2.200.000 | 1.600.192 | 58.821.443 | 683 | 12.333 |
| 4 | Türkiye Garanti Bankası A.Ş. | 50.286.913 | 27.350.490 | 30.139.037 | 4.670.293 | 2.100.000 | 1.063.663 | 272.241.337 | 483 | 11.907 |
| 5 | Yapı ve Kredi Bankası A.Ş. | 48.887.288 | 22.504.146 | 31.127.271 | 3.343.856 | 3.142.818 | 512.239 | 93.678.747 | 598 | 13.478 |
| 6 | Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O. | 37.033.963 | 18.043.240 | 24.842.060 | 4.487.429 | 2.500.000 | 769.730 | 48.807.203 | 314 | 7.679 |
| 7 | Türkiye Halk Bankası A.Ş. | 34.424.690 | 11.645.638 | 27.187.964 | 3.779.845 | 1.250.000 | 863.498 | 121.057.827 | 588 | 10.860 |
| 8 | Finans Bank A.Ş. | 17.895.459 | 11.174.700 | 11.462.479 | 2.154.683 | 1.250.000 | 740.972 | 36.708.903 | 309 | 7.751 |
| 9 | Oyak Bank A.Ş. | 11.814.571 | 7.318.699 | 7.899.493 | 976.632 | 803.365 | 104.583 | 51.658.378 | 349 | 5.403 |
| 10 | Denizbank A.Ş. | 11.493.498 | 6.824.972 | 7.219.890 | 1.236.474 | 316.100 | 276.344 | 24.999.460 | 262 | 5.528 |

*Toplam Krediler = Krediler + Takipteki Krediler - Özel Karşılıklar

Kaynak: www.tbb.org.tr, 05.08.2012

Ek 5: 31.12.2007 İtibariyle Aktif Büyüklüklerine Göre Banka Sıralaması

| | Banka | Toplam Aktifler (Bin YTL) | Toplam Krediler* (Bin YTL) | Toplam Mevduat (Bin YTL) | Toplam Özkaynaklar (Bin YTL) | Ödenmiş Sermaye (Bin YTL) | Net Dönem Kar/Zararı (Bin YTL) | Bilanço Dışı Yükümlülükler (Bin YTL) | Şube Sayısı | Personel Sayısı |
|----|-----------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------------|------------------------|
| 1 | Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş. | 80.942.311 | 21.604.134 | 68.249.767 | 7.218.102 | 2.500.000 | 2.351.091 | 71.350.171 | 1.251 | 20.872 |
| 2 | Türkiye İş Bankası A.Ş. | 80.180.917 | 33.979.841 | 48.533.145 | 10.603.862 | 2.756.585 | 1.701.807 | 119.863.391 | 939 | 19.414 |
| 3 | Akbank T.A.Ş. | 68.204.750 | 37.015.783 | 41.044.281 | 10.600.833 | 3.000.000 | 1.994.294 | 84.759.682 | 716 | 13.513 |
| 4 | Türkiye Garanti Bankası A.Ş. | 67.578.482 | 37.217.886 | 39.098.102 | 6.883.119 | 2.100.000 | 2.315.616 | 242.431.509 | 588 | 14.517 |
| 5 | Yapı ve Kredi Bankası A.Ş. | 50.352.909 | 28.508.881 | 32.166.933 | 4.903.749 | 3.427.051 | 709.185 | 116.969.334 | 676 | 14.249 |
| 6 | Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O. | 42.408.476 | 23.470.003 | 28.862.513 | 5.226.282 | 2.500.000 | 1.030.700 | 60.527.737 | 362 | 8.700 |
| 7 | Türkiye Halk Bankası A.Ş. | 40.234.454 | 18.121.078 | 30.840.911 | 4.383.074 | 1.250.000 | 1.131.039 | 139.098.660 | 590 | 11.484 |
| 8 | Finans Bank A.Ş. | 20.882.311 | 14.174.414 | 12.957.845 | 2.625.878 | 1.400.000 | 552.726 | 44.870.595 | 411 | 9.061 |
| 9 | Denizbank A.Ş. | 14.912.285 | 10.405.011 | 9.217.391 | 1.455.163 | 316.100 | 211.250 | 36.789.223 | 320 | 6.634 |
| 10 | HSBC Bank A.Ş. | 13.432.212 | 9.345.446 | 7.663.176 | 2.018.564 | 652.290 | 364.140 | 21.528.578 | 237 | 5.733 |

*Toplam Krediler = Krediler + Takipteki Krediler - Özel Karşılıklar

Kaynak: www.tbb.org.tr, 05.08.2012

Ek 6: 31.12.2008 İtibariyle Aktif Büyüklüklerine Göre Banka Sıralaması

| | Banka | Toplam Aktifler (Milyon YTL) | Toplam Krediler* (Milyon YTL) | Toplam Mevduat (Milyon YTL) | Toplam Özkaynaklar (Milyon YTL) | Ödenmiş Sermaye (Milyon YTL) | Net Dönem Kar/Zararı (Milyon YTL) | Bilanço Dışı Hesaplar (Milyon YTL) | Şube Sayısı | Personel Sayısı |
|----|-----------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|----------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------|------------------------|
| 1 | Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş. | 104.412 | 30.836 | 83.883 | 7.361 | 2.500 | 2.134 | 96.108 | 1.269 | 21.299 |
| 2 | Türkiye İş Bankası A.Ş. | 97.552 | 47.610 | 63.539 | 9.449 | 2.757 | 1.509 | 140.308 | 1.039 | 20.924 |
| 3 | Türkiye Garanti Bankası A.Ş. | 88.941 | 49.907 | 52.715 | 9.469 | 4.200 | 1.750 | 327.510 | 726 | 16.350 |
| 4 | Akbank T.A.Ş. | 85.655 | 44.374 | 52.182 | 11.208 | 3.000 | 1.705 | 102.486 | 868 | 15.127 |
| 5 | Yapı ve Kredi Bankası A.Ş. | 63.723 | 38.673 | 41.705 | 6.853 | 4.347 | 1.043 | 138.165 | 861 | 14.795 |
| 6 | Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O. | 52.193 | 30.502 | 37.120 | 5.671 | 2.500 | 753 | 96.516 | 525 | 9.567 |
| 7 | Türkiye Halk Bankası A.Ş. | 51.096 | 25.836 | 40.271 | 4.289 | 1.250 | 1.018 | 220.150 | 622 | 12.467 |
| 8 | Finans Bank A.Ş. | 26.573 | 17.878 | 15.939 | 2.840 | 1.500 | 363 | 45.481 | 458 | 9.986 |
| 9 | Denizbank A.Ş. | 19.225 | 12.759 | 9.999 | 2.034 | 716 | 278 | 54.529 | 400 | 7.376 |
| 10 | ING Bank A.Ş. | 16.503 | 11.044 | 9.998 | 1.610 | 1.324 | 140 | 103.366 | 366 | 6.357 |

*Toplam Krediler = Krediler + Takipteki Krediler - Özel Karşılıklar

Kaynak: www.tbb.org.tr, 05.08.2012

Ek 7: 30.06.2013 İtibariyle Aktif Büyüklüklerine Göre Banka Sıralaması

| | Banka | Toplam Aktifler(TL) | Toplam Krediler ve Alacaklar*(TL) | Toplam Mevduat(TL) | Toplam Özkaynaklar (TL) | Ödenmiş Sermaye (TL) | Net Dönem Kar/Zararı (TL) | Bilanço Dışı Hesaplar (TL) | Şube Sayısı (Adet) | Personel Sayısı (Adet) |
|----|-----------------------------------------|----------------------------|------------------------------------------|----------------------------|---------------------------------|------------------------------|----------------------------------|------------------------------------|---------------------------|-------------------------------|
| 1 | Türkiye İş Bankası A.Ş. | 193.988 | 125.770 | 113.954 | 22.555 | 4.500 | 1.901 | 397.484 | 1.283 | 24.135 |
| 2 | Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş. | 180.525 | 90.662 | 126.064 | 17.659 | 2.500 | 1.794 | 469.909 | 1.561 | 24.600 |
| 3 | Türkiye Garanti Bankası A.Ş. | 177.170 | 106.594 | 101.318 | 21.515 | 4.200 | 1.891 | 1.037.827 | 958 | 18.439 |
| 4 | Akbank T.A.Ş. | 167.865 | 98.704 | 91.554 | 20.651 | 4.000 | 1.782 | 671.710 | 966 | 16.465 |
| 5 | Yapı ve Kredi Bankası A.Ş. | 133.439 | 85.041 | 75.139 | 17.080 | 4.347 | 1.162 | 349.860 | 932 | 15.003 |
| 6 | Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O. | 117.887 | 77.407 | 71.835 | 11.935 | 2.500 | 905 | 896.505 | 753 | 13.561 |
| 7 | Türkiye Halk Bankası A.Ş. | 116.372 | 73.763 | 82.193 | 12.650 | 1.250 | 1.428 | 1.310.398 | 866 | 14.609 |
| 8 | Finans Bank A.Ş. | 58.793 | 39.727 | 36.064 | 7.443 | 2.700 | 503 | 297.878 | 623 | 13.134 |
| 9 | Denizbank A.Ş. | 49.961 | 33.054 | 28.822 | 4.913 | 716 | 386 | 322.774 | 667 | 11.100 |
| 10 | Türk Ekonomi Bankası A.Ş. | 49.099 | 34.369 | 31.625 | 5.057 | 2.204 | 336 | 229.953 | 532 | 9.906 |

* Toplam Krediler ve Alacaklar = Krediler ve Alacaklar + Takipteki Krediler - Özel Karşılıklar

Kaynak: www.tbb.org.tr, 05.08.2012