

**T.C.**  
**BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**TÜRKİYE'DE BANKACILIK SEKTÖRÜNÜN**  
**GELİŞİMİ VE PERSONELİN ROLÜ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Gamze YAMAN**

**İSTANBUL, 2018**



**T.C.**  
**BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME YÜKSEK LİSANS**  
**PROGRAMI**

**TÜRKİYE'DE BANKACILIK**  
**SEKTÖRÜNÜN GELİŞİMİ VE**  
**PERSONELİN ROLÜ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Gamze YAMAN**

**DANIŞMAN: Dr. Öğr. Üyesi Halil Halefşan SÜMEN**

**İSTANBUL, 2018**

**T.C.**  
**BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

Tezin Adı: Türkiye’de Bankacılık Sektörünün Gelişimi ve  
Personelin Rolü

Öğrencinin Adı Soyadı: Gamze YAMAN

Tez Savunma Tarihi: 21/05/2018

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Doç. Dr. Burak KÜNTAY  
Enstitü Müdürü

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu onaylarım.

Doç. Dr. Fatma ULUCAN ÖZKUL  
Program Koordinatörü

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

\_\_\_\_\_  
Jüri Üyeleri

\_\_\_\_\_  
İmzalar

Tez Danışmanı

-----  
Dr. Öğr.Üyesi Halil Halefşan SÜMEN

Üye  
Ünvan, Adı ve SOYADI

-----  
Prof. Dr. F. Tunç BOZBURA

Üye  
Ünvan, Adı ve SOYADI

-----  
Dr. Öğr.Üyesi S. Serdar YÖRÜK

## TEŞEKKÜR

'Türkiye'de Bankacılık Sektörünün Gelişimi ve Personelin Rolü' konulu tezimin hazırlanmasında bilgisi ve yardımlarıyla bana yol gösteren değerli tez danışmanım ve kıymetli hocam **Dr. Öğr. Üyesi Halil Halefşan SÜMEN**'e, teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

İstanbul, 2018

Gamze YAMAN



## ÖZET

### TÜRKİYE’DE BANKACILIK SEKTÖRÜNÜN GELİŞİMİ VE PERSONELİN ROLÜ

Gamze YAMAN

İşletme Yüksek Lisans Programı Tezi  
Danışman:Dr.Öğr.Üyesi Halefşan SÜMEN

Mayıs 2018, 45 Sayfa

Kelime anlamı olarak ‘para bozma yeri’, ‘para bozma gişesi’ anlamına gelen bankanın, tarihi başlangıcı Venedik’e dayanır. Venedik’te sokak ortalarına kurulan ve ‘banko’ adı verilen sıralar üzerinde afrika altınının bozularak uluslararası para birimi olan duka’ya çevrildiği bilinmektedir. Globalleşen dünya ekonomisinde bankacılık başta olmak üzere finans sektörü uluslararası bir boyuta ulaşmış ve dünya finans piyasaları arasında entegrasyon oluşmuştur.

Çalışmada, Türkiye’de bankacılık sektörünün ortaya çıkışı ve gelişimi literature derlemesi ve sektörde uzman kişilerle derinlemesine mülakatlar aracılığıyla gerçekleştirilmiştir.

Tez Yedi bölümden oluşmaktadır. Girişin yer aldığı ilk bölümden sonra, ikinci bölümde literatürde yer alan bankanın tanımı yapılmış, bankacılığın ortaya çıkışı, dünya üzerindeki gelişimi, bankacılık türleri ve işlevleri hakkında bilgi verilmiştir. Üçüncü bölümde Türkiye’de bankacılık sektörünün başlangıcı, Osmanlı Devleti dönemindeki bankacılık ve Cumhuriyet Döneminde bankacılığın gelişimi üzerine bilgi verilmektedir. Dördüncü bölüm ülkemizdeki bankaların şube ve personel sayısı açısından incelenmesine ayrılmıştır.

Beşinci ve Altıncı bölümler uygulamaya yöneliktir. Bu bölümlerde ülkemizde bankacılık sektöründe uzmanlaşmış Sayın Hakan OYARKILIÇGİL ve Sayın Aysuhan ÇAPRAZ ile Bankacılık sektörü üzerine yapılan görüşmeler yer almıştır. Alınan cevaplar ile teorik çalışma derlemeleri birleştirilmiş ve ülkemizdeki bankacılığın işleyişi hakkında net bir tablo ortaya konmaya çalışılmıştır.

Sonuç bölümünde ise kamu ve özel bankacılık sistemleri, karşılaştırılarak tez tamamlanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Ekonomi, Banka, Personel.

## ABSTRACT

### DEVELOPMENT OF BANKING SECTOR IN TURKEY AND THE ROLE OF EMPLOYEES

Gamze YAMAN

Business Administration Master's Thesis

Consultant: Assist Prof. Halefşan SÜMEN

May 2018, 45 Page

Banca, which means money change place, dates back to Venetia. It is known that in Venetia the African or is changed to international money unit duca over the desks established in roads. In a globalized word mainly banking, the finance sector has reached to an international dimension and an integration occurred among the world finance markets.

In this thesis, the emergence and improvement of banking industry in Turkey has been investigated with a literature survey and with in-depth interviews.

The thesis consists of seven chapters. After the first chapter where introduction takes place, in the second chapter bank definition is given, emergence and development of banks are cited, types of banks and their functions are explained.

In the third chapter the inauguration of banking sector in Turkey and banking situations during both the Ottoman Empire and Turkish republic is investigated. Fourth chapter is devoted to the examination of bank in terms of their branch offices and personnel counts.

Fifth and sixth chapters deal with application side of the thesis. The in-depth interviews made with the experts are presented in these chapters. Their valuable experience based knowledge are matched with the theoretical findings, and a clear view of banking



systems operation is presented. .

Final chapter; Conclusion presents a comparison between the private and public sector banks.

**Key Words:** Economy, Bank, Crisis, Personnel.



## İÇİNDEKİLER

TABLolar.....	x
ŞEKİLLER.....	xi
1. GİRİŞ.....	1
2.BANKA KAVRAMI VE ORTAYA ÇIKIŞI.....	2
2.1 BANKACILIK TÜRLERİ VE İŞLEVLERİ.....	3
2.1.1 Sermaye Kaynaklarına Göre Bankalar.....	3
2.1.1.1 Yabancı kaynaklı bankalar.....	3
2.1.1.2 Milli sermayeli bankalar.....	4
2.1.2 Yaptıkları İşlere Göre Bankalar.....	4
2.1.2.1 Merkez (Emisyon) bankaları.....	4
2.1.2.2 İş ve ticaret bankaları.....	4
2.1.2.3 Tasarruf (Mevduat) bankaları.....	4
2.1.2.4 Ziraat ve sanayi bankaları.....	4
2.1.2.5 Yatırım ve kalkınma bankaları.....	5
3. TÜRKİYE'DE BANKACILIĞIN GELİŞİMİ.....	6
3.1 OSMANLI DEVLETİ DÖNEMİNDE BANKACILIK SEKTÖRÜ.....	6
3.2 CUMHURİYET DÖNEMİNDE TÜRK BANKACILIĞI.....	8
3.1.1 1923-1932 Milli Bankacılığın Gelişme Dönemi.....	8
3.1.2 1933-1950 Devletçi ve Yeni Devletçi Dönem.....	11
3.1.3 1950-1960 Liberal Dönem.....	15
3.1.4 1961-1979 Planlı Dönem.....	16
3.1.5 1980-1990 Bankacılıkta Serbest ve Dışa Açılım Dönemi.....	17
3.1.6 1990-2002 Holding Bankacılığı, Bankacılıkta Kriz	

	<b>Ve BBDK-TSMF Dönemi.....</b>	<b>18</b>
<b>3.1.7</b>	<b>2002 Sonrası Yeniden Yapılanma Dönemi</b>	
	<b>Ve Mevcut Durum.....</b>	<b>22</b>
<b>3.1.8</b>	<b>Türkiye’de Bankacılık Sektöründe Kriz Dönemi</b>	
	<b>Ve Krizin Nedenleri .....</b>	<b>27</b>
<b>4.</b>	<b>TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNÜN BANKA, ŞUBE VE</b>	
	<b>PERSONEL AÇISINDAN MEVCUT DURUMU.....</b>	<b>31</b>
	<b>4.1 BANKA VE ŞUBE SAYILARI.....</b>	<b>31</b>
	<b>4.2 PERSONEL SAYISI.....</b>	<b>32</b>
<b>5.</b>	<b>TÜRKİYE HALKBANKASI İSTANBUL 3. BÖLGE KOORDİNATÖRÜ</b>	
	<b>HAKAN OYARKILIÇGİL’LE YAPILAN GÖRÜŞME.....</b>	<b>34</b>
<b>6.</b>	<b>ALTERNATİFBANK ESENTEPE ŞUBE MÜDÜRÜ</b>	
	<b>AYSUHAN ÇAPRAZ’LA YAPILAN GÖRÜŞME.....</b>	<b>39</b>
<b>7.</b>	<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>44</b>
	<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>46</b>

## TABLÖLAR

Tablo 3.1: 1924-1932 Döneminde Mevduat ve Kredi .....	11
Tablo 3.2: 1933-1950 Döneminde Mevduat ve Kredi .....	15
Tablo 3.3: Bankacılık Sektörü Açık Pozisyonu.....	21
Tablo 3.4: İnternet Bankacılığı Müşteri Sayıları.....	25
Tablo3.5: Bankacılık Sektörünün Başlıca Göstergeleri.....	27
Tablo 4.1: Ülkemizde 2015-2016 Yılları Banka Sayıları.....	32
Tablo 4.2: Ülkemizde 2015-2016 Yılları Şube Sayıları .....	33
Tablo 4.3: Ülkemizde 2015-2016 Yılları Personel Sayıları .....	33

## ŞEKİLLER

Şekil 3.1: Banka Sayısı (1990-2002).....	22
Şekil 3.2: Türkiye'nin Makroekonomik Büyüklükleri (1991-1995).....	30



## 1. GİRİŞ

Gündelik yaşantımızda finansal sektörün temel taşı olan bankaların önemi her geçen gün daha da artmaktadır. Bankaların başarılı olması müşterilere sunulan hizmetlerin etkin bir şekilde aktarılmasına bağlıdır. Gelişen teknolojiyle birlikte bankaların sunduğu hizmet yelpazesi de genişlemekte ve bankalar arasında kıyasıya bir rekabete neden olmaktadır.

Bu çalışmanın amacı; Türkiye’de bankacılığın gelişimini, Cumhuriyet öncesi ve sonrası olarak iki dönemde incelemek, bankacılık sektöründe personelin rolünü ortaya çıkarmak ve kamu ve özel banka yöneticileriyle yapılan görüşmeler neticesinde, kamu bankası ile özel banka arasında ki sektörel yaklaşımlar, çalışma şartları, verimin artırılması ve personelin eğitimi gibi konulardaki farklılıkları sergileyebilmektir.

Yapılan çalışmada literatür içinde yer alan bankacılık tanımlarına yer verildikten sonra, dünya üzerinde ve ülkemizde ki bankacılık sektörünün gelişimi, bankacılık türleri, finansal göstergeler incelenmiş, yapılan çalışma sektör yöneticileriyle yapılan görüşmeyle desteklenmiştir.

Son bölümde tarihsel gelişim ve yapılan görüşmeler değerlendirilerek; sektörün gelişimi ve personelin veriminin artırılmasına yönelik görüşlere yer verilmiştir.

## 2. BANKA KAVRAMI VE ORTAYA ÇIKIŞI

Banka terimi İtalyanca ‘Banko’ kelimesinden türeyerek Türkçe’ye geçmiştir. Kelime anlamı olarak ‘para bozma gişesi’ veya ‘para bozdurulan yer’ anlamına gelir. Bankalar müşterilerin mevduatını alarak en fazla randıman alacak şekilde kredi işlemlerinde kullanan, asıl faaliyet alanı düzenli olarak kredi alıp, kredi vermek olan ekonomik kuruluşlardır. Bankalar ilk zamanlarda yalnız para alışverişi için kurulmuştur. Müşterilerinden mevduat toplayarak, topladığı parayı belli oranlarda uygulanan faiz karşılığında ihtiyaç sahibi müşterilerine satan bir organizasyon olarak faaliyet göstermeye başlamıştır. Günümüzde iskonto ve kambiyo işlemleri yapan, kasalarında para, değerli belge, eşya saklayan, fatura tahsil eden, borsa faaliyetlerini yürüten, ve bunun dışındaki diğer ekonomik etkinliklerde bulunan kuruluşlar haline gelmiştir.

Bankacılığın tarihte ilk kez Mezopotamya Kızıltapınak’ta başladığı ve Hamurabi yasalarında banka işlemlerinin yürütülmesine dair hükümlerin yer aldığı bilinmektedir. Avrupa’da ise ilk evrensel etkin banka 13. Yüzyılda İtalya’nın Floransa şehrinde kurularak işlem yapmaya başlamıştır. Önceleri mal tüccarları, komisyoncular ya da nakliyeciler olarak var olan bankalar daha sonra mali işler üzerine kredi veren ve mevdat tahsis eden kurumlar haline gelmiştir.

Bankacılığın ilk ünlü isimleri 14. yüzyılın başında Avrupa’nın önemli şehirlerinde banka şubeleri açan Bardi, Peruzzi ve Floransalı Acciaiuolidir. 1462 yılında Perugia’da Pieta Fransisken tarikatı tarafından, kredi ve kambiyo işlemleri ile ilgili olarak mal ticareti ile uğraşan o zamanların Medici ve Strozzi gibi bankacı ailelerinin, yoksul ve yardıma muhtaç insanlara destek vermesi amacıyla emniyet sandığı olarak Monte de Pieta kurulmuştur. 1472 yılında Siena’da Monte Di Penta olarak kurulan Banca Monte dei Paschi di Siena, hala varlığını sürdüren dünyanın en eski bankasıdır.

Modern anlamda ise bankacılık faaliyeti gösteren ilk banka 1609 yılında kurulan Amsterdam Bankası’dır. Daha sonra 1637’de Venedik Bankası kurulmuştur. Burada da bankacılık, ilk önce sarraf dükkânları ve kasaların 15 ve 16. yüzyılda gelişmesiyle ortaya çıkmıştır. 19. Yüzyıla gelindiğinde bankalar ekonomik ve ticari faaliyetlerin yardımcısı ve hatta bu faaliyetleri geniş ölçüde düzenleyici kurumlar hâline gelmişler ve faaliyet alanlarına göre uzmanlaşmaya başlamışlardır.

## 2.1 BANKACILIK TÜRLERİ VE İŞLEVLERİ

Bankalar ticari kuruluşlar olduğu için temel hedefleri karlarını en yüksek seviyede tutmaktır. Faaliyetlerini yerine getirirken, topladığı fonları verimli alanlarda kullanılmakla, milli gelirin artmasına katkıda bulunmak gibi kamu yararına da önemli ölçüde etkileri olur.

Bankaların kuruluş türlerine göre çeşitli faaliyetleri olmakla birlikte temel görevleri;

Kaynaklara akıcılık sağlama

Aracılık

Kaynak kullanımlarını iyileştirme

Ulusal ve uluslararası ticareti geliştirme

Para politikasının etkinliğini artırma

Gelir ve servet dağılımını etkileme

Kaydi para veya banka parası yaratma

Kişilerin ve Kurumların Sahip Oldukları Maddi Varlıkların Rasyonel Bir Biçimde kullanımını

Sağlama

Kısa süreli fonları uzun süreli fonlar haline dönüştürmektir.

Bankalar sermaye kaynaklarına göre, yaptıkları işlere göre ve işlemlerinin finansal hacimlerine göre de türlere ayrılırlar.

### 2.1.1. Sermaye Kaynaklarına Göre Bankalar

Bankalar sermaye kaynaklarına göre yabancı kaynaklı ve milli sermayeli olmak üzere iki gruba ayrılırlar.

#### 2.1.1.1. Yabancı Kaynaklı Bankalar

Sermayesinin tamamı yabancı kişi veya kuruluşlara ait olan bankalardır. 1990'lı yıllarda gelişmekte olan ülkelerde bankacılık sektöründe yabancı bankaların kurulmasına ve şube açmasına olanak sağlayan yasal değişiklikler, uluslararası sermaye akımları, teknolojik yenilikler, ortaya çıkan ekonomik krizler ve serbestleşme politikaları yabancı bankaların sektördeki payını arttırmıştır.

#### 2.1.1.2 Milli Sermayeli Bankalar

Ülkemiz kanunlarına göre kurulan sermayesinin çoğunluğu veya tamamı Türklere ait olan bankalar ise Milli bankalar olarak adlandırılır. Milli bankalar da kendi aralarında Devlet Bankaları, Özel Sermayeli ve Karma Sermayeli Bankalar olmak üzere üç gruba ayrılır.



## **2.1.2 Yaptıkları İşlere Göre Bankalar**

Yaptıkları işe göre bankalar Merkez (Emisyon) Bankaları, İş ve Ticaret Bankaları, Tasarruf (Mevduat) Bankaları, Ziraat ve Sanayi Bankalar, Yatırım ve Kalkınma Bankaları olmak üzere beş gruba ayrılır.

### **2.1.2.1 Merkez (Emisyon) Bankaları**

Avrupa Birliği'nde ülkeler topluluğunun, veya bulunduğu ülkenin para politikasını belirleyen bir bankadır. Merkez bankasının görevleri; para biriminin değerini korumak, enflasyon hedeflemesine gitmek, banknot ihraç etmek, devletin veznedarlık görevini yapmak, mali ve iktisadi konularda devletin danışmanlığını yapmak, ticari bankaların para rezervlerini muhafaza etmek, ülkenin uluslararası ödeme araçlarının muhafızlığını yapmak, bankaların takas, tasfiye ve virman görevini yapmak, krediyi düzenlemek ve denetlemek, kliring kurumu olarak kliring hizmetleri yapmaktır.

### **2.1.2.2 İş ve Ticaret Bankaları**

İş ve Ticaret Bankaları her tür mevduatı toplar. Toplanan fonlar, kısa, orta ve uzun vadeli krediye dönüştürürler. Devlet sermayeli bankalar, bu tip bankaların yaptıkları işleri yapmakta olup özel sermayeli millî ve yabancı bankaların çoğu da bu alanda faaliyetlerini yürütmektedir.

### **2.1.2.3 Tasarruf (Mevduat) Bankaları:**

Özellikle gelişmiş ülkelerde bulunan bu tür bankalar, şahısların küçük çaplı tasarruflarını toplayarak işleten kuruluşlardır. Kısa ve uzun vadeli mevduatları toplayıp işleterek karşılığında faiz verirler. Bütün ülkede yasalarla düzenlenen ve denetlenen tasarruf bankalarının yatırım alanı; genellikle ipotek karşılığı gayrimenkul kredileri, devlet tahvilleri ile güvenilir şirketlerin hisse senedi ve tahvil piyasasıdır.

### **2.1.2.4 Ziraat ve Sanayi Bankaları:**

Ziraat bankaları, tarımla uğraşanların, kredi ihtiyaçlarını karşılama işlemini yaparlar. Sanayi bankaları da bir çeşit spekülasyon ve finansman bankalarıdır.

### **2.1.2.5 Yatırım ve Kalkınma Bankaları:**

Yatırım bankaları, özel ya da kamu işletmelerinin genellikle uzun dönemli finansal ihtiyaçlarını karşılar ve bu işletmelerin çıkarmış olduğu hisse senetlerini ve tahvillerini tasarruf sahiplerine ulaştırır.

### 3. TÜRKİYE'DE BANKACILIĞIN GELİŞİMİ

Ülkemizde bankacılık tarihinin gelişimi Osmanlı devletinin son dönemlerine dayanmaktadır. Osmanlı devletinin son dönemlerine kadar olan süreçte bankacılık sektörü yeterince gelişmemiş ve zayıf kalmıştır. Cumhuriyetin kurulmasıyla birlikte iktisadi alanda yapılan yenilikler ve gelişmeler bankacılık sektörünü de etkilemiş ve nihayet günümüz bankacılık sektörü aşamasına ulaşmıştır. Ülkemizdeki bankacılık sektörünün gelişimi Osmanlı dönemi dışında, Cumhuriyet döneminde de kendi içinde farklı dönemlere ayrılmıştır.

#### 3.1 OSMANLI DEVLETİ DÖNEMİNDE BANKACILIK SEKTÖRÜ

Osmanlı Devletinde bankalar kuruluncaya kadar bankacılık işlemleri Galata Sarrafları tarafından yapılmıştır.

Bu dönemde Osmanlı Devletinde ekonomik ve siyasal açıdan dağılma sürecine girilmiştir. Osmanlı Devletinin ekonomik sorunları 18. Yüzyılın ortalarından itibaren artmış, kapütülasyonlar ve Avrupa'da sanayi devriminin hız kazanmasıyla birlikte çözülemeyecek boyutlara ulaşmıştır. 19. Yüzyılda Avrupa'da gerçekleşen sanayi devrimi üretimin artmasına, maliyetlerin düşmesine, istihdam hacminin genişlemesine, sermaye birikiminin artmasına ve eski üretim ilişkilerinin sona ermesine neden olmuştur. Devletin ekonomisi ağırlıklı olarak tarım ve dokuma kollarına dayalı güçsüz bir sanayiden oluşmaktadır. Avrupa'yla yapılan bir takım anlaşmalar zaten zayıf olan ekonominin korunmasına engel olmuş bunun sonucu olarak Osmanlı Devletinde bankacılık sektörü oluşmamıştır. Bu dönemde iç ve dış borçlanmayı kolaylaştırmak için yabancı bankalara ihtiyaç duyulmuştur. Devlet 1847 yılında sarraflar tarafından kurulan İstanbul Bankasının kuruluşunu desteklemiş böylelikle Osmanlı Devletinin ilk yerli bankası kurulmuştur. Fakat ödeme gücüne düşüren işlemler ve spekülasyonlar nedeniyle 1852 yılında kapanmıştır.

Osmanlı Devletinde modern anlamda bir ticaret ve kredi bankası olarak kurulan ilk kredi kurumu 1856'de İngiliz sermayesi ile Londra'da kurulan ve Fransız sermayesinin de katılımıyla Osmanlı İmperial Bankası adını alarak diğer bankacılık işlemleri yanında banknot çıkarma yetkisiyle donatılan bankadır.(Kepenek ve Yentürk, 2005:21)

Özet ifadeyle Osmanlı Devleti döneminde onüç yabancı banka kurulmuş bunlardan onbir tanesi kısa sürde kapanmış, tasfiye olmuş veya başka bir bankaya katılmıştır. 1863 yılında kurulan Osmanii Şahane, Osmanlı Bankası ve 1888 yılında kurulan Selanik Bankası, Uluslararası Endüstri ve Ticaret Bankasına dönüşerek faaliyetlerine devam etmişlerdir.

Osmanlı Devletinde kurulan yabancı bankaların yanısıra merkezleri dış ülkelerde bulunan Memaliki Şarkıye Fransız Bankası, Şarki Karip Ticaret Bankası, İyoniyen Bank Limited, American Express Co. gibi bankalar da ülkemizde kendi şubelerini açmıştır.

Ülkede bankacılık sektöründe yaşanan bu gelişmelerle birlikte milli banka kurma teşebbüsleri başlamış ve 1863 yılında Mithat Paşa, Niş vilayetinin Şarköy kasabasında Memleket Sandığı ismiyle bir tarım kredi sandığı kurmuştur. Kurulan bu sandık hızla gelişmiş ve başka yörelerde de kurulmaya başlanmıştır. Fakat bir süre sonra sermaye yetersizliği baş göstermiş, çözüm için aşar vergisi %10 arttırılarak artan kısım sandık sermayesine eklenmiştir. Eklenen kısma Menafi Hissesi denilerek bir süre sonra sandıkların ismi de önce Menafi Sandıkları olarak değiştirilmiş daha sonra 1888 yılında Ziraat Bankası adını almıştır. Mithat Paşa ayrıca ülkede tasarruf alışkanlığını geliştirmek ve halkın küçük tasarruflarını değerlendirmesi amacıyla 1868 yılında İstanbul Emniyet Sandığı'nın kurulmasına öncü olmuştur.

İkinci Meşrutiyetin ilanından sonra ve Birinci Dünya Savaşı sırasında genişleyen bankacılık faaliyetleri milli banka kurma teşebbüslerini arttırmıştır. 1913'te kurulan Karaman Milli Bankası ve Adapazarı İslam Ticaret Bankası, 1914 yılında kurulan Milli Aydın Bankası ve Emsali Gayrimenkule ve İkrizat Bankası, 1916 yılında kurulan Akşehir Bankası ve İtibari Milli Bankası Cumhuriyetten önce kurulan 20 tane milli bankanın başlıcaları arasında yer alır. Bu milli bankaların çoğu yerel ihtiyaçlara cevap verebilen tek şubeli bankalar olduğu için bankacılık alanındaki hakimiyet yabancı bankaların elinde olmuştur. Milli bankalardan İtibari Milli Bankası 1927 yılında İş Bankası ile birleşmiştir. Diğer bankaların faaliyetleri ise değişik tarihlerde sona ermiştir. Bu döneme ait sağlıklı kredi ve mevduat verileri mevcut değildir.

### **3.2 CUMHURİYET DÖNEMİNDE TÜRK BANKACILIĞI**

Mustafa Kemal Atatürk, ekonomik kalkınmaya önem verdiği önemi 1 Mart 1922'de Türkiye Büyük Millet Meclisinde yapmış olduğu konuşmada "Bugünkü uğraşımızın amacı, tam bağımsızlıktır. Tam bağımsızlık ise ancak, mâli bağımsızlık ile gerçekleşebilir. Bir devletin maliyesi bağımsızlıktan yoksun olunca, o devletin yaşantısını sağlayan bütün bölümlerinde, bağımsızlık felce uğramış demektir. Çünkü, devletin organları, ancak mâli güç ile yaşar." sözleriyle ifade etmiştir.

Mustafa Kemal Atatürk millî mücadelemizin sürdüğü dönemlerde bile ekonomik kalkınma ile

ilgili kararları almaya başlamıştır. Bu kararlar alınırken de ekonomik zaferimizin milletimizin gayretiyle kazanılacağını ve bunun için ekonomik bağımsızlığımızın kazanılmasının şart olduğunu bilerek açıkça ifade etmiştir. Kurtuluş Savaşı sırasında, savaştan çok Batı sermayesinin Yunanistan'ı desteklemesi nedeniyle Anadolu'da herhangi bir yabancı sermaye hareketi görülmemiştir. Atatürk'ün talimatı ile Osmanlı Bankaları, Düyun'u Umumiye ve Reji idareleri kontrol altına alınmış ve Anadolu'da satılan Osmanlı pullarının paralarına el konulmuştur.

TBMM Hükümeti ile İstanbul hükümeti arasındaki ilişkiler kesilince, Ziraat Bankası ve Osmanlı Bankası'nın Anadolu'daki şubeleriyle, diğer resmi ve yarı resmi müesseselerinin Anadolu şubelerinin kontrolü TBMM hükümetine geçmiştir. Bundan sonra da TBMM'nin ilk Mâli yılı bütçesi hazırlanmıştır.

Anadolu'da bulunan yabancı bankalardan Osmanlı Bankası şubeleri ise faaliyetlerine paralarını İstanbul'a havale etmemek şartı ile devam etmiştir.

Cumhuriyetin ilanından sonra ekonomik kalkınmaya önem verilmiş, sınai ve ticari hayatı canlandırmak amacıyla ulusal bankacılığın geliştirmesi için çaba gösterilmiştir. Finansal sistemin gelişmeye başladığı bu dönem devlet, bankacılık faaliyetlerine aktif olarak katılmıştır. Bu dönemde Türkiye İş Bankası ile Türkiye Sanayi ve Maadin Bankası devlet teşvikiyle kurulan bankaların başında yer almaktadır.

### **3.2.1 1923-1932 Milli Bankacılığın Gelişme Dönemi**

Cumhuriyet dönemine devredilmiş olan iktisadi yapı yıpranmış ve tarıma dayalı olduğundan, cumhuriyet döneminin ilk on yılında yapılan çalışmalar mevcut sosyal yapının değiştirilmesine yönelik olmuştur. 1923 yılında Çiftçi, sanayici, tüccar ve işçi kesiminin katılımıyla toplanan İzmir İktisat Kongresi bu bağlamda belirleyici olmuş ve ulusal bankacılığın kurulmasının gerekli olduğu kongreye katılan tüm üyeler tarafından belirtilmiştir. Kongrede, devletin halka olan borçlarının kurulacak milli bankalara ait hisse senetlerinin halka verilmesi suretiyle ödenmesi, aşırı faiz uygulanmasını önlemek amacıyla önleyici tedbirler alınması ve posta çeki sisteminin uygulanması gibi teklifler sunulmuştur.

Kongreye katılan tüccar grubu hükümetin de ortağı olacağı bir ana ticaret bankasının kurulmasını önermiş ve Türkiye İş Bankası A.Ş bu öneriler doğrultusunda 1924 yılında özel kesim bankası olarak kurulmuştur. Cumhuriyet döneminin ilk özel sermayeli mali kuruluşu sayılan İş Bankası A.Ş'nin görevi gayrimenkul alım-satımı yapmak, her türlü sınai, ticari işlerle uğraşmak ve bu alanda çalışan işletmelere kredi açmak olarak belirlenmiştir.

(Şahin,2009:35)

Kongreye katılan tarım kesimi temsilcilerinin önerileriyle ilk olarak 1924 yılında Bütçe Kanunu çıkarılmış ve 1926 T.C. Ziraat Bankası Anonim Şirketi Nizamnamesi Esasisi'yle anonim şirket statüsüne kavuşturulan Ziraat Bankası yeniden düzenlenerek sermayesi artırılmıştır. Bunun yanı sıra bankaya tarım kesimine kredi verme ve her çeşit bankacılık faaliyetinde bulunabilme yetkisi verilmiştir.

1926 yılında kurulan sektörde etkili diğer banka Emlak ve Eytam Bankası'dır. Sermayesi Osmanlı döneminden kalan fakat dağılık halde bulunan eytam sandıklarındaki paralar ve hazinenin elindeki emlakların birleştirilmesi ve özel kişilere satılacak hisse senetlerinin gelirlerinden oluşturulan anonim ortaklı bankanın kuruluş amacı inşaat sektöründe faaliyet gösterenler için kredi sağlamak ve yetim haklarını korumaktır. Daha sonra 1946 yılında kurulan Emlak Kredi Bankasına devredilmiştir.

Kuruluş döneminin en önemli gelişmesi 3 Ekim 1931 tarih ve 1715 sayılı kanunla 15 Milyon TL sermaye ile Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankasının kurulmasıyla faaliyetine geçmesidir.

Bankanın kurulma çalışmaları 1929 yılında dünyanın ekonomik bunalıma girmesi öncesinde ithalat ve ihracatta ortaya çıkan güçlükler nedeniyle hızlanmıştır.

Merkez Bankasının görevleri:

Hazine işlemlerini yapmak

Hükümetle birlikte Türk parasının istikrarıyla ilgili tedbirler almak

İskonto fiyatını tespit ve para piyasasını ve tedavülünü düzenlemektir.

Banka ilk kurulduğunda hazine bonolarını iskonto etme yetkisine sahip değilken 1931 yılında yapılan kanun değişikliğiyle bankaya sermayesinin %40 ına kadar hazine bonusu iskonto etme veya karşılığında sermaye ve ihtiyatlarının 3 katı tutarında avans verme yetkisi verilmiştir. Yine 1938 yılında kanunda yapılan değişiklikle KİT'lerin hazine kefaletini haiz bonolarını iskonto etme ve karşılığında avans verme yetkisi eklenmiştir.

1923-1932 döneminde ulusal bankaların yanı sıra çok sayıda tüccarların kredi ihtiyacını karşılamaya yönelik, tek şubeli mahalli bankalar kurulmuştur. 1932 yılında kurulan mahalli bankaların sayısı 44 tür. Yine bu dönemde faaliyette olan 13 yabancı bankaya şubeler açılarak katılımlar olmuş, 1929 dünya bunalımıyla bu bankaların bir kısmı tasfiye olmuştur. 1932 yılı sonunda ülkemizde çalışan yabancı banka sayısı 15'e düşmüştür.

**Tablo 3.1: 1924-1932 Döneminde Mevduat ve Kredi (Bin TL.)**

<u>Yıllar</u>	<u>Mevduat</u>	<u>Kredi</u>
1924	16.745	27.889
1925	52.532	63.549
1926	44.335	54.359
1927	63.306	95.187
1928	91.864	105.099
1929	133.499	129.056
1930	134.825	124.148
1931	137.707	119.974
1932	132.747	123.320

*Kaynak: Öztin AKGÜÇ, a.g.e., s.69, 71.*

1924-1932 döneminde Türkiye’de bulunan yabancı bankalara ait mevduat ve kredi durumları hakkında sağlıklı bir bilgi bulunmamaktadır. Fakat mevduatlarının milli bankalar sistemindeki bankaların yarısı kadar olduğu tahmin edilmektedir.

### **3.2.2 1933-1950 Devletçi ve Yeni Devletçi Dönem**

Cumhuriyet kurulduktan sonraki ilk on yılda uygulanan özel sektörün özendirilmesine yönelik sanayileşme politikası, sermaye birikiminin yetersizliği yüzünden beklenen sonuçları vermemiştir. 1929-1930 Dünya Ekonomik bunalımını takip eden dönemde meydana gelen daralma ülkemiz üzerinde de etkili olmuştur. Tarım ürünlerinin ihraç fiyatları ithal malların fiyatlarından daha hızlı düşmüş bu durum üretimin azalmasına neden olmuştur. Cumhuriyetin ilk yıllarında dış borç ve gümrük vergilerinden doğan sınırlamalar ve iç politik tercihler nedeniyle liberal bir ekonomi politikası izleyen ülkemiz, devlet müdahalelerinin ve devlet öncülüğünde kalkınma deneyimlerinin konuşulduğu bu dönemde Devletçilik ilkesini benimsemiştir. Devletçi ve Yeni Devletçi dönemde bankacılık alanında en önemli gelişme büyük ve önemli devlet bankalarının bu dönemde faaliyete geçmiş olmasıdır. 1934-1938 yıllarını kapsayan Birinci Beş yıllık Sanayi Planı (BBSP) kapsamında devlet sermayesine

sahip olan bu bankalar önemli görevler üstlenmişlerdir.

1925 yılında kurulan Sanayi ve Maadin Bankası 1932 yılında Sanayi ve Kredi Bankasına dönüştürülerek yönetimindeki fabrikalar Sanayi Ofisine bağlanmıştır. Devletçilik politikasının sanayi hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla bu iki kuruluşun birleştirilmesiyle 3 Haziran 1933 tarih ve 2262 sayılı kanunla Sümerbank bir Kamu İktisadi Teşebbüsü olarak 20 Milyon TL sermaye ile kurulmuştur.

Sümerbankın görevleri:

Devlet sermayesiyle kurulan fabrikaları işletmek

Özel kuruluşlardaki devletin katılım paylarını yönetmek

Devlet sermayesiyle kurulacak sınıai kuruluşlarının etüd ve projelerini hazırlamak

Bu sanayileri kurmak ve yönetmek

Sanayi kuruluşlarına kredi sağlamak, bankacılık işlemlerini yapmak

Sanayi için eleman yetiştirmek ve gelişmesi için tedbirler almaktır.

Bankanın yapacağı yatırımlarda ana hammaddesi Türkiye’de üretilen ve üretimi iç tüketime yetişmeyen mallara öncelik verilmiştir.

Bu dönemde şehir ve kasabalarda kamu hizmetiyle ilgili tesislerin yapımı, imar planlarının hazırlanması gibi işlemleri kolaylaştırmak üzere uzun ve orta vadeli kredilerle desteklemek amacıyla 2301 sayılı kanunla 24 Haziran 1933 tarihinde kurulan Belediyeler Bankasının çalışma alanı 1945 yılında yapılan kanun değişikliğiyle genişletilerek İller Bankası adını almıştır.

BBSP yürütülürken sanayinin geliştirilmesi için ihtiyaç duyulan maden işletmeciliği ve enerji kaynaklarını işletecek işletmeleri kurmak, yönetmek için Maden Tetkik ve Arama Enstitüsü, Elektrik İşleri İdaresi kurulmuştur.

Bu enstitüleri finanse etmek amacıyla da 14 Haziran 1935 tarih ve 2805 sayılı kanunla 20 Milyon TL sermaye ile Etibank kurulmuştur.

Kurulduğunda sadece kurduğu ve katıldığı kuruluşlara kredi vermeye yetkiliyken 1955 yılında yapılan değişiklikle mevduat ve ticaret bankası niteliğini de kazanmıştır.

30 Kasım 1937 tarih ve 3295 sayılı kanunla deniz yolları işletmelerini yönetmek, yenilerini kurmak ve finanse etmek için 50 Milyon TL sermaye ile Denizbank kurulmuştur. 1952 yılında

Denizcilik Bankası adıyla anonim şirket olarak kurulan bankaya devredilmiştir.

Bu dönemde kurulan diğer önemli bir banka ekonomik ve mali gücü zayıf küçük sanatkâr ve esnafın kredi sağlamak için yaşayacağı güçlükleri gidermek amacıyla 1938 yılında Halk Bankası kurulmuştur. Banka doğrudan halka kredi açamayacak, mevduat toplama yetkisi bulunan Halk Sandıklarının finanse ederek, halk sandıklarının merkez bankasını görevini göreceği bir banka tarzında kurulmuştur. 1950 yılına kadar ancak 2 sandık kurulabilmiş banka kaynakları yetersiz kaldığı için önemli bir gelişme gösterememiştir.

Ülkemizde 1923-1932 yılında beliren mahalli banka açma eğilimi 1933-1938 döneminde çok azalmıştır. Bu dönemde ancak iki yeni mahalli banka kurulmuş, kurulu olanlardan bir kısmı ise kapanmıştır. 1933-1938 döneminde Merkez bankası kredilerinden devlet sektörüne açılanlar büyük ağırlık taşımış, ticari senet portföyü sınırlı kalmıştır. Bu durum özel kesimin henüz merkez bankasına giremediğine işarettir. Yine bu dönemde mevduat hacmi çok düşük olduğu için kredi tutarları ülke üzerinde etki yapacak düzeyde değildir. Devletin önemli miktarda borçlanmalarıyla merkez bankasından çekerek piyasaya sürdüğü para miktarı fiyatları fazla yükseltmemiştir.

2. Dünya savaşı döneminde savaşa girmediğimiz halde savunma harcamalarımız artmış, sanayinin gelişimine kaynak ayrılması zora girmiştir. Bu nedenle 2. Beş Yıllık Sanayii Planı gerçekleştirilememiştir. Bu dönemde devletin kredi taleplerinin artması eli emisyon yükselmiş ve bankaların kredi ve mevduat hacimleri artmıştır.

Ülkemizde bankalara devlet müdahalesini düzenleyen ilk kanun 30 Mayıs 1933 tarih ve 2243 sayılı Mevduatı Koruma Kanunu'dur. Kanunla birlikte bankaların kuruluş biçimleri belirlenmiş, kabul edebilecekleri tasarruf mevduat tutarları, kişisel olarak verebilecekleri maksimum kredi tutarı, sermaye ve ihtiyatları düzenlenmiş Bankalar Yeminli Murakıplığının kurulması öngörülmüştür.

1936 yılında hazırlanan 2999 sayılı Bankalar Kanunu bankaların kuruluşunu izine bağlamış, kuruluş biçimlerini belirlemiş, kredi açmada uyulacak şartları belirlemiş ve banka mevduatlarının %15'i oranında Devlet İç Borçlanma Senetleri veya aynı derecede menkul kıymetlerden karşılık ayırmayı zorunlu kılmıştır. Fakat bu kanun içinde bankaları denetlemeyi sınırlayıcı maddeler barındırmaktaydı.

Bu nedenle özel bankaların arttığı ve enflasyonun hızlandığı 1950 yılından sonra bankaların denetlenmesi imkansız hale gelmiştir. 1933-1943 yılları arasında 16 tane mahalli, 1 tane devlet (Denizbank) 1 tane yabancı olmak üzere 18 banka kapanmıştır.



1943 yılı sonunda yeni bankalar kurulmuş olmasının rağmen ülkedeki banka sayısı 42'ye şube sayısı ise 404'e düşmüştür. Büyük devlet bankalarının kurulmasıyla bankaların toplam sermayesi Merkez Bankası dışında 3 katına çıkmıştır.

**Tablo 3.2: 1933-1950 Döneminde Mevduat ve Kredi (Bin TL.)**

<u>Yıllar</u>	<u>Mevduat</u>	<u>Kredi</u>
1933	141.876	145.584
1934	144.800	130.323
1935	197.665	156.292
1936	247.306	174.229
1937	280.500	247.058
1938	316.452	276.403
1939	272.458	247.259
1940	288.389	266.756
1941	401.524	332.354
1942	474.455	425.658
1943	462.611	474.281
1944	555.765	487.784
1945	578.930	618.762
1946	736.317	784.940
1947	826.678	1086.522
1948	996.309	1187.629
1949	986.281	1069.000
1950	1226.448	1301.000

*Kaynak: Öztin AKGÜÇ, a.g.e., s.69, 71.*

2. Dünya savaşı sonunda tarım kesimin tasarruf potansiyelini yükseltmesi tarımda modern girdi kullanımını sağlamış ve para-banka sisteminin gelişmesine etkili olmuştur.

Savaş sonrasında dış bağış ve yardımlarla kaynakları artan kamu; tarım alanında gelişmeler sağlayan politikalar izlemiş, ulaşım ağını kurmuş bunun sonucu olarak para ekonomisine geçiş hızlanmıştır. Piyasa içi üretimin genişlemesi para ve kredi ihtiyacının artmasını sağlayarak bankacılığı cazip bir sektör haline getirmiştir. Bu gelişmeler sonucunda Yapı Kredi Bankası (1944), Garanti Bankası (1946), Akbank (1948), Türkiye Kredi Bankası (1948), Tutum Bankası (1948) ve Niğde Bankası (1948) gibi tasfiye olanların yanı sıra, faaliyeti hala devam eden bankalar kurulmuştur.

### **3.2.3 1950-1960 Liberal Dönem**

1936 Yılında hazırlıklarına başlanılan 2. Beş Yıllık Kalkınma planı 2. Dünya savaşı nedeniyle uygulanamamış, savaşın başlamasından üç ay önce bu plandan vazgeçilerek 1939 yılında İktisadi Savunma Planı uygulamaya konulmuştur. 2.Dünya savaşıdan sonra özel bankalar desteklenerek ekonomik kalkınmanın hızlandırılması sağlanmıştır. Garanti Bankası, Yapı Kredi Bankası, Türkiye Sınai ve Kalkınma Bankası, Akbank gibi 30 yeni banka kurulmuş ve şube bankacılığı geliştirilmiştir. Yine bu dönemde 1952 yılında Denizcilik Bankası, 1954 te Vakıflar Bankası ve 1959 da Türkiye Öğretmenler Bankası özel yasalarla kurulan bankalardır.1958 yılında bankalar arası iş birliğinin sağlanması, haksız rekabeti önleyici kararların alınması ve uygulanması amacıyla Türkiye Bankalar Birliği faaliyete geçirilmiştir. 1950'li yılların sonlarına doğru Türkiye ekonomisinde yaşanan buhran kendini, yükselen enflasyon, artan dış ticaret açıkları ve artan borçlar olarak göstermiştir. 1958 yılında 7129 sayılı yeni Bankalar Kanunu çıkarılmış, serbest rekabet şartlarını iyileşmesi ve 1958 istikrar programının bankalar üzerindeki olumsuz etkisi 1960'ların başında devam etmiş ve bu dönemde 15 banka faaliyetine son vermiştir.

1960'ta tasarruf sahiplerinin haklarını güvence altına almak amacıyla T.C. Merkez Bankası nezdinde bir bankalar Tasfiye Fonu oluşturulmuştur. Bu fon 1982 yılında gelişen banker krizinin ardından kurulan Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu'na devredilmiştir.

Ele alınan dönemde bankacılık sistemi ile ilgili diğer bir önemli gelişme ise 1958 yılında, amacı, serbest piyasa ekonomisi ve tam rekabet ilkeleri çerçevesinde, bankacılık düzenleme ilke ve kuralları doğrultusunda bankaların hak ve çıkarlarını savunmak, bankacılık sisteminin büyümesi, sağlıklı olarak çalışması ve bankacılık mesleğinin gelişmesi, rekabet gücünün arttırılmasına yönelik çalışmalar yapmak, rekabetçi bir ortamın yaratılması ve haksız rekabetin önlenmesi için gerekli kararları almak/alınmasını sağlamak, uygulamak ve uygulanmasını talep etmek biçiminde belirlenen Türkiye Bankalar Birliğinin (TBB) kurulmasıdır. (TBB,

2008:7)

### **3.2.4 1961-1979 Planlı Dönem**

Bu dönemde çok şubeli büyük bankacılık gelişmiş, küçük ve yerel bankalar azalmış, 1970’li yıllarda holdinglerin bankalar üzerindeki hakimiyetinin artması holding ve ihtisas bankacılığının yaygınlaşmasına enden olmuştur.

Özel kesime sağlanan teşvikler, holdinglerin vergi avantajları ve Bankalar Kanununun 38. Maddesi holding bankacılığının gelişmesinde etkili olmuştur.

Yine bu dönemde 1960’ ta kalkınma ve yatırım bankacılığı yapmak amacıyla T.C Turizm Bankası, 1963’te Sınai Yatırım ve Kredi Bankası, 1964’te Devlet Yatırım Bankası, 1975’te ise Devlet Sanayi ve İşçi Yatırım Bankası (DESİYAB) kurulmuştur.

Planlı dönemde yeni ticaret bankalarının kurulması kısıtlanarak, kalkınma ve yatırım bankalarının kurulmasına önem verilmiş, 1964 yılında %24 hissesi yabancı sermayeli olarak kurulan Amerikan-Türk Dış Ticaret Bankası (Ünvanı ilerleyen dönemde Türk Dış Ticaret Bankası DIŞBANK olarak değişmiştir.) ve 1970 yılında %60 hissesi yabancı sermayeli olarak kurulan Arap-Türk Bankası planlı dönemde Türk Bankacılık sektörünün yurt dışına açıldığını gösteren bankaların başında gelmektedir.

### **3.2.5 1980-1990 Bankacılıkta Serbest ve Dışa Açılım Dönemi**

1978-1979 yıllarında Türkiye’de ki ekonomik bunalımın etkileri artmış ve bunun sonucu olarak hazırlanan ekonomik kalkınma planları uygulanamaz hale gelmiştir. Mevcut hükümet, 24 Ocak 1980 tarihinde piyasaların işleyişine göre oluşan fiyatların baz alındığı bir takım ekonomik kararlar almıştır. Bu bağlamda 1 Temmuz 1980 tarihinde kredi ve mevduat faizlerinin serbest bırakılması neticesinde ülkemizde bankerlik sistemi gelişmiş ve 1982 yılında banker krizinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Yaşanan kriz neticesinde 900 banker batmış ve 150 bin tasarruf mevduatı sahibi 52 Milyar TL kaybetmiştir.

01.01.1983 tarihinden itibaren faizler tekrar kontrol altına alınmış daha sonra 1987 yılında yeniden serbest bırakılan faizlerin aşırı rekabet nedeniyle yükselmesi sonucunda 1989 yılında faizlere üst sınır uygulaması getirilmiştir.

1980 yılından itibaren başlayan yeni dönemde bankacılık sektöründe finansal serbestleşmeyi

sağlayan düzenlemeler yapılmıştır. Serbest ve dışa açılım döneminde belirli zamanlarda geri dönüşler yapılsa da piyasa mekanizmasının düzenleyici etkilerini güçlendirmeye ve bankacılık kesiminde rekabeti sınırlayan koşulları ortadan kaldırmaya yönelik düzenlemeler uygulanmıştır. Finansal sistemde serbest piyasa koşulları oluşturulmaya çalışılırken bankaların etkinliklerini sağlıklı biçimde sürdürmelerini sağlamak, olumlu değişiklikler yapılmıştır.

1980 öncesindeki dönemde kaynakların aktarılmasında söz sahibi olmak ve banka sayısını kontrol altında tutmak amacıyla yabancı banka kurulmasına izin vermezken, 24 Ocak 1980 kararlarından sonra ülkemizde yabancı banka kurulmasına ve şube açmalarına getirilen kısıtlama kaldırılmıştır. Bu nedenle yabancı bankaların sayısında hızlı bir artış olmuş ve çok sayıda ticaret bankası kurulmuştur. Kurulan 19 tane ticaret bankasının 8 tanesi yabancı sermayeye sahiptir. Ticaret bankalarının yanı sıra yine bu dönemde 4 tanesi yabancı sermaye kaynaklı toplam 8 tane yatırım bankası açılmıştır. Ayrıca Türk bankaları da yurt dışına açılarak buralarda şube veya temsilcilik açmış yada kurulu bankalara iştirak etmişlerdir.

Bankacılık sektörüne girişteki engellerin ortadan kaldırılarak serbest bırakılması sektör içinde rekabetin artmasına neden olmuştur. Sektöre katılım arttıkça sektör payı sabit kalmış buna karşılık banka başına düşen payda azalma meydana gelmiştir. Bankerler, fon fazlası olanlarla fon talep eden arasında aracılık etmektense bankalarla fon piyasaları arasında aracılık işlemlerini yapmışlardır. 1982 yılında “Bankerler Krizi” denilen bankerlik kuruluşlarının arasındaki faiz savaşı bir süre sonra Ponzi Finansmanı (borç alınan paranın faizini ödemek için daha yüksek faiz ile borçlanmak) şekline dönüşmüş bu da sistemin çöküşüne yol açmıştır. Serbest faiz politikasının ve banker iflaslarının bireysel bankaların uygulamaları ile yönetim tarzlarının birleşmesinin bir sonucu olarak çok sayıda banka ekonomik olarak sıkıntı yaşamıştır. 1983 ve 1984 yıllarında 6 tane milli banka faaliyetine son vermiştir. 1983 yılında İstanbul Bankası, Hisarbank, Ortadoğu İktisat Bankası Ziraat Bankasına devredilirken, İşçi bankası tasfiye edilmiştir. 1984 yılında ise İstanbul Emniyet Sandığı Ziraat Bankası ile birleşmiş, Türkiye Bağcılar Bankası ise bankacılık faaliyetlerine son vermiştir.

1985 yılında kamu iç borçlanmaya önem vermiştir. Hızla piyasaya sürülen Devlet İç Borçlanma Senetleri (DİBS) bankalar için de ideal bir yatırım aracı olmuştur. Artan faizlerin kredi faizlerine yansması bankaların kredi vermek yerine DİBS alımına neden olmuş ve kamu finanse edilerek özel kesim sektörden dışlanmıştır. 1989 yılında alınan kararlar ile Türk lirasının, diğer paralara veya altına hiçbir kısıtlamaya tabi tutulmaksızın çevrilebilmesinin (konvertibilite) yolu açılmıştır. Sektörün uluslararası

piyasalara açılması ve özellikle uluslararası piyasalardan kaynak edinmesinin serbestleşmesi gündeme gelmiştir.

Para piyasaları ve döviz piyasaları kurulmuş ve yatırımcılar Türk lirasından çıkıp dövize yönelmeye başlamıştır. Ancak Hazine ve TCMB bu yeni oluşumu tamamlayacak düzenlemelerde yetersiz kalmışlardır. Hazırlıksız yakalanan bankacılık sektörü de düzenlemeye uygun bir aktif-pasif yönetimi gösterememiş, bankalar likidite yönetiminin temel ilkelerini göz ardı ederek yabancı para cinsinden kaynaklara yönelmişlerdir.

Özetle, 1980 yılından sonra ülkemizde ekonomik ve finans anlamında yaşanan değişiklikler bankaların yapısının değişmesine neden olmuştur. İMKB'nin kurulması, dış ticaretin artması, bankalar arası TL ve döviz piyasalarının kurulması bankaların döviz işlemlerine, fon yönetimine ve menkul kıymet işlemlerine önem vermesine neden olmuştur. Bu durum bankacılık sektöründe otomasyon sisteminin gelişmesine neden olmuştur. ATM ağının kurulması, bilgisayarlaşma, döviz ve mevduat alışverişlerinin artması ve fon yönetim birimlerinin oluşturulması bu dönemde sektörde gerçekleşen gelişmelerdir.

### **3.2.6 1990-2002 Holding Bankacılığı, Bankacılıkta BBDK-TSMF Dönemi**

1980'li yıllarda ekonomik piyasalarda yaşanan gelişmelerle birlikte bankalar 1990 sonrasında daha farklı bir yapıya kavuşmuşlardır. Sektörde teknolojik yatırımlar yapılmış, para ve sermaye piyasalarının kurumsallaşması gerçekleşmiştir. Bütün bu yapısal gelişmelere ek olarak, 1989 yılının Ağustos ayında yürürlüğe giren Türk Parasının Kıymetini Koruma Hakkındaki 32 sayılı karar ile birlikte kambiyo rejiminde yaşanan serbestleşme bankaların döviz işlemlerine ağırlık vermelerine ve artık yurt dışından kaynak bulmalarına da olanak sağlamıştır.

32 sayılı kararın getirdiği serbestleşme, 1990'ların başlarında kamu açıklarının giderek büyümesi ve buna bağlı olarak ihraç edilen yüksek faizli hazine bonoları ve devlet tahvilleri bankaları kolay yoldan para kazanmaya itmiştir. Faizlerin yükselmesi ve sermaye hareketlerinin serbestleşmesi, faiz-kur makasının açılmasına ve Türkiye'ye kısa vadeli sermaye girişinin artmasına, diğer bir ifadeyle bankaların açık pozisyonlarının büyümesine yol açmıştır. Tüm bu gelişmeler bankaların kur riskini arttırmıştır.

1990 yılının başında Merkez Bankasının ilk kez uygulamaya koyduğu para programı bankanın hazineye verdiği avansların ve kendi bilanço büyüklüğünün kontrol altına alınmasına yöneliktir. Parasal hedef olarak Merkez Bankası parası belirlenmiş kontrol amaçlı olarak ise temelde açık piyasa ve döviz işlemlerini kullanmıştır. 1991 yılında Körfez krizinin patlaması

ve ülkemizde alınan erken seçim kararı para politikasının uygulanmasını engellemiştir.

Körfez kriziyle birlikte piyasalardan ciddi anlamda TL ve döviz çıkışı olmuş, beliren likidite sıkıntısı bankalarda ekonomik krize neden olmuştur. 1991 yılında yapılan seçimlerle birlikte genişleyici para politikaları ortaya çıkmış bu genişleme 1993 yılına kadar devam etmiştir. Uluslararası piyasalarda fon talebine olan artış bu piyasalardan daha düşük maliyetli fon bulma yarışını hızlandırmış ve bu durum uluslararası piyasalarda faizlerin artmasına neden olmuştur. Yine genişleyen maliye politikaları kamu kesimini borçlanmaya itmiş, merkez bankası kaynaklarının kamu açıklarını kapatmak için kullanılması yurt içi piyasada faiz ve enflasyonun artmasına neden olmuştur. Buna karşılık döviz kurlarının yeterli oranda arttırılmaması TL'nin önemli ölçüde değer kaybetmesine neden olmuştur. Uygulanan yanlış ekonomik politikalar ve uluslararası rating kuruluşlarının kredi notumuzu düşürmesi 1994 yılı başında ekonomik krizin çıkmasına yol açmıştır. Bankacılık sektörünün 1990 yılında 1.8 Milyar dolar olan açık pozisyonu 1993 yılı sonunda 4.8 milyar doları aşmıştır.

Bozulan iktisadi dengeleri kurmak ve finansal olarak istikrarı sağlamak amacıyla alınan 5 Nisan kararlarıyla döviz kurları serbest bırakılmıştır. Kurların serbest bırakılmasıyla kur üç gün içinde neredeyse iki katına çıkmıştır. Merkez Bankası piyasada gecelik faizi %1000'e çıkarmıştır.

Kriz döneminde mali sorumluluklarını yerine getiremeyen ve mali bünyesi bozulan Impexbank, TYT Bank ve Marmara Bank tasfiye edilmiştir.

Sektörde sistemik mevduat çekişmesini önlemek amacıyla bütün mevduatlara %100 devlet güvencesi verilmesi bankacılık sektöründe haksız rekabetin ve ahlaki bozulmanın oluşmasına neden olmuştur.

**Tablo 3.3: Bankacılık Sektörü Açık Pozisyonu (1991-2000, Milyar TL)**

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
<b>YP</b>	855.699	1.782.681	3.995.052	8.795.231	13.755.739	27.459.529	36.764.586
<b>Aktifler</b>							
<b>YP</b>	899.351	1.967.864	4.274.182	9.809.852	16.094.542	34.598.942	48.386.470
<b>Pasifler</b>							
<b>Net Pozisyon (Milyar TL)</b>	-44.142	-185.183	-279.130	-1.014.621	-2.338.803	-7.139.413	11.621.884

<b>Net Pozisyon (Milyon \$)</b>	-1.215	-4.946	-4.920	-9.690	-11.722	-13.219	-17.301
---------------------------------	--------	--------	--------	--------	---------	---------	---------

*Kaynak:1991-1998 dönemi Günel (2001) ve TCMB farklı bültenler;1999-2000 dönemi T.B.B web Sayfası*

1990 sonrası dönemde Türkiye’de ki yabancı banka ve şube sayısı artmış ve Türk bankacılığının yurt dışına açılması hızlanmıştır. İlk kez bir kamu bankası özelleştirilmiştir. Etibank bankın bankacılık işlemleri ayrılmış, banka Etibank, AnadoluBank ve DenizBank olmak üzere üçe ayrılmıştır. Devlet üç bankanın isim haklarını satmıştır. Yine bu dönemde bazı bankalar yabancı gruplar tarafından satın alınmış, bazı bankalar el değiştirmiş, bazılarının ise ünvanı değişmiştir.

Bu dönemin önemli gelişmelerinden bir tanesi de Anayasa Mahkemesinin Bankalar Hakkındaki KHK’nin dayandığı yetki yasasını iptal ederek 1999 yılının sonlarında çıkarılan 4389 Sayılı kanun ve bu kanun üzerinde değişiklik yapan 4491 sayılı kanundur.

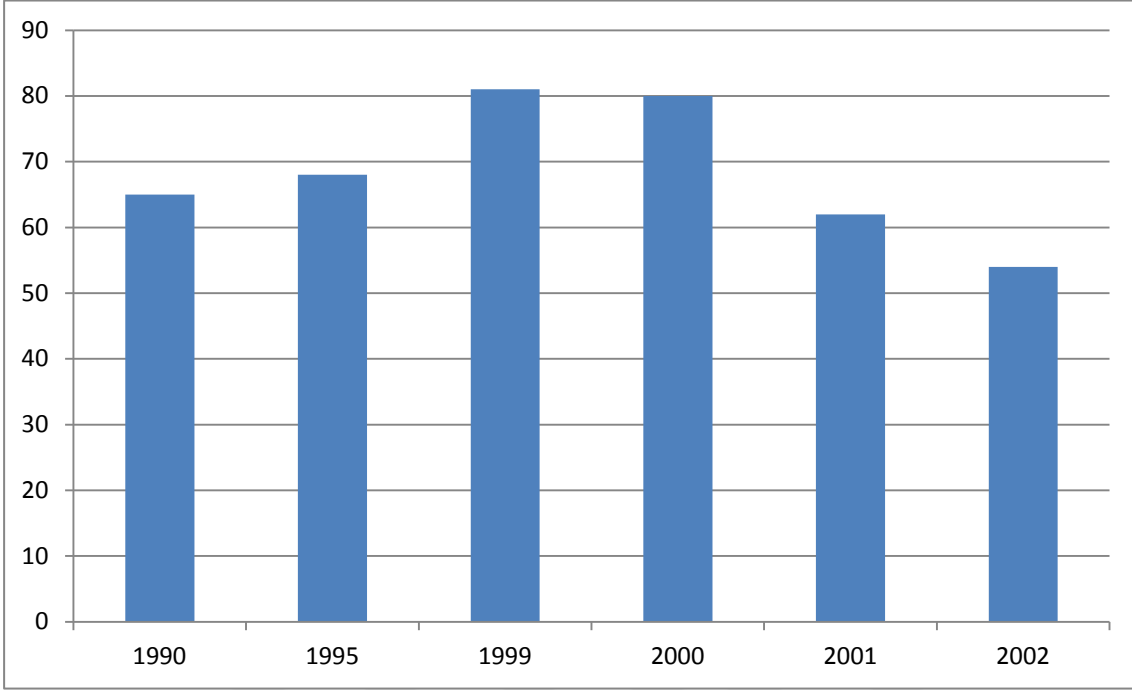
Çıkarılan kanunla Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu (TSMF) nun bankalara el koyması düzenlenmiş ve Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu (BDDK) kurulması ön görülmüştür.

Kanun çıkarıldıktan sonra TSMF beş tane bankanın daha yönetimine el koymuş ve daha önce el konulan bankalarla birlikte fon yönetiminde olan banka sayısı sekize yükselmiştir. El konulan bankaların sorunlu kredilerinin büyüklüğü bankacılık sektörünü olumsuz etkilemiş 1999 yılı sonunda takipteki kredilerin, toplam kredilere oranı %10’ nun üzerine çıkmıştır.

2000 yılının Aralık ayında TSMF’nin DemirBank’a el koymasıyla birlikte fon yönetimindeki banka sayısı onbire yükselmiş fakat daha sonra özelleştirme çalışmalarıyla beş banka SümerBank çatısı altında birleşmiştir. Bu gelişmeler neticesinde uygulanmaya çalışılan Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı sorunları çözmemiş ve takip eden yıllarda fon tarafından bankalara el koyma işlemi devam etmiştir.

Bankacılık sisteminde 2000 yılında başlayan gerileme ve şube sayılarında olan azalma 2003 yılına kadar devam etmiştir. Banka sayısı elliye kadar düşmüştür. Bu bankaların tamamı ticaret bankası grubundadır. Bu dönemin sonunda bankalarda çalışan personel sayısı 123 bin bankaların şube sayıları ise 6 bin civarındadır.

**Şekil 3.1: Banka Sayısı (1990-2002)**



*Kaynak: T.B.B. Bankalarımız 2004 s,37*

Kısacası, 1990 sonrası dönem, bankaların açık pozisyonlarını artırarak, risksiz yüksek faiz geliri sağlayan kamu kağıtlarına yatırım yaptığı ve gerçek bankacılık faaliyetlerinden uzaklaştığı bir dönem olmuştur. Bu durum bankacılık sektöründe bugün yaşanan sorunların temel nedenidir. Dönemin diğer özelliği ise, dönemin sonlarına doğru Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu'nun değişik zamanlarda onbir bankanın yönetimine el koyması olmuştur. 4389 sayılı Bankalar Kanunu'nun çıkarılması ve buna bağlı olarak Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulunun kurulması önemli olmakla birlikte, bunların etkisi o dönemle sınırlı olmuştur. Bu dönemde bankalar, internet bankacılığı ile tanışmışlar ve elektronik bankacılık hizmetleri sunmaya başlamışlardır. (Günel, 2000)

### **3.2.7 2002 Sonrası Yeniden Yapılanma Dönemi ve Mevcut Durum**

2000 yılı başında enflasyonu düşürmek ve ekonominin büyümesini tekrar sağlamak amacıyla uygulanan, enflasyonla mücadele programıyla döviz kurunun hedeflenen enflasyon oranında açıklanması yabancı para kaynaklarına olan talebi arttırmış, faiz oranlarının düşmesi ise yüksek faizli kaynaklara uzun süre bağlı kalınmaması yönünde algı yaratmıştır. Yaşanan gelişmeler neticesinde bankaların bir kısmı kaynaklarını kısa vadeli döviz cinsinde, kullanımlarını ise uzun vadeli Türk Lirası cinsinde yapmışlardır. Sistemde faiz, likidite ve kur



risklerine karşı duyarlılık artmıştır. 2000 yılının Kasım ayında yaşanan ekonomik krizle birlikte faiz oranları büyük ölçüde yükselmiş bu durum TSMF bünyesindeki bankalarla, gecelik borçlanma ihtiyacı olan kamu bankalarının mali yapılarının bozulmasına neden olmuştur. Devamında yaşanan Şubat kriziyle bankacılık sektörü kur riskinden kaynaklanan kayıplar yaşamıştır. Yaşanan kriz sonrasında küçülmeye giden bankaların, sistemden kopma ve birleşmeler nedeniyle 2004 yılına kadar olan süreçte şube sayılarında azalma olmuştur. 2004 yılından sonra ise banka sayısının azalmasıyla ters orantılı olarak şube sayısında %55'lik bir artış olmuş ve buna bağlı olarak personel sayısı da artış göstermiştir.

Şubat krizinin ardından IMF'ye iyi niyet mektubu verilerek, 2001 yılı Mayıs ayında yürürlüğe giren 'Bankacılık Sektörü Yeniden Yapılandırma Programı'yla kamu bankalarının operasyonel ve mali açıdan tekrar yapılandırılması, TSMF yönetiminde olan bankaların çözümlenmesi, özel bankacılık sisteminin güçlendirilmesi ve bankacılık sektöründe denetim ve etkinliğin artması için gereken yasal ve kurumsal düzenlemelerin yerine getirilmesi hedeflenmiştir.

Türk bankacılık sistemine 1984 yılında girerek, 1999 yılı sonuna kadar bankacılık yasası dışında kalan Özel Finans Kurumlarının 1999 yılında çıkarılan 4389 sayılı yasa ile sahip oldukları ayrıcalıklar kaldırılmıştır. Kanunda belirtilen amaçlar doğrultusunda bankacılık sektörünün yeniden yapılanması ve denetlenmesi amacıyla Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK) kurularak 2000 yılında göreve başlamıştır. BDDK ile denetimlerin uluslararası normlara uygun ve bağımsız bir kurul tarafından gerçekleştirilmesinin yanı sıra sisteme yönelik siyasi müdahalelerin azaltılması amaçlanmıştır.

2005 yılında BASEL II düzenlemeleri ve AB sürecinin getirdiği uyum yasalarına göre hazırlanan 5411 sayılı Bankacılık Kanunu yürürlüğe girmiş, kanunla birlikte özel finans kurumlarının ismi 'Katılım Bankası'olarak değiştirilmiştir. Ayrıca banka sahibi olmanın şartları üzerinde düzenlemeler yapılmış, sisteme giriş izni, gözetim ve denetim işleri BDDK'ya bırakılmış ve TCMB yarı bağımsız hale getirilmiştir.

IMF kaynaklı bu düzenlemelerin amacı bankacılık sektörününü siyasi baskından kurtarılması yapılan denetim ve düzenlemeler vasıtasıyla yapısal olarak sağlamlaştırılmasıdır.

Yaşanan süreçte Türk ekonomisinin dışa açılmasıyla birlikte Türk bankacılık sektörü de dışa açılma eğilimi göstermiş ve ülkemizde faaliyet gösteren yabancı sermayeli banka sayısında artış olmuştur. 2005 yılı sonunda ülkemizde faaliyet gösteren 47 bankanın 13 tanesi yatırım bankası, 2 tanesi ise TSMF bünyesinde yer almaktadır. Kalan 32 bankanın 14'ü doğrudan

yabancı sermayeli, 4 tanesi ise yabancı ortak sermayeli bankalardır.

Bankacılık sektörünün yapısal olarak sağlamlaştırılması 2000’li yıllarda sektörün bilişim ve iletişim teknolojilerinde ilerlemesine ve ‘internet bankacılığı’ adıyla yeni bir hizmet türünün doğmasına neden olmuştur. Her türlü bankacılık işlemlerinin giderek artan yoğunlukta ATM (Automatic Teller Machines) aracılığıyla yapılması bu gelişmenin en somut örneklerinden biridir.

2005 yılında yüksek teknolojiye uyumlu olarak alt yapı sistemlerin daha güçlü hale getirebilmek amacıyla Merkezi Kayıt Dairesi kuruldu. Böylelikle para ve parayla bağlantısı olan her tür işlem elektronik ortamda yapılır ve gözlemlenebilir hale getirilmiştir. Bir kredi bürosu kurularak tüketici kredisi ve kredi kartları hesaplarının veri tabanları bu büroda toplandı.

Kredi kartı dolandırıcılığının önüne geçmek amacıyla Bankalararası Kart Merkezi işlevsel hale getirilerek 1 Ekim 2009 tarihinden itibaren kart sahiplerinin tüm ATM lerden para çekebileceği ve hesapların kontrol edebileceği bir sistem uygulanmaya başlamıştır.

Bankacılık sektörü yeniden yapılanma sonrasında daha güçlü bir yapıya kavuşarak finansal sağlamlılık göstergelerinde yükselme meydana gelmiştir. Sektörün sermaye yeterliliğinin güçlü olması finansal dalgalanmalar karşısında güçlü durmasına sağlamış ve Türk Bankacılık kesimi 2008 krizinden eskiye oranla daha az etkilenmiştir. Serbest sermayenin özkaynaklara etkisi 2010 yılından itibaren %80’lere ulaşmıştır.

**Tablo 3.4: İnternet Bankacılığı Müşteri Sayıları**

BİREYSEL			
Dönem	Sistemde kayıtlı en az bir kez login olmuş müşteri	Son 1 yıl içinde en az bir kez login olmuş müşteri	Aktif müşteri sayısı
Aralık 2009	12.165.445	7.064.266	5.368.510
Aralık 2010	15.608.554	7.974.788	6.038.342
Aralık 2011	18.105.703	10.389.383	7.802.990
KURUMSAL			
Dönem	Sistemde kayıtlı en az bir kez login olmuş müşteri	Son 1 yıl içinde en az bir kez login olmuş müşteri	Aktif müşteri sayısı

Aralık 2009	1.402.286	684.906	605.623
Aralık 2010	1.614.365	813.721	655.490
Aralık 2011	1.892.315	968.458	803.155
TOPLAM			
Dönem	Sistemde kayıtlı en az bir kez login olmuş müşteri	Son 1 yıl içinde en az bir kez login olmuş müşteri	Aktif müşteri sayısı
Aralık 2009	13.567.731	7.749.172	5.974.133
Aralık 2010	17.222.919	8.788.509	6.693.832
Aralık 2011	19.998.018	11.357.841	8.606.145

*Kaynak:Yakup KEPENEK, s.245.*

Bankacılık sektöründe yabancı sermayenin payları, bankaların toplam varlıkları içindeki payları ve İMKB'den satın aldıkları paylar olmak üzere iki kısma ayrılır. İMKB kaynaklı bankacılık sermayesi borsa işlemlerine bağlı olarak günlük değişkenlik gösterebilir. Son veriler incelendiğinde yabancı kaynakların sektördeki payının %20'lik eşit dağılımlarla dengelendiği görülmektedir.

Bankaların göstermiş oldukları performans, piyasa yapısı ile etkileşim halindedir. Sektörün performansı kârlılık, etkinlik ve verimlilik açısından analiz edildiğinde, 2008 yılında gerçekleşen küresel krizden etkilenmediği görülmüştür. 2011 yılında, küçük ve orta ölçekli bankaların toplam kârdan aldıkları pay artarken, büyük ölçekli bankaların kar payının azalması sektörde rekabetin güçlendiğine ve küçük ölçekli bankaların kapasitelerini geliştirdiklerini göstermektedir. Küresel ekonomik krize rağmen 2011 yılı performansı, benzer ekonomilere göre daha olumlu bir tablo çizmektedir. Türkiye'nin son üç yıllık dönemde aktif ve özkaynak getirisinin gelişmiş ülkelerinkinden daha fazla getiriye sahip olduğu gözlenmektedir. Performans, piyasa tabanlı ölçütler vasıtasıyla incelendiğinde, dalgalı bir seyir izleyen fiyat/kazanç ve fiyat/maddi varlıklar oranları, 2011 yılında genel risk algısında görülen yükselişe birlikte bir miktar aşağı yönlü olduğu görülmektedir.

Tablo 3.5'ten izlenebileceği gibi 2005 yılı sonrasında hızla artan şube ve personel sayısı sonraki yıllarda ATM ve POS makineleri kullanımını da arttırmıştır. Ayrıca, 2009 yılında yaşanan ekonomik küçülmeye rağmen bankaların şube ve personel sayısı artışına devam etmeleri ve müşteri odaklı bankacılık işlemlerini arttırmaları dikkat çekmektedir. Tabloda görüleceği gibi her türlü bankacılık hizmeti sunan mevduat bankalarının toplam sayısı

2010'da 31'dir. Ne var ki bu yüksek sayı, sektörde rekabetçi bir ortamın oluşması anlamına gelmemektedir. Daha açık bir anlatımla, en büyük Beş ve On bankanın varlık payı olarak tanımlanan yoğunlaşma oranı birinci grup (ilk beş) için %60, ikincisi için %82'dir. Bu durumda, sektörde piyasa yapısının oligopol türü olduğu söylenebilir. (Kepenek, 2012:247)

**Tablo 3.5: Bankacılık Sektörünün Başlıca Göstergeleri (2007-2011)**

	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Toplam Banka Sayısı</b>	<b>50</b>	<b>49</b>	<b>49</b>	<b>49</b>	<b>48</b>
Mevduat Bankaları	32	31	31	31	30
Kamu Sermayeli	3	3	3	3	3
Özel Sermayeli	12	11	11	11	11
Yabancı Sermayeli	17	17	17	17	16
Kalk. Ve Yat.Bankal.	13	13	13	13	13
Katılım Bankaları	4	4	4	4	4
TSMF	1	1	1	1	1
<b>Şube Sayısı</b>	<b>8.117</b>	<b>9.304</b>	<b>9.581</b>	<b>10.043</b>	<b>10.517</b>
Mevduat Bankaları	7.653	8.724	8.968	9.423	9.791
Kalk. Ve Yat.Bankal.	42	44	44	42	41
Katılım Bankaları	422	536	569	578	685
<b>Personel Sayısı</b>	<b>167.760</b>	<b>182.631</b>	<b>184.205</b>	<b>190.832</b>	<b>195.292</b>
Mevduat Bankaları	153.212	166.326	167.063	173.133	176.600
Kalk. Ve Yat.Bankal.	5.361	5.273	5.340	5.370	4.841
Katılım Bankaları	9.187	11.032	11.802	12.329	13.851
<b>Toplam ATM Sayısı</b>	<b>18.795</b>	<b>21.953</b>	<b>23.952</b>	<b>25.254</b>	<b>2000</b>
POS Cihazları Sayısı	1.629	1.886	2.048	2.136	1.977

İnt.Bank.Aktif Müşt. Sayısı (Bin)	4.274	5.168	5.974	6.149	8.600
--------------------------------------	-------	-------	-------	-------	-------

Kaynak: <http://www.tbb.org.tr>, Banka ve Sektör Bilgileri,

İstatistiki Raporlar <http://www.bddk.org.tr>, İstatistiki Veriler. (Aktaran: Kepenek, 2012:248)

Bankacılık sektörü, son on yılda etkinlik ölçütlerinde hız kazanmıştır. Sektör global olarak incelendiğinde 2011 yılında sektör geneli için %98,2 olan kredi/mevduat oranının, benzer büyüklükteki ekonomilerde %150'ler civarında olması büyümeye uygun olduğunu göstermektedir. Şubelerin ve personelin verimlilik düzeylerinin ölçülmesi de sektördeki büyümeyi doğrulamaktadır.

### 3.2.8 Türkiye'de Bankacılık Sektöründe Kriz Dönemi ve Krizin Nedenleri

Ekonominin temel yapı taşları olan hizmet, üretim, mal ve döviz fiyatları üzerinde kabul edilebilir limitlerin üzerinde yaşanan şiddetli dalgalanmalara ekonomik kriz denir. Literatürde finansal krizle ilgili bir çok terim bulunur. Mishkin'e göre, "finansal kriz; finansal piyasaların ters seçim ve ahlâkî tehlike (moral hazard) sorunlarının gittikçe kötüleşmesi nedeniyle, fonların en üretken yatırım olanaklarına kanalize edilememesi sonucu ortaya çıkan doğrusal olmayan bozulmadır."

Genel olarak, finansal kurum veya varlıkların değerlerinin büyük bir kısmını birdenbire kaybettiği durumlar için kullanılır. Krizler;

Para Krizleri

Bankacılık Krizleri

Dış Borç Krizleri

Döviz Krizleri olmak üzere 4 gruba ayrılır.

Krizlerin ortaya çıkış nedenlerine baktığımızda tarihsel süreçte farklılıklar görmekteyiz:

Örneğin krizler; XVIII. yüzyıla kadar daha çok savaş, finansal spekülasyon, kıtlık gibi olaylara bağlı olarak, XIX. yüzyıldan itibaren ise daha çok kapitalist ekonomilere özgü faktörlere bağlı olarak kendini göstermeye başlamıştır. XIX. Yüzyıl ve sonrası krizlerin aynı zamanda, tek bir sektörde ve belli bir bölgede değil, yaygın bir şekilde ve 6-10 yıl gibi düzenli aralıklarla oluştuğu görülmektedir (Dura,2009).

Ülkemiz 70'li yıllardan itibaren çeşitli ekonomik krizlerle karşı karşıya kalmış bu krizlere karşı farklı politikalar izleyerek mücadele yoluna gitmiştir. Uygulanan IMF destekli istikrar programlarına uyum sağlanamaması yüzünden ülkemiz ekonomik anlamda olumsuz yönde etkilenmiştir.

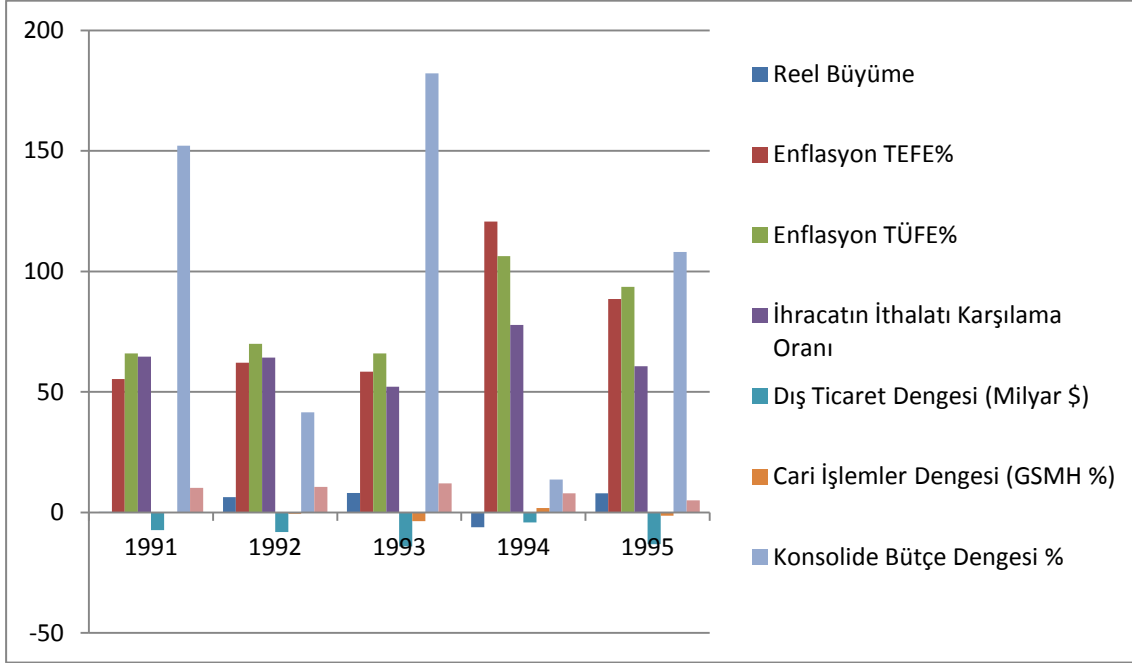
Türkiye’de 1973–1980 dönemlerinde dış gelişmelerin de etkisiyle, dış borç ödemeleri yapılamamış, borçlanmaya gidilmiştir. Ülke içindeki siyasi kavgalar ekonomik ve sosyal yapıyı bozmuş, enflasyon % 100’e ulaşmış, ekonomik büyüme haddi sıfıra düşmüş, ekonomi büyük bir krizin içinde kalmıştır.(Kepenek ve Yentürk,2000:182-191).

24 Ocak’ta alınan istikrar programının birinci hedefi dışa açılarak uygulanacak sıkı para politikalarıyla enflasyonunu düşürülmesi olsa da, program ilk yıllarda kısmen başarılı olmuş daha sonra başarısızlıkla sonuçlanarak takip eden yıllarda ülkemizde tekrar ekonomik krizler çıkmıştır.

1990’lı yıllardan itibaren ülkemizde cari işlemler açığının artması, döviz kurlarındaki ani değişimler kamunun borçlanmasına neden olmuştur. Yükselen enflasyon oranları, ücret ve maaşlara yapılan yüksek oranlı artışlar yeni bir ekonomik krizin ortaya çıkmasını hızlandırmıştır.

Ortaya çıkan ekonomik kriz karşısında ülkemizde 5 Nisan kararları olarak bilinen ekonomik kararlar uygulanmaya başlamış, bu kararlarla kamu açıklarının kapatılması KİT’lerin zararlarının karşılanması, iş hayatına disiplin getirmek, döviz piyasalarına güven getirmek, Merkez Bankasına güç kazandırmak, kamu gelirlerini arttırmak ve ekonomik istikrarın sürekli hale getirilmesi hedeflenmiştir. Uygulanan kararlar sonrası döviz kurlarındaki yükselmenin etkisiyle ihracat artmış ve cari denge fazla vermiştir. Türk lirası istikrar kazanmış bunun sonucunda da iç borçlanmaya gidilmiş ve dış borçlanma azalmıştır. IMF’den de destek gören program sonucunda vergiler ve maliye konusunda belirlenen hedeflere ulaşamamış, özelleştirme alanında yapılacak değişiklikler gerçekleştirilememiştir. Moody’s gibi kuruluşlar ülkemizin kredi notunu düşürmüştür. Küçük ve geçici başarılar sağlanmıştır. IMF ile yaptığımız stand-by anlaşmasıyla ülkemizin uyması gereken parasal hedefler 2000 yılına kadar belirlenmiş ve Yedinci Beş yıllık kalkınma dönemini kapsayan ekonomik büyümelere yer verilmiştir.

**Şekil 3.2: Türkiye'nin Makroekonomik Büyüklükleri (1991-1995)**



Kaynak: Hazine, 2004, s.43-44; DİE, 2003, s.445-616.

1996 yılından itibaren Yedinci Beş yıllık kalkınma planıyla birlikte Gümrük Birliğine girmemiz ekonominin gidişatını belirlemiştir. IMF'le yapılan stand-by anlaşması sonlanmıştır. Devam eden süreçte enflasyon, dış borç, cari açık ve dış açık artmıştır. 1998 yılında Rusya'da çıkan kriz dünya üretim ve ticaretinde daralmaya neden olmuş, ülkemizde bu durumdan etkilenmiş ve oluşan risk nedeniyle ülkemizden 6 Milyar dolar sıcak para çıkışı olmuştur. Bankacılık sektörünün yeniden yapılanması, BDDK'nın kurulması olumlu bir hava oluşturmuşsa da 1999 yılında ülkemizin sanayi merkezi olan İstanbul'da meydana gelen deprem ülkemize 10 Milyar dolar civarında ekonomik anlamda zarar vermiştir. Aralık ayında tekrar IMF'le stand-by anlaşması yapılmış ve Merkez Bankası enflasyon düşürme politikasını uygulamaya geçirmiştir. 2000 yılına girdiğimizde bankacılık sektöründe ortaya çıkan yolsuzluklar vatandaşın bankalara olan güvenini sarsmış ve mevduatlarını bankalardan çekmelerine neden olmuştur. Devamında bankalar ortaya çıkan açıklarını kapatmak için döviz toplamaya başlamışlardır. Durumu gören yabancı yatırımcıların ülkeden çekilmeye başlamasıyla piyasalarda TL sıkıntısı başlamış, gecelik repo faizleri yükselmiş 2001 yılında yabancı bankaların vadesi gelmemiş kredilerini geri çağırmasıyla "Kara Çarşamba" olarak bilinen 2001 krizi patlak vermiştir.

Patlayan krizle birlikte TL %40 oranında değer kaybetti, dolar arttı, döviz üzerinden borçlu olanlar sıkıntılar yaşarken, esnaf battı ve işsizlik arttı.

Krizi atlama amacıyla 14 Mart 2001 tarihinde 3 aşamalı kurtulma planı uygulamaya alındı. Plana göre bankacılık sektörü güçlendirilerek yeniden yapılandırılacak ve dövizde istikrar sağlanacaktır. IMF' ye verilen iyi niyet mektubunda ekonomik alanda reform yapılacağı belirtilmiş akabinde Derviş Kanunu olarak bilinen Şeker, Telekom. Bankalar, Vergi Kanunları gibi kanunlarda düzenleme yapılar özelleştirme ve rekabetin artırılmasıyla ilgili çalışmalar başlamıştır. Alınan önlemler ve yapılan dış ticaretin artmasına, dış ticaret ve cari açığa azalmaya neden olarak ülke ekonomisinin kısmen de olsa rahatlamasını sağlamıştır.

Yapılan reformlar, uygulanan sıkı para ve maliye politikaları 2003 yılından itibaren ülke ekonomisinin düzelmesine neden olmuş ve büyük ölçüde istikrar sağlanmıştır. 2007 yılına kadar olan süreçte mali disiplin göreceli olarak sağlanmış, ekonomik büyüme gerçekleşmiş, enflasyon düşmüş, ihracat ve üretimde artış sağlanmıştır.

2008 yılına ABD'de taşınmaz mal piyasasının değer kaybetmesiyle ortaya çıkan mortgage krizi kısa sürede Avrupa'ya sıçramıştır. Ülkemiz 2001 krizi sonrası yapılan reformlar ve bankacılık sektörünün güçlendirilmiş olması nedeniyle bu krizden kısmi olarak etkilenmiştir. Küresel krizin etkilerinin azaltılması için vergi barışı ve istihdam desteği gibi çalışmalar yapılmıştır.

#### **4. TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNÜN BANKA, ŞUBE VE PERSONEL AÇISINDAN MEVCUT DURUMU**

##### **4.1 Banka ve Şube Sayıları**



Ülkemizde nüfusun artmasına paralel olarak bankacılık sektöründe mevcut banka sayısı 1980 yılından itibaren her yıl artmış, 1999 yılının sonunda 79 olmuştur. Fakat 2000 yılından sonra ülke genelindeki ekonomik yapıda yaşanan olumsuzluklar ve sektördeki subjektif gelişmelere bağlı olarak banka sayısında ciddi miktarda azalma meydana gelmiştir. Banka sektöründe 2016 yılı Ekim-Aralık ayları arasında 52 tane faal olan banka bulunmaktadır. Bu bankaların 34 tanesi Mevduat bankası, 13 tanesi Kalkınma ve yatırım bankası, 5 tanesi katılım bankasıdır. Sermaye açısından değerlendirildiğinde Mevduat bankalarının 3 tanesi kamu sermayeli, 9 tanesi özel sermayeli ve 21 tanesi yabancı sermayeli bankadır. Kalkınma ve yatırım bankalarının 3 tanesi ile katılım bankalarının 2 tanesi kamu sermayeli bankalardır.

**Tablo 4.1: Ülkemizde 2015-2016 Yılları Banka Sayıları**

	Aralık 2015	Eylül 2016	Aralık 2016
<b>Mevduat Bankaları</b>	<b>34</b>	<b>34</b>	<b>34</b>
Kamu Bankaları	3	3	3
Özel Bankalar	9	9	9
Fondaki Bankalar*	1	1	1
<b>Yabancı Bankalar</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>21</b>
<b>Kalkınma ve Yatırım Bankaları</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>13</b>
<b>Katılım Bankaları</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
<b>Toplam</b>	<b>52</b>	<b>52</b>	<b>52</b>

Kaynak: Türkiye Bankalar Birliği İstatistikleri, Mart 2017

\*TSMF'ye Devredilen Bankalar

Aralık 2016 itibariyle mevduat bankaları ile kalkınma ve yatırım bankalarının toplam şube sayısı 10.781'dir. Bu rakam Temmuz-Eylül 2016 dönemine göre 204 adet, 2016 yılsonuna göre göre 412 adet azalmıştır.

**Tablo 4.2: Ülkemizde 2015-2016 Yılları Şube Sayıları**

	Aralık 2015	Eylül 2016	Aralık 2016
<b>Mevduat Bankaları</b>	<b>11.151</b>	<b>10.943</b>	<b>10.740</b>
Kamu Bankaları	3.681	3.699	3.702
Özel Bankalar	4.299	4.225	4.132
Fondaki Bankalar**	1	1	1

<b>Yabancı Bankalar</b>	3.170	3.018	2.905
<b>Kalkınma ve Yatırım Bankaları</b>	<b>42</b>	<b>42</b>	<b>41</b>
<b>Toplam</b>	<b>11.193</b>	<b>10.985</b>	<b>10.781</b>

Kaynak: Türkiye Bankalar Birliği İstatistikleri, Mart 2017

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

\*\* Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonuna Devredilen Bankalar.

2016 yılsonu itibariyle mevduat bankalarında banka başına ortalama şube sayısı 316 olmuştur. Bu rakam kamusal sermayeli mevduat bankalarında 1.234 özel sermayeli mevduat bankalarında 459 yabancı sermayeli bankalarda ise 138'dir.

#### 4.2 Personel Sayısı

Aralık 2016 itibariyle mevduat bankaları ile kalkınma ve yatırım bankalarında toplam çalışan sayısı 196.699 kişi olmuştur. Bu rakam Temmuz-Eylül 2016 dönemine göre 1.020 kişi (yüzde 0, 5 oranında), 2015 yılsonuna göre ise 4.505 kişi (yüzde 2, 2 oranında) azalmıştır.

**Tablo 4.3: Ülkemizde 2015-2016 Yılları Personel Sayıları**

	Aralık 2015	Eylül 2016	Aralık 2016
<b>Mevduat Bankaları</b>	<b>195.838</b>	<b>192.410</b>	<b>191.363</b>
Kamu Bankaları	58.211	57.509	57.586
Özel Bankalar	74.756	74.097	73.742
Fondaki Bankalar	225	221	231
<b>Yabancı Bankalar</b>	<b>62.646</b>	<b>60.583</b>	<b>59.804</b>
<b>Kalkınma ve Yatırım Bankaları</b>	<b>5.366</b>	<b>5.309</b>	<b>5.336</b>
<b>Toplam</b>	<b>201.204</b>	<b>197.719</b>	<b>196.699</b>

Kaynak: Türkiye Bankalar Birliği İstatistikleri, Mart 2017

2016 Aralık dönemi itibariyle, personelin % 29'u kamusal sermayeli mevduat bankaları, % 37'si özel sermayeli mevduat bankaları, %31'i yabancı sermayeli mevduat bankaları ve % 3'ü ise kalkınma ve yatırım bankaları tarafından istihdam edilmiştir.



## **5. TÜRKİYE HALKBANKASI İSTANBUL 3. BÖLGE KOORDİNATÖRÜ HAKAN OYARKILIÇGİL'LE YAPILAN GÖRÜŞME**

*Kısaca kendinizi tanıtır mısınız?*

1972 yılı Tokat Turhal doğumluyum. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi mezunuyum. 1996 yılında başladığım bankacılık mesleğimi halen İstanbul 3. Bölge Koordinatörü olarak sürdürmekteyim.

*Ülkemizde bankacılık tarihinin önemli kilometre taşları hangi olaylar olmuştur?*

Ülkemizde 2001 yılının Şubat ayında yaşanan ekonomik kriz, beklenmeyen ölçüde ekonomik daralmaya neden olmasının yanı sıra, ülkemizin orta vadeli perspektifini değiştiren yeni koşulları da sağlamıştır. Yapılan tüm yasal düzenlemeler, kurulan özerk kurum, kurullar sektörün çalışma koşullarını baştan aşağı değiştirmiş, Türk bankacılık sektörü farklı bir yapıya

bürünmüştür.

*Ülkemizde bankacılık tarihinin önemli kişileri kimlerdir, bu kişiler ne gibi katkılar ve etkiler oluşturmuşlardır?*

Yakın tarihimize bakıldığında, Merkez Bankası, BDDK, Türkiye Bankalar Birliği, Kamu Bankaları gibi kurumlara yöneticiler atanmıştır. Bu değerli yöneticilerimizin bankamıza ve bankacılık sektörüne katkıları büyüktür.

*Türkiye'deki bankacılık sistemi hangi büyük krizleri yaşamıştır? Bu krizlerin genel nedenleri nelerdir?*

Yaşanılan en büyük kriz 2001 krizidir.

Türkiye'de 2000 yılı Kasım ayından itibaren başlayan, 2001 yılı Şubat ayında patlak veren krizin oluşmasının nedenleri; Türk Lirasının anormal ölçülerde değerlenmesi, cari işlemler açığının kritik sınırların üzerine çıkması, mali piyasalarda baş gösteren sermaye yetersizliği, açık pozisyonlar, kamu bankalarının görev zararlarının büyük olması, bütün bunlara bağlı olarak, özellikle mali piyasaların taşıdığı kur ve faiz riskinin artmasıdır.

*Krizlerle tekrar karşılaşılmaması için getirilen çözümler nelerdir? Denetim ve gözetimlerin bu kapsamda rolleri bulunmakta mıdır?*

IMF ile imzalanan anlaşmalar dahilinde yapılan yasal düzenlemeler ve Dünya Bankasının verdiği krediler üretimdeki düşüşün kontrol altına alınmasını sağlamıştır. Bunlar ekonomik krizi atlatma aşamasında güven veren gelişmelerdir. Yapılan yasal düzenlemeyle Merkez Bankası'na para istikrarını sağlamak ve araç bağımsızlığının sağlanması, ülkemizin makro politikalarının tasarlama metotlarına zenginlik katmıştır. Sektörde gerçekleştirilen düzenleme, gözetim ve denetim çerçevesini güçlendirmiş, Bankacılık sistemini daha etkili ve rekabete dayalı bir yapıya kavuşturmuş, sektörün dayanıklılığını arttırmış ve sektöre güveni sağlayan kanuni ve kurumsal yeniliklerin yapılmasında önemli aşamalar gerçekleştirilmiştir.

*Türkiye Bankacılık sektörü olgunluk düzeyine ulaşabilmiş midir? Dünyanın gelişmiş bankacılık sistemleri ile kıyaslandığında sektörümüzü nasıl bir konumda görmektesiniz? Bu doğrultuda atılmasını önereceğiniz adımlar var mıdır?*

Türk Bankacılık Sektörünün, çağdaş bankacılığın gereklerini yerine getirdiğini, güçlü sermaye yapısına sahip olduğunu, özerk ve etkin düzenleyici ve denetleyici kurumlar gözetiminde bulunduğunu ve her geçen gün gelişmeye devam ettiğini söyleyebiliriz.

Ülkemizde Bankacılık Sektöründe gelişmiş dünya ülkelerinde sunulan tüm bankacılık iş, işlem ve hizmetlerinin tamamı gerçek ve tüzel kişilere sunulmaktadır. Sektördeki finansal büyüklükler her geçen gün artmaktadır.

AB ülkeleri ile kıyaslandığında Türk Bankacılık Sektörünün büyüme potansiyelinin çok

yüksek olduğu ve bu oranın gayri safi yurt içi hâsılanın artmasıyla beraber daha da yukarılara çıkabileceği görülmektedir.

*Bir bankanın rakipleri arasından günümüz şartlarında başarılı bir performans sergileyerek sıyrılabilmesi için nasıl bir yol izlemesi gerekir? Bu konuda personelin, teknolojinin ve inovatif hizmetlerin rolleri nelerdir?*

Müşteri ihtiyaçlarının doğru olarak belirlenerek müşteri memnuniyeti odaklı yeni ürünlerin geliştirilmesi, piyasalardaki gelişmelerin izlenmesi, mevcut ürünlerin iyileştirilmesi ve yeni ürünler geliştirerek, piyasa koşullarında rekabetçi pozisyonunun sürdürülebilir olması belirli bir öneme sahip unsurlardır.

*Türkiye’de 2017 yılı bankacılık sektörünün beklentileri nelerdir?*

Bankacılık sektörünün 2016’da faizlerdeki düşüş, bazı aktiflerin satılması, ücret ve komisyonlarla ilgili geri ödemelerin azalması gibi tek seferlik gelirlerin etkisi ile %44 kâr artışı sağlanmıştır. 2017 yılında da bankacılık sektörü finansal istikrarın sürdürülmesi ve büyümeye destek olmaya tüm çabasıyla devam edecektir. 2017 yılı için sektörde büyüme beklentisi ortalama olarak; kredide %15, toplam aktifte %13, mevduatta %13, özkaynakta %12’dir. Kaynak maliyetinin düşürülmesi, kredi faizlerinin düşmesi için önemli olacaktır.

*2017 yılında bankanızın vizyonu ve misyonu hakkında bilgi verebilir misiniz?*

Bankamızın vizyonu, dünya çapında bankacılığın tüm şartlarını uygulayan, bireysel bankacılık hizmetlerinde güçlü ve ülkemizin lider KOBİ bankası olmaktır.

Misyonumuz ise, üstlendiği sosyal sorumluluk ve yüksek görev bilinci içinde, bankacılık hizmetlerinin tamamını etkin bir şekilde yerine getirerek , müşterilerine, hisse sahiplerine ve personeline sürekli katma değer sağlamak, bankacılık sektörünün ve sermaye piyasalarının gelişimine katkılı olmak , ülkemizde ve evrensel bankacılıkta saygın bir konuma ulaşmaktır.

*Dünyada genel bir kriz hakim, Türkiye’nin şuan ki durumunu nasıl değerlendiriyorsunuz? Krizin etkilerini azaltmak için ne yapılabilir?*

Dünyada sadece ekonomik anlamda değil siyasal anlamda da ciddi sıkıntılar söz konusudur. Bu iki sistemi ise birbirinden ayrı düşünmek çok doğru değildir. Ülkemiz güçlü mali disiplini, dinamik işgücü, jeopolitik ve jeoekonomik fırsatları ve istikrarlı yönetimi ile kısa ve orta vadede güçlü konumunu sürdüreceğine olan inancım tamdır.

*Halk bankası olarak yapmış olduğunuz sosyal çalışmalar nelerdir? Desteklediğiniz sosyal sorumluluk projeleri var mıdır?*

Türkiye’de ekonomik gelişimini desteklemek ve sınaî üretimin sürekliliğine fayda sağlamak için kurum çalışanlarıyla ve tüm müşterileriyle iş birliği içinde kurumsal yönetim, çevre, iş sağlığı ve güvenliği konularında yeni projeler üreterek bunları uygulamak bankamızın

sosyal sorumluluk anlayışının temel ilkelerini oluşturmaktadır.

*Ülkemizde dijital bankacılık gelişimi hakkında düşünceleriniz nelerdir?*

Dijital bankacılığın ülkemizde uygulanmaya başlamasıyla beraber hızlı bir şekilde tercih edilmesinin sebebi, bankacılık işlemlerinin daha hızlı gerçekleştirilmesinin yanı sıra giderlerin önemli ölçüde düşmesidir. Uygulanmaya başlanan bu sistem sağladığı avantajlarla birlikte bankalar arasındaki rekabetin de artmasını sağlamıştır. Bu rekabet çerçevesinde bankalar peş peşe şubesiz bankacılık hizmetlerini devreye sokarak tanıtımlarını yapmaya başlamışlardır.

*Bankacılık sektöründe çalışmanın avantajları veya getirdiği zorluklar nelerdir?*

Kurumsal kimlik, kariyer planlamasında şeffaflık, özlük hakları ilk akla gelen avantajları. Hizmet sektöründe çalışıyor olmamız; yoğun iş temposu, stres, hedef baskısı gibi zorlukları da beraberinde getirmektedir.

*Bankanızda işe alım süreçleri nelerdir? Kullandığınız yetenek testleri ya da özel sınavlar var mı?*

Bankamızda işe alımlar öncelikli olarak sınav ile yapılmaktadır. Sınavda başarılı olan kişiler mülakata davet edilerek süreç tamamlanmaktadır.

*Bankanızda uygulanan performans sistemi hakkında bilgi verebilir misiniz?*

Hedef odaklı performans sistemi uygulanmaktadır.

*Personelin işteki verimliliğini arttırmanın yolları sizce neler olabilir? Prim bu konuda yeterli bir çözüm müdür?*

Personelin verimli çalışmasını sağlayabilmek için her şeyden önce düşük verimle çalışan kişileri, ve personelin verim düşüklüğünün nedenlerini tespit etmemiz gerekir. Bu tespiti yapabilmek için de personelin performansını ölçebilmemiz şarttır. Tabii ki prim sistemi, çalışanı motive eden bir unsurdur.

*Bankacılık sektöründeki mevcut rekabetten kaynaklı stresten uzaklaşabilmek amacıyla geliştirdiğiniz hobileriniz var mı?*

Kitap okumak bu stresin atılması anlamında önemli katkılar sağlamaktadır.

*Bankanızda personelin eğitim ve geliştirme programları nasıl işlemektedir.*

Bankamız personel eğitimine büyük önem vermektedir. Gerek bilgisayarda online alınan eğitimler gerekse Silivri ve Sefaköy'de bulunan eğitim merkezlerimizde, ihtiyaç doğrultusunda düzenli olarak eğitimler düzenlenmektedir.

*Bankacılık günümüzde özellikle halk arasında saygınlığını yitirmeye başlayan bir meslek grubunun içine girmiş durumda. Sizce Türkiye'de etik değerler gözetilerek bir bankacılık anlayışlı hayata geçirilebilir mi?*

Ben bu saygınlık zedelenmesine katılmıyorum. Günümüzde finansal işlemlerin ve ekonomideki döngünün ilerlemesi için kritik olan bu sektör, gelecekte de önemini saygın bir şekilde koruyacaktır.

*Personelin piyasaya ve üstlerinde oluşan baskıya göre hak ettikleri ücretleri aldıklarını düşünüyor musunuz? Bu konuda yurt dışı ile ücret kıyaslaması yapabilir misiniz? Ücrete bazı telafi paketlerinin eklenmesi ve eğitimler aldırması konularını da kapsayacak genel bir değerlendirme yapmanızı rica ederiz.*

Burada yorum yapabilmem için yurtdışı muadillerimizin maddi haklarına dair konular ile ilgili detay bilgi sahibi olmak gerekmektedir. Bu hususa dair bir araştırmam ve ulaştığım veriler olmadığı için kıyaslama yapmam pek mümkün değildir. Genel olarak Bankacılık sektöründe istihdam edilen insanların diğer sektörlerle kıyasla ücretlerinin daha iyi olması, yapılan işin mahiyeti ve riski münasebetiyle olağan bir durumdur.

## 6. ALTERNATİFBANK ESENTEPE ŞUBE MÜDÜRÜ AYSUHAN ÇAPRAZ'LA YAPILAN GÖRÜŞME

*Kısaca kendinizi tanıtır mısınız?*

1979 doğumluyum, 2001 yılında İÜ İşletme Fakültesinden mezun olduktan sonra İÜ İşletme İktisadı Enstitüsü İngilizce İşletme Bölümünü bitirdim. 2002 yılında TEB de ticari bankacılık alanında şubede MT olarak iş hayatına başladım, 2004 yılında 11 yıl sürecek Finansbank serüvenim başladı. Bölge, şube ve genel müdürlükte ticari bankacılık alanında komite destek ve proje ekiplerinde görev aldım. 2011 yılında Finansbank'ta ilk şube müdürlüğüne atandım Fındıkzade ve Ortaklar Caddesi Şubeleri müdürlüklerinden sonra son 1,5 yıldır da Abank ta Esentepe Şubede şube müdürü olarak görevime devam etmekteyim. Evliyim ve Ege adında 4 yaşında bir oğlum var.

*Ülkemizde bankacılık tarihinin önemli kilometre taşları hangi olaylar olmuştur?*

Serbest piyasa ekonomisine geçilmesi, ekonominin dışa hızla açılması, BDDK'nın kurulması, uluslararası standartlarda çalışmayı amaçlayan basel kriterlerinin gelişi, fona devrolan bankaların varlığı ve sonrasındaki önlemler vb.

*Ülkemiz bankacılık tarihinin önemli kişileri kimlerdir, bu kişiler ne gibi katkılar ve etkiler oluşturmuşlardır?*

Tartışmasız bana göre Hüsnü Özyeğin bir bankacılık duayeni, kendisi müthiş bir deha, yakından tanışmış olmaktan dolayı kendimi şanslı hissettiğim ve bir zamanlar personeli olarak çalışmaktan mutluluk ve gurur duyduğum bir şahıs. Bankacılığı iyi bilmenin yanında piyasayı, sektörü ve müşteriyi ve iyi bilen birisi.

İkinci olarak Akın Öngör'ü sayabilirim, kendisi Garanti Bankası'nın eski genel müdürü ve Garanti Bankası'ndaki değişimin ve gelişimin öncülerinden. Kitabı "Benden Sonra Devam" ı okuduğumda çok etkilenmişim.



*Türkiye'deki bankacılık sistemi hangi büyük krizleri yaşamıştır? Bu krizlerinin genel nedenleri nelerdir?*

Bankacılığa 2002 yılında başladım ve dolayısıyla kendi yaşadığım ve etkilendiklerimi söylemek en doğrusu sanırım. Bunlardan ilki 2001 krizi olarak adlandırılan ve bu krizden 1,5 yıl sonrasında sektöre başlamış biri olarak etkisini hissettiğim krizdir. Sonrasında sadece Türkiye'yi değil tüm dünyayı saran 2008 krizini söyleyebilirim.

*Krizlerle tekrar karşılaşılmaması için getirilen çözümler nelerdir? Denetim ve gözetimlerin bu kapsamda rolleri bulunmakta mıdır?*

Denetim ve gözetimlerin rolleri bulunmakta ancak yeterli değildir. Düzenleme faaliyetleri esastır.

*Türkiye Bankacılık Sektörü olgunluk düzeyine ulaşabilmiş midir? Dünyanın gelişmiş bankacılık sistemleri ile kıyasladığımızda sektörümüzü nasıl bir konumda görmektesiniz? Bu doğrultuda atılmasını önereceğiniz adımlar var mıdır?*

Bu soruyu birçok açıdan değerlendirebiliriz; sermaye yeterliliği açısından, teknolojik gelişim açısından, risk yönetimi açısından vb.

1980 sonrası dışa açılan ekonomik yapı ile birlikte sektörümüzdeki bankaların gelişimi ve büyümesi çok hızlı olmuştur. Fakat bu diğer taraftan bir takım düzenleyici faaliyetleri gerektirmiştir. Yabancı bankaların da sektöre girmesiyle hem rekabet artmış hem de teknolojik ivmelenme sağlanmıştır. Özellikle teknolojik açıdan birçok dünya ülkesi ile yarışabilir hale gelen bankacılığın sermaye tabanının daha da güçlenmesi ve risk yönetimi açısından biraz daha zamana ihtiyacı olduğunu düşünüyorum.

*Bir bankanın rakipleri arasından günümüz şartlarında başarılı bir performans sergileyerek sıyrılabilmesi için nasıl bir yol izlemesi gerekir? Bu konuda personelin, teknolojinin ve inovatif hizmetlerin rolleri nelerdir?*

Teknolojik adımlar, bankalararası ciddi bir fark yaratıyor. Sektörün teknolojik anlamdaki gelişimi inkar edilemez düzeyde, hal böyle olunca teknolojiye yatırım yapanlar diğerlerine kıyasla büyük fark yaratıyor. Ama günümüz Türkiye'sinde hala kişisel ilişki ve becerilerin etkin olduğu ve müşteri bağımlılığı yaratan pek çok durum var. Dolayısıyla başarılı performans için; personel kalitesi ve teknolojik inovasyon vazgeçilemez sanırım.

*Türkiye'de 2018 yılı bankacılık sektörünün beklentileri nelerdir?*

Bence verimlilik ve maliyet esaslı çalışmak ana gündem maddesi olacak ve müşterini tanı ilkesiyle birlikte doğru bir aktif kalitesi yaratmak da öncelikli olacak. Güçlü sermaye tabanı olan bankalar da öne çıkacak diye düşünüyorum.

*2018 yılında bankanızın vizyonu ve misyonu hakkında bilgi verebilir misiniz?*

Abank olarak vizyonumuz; Evrensel standartlarda çözüm merkezli hizmet prensibi ile müşterilerimizin tercih ettiği bankalar arasında ilk sırada yer almaktır.

Misyonumuz ise yenilikçi vizyonumuzla Kurumsal, Ticari ve Bireysel Bankacılık alanlarında öne çıkarak; teknolojik altyapımız, operasyonel mükemmellik standartlarımız ve odaklı bankacılık anlayışımızla müşterilerimizin ihtiyaç duydukları her an yanlarında olmak, hedefleri ve iş stratejilerine ulaşmaları için özel çözümler üretmektir.

*Dünyada genel bir kriz hakim, Türkiye'nin şuan ki durumunu nasıl değerlendiriyorsunuz? Krizin etkilerini azaltmak için ne yapılabilir?*

Evet kesinlikle kendi ülkemizin iç dinamikleri haricinde bizi etkileyen dış faktörler de oldukça fazla. Tüm dünyada hem siyasi hem de ekonomik çalkantılar yaşanmakta. Bu da ülkemizin iç dengelerine ufak tefek hasarlar vermekte. Fakat yine de Türkiye, güçlü bir ülke ve son yıllardaki tüm ekonomik krizlerden bir şekilde sıyrılabilmiş durumda.

*Alternatifbank olarak yapmış olduğunuz sosyal çalışmalar nelerdir? Desteklediğiniz sosyal sorumluluk projeleri var mıdır?*

*Ülkemizde dijital bankacılık gelişimi hakkında düşünceleriniz nelerdir?*

Çok hızlı gelişmekte ve büyümekte.

*Bankacılık sektöründe çalışmanın avantajları veya getirdiği zorluklar nelerdir?*

Kurumsal yapıda çalışmak avantaj ama yanısıra yoğun rekabet ortamı zorlayıcı. Alt ve orta kademe çalışanlar açısından ücret, beklenen düzeyin altında yer almakta olup çalışanların kendine ayırdığı zaman çok sınırlı.

*Bankanızda işe alım süreçleri nelerdir? Kullandığınız yetenek testleri ya da özel sınavlar var mı?*

Yeni mezunlar için yapılan özel sınavlar sözkonusu bildiğim kadarıyla. Fakat yeni mezun harici çalışanların alım süreçlerinde sıralam, işe alınacak birimin süzgecinden geçip sonrasında işkolları ve insan kaynakları birimi devreye girmekte.

*Bankanızda uygulanan performans sistemi hakkında bilgi verebilir misiniz?*

Performans sistemimizde iş hedefi kartının yanında yetkinlik kartı da bulunmakta olup değerlendirme ikisi üzerinden yapılmakta. Yani verilen hedeflerin ne kadar yerine getirildiği değerlendirme konusu iken önceliklerimiz, liderlik özelliklerimiz, farklı bakış açılarına sahip olmamız ve ekibimizin gelişimine sağladığımız faydalar da değerlendirme konusu içinde yer almakta. Sayısal hedefler dışında davranış biçimlerimiz ve ekip olmaya yatkınlığımız son derece önem kazanmakta.

*Personelin işteki verimliliğini arttırmanın yolları sizce neler olabilir? Prim bu konuda yeterli bir çözüm müdür?*

Parasal faydalardan daha fazlası bence mutlaka motive bir keyifli bir çalışma ortamına sahip olmaktan geçiyor. İşte geçen zamanın verimli kullanılması ile birlikte mesai saatlerinin uzamaması da önemli bir verimliliği arttırıcı etken. Çalışanlar açısından başarının hem maddi hem de manevi anlamda takdiridir en hızlı yol.

*Bankacılık sektöründeki mevcut rekabetten kaynaklı stresten uzaklaşabilmek amacıyla geliştirdiğiniz hobileriniz var mı?*

En büyük hobim; 4 yaşındaki oğlumla oynamak, onunla vakit geçirmek, mümkün olduğu kadar doğada ve temiz havada olmak. Gezmeyi seven bir aile olarak eşim ve oğlumla birlikte hep gezilecek yeni yerler ve yemekler keşfetmek.

*Bankanızda personelin eğitim ve geliştirme programları nasıl işlemektedir?*

Bankamızda özellikle intranet üzerinden çok fazla eğitim verilmekte olup bunlar akıcı ve de akılda kalıcı şekilde yönetilmekte. Ayrıca sadece bankacılıktaki temel eğitimler harici isteyenler için extra kendilerine birşeyler katabilecekleri sosyal tarafı güçlendirmeye yönelik eğitimler de planlanmakta.

Şube müdürü ve üzeri ünvandaki yöneticiler için Liderlik Atölyesi eğitimi verilmekte olup bu eğitimle yöneticilerin liderlik tarzlarını geliştirirken birlikte çalıştıkları takım arkadaşlarını daha iyi tanıma, kendi liderlik tarzlarını geliştirme ve yönetmede kritik faktörleri belirleme gibi konu başlıkları amaçlanmaktadır.

*Bankacılık günümüzde özellikle halk arasında saygınlığını yitirmeye başlayan bir meslek grubunun içine girmiş durumda. Sizce Türkiye’de etik değerler gözetilerek bir bankacılık anlayışı hayata geçirilebilir mi?*

Bankalararası yüksek rekabet bazen gerçekten birbirimize zarar verebilmekte ☺ Önemli olan etik değerlerin gözetiminden daha çok tüm personelin aynı bakış açısıyla bakabilmesidir. Bunu da banka yönetimlerinin sahadaki personele aşılması gerekmekte. Kar odaklı bankacılık yapılırken müşteriye de gözardı etmemek gerektiği bu sektörün müşteriyle bir kez değil uzun süreler birlikte iş yapacağı bilinci aşılmalıdır.

*Personelin piyasaya ve üstlerinde oluşan baskıya göre hak ettikleri ücretleri aldıklarını düşünüyor musunuz? Bu konuda yurt dışı ile ücret kıyaslaması yapabilir misiniz? Ücrete bazı telafi paketlerinin eklenmesi ve eğitimler aldırılması konularını da kapsayacak genel bir değerlendirme yapmanızı rica ediyoruz.*

Bankacılık sektörünün ücretleri yeterince iyi değil, rekabet ve artan hedef baskısı da bu ücretin karşılığında çalışanı iyice mutsuz kılmakta. Özellikle ülkemizde bankacılık sistemi yıpratıcı bir

meslek grubu içerisinde yer almakta, gerçi bir takım düzenlemelerle fazla mesailerin önüne geçilmeye başlandı fakat yine de sektörün çalışanlarında genel olarak mutsuz bir hava hakim. Bunun önüne geçmek sadece ücretle değil, ilave sosyal haklar ve daha düzenli mesai saatleri ile mümkün olabilecektir. Son günlerin moda tabiriyle mobing ve benzeri baskıların tüm çalışanları tehdit ettiği bir sektör haline gelen bankacılığın yurtdışı bacağına buradakinden uzak bir anlayış hakim görüşümdedir. Özellikle Avrupa’da mesai saatlerinin son derece keskin hatlarla belli olduğu, müşterilerin şubelere gelerek değil mobil sistemler üzerinden ağırlıklı işini hallettiği bir gerçek ve yanısıra özellikle üst yönetim haricinde ücret politikalarının bizdekenden çok daha avantajlı olduğu da bilinmekte.



## **7. SONUÇ VE ÖNERİLER**

Finansal sistemin alt unsurlarından biri olan bankacılık sektörü; ekonomik alanda faaliyet gösteren işletmelerin finansman ihtiyacını karşılayarak ve mevduat sahiplerine aracılık yaparak,

yapılacak olan yatırımlara katkı sağlamakla birlikte ekonomik istikrarın sürmesinde de etkili bir rol oynamaktadır.

Ülkemizde Cumhuriyetin kurulmasıyla birlikte gelişmeye başlayan bankacılık sektörü farklı dönemlerde siyasi ve ekonomik alanda uygulanan yanlış politikalar sonucu ortaya çıkan ekonomik krizlerden derinden etkilenmiştir.

2000’li yılların başından itibaren değişen rekabet şartlarına uyum sağlayabilmek için, verdiği hizmet çeşitlerini arttırarak mevduat hesapları, çek işlemleri, yatırım fonu ve repo gibi hizmetlere ilave olarak kredi kullanımı, fatura ödemeleri ve sigortacılık işlemleri gibi pazarlama ve müşteri ağırlıklı hizmet yöntemlerini uygulamaya başlamıştır. Verilen hizmetin pazarlama ve müşteri ağırlıklı olması iletişimin sağlanabilmesi, müşteri memnuniyeti ve verim alınabilmesi açısından sektör içinde özellikle ikili ilişkilerde yetenekli, ikna kabiliyeti fazla, kalifiye personel ihtiyacını yükseltmiştir.

Bankacılık sektöründe uzmanlaşmış, kamu bankasında görevli Sayın OYARKILIÇGİL ve özel bankada çalışan Sayın ÇAPRAZ’la bankacılık üzerine yapılan görüşmelerde serbest piyasa ekonomisine geçişin, yapılan yasal düzenlemelerin, ekonominin dışa açılmasının ve BDDK’nın kurulmasının bankacılık sektörünün gelişiminde etkili olduğu, teknolojiye yatırım yapan bankaların, yapmayan bankalara gelişim açısından fark attığı, değişen hizmet anlayışına bağlı olarak kaliteli personel ve teknolojik inovasyonun sektörde önem arz ettiği, sektörün sıkıntılarının personele yapılan hedef baskıları, personelin kendine ayırabildiği zamanın azlığı, Avrupa’ya kıyasla ücretlerin düşük oluşu, iş yoğunluğu açısından değerlendirildiğinde; Avrupa’da mobil ve internet sistemlerinin daha yaygın oluşu ve mevduat sahiplerinin işlemlerini internet ve mobil sistemler aracılığıyla yaparak, şubelerde olan iş yoğunluğu ve maliyetleri düşürdüğü fakat ülkemizde mobil bankacılığın hala sadece belli bir kesim tarafından kullanıldığı, banka müşterilerinin ağırlıklı olarak şube bankacılığını tercih ettiği bu durumun şubelerin iş yükünü ve bankacılık maliyetlerini arttırdığı belirtilmiştir.

Literatür ve görüşmede sorulan sorulara verilen cevaplar karşılaştırıldığında, verilen cevapların bankacılık sektörünün literatürde yer alan gelişme sürecini destekler nitelikte olduğu görülmüştür.

Görüşmelerde sorulan sorulara verilen cevaplar doğrultusunda, kamu bankası olan Halkbank ve özel banka olan Alternatifbank iş hacmi, personele verilen eğitim, personelin sorunları, verilen ücretler, işe alım süreci ve personelin verimliliği gibi konularda mukayese edildiğinde; iş hacmi ve personelin ücretlendirme sisteminde farklılıklar olmakla birlikte işe alım süreci, personele verilen eğitim, personelin karşılaştığı sorunlar ve personel verimliliğinin performans sistemine dayalı olarak ölçülmesi gibi konularda kamu ve özel bankalar arasında benzerlik

bulunduğu anlaşılmıştır.

Önümüzdeki yıllarda banka müşterilerini internet ve mobil bankacılığını kullanmaya yönlendirebilmek amacıyla teknolojik yatırımlara ağırlık verilerek sanal ortamda yapılan dolandırıcılıkların önüne geçilmesi, personelin müşterileri şubesiz bankacılığa yönlendirmek üzere eğitilmesi, sektördeki maliyetleri azaltmakla birlikte personelin iş yükünde azalmasını sağlayacaktır.

Personelin düzenli mesai saatleri içinde çalışması, maliyetler düşeceği için ücretler üzerinde yapılacak olan pozitif düzenlemeler ve performans baskısının azaltılması çalışanların kendisine daha fazla zaman ayırarak sosyalleşmesini, ihtiyaçlarını daha kolay karşılamasını, motivasyonunun yükselmesini ve aidiyet bağının güçlenmesini sağlayarak iş verimini arttıracadı düşünölmektedir.

## KAYNAKÇA

### *Kıtaplar*

Afşar, M. (2004), *Finansal Küreselleşme ve Türk Bankacılık Krizleri Üzerine Etkisi*, Eskişehir, T.C. Anadolu Üniv. Yayınları.

Chemers, M. (1997), *An Integrative Theory of Leadership*. New Jersey, USA: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers

Çolak F. (2001), *Türk Bankacılık Sektöründe Kriz*, İstanbul, Nobel Yayın Dağıtım. s.12-24.

Dura C. ve Atik H. (2002), *Bilgi Toplumu Bilgi Ekonomisi Ve Türkiye*, İstanbul, Literatür Yayınları.

Eğilmez M. (2009), *Küresel Finans Krizi*, İstanbul, Remzi Kitapevi.

Günel, M. (2012), *Para Banka ve Finansal Sistem*, Ankara, Berikan Yayıncılık, s.172-221.

Günel, M. (2007), *Ekonomi Nereye Gidiyor*, Ankara, Berikan Yayıncılık, s.36-50.

Kepenek Y. ve Yentürk N. (2005), *Türkiye Ekonomisi*, (18.b), İstanbul, Remzi Kitabevi.

Öztin AKGÜÇ. (2010), *Finansal Yönetim*, Avcıol Basım Yayım, İstanbul, s.69, 71.

Şahin H. (2009), *Türkiye Ekonomisi, Tarihsel Gelişimi ve Bugünkü Durumu*, Bursa, Ezgi Kitapevi.

Türkiye Bankalar Birliği (2015), *5411 Sayılı Bankacılık Kanunu*

Yalvaç F. (2009), *Bankacılık Terimleri Sözlüğü*, Ankara, ODTÜ Yayınevi.

Yıldırım O. (2014), *Türk Bankacılık Sistemi*, Ankara, Seçkin Yayıncılık. s.21-23. s.49-65.

## ***Sürelî Yayınlar***

Türkiye Bankalar Birliği, *Bankalarımız*, (Haziran 2004) **19** (1), 21- 36.

Emanet, H. 2007, EFQM Mükemmellik Modeli ile Kamu Sektöründe Özdeğerleme Çalışmaları Üzerine bir Saha Çalışması. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt **8**, Sayı 1.

İnce, M., Bedük, A. ve Aydoğan, E., (2004). Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, **11**, 423-446.

Leblebici, D. N. (2008). 21. Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Sayı: 32. Cilt: **1**. ss: 61-72.

Nawaz, M. M., (2010). Comparative Study of Full Range Leadership Model among Faculty Members in Public and Private Sector Higher Education Institutes and Universities, *International Journal of Business and Management*, **5** (4), 208-215.

Özgüler, M., (2002), The Roles of Supervisors in Modern Police Organizations. *Polis Bilimleri Dergisi*, **4** (3-4), 65-74.

Özsalmanlı, A. (2005). Türkiye’de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik. *Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, **13**, 137-147

Özüpek, M. N. ve Aktan, E., (2008). Konya Emniyet Müdürlüğü Örneği’nde İşgören Motivasyonu ve Liderlik İlişkisi. *Selçuk İletişim*, **5** (2), 68-79.

Podol, R., 1967, “Bir Yabancı Gözüyle Yirminci Yüzyıl Ortasında Türk Kamu Yöneticisi”, (Çev. Cahit Tutum), *Amme İdaresi Bülteni*, Sayı: **10**, 1967

Serinkan C., (2007). Günümüz Yönetim Dünyasında Önemli Bir Yeri Olan Liderlik Kavramı ve Liderlerin Özellikleri. *Türk İdare Dergisi*, 454(1), 19-36.

Şahin, A., (2005), “Kültürel Niteliklerimizin Türk Yönetmel Değerlerine Etkisi Ve Japon Z Teorisiyle Karşılaştırılması”, *Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Baran Ofset, Cilt: **7**, Sayı:1, s. 177-198.

Şahin, A., Temizel, H. 2007, Bilgi Toplumunun Örgütsel Ve Yönetmel Yapılar Üzerine Etkileri Bağlamında Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Anlayışı: Bir Anket Çalışması, *Maliye Dergisi*, Sayı **153**, Temmuz-Aralık 2007

Van Wart, M., 2003. Public-sector Leadership Theory: An Assessment. *Public Administration Review*, **63**(2), 214-228.

Webb, K. S., (2009). Creating Satisfied Employees in Christian Higher Education: Research on leadership competencies. *Christian Higher Education*, **8**, 18–31.



## ***Diğer Yayınlar***

Çoban F. “Finans 2020” <https://www.capital.com.tr/finans/bankacilik/finans-2020>  
(Erişim: 04.05.2017)

Dura C. “Ekonomik Kriz Nedir, Özellikleri Nelerdir, Nasıl Gelişir?”  
<http://www.21yyte.org/tr/yazi.aspx?ID=2392&kat=15>, (Erişim: 28.02.2017).

Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu Ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* www.e-sosder.com. Güz 2005. ss: 1-16.  
<http://www.esosder.com/dergi/1401-16.pdf>. e.t: 20.11.2017.

Türk Dil Kurumu, Güncel Türkçe Sözlük, 2017,  
[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.543fa7521d4291.43201631](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.543fa7521d4291.43201631) (Erişim Tarihi 25.03.2017)

Sümer G. “Türk Bankacılık Sektörünün Tarihsel Gelişimi ve AB Bankacılık Sektörü ile Karşılaştırılması”  
<http://iibfdergisi.gazi.edu.tr/index.php/iibfdergisi/article/view/1052>  
(Erişim: 28.03.2017)