

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ULUSLARARASI BANKACILIK VE FİNANS YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI

TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNÜN REKABET
YAPISI

Yüksek Lisans Tezi

Muhittin Kaan ERGÜL

1150Y75108

Danışman: Prof. Dr. Yusuf TUNA

İstanbul, Haziran 2014

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ONAY SAYFASI

Yüksek lisans öğrencisi Muhittin Kaan Ergül'ün "Türk Bankacılık Sektörünün Rekabet Yapısı" konulu tez çalışması jürimiz tarafından Uluslararası Bankacılık ve Finans Yüksek Lisans tezi olarak (oybirliği / ~~oyçokluğu~~) ile başarılı bulunmuştur.

Adı – Soyadı

İmza

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Yusuf TUNA

Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. U. Feriha Bešli

Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Hilal Ersoy

Y. Tuna

U. Feriha Bešli

Hilal Ersoy

Hazırlamış olduğum tez özgün bir çalışma olup YÖK ve İTİCU Lisansüstü Yönetmeliklerine uygun olarak hazırlanmıştır. Ayrıca, bu çalışmayı yaparken bilimsel etik kurallarına tamamıyla uyduğumu; yararlandığım tüm kaynakları gösterdiğimi ve hiçbir kaynaktan yaptığım ayrıntılı alıntı olmadığını beyan ederim. Bu tezin ihtiva ettiği tüm hususlar şahsi görüşüm olup İstanbul Ticaret Üniversitesinin resmi görüşünü yansıtmamaktadır.

İÇİNDEKİLER

ŞEKİL LİSTESİ	viii
TABLO LİSTESİ	ix
ÖZET	x
ABSTRACT	xi
KISALTMALAR	xii
GİRİŞ	1
I. BÖLÜM	2
1.1. Rekabet Kavramı.....	2
1.2. Rekabet Anlayışının Oluşumu	4
1.3. Rekabet, Ekonomik Büyüme ve Refah	5
1.4. Rekabet Hukuku.....	7
1.4.1. 4054 sayılı Kanun'un Kapsamı	7
1.4.2. İhlallere yönelik Yaptırımlar.....	8
1.4.3. Rekabeti Kısıtlayıcı Anlaşma, Uyumlu Eylem ve Kararlar	8
1.4.3.1. Anlaşmalar	9
1.4.3.1.1 Yatay Anlaşmalar.....	9
1.4.3.1.1.1 Fiyatlar ve Tedarik Koşulları	9
1.4.3.1.1.2 Dışlama	10
1.4.3.1.2. Dikey Anlaşmalar	10
1.4.3.1.2.1 Uyumlu Eylem	11
1.4.3.1.2.2. Teşebbüs Birliği Kararları.....	12
1.4.3.1.2.3. Muafiyet	12
1.5. Küreselleşen Yeni Rekabet	12
II. BÖLÜM	16
2. 1.Türkiye’de Bankacılık.....	16
2.1.1. Türkiye’de Banka Türlerini Belirleyen Faktörler	17

2.1.1.1. Fon Kabul Şekline Göre Bankalar	17
2.1.1.1.1. Doğrudan Fon Toplama (Mevduat Kabul Yetkisi).....	18
2.1.1.1.1.2. Dolaylı Fon Toplama	18
2.1.2. Faaliyetlerine Göre Bankalar	18
2.1.2.1. Uzman Bankalar.....	19
2.1.2.1.1. Niteliğine Göre Uzman Bankalar.....	19
2.1.2.1.2. Faaliyet Alanlarına Göre Uzman Bankalar	19
2.1.2.2. Evrensel Bankalar	19
2.1.3 Faaliyet Gösterilen Coğrafyaya Göre Bankalar	19
2.1.4 Tabi Olunan Düzenlemelere Göre Bankalar	19
2.1.5 Sermaye Yapılarına Göre Bankalar	20
2.1.5.1. Özel Sermayeli Ticari Bankalar	20
2.1.5.2. Kamusal Sermayeli Bankalar	21
2.1.5.3. Yabancı Sermayeli Bankalar.....	21
2.1.5.4. Müşterek Sermayeli Bankalar	22
2.2. Türkiye’de 1980 Sonrası Bankacılık Sektörü	23
2.3. Türkiye’de 2000 Sonrası Bankacılık Sektörü	25
2.3.1 2008 Mortgage Krizi.....	26
2.4. Krizlerin Dünya ve Türk Bankacılık Sektörü Üzerindeki Etkileri	27
2.5. Türkiye’de 2014 Sonrası Bankacılık Sektörüne Yön Verecek İtici Güçler.....	28
III. BÖLÜM.....	29
3. Bankacılık Sektöründe Rekabetin Genel Görünümü	29
3.1. Türk Bankacılık Sektöründe Risk Yönetimi	32
3.2. Türk Bankacılık Sektöründe Değer Yaratmak	33
3.2.2.1. İlişkiye Dayalı Pazarlamayla Müşteri Sadakati Kazanma	37
3.2.2.2. Veri Tabanlı Pazarlama.....	37
3.2.2.3. Yaşam Boyu Değer Yaratma	37

3.2.2.4. Alternatif Dağıtım Kanallarına Yönlendirme	37
3.2.2.5. CRM (Müşteri İlişkileri Yönetimi)	38
3.3. Rekabet Stratejisi Oluşturma.....	39
3.3.1. Kaplan ve Norton Strateji Haritaları	39
3.3.2. Porter Stratejileri	45
3.4. Kurumsal ve Bireysel Bankacılıkta Rekabet Üstünlüğü.....	48
SONUÇ.....	50
EKLER.....	53
KAYNAKÇA	60

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Küresel Rekabetin Elementleri	14
Şekil 2: Türkiye’de Bankacılık Türlerini Belirleyen Faktörler	17
Şekil 3: Faaliyetlerine Göre Banka Türleri	18
Şekil 4: Özel Sermayeli Ticari Bankalarda Yenilik Oluşturma Modeli	21
Şekil 5: Strateji Haritalarında Değer Ürütme.....	34
Şekil 6: BTMU Kuzey ve Güney Amerika Küresel Ortak Bankacılık İş Birimi’nin Strateji Haritası.....	41
Şekil 7: Finansbank A.Ş.’nin Strateji Haritası	44
Şekil 8: Sektördeki Rekabeti Etkileyen Güçler.....	46

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: 1980-2013 Yılları Arası Sektördeki Banka Sayısı ve Dağılımları	22
Tablo 2: Bayındırbank Çatısı Altında Birleştirilen Bankalar.....	53
Tablo 3: Kamu Bankasına Devredilen Bankalar.....	55
Tablo 4: İradi Tasfiye Sürecinde Olan Bankalar.....	55
Tablo 5: Doğrudan Satış Yapılan Bankalar	56
Tablo 6: İflas Tasfiyesi Sürecindeki Bankalar	57
Tablo 7: 2012-2013 Yıllarında Çağrı Merkezi İstatistikleri	58
Tablo 8: 2012-2013 Yıllarında İnternet Bankacılığı Kullanan Müşteri Sayısı	59

ÖZET

Bankalar ekonomik kalkınma ve refah ilişkisinde önemli rol oynayan aracı kurumlardır. Finansal kurum olan bankalar, tasarruf toplayarak, bu fonları üretim işletmelerine ve diğer bireysel tüketime kredi olarak aktarırlar. Kredi faizlerinde karlarını oluşturan bankalar, aynı zamanda üretim birimlerinin ihtiyaç duydukları sermayeyi sağlamış olurlar. Üretim, ekonomik kalkınma ve refah demektir. Bu yönden bankacılıkta rekabet son derece önemlidir. Sektördeki rekabetin anlaşılmasında faiz oranları önemli bir göstergedir.

Bankacılık sektöründe rekabet bankaları, müşteri ihtiyaç ve beklentilerine göre odaklamaya, ürün ve hizmet çeşitliliklerini arttırmaya ve kaliteyi yükseltmeye zorlamaktadır. Rekabetin ne düzeyde olduğu, ürün farklılaşmaları, reklamlar, satış sonrası hizmetler gibi faktörler tarafından belirlenmektedir. Günümüzde rekabette fark yaratan olmak, ancak farklı fikir ve düşüncelerle ortaya çıkmaktadır. Rekabet yapısının düzenli olarak çalışabilmesi de yasa koyucuların sektördeki düzeni dengede tutmaları sağlayan denetleme ve düzenlemelerle sağlanabilir. 2014 yılında bankaların öncelikli hedeflerinin, son düzenlemeler ve tüketiciyi koruma amaçlı yapılan kanunlar çerçevesinde, sermaye maliyetlerini ve öz kaynak karlılıklarını korumak amaçlı devrimci hareketler olması beklenmektedir.

Bankalar rekabet sürecinde başarı gösterip fark yaratabilmek için strateji haritaları oluşturmalıdırlar ve değerlerini buna göre belirlemelidirler. Değer yaratmak için bu stratejileri kullanmalıdırlar.

Rekabetçi bir piyasa içinde, her türlü yasal ve kurumsal alt yapının oluşturulduğu ve istikrarın sağlandığı bir ortamda; üretimde maksimum etkinliği destekleyen, tüketim ve üretim faktörlerinin istismarına imkan vermeden, toplumun refahını arttırmayı amaçlayan, piyasadaki ve teknolojideki değişimlere en hızlı biçimde cevap verebilen bir bankacılık yapısı, arzu edilen, istenen bir bankacılık yapısıdır

Anahtar Kelimeler: *Aracı kurum bankalar, ekonomik gelişme, rekabet.*

ABSTRACT

Banks play a critical role in between economic development and social welfare. Banks, as financial corporations, accept deposits from customers, raise capital from investors or lenders, and then use that money to make loans. Banks profit from the interest rates on loans, raise capital through the interest payments from the debt and for also provide capital for the production industries, manufacturing sectors. Production is the key to economic development and prosperity. In this respect, competition is crucial. One of the major indicators of banking system competition are the interest rates.

Competition in the banking sector, forces banks to focus on customer needs and expectations, also increase the variety of services and quality of the products. The level of competition is determined by elements like product differentiation, advertising and after-sales services. To create a difference in competition today is only made real by unique ideas. Maintaining the competitive structure to work regularly can only be achieved if legislators provide supervision and regulation needed to keep the sector in balance.

Concerning the final regulations and new laws on consumer protection, the primary objectives of the banks in 2014 would be revolutionary transactions in order to protect the capital costs and resources.

Banks are in the process of success and compete to create strategy maps the difference should establish and values should accordingly. They must use these strategies for creating value.

In a competitive market set up and in a condition which all sorts of legal and institutional structure is provided, the desired banking structure consists of supporting maximum activity in production and without allowing the abuse of producing and consumption factors, aiming to increase the prosperity of the society and changes in the market in the fastest manner.

Key Words: *Banking sector, economic development, competition.*

KISALTMALAR

AB : Avrupa Birliği

AR-GE : Arařtırma ve Geliştirme

a.g.e : Adı Geçen Eser

ATM : Automatic Teller Machine

BDDK : Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu

BIS : Bank for International Settlements

BMW : Bayerische Motoren Werke AG

BTMU : Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ

CRM : Customer Relationship Management

C. : Cilt

çev : Çeviren

DİBS : Devlet İç Borçlanma Senetleri

EFT : Elektronik Fon Tranferi

HSBC : Hong Kong and Shanghai Banking Corporation

IMF : International Monetary Fund

IVR : Interactive Voice Response

KOBİ: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler

SSK : Sosyal Sigortalar Kurumu

SGK : Sosyal Güvenlik Kurumu

s. : sayfa

S. : Sayı

SWIFT : Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication

TBB : Türkiye Bankalar Birliği

TCMB : Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası

TMSF : Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu

TSKB : Türkiye Sınai Kalkınma Bankası

WAP : Wireless Application Protocol

GİRİŞ

Türk Bankacılık Sisteminde rekabetin var oluşu refah ilişkisi bakımından önem arz etmektedir. Bankaların yapı ve uygulamalarında yeni kavram ve tekniklerin kullanımı artmaktadır. Bankaları yalnızca teknik çevrelerin talepleri çerçevesinde değerlendirmek doğru değildir. Türkiye’de bankalar çok hızlı değişen koşullar karşısında ve belirsizlikler içerisinde faaliyetlerini sürdürmektedirler. Bu değişim bir taraftan bankaları kendine uymaya ve yenilik yapmaya zorlarken diğer taraftan yoğun bir rekabetle karşı karşıya bırakmaktadır. Bu nedenle bankalar varlıklarını devam ettirebilmek için hem piyasa değişikliklerini öngörmek, hem de güçlü bir rekabet ortamında üstünlük sağlamak zorunda kalmaktadırlar. Yoğun rekabet içerisinde varlıklarını sürdürmek isteyen bankalar, kar elde etmenin yanı sıra, pazar içinde paylarını korumak için mevcut müşterilerini ellerinde tutmak, yeni müşteriler kazanmak ve kendi rekabet stratejilerini oluşturmalarıdır.

Bu kapsamda birinci bölümde rekabetin anlamına yer verilerek, oluşum süreci ve refah sürecine ilişkili olarak değinilmiş olup, buna dayalı olarak rekabet hukukundaki temel dayanaklara ve küreselleşen dünyada yeni rekabet anlayışına yer verilmiştir.

İkinci bölümde Türkiye’de Bankacılık Sisteminin genel görünümüne değinilerek, sistemdeki banka türleri ve bu türlerin oluşumunu destekleyen faktörlere ayrıntılı olarak değinilmiştir. Türk Bankacılık Sisteminde yaşanan gelişmeler ele alınmış ve somut verilerle ilişkilendirerek teorik bir çerçeve çizilmiştir.

Üçüncü bölümde, Bankacılık sektöründe rekabetin etkileri ilişkili olarak değerlendirilmiş olup sürdürülebilir bankacılık için uygulanan pazarlama stratejilerinden bahsedilmiştir. Bankacılıkta rekabetin genel görünümüne yıllar itibariyle gelişimine yer verilmiş, sektörün son durumu incelenmiş, rekabet stratejileri ve strateji haritaları oluşturulmuş, kurumsal ve bireysel bankacılık alanında değinilmiştir.

I. BÖLÜM

1.1. Rekabet Kavramı

Rekabet, günümüzün hakim ekonomik sistemi olan serbest pazar ekonomisinin temelidir. Bu sistemde rekabetten beklenen, kaynakların etkin kullanımını sağlayarak toplam refahın artmasıdır. Genel ekonomi için geçerli olan bu faydanın yanında tüketiciler açısından rekabet, daha düşük fiyat, yüksek kalite, çok sayıda seçenek ve yeni ürünler anlamına gelmektedir.

Rekabet kavramı, çok sayıda alıcı ve satıcının bulunduğu ve hiçbir şeyin tek başına piyasayı etkilemek gücüne sahip olmaması durumu ile ilgilidir. Modern ekonomi teorisine göre, bunun gerçekleşmediği durumlarda, örneğin Alman otomobil endüstrisinde BMW (Bayerische Motoren Werke AG), Mercedes-Benz şirketleri sektörün başını çeken firmalar olmalarına rağmen, üretim miktarları piyasadaki arza göre düşük olduğundan, aralarındaki rekabetten söz edilmemektedir. Aynı durum teşebbüslerin piyasada satış fiyatlarını belirlemesi, üretim kotalarını tespit durumunda da geçerlidir. Teşebbüsler rekabeti anlaşılarak kaldırmış, böylece rakip teşebbüs olma durumunu ortadan kaldırmamışlardır. Fark edilmedikçe anlaşmaya uymayarak kazanç elde etmeye çalışırlar. Anlaşma yoksa durumun farklı olmadığı ve aralarındaki ekonomik bağımlılığın rekabeti ortadan kaldırdığı ileri sürülmektedir.

Rekabet kavramı aynı alanda iş gören kişiler ve kuruluşlar tarafından en güçlü en başarılı olmak gibi hedeflere ulaşmada karşılıklı mücadele hali olarak açıklanabilir. Yerli bir firmanın yurt içi ya da yurt dışı piyasada uluslar arası rekabet gücüne sahip olması yerli ve yabancı firmalara kıyasla ürün fiyatı ve ürün kalitesi ve fiyat dışı unsurlar açısından gelecekte aynı durumda veya onlardan daha üstün olmasıdır.

Günlük yaşamda iş rekabetinin değişen çevre bilimi tarafından muazzam ölçüde etkilenen ve kendilerini yok olmanın eşiğine getiren dönüşümleri anlamaya çalışan ve bunları etkilemenin yollarını arayan çok sayıda şirketle karşılaşmaktadır.

Rekabet kendi arasında fiyat rekabet edilebilirliği ve fiyat dışı rekabet edilebilirlik olmak üzere ikiye ayrılır. Fiyat rekabet edilebilirliği; parasal ücretler, verimlilik ve döviz kurlarındaki değişimler tarafından belirlenen ve bunlardaki değişmelerin fiyatlara yansımaları sonucu oluşur. Maliyetlerini verimlilik artışı veya ucuz emek ile düşürebilen firmalar, piyasadaki mevcut firmalardan daha düşük fiyatlarda ürün satabilmekte ve rekabet gücü kazanabilmektedir.

Rekabet gücü, ülkelerin serbest ve yerleşmiş pazar koşullarında vatandaşların reel getirilerini arttırmaya çalışırken aynı anda ürettiği ürün ve hizmetlerini uluslararası pazarlara sunabilmesi ve başarılı olabilmesidir.¹ Rekabet; yönlendirme, kaynak dağılımı, yenilik ve teknolojik gelişme, uyum, gelir dağılımı ve kontrol fonksiyonlarına sahiptir. Yönlendirme fonksiyonu ile tüketici ihtiyaçlarına ve tercihlerine uygun mal ve hizmetlerin üretimi gerçekleştirilebilmekte; kaynak dağılımı ile üretim faktörlerinin en etkin üretim sürecinde kullanılması sağlanabilmekte; yenilik ve teknolojik gelişme fonksiyonu ile maliyetleri düşürücü üretim yöntemleri kullanılabilir ve piyasaya yeni ürünler sunulabilmektedir. Uyum fonksiyonu ile ekonomik dalgalanma dönemlerinde üretim programları ve kapasitelerin uyumlaştırılması sağlanabilmekte; gelir dağılımı fonksiyonu ile haksız kazancın önüne geçilmekte; kontrol fonksiyonu ile iktisadi karar birimlerinde oluşacak ekonomik gücün kontrolü sağlayabilmektedir. İlgili fonksiyonu yerine getiren rekabet, etkin, fonksiyonel veya başarı rekabet olarak nitelendirilir.

Rekabetçilik, bir ülkenin verimlilik düzeyini belirleyen kurumların, politikaların ve ilgili unsurların bütünü şeklinde tanımlanabilir.

Ülke kaynaklarının en etkin kullanımının sağlanması halinde, toplumsal refahın en üst seviyeye yükseleceği kabul edilmektedir. Piyasa ekonomisinde üretici karını maksimuma çıkarmayı, tüketicinin ise faydayı maksimum kılmayı amaçlamaktadır. Bu da rekabet ortamını doğurmaktadır. Rekabet, piyasa ekonomisinin olmazsa olmaz şartlarının başında gelir. Piyasa ekonomisi, piyasa aktörlerinin, piyasa dinamiklerine bağlı olarak serbestçe karar alabildikleri bir düzendir. Bu düzende serbestçe karar alabilen, fiyat politikalarını belirleyen ve alıcılarını serbestçe seçebilen teşebbüslerin

¹ Deniz Timurçin, "Türkiye'de Kobilerin Rekabet Gücü ve Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Kümelenmenin etkisi", 2010, (Çevrimiçi) http://www.smenetworking.gov.tr/userfiles/pdf/belgeler/akademik/deniz_timurcin_tez.pdf (Erişim TATarihi: 01.02.2014), s.46.

varlığını içermektedir. Böylelikle piyasada rekabet mümkün kılınmakta, bu düzenin olmadığı bir ortamda rekabetten bahsedilmesi mümkün olmamaktadır.

Toplumun refah seviyesindeki artış, serbest rekabet ortamının oluşmasıyla sağlanabilmektedir. Piyasada rekabetin olmasının diğer bir yararı da tüketici odaklı politikalar oluşturmaktır. Rekabetin bu gerekliliğinin yanı sıra bir ya da daha fazla teşebbüsün rekabeti kısıtlayarak meydana getirdikleri iktisadi güç, ekonomideki gelişmeyi engelleyebilir ve siyasi iktidarı etkileyebilir. Bu durumda gelir dağılımını olumsuz etkiler. Devlet bu noktada rekabeti koruyucu önlemlerle piyasaya müdahalede bulunur. Piyasadaki aktörlerin yarış içinde olmadıkları, rakip olarak birbirlerini görmedikleri zamanlarda, piyasa aktörlerinin bir araya gelmesini önleyecek bir mekanizma mevcut değildir.

1.2. Rekabet Anlayışının Oluşumu

Değişen koşullar karşısında işletmeler faaliyetlerini sürdürmektedir. İşletmeler bu koşullar içinde yenilik yapmak durumundadırlar çünkü yoğun bir rekabet ortamı içindedirler. İşletmeler kendilerine seçtikleri stratejiyle rekabet üstünlüğü yaratma gayretindedirler. Seçilen strateji, yeniliğe açık, çevre ile uyumlu ve rekabet üstünlüğü sağlayıcı bir strateji olmalıdır.

Rekabet bir bakıma yarış demektir. İşletmeler bu yarışın içinde fark yarattıkları ölçüde varlıklarını sürdürebilirler. Rekabet anlayışı kendi arasında doğal ve stratejik olmak üzere ikiye ayrılır. Doğal rekabet güçlü olanın ayakta kaldığı, stratejik rekabet ise işi sansa bırakmayan, rekabet ilişkilerini değiştirebilecek büyük adımlarla yoluna devam edebilme düşüncesiyle bağdaşır.²

Rekabette değişim olmazsa olmaz bir etmendir. Bir işletme düşük maliyetle ya da üründe farklılaşma yoluna giderek yani herhangi bir noktada yaptığı değişimle rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilir. Küreselleşen rekabet ortamında işletmeler ürün, rakip ve pazar gibi birçok alanda odaklanma konusunda pek çok zorlukla karşılaşmışlardır. Yirminci yüzyıl sonralarına gelindiğinde ise kalite tam anlamıyla odak noktası konumundadır. Yüksek kaliteyi ve düşük maliyeti gerçekleştiren

² James F., Moore, **Rekabetin Yeni Gerçekliği** (Z.Dicleli, Çev.). İstanbul: Anadolu Grubu Yayınları 3. (Orijinal çalışma basım tarihi 1996.), s. 43.

işletmeleri farklı kılan özellik sonuç alma olarak ortaya çıkmaktadır. Kaliteye yönelen işletmelerde, müşteri memnuniyeti ön planda olmakla beraber rekabet ve süreç yaklaşımları da fark yaratmaktadır.

Günümüzde uygulanan rekabet süreci önceki gelişmelerin tamamının içinde bulunduğu bir bütünden meydana gelmektedir. İşletmeler günümüzde sattıkları ürün ve verdikleri hizmetlerle tanınmaktadırlar. İşletme açısından sürdürülebilir olarak tercih edilme rekabet ortamında çok önemlidir. Rekabet avantajı sürdürülebilir olmadığına nerede rekabet ettiğiniz, nasıl rekabet ettiğinizin, nasıl kazandığının pek bir önemi olmamaktadır. Rekabette ön plana çıkmak öz yeterlilik yani diğer işletmelerden ayıran özel bilgi ve beceri ile mümkündür. Günümüzde rekabet müşteri etrafında şekillenmektedir. Bunu sağlamak içinde müşteri ilişkileri önem teşkil etmektedir. Müşterilerin istek ve beklentilerine en hızlı şekilde yanıt verilmesi sistemin olmazsa olmazı olarak görülmektedir.

1.3. Rekabet, Ekonomik Büyüme ve Refah

Tüketici egemenliği, kaynakların tüketiciler tarafından yönlendirilmesini böylelikle bir ülkede hangi malların ne kadar üretilip ne kadar tüketileceğinin karar verilmesini ifade etmektedir. Refah düzeyinin yükseltilmesi tüketici egemenliğinin en etkin biçimde yönetilmesine bağlı olmakla beraber kaynaklar tüketici ihtiyaçları için kullanılabilir. Bu durum ekonomik kaynakların israfını önleyecektir. Tüketici egemenliğinin sistem içerisindeki var olma koşulu rekabetçi piyasadan geçer. Tüketici egemen olmayan piyasalarda karar veren üreticilerdir. Rekabetçi piyasalarda ise üreticilerin yerini öngörü ve hesap birimleri alır. Tüketici odaklı yarış, güçlü teşebbüslerinde ortaya çıkmasına imkân tanır³.

Rekabetçi sistem, tüketiciler için daha fazla mal ve hizmet, daha düşük fiyat ve daha yüksek kalite demektir. Rekabetin ortadan kaldırılması bireyin özgürlüğünü ortadan kaldırmaya yönelik bir harekettir. Rekabet ihlalleri değişik mal ve hizmet gruplarına tüketicilerin kolayca ulaşabilmesini ortadan kaldıracaktır. Tüketicilerde böyle bir

³ a.g.e., s.70

piyasada adil olmayan fiyatlarla ve uzun zaman bekleme durumlarıyla karşı karşıya kalacaktır.⁴

Rekabet ve ekonomik büyüme arasındaki ilişki etkinliğe dayanır. Yerel bankaların etkinliği kendi içlerinde rekabetin izin verilmesine olduğu kadar yabancı bankalarında kendi aralarında rekabetçi olmalarına bağlıdır. Böyle ortamlarda daha olumlu sonuçlar gözlenmektedir.

Ekonomik büyüme, finansal kurumların tasarrufları toplayarak bunları işletmelere kredi olarak aktarma dönüşümünden etkilenir. Bankacılık sektörü ekonomik büyümede bu noktada önemli bir rol oynamaktadır. Sosyal refah için, en düşük maliyetle bunun yerine getirilmesi önemlidir. Ülkelerdeki işletmelerin finansman aradıkları kaynağın başında bankalar gelmektedir. Rekabetin olmadığı ekonomik düzende tüketicide korunamaz. Bankalar fiyat alıcısı olmaktan uzaklaşarak mevduat ve kredilerde fiyatı etkileyen duruma gelirler. Bankalar için bu durum piyasa gücü yaratmasına karşın işletmeler için ekstra kaynak maliyeti oluşturmaktadır. Bunun sonucunda düşük mevduat faizleri de tasarrufların bankalardan uzaklaşarak üretime dönüşmeyen alanlarda değerlendirilmesine yol açabilir. Tam tersi durumda yani rekabetin olduğu ortamda bankalar mevduata daha yüksek faiz verirken, kredilerde de daha düşük faiz uygular. İşletmelerin krediye olan talepleri bu durumda daha yüksektir. Tasarruflar üretimi teşvik eden alanlara kaydırılmış olur. Piyasada rekabet olması, daha fazla üretim daha az maliyet demektir. Tüketim toplumunun ekonomik refaha daha iyi hizmet edebilmesi için rekabetin piyasa ortamında etkin bir şekilde rol almasıyla gerekmektedir. Yapılan çalışmalar ülkedeki büyüme ve rekabet arası ilişkisinin pozitif yönlü olduğunu gözler önüne sermektedir. Rekabetçi bankacılık, sektörlerin dışa bağıllığının arttığı noktalarda daha hızlı büyüme göstermektedir.⁵

Bankalar ölçek ve kapsam ekonomileri sayesinde uzun vadeli kredilere dönüşüm sağlamaktadırlar. Ayrıca mevduatlarının daha düşük riskli olmasına imkân tanımaktadırlar.

⁴ İlker Parasız, **Modern Bankacılık**. İstanbul: Banksis Yayınları No:82, 2000, s. 102.

⁵ Bono, Edward De. (2000). Rekabet Üstü (Sur/Petition). (L. Özel, Çev.). Remzi Ktiapevi. İstanbul. (Orijinal çalışma basım tarihi :1996.)

Ekonomik büyüme üzerinde olumlu etki sağlayacak bankacılık, tüketicilerin istismarına olanak vermeden kaynakların dağılımı üzerinde rol oynamadan, maksimum etkinliği sağlamada destek olmalıdır.

1.4. Rekabet Hukuku

Serbest Pazar ekonomisinde devletin ekonomik sistemden tamamıyla çekilmesi pazarlarda kartelleşme ve tekelleşme gibi sonuçlar doğurur. Rekabet hukukunun temel amacı, rekabeti koruyup teşvik ederek ve rekabeti kısıtlayıcı davranışları cezalandırarak ekonomik etkinliği arttırmaktır.

Rekabet hukuku ilk kez 1890 yılında, ABD 'de şirketler arası birleşme, ele geçirilme ve devir alımlarıyla büyük şirketlerin oluşması, bu şirketlerin ekonomik ve siyasi alanda büyük güç sahibi olmalarına bir tepki olarak yasa önerisini veren senatörün de adını alarak (Sherman Yasası) ortaya çıkmıştır.

Ülkemizde 1994 yılında 4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun'un kabulü ve 1997 yılında Rekabet Kurulu'nun teşekkülün ardından uygulanmaya başlamıştır. Ülkemiz rekabet kuralları ve uygulaması AB Rekabet Hukuku'nu esas almaktadır.

4054 sayılı Kanun'un rekabetin korunmasına ilişkin dört ana düzenlemesi vardır. Bunlar; Rekabeti sınırlayıcı anlaşma, uyumlu eylem ve kararlar, hakim durumun kötüye kullanılması, birleşme ve devralmalar, bir de muafiyete ilişkin olan düzenlemelerdir.

1.4.1. 4054 sayılı Kanun'un Kapsamı

4054 sayılı Kanun'un muhatapları teşebbüs olarak adlandırılan yapılardır. Teşebbüs, günlük kullanımdan ve diğer mevzuatta yer alandan farklı olarak Kanun'un 3. maddesinde " Piyasada mal ve hizmet üreten, pazarlayan, satan gerçek ve tüzel kişilerle, bağımsız karar verebilen ve ekonomik bakımdan bir bütün teşkil eden birimler" olarak tanımlanmıştır. Buna göre 4054 sayılı Kanun "ekonomik bütünlük" kavramını benimsemiştir. Bunun sonucu ise farklı tüzel kişilere sahip olsalar bile, aynı kişi veya şirket tarafından kontrol edilen yan şirketlerin ve bunlara bağlı kuruluşların, tek bir teşebbüs olarak kontrol edilmeleridir. Başka bir deyişle rekabet

hukuku açısından her banka ve iştirakleri, bankalar veya onu kontrol edenler tarafından kontrol edilmek kaydıyla ayrı ayrı değerlendirilmemekte, tek bir teşebbüs olarak görülmektedir.

Ulusal bir düzenleme olan 4054 sayılı Kanun Türkiye Cumhuriyeti sınırları içinde faaliyet gösteren teşebbüslere uygulanmaktadır. Ancak eylem ve davranışları Türkiye pazarındaki rekabeti etkileyen teşebbüsler yurt dışında faaliyet gösteriyor olsalar dahi cezalandırılabilirler.

1.4.2. İhlallere yönelik Yaptırımlar

4054 sayılı Kanun'un ihlal edilmesine ağır sonuçlar bağlanmıştır. Kanun'un 16. Maddesi uyarınca, rekabeti kısıtlayıcı uygulamalar içinde bulunan teşebbüslere kararın verildiği yıldan bir önceki yıl elde edilen cironun yüzde onuna kadar para cezası verilebilmektedir. Para cezasının miktarı belirlenirken, ihlalin tekrarı, süresi, teşebbüs veya teşebbüs birliklerinin piyasadaki gücü, ihlalin gerçekleşmesindeki belirleyici etkisi, verilen taahhütlere uyup uymaması, incelemeye yardımcı olup olmaması, gerçekleşen veya gerçekleşmesi muhtemel zararın ağırlığı gibi unsurlar dikkate alınmaktadır. Diğer taraftan, bir rekabet ihlalden zarar görenlerin uğradıkları zararın üç katına kadar tazminat talebinde bulunma hakkı vardır.

1.4.3. Rekabeti Kısıtlayıcı Anlaşma, Uyumlu Eylem ve Kararlar

4054 sayılı Kanun'un 4. Maddesi rekabeti engelleyen, bozan ya da kısıtlayan teşebbüsler arası her türlü anlaşma ve uyumlu eylemlerle, teşebbüs birliği kararlarını yasaklamaktadır. Bu madde ile yasaklan birden fazla tarafın birlikteliğini gerektiren davranışlardır. Yasaklama için rekabetin kısıtlanması amacı aranmamakta, bu etkiyi doğuran hatta bu etkiyi doğurabilecek nitelikteki tüm danışıklı ilişkiler de bu kapsamda değerlendirilmektedir.

- Arz ya da talep miktarının kontrolü
- Piyasanın bölüşülmesi.
- Bir mal veya hizmet ile diğer mal veya hizmetin alınmasının zorunlu kılınması.
- Rakiplerin faaliyetlerini kısıtlama veya engelleme ile rakiplerin piyasa dışına çıkarılması.

1.4.3.1. Anlaşmalar

Rekabet hukukundaki anlaşma kavramı son derece geniştir. En az iki tarafın iradelerinin aynı yönde olması veya bir tarafın hareketlerini diğerine uydurması yeterlidir.

Üç temel nokta önem içerir:

- Anlaşmanın şeklinin yazılı veya sözlü, resmi ya da gayri resmi olması önemli değildir. Toplantı notları e-postalar bile anlaşmayı göstermek için yeterlidir.
- Rekabet kısıtlanmış ise tarafların iyi niyeti bile önemli değildir.
- Hiç uygulamaya konulmasa bile rekabeti kısıtlamak amacıyla bir anlaşma yapılması cezalandırılmak için yeterlidir.

Anlaşmalar yatay ya da dikey anlaşmalar şeklinde olabilir.

1.4.3.1.1 Yatay Anlaşmalar

Rekabet Hukukun temel prensibi, teşebbüslerin pazara ilişkin kararlarını rakiplerinden bağımsız olarak vermeleridir. Bu nedenle rakipler arasında gerçekleştirilen rekabeti kısıtlamaya yönelik davranışlar en ağır rekabet ihlalleri olarak kabul edilmektedir.

1.4.3.1.1.1 Fiyatlar ve Tedarik Koşulları

Piyasa ekonomisinin temel kuralı her teşebbüsün, kendi satış fiyatını belirlemek ve değiştirmekte serbest olmasıdır. Bu süreçte anlaşma veya işbirliği gerçekleştirilmeksizin rakiplerin davranışlarının dikkate alınması mümkündür. Ancak fiyat tespit etmek veya fiyata ilişkin unsurları belirlemek yoluyla dolaylı olarak fiyata ilişkin konularda rakiplerle anlaşmak veya doğrudan ya da dolaylı işbirliği yapmak rekabet ihlaline yol açar. Bu doğrultuda belirlenen fiyatın makul olup olmadığı da bir önem taşımamaktadır.

- Alış veya satış fiyatını tespit etmek
- Fiyat artış tarihlerini tespit etmek
- Fiyat aralıkları belirlemek
- İndirim oranlarını tespit etmek

- Fiyata ilişkin güncel bilgileri paylaşmak.

Yukarıdaki maddeler dışında da rakipler arasında pazar paylaşımına yönelik anlaşmalar ağır ihlal kabul edilir.

1.4.3.1.1.2 Dışlama

Pazar faaliyeti gösteren teşebbüslerin bir araya gelmek suretiyle belirli bir müşterinin veya rakibin faaliyetlerini zorlaştırması ya da piyasa dışına atması yasaklanmıştır.

- Rakiplerle belirli müşterilere mal/hizmet sağlamama veya belirli sağlayıcılardan mal/ hizmet almamaya ilişkin anlaşmalar yapılmamalıdır.
- Rakiplerle karşılaştırılan belirli koşullara uymayan kişilerle ticari ilişkiye girmeme yönünde anlaşma veya kararlar yapılmamalıdır.
- Rakiplerle, piyasada varlıklarını sürdüremeyen diğer rakiplere karşı, ayrımcı uygulamalar gerçekleştiren herhangi bir birlik çatısı altına girilmemelidir.
- Rakiplere kara listeler düzenlemek yoluyla ayrımcı uygulamalar gerçekleştirilmemelidir.

1.4.3.1.2. Dikey Anlaşmalar

Dikey anlaşmalar, üretim veya dağıtım zincirinin farklı seviyelerinde faaliyet gösteren iki ya da daha fazla teşebbüs arasında belirli mal veya hizmetlerin alımı, satımı veya yeniden satımı amacıyla yapılan anlaşmaları ifade eder.⁶Bir başka deyişle girdi tedarikçileri ile üreticiler, üreticiler ile dağıtıcılar arasındaki anlaşmalar dikey anlaşma olarak kabul edilir. Genel olarak da yatay olmayan anlaşmaların dikey olduğu söylenebilir.

Ekonomik olarak bazı yararlar ortaya koydukları için genel olarak dikey anlaşmalara rekabet hukukunda olumlu yaklaşılmaktadır. Ancak bazı dikey anlaşmalar rekabeti sınırlayıcı nitelikte olabilmektedir. Bu durumda ortaya çıkan yarar ile rekabet sınırlaması tartılarak, faydanın fazla olması durumunda bu türden anlaşmalar 4. Maddenin uygulanmasından muaf tutulabilmektedir. Muafiyet, bireysel veya grup muafiyeti şeklinde olabilir.

⁶ Rekabet Kurulu. (2011). *Dikey Anlaşmalara İlişkin Klavuz*, (Çevrimiçi), www.rekabet.gov.tr. (Erişim Tarihi: 20.05.2014).

Dikey anlaşmalarda rekabeti kısıtlayıcı olarak değerlendirilen üç temel husus bulunmaktadır. Bunlar yeniden satış fiyatının tespiti, münhasırlık ve rekabet etmeme yükümlülüğüdür. Sadece belirli bir sağlayıcıdan mal ve hizmet alınması anlamına gelen rekabet etmeme yükümlülüğü finans sektöründe karşılaşılabilecek dikey kısıtlamalardandır. Süresi beş yılı aşmayan rekabet etmeme yükümlülüklerine izin verilmektedir.

1.4.3.1.2.1 Uyumlu Eylem

Uyumlu eylem, anlaşma aşamasında ulaşmamış olmakla birlikte rakipler arasında gerçekleştirilen rekabet kısıtlamalarıdır. Uyumlu eylemi rakiplerin rekabetten kaçınmak amacıyla fiyat, arz miktarı, vade gibi konularda paralel davranışlar içinde olmaları şeklinde tanımlamak mümkündür. Uyumlu eylem özellikle oligopol istik pazar yapılarında söz konusu olabilir.

Oligopol piyasalar birkaç satıcının faaliyette bulunduğu piyasalardır. Bu tür piyasalarda en az üç satıcı ve birçok alıcı bulunmaktadır. Oligopol piyasalara yeni firma olarak girmek kolay değildir. Bu piyasada faaliyette bulunan firmaların büyük sermayeye sahip olmaları ve reklam açısından yeni firmalara göre birkaç adım önde olmaları bu piyasalara girişi olduğundan daha da güçleştirir.⁷

Uyumlu eylemlerde dikkat edilmesi gereken ilkeler:

- Rakiplerle aynı tarihlerde fiyat değişimi yapmamak.
- Rakip yöneticilerle aynı mekânlarda bulunmamak.
- Fiyat ve diğer ticari kararları çok önceden piyasaya duyurmaktan kaçınmak.

Uyumlu eylem ve kararlarla alakalı cezai yaptırım yakın zamanda Türkiye’de yaşanmış olup, sektörde faaliyetlerini sürdüren birçok banka mevduat, kredi ve kredi kartı uygulamalarında alışveriş ve faiz oranlarını anlaşarak belirlemeleri üzerine, uyumlu eylem ve kararlar maddesini ihlal etmeleri çerçevesinde ağır maddi para cezaları çarptırılmışlardır.

⁷ Seyidoğlu, a.g.e., s.152.

1.4.3.1.2.2. Teşebbüs Birliği Kararları

Teşebbüslerin belirli amaçlara ulaşmak için oluşturduğu ve devamlılığı bulunan her türlü birlik anlamına gelir. Bu birliklerin fiili bir birliktelik olması yeterlidir. Tüzel ya da şahıs olması fark etmemektedir. Bir teşebbüs birliğine katılmak tek başına rekabeti ihlal eden eylem olmasa da, bu birliklerin rekabeti kısıtlamayı amaçlayan, engelleyen ya da bu sonucun doğmasına neden olan her şey hukuka aykırıdır. İhlalin gerçekleşmesi açısından bu kararın uygulanmamış olması önemli değildir. Bunun dışında rakiplerle fiyatlar, fiyat aralıkları, hesaplama yöntemleri, kar marjları, kampanyalar vb. rekabete duyarlı bilgi paylaşımı da risk yaratan faktörler içindedir.

1.4.3.1.2.3. Muafiyet

Rekabeti kısıtlayıcı nitelikteki anlaşmalar, uyumlu eylem ve kararların tümü yasaklanmamaktadır. Rekabeti kısıtlamalarının yanında belirli faydalar da ortaya çıkaran bazı uygulamalar, 4054 sayılı Kanun'un 5. Maddesi uyarınca muafiyet kapsamında değerlendirilmektedir. Bunun için malların üretim veya dağıtım ile hizmetlerin sunulmasında yeni gelişme ve iyileşmelerin ya da ekonomik veya teknik gelişmenin sağlanması, tüketicinin bundan yarar sağlaması ve ilgili piyasanın önemli bir bölümünde rekabetin ortadan kalmamış olması koşulu yer alır.

Ancak unutulmamalıdır ki, ağır rekabet ihlalleri olarak kabul edilen ve kartel olarak fiyat tespiti ve Pazar paylaşımı gibi anlaşmaların muafiyetten yararlanmaları söz konusu değildir.⁸

1.5. Küreselleşen Yeni Rekabet

İletişim ve bilgi teknolojilerindeki hızlı gelişmelerin dünya ekonomisinde küreselleşme ve serbestleşmede yarattıkları kolaylıklar, gelişen işletmeler açısından yeni dinamik ve rekabet koşulları dayatmaktadır. İlerleyen teknoloji ve küresel ekonominin etkileri, işletme ve kurumlarda örgütlenme, üretim organizasyonlarında, pazarlama ve dağıtım kanallarında ulusal ve küresel düzeyde köklü olarak değişimlere neden olmuştur. İşletmeler, faaliyet gösterdikleri alanlarda taşeronluk, ortaklık ya da dikey uzmanlaşma gibi yeni işbirliği ve stratejileri uygulayabilmek için yeniden yapılanmaya zorlanmışlardır. Böylece rekabetin niteliği ve anlamı da

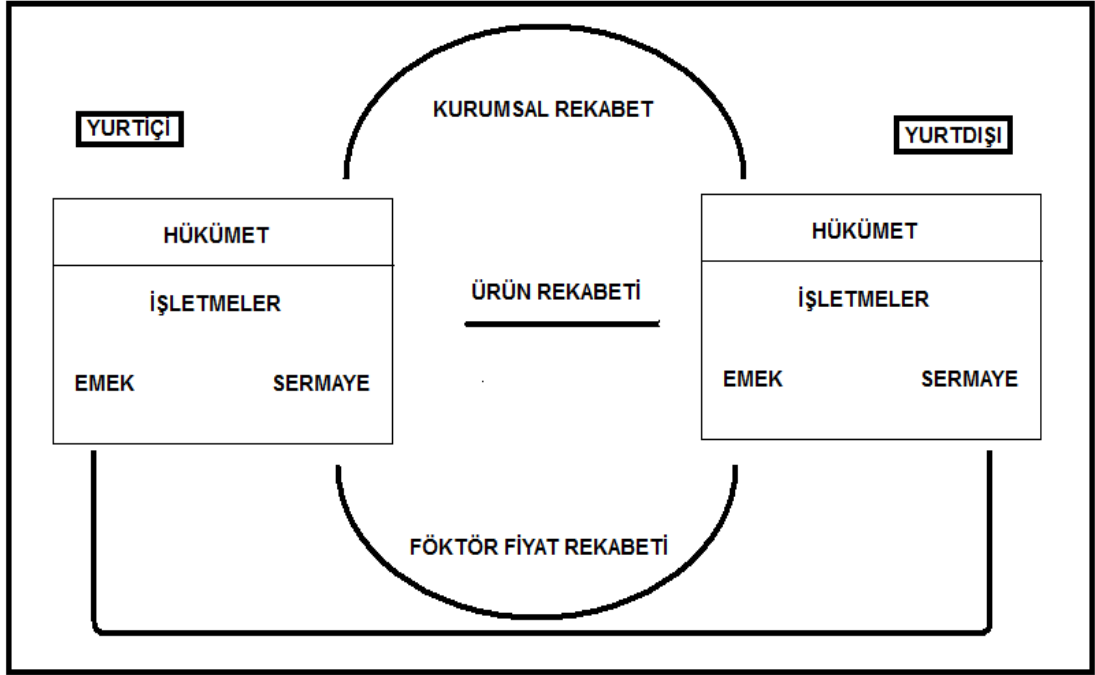
⁸ **Rekabet Hukuku**, İstanbul, Eylül, 2013, s. 5.

farklı boyutlara ulaşmıştır. Rekabetin niteliğindeki bu değişim, sadece fiyat/kalite ilişkisini değiştirmekle kalmayıp, işletmeler bazında yeniliklere açık olmayı, değişen şartlara ve müşteri taleplerine göre uyum sağlama yeteneğini ön plana çıkartmayı gerektirmiştir. Bu açıdan işletmeler için rekabet gücü, küresel rekabete karşı koyabilecek mal ve hizmetler üretebilme, bir de teknolojik açıdan gerekli yetkinliğe erişebilme anlamına gelmektedir. İşletmelerin hem yetkinlik hem de etkinliklerini sürdürebilmek ve rekabetçi kalabilmeleri için iş kolunun da rekabetçi ve yenilikçi olması gerekmektedir. Sektörde rekabet gücü ne kadar yüksek, yenilik yaratma azmi ne kadar fazla olursa, işletmeler arası işbirliğiyle işletmelerin de uyum sağlama ve rekabetçi kalma gücü o kadar fazla olacaktır.

Yenilik için gerekli olan AR-GE maliyetleri, rekabet ve işbirliği ikilemini ortaya çıkarmaktadır. İşletmeler ortak veya yeni ürün geliştirmede işbirliği yapıp daha sonra pazarlama ve satış aşamasında rekabet edebilmektedirler. Küresel pazarlarda dahil olmak üzere, tüm dünyada işletmeler artık yeni rekabet şartlarına dahil olmuş durumdadırlar. Ulusal piyasalardaki işletmeler tarafından, liberalleşmenin ulusal piyasaları küresel rekabetle karşı karşıya bırakmasıyla uzun zamandır işleyen sistem değişiklik göstermiştir. Bu sistemde tüketici davranışlarının değişiklik göstermesi ve tercihlerin çok çeşit olması rekabet yoğunluğunun daha da artmasına neden olmuştur. Bu bakımdan rekabetçi olmak tüketici ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde cevap vermeyi, rakipler ve her geçen gün değişen teknolojinin üreticisi ya da takipçisi olmayı zorunlu kılmaktadır. Değişime uyum sağlayabilmek rekabetçiliğin en önemli ögesi olup, yenilikçiliği de içinde barındırmalıdır.

Küreselleşen rekabetin maliyeti, yapılan yeniliğin zamanlaması ve uygulamasındaki belirsizlikler, performansı yeni stratejiler geliştirilmesi yol açmaktadır. Çok sayıdaki stratejilerden biri de rakip işletmeler arasında tamamen pazar payına dönük ittifaklardır. Bu ittifaklar bazen farklı ülkelerdeki iki veya daha çok işletmeyi de aynı çatı altında toplamaktadır. Avrupa ve Japonya gibi büyük ticaret bloklarının bulunduğu pazarlardaki işletmeler, elektronik sektörü ve bilgi teknolojileri gibi alanlarda çok birçok ittifakı bünyesinde bulundurmaktadır. Bu tür ittifaklar birçok gelişmiş ülkede her gün giderek artmaktadır. Bu stratejik ittifaklarında asıl nedeni öncelikli olarak rekabet gücünü arttırmak, yeni pazarlara açılabilme ve yeni ticari faaliyetlerde bulunmaktır.

Küreselleşmenin rekabete dokunduğu başka bir nokta da, rekabetin bulunduğu işletmeler düzeyinden hükümetlere kadar sıçraması gerçeğidir. Hükümetler yurt dışından yapılacak yatırımları ülkelerine getirebilmek için çeşitli yatırım imkanları sunmaktadırlar.



Şekil 1: Küresel Rekabetin Elementleri

Kaynak: H. Siebert ve H. Klod, *The Future of Global Economy: Towards a Long Boom*, 1999, s. 118

Uluslararası yatırımcıların, ya düşük maliyetli gelişmemiş altyapılı yerleri, ya da yüksek maliyetli gelişmiş altyapılı yerleri seçerek yaptıkları yatırımlara “kurumsal rekabet” denilmektedir. Genel olarak ifade etmek gerekirse, tüm küresel rekabet türleri toplam refahı arttırmaya yöneliktir. Ürünlerde sunulan çeşitlilik, tüketicinin seçeneklerini arttıracak ve etkin olamayan ürünlerin piyasadan silinmesini sağlayacaktır. Faktör fiyat rekabeti de kapasite kullanımının etkin bir şekilde kullanılmasını sağlayacağı gibi tahsisat hatalarının da minimuma indirilmesini sağlayacaktır. Bu da aşırı hükümet müdahalelerini ortadan kaldıracaktır.

Küresel rekabette yenilik kavramı, sürekli olan değişimle başa çıkabilmenin öğrenilmesi sağlanarak bu düzene ayak uydurabilmek, yeni ürün ve hizmetlerin varsa üretim ve tasarımını, bu ürünlerin pazarlama süreçlerini en etkin şekilde

yönetebilmeye ayak uydurmak olarak da tanımlanabilmektedir. Yenilik ve rekabetçilik kavramı birçok faktöre dayanır. Bunlar kurumsal ve sosyal çevreler, ekonomik politikalar, tedarik imkânları v.b. çok geniş bir yelpaze de düşünölmelidir. Yani yenilik kavramı sayesinde üretim aşamalarının yanı sıra işletmelerin de sınırlarında genişleme olacağı gözden kaçırılmamalıdır.⁹

Dolayısıyla pazardaki rekabetin korunması ve yenilikçi rekabet anlayışının önünün açılması adına, düzenlemeler yapılması ve bu gelişmeleri engelleyecek eylemlerin önüne geçilmesi gerekmektedir.

⁹ Mustafa Aykaç, Zeki Parlak ve Süleyman Özdemir, **Küreselleşme Sürecinde Rekabet Gücünün Arttırılması ve Türkiye’de Kobiler**, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları, 2009, s. 36.

II. BÖLÜM

2. 1. Türkiye’de Bankacılık

Günümüzde bankalar, bir nevi ekonominin dinamosu şeklinde faaliyetlerini göstermektedirler. Bankacılık ürün ve hizmetlerinin çeşitlenmesi, mali sistem içinde bankacılık sektörünün payının hızla yükselmesine yol açmıştır. Türk bankacılık sisteminde bankaların kuruluş amaçlarına göre kanunlarla düzenlenen farklı faaliyet alanları bulunmaktadır. Bankaların temel işlevler aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- İhtiyaç sahibi müşteriye kredi verebilmek
- Paranın muhafaza edileceği güvenli yer olmak
- Para transferlerini sağlamak
- Çek ve senet işlemlerini gerçekleştirmek
- Menkul kıymet alım satım işlemleri yapabilmek
- Kefalet, teminat ve referans mektubu verebilmek
- Kiralık kasa hizmetleri vermek
- Vergi, SSK ve SGK işlemleri yapabilmek
- Fatura ve kira işlemleri gerçekleştirmek

Türkiye’de bankalar yukarıdaki temel işlevleri dışında da daha birçok hizmeti vermektedirler.

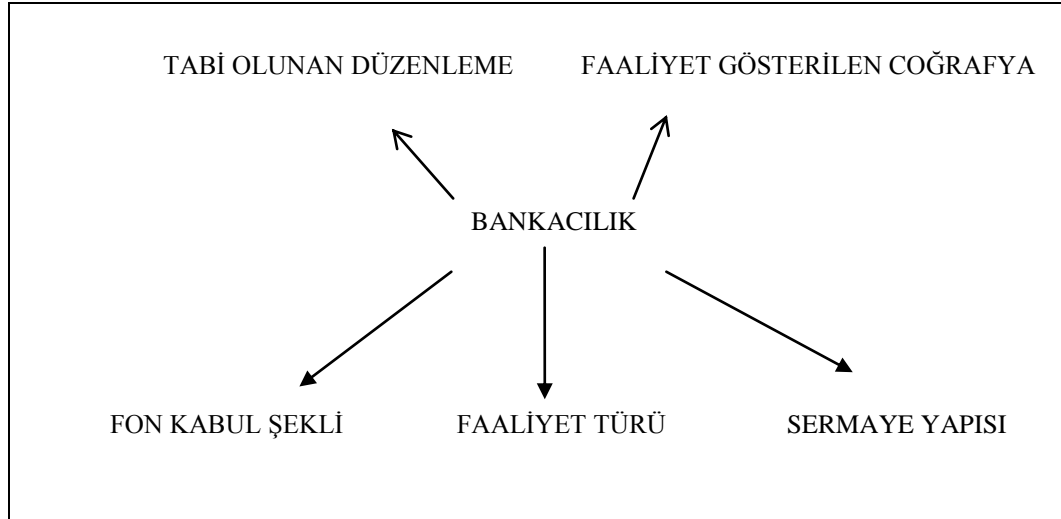
Türkiye’de bankacılık sektöründe Aralık 2013 itibariyle 49 adet banka bulunmaktadır. Bunlar otuz ikisi mevduat, on üçü kalkınma ve yatırım, dört tane katılım bankasından oluşur. 5411 sayılı bankacılık kanunu gereğince:

“Mevduat bankası: Bu Kanuna göre kendi nam ve hesabına mevduat kabul etmek ve kredi kullanırmak esas olmak üzere faaliyet gösteren kuruluşlar ile yurtdışında kurulu bu nitelikteki kuruluşların Türkiye’deki şubelerini,

Kalkınma ve yatırım bankası: Bu kanuna göre mevduat veya katılım fonu kabul etme dışında; kredi kullandırmak esas olmak üzere faaliyet gösteren ve/veya özel kanunlarla kendilerine verilen görevleri yerine getiren kuruluşlar ile yurt dışında kurulu bu nitelikteki kuruluşların Türkiye'deki şubelerini,

Katılım Bankası: Bu kanuna göre özel cari ve katılma hesapları yoluyla fon toplamak ve kredi kullandırmak esas olmak üzere faaliyet gösteren kuruluş ile yurt dışında kurulu bu nitelikteki kuruluşların Türkiye'deki şubelerini”¹⁰ ifade etmektedir.

2.1.1. Türkiye’de Banka Türlerini Belirleyen Faktörler



Şekil 2: Türkiye’de Bankacılık Türlerini Belirleyen Faktörler

Kaynak: Nurhan Aydın vd., **Bankacılık ve Sigortacılığa Giriş**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınlar, 2012, s. 32

2.1.1.1. Fon Kabul Şekline Göre Bankalar

Bankacılıkta fon toplama faaliyeti aslında pasif yapısına göre iki şekilde gerçekleşmektedir. Bunlar dolaylı (mevduat kabul yetkisi olan) ve doğrudan fon toplama olmak üzere ikiye ayrılır.

¹⁰ Bankacılık Kanunu’nun 19.10.2005 tarih ve E. 2005-11, K.2005-5411 sayılı kararı (Tertip: 5, Cilt 45)

2.1.1.1.1. Doğrudan Fon Toplama (Mevduat Kabul Yetkisi)

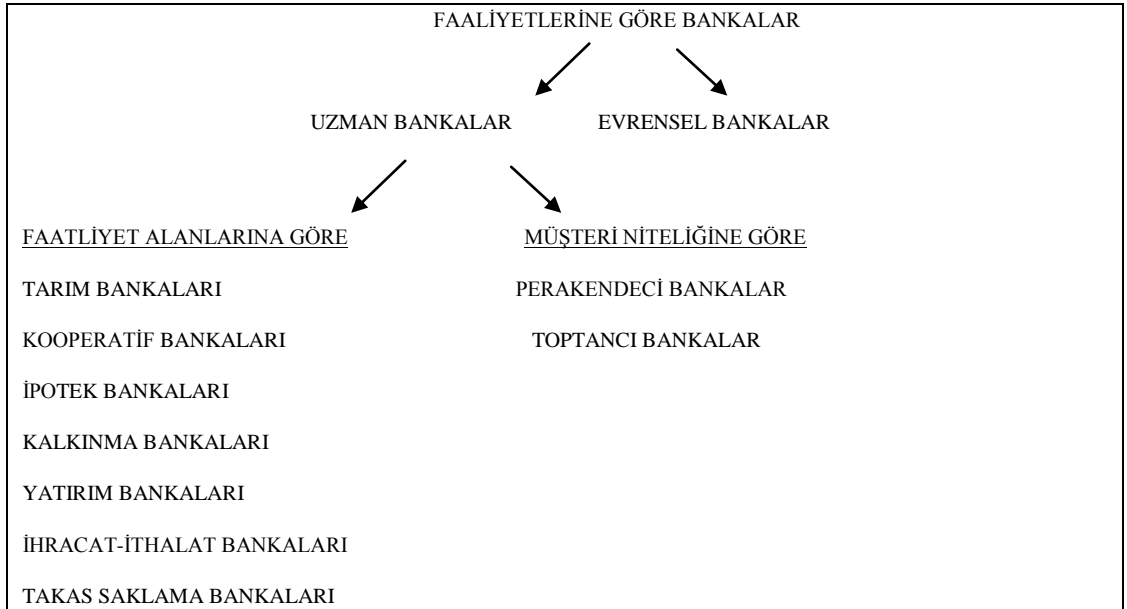
Fon toplama yetkisi olan bankaların herhangi bir aracı olmadan, fon fazlası olan tasarruf sahipleriyle vade ve faiz konularında pazarlık edebilmesi ve pazarlık sonucu mutabık kalınması durumunda mevduat kabul edebilme faaliyetine doğrudan fon toplama denmektedir.

2.1.1.1.2. Dolaylı Fon Toplama

Bankaların doğrudan fon transferlerine izin verilmediği durumlarda bankalar, tahvil bono v.b. sermaye piyasası aracı ihraç ederek de fon toplayabilmektedirler. İlgili aracın satışı ancak sermaye piyasası otoritelerinin izni ile gerçekleşmektedir yani dolaylı fon toplama yetkisi söz konusudur.

2.1.2. Faaliyetlerine Göre Bankalar

Finansal kurum olan bankalar, tasarruf toplayarak, bu fonları üretim işletmelerine ve diğer bireysel tüketime kredi olarak aktararak faaliyetlerini sürdürmektedirler.



Şekil 3: Faaliyetlerine Göre Banka Türleri

Kaynak: Nurhan Aydın vd., **Bankacılık ve Sigortacılığa Giriş**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınlar, 2012,

2.1.2.1. Uzman Bankalar

Uzman bankalar belirli ürün ve hizmetlerde uzmanlaşmış, faaliyet alanına göre ya da müşterisinin niteliğine göre hizmet veren bankalar olarak tanımlanmaktadır.

2.1.2.1.1. Niteliğine Göre Uzman Bankalar

Niteliğine göre bankalar perakendeci ve toptancı olmak üzere ikiye ayrılır. Perakendeci bankacılıkta, bireysel müşterilere ve küçük hacimli tüzel müşterilere hizmet vermektedirler. Küçük tutarlı kredi ve mevduat işlemleri gerçekleştirmektedirler. Toptancı bankacılıkta ise daha çok kurumsal ve ticari bankacılık işlemlerini içerir. Daha az ancak yüksek hacimli işlemler yapılan bankacılık türüdür.

2.1.2.1.2. Faaliyet Alanlarına Göre Uzman Bankalar

Bu gruba giren bankalar faaliyette buldukları alanlara göre adlandırılmaktadırlar. Bunlar tarım bankaları, kooperatif bankaları, ipotek bankaları, kalkınma ve yarım bankaları, ihracat-ithalat bankaları, takas-saklama bankalarından oluşmaktadır.

2.1.2.2. Evrensel Bankalar

Her çeşit müşteri portföyüne hizmet veren ve tüm bankacılık hizmetlerini gerçekleştirebilen bankalar bu gruba girmektedir. Evrensel bankalar bulunduğu ekonomik ve sosyal durumuna göre farklılık gösterebilmektedirler.

2.1.3 Faaliyet Gösterilen Coğrafyaya Göre Bankalar

Bankalar iş planlamalarına göre çeşitli bölgelerde, farklı şekillerde ve yoğunlukta faaliyetlerini sürdürmektedirler. Faaliyet gösterdikleri coğrafyaya göre de yerel ve uluslararası bankalar olmak üzere ikiye ayrılmaktadırlar.

2.1.4 Tabi Olunan Düzenlemelere Göre Bankalar

Diğer sektörle karşılaştırıldığında bankacılık sistemi çok sayıda denetleme ve düzenlemeye tabi tutulmakta, bu da bankaları daha esnek denetleme ve düzenlemelerin uygulandığı ülkelere ve bölgelere yönelmelerine neden olmaktadır.

Bu düzenlemelere göre de onshore (sınır içi) ve offshore (sınır dışı) bankalar olmak kaydıyla ikiye ayrılmaktadırlar.

2.1.5 Sermaye Yapılarına Göre Bankalar

Sermaye yapılarına göre bankaları sınıflandırmamız gerekirse; özel sermayeli, kamusal sermayeli, yabancı sermayeli ve müşterek sermayeli olmak üzere dörde ayırmamız gerekmektedir.¹¹

2.1.5.1. Özel Sermayeli Ticari Bankalar

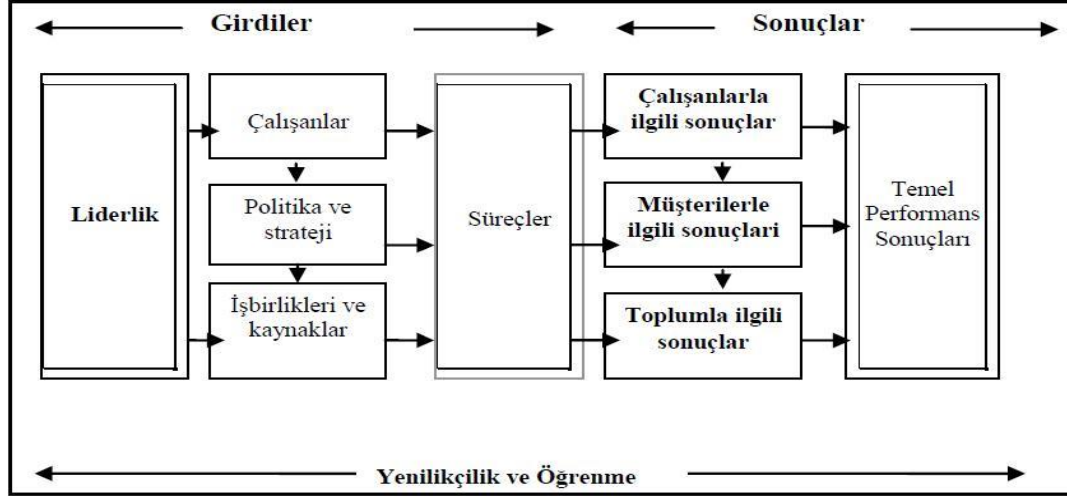
Çağdaş bankacılık verdiği hizmetleri veren, sermayesi, aktif büyüklüğü yeniliğe açıklık v.b. birçok özelliğiyle Türkiye’de faaliyette bulunan bankalardır. Sektördeki her türlü yeniliği belirlemede öncü konumdadırlar. Bu bankalar TCMB ve kalkınma bankalarının üstlendiği görevler dışında kalan her türlü işlemi gerçekleştirebilmektedirler. Bankacılık faaliyetleri dışında yatırım danışmanlığı sigortacılık sektörlerinde de faaliyet göstermektedirler.

Türk bankacılık sisteminde köklü bir geçmişi olan özel sermayeli ticari bankalar kendi içlerinde genel müdürlük, bölge müdürlükleri ve şubelerden oluşmaktadırlar. Bünyelerindeki yönetim kurulu tarafından yönetilip ve temsil edilmektedirler. Yönetim kurulları tarafından alınan kararları Genel müdürlük ve bölge müdürlükleri tarafından yerine getirilmektedir. Ekonomik ve sosyal etkinlikleri göz önünde bulundurulduğunda, bankacılık ve finans sektörlerinde önemli bir yere sahiptirler.

Stratejilerini müşterin gözünde hızlı büyüyen, rakiplerine karşı fark yaratan bir banka imajıyla sürdürmeyi amaçlarlar. Kaynak olarak insan ve insan ilişkilerini kullanmaktırlar. Kalite en önemli rekabet kalemlerinden biridir. Teknolojiyi geleneksel bankacılık ve yenilikçi bankacılık fikirleriyle fark yaratmak için kullanmaktadırlar. Bu bankalar, rekabette yenilik anlayışını elektronik bankacılık başta olmak üzere pek çok yerde kullanmaya özen göstermektedirler. Genel olarak hızlı ve kesintisiz hizmet stratejileri üzerine yoğunlaşmaktadırlar.

Özel sermayeli ticari bankaların yenilikçilik ve öğrenme yaklaşımı aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.

¹¹ Nurhan Aydın vd., **Bankacılık ve Sigortacılığa Giriş**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınlar, 2012, s. 30.



Şekil 4: Özel Sermayeli Ticari Bankalarda Yenilik Oluşturma Modeli

Kaynak: TÜSİAD, 2002, s. 79.

Türk bankacılık sektöründe rekabetin, karın, pazar payını arttırmanın temelinde müşteri ve müşteri ilişkileri yatmaktadır. İster bireysel, ister kurumsal segmentte maliyet, hız ve hizmet rekabette bir adım önde olmanın olmazsa olmaz kalemlerini oluşturur.¹² Mevcut ürün ve hizmetleri geliştirmek, iyileştirmek ve teknolojiye uyumlu hale getirerek müşteriye sunmak üzerine oluşturulan stratejiler başarının kapılarını açmada en önemli anahtarlardır.

2.1.5.2. Kamusal Sermayeli Bankalar

Sermayesinin tamamı kamuya ya da kamuya ait kuruluşlara bağlı olan, yönetim ve denetimi de devlet tarafından yapılan bankalar bu gruba girmektedir. Bu bankalar Türk bankacılığının önemli bir kısmını oluşturmaktadırlar ve kaynakların büyük kısmını ellerinde barındırmaktadırlar. Bankacılık sistemi dahilindeki bütün hizmetleri verebilmektedirler. Ziraat Bankası, Halk Bankası ve Vakıf Bank kamusal sermayeli bankalardır.

2.1.5.3. Yabancı Sermayeli Bankalar

Yabancı bir ülkede faaliyetleri bulunan, sermayesinin yüzde ellisinden fazlası ise kurulduğu ülkede bulunan kuruluşlara bağlı, yönetim ve denetimi bu kuruluşlar ya da temsilcileri tarafından kontrol edilen bankalar, yabancı sermayeli bankalardır.

¹² Ramazan Arslan, **Türk Bankacılık Sisteminde Rekabet Stratejileri ve Yayılım Süreci**, Sosyal Bilimler Dergisi, Uşak, 2008, s. 10.

Uluslararası bankacılık faaliyetleri, uluslararası yabancı yatırım faaliyetlerinin artmasına bağlı olarak 1950’li yılların başından itibaren büyüme göstermektedir. Yabancı sermaye hareketlerini etkileyen faktörlerin başında yabancı sermaye faaliyetlerine izin veren yaklaşımlar, bankacılık krizleri, uluslararası ekonomik işbirliği ve teknolojiye yaşanan ilerleme gelmektedir. Bu ve bunun gibi faktörler yabancı bankaların Türk bankacılık sektöründeki payının artmasını sağlamıştır. Bu değişim gelişmekte olan ülkelerde bankacılığın rekabete açılmasını, özel sektörün rolünün artmasını ve finansal sektörün büyümesini sağlamıştır.

2.1.5.4. Müşterek Sermayeli Bankalar

Hissedarların aralarında yaptıkları sözleşme ya da sermaye üzerinde sahip oldukları payları doğrultusunda oy birliğiyle alınan kararların uygulandığı bankalardır. Yapı Kredi ve Garanti bankası ülkemizdeki örneklerinden bazılarıdır.

Tablo 1: 1980-2013 Yılları Arası Sektördeki Banka Sayısı ve Dağılımları

	1980	1985	1990	1995	2000	2005	2010	2013
MEVDUAT BANKALARI	40	47	56	55	61	34	32	32
- <i>KAMUSAL SERMAYELİ BANKALAR</i>	12	12	8	5	4	3	3	3
- <i>ÖZEL SERMAYELİ BANKALAR</i>	24	20	25	32	28	17	11	11
- <i>YABANCI SERMAYELİ BANKALAR</i>	4	15	23	18	18	13	17	17
KALKINMA VE YATIRIM BANKALARI	3	3	10	13	18	13	13	13
KATILIM BANKALARI	-	-	-	-	-	4	4	4
TOPLAM	43	50	66	68	61	51	49	49

Kaynak: Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu, <http://www.bddk.org.tr/> (Erişim Tarihi: 07.04.2014).

2013 sonu itibariyle Türk bankacılık sektöründe faaliyette bulunan toplam 49 banka bulunmaktadır. Bu bankalardan 32 tanesi mevduat, 13 tanesi kalkınma ve yatırım, geri kalan 4 banka da katılım bankasıdır. Mevduat bankaları kendi içinde sermaye yapılarına göre 3'e ayrılmaktadır. Kamu sermayeli 3, özel sermayeli 11 ve yabancı sermayeli 17 banka bulunmaktadır.

2.2. Türkiye’de 1980 Sonrası Bankacılık Sektörü

Dünya ekonomisi her geçen gün değişim göstermektedir. Ekonomideki değişimin asıl kaynağı küreselleşmedir. Küreselleşmenin yarattığı etkilerle milli ve içe kapalı ekonomiler önemini yitirmektedir. 24 Ocak 1980 İktisadi Kararları ile Türkiye, ihracatın özendirilmesine yönelik kalkınmaya yönlendirilmiştir. Bu dönemde hazırlanan Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı’nda ithalat ikamesine dayalı dış ticaret politikasından, dışa açık ekonomik modele geçiş yapılmıştır.¹³ Dışa açık ekonomik model öncelikli olarak mal ve hizmet piyasalarının daha sonra da sermaye piyasalarının serbestleştirilmesiyle gerçekleştirildi. Bu süreçte bankacılık sisteminin yeri de kritik önem taşımaktaydı.

1980 yılında “Temmuz Bankacılığı” olarak bilenen, finansal liberalleşme adına atılan ilk adım olarak gösterilen, pozitif reel faiz uygulamasına geçilmesi ve bankalara mevduat sertifikası çıkarma yetkisinin verilmesiyle hem mevduat faizlerinde hem de kredi faizlerinde yükselmeler başlamıştır. Bu dönemde kredi faiz oranları üzerine gelen kısıtlamalar, bankaları piyasa faizi üzerinden çalışan “banker” adı verilen kurumlarla işbirliğine yönlenmelerine sebep olmuştur. Yine bu dönemde banker kuruluşlarının da artmasıyla, bankalar hem kendi aralarında, hem de bankerle mevduat toplama yarışına girmişlerdir. Bu yarış, hem rekabetin artmasına, hem ürün çeşitliliğine hem de hizmet kalitesinin de bu yarışa dâhil edilmesini sağlamıştır. Ancak bankerlerin kendi aralarında faiz yükseltmeleri, topladıkları mevduatların faizlerini ödeyemez duruma gelmelerine neden olmuş ve borçları borçla kapatmaya çalışmaları, yani daha yüksek faizle borç alarak, aldıkları paraların faizlerini ödemeleri kısa zamanda sistemin çökmesine neden olmuştur. 1982 yılında da “Bankerler Krizi” patlak vermiştir. Bu kriz bankalarında mali açıdan sorunlar yaşamasına neden olmuştur.

¹³ Halil Seyidoğlu, **İktisat Biliminin Temelleri**, İstanbul, 2006, s. 860.

Yaşanan Bankerler Krizinin ardından kamu sektörü iç borçlanmaya önem vermeye başlamış, DİBS'ler bankalar için uygun bir yatırım aracı haline gelmiştir. 1986 yılında DİBS'lerin ihale yoluyla satışı başlatılmıştı. Kredi faizlerindeki artış bankaları daha karlı olan DİBS alımına yönelmelerine sebep olmuş, bu sayede kamu finans edilirken özel kesimde sistemin dışına itilmiştir. Bu dönemdeki yapısal tüm değişiklikler, bankacılık sektörünün büyüme ve gelişmesi için önemli bir yararlar sağlamıştır.

Türk parası kıymetini koruma hakkında 1989 yılında çıkan kararla Türk lirasına konvertibilite yolu açılmıştır. Konvertibilite, yasalara göre serbest bir döviz piyasasının varlığıdır. Bu piyasalarda bankalar ve aracı kurumlar, isteyen herkese, istedikleri miktarda döviz satabilmekte ya da arz edilen dövizleri satın alabilmektedirler. Bununla, ulusal paranın yabancı paralara dönüştürülmesini sağlamak amaçlanmıştır. Dövizlerin de yasalara göre ithal ve ihracı serbest olmaktadır.¹⁴ Bu uluslararası piyasalardan kaynak sağlayabilmek anlamına gelmektedir. Bunun sonucu olarak da para ve döviz piyasaları kurulmuş, yatırımcılar da Türk lirasından dövize yönelmeye başlamışlardır. Hazine ve Merkez Bankası bu oluşumu tamamlayacak düzenlemelerde yetersiz kalmış, bankalarda aktif-pasif ve likidite yönetimi göz ardı edilerek yabancı para cinsinden kaynaklara yönelmişlerdir.

1990'lı yıllarda yaşanan krizler bankacılık sisteminin bozulmasına neden olmuştur. İlk olarak 1990 yılında Körfez Krizi patlak vermiştir. Körfez Krizi dış kaynaklı olmasına rağmen Türk ekonomisini olumsuz etkilemiştir. Türkiye'deki ilk büyük finansal kriz 1994 yılının nisan ayında yaşanmıştır. Kriz, iyi idare edilemediği için mali yönden zayıf olan bankaların ve kurumların iflasını hazırlamış, Türk bankacılık sektörünün de toplam varlıklarını büyük ölçüde azaltmıştır. TCMB' nin gerektiği kadar rezervi olmaması ve zamanında müdahale edememesi, krizin, Türk bankacılık sektörünü ve ekonomiyi tehdit eder hale gelmesine neden olmuştur. Türk Bankacılık sektörünün bu krizden bu kadar çok etkilenmesinin sebebi ise, kar oranlarının, düşük kur ve yüksek faiz politikasından dolayı düşmesidir. Yaşanan kriz sonucunda Türk bankacılık sektöründeki öz kaynaklar erimiş, bankalara olan güven sarsılmıştır. Sarsılan güvenin yeniden sağlanması için çeşitli atılımlar yapılmış, devlet tasarruf

¹⁴ a.g.e., s. 176.

mevduatını yüzde yüz kendi güvencesine almıştır. Bu geçici önlemlerle mali kriz geçici bir süreliğine aşılmıştır.

1994 yılındaki finansal krizi ve ardından yaşanan küçük finansal krizler, Türkiye'deki ekonomik ve finansal istikrarın sağlanıp sürdürülebilmesi için öncelikli olarak Türk Bankacılık Sektörüne yönelik iyileştirme çalışmalarının yapılması gerektiğini göstermektedir. Nitekim ekonomideki yüksek risk ve kendini bir türlü toparlayamayan bankacılık sektörünün imdadına Uluslararası Ödemeler Bankası (BIS) ve Avrupa Birliği (AB) kıstaslarına uygun 4389 sayılı Bankalar Kanunu 18 Haziran 1999 yılında yürürlüğe girerek yetişmiştir. Bu kanunla beraber tasarruf sahiplerinin haklarının güvence altına alınması, ekonomik kalkınma çerçevesinde kredi sisteminin kontrolü ve bankaların her yönden denetlenerek düzeltilmesi esas alınmıştır. Bu kanunların uygulamasını sağlamak, uygulamayı denetlemek ve sonuçlandırmak amacıyla da 2000 yılının Ağustos ayında idari ve mali özelliğe sahip Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK) kurulmuştur.¹⁵

2.3. Türkiye'de 2000 Sonrası Bankacılık Sektörü

2000 yılı Ağustos ayında kurulan BDDK'nın görevi, finansal piyasalarda güven ve istikrarı sağlamak, rekabet gücü kazandırıcı ortamı hazırlamak, tasarruf sahiplerinin haklarını korumak, kredi sistemlerinin uygun bir şekilde çalışmasını sağlamak üzere gerekli tedbirleri ve kararları alıp uygulanmasını sağlamaktır. Ayrıca bankalar, finansal kiralama, faktoring ve finansman şirketlerinin; kuruluş ve faaliyetlerini, yönetim yapılarını düzenlemek, kanunları uygulamak, uygulanmasını sağlamak bunları izlemek ve denetlemek, yine bankaların Bankalar Kanunu'na uygun faaliyet göstermelerini sağlamaktır.

Türkiye'de yirmi birinci yüzyıla önemli ekonomik kararlarla beraber girmiştir. Türkiye bu dönemde hükümetin IMF'ye sunduğu ve IMF tarafından kabul gören Niyet Mektubu ile 3 yıllık ekonomik süreci kapsayan ve enflasyonu düşürmeyi amaçlayan bir programı uygulamaya başlamıştır. Uygulamayla birlikte olumlu gelişmeler yaşanmış olsa da 2000 yılı kasım ayında likidite eksikliğinden dolayı döviz talebindeki artış ve piyasalardaki bozulma nedeniyle bir kriz ortaya çıkmıştır. Bu kriz IMF desteğiyle aşılsa da program büyük bir darbe almıştır. 2001 yılında da

¹⁵ Bankalar Kanunu'nun 18.06.1999 tarih E. 2004-95, K.2007-81 kararı, s. 56.

yaşanan kriz sonucu 2000 yılında uygulanan programda öngörülen para ve kur politikalarından vazgeçilerek, 22 Şubat 2001 yılında dalgalı kur sistemine geçilmiştir.

Kasım 2000 ve Şubat 2001 krizleri beklenenden çok daha fazla artan faiz oranları, bankalara zarar yazarken, portföylerindeki menkul kıymetlerinde değer kaybetmesine yol açmıştır. Dalgalı kur rejimine geçilmesiyle, TL'nin dövizle karşı değer kaybetmesi yüksek açık pozisyonla çalışan bankaların, kambiyo zararına uğramalarına neden olmuştur.¹⁶

Türk bankacılık sistemine olan güven ve istikrarın kaybolması sonucu kısa vadeli sermaye çıkışları (toplu ve yüksek miktarda) olmakta, bu bankaların mevduat sıkıntısına düşmelerine ve ekonominin bozulmasına neden olmaktadır. Bu ilişkinin uzun süreli olması da Türkiye'de finansal krizlerin yaşanmasına neden olmaktadır. BDDK, kuruluş yılı itibariyle Türkiye için önemli krizlerin yaşandığı bir dönemde kurulduğundan faaliyetlerine hemen başlayıp, çok sayıda bankanın, bankacılık yapma ve mevduat kabul etme iznini kaldırmış, bazılarını da TMSF'ye devretmiştir.

Türk Bankacılık sistemindeki doğrudan ve dolaylı olarak yapılan düzenlemeler, AB standartlarına uyumlu ve hazır sektörlerin başında bankacılığın gelmesini sağlamıştır. Avrupa Komisyonun 2007 yılı Türkiye ilerleme raporunda da bu duruma yer verilmiştir.¹⁷

2.3.1 2008 Mortgage Krizi

2007 yılında başlayıp bütün dünyayı etkisi altına alan Mortgage Krizi son yüz yılın en tahrip gücü yüksek krizi olarak görülmektedir. ABD'de subprime problemi ile başlayan kriz, ilişkili ilişkisiz bütün finansal piyasaları sarmış, ardından da reel ekonomiye sıçrayıp küresel bir durgunluk yaratmış, dünya ekonomisininin 2009 yılını %1'in üzerinde bir küçülmeye kapatmasına neden olmuştur.

Tüm dünyada bireylerin ve kurumların borçlanma yoluyla topladıkları fonları gayrimenkul ve benzeri varlıklara yatırmaları sonucu büyük bir balon oluşmuştur.

¹⁶ Ömer Tuğral Doruk, "Gölge Bankacılık ve Türkiye", 2014, No.300, (Çevrimiçi) http://www.tbb.org.tr/Content/Upload/Dokuman/2142/Golge_Bankacilik.pdf (Erişim Tarihi:26.02.2014), s. 152.

¹⁷ Türkiye Bankalar Birliği, **Bankacılığa İlişkin Mevzuat ve Yeni Düzenlemeler**, 2007, s. 5.

Krediyle sağlanan kaldıraç, varlık fiyatlarını arttırmış ancak fiyatlar düşmeye başlayınca zarar çok büyük olmuştur. Etkin bir şekilde çalıştığı düşünülen finansal regülasyona rağmen büyük bir ekonomik çöküşe yol açmıştır.¹⁸

Küresel kriz her ne kadar Türkiye’de diğer ülkelere göre etkisini yoğun bir şekilde göstermemiş olsa da, neden olduğu likidite ve büyümedeki düşüş, sermaye çıkışlarına ve likiditede sıkışıklığa neden olmuş, özellikle ihracata yönelik çalışan işletmeleri olumsuz yönde etkilemiştir. Krizle beraber bankalarda kredi politikalarını değiştirmiş ve daha seçici davranmaya başlamıştır.

2.4. Krizlerin Dünya ve Türk Bankacılık Sektörü Üzerindeki Etkileri

Yaşanan krizlerin çıkış nedenlerine bakıldığında, krizlerin oluşmasında siyasi istikrarın olmaması, ulusal ve uluslararası olumsuz ekonomik gelişmeler etkili olmuştur.

Bankacılık risk üstüne kurulmuş bir sistem olsa da, özellikle 2008’de yaşanan küresel mali krizin ortaya çıkışında, regülasyonun kötüye kullanılması sonucu kontrolsüzce alınan risklerle büyüme, krizin asıl nedeni olarak görülmektedir.

Piyasadaki aksaklıkların giderilmesi için maliyetleri yüksek olarak görülen regülasyonun etkin bir şekilde çalışması gerekmektedir. Unutulmaması gereken krizlerden kaynaklanan ekonomik olumsuzlukların regülasyon sayesinde aşılabileceği en azından minimum düzeylere indirgenebileceğidir.

2008’in Kasım ayında yapılan G20 toplantısında finansal krizlerden korunmak için en etkili yolun düzenlemelerle sağlanabileceği noktasında uzlaşmış, düzenlemelerin ve finansal piyasalarda birleşmenin arttırılması gerekliliği ortaya çıkmıştır.

G20 üyesi olan Türkiye’de bu toplantıya katılmış, diğer ülkeler nazaran krizden daha az etkilenmesi sebebiyle sadece yeni bir teşvik sistemi oluşturulmuş, düzenleme ve denetlemelerde elle tutulur bir değişiklik yaşanmamıştır. 2001 krizinde oluşturulan düzenleme ve denetlemelere devam edilmiştir.

¹⁸ Hakan Osmanoglu, **Finansal Krizin Gizli Doğası-Maça Kızı Etkisi**, İstanbul, Cinius Yayınları, 2012, s. 196.

Yaşanan krizler bankaların sermaye yeterliliğinin azalmasına, likidite, kredi ve döviz pozisyonu risklerinin artmasına, gelir-gider dengesinin bozulmasına, mevduatların elde tutulabilmesi için daha yüksek faiz oranları ödenmesine ve bankaların temsilcilik giderlerinin artmasına neden olmuştur.¹⁹

2.5. Türkiye’de 2014 Sonrası Bankacılık Sektörüne Yön Verecek İtici Güçler

Giderek büyüyen küresel ekonomik ortamda, daha çok pazarda sektörlerin diğer sektörlerle, hatta aynı sektördeki iş modelleriyle rekabet ettiğini tamamıyla yeni kategorilerin ortaya çıktığı görülmektedir. Askeri bir örnek verilmesi gerekirse muharebeler belirli coğrafi lokasyonlarda belirli teçhizat ve malzemeyle rakipleri yenmek için yapılmaktadır. İş stratejileri günümüzde ve gelecekte bu düzeyde formüle edilecektir. Stratejik analiz oldukça sofistike ve incelikli olan satranç oyununa benzetilebilir. Satrançta amaç rakibi mat edebilmektir. Aynı şekilde pazardaki amaç da güçlü bir rekabet avantajı elde etmektir.

Uluslararası danışmanlık şirketi EY’nin yapmış olduğu araştırmalar sonucu 2014 yılını izleyen beş yıl içerisinde bankaların yeniden yapıma sürecinde ulusal ve uluslararası düzenlemelerin varlığı, müşteri talep ve istekleri, rakiplerin izlediği politikalar, teknolojik gelişmeler, sosyal ve politik yapılar gibi belirleyici faktörlerin önemli rol oynaması beklenmektedir.

2014 yılında bankaların öncelikli hedeflerinin, son düzenlemeler ve tüketiciyi koruma amaçlı yapılan kanunlar çerçevesinde, sermaye maliyetlerini ve öz kaynak karlılıklarını korumak amaçlı devrimci hareketler olması beklenmektedir²⁰

¹⁹ Okan Acar, **Finansal Krizin Sebepleri**, İstanbul, 2012, (Çevrimiçi) www.okanacar.com.

²⁰ EY, **Küresel Bankacılık Görünüm**, 2014. (Çevrimiçi)

[www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Banking_Outlook/\\$FILE/Global%20banking%20BB%20final.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Banking_Outlook/$FILE/Global%20banking%20BB%20final.pdf). (Erişim Tarihi: 03.04.2014).

III. BÖLÜM

3. Bankacılık Sektöründe Rekabetin Genel Görünümü

Tarih boyunca krizlerin büyük yıkıcı etkileri, tüm sektörlerde olduğu gibi bankacılık sektöründe de banka politikalarının öncelikli olarak düzenin korunmasına yönelik olmasına neden olmuştur. Bu nedenle banka faaliyetleri yıllarca sıkı bir denetim altına girmiş, bankaların istikrarsızlık yaratan aşırı riskli faaliyetlerini azaltmak için takip ve sınırlamalar getirilmiştir. Bu sınırlamalar bankalar arası rekabeti de bir nebze olsun önlemiştir. Ayrıca yine bu politikalar kapsamında sektöre girişler kısıtlanmış ve banka birleşmelerine izin verilmiştir.

1929 yılının sonunda başlayan Dünya Ekonomik Krizi, ABD'nin sermaye piyasasında bir panik olarak ortaya çıkmış, istihdam düzeyinde ve sanayi üretiminde aşırı düşüşlere ve iktisadi alanda yeni gelişmelere sebep olmuştur. Kalkınma stratejisi olarak, devlet tarafından planlı bir şekilde kurulan iktisadi teşebbüsler aracılığıyla sermayenin istihdamının sağlanması ve önceliğin ithal ikamesi sağlayacak kesimlere verilmesi kararı verilmiştir. Yine bu dönemde, sermayesi büyük olan ulusal bankaların rekabeti nedeniyle yerel bankalar ya kapanmaya başlamış ya da ulusal bankaların şubeleri haline gelmişlerdir.²¹

1930'lu yıllarda düzenleyici politikaların temel görüşü; bankacılık sektöründeki rekabet anlayışının finansal sistem üzerindeki olumsuz etkileri ve bu yüzden de sürdürülebilir istikrar için rekabetin kısıtlanması gerekliliğiydi. Bu görüş birçok ülkede bankacılık düzenlemelerinin temellerini oluştururken, bankalar arası rekabet kurallarına da açıkça kısıtlar getirmiştir. Bu kuralların uygulanması için de düzenleyici otoriteler ve merkez bankalarına yetki verilmiştir.

²¹ AÇIKGÖZ, Ö., ÖZKAN, B. (2009). 1929 Dünya Ekonomik Buhranı ve Türkiye Ekonomisine Etkileri. Mevzuat Dergisi, 136, <http://www.mevzuatdergisi.com/2009/04a/01.htm>. (Erişim Tarihi: 02.04.2014).

Birinci Dünya Savaşı'nın sonuçlarının etkileriyle, dünyada, ülkelerin kendi para politikalarını bağımsız olarak belirleyebilmeleri adına, her ülkede merkez bankası oluşturulması, kurtuluş savaşında bağımsızlığını kazanan ülkemizde de ekonomik bağımsızlığı güçlendirmek amacıyla merkez bankası kurulması yönünde çalışmaları arttırmıştır. İlk olarak İzmir İktisat Kongresinde ortaya çıkan “milli devlet bankası” kurulması fikri 1927 yılında Maliye Bakanı Abdülhalik Renda tarafından kanun taslağı şeklinde sunulmuş ve kabul edilmiştir. Ardından, diğer ülkelerin merkez bankalarından kuruluşla ilgili görüşler istenmiş, daha sonra da Lozan Üniversitesi'nden Prof. Leon Morf'un yardımlarıyla Merkez Bankası yasa tasarısı hazırlanmıştır. 3 Ekim 1931 tarihinde de anonim bir şirket olarak faaliyetlerine başlamıştır. Merkez Bankası, ülkenin ekonomik kalkınmasına destek olmak, Türk parasının istikrarını sağlamak ve bu amaç doğrultusunda önlemler almak amacıyla kurulmuştur. Bunların yanında para piyasası ve para dolaşımını da düzenlemektedir.

Kuruluş yıllarında Merkez Bankası'nın bağımsızlığı ön planda olup, hükümet tarafından yetkili olduğu alanlara müdahale edilmemiş, aldığı kararlar ve yetkili olduğu alanlarda karar merci olmuştur.²²

Uluslararası mali alanda beklenen panik ise 1931'de “Credit-Anstalt” adlı Viyana ticaret bankasının iflasa sürüklenmesiyle başlamıştır. Bunun üzerine Avrupa ülkelerinde kısa süreli alacakları bulunan tüm yabancı alacaklılar, alacaklarını geri çekmek için bankalara hücum etmiştir. Alman Merkez Bankası başta olmak üzere birçok Avrupa ülkesi ülkelerinin döviz ve altın rezervlerinin azalmasını engellemek amacıyla kambiyo denetimi uygulamasına geçiş yapılmıştır. İlk Beş Yıllık Sanayi Planı doğrultusunda, 1931 yılında, kamu iktisadi faaliyetleri vasıtasıyla, ithal ikamesi yaratacak temel tüketim mallarının üretimine başlanmıştır. Plan çerçevesinde finansmanın sağlıklı bir şekilde yürütülmesi amacıyla 1933 yılının haziran ayında Sümerbank kurulmuştur. Sümerbank'ın kurulmasındaki asıl amacı, ülkedeki sermaye birikiminin, kamu bankaları vasıtasıyla sağlanabilmesi ve Türk bankacılık sektörünün bu sayede gelişimine katkıda bulunulması olmuştur. Aynı tarihlerde esnaf ve zanaatkârlara destek olmak ve finansman kaynağı yaratmak amacıyla Halk Sandıkları ve Türkiye Halk Bankası kurulmuş, bunu 1935 yılında Etibank ve 1938

²² TCMB, (Çevrimiçi) www.tcmb.gov.tr. (Erişim Tarihi: 13.03.2014).

yılında da denizciliğe finansman sağlamak amacıyla kurulan Denizbank takip etmiştir.

1936 yılında kabul edilen 2999 sayılı Bankalar Kanunu ile bankaların mevduatlarının %15'ni munzam karşılık olarak, Devlet İç Borçlanma Senetleri'nden (DİBS) veya faiz getirisi olan menkul kıymetlerden ayırmaları zorunluluğu getirilmiştir. Bu uygulamayla kamu yatırımlarına maliyeti düşük finansman kaynağı sağlamak istenmiştir.

İkinci Beş Yıllık Sanayi Planı, 1936 yılında, Birinci planın başarılı olması üzerine hazırlanmış ancak İkinci Dünya Savaşı'ndan dolayı uygulanamamıştır. Bunun üzerine İktisadi Savunma Planı (1939) hazırlanarak uygulanmıştır. Bu dönemde bankacılık adına yapılan yatırımların getiri artmış, özel bankacılık önem kazanmıştır. 1950 yılında kurulan Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş. (TSKB) özel sanayi kollarına her bakımdan destek olmak amacıyla kurulmuştur. 1950-1962 yılları arasında sanayi kuruluşlarına ortalama beş yüz milyon TL kredi kullandırmıştır.²³

Bankacılık sisteminde bir diğer önemli gelişme ise 1958 yılında tam rekabet ilkeleri çerçevesi içinde, bankaların çıkarlarını korumak, bankacılık sisteminin büyüme ve gelişmesini sağlamak rekabet gücünün artmasına yönelik çalışmalar yapmak ve rekabetçi bir bankacılık ortamı yaratıp, haksız rekabetin önlenmesi için gerekli tüm kararların alınmasını ve bu kararların uygulanmasının sağlanması amacıyla Türkiye Bankalar Birliği (TBB) kurulmuştur.

1960 yılında bankacılık sektöründe yaşanan krizden dolayı tasarruf sahipleri korumak için yürürlüğe giren 153 sayılı Kanunla 7129 sayılı Bankalar Kanunu'nda yapılan önemli değişikliklerle Bankalar Tasfiye Fonu adı altında bir fon kurulmuştur. Fon kaynağı ise bankaların yılsonu bilançolarının tasarruf ve ticari mevduat toplamının bir kısmının fona aktarılmasıyla sağlanmıştır. Bankalar tasfiye Fonu bir tür mevduat sigortası görevi üstlenmiş, 1983 yılında da TCMB tarafından Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu'na aktarılmıştır. 1970'li yıllardan itibaren finansal

²³ Seyidoğlu, a.g.e., s.170.

serbestleşme ve düzenleme reformuyla beraber bankacılık sektörü üzerindeki birçok kısıtlama kaldırılıp, rekabet için uygun ortam yaratılmıştır.²⁴

1990'lı yıllarda ise bankacılık sektöründen dolayı ortaya çıkan krizler rekabetin kısıtlanması görüşünü tekrar ortaya çıkarmıştır. Hatta 2008'de ortaya çıkan küresel krizde rekabetle ilgili olduğu görüşünü savunan ekonomistler bile olmuştur.

3.1. Türk Bankacılık Sektöründe Risk Yönetimi

Türkiye'de bankalar mali ve kurumsal yapıları itibariyle göz ardı edilemeyecek noktalarda gelişme göstermişlerdir. Ancak, bunun yanında Türk bankacılığının gelişimini etkileyecek olumsuz etkenler mevcuttur. Türk bankaları da dünyadaki diğer bankalar gibi birçok riskle karşı karşıyadırlar. Risk analizinin amacı, risk seviyesinin istenen ve beklenen düzeye indirilmesidir. Bu riskler arasında en önemlileri kredi, likidite, faiz ve kur risklerinden oluşmaktadır. Bunlar dışında bankalar operasyonel riskler ve ödeme gücü riskleriyle de karşılaşmaktadırlar.

Mali riskler arasında en önemli ve ön plana çıkanı kredi riskleridir. Türk bankacılık sektörü yıllar boyunca kredi riskine gereken önemi vermiş ve risk en iyi yöneterek donuk alacaklarını mümkün olduğu kadar düşük seviyelerde tutarak riski yönetebileceğini göstermiştir.

Likidite yönetimi bankalar açısından hayati önem taşıyan unsurların en başında gelmektedir. Likidite riski; nakit çıkışlarının, mevcuttaki nakitle ya da nakit girişleriyle dengelenmemesi sonucunda oluşmaktadır. Bankalar riskli dönemlerde (kriz dönemlerinde) likidite riskini minimuma indirmek için özellikle kredi akışlarını yavaşlatarak likit kalmayı tercih etmektedirler.

Faiz riski, sistematik risklerin önemli bir bölümünü kapsamakta olup, bankaların aktif ve pasiflerinin yeniden fiyatlanması yapılırken vadelerindeki uyumsuzluk nedeniyle olası zarar etmesi olarak tanımlanabilir. Örnek verilmesi gerekirse uzun vadeli kredi verip, onu kısa vadeli mevduatlarla fonlama sonucu oluşan riskler bu kapsama girer.

²⁴ Rita Gunther McGrath, **Rekabet Anlayışının Sonu (The End of Competitive Advantage)**, (Çev:Utku Umut Bulsun), İstanbul, 2013.

Kur riski ise kurlarda meydana gelen bir anlık dalgalanma sonucu işletme ve finansal kurumların mali durumları üzerinde ortaya çıkabilecek olumsuz etkiler olarak tanımlanabilir. Döviz cinsinden beklenen nakit girişleriyle nakit çıkışları birbirine eşit ise “tam pozisyon”, nakit girişleri, nakit çıkışlarından fazlaysa buna “fazla pozisyon”, nakit çıkışları fazlaysa da “eksik pozisyon” meydana gelmektedir.

Kasım 2000 ve Şubat 2001’de yaşanan krizler, bankacılıkta risk yönetimi uygulamasının önemi bir kez daha gözler önüne serilmiş, bu sayede bankaların kayıplarının azaltılması ve bu yönetim ışığında karlı ürünlere yönelmeleri sağlanmak amaçlanmıştır.²⁵

3.2. Türk Bankacılık Sektöründe Değer Yaratmak

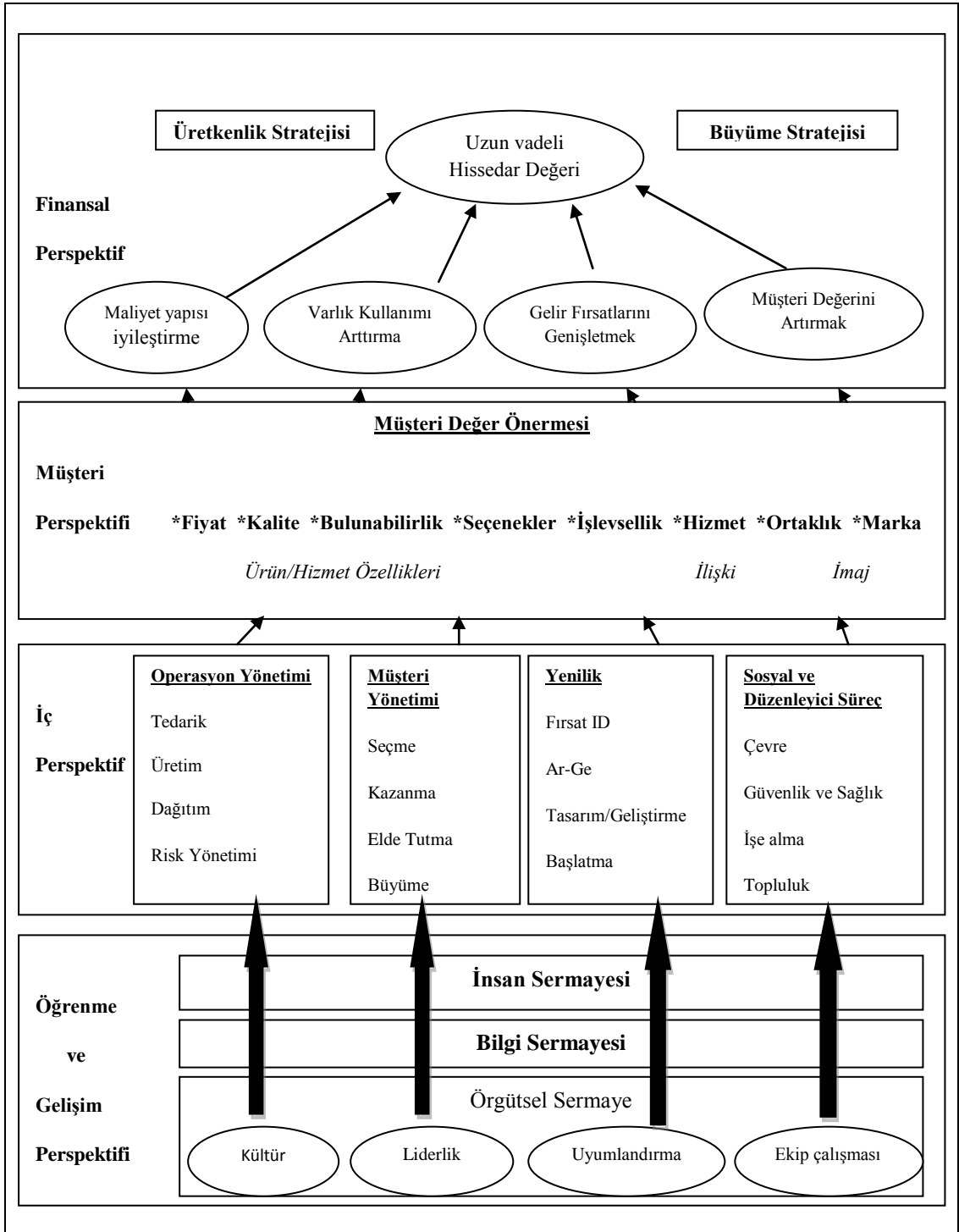
Bankacılıkta hizmet ve ürünlerin her bankada aşağı yukarı aynı olması, kolay ikame edilebilmesi ve kolay ulaşılabilir olması pazarlama alanında değer yaratma girişimlerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Değer yaratma da ancak doğru stratejilerle sağlanabilir.

İşletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmek için gelecek üzerine odaklanarak, yeni süreç, faaliyet ve çalışmalar tasarımları gerekmektedir. Doğru strateji seçimi, özellikle amaç ve hedeflerin belirlenmesi ile başlar. Bir sonraki aşama bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için işletmeye özel aksiyon planlarının yapılmasıdır.

Bir işletmenin stratejisi, işletmenin hissedarları, müşterileri, çalışanları ve bulunduğu toplum için nasıl bir değer yaratmayı planladığını gösterir. Eğer bir işletmede maddi olmayan varlıklar, işletmenin değerinin büyük bir kısmını oluşturuyorsa, o zaman işletme stratejinin gerçekleşmesi için, maddi olmayan varlıkların uyum içinde harekete geçirilmesi ve gerekmektedir.

Bir strateji haritası, işletmelere stratejilerinin hangi yönde ilerlemesi gerektiğini ve oluşan stratejiyle işletmenin başarıya ulaşip ulaşmayacağını görebilme imkanı sunmaktadır. Aşağıdaki şekilde bir işletmenin strateji haritasında nasıl değer yarattığı gösterilmektedir.

²⁵ Hakan Osmanoglu, **Finansal Krizin Gizli Doğası**, İstanbul: Cinius Yayınları, 2012. S.46.



Şekil 5: Strateji Haritalarında Değer Ürütme

Kaynak: Kaplan, R. S., Norton, D. P., (2010). **Strateji Haritaları.** (Ş.Öztürk, Çev.). İstanbul: Alfa Yayınları. (Orijinal çalışma basım tarihi 2004.)

Şekilde görüldüğü gibi strateji haritalarında değer üretmek uzun dönemde hissedar değeri yaratmaktır ve strateji haritasının hiyerarşisinde en üstte yer almaktadır. Müşteri perspektifinde, işletme değerinin artırılmasını sağlayacak fiyat, kalite, ürün v.b. bu başarılması gereken hedefler bulunmaktadır. İç perspektifte müşteri boyutunda yer alan hedeflere ulaşmak için yenilik, operasyon ve müşteri yönetimi, sosyal ve düzenleyici süreçler vasıtasıyla gelişmeler sağlanması beklenmektedir. Öğrenme ve gelişme boyutunda ise çalışanların yeteneklerinin ve etkinliklerinin artırılmasına yönelik gelişmelerin sağlanması beklenmektedir. Asıl amacı stratejiyi oluşturma ve çalışmasını sağlamak olan strateji haritasından bir öge eksilir veya görevini yerine getirmese bu strateji işletme adına hayal kırıklığıyla sonuçlanır.

3.2.1. Kurumsal Bankacılıkta Stratejik Değer Yaratma Çerçevesi

Kurumsal bankacılık, finansal perspektif açısından bakıldığında öncelikli olarak maliyetleri göz önünde bulundurmaktadır. Çok yüksek montanlı veriler kredileri likiditenin doğru yerde kullanımıyla gelirleri isteyen bankalar, müşterilerine sağladıkları finansmanla onların değerlerini artırmayı amaçlamaktadırlar. Son dönemde özellikle yüksek montanlı proje finansman kredilerine gelen talepler, geleneksel kredilerin de önüne geçmiştir. Ancak kurumsal bankacılık kanalında likiditenin kullanımı sağlayacak büyüklükte çok sayıda iş olmadığından başka bir banka tarafından finanse edilmiş işi re-finans etme yoluna gitmektedirler. Bu nedende dolayı kurumsal bankacılıkta rekabet daha da artmakta bu da müşteri perspektifi açısından yatırımcıya yarar sağlamaktadır. Müşteriye kaliteli ve uygun fiyatta verilen hizmetle kurumsal bankacılıkta hedeflenen “ana banka olma” gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır. Bir bankanın müşterinin ana bankası olması hem bankanın mevduat kazanımı açısından hem de kredi fiyatlaması açısından daha uygun koşulların oluşmasını sağlamaktadır.

Son dönemde dünyanın neresinde iş yaparsa yapsın ana firmalar tedarikçi finansmanı yöntemiyle artık hem ödemelerini hem de tahsilatlarını kontrol edebilmekte, bu sayede de maliyetlerini kontrol altına almayı sağlayabilmektedirler. Bunun dışında müşteri ihtiyacı göre rotatif krediler, iskonto/iştiria kredileri, dinamik krediler ve taksitli ticari kredilerde sunulmaktadır. Ayrıca kurumsal müşterilere özel fırsatlar sunan kredi kartları da ürün çeşitliğini arttırmaktadır.

3.2.2. Bireysel Bankacılıkta Stratejik Değer Yaratma Çerçevesi

Bireysel bankacılıkta, krediler ve kredi kartlarındaki yasal yaptırımlar bireysel kredilerde hem karlılık hem de büyüme açısından gerilemelere neden olmuştur. Son dönemde ücret ve komisyonlarda da istediği karlılığı sağlamada zorluk çeken bireysel bankacılık daha çok alternatif dağıtım kanallarını yönelerek, maliyetlerini düşürmeye çalışmaktadır.

Bireysel bankacılıkta ürün çeşitliliğinin ve müşteri potansiyelinin yüksek olması sektörde rekabetin yoğun bir şekilde yaşanmasına neden olmaktadır. Bankalar aynı ürünleri farklı isimlerle müşterilerine sunmaktadır. Son dönemde bankaların zorunlu karşılıklarını altın cinsinden de yatırabiliyor olmaları altın bankacılığının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bankalar müşteri memnuniyeti sağlamak ve yastık altındaki altınları kendi bünyelerinde barındırmak için altın günleri yapmaya başlamışlardır. Bunun dışında sektörde en önde gelen ürünlerden biri de devlet desteğini de arkasına alan bireysel emeklilik sistemidir.

Finansal sektöre, bankalar dışında diğer finansal kurumlarında girmesi rekabetin daha da kızışmasına neden olmaktadır. Piyasada bulunan firma sayısı ile rekabet arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Piyasanın rekabetçi yapısını sadece piyasadaki firma sayısı değil bu firmaların gösterdiği davranışlar ve kullandıkları stratejiler belirlemektedir.

Türk bankacılık sektöründe kredi kartlarıyla başlayan yenilik hareketlerinin müşteriye oturduğu yerden hizmet verilmesini sağlayan internet ve mobil bankacılığına kadar uzandığı büyük değişimlerin yaşanmıştır. Hali hazırda bu değişimlere ayak uyduramayan bankalar sistem tarafından sektörün dışına çıkartılmaktadır.

Rekabetin yoğunluğunun bu kadar yüksek seviyelerde olduğu bankacılık sektöründe bankalar, devamlı çalışabilecekleri müşterileri kitleleri oluşturabilmek amacıyla yenilikçi ve fark yaratan uygulamalarla rakipleri karşısında bir adım önde olabilmek adına çeşitli ürün ve hizmetler sunmaktadırlar. Uçuş bileti kazandıran kredi kartları, içinde birden çok ürün ve hizmet bulunduran sigortalar, riski ortadan kaldıran karşılıklı çek ürünleri ve çeşitli kurumsal ve sosyal sorumluluk faaliyetleri bunlara

örnek olarak gösterilebilir.²⁶ Bankaların pazarlama kollarının kullandıkları fark yaratan stratejilerinden sektörde öne çıkanlar aşağıdakiler gibidir.

- İlişkiye dayalı pazarlamayla müşteri sadakati kazanma
- CRM (Müşteri ilişkileri yönetimi)
- Yaşam boyu değer yaratma
- Alternatif dağıtım kanallarına yönlendirme
- Veri tabanlı Pazarlama

3.2.2.1. İlişkiye Dayalı Pazarlamayla Müşteri Sadakati Kazanma

Yeni müşteri kazanımı eski müşteriyi elde tutmaktan daha maliyetli bir iş olduğundan, sadık müşteri yaratılarak mevcut müşteride derinleşerek, müşteriden daha fazla verim alınmasını sağlamaya yönelik bir stratejidir.

3.2.2.2. Veri Tabanlı Pazarlama

Pazarlama medyasının çeşitli kaynaklar kullanarak, banka müşterilerinin bankaya karşı olan tutum ve değerlendirmelerinin, taleplerinin ve isteklerinin elektronik ortamlar vasıtasıyla saklanarak, yeri geldiğinde de güncelleştirilerek bu sayede de müşterilerle yakın ilişkiler kurmayı amaçlayan bir pazarlama stratejisidir.²⁷

3.2.2.3. Yaşam Boyu Değer Yaratma

Bankanın bir müşterisine yaptığı yatırım sonucunda, parasal ya da parasal olmayan belirli bir süre içinde beklediği kar anlamını taşımaktadır. Bir nevi bankayla müşteri arasında duygusal bağ kurulmasını anlamını da taşımaktadır.

3.2.2.4. Alternatif Dağıtım Kanallarına Yönlendirme

Her geçen gün gelişen bankacılık sektöründe bankalar şubelerin maliyetlerinin yüksek olmasından dolayı alternatif dağıtım kaynaklarına yönelmiş, bununla hem maliyetlerini düşürmek hem de müşterilerine en kısa zamanda en hızlı ve iyi hizmeti verebilmek için çeşitli iş kolları oluşturmuşlardır. Ekler bölümünde tablo 7 ve 8’de en

²⁶ Michael E. Gerber, **Girişimcilik Tutkusu (The E-Myth Revisited)**, (Çev: Tayfur Keskin), İstanbul. 1995

²⁷ Ömer Faruk Güven, Aziz Öztürk, “Bireysel Bankacılık Ürün ve Hizmetlerinin Pazarlanmasında Bankaların Fark Yaratma Stratejileri”, **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi**, s. 66, 2013.

çok kullanılan alternatif dağıtım kanallarının 2013 yılı son dönem verileri gösterilmektedir.

2013 yılı istatistiklerine göre, müşteri bazında 2012 yılına göre çağrı merkezi istatistiklerinde E-mail ve faksla gelen işlemlerde artış göze çarparken, gelen çağrı sayılarında düşüş gözükmektedir. İnternet bankacılığı kullanımında hem bireyselde hem de kurumsalda artış gözükmektedir. Alternatif dağıtım kanalları, şubelerdeki hizmet odaklı iş kollarının tamamen satış odaklı çalışmasını sağlamakta, müşterilerinin memnuniyetini üst seviyelere çıkartma amacı gütmektedir ayrıca maliyetler açısından önem arz etmektedirler. Ancak müşterin birçoğunun yüz yüze iletişimden yana olmaları alternatif dağıtım kanalları kullanımında elle tutulur artışların olmamasına sebebiyet vermektedir.

3.2.2.5. CRM (Müşteri İlişkileri Yönetimi)

Müşteriyle kurulan ilişkiyi odak noktası olarak kullanan bir pazarlama anlayışıdır. Doğrudan karlılığı amaç edinen bir pazarlama stratejidir. Bankanın tüm birimleri ortak olarak çalışarak, müşteriye en yakın banka olma amacıyla, sadece ürünün kendisi değil, nasıl ve ne şekilde sunulduğunun önemli olduğu ve ürünle başlayan banka ve müşteri arasındaki ilişkide, müşteriyle kalıcı ilişkilerin kurulması önem arz etmektedir. CRM'nin amaçlarını şu şekilde sıralayabiliriz.

- Müşteri ilişkilerini karlı duruma getirmek
- Farklılaşma
- Maliyetlerde düşüş yaratmak
- İşletmenin verimliliğini arttırmak
- Alternatif kanallar uyumlu faaliyet yaratmak
- Müşteri talep ve isteklerini karşılamak

Sonuç olarak günümüzde her sektörde müşterilerin önünde fazla seçenek bulunmaktadır. En küçük anlaşmazlıkta müşteri kaybetmek mümkün durumdadır. Böyle bir durumun yaşanmaması adına müşterilerin daha yakından tanınması, elde edilen bilgiler üzerinden stratejiler kurularak, müşterin işletme sürecinin içine kalması sağlanmalıdır.

3.3. Rekabet Stratejisi Oluşturma

3.3.1. Kaplan ve Norton Strateji Haritaları

Küreselleşen ekonomiyle beraber, tamamen rekabete dayalı ve aşırı kırılğan iş dünyasında, fark yaratarak rekabette bir adım önde olan kurumlar incelendiğinde, stratejik yönetim esaslarına göre faaliyette buldukları görölmektedir. Personel verimliliğini arttırmaya yönelik tutumlar, firma performansının takibi ve iyileştirilme çabaları, sermaye arttırmak için yapılan çalışmalar, değer yaratabilen durumlara odaklanma, tüm firmaların üzerinde durması gereken ve doğru yapıldığında firmalara başarıyı getiren asıl etkenlerdir. Stratejilerin belirlenmesinden çok uygulamadaki etkinlik, kurumların rekabet üstünlüğünü belirleyen en önemli noktadır.

Bir kurumun stratejisi, sahip olduğu müşterileri, çalışanları ve hissedarları için nasıl bir değer yaratmayı planladığını gösterir. Bu planlamanın en iyi şekilde yapılabileceği sistem de kurumsal karne sistemidir. Bu sistemde birçok önemli öge bulunur.

Finansal perspektif kurum başarısının tanımlamaktadır. Hissedar için sürdürülebilir büyümenin nasıl maksimuma çıkarılabileceğini ortaya koymaktadır. Müşteri perspektifindeki asıl amaç hedef müşterilerde istenen başarı ve memnuniyetin yakalanması bunun yanı sıra, stratejinin merkezini oluşturan müşteri değeri önermesinin seçilmesidir.

İç perspektif değeri önermesini oluşturarak müşteriye sunmaktadır. İş süreçlerinin hangisinde daha iyi bir performans gösterilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Öğrenme ve Gelişim perspektifi çalışanların ve teknolojinin vizyonla beraber stratejinin gerçekleşmesi için ne şekilde bir araya geldiğini göstermektedir.

Bu iç içe girmiş 4 perspektif neden-sonuç ilişkisiyle birbirlerini bağlanmakta, bu da başarının tetikleyicisi olmaktadır. Buna en güzel örneklerden biri Dünyanın önde gelen bankalarından Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ (BTMU) olarak gösterilebilir. BTMU, Kuzey ve Güney Amerika ülkelerinde hizmet veren yabancı bankalar arasında lider olmayı misyonu olarak belirlemişti. Japon bankacılık sektörünün resesyon etkisinde bulunduğu 2001 yılında göstermiş olduğu başarılı büyümeye

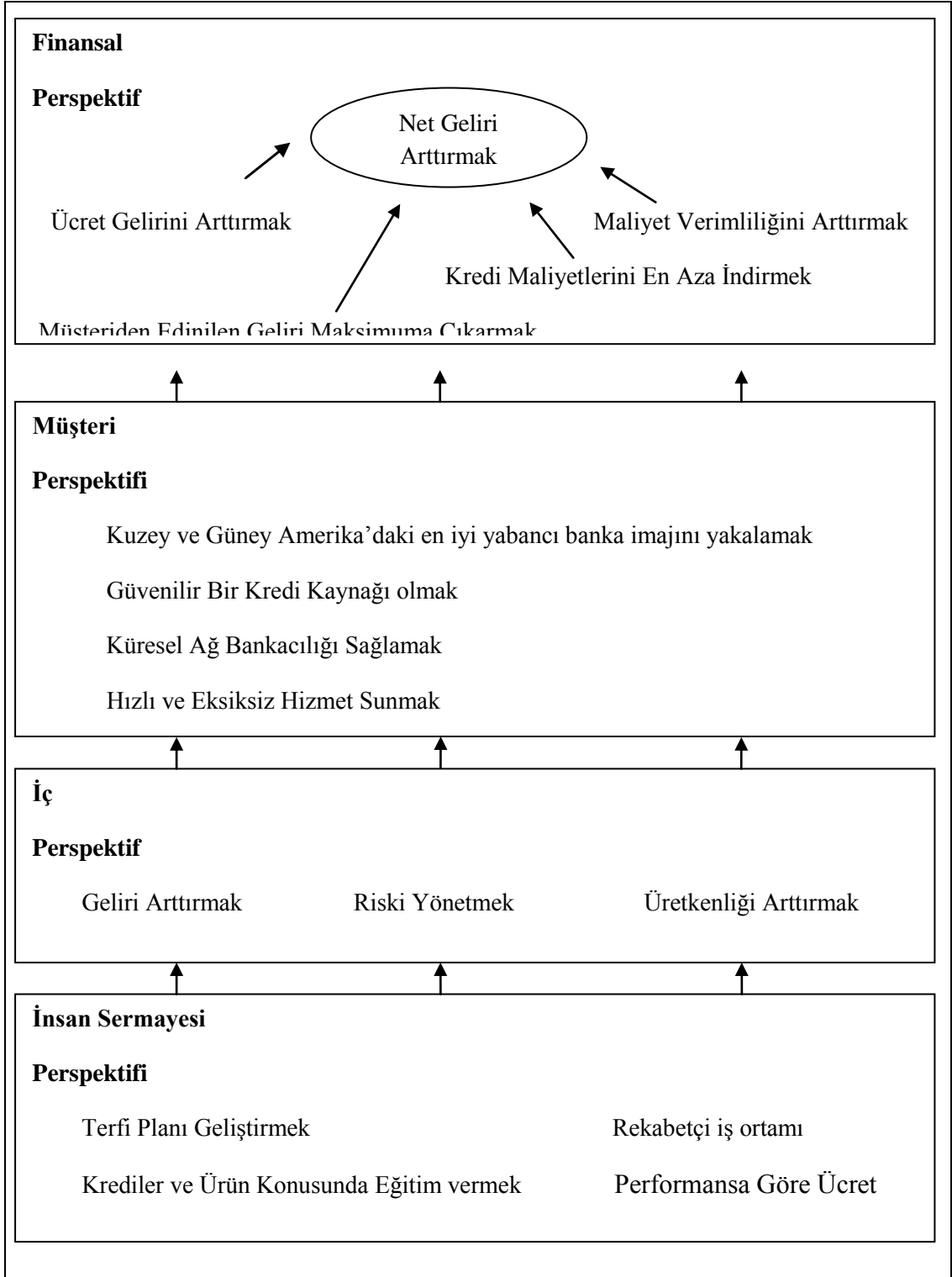
rağmen yönetim bankanın etkinliğini sorgulamaya başlamıştır. Bunun sonucunda kurumsal karne metodolojisini kullanmaya karar vermişlerdir. İşe ilk olarak en alt kademedен üst kademelere kadar her birim için strateji oluşturmuşlardır. Her birimden temsilciler seçilerek çalışma kolları oluşturup, her grup için de çalışma tabloları geliştirmişler ve elde edilen sonuçlar doğrultusunda bütünleşik yerel bir strateji oluşturmuşlardır.

Kurumsal karnelerin oluşturulması aşamasında ilk olarak stratejik bir temel oluşturup, bu temelin her amaca uygun olarak çalışması sağlanmıştır. Bu amaçlar genel, ortak ve tek olarak üç ana kolda ayrıştırıldı. Genel, maliyet verimliliğini arttırma hedefi gibi tüm bankalar için geçerli ve zorunlu olan amaçları kapsamaktadır. Ortak, müşteri kredi kullanım sürecinde olduğu gibi istenilen sonuçlara ulaşmak için işbirliğinde olması gereken birimler tarafından paylaşılan bölümlerin amaçlarından oluşmaktadır. Tek ise müşteriyi en iyi şekilde tanıma amacıyla bölüm içinde bağımsızca yerine getirilmesi gerekli olan grup hedefi olarak tanımlanabilir.

İlerleyen zamanda BTMU'nun Kuzey ve Güney Amerika hedefi için kullandığı bu sınıflandırma her iş birimi için bir şablon haline gelmiştir. Çalışanlar açısından da bu gözle görünmeyen ama hissedilebilen, görsel olarak canlandırılabilirdikleri bir durum haline gelmiştir. Bu değerler 4 ana perspektif altında finansal perspektif, müşteri perspektifi, iç perspektif ve insan sermayesi perspektifi olarak toplanmıştır.

Kuzey ve Güney Amerika Küresel Ortak Bankacılık İş Birimi dört ana birleşenden oluşan ve net geliri maksimuma çıkarmayı hedefleyen finansal perspektifte; geleneksel faiz geliri yerine yatırım bankacılığı ücret gelirini ön plana çıkartmayı, Kuzey ve Güney Amerika'daki Japon ve BTMU'nun Japon olmayan çok uluslu müşterilerinden elde edilen geliri arttırmayı, Amerikan şirketleri grubunda ve Latin Amerika'da kredi maliyetlerini düşürmeyi ve tüm kuruluşta da maliyet verimliliğini arttırma olarak belirlemiştir.²⁸

²⁸ Kaplan, R. S., Norton, D. P., (2010). **Strateji Haritaları**. (Ş.Öztürk, Çev.). İstanbul: Alfa Yayınları. (Orijinal çalışma basım tarihi 2004.)



Şekil 6: BTMU Kuzey ve Güney Amerika Küresel Ortak Bankacılık İş Birimi'nin Strateji Haritası

Kaynak: Kaplan, R. S., Norton, D. P., (2010). **Strateji Haritaları.** (Ş.Öztürk, Çev.). İstanbul: Alfa Yayınları. (Orijinal çalışma basım tarihi 2004.)

Müşteri perspektifi açısından müşterileri gözünde Kuzey ve Güney Amerika'daki en iyi yabancı banka imajını yakalamak için, güvenilir bir borç verici olmayı, küresel ağ bankacılığını sağlamayı, ürün ve hizmetlerini farklı kılarak, hızlı ve kesintisiz olarak yüksek standartları yakalayan bir hizmet kalitesi hedeflemiştir.

İç perspektif olarak gelirleri arttırmayı, riski en iyi şekilde yönetmeyi üretkenliği arttırmaya yönelik şablonlar oluşturulmuştur.

İnsan sermayesi perspektifi ise BTMU'nun rekabet gücüne en büyük etki eden faktör olarak görüldüğünden Kuzey ve Güney Amerika Küresel Ortak Bankacılık İş Birimi tarafından tüm bankalarda geçerli olacak olan dört amacı benimsemiştir. Bunları terfi planlama, eğitim, iş ortamı ve performansa göre ödeme olarak ayırmıştır.

Sistemin benimsenmesinin ardından, yapılan değişiklikler kendini göstermiş, strateji herkesin işi olmaya başlamıştır. Bunun sonucu olarak da çalışanların kar amacına daha fazla odaklanmaya başlamış, üst yönetim tarafından kontrol daha etkin bir hale gelmiş ve karne şirket yönetimi geliştirme süreçlerinde aracı konuma gelmiştir. Bu da rekabet üstünlüğü sağlamada etkili bir yol olarak ortaya çıkmaktadır.

Türkiye'de 1987 yılında faaliyetlerine başlayan yabancı sermayeli bankalardan biri olan Finansbank A.Ş. 2014 yılında net karını 129 milyon TL olarak açıklamıştır. 673'e ulaşan şubeleri ve 14 bin çalışanıyla her geçen gün büyümesini sürdürmekte olan Finansbank'ın kurumsal karnesine bakıldığında da strateji haritası doğrultusunda, finansal perspektifinde günümüz koşullarına uygun yatırım araçlarını kullanarak, ücret gelirini arttırmak, sahip olduğu büyüme potansiyelini arttırarak sürdürebilmek, kredi maliyetlerini en aza indirerek üretim kredilerinde pazarda geniş yer almaktadır.

Müşteri perspektifi açısından bireysel ve ticari finansal planın mimarı olmayı, güvenilir bir bankacılık anlayışı ile ihtiyaca uygun hizmet verebilmeyi, alternatif dağıtım kanallarında öncü olabilmeyi, problemleri analiz ederek en iyi hizmeti sunmayı, yeni bakış açılarıyla fırsatlar yaratmayı ve kısa vadeli iletişim yerine yaşam boyu ortaklıklar kurmayı amaçlamaktadır. Özellikle son dönemde sektördeki tüm bankaların kurumsal ve ticari müşterilere yönelik yeni ürün ve hizmetler üretme eğilimine girmiş olmaları, Finansbank'ın da bu yönde öncü bankalardan olmak adına atılımlarda bulunmasına neden olmuştur. Küçük büyük demeden tüm tüzel müşterine

hızlı hizmet verebilmek adına alternatif dağıtım kanalları aracılığıyla her geçen gün yeni hizmet ve ürünler sunmaya devam etmektedir.

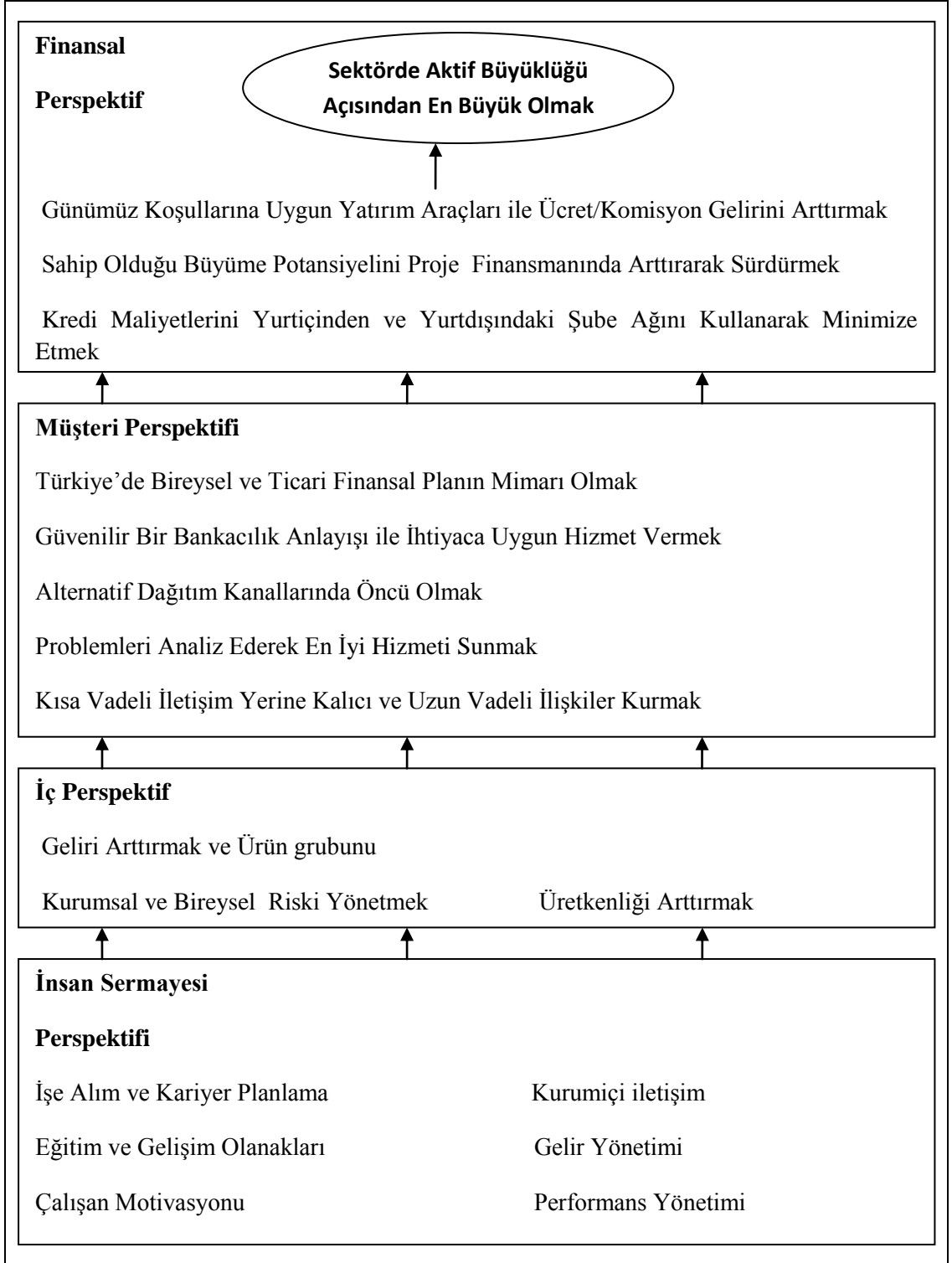
İç perspektif olarak BTMU ile aynı görüşe sahip olan Finansbank A.Ş., gelirleri arttırmayı, riski en iyi şekilde yönetmeyi, üretkenliği arttırmaya yönelik şablonlar oluşturmuştur.

Gelirlerini arttırmak için diğer bankalar gibi faiz dışı alınan ücret ve komisyonları yasal düzenlemeler sonucu düşüren Finansbank A.Ş., bu konuda teminat ihtiyacı ile vade koşulunu sıkılaştırmayı tercih eden bir yöntem izlemektedir. Riskin en iyi şekilde yönetilmesi için oluşturulan Finansbank Risk Yönetimi departmanının asıl amacı, öncelikle bankanın riske karşı korunması daha sonra da müşterilerinin güvence altına alınmasıdır. Üretkenliği arttırmak amacıyla kredi verme sürelerini en hızlı ve doğru şekilde yapabilmek, ürün sevkiyatının hızlı bir şekilde ilerletebilmek v.b. birçok işlemlerde departmanlar arası işbirliğinin sağlanması amaçlanmaktadır.

İnsan sermayesi perspektifinde ise, işe alım ve kariyer planlama süreçlerinde çalışanlarına hem destek hem de yön verecek, kurum içi iletişimin etkin bir şekilde çalışmasını sağlayacak, çalışanlarına en iyi eğitim ve gelişim olanakları sağlayacak, gelirleri en iyi şekilde yönetecek, çalışan motivasyonu artıracak, performans yönetimini en etkin şekilde çalışmasını sağlayacak şablonlar oluşturmuştur. Ayrıca Finansbank, öncelikli olarak sürekli gelişim ile çalışanlarının kendi kariyerinin mimarı olmasını amaçlamakta, istediği zaman farklı bir pozisyon için hazırlanabilmesi ve çalışanın yeni görevi için tüm donanıma sahip olması adına imkanlar sunmaktadır. Bunun dışında çalışanlarının bağlılık ve memnuniyetlerini de ölçerek, değerlerini arttırmaya yönelik aksiyonlar almak amacıyla, her yıl çalışan bağlılığı araştırmaları yapmaktadır.²⁹

²⁹ (Çevrimiçi) www.finansbank.com.tr (Erişim Tarihi: 30.06.2014)

Finansbank A.Ş.'nin strateji haritası genel hatlarıyla aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil 7: Finansbank A.Ş.’nin Strateji Haritası

Kaynak: www.finansbank.com.tr (Erişim Tarihi: 30.06.2014)

BTMU ve Finansbank A.Ş.'nin strateji haritaları karşılaştırıldığında, BTMU'nun sermaye büyüklüğü itibariyle daha büyük hedefleri olduğu, iç perspektifte iki bankanın da gelirleri arttırmak, risklerini minimum seviyelere indirerek riski en iyi şekilde yönetmeyi amaçlayarak ve üretkenliği artırmak konusunda aynı yolu izlediği görülmektedir. İnsan sermayesi perspektifi açısından bakıldığında Finansbank'ın bu konuda daha kapsamlı bir plan oluşturduğu görülmektedir. Müşteri perspektifi açısından bakıldığında BTMU'nun imaja dönük yatırım yaptığı, Finansbank'ın ise daha çok müşteri kazanımına yöneldiği görülmektedir.

3.3.2. Porter Stratejileri

Michael Porter da rekabet stratejileriyle ilgili yapmış olduğu çalışmasında stratejinin temelinde şirketlerin çevreleriyle ilişkilendirilmesi gerekliliğinden bahsetmektedir.

Porter'a göre 3 genel rekabet stratejisi vardır³⁰:

- 1) Toplam maliyet Liderliği
- 2) Farklılaştırma
- 3) Odaklanma

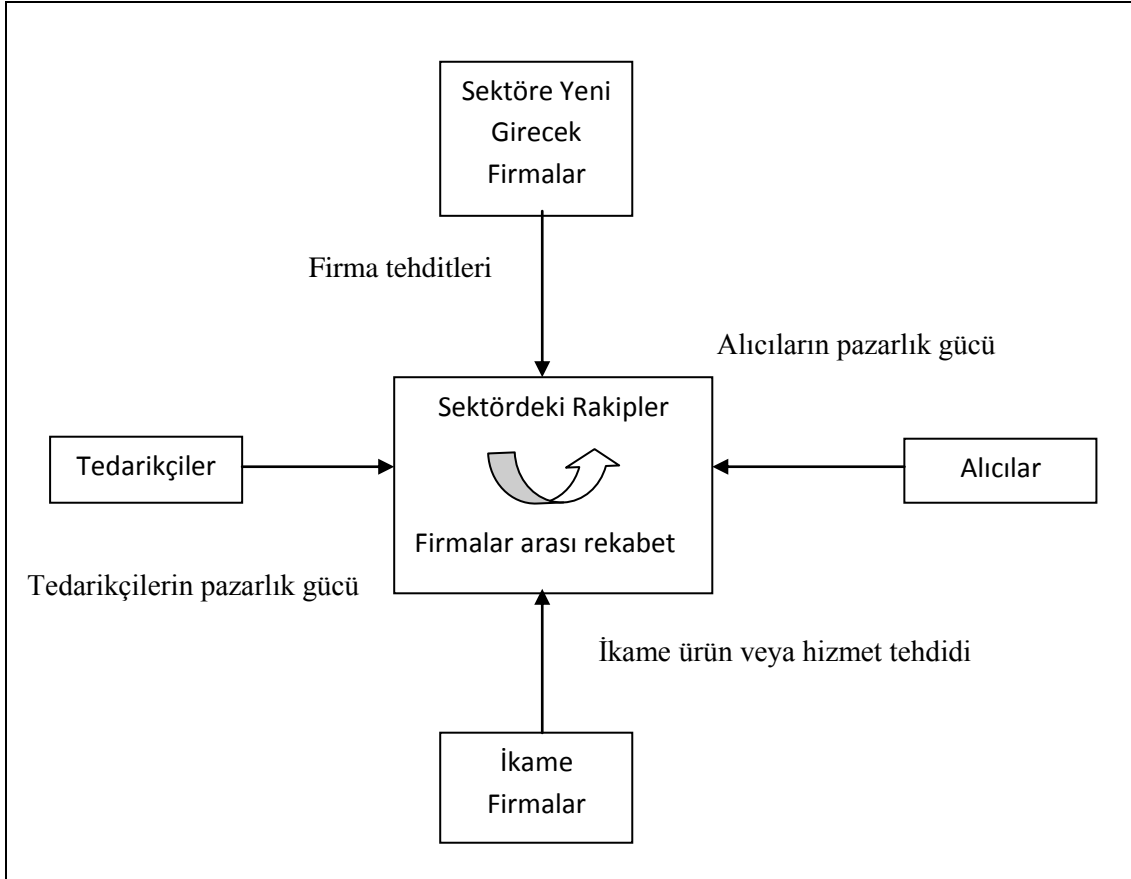
Şirketlerin çevrelerinin, toplumsal ve ekonomik şartları kapsamış olmasına rağmen rekabet edilen sektörden ibaret olduğu görüşünü savunmaktadır. Sektörün, firmanın stratejisinin belirlenmesinde olduğu kadar rekabet kurallarının da saplanmasında etkili rol oynadığını, her sektörde olağan dışı güçlerin tüm şirketleri etkilemekte olup, önemli olanın firmaların bu etkilerle başa çıkabilme gücüyle alakalı olduğunu savunmaktadır.

Porter, sektördeki rekabet durumunu, sektörü etkileyen güçler kapsamında beş temel faktöre bağlamıştır. Bunlar sektöre yeni girecek firmalar, tedarikçiler, alıcılar, ikame firmaları ve sektördeki rakipler olarak Şekil 8'de gösterilmektedir.

Rekabeti etkileyen bu güçler sektörün karını da belirlemektedir. Her sektörün karlılığının da aynı olması mümkün değildir. Rekabeti etkileyen bu güçler, karlılığı düşük olan sektörlerde yoğun olarak hissedilirken, kozmetik ve akaryakıt gibi yüksek getirili sektörlerde daha az hissedilmektedir. Rekabette geri kalmamak için firma,

³⁰ Porter, M. E. (2003). **Rekabet Stratejisi**. (G. Ulubilgen, Çev.). İzmir: Sistem Yayıncılık. (Orijinal çalışma basım tarihi 2000.)

rekabet güçlerine karşı kendini iyi bir şekilde konumlandırmalı, kendini savunacak ve bu güçleri kendi lehine çevirecek bir strateji oluşturmalıdır. Bunu da ancak her bir kaynağın doğru şekilde analiziyle sağlayabilir. Bu analiz firmanın, sektördeki değişim ve eğilimlere, fırsat ve tehditlere karşı önceden hazır durumda olmasını sağlamaktadır.



Şekil 8: Sektördeki Rekabeti Etkileyen Güçler

Kaynak: Porter, M. E. (2003). **Rekabet Stratejisi.** (G. Ulubilgen, Çev.). İzmir: Sistem Yayıncılık. (Orijinal çalışma basım tarihi 2000.)

Yukardaki şema finans ve bankacılık sektörüne uygulanması durumunda mevcut bankalar arasındaki rekabeti alıcılar tarafında kurumsal ve bireysel müşterilerin portföy konsantrasyonları belirlemektedir. Tedarikçiler anlamında yurtiçi mevduat sahiplerinin dışında yurt dışındaki uluslararası bono ve tahvil piyasalarının global aktörleri de ciddi anlamda fon tedarikine katkı sağlamaktadır. Bu paralellikte son dönemde “shadow bankig” adı verilen banka gibi hareket eden ancak bankalar gibi

denetlenmeyen özel finans kuruluşları bu rekabeti arttıran önemli oyuncular olmuşlardır.

Sektörde tutunabilmek ve rekabette geri kalmamak adına firmalar, çeşitli yöntemler uygulamaktadır. Bunların başında fiyat rekabetleri, yeni ürün ve hizmetler, akılda kalıcı ve dikkat çekici reklamlar gelmektedir.

Sektörde ayakta kalabilmek, rakipleri devre dışında bırakmak için kullanılabilir üç temel strateji bulunmaktadır. Bunlar maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejileridir.

Maliyet liderliği stratejisinin amacı, rakiplerinin karşısında maliyet avantajı sağlamaktır. Maliyet avantajına sahip olan firma, rakiplerine karşı fiyat avantajı elde etmektedir. Düşük maliyetleri sayesinde ürettiği ürünlere, rakiplerinin ürünlerine göre daha düşük fiyatlar koyarak, aynı oranda kar sağlamaktadırlar. Fiyat rekabetinin kızıştığı ortamlarda, düşük maliyet avantajı ile rakiplerine göre fiyat istikrarlarını koruyabilir ve pazarın dışına ittikleri rakiplerinin pazar paylarını da kazanabilmektedirler. Sıkı maliyet uygulaması, reklam giderlerinin azaltılması, genel giderlerin kontrolüyle sağlanan maliyet düşürmeye yönelik hamleler, pazara girmeye çalışan ve ikame mal sunan firmalar karşısında da firmanın tutunmasını sağlamaktadır.

Farklılaştırma stratejisindeki amaç, firmanın müşterisine sunduğu ürün ve hizmeti, bütün sektörün, benzersiz olarak kabul etmesini sağlayacak bir fark yaratmasıdır. Farklılaştırma bir çeşitli şekillerde uygulanabilmektedir. Ürünün veya hizmetin imajda, özelliklerde, tasarımında vb. birçok farklı biçimde yapılabilir.

Farklılaştırma doğru ve etkin bir şekilde yapılırsa, sektör ortalamasının üstünde bir getiri elde edilmesini sağlayabilir ve beş rekabet gücüyle de bu nedenden başa çıkabileceği için uygulanması doğru bir strateji modeli olarak gösterilebilir.

Farklılaştırma eğer başarılı olabilirse, rekabet güçleri karşısında önemli bir avantaj elde edilir. Bunun yanı sıra, sağlanan marka bağımlılığı sayesinde müşterilerin fiyat konusunda daha düşük hassasiyet göstermelerini sağlamaktadır. Bu durum ayrıca tedarikçilerle başa çıkabilecek kar marjlarını sağlayacağından, maliyet avantajına

gerek duyulmamasını sağlamaktadır. Ayrıca ortaya çıkan müşteri sadakati, müşterilerin de pazarlık gücünü kırdığı gibi pazara yeni gireceklerin ve pazarda bulunan ikame malların önünde önemli bir engel oluşturacaktır.

Odaklanma stratejisi ise ürün çeşitlerinin bir bölümüne veya coğrafi pazar üzerine odaklanmak anlamına gelmektedir. Bu strateji, diğer iki stratejiye nazaran belirlenen hedefe iyi bir şekilde hizmet vermek amacıyla kurulmakta ve her planlama bu düşünceye göre geliştirilmektedir. Diğer stratejilerden bağımsız olamamasına karşın, farklılaştırma ve maliyet liderliğini tam anlamıyla gerçekleştirememekle birlikte, daha küçük pazar hedefleri bakımından birine veya ikisine de aynı anda ulaşmayı başarabilmektedir. Odaklanma stratejisini gerçekleştiren firma sektör üzerinde gelirler sağlamak ve genel olarak bu strateji, rakiplerin zayıf yönleri üzerinden hareket ederek uygulanmaktadır.

Genel olarak bakıldığında oluşturulan tüm stratejilerin iki temel nedeni bulunmaktadır. Bunlar firmaya hedefleri doğrultusunda yön vermek ve rekabet avantajı sağlamaktır.

3.4. Kurumsal ve Bireysel Bankacılıkta Rekabet Üstünlüğü

Ürün ve hizmet, bankaların pazarlama faaliyetinin temelidir. Müşterinin ihtiyacı karşılayamayan ürün ve hizmet, ister düşük fiyatlı, ister cazip edici reklam kampanyalı, isterse de kolay ulaşılabilir olmasıyla hiç bir şey ifade etmemektedir. Bu bakımdan satış ve pazarlama bölümleri açısından yapılması gereken tek şey mevcut hizmeti geliştirmek ya da yeni hizmetler sunmak olmalıdır. Bunun için ürün ve hizmetler hazırlanıp, pazara sunulurken dikkat edilmesi gereken, müşteriler ve onların istekleridir. Satış ve pazarlama bölümleri; hizmet ve ürün geliştirme, satışları artırma, halkla ilişkiler, fiyatlama gibi faaliyetlerde bulunurken, şubelerdeki pazarlama ekipleri ise mevcut müşterilere hizmet vermeye ve yeni müşteriler kazanmaya çalışmaktadır. Bu sistemin iyi bir şekilde çalışabilmesi için müşteriler bireysel ve kurumsal olarak sınıflandırılmışlar.

Bireysel bankacılık gerçek müşterilere verilen hizmetler olarak tanımlanabilir. Müşterilerin ihtiyaç duyduğu her türlü cari ve yatırım işlemleri, bireysel emeklilik planları ve sigorta gibi bütün işlemlerinin etkin bir şekilde takip edildiği bunun

yanında da yeni müşteri kazanımlarının da hedeflendiği pazarlama koludur. Son dönemde tüketici yasaları ve mevzuatlardaki değişikliklerden dolayı karlılığını kaybeden bireysel bankacılık, sektörde kredi ve kredi kartlarında gelen taksitlendirmeler sınırlamalarıyla pazar payında önemli kayıplar vermiştir. Bankalar konut kredilerinde faiz dışında alınan ücret ve komisyonlar ile ortalama krediler üzerinden alınan kar marjını azaltmış, daha riskli görünen krediler üzerinden alınan kar marjını ise artırmışlardır.

Kurumsal Bankacılık müşterilerine, cari, yatırım, dış ticaret işlemlerinde ve kredi ihtiyaçlarıyla ilgili olan tüm hizmetler verilmektedir. Bunun yanında diğer ürün ve hizmetlerle de müşteride derinleşme sağlanarak, tüm nakit akışının bankadan geçmesinin sağlanması amaçlanmaktadır.

Son dönemde bankalar, özellikle kurumsal ve ticari müşteri kazımı için rekabeti maksimum seviyelere çıkarmış durumdadır. Bunun bir nedeni bireysel müşteri karlarındaki düşüş olarak görülürken, asıl neden olarak yurt dışındaki kurumsal ve ticari müşterilerin krediler içerisindeki payının çok yüksek, Türkiye’de ise bu payın hala düşük seviyelerde yer alıyor olmasıdır. Bu da bankaların iştahını arttıran ve rekabeti körükleyen en etkili güç olarak görünmektedir. Her geçen gün tüzel müşteriler için yeni kapmayalar, ürün ve hizmetler geliştirmekte, ancak rekabet koşullarının bu kadar yoğun yaşandığı sektörde pazarlama kollarının kullandığı en önemli stratejiler; veri tabanı pazarlama, CRM ve ilişkiye dayalı pazarlama olarak görülmektedir. Bu stratejilerle amaçlanan, var olan müşterinin bilgilerinin en etkin şekilde kullanılarak, sürekli bir ilişki kurulmasını sağlamak ayrıca her bir müşteriye ayrı ayrı muamele yapılarak, uzun vadeli müşteri ilişkisi ve bağlılığı yaratmaktır. Bu sayede de rekabet üstünlüğü sağlanmaya çalışılmaktadır.

SONUÇ

Finansal sistemin içinde elle tutulur rakipleri olmayan bankalar ekonomiler için büyük önem taşımakta, dolayısıyla bankacılık sektöründeki en ufak olumsuz gelişmenin ülke ekonomisine bedeli ağır olmaktadır. Sektörde yaşanan ufak bir kriz bile reel sektörün işleyişini sekteye uğratabileceği gibi makroekonomik istikrarın bozulmasına hatta ülkenin ödemeler sisteminin çökmesine bile neden olabilmektedir. Böyle durumların yaşanmaması adına düzenleyici ve denetleyici kurumlar bankacılık sektörünün istikrarının bozulmaması adına önlemler alınmasını sağlamakta ve sektörün daha verimli bir şekilde çalışmasını sağlayacak koşulları yaratmayı amaçlamaktadırlar.

2008 yılında yaşanan kriz her ne kadar Türkiye'yi transit geçmiş gibi görünse de Türkiye'nin bu dönemde resesyona girdiği ve her sektörde ekonomik açıdan daralmanın hissedildiği aşıkardır. Bankacılık sektörü dahil her sektörde yaşanan ekonomik daralma regülasyonun gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Giderek küreselleşen dünya ekonomisinin her sektörde olduğu gibi bankacılık sektöründe de en önemli etkisi kuşkusuz bankalar arası rekabetin artmasıdır. Burada en önemli görev rekabet sürecinin fayda ve maliyetlerini en iyi şekilde dengede tutabilecek yasa koyuculara düşmektedir.

Bankacılık sektöründe rekabet bankaları, müşteri ihtiyaç ve beklentilerine göre odaklanmaya, ürün ve hizmet çeşitliliklerini arttırmaya ve kaliteyi yükseltmeye zorlamaktadır.

Günümüzde bankalar bireysel bankacılık ürün ve hizmetlerde büyük oranda birbirine benzemektedirler. Kolay ikame edilebilmeleri, kolay ulaşılabilmeleri fark yaratma çabalarını da beraberinde getirir. Bankalar kendi sektörleri içinde rekabet altında oldukları kadar dışarıdan gelen rekabetin de etkisi altındadırlar. Bankaların şube sayıları müşteri kazanmak için eskisi kadar yeterli olmamaktadır. Bankalar yeni pazarlama stratejileri ile karşımıza çıktıklarında rekabet sürecinde başarı gösterip fark yaratabilmektedirler. Bunun içinde her firmanın kendi strateji haritasını oluşturması gerekmektedir. Kuruluş amaçlarını kurumsal karnenin dört

perspektifinde birbiriyle ilişkilendirerek gerekli olan adımları atabilirler. Bu firmanın kuruluş amacı doğrultusunda değer önermesini oluşturur ve hedef müşteriye nasıl ulaşacağını yolunu gösterir.

1980'li yıllarda özellikle yabancı bankaların Türkiye'de hizmet vermesiyle bankacılık sektöründe yaşanmaya başlayan yoğun rekabet ortamı sektörü çok önemli evrelerden geçirmesine ve bankaların yeni pazarlama stratejileri geliştirmeye daha geniş kitlelere hizmet vermeye yöneltmiştir. Bankalar artık mevcut müşterilerini daha iyi tanımaya çalışmaktadır. Mevcut müşterilerinden daha fazla verim alarak, potansiyel müşterilere daha hızlı ulaşmak adına fark yaratma çabalarıyla rekabette avantaj elde etmeye çalışırlar. Bu kapsamda müşterilerine daha iyi hizmet verebilmek ve böylece müşteri portföyünü arttırarak personel ve işlem maliyetlerini düşürmek, şube personelinin ana konuları arasında olan satış yapmaya daha fazla zaman ayırabilmesi için ATM sayısı, online bağlantı, EFT, SWIFT vb sistemlerin kullanımını arttıran, WAP bankacılığı, telefon bankacılığı, internet bankacılığı gibi bireysel bankacılık ürün ve hizmetlerini geliştiren bir bankacılık doğmuştur. Sektör tüm bu gelişmeleri, yatırımlarını teknolojik gelişmeler paralelinde gerçekleştirmiştir. Avrupa Birliği bankacılığıyla rekabet edebilecek düzeyde bulunan sektörlerden biri olan Türk bankacılığı, global ve yerel birtakım olumsuzluklar neticesinde oluşan ekonomik ve mali krizlerden etkilenmiştir. Yaşanan ekonomik krizlerde Türk Bankacılık Sistemi derin yaralar almıştır. Bu da bankaların tahsili geciken alacaklar miktarını artmıştır.

Sektörde son dönemde kurumsal ve ticari kredilerde artış gözükmektedir. Buna karşılık bireysel krediler ve kredi kartlarındaki yasal yaptırımlar bireysel kredilerde hem karlılık hem de büyüme açısından gerilemelere neden olmuştur.

Yeni rekabet anlayışı beraberinde değer yaratma ve müşterilerle yaşam boyu sürecek ortaklıklar kurma anlayışını ortaya çıkarmaktadır. Sektörde rakiplerin önüne geçebilmek farklılaşmak gerekmektedir. Bu da bilgi ve beceri seviyesi arttıkça başarılabilir. Bankacılık sektörü büyük ölçüde müşteri etrafında şekillenmektedir. Müşteri etrafında şekillenmek istek ve beklentilere daha hızlı yanıt verme konusunda yoğunlaşmak zorunda kalmaktan geçer. Bankaların ve firmaların asıl amacı rekabet avantajlarını sürdürülebilir durumlarda tutmaktır. Yasal, kurumsal alt yapı ve istikrarın var olduğu ortamda toplumun refahını arttırmayı hedefleyen, müşteri

ilişkileri çevresinde şekillenen, teknolojiye ayak uyduran bankacılık yapısı rekabet ortamında farklılaşarak sürdürülebilir hale gelecektir.

Türkiye’de son dönemlerde, ekonomik şartların da giderek zorlaşmasıyla geleneksel bankacılık hizmetlerinden uzaklaşmıştır. Bankacılık sektöründe yaşanan ekonomik krizler sektörün yeniden yapılandırılmasını gündeme getirmiştir. Bankaların yeniden yapılandırma çalışmaları istikrarlı bir karlılık düzeyine ulaşarak, finansal anlamda varlığını sürdürmesini, bu yolla da iyileşmesini sağlamıştır. Türkiye’de ticari bankacılık sektöründe etkinliğin ve rekabetin artırılması açısından kamu bankalarının özelleştirilmesinin bu yönde doğru olacağı düşünülmektedir. Yapılan yeniden düzenlemeler, Türk bankacılık sektörünü sürdürülebilir bir büyüme ortamının oluşumuna katkılar sağlayacaktır. Bankacılık sisteminde etkinlik, verimlilik, rekabet ve istikrarın gerçekleştirilmesi özelleştirmelerin ötesinde denetim ve gözetim çerçevesinin oluşturulmasına, sağlam bir mevzuatın varlığına bağlı olduğu da göz ardı edilmemelidir. Bankaların risk yönetimlerini kendi bünyelerinde, dış etkenlere bağlı kalmadan gerçekleştirebilmeleri, oluşan verimsiz ortamın giderilmesi için önemli bir adım olarak gösterilebilir.

Her şeye rağmen Türk bankacılığı gelişmeye devam eden ve potansiyeli yüksek olan bir sektördür. Başarılı ve etkin bir yönetimle, düzenlemelerde ve denetimlerde doğru adımlar atılması durumunda sektör, sahip olduğu rekabet avantajını sürdürmeye devam edecektir.

EKLER

Tablo 2: Bayındırbank Çatısı Altında Birleştirilen Bankalar

BAYINDIRBANK ÇATIŞI ALTINDA BİRLEŞTİRİLEN BANKALAR		BANKALAR	FONA DEVİR TARİHLERİ	MEVCUT DURUM
	ETİBANK	İNTERBANK	07.01.1999	15.06.2001 tarihli kararla tüm aktif ve pasifleri tibank çatısı altında birleşmiştir
		ESBANK	21.12.1999	
		ETİBANK	27.10.2000	28.12.2001 tarihinde bankacılık lisansı kaldırılmış 04.04.2002 tarihinde tasfiye hali kaldırılıp Bayındırbank çatısı altında birleşme kararı alınmıştır.
		İKTİSAT BANKASI	15.03.2001	07.12.2001 tasfiye edilmiştir 04.04.2002 tarihinde Bayındırbank'la birleşme gerçekleşmiştir.
	EGS BANK	09.07.2001	26.12.2001 Bayındırbank ile birleşmiştir	

Kaynak: TMSF, 2014

(Tablo 2. Devam)

		BANKALAR	FONA DEVİR TARİHLERİ	MEVCUT DURUM
BAYINDIRBANK ÇATIŞI ALTINDA BİRLEŞTİRİLEN BANKALAR	ETİBANK	İNTERBANK	07.01.1999	15.06.2001 tarihli kararla tüm aktif ve pasifleri Etibank çatısı altında birleşmiştir
		ESBANK	21.12.1999	
	ETİBANK	ETİBANK	27.10.2000	28.12.2001 tarihinde bankacılık lisansı kaldırılmış 04.04.2002 tarihinde tasfiye hali kaldırılıp Bayındırbank çatısı altında birleşme kararı alınmıştır.
		İKTİSAT BANKASI	15.03.2001	07.12.2001 tasfiye edilmiştir 04.04.2002 tarihinde Bayındırbank'la birleşme gerçekleşmiştir.
		EGS BANK	09.07.2001	26.12.2001 Bayındırbank ile birleşme kararı alınmıştır

Kaynak: TMSF, 2014.

Tablo 3: Kamu Bankasına Devredilen Bankalar

	BANKALAR	FONA DEVİR TARİHİ	MEVCUT DURUMU
KAMU BANKASINA DEVREDİLENBANKALAR	PAMUKBANK	18.06.2002	12.11.2004 tarihinde tüm aktif ve pasifleri ile bilanço dışı yükümlülükleri Halk Bankasına devredilmiştir.

Kaynak: TMSF, 2014.

Tablo 4: İradi Tasfiye Sürecinde Olan Bankalar

	BANKALAR	FONA DEVİR TARİHLERİ	MEVCUT DURUM
İRADİ TASFİYE SÜRECİNDE OLAN BANKALAR	TÜRK TİCARET BANKASI (TÜRK BANK)	06.11.1997	09.08.2002 tarihinde infisah ve tasfiye kararı verilmiş 14.08.2002 tarihinde tasfiye kararı tescil edilmiştir.

Kaynak: TMSF, 2014

Tablo 5: Doğrudan Satış Yapılan Bankalar

	BANKALAR	FONA DEVİR TARİHİ	MEVCUT DURUM
DOĞRUDAN SATIŞ YAPILAN BANKALAR	BANK EKSPRES	12.12.1998	Fonun bankadaki hisselerinin 30.06.2001 tarihinde Tekfen Holding'e satılmıştır. Bankanın ticaret unvanı 11.01.2008 tarihi ile Eurobank Tekfen A.Ş. olmuş. 28.01.2013 tarihidен itibarıyla da Burgan Bank A.Ş. olmuştur.
	DEMİRBANK	06.12.2000	30.10.2001 tarihi itibarıyla HSBC'ye satılmıştır.
	SİTEBANK	09.07.2001	21.12.2001 tarihinde Novabank'a satılmış, Önce ticaret ünvanı Bankeuropa Bankası A.Ş. olmuş daha 29.11.2006 tarihinde de Millennium Bank A.Ş. olarak değişmiştir.
	TARİŞBANK	09.07.2001	21.10.2002 tarihinde Denizbank ile birleşmiştir.

Kaynak: TMSF, 2014.

Tablo 6: İflas Tasfiyesi Sürecindeki Bankalar

	BANKALAR	FONA DEVİR TARİHİ	MEVCUT DURUM
İFLAS TASFİYESİ SÜRECİNDEKİ BANKALAR	TÜRKİYE TURİZM YATIRIM VE DIŞ TİCARET BANKASI (TYT)	11.04.1994	Yürütülen tasfiye çalışmaları sürmektedir.
	MARMARA BANKASI	20.04.1994	
	TÜRKİYE İTHALAT VE İHRACAT BANKASI (İMPEXBANK)	23.04.1994	
	KIBRIS KREDİ BANKASI	27.09.2000	
	İMAR BANKASI	03.07.2003	Banka doğrudan iflas talep etmiş Mahkemenin vermiş olduğu 08.06.2005 tarihli kararıyla bankanın iflasına karar verilmiştir. İflas süreci devam etmektedir.

Kaynak: TMSF, 2014.

Tablo 7: 2012-2013 Yıllarında Çağrı Merkezi İstatistikleri

ÇAĞRI MERKEZİ ÇAĞRI ÖZELLİKLERİ		
	TEMMUZ EYLÜL 2012	TEMMUZ EYLÜL 2013
Gelen Çağrı		
Toplam Gelen Çağrı Sayısı (bin)	87.602	87.076
Müşteri Temsilcisine Gelen Çağrı Sayısı (bin)	37.916	35.956
Karşılama Oranı (%)	91	92
Ortalama konuşma Süresi (saniye)	163	162
Giden Çağrı		
Toplam Giden Çağrı Sayısı (bin)	12.050	10.289
Ulaşma Oranı (Yüzde)	60	62
Ortalama konuşma süresi (saniye)	135	105
Gelen e-mail	251.544	308.208
Gelen Faks	14.346	36.622
Chat sayısı	276.086	253.725
IVR Dealer sayısı	14.615.499	10.992.592
Görüntü Çağrı	297.290	254.564
Diğer Seçenekler (co-browsing v.b.)	202.504	178.772

Kaynak: Türkiye Bankalar Birliği, (Çevrimiçi) <http://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59>. (Erişim Tarihi:13.03.2014).

Tablo 8: 2012-2013 Yıllarında İnternet Bankacılığı Kullanan Müşteri Sayısı

İNTERNET BANKACILIĞI KULLANAN MÜŞTERİ SAYISI		
	Aralık 2012	Aralık 2013
Bireysel Müşeri Sayısı (bin kişi)		
(A) Son 3 ayda 1 kere sisteme giren	9.630	11.422
(B) En az bir kez sisteme giren	22.611	28.190
Son 1 yılda en az 1 kere sisteme giren	13.844	16.824
(A)/(B) müşteri oranı	43	41
Kurumsal Müşeri Sayısı (bin kişi)		
(A) Son 3 ayda 1 kere sisteme giren	922	1.014
(B) En az bir kez sisteme giren	2.193	2.235
Son 1 yılda en az 1 kere sisteme giren	1.131	1.217
(A)/(B) müşteri oranı	42	45
Toplam Müşeri Sayısı (bin kişi)		
(A) Son 3 ayda 1 kere sisteme giren	10.552	12.436
(B) En az bir kez sisteme giren	24.804	30.425
Son 1 yılda en az 1 kere sisteme giren	15.015	18.041
(A)/(B) müşteri oranı	43	41

Kaynak: Türkiye Bankalar Birliği, (Çevrimiçi) <http://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59>. (Erişim Tarihi:13.03.2014).

KAYNAKÇA

AÇIKGÖZ, Ö., ÖZKAN, B. (2009). 1929 Dünya Ekonomik Buhranı ve Türkiye Ekonomisine Etkileri. **Mevzuat Dergisi**, 136, <http://www.mevzuatdergisi.com/2009/04a/01.htm>. (Erişim Tarihi: 02.04.2014).

AKDEVE, Erdal, Erdal Tanas KARAGÖL. “Geçmişten Günümüze Türkiye’de Teşvikler ve Ülke Uygulamaları”. **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. S. 329. 2013.

ALPARSLAN, Melike. “Son Dönemde Bankacılık alanında Gerçekleştirilen Yasal ve Düzenleyici Değişiklikler 1999-2001”. **Bankacılar Dergisi**. Türkiye Bankalar Birliği. S. 39. 2001

ARSLAN, Ramazan. “Türk Bankacılık Sisteminde Rekabet Stratejileri ve Yayılım Süreci”. **Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. 2008. ss. 125-141.

ATILGAN, Turan. “İşletmelerin Dış Çevreye Uyumunda Kurumsallaşma Eğilimleri”. **Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları**. Kuşadası. 1994.

AYDIN, Nurhan. “Bankacılık ve Sigortacılığa Giriş”. Eskişehir. **Anadolu Üniversitesi Yayın**. 2012.

AYKAÇ, Mustafa, Zeki PARLAK ve Süleyman ÖZDEMİR. **Küreselleşme Sürecinde Rekabet Gücünün Arttırılması ve Türkiye’de Kobi’ler**. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayın. 2009.

BONO, Edward De. (2000). **Rekabet Üstü (Sur/Petition)**. (L. Özel, Çev.). Remzi Kitapevi. İstanbul. (Orijinal çalışmanın basım tarihi: 1996.)

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu, <http://www.bddk.org.tr/> (Erişim Tarihi: 07.04.2014).

COLLİNS, Jim. **Good to Great**. İstanbul, 2004.

COLLİNS, James C. Jerry I. PORRAS. **Kalıcı Olmak**. İstanbul. Sistem Yayıncılık. 2001.

DEĞİRMENCİ, Mehmet. **Amaçlı Canlılar**. İstanbul: Hiperink Yayınları. 2007.

ERDOĞAN, Seyfettin ve Osman Z. ORHAN. **İktisada Giriş**. ‘Y.y.’ (yayınevi yok). 2006.

EY, **Küresel Bankacılık Görünüm**, 2014. (Çevrimiçi) www.ey.com . (Erişim Tarihi: 03.04.2014).

Finansbank A.Ş., www.finansbank.com.tr (Erişim Tarihi: 30.06.2014).

GERBER, Michael E. **The E-Myth Revisited**. New York. 1995.

GÜVEN, Ömer Faruk, Aziz ÖZTÜRK. “Bireysel Bankacılık Ürün ve Hizmetlerinin Pazarlanmasında Bankaların Fark Yaratma Stratejileri”. **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi**. S. 66. 2013.

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P., (2010). **Strateji Haritaları**. (Ş.Öztürk, Çev.). İstanbul: Alfa Yayınları. (Orijinal çalışma basım tarihi 2004.)

MCGRATH, Ria Gunther. **The End of Competitive Advantage**. İstanbul. 2013.

MOORE, James F. **Rekabetin Yeni Gerçekliği**. İstanbul. Anadolu Grubu Yayın. 1997.

OSMANOĞLU, Hakan. “**Finansal Krizin Gizli Doğası**”. İstanbul: Cinius Yayınları. 2012.

PARASIZ, İlker. **Modern Bankacılık**. İstanbul: Banksis Yayınları. 2000.

PORTER, Micheal. E. (2003). **Rekabet Stratejisi**. (G. Ulubilgen, Çev.). İzmir: Sistem Yayıncılık. (Orijinal çalışma basım tarihi: 2000.).

Rekabet Kurulu. (2011). *Dikey Anlaşmalara İlişkin Kılavuz*, (Çevrimiçi), www.rekabet.gov.tr. (Erişim Tarihi: 20.05.2014).

SİEBERT, H, H. KLOD. **The Future Of Global Economy Towards a Long Boom**. 1999. s. 118.

SEYİDOĞLU, Halil. **Uluslararası İktisat Teori, Politika ve Uygulama**. İstanbul: Beta Basım-Yayım. 1999.

SEYİDOĞLU, Halil. **Ekonomik Terimler Ansiklopedik Sözlük**. İstanbul: Güzem Yayıncılık. 2002. SEYİDOĞLU, Halil. “**İktisat Biliminin Temelleri**”. İstanbul: Beta Basım-Yayım. 2006.

TİMURÇİN, Deniz. **Türkiye’de Kobilerin Rekabet Gücü ve Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Kümelemenin Etkisi**. 2010. s. 60.

TÜSİAD, *Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayisi*, Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği, İstanbul, 2002.

Türkiye Bankalar Birliği, (Çevrimiçi) <http://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59>. (Erişim Tarihi:13.03.2014).

Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, (Çevrimiçi) <http://www.tcmb.gov.tr/> (Erişim Tarihi: 12.03.2014).

WİLLİS, Ethan, Randy GAM. **Zenginleşmek**. İstanbul: Moda ofset Basım Yayın. 2013.