

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İKTİSAT ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI TİCARET VE PARA YÖNETİMİ BİLİM DALI

**BANKACILIK SEKTÖRÜNDE YABANCI
ORTAKLIKLARIN VE BİRLEŞMELERİN BANKA
VERİMLİLİKLERİ ÜZERİNE ETKİLERİ**

Yüksek Lisans Tezi

ALİ ÇAĞLAR TURAN

İSTANBUL, 2019

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İKTİSAT ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI TİCARET VE PARA YÖNETİMİ BİLİM DALI

**BANKACILIK SEKTÖRÜNDE YABANCI
ORTAKLIKLARIN VE BİRLEŞMELERİN BANKA
VERİMLİLİKLERİ ÜZERİNE ETKİLERİ**

Yüksek Lisans Tezi

ALİ ÇAĞLAR TURAN

Danışmanı
Prof. Dr. Nurdan ASLAN

İSTANBUL, 2019



T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAY BELGESİ

İKTİSAT Anabilim Dalı ULUSLARARASI TİCARET VE PARA YÖNETİMİ Bilim Dalı TEZLİ YÜKSEK LİSANS öğrencisi ALİ ÇAĞLAR TURAN'ın BANKACILIK SEKTÖRÜNDE YABANCI ORTAKLIKLARIN VE BİRLEŞMELERİN BANKA VERİMLİLİKLERİ ÜZERİNE ETKİLERİ adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 14.03.2019 tarih ve 2019-7/18 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi 30.04.2019

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

1.	Tez Danışmanı	Prof. Dr. NURDAN ASLAN	
2.	Jüri Üyesi	Dr. Öğr. Üyesi ERDEM TURGAN	
3.	Jüri Üyesi	Dr. Öğr. Üyesi SUNA ŞAHİN	

TEŐEKKÖR

Çalışma konusunun belirlenmesinde ve çalışmanın hazırlanma sürecinin her aşamasında bilgi, tecrübe ve değerli zamanını esirgemeyerek bana her fırsatta yardımcı olan değerli hocam Sayın Prof. Dr. Nurdan ASLAN'a teőekkürlerimi sunarım.

Tüm yaőantım boyunca eğitim hayatımı destekleyen ve her anımda yanımda olan babama ve anneme tez çalışması süresince de benden sabır, sevgi ve yardımlarını esirgemedikleri için teőekkür ederim.

Ali Çağlar TURAN

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
TABLO LİSTESİ	i
ŞEKİL LİSTESİ	ii
KISALTMALAR	iii
GİRİŞ	1
1. BANKA BİRLEŞMELERİNİN TARİHÇESİ, NEDENLERİ VE TÜRLERİ	5
1.1 BİRLEŞMELERİN TARİHÇESİ	5
1.2 BANKA BİRLEŞMELERİNİN NEDENLERİ	9
1.2.1 Tarafların Birleşme Beklentileri	11
1.2.2 Küresel ve Yurtiçi Ekonomilerde ve Teknolojide Gelişmeler	17
1.2.3 Hükümetlerin Getirdiği Yeni Düzenleyici Kurallar, Vergi Avantajları	19
1.2.4 Birleşmeyi Olumlu Kılan Diğer Faktörler	19
1.3 ÇEŞİTLİ BANKA BİRLEŞMELERİ	20
1.3.1 Normal Birleşmeler	24
1.3.2 Yatay, Dikey, Türdeş, Aykırı/ Çapraz Birleşmeler	25
1.3.3 Çoğunluk Edinme, Tam Birleşmeler, Şirket Satın alma	25
2. DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE BANKACILIK BİRLEŞMELERİNE GENEL BAKIŞ	27
2.1 DÜNYADAKİ BANKACILIK BİRLEŞMELERİ	27
2.2 BANKA BİRLEŞMELERİNİN MÜŞTERİLERE ETKİLERİ	29
2.3 DÜNYADAKİ ÖNEMLİ BANKA BİRLEŞMELERİNDEN ÖRNEKLER	31
2.4 AVRUPA BİRLİĞİ'NDE BANKA BİRLEŞMELERİ	36
2.5 GELİŞEN EKONOMİLER VE BANKA BİRLEŞMELERİ	45
2.6 TÜRKİYE'DE BANKACILIK BİRLEŞMELERİ	47
2.6.1 Türkiye'de Bankacılık Tarihi ve Banka Çeşitleri	47
2.6.2 Türkiye'de Banka ve Şube Sayılarının Yıllar İçinde Değişimi	52
2.6.3 Türkiye'de Banka Birleşmelerinin Nedenleri	53
2.6.4 Türkiye'de Yaşanan Banka Birleşmeleri	55
3. BANKA PERFORMANSLARININ ÖLÇÜLMESİ VE BİRLEŞMELERİN KARLILIK DEĞERLENDİRMESİ	58

3.1 BANKA PERFORMANS ÖLÇÜMLERİ	59
3.2 AVRO BÖLGESİNDE BANKALARIN 2008 SONRASI FİNANSAL PERFORMANSLARI	63
3.3 BİRLEŞMELERİN BANKA KARLILIĞINA ETKİLERİ	70
3.4 DÜNYADAKİ BANKA BİRLEŞME VE SATIN ALMALARI PERFORMANS ÖLÇÜMLERİNDEN ÖRNEKLER	75
3.5 TÜRKİYE BANKALARINDAN BİRLEŞME VE SATIN ALMA PERFORMANS ÖLÇÜMLERİ İÇİN ÖRNEKLER	77
4. SONUÇ	108
5. KAYNAKÇA	113

TABLO LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 2- 1: 2016 yılı Avro Bölgesi Kapasite Göstergeleri	41
Tablo 2- 2: Türkiye’de Banka ve Şube Sayıları	52
Tablo 3- 1: BAC’nin ML satın alması sonrasında performansında görülen iyileşme	77
Tablo 3- 2: Halkbank – Pamukbank birleşmesi öncesi her iki bankanın performansları	79
Tablo 3- 3: Halkbank – Pamukbank birleşmesi sonrası Halkbank’ın performansı.....	80
Tablo 3- 4: Birleşme öncesi ve sonrasında Yapı ve Kredi Bankası’nın Performansı..	81
Tablo 3- 5: Birleşme öncesi ve sonrası iki yılın ortalamalarının karşılaştırılması.....	82
Tablo 3- 6: Denizbank’ın Mayıs 2018 Birleşmesi Öncesi Özet Tablosu.....	84
Tablo 3- 7: Denizbank’ın 2010 - 2018 Yılları Arasındaki Önemli Gelir – Gider Kalemleri.....	86
Tablo 3- 8: Denizbank’ın Rasyoları.....	88
Tablo 3- 9: Garanti Bankası’nın Özet Tablosu.....	90
Tablo 3- 10: Garanti Bankası’nın Önemli Gelir – Gider Kalemleri.....	92
Tablo 3- 11: Garanti Bankası’nın Rasyoları.....	94
Tablo 3- 12: Finansbank’ın Özet Tablosu.....	97
Tablo 3- 13: Finansbank’ın Önemli Gelir – Gider Kalemleri.....	99
Tablo 3- 14: Finansbank’ın Rasyoları.....	101
Tablo 3- 15: TEB Özet Tablosu.....	103
Tablo 3- 16: TEB Önemli Gelir – Gider Kalemleri.....	105
Tablo 3- 17: TEB Rasyoları.....	107

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 1- 1: Banka Birleşme ve Satın Almaları.....	9
Şekil 2- 1: 2008 ve 2016 yıllarında Avro Bölgesi ülkelerinde kredi kurumları ve yabancı banka şubelerinin sayıları	37
Şekil 2- 2: Avro bölgesi ülkelerinde 2008, 2015 ve 2016 yıllarında yerel ve yabancı bankaların bağlı ortaklık ve şubelerinin GSYİH'ye göre toplam varlıkları	38
Şekil 2- 3: 2009, 2015 ve 2016 yılları arasında Avro bölgesinde bankacılık sektörü varlıklarının görünümü.....	39
Şekil 2- 4: Avrupa'nın Avro Bölgesinde 2008, 2015 ve 2016 Yıllarında Banka Çalışanları	40
Şekil 2- 5: Kredi Veren Kurumların Sayısı.....	42
Şekil 2- 6: Banka birleşme ve satın almalarının sayısı.....	42
Şekil 2- 7: Banka birleşme ve satın almalarının parasal karşılığı.....	43
Şekil 2- 8: Beş büyük kredi kuruluşunun toplam varlıklardaki payları.....	44
Şekil 2- 9: Avro bankacılık sektöründe borçlanma senetlerinin toplam varlıklar içindeki payı.....	45
Şekil 3- 1: Avro Bölgesinde Varlıkların Getirisi.....	63
Şekil 3- 2: Sermayenin (özkaynak) Getirisi.....	63
Şekil 3- 3: Karşılıklar ve Değer Düşüşleri.....	64
Şekil 3- 4: Avro Bölgesinde Net Gelir ve Karşılıklar ve Değer Düşüşleri.....	64
Şekil 3- 5: Değer Kaybı Bedeli Kırılımı.....	65
Şekil 3- 6: Avro Bölgesi Bankalarının İşletme Karları.....	65
Şekil 3- 7: İşletme Gelirinin Yapısı.....	66
Şekil 3- 8: İşletme Gelirinin Yapısı (ülkeler).....	66
Şekil 3- 9: 2016 Yılında Faiz Geliri Yapısı.....	67
Şekil 3- 10: Maliyet/ Gelir Oranı.....	68
Şekil 3- 11: İşletme Maliyetlerinin Dökümü.....	68
Şekil 3- 12: Avro Bölgesi Üst Segment Bankaları Oranları.....	68
Şekil 3- 13: Riskli Varlıkların Dökümü.....	69
Şekil 3- 14: Özkaynak/ Toplam Varlık Oranı.....	69
Şekil 3- 15: Avro Bölgesi Toplam Özkaynağın Ana Bileşenleri.....	70

KISALTMALAR

Aktif Karlılık Oranı	Return On Assets (ROA)
BDDK	Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
BRSA	Banking Regulation And Supervision Agency
Birleşme ve Satın almalar	Mergers and Acquisitions (M&A)
Birleşme	Consolidation (İki veya daha fazla şirketin kendi varlıklarına son vererek yeni bir şirket çatısında birleşmeleridir.)
ECB	European Central Bank (Avrupa Merkez Bankası, AMB)
Farkların Farkı Tahmincisi	The Difference-in-Differences (DID)
FDGGKO	Faiz Dışı Gelirin Faiz Dışı Gideri Karşılama Oranı
FDIC	Federal Deposit Insurance Corporation (ABD Kongresi tarafından kurulan ve amacı ülkenin finansal sisteminde kamu güvenliğini sağlamak olan denetleme kuruluşu)
Hedging	Riskten korunma
KAP	Kamuyu Aydınlatma Platformu
Likidite karşılama oranı	LKO
Maliyet gelir oranı	Cost Income Ratio (CIR)
MFI	Money Flow Index (0-100): %80'den fazla ise, menkul değerin fazla alındığını, %20'den düşük değer ise fazla satıldığını gösterir.
Net Faiz Marjı	NFM
Özkaynak/ sermaye Çarpanı	Equity Multiplier (EM)
Özkaynak Karlılık Oranı	Return On Equity (ROE)
PSB	Public Sector Bank/ Kamu sektörü bankası
Sermaye getirisi	Return On Capital (ROC)
Sermaye Yeterlilik Oranı / Rasyosu	SYR
SIFI	Systematically Important Financial Institution Batması durumunda ekonomi için büyük bir risk getirecek olan kurum/ firma. "Too big to fail" kavramına uygun tanımdır.
Solvent	Borcunu ödeme gücüne sahip olan (Kimyada "eritici madde")
Sorunlu kredi oranı/ Takibe Giren Alacak (TGA)	Non-performing loan (NPL)
TBB	Türkiye Bankalar Birliği

TMSF	Türkiye Mevduat Sigorta Fonu
Too big to fail	Batmayacak kadar büyük
X-etkinlik	X-efficiency. Bu kavram “teknik/ idari etkinlik” şeklinde de kullanılmaktadır. Ekonomist Harvey Leibenstein tarafından 1966 yılında önerilen rekabetin olmadığı ortamlarda firmaların içeride sağladığı ve fertlerden sağlanan etkinliğin derecesine denir. Bu teoriyi savunanlara göre rekabetin tam gerçekleşmediği ortamlarda başarısız olan piyasadan kovulmayıp başarısızlığıyla yaşamaya devam edebilir ve etkin olmadan piyasada kalabilir. Bu nedenle, X-etkinsizliği’nden de bahsedilebilir.

GİRİŞ

21.yüzyılda dünya önemli ekonomik değışimlerden geçmektedir. Ekonomik düzenin en önemli parçası olan ve mal/ hizmet üretmek için kurulan şirketler bu değışimlerden etkilenererek büyümekte, el değıştırmekte veya yok olmaktadır. Şirketler büyüme isteklerini kendi imkânlarıyla gerçekleştirebilecekleri gibi dış kaynak kullanarak veya ortaklığa giderek yapabilmektedirler. Ömrü yüzyılı geçen şirketlere bakıldığında birçoğunun birkaç kuşak sonra el değıştirdiğı, şirkete yeni ortakların katıldığı ya da borsaya açıldığı gözlenmektedir. Ekonomiler için şirketlerin ömrünün uzun olması ve büyümeleri önemlidir. Şirket sahipleri başka şirketlerle yaptıkları ortaklıklarda şirketin kontrolündeki haklarından bir kısmını kaybetmeyi göz önüne alırken finansal ve yönetsel olarak güçlü ve pazarda daha etkili bir şirket oluşturmaya amaçlarlar. Birleşme ve satın almaların her iki tarafın ortaklarının beklentilerine ve ülke ekonomisine getireceğı yararlar ekonomist ve akademisyenlerin ilgisini çekmektedir. Yapılan çalışmalarda, birleşme ve satın almalar her yönüyle ele alınmakta, ülkenin politik ve ekonomik koşulları, düzenleyici hükümet kararlarının etkileri, dış politika ve ekonomik ortam, uluslararası sermayenin ülkeye olan ilgisi üzerinde durulmaktadır.

Bu çalışmada, önce birleşmelerin dünyadaki ve Türkiye'deki tarihi gelişimi incelenerek birleşmeleri tetikleyen faktörler ve çeşitli birleşmeler üzerinde durulmuştur. Farklı nedenlerle yapılan birleşmelerin farklı birleşme seçenekleriyle çok fazla kombinasyon yaratması banka birleşme ve satın almalarının yaratacağı karlılığı (veya zararını) değerlendirmenin zorlu bir iş olduğunu göstermiştir. Dünyada ve Türkiye'de yapılan önemli birleşmelerden, birleşme öncesi ve sonrası performans verileri araştırılarak verileri bulunan bankalar üzerinde çalışılmıştır. Türkiye'nin ve diğer ülkelerin ekonomik yapıları, coğrafyaları, ekonomik krizleri, hükümet kararları birleşmeler üzerinde etkili olduğundan bankaların birleşme öncesi ve sonrası performanslarına bakılırken bu faktörler de göz önüne alınmıştır. Değerlendirmelerde işin içine çok parametrenin ve değışkenin girmesi, veri çokluğu gibi nedenler anlamlı ve güvenilir sonuçlar çıkarmayı zorlaştırmıştır.

Özellikle, 2010 yılı sonrası birleşmelerine ışık tutması bakımından son 30 yılda yerli ve yabancı bankaların yaptıkları önemli banka birleşme ve satın almaları incelenerek bankaların karlılığına katkıları araştırılmıştır. Yabancı bankaların bir ülkenin bankacılık sistemine girmesinin o ülke bankacılığına etkisi üzerinde durulmuştur. Çalışmanın kapsamı birleşmelerin bankanın karlılığına etkisini araştırmak olduğundan karlılık göstergelerine bakılmıştır. Genel kabul görmüş performans rasyoları kullanılmıştır. Birleşme öncesi ve sonrası ülkenin siyasi ve ekonomik koşulları, birleşme gerekçeleri çok çeşitlilik gösterdiğinden, hatta ülkeden ülkeye, zamana göre farklılık gösterdiğinden her bir durumu kendi özel koşullarıyla değerlendirmek zorluğu ile karşılaşmıştır. Bunun için, dünyadaki ve Türkiye'deki önemli bankaların bir kısmının internet siteleri ve medya duyuruları gözden geçirilmiştir. TBB ve ilgili bankaların finansal tablolarına ve sınırlı denetim raporlarındaki verilerine bakılmıştır. Büyük denetim firmalarının düzenli raporlarının yanı sıra, ECB ve FED raporları incelenerek notlar alınmıştır. Konu ile ilgili erişilebilen yerli ve yabancı tezler de incelenmiştir.

Çalışmanın araştırma safhası tamamlandıktan sonra ise önce yurt dışındaki birleşmelerin, sonra da Türkiye'deki altı banka birleşmesinin yıllık bilançoları üzerinden bankacılık parametreleri değerlendirilmiştir. Sonuç olarak, karlılık bakımından yabancı banka birleşmelerinin dünyada farklı sonuçlar verebildiği; ancak Türk bankacılık sektöründe birleşmelerin banka karlılıklarını her şeye rağmen olumlu yönde etkilediği sonucuna varılmıştır.

ABSTRACT

In the 21st century, our world passes through important economic changes. The companies, which are the most important building blocks of the economic order and which are established to produce commodity/ service, are affected by these developments, and grow, change ownership, or disappear. Companies can realise their growing aims either by their own means, using loans, or by making partnership with other companies. When the companies that have lifespan of more than a century are observed, it is seen that most of them have passed into other hands after some generations, and new partners joined to the company or opened to the stock market. For economies it is important that companies have longer lifespan and grow. Company owners aim to create a financially and managerially strong and more effective company in the market by sharing of the managerial power with the new partners. The benefit expectations of the bank owners and the country from mergers and acquisitions (M&As) attract the interest of economists and academicians. In the studies conducted, M&As are dealt with in every aspect including the political and economic conditions of the country, the effects of regulatory government decisions, foreign policy and economic environment, and the interest of international capital on the country.

In this study, as a first step, the M&As are investigated throughout the history to understand the triggering factors and types of the M&As in the World and Turkey. The fact that mergers with different reasons create a lot of combinations with different merger options has shown that evaluating the profitability (or loss) of bank M&As is a challenging task. The performance inputs of of the foreign banks abroad and domestic Turkish banks which made M&As were investigated to decide the positive or negative effects of M&As on the profitability of the banks. A detailed study was made on the banks of which financial data were found. The pre and post M&A performances of the banks were evaluated by also considering Turkey's and the related countries' economical and political situations, geographies, and economical crises, governmental decrees that have influence on the M&As. There are many parameters and variables, and big data which makes the problem difficult in order to get meaningful and reliable results from studies.

In particular, some of the major M&As of the domestic and foreign banks in the last 30 years have been examined in order to light on the mergers after 2010s and their

contribution to the profitability of banks has been investigated. The impact of the entering of foreign banks into the banking system of a country was focused on. As the scope of the study was to investigate the effects of M&As on the profitability of the banks, the profitability ratios were examined. Generally accepted performance ratios were used. However, it was a challenging task to find the exact data for the relevant years of the banks used to calculate such ratios. In addition, since the pre and post M&A country conditions vary widely, and the merger reasons differ even from country to country and from time to time, it is faced with the difficulty of assessing each merger under its specific circumstances. For this purpose, internet sites of some major banks in the World and Turkey, and the related media announcements were searched and examined. TBB internet site, the unconsolidated financial tables and limited audit reports of the related banks were studied. The regular reports of the big audit companies (BigFour), ECB and FED were read and some notes were taken. In addition, some related domestic and foreign theses were examined.

After completion of the research phase of the study, firstly foreign bank M&As, then six bank mergers in Turkey were evaluated to decide on the profitability of the banks after M&As. As a result, the profitability of the banks after M&As could yield different results in the world; however, it is concluded that mergers in Turkey have positively affected in spite of everything.

1. BANKA BİRLEŞMELERİNİN TARİHÇESİ, NEDENLERİ VE TÜRLERİ

1.1 BİRLEŞMELERİN TARİHÇESİ

Birleşmelerin banka karlılığına etkisini incelemeye birleşmelerin kısa bir tarihçesiyle başlamak yararlı olacaktır. Zamanımıza kadar olan birleşmeler beş dalga halinde özetlenebilir:

➤ 1850- 1904 dalgası:

ABD’de köleliğin kaldırıldığı, siyah erkeklere seçme hakkının verildiği yıllardır. Lincoln başkan seçildikten bir yıl sonra Amerikan iç savaşı başlamış ve dört yıl sürmüştü (1861-1865). ABD hızla gelişti, bankalar açıldı ve özellikle demiryolları finanse edildi. Demiryolu inşaatları ülkede yeni bir zengin zümre yarattı. Eskiden açılan bankaların bir kısmı büyüyerek diğer bankaları ve finansal kurumları içine aldı. Örneğin JP Morgan Chase and Co’nun sitesinde, geçmişlerinden bahsederken şu satırlar görülebilir:

“JPMorgan Chase & Co dünyanın en eski, en büyük ve çok bilinen finansal kuruluşlarından biridir. Kuruluş tarihimiz olan 1799 yılından başlayarak müşterilerimizi dinleyerek ve onların ihtiyaçlarını karşılayarak başarıya ulaştık ve büyüdük...

Günümüzdeki JPMorgan Chase & Co, 1000’in üzerinde kurumun yıllar içinde bir araya gelmesinin oluşturduğu temel üzerine kuruldu. Her biri zamanında finans alanında yeniliklere, ABD ve küresel ekonomilerin büyümesine katkı veren J.P.Morgan & Co, The Chase Manhattan Bankası, One Bankası, Manufacturers Hanover Trust Co. Chemical Bankası, Birinci Uluslararası Chicago Bankası ve Detroit Uluslararası Bankası bir araya geldiğimiz önemli bankalar arasındadır¹.”

Büyük ABD bankalarının web sitelerine girilip tarihçelerine bakıldığında, geçmişlerinde birçok birleşmenin gerçekleştiği görülecektir. JP Morgan, yukarıdaki satırlardan da görüleceği gibi 1000’i aşan finansal kurumu bünyesine kattığını anlatmaktadır.

¹ The History of JP Morgan Chase & Co. 200 Years of Leadership in Banking
<https://www.jpmorganchase.com/corporate/About-JPMC/document/shorthistory.pdf>, (22 Mayıs 2018)

Birleşmelerin bu ilk dalgasının Uzun Depresyon'a (1873'da başlayıp etkileri 1896 yılına kadar süren dünyanın ilk büyük dünya ekonomik krizi) rast geldiğini unutmamak gerekir². ABD İç Savaşı sonrası uygulanan sıkı para politikası bu krizin önemli nedenleri arasındadır. Bu krizin I. Dünya Savaşı'nın nedenlerin biri olduğu da düşünülmektedir. 9 Mayıs 1873 günü Viyana Borsası'nın çökmesi büyük bir paniğe neden olmuş ve 20 yıl kadar süren bir kriz dönemi yaşanmıştır. Bu süreyi I. Dünya Savaşı'nın başına (1914) kadar götürülenler de vardır.

➤ 1922- 1929 dalgası:

20.yy.'ın başlarında ABD'nde başladı ve dünyaya yayıldı. Hemen hemen dünyanın her yerinde bankalar birleşmeler aracılığıyla gittikçe daha da büyümeye başladı. 1929 buhranında JP Morgan dünyanın en büyük bankasıydı. Bu kriz sırasında 4000 kadar banka battı³. Bankalar için kapsamlı kuralların olmaması bu krizin nedenleri arasında sayılmıştır.

➤ 1965- 1969 dalgası:

ABD'de 1965 yılında 13.818 olan banka sayısı 1969 yılında 13.681'e düşmüştür. 137 bankanın dört yıl içinde satın almalarla ortadan kalktığı görülmüştür⁴.

➤ 1981- 1989 dalgası:

1982: Güney Amerika devletlerinde alınan yabancı kredilerin geri ödenememesi.

1987: ABD'de borsanın çökmesi.

Bankacılık sektöründe birleşmeler 1980'lerin sonlarında daha da artmıştır.

➤ 1990- günümüz:

- 26 Aralık 1991 SSCB dağıldı. Doğu ve batı blokları arasındaki soğuk savaş eski gücünü kaybetmiştir.

- 1994 Krizi:

- 1990'ların başından itibaren tüm gelişmekte olan ülkelere sermaye girişlerinde ve portföy yatırımlarında artma olmuştur. Bunun sonucu yerli paralar değerlendirilerek ithalat ucuz, ihracat pahalı hale gelmiş, reel sektör bu durumdan olumsuz etkilenmiştir.

1994'de Brezilya'daki etkisi ağır olmuştur.

² Mahfi Eğilmez, Değişim Sürecinde Türkiye, 2018, Remzi Kitapevi, İstanbul, s.28

³ Mahfi Eğilmez, s.33

⁴ Statistical Abstract of the United States, 1972, (10 Nisan 2018)

1997 – 1988 Asya Krizleri: Kriz Rusya'ya 1988'de ulaşmıştı.

2000 - 2001: ABD borsasında bazı şirketlerin gelirleri bilerek yüksek gösterdiler ve yatırımcıları yanılttılar. Bu suça ünlü denetçi firmalar da ortak olmuştu. Sonuçta ENRON gibi dünyaca ünlü enerji şirketi batmıştı, denetçi firma Arthur Anderson kendisini kapattı. ABD Kongresi bu durumun bir daha yaşanmaması için 30 Temmuz 2002'de iki senatörün (Demokrat Senatör Paul S. Sarbanes, Cumhuriyetçi Senatör Michael G. Oxley) öncülüğündeki SOX yasasını yürürlüğe koymuştur.

2001: Türkiye'nin dış borçlarını ödeyememesi

2007 – 2008 Küresel Finans Krizi

Küreselleşme, birleşmelerin Bankacılık, telekomünikasyon, enerji, sağlık, ilaç ve biyoteknoloji alanlarında yoğunlaşmasını sağlamıştır⁵. Küreselleşme paranın ülkeler arası kolay dolaşımını sağlayarak birleşmeleri desteklemiştir.

Avrupa'da yerli bankacılık birleşmeleri 1999 yılında zirveye ulaştıktan sonra düşüşe geçti. Ancak, enteresan bir şekilde, 2003'ten itibaren sınır ötesi bankacılık anlaşmalarının sayısı yıldan yıla artmaya başladı (Tablo 1-1). Bu durum beş yıl kadar sürdü. Sonrasında, 2018 yılına gelirken bu düşüş devam etti. Ancak, önümüzdeki yıllarda Avrupa'da sınır ötesi bankacılık konsolidasyonunun devam edeceğine dair birtakım nedenler vardır. Bazı ülkelerde daha büyük oyuncuların piyasaları giderek yoğunlaştırması nedeniyle, daha fazla yerli birleşme ve satın alım işlemi yoluyla büyüme ihtimali düşmüştü. Şu ana kadar Avrupa Komisyonu, Avrupa sınır ötesi bankacılık konsolidasyonundaki engellerin kaldırılmasına odaklandı. Avrupa Birliği'nin genişlemesinin, yüksek büyüme pazarlarına girme isteği ile bankaları kapsayan sınır ötesi birleşme ve satın alma işlemleri seviyesini yükseltmesi beklenmektedir. Nitekim son 20 yılda Avrupa'daki banka birleşme ve satın alma anlaşmalarının yaklaşık üçte birini, gelişmekte olan Avrupa'daki (merkezi ve doğu Avrupa Topluluğu, Bağımsız Devletler Topluluğu, Baltık Ülkeleri ve Türkiye) bankaların tümünü veya bir kısmını satın alan batı Avrupa'daki bankalar oluşturmaktadır⁶.

⁵ Kurtar Tanyılmaz, Sanayi Şirketlerinde Birleşmeler ve Satın Almalar, Şirket Birleşmeleri, der. Sümer Haluk ve Helmut Pernsteiner, Alfa İstanbul, 2004, s. 88

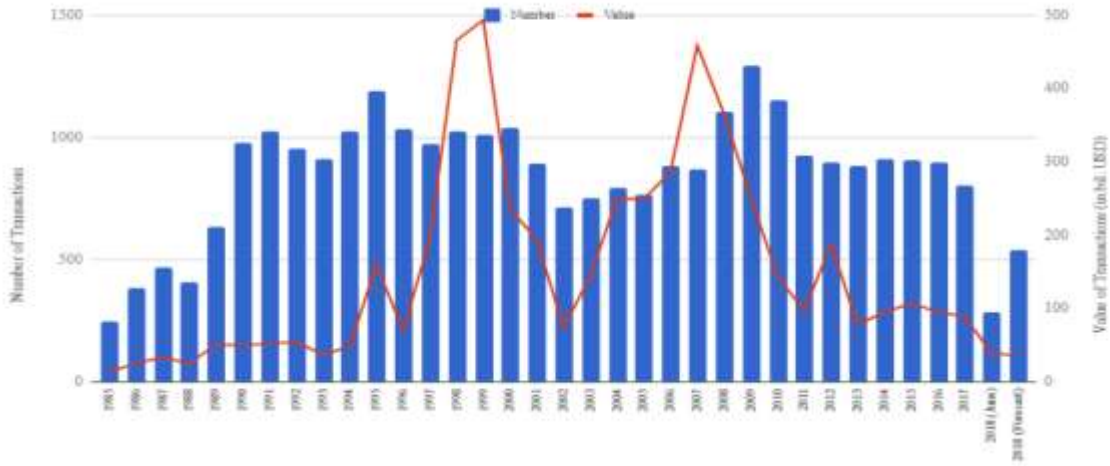
⁶ Pricewaterhouse, CEE M&A Survey, 2006, s.8 https://www.pwc.com/gx/en/mergers-acquisitions-industry-trends/pdf/pwc_2006_cee_survey.pdf (10 Nisan 2018)

En iddialı birleşmeler aynı sektördeki firmalar arasında olabilmektedir. Birleşme kararı alındıktan sonra, firmalar arası görüşmeler, alınan kararlar, resmi onay ve entegrasyon süreçleri bir plan dahilinde yürütülmektedir. Felsefe, vizyon, liderlik ve teknolojiyi yönetme biçimleri farklı iki organizasyonu birleştirmenin zorlukları vardır, ve bu zorluklar titiz bir çalışmayla yönetilebilir. Birleşme ve kaynaşma sağlandıktan sonra, birleşmenin kısa ve uzun dönem değerlendirmesi yapılarak birleşmenin banka karlılığına pozitif etkisi ve derecesi hesaplanmaktadır.

Banka birleşme ve satın almalarının son 30 yıllık dökümü Tablo 1-1’de verilmiştir⁷. Tablodan görülebileceği gibi 1994- 2009 yılları arasında hem sayı hem de değer olarak yüksek seyreden birleşme ve satın almalar bir miktar düşerek 2010- 2018 tarihleri arasında yaklaşık aynı seviyede devam etmektedir. ABD’de 2016’da 249, 2017’de 250 (beklentinin altında) olan banka birleşme ve satın almalarının 2018 yılında da benzer sayılarda süreceği tahmin edilmektedir. Finansal krizler, bazıları büyük çok sayıda bankanın (Lehman Brothers, Bear Stearns, vs.) batmasına veya el değiştirmesine neden olmuştur. FDIC raporlarına göre 2006’da sıfır, 2007’de üç olan başarısız banka sayısı 2008- 2011 döneminde 414’e çıkmıştır⁸. Başarısız olan bu bankalar güçlü başka bankalar tarafından satın alınmıştır.

⁷ M&A Statistics <https://imaa-institute.org/m-and-a-by-industries/> (10 Nisan 2018)

⁸ Get up tp Speed on Most Common Ways of Banks, <https://www.thebalance.com/types-of-banks-315214>, (10 Nisan 2018)



Şekil 1-1: Banka Birleşme ve Satın Almaları

Kaynak: <https://imaa-institute.org/m-and-a-by-industries/>

1.2 BANKA BİRLEŞMELERİNİN NEDENLERİ

İşletmeler arasındaki birleşmeler yaygınlaşarak bankaları da içine almıştır. Ancak, bankalar sanayi firmalarından farklı olarak hizmet üretirler. Hizmet ise fabrika ürününün aksine, yapısı gereği soyut ve dayanıksızdır. Hizmetin farklılığı zor değerlendirilebilir. Gelişmiş ülkelerde hizmet sektörünün ekonomi içindeki payı artmaktadır. Bu eğilim finansal kuruluşları da etkisine almıştır. Ekonominin durgunluk (resesyon) dönemlerinde, zor durumdaki bankalar, daha güçlü bankalarla birleşerek ya da “tasfiye” edilerek sorunlarını çözerken, büyüme amaçlı banka birleşmelerine ekonomi gelişirken rastlanmaktadır.

Bir bankanın birleşme öncesinde kendisini ilerde nasıl konumlandıracağını belirleyerek bir strateji geliştirmesi gerekir:

- Bölgesel mi, ulusal mı kalacaktır?
- Uluslararası oyuncu olmak istemekte midir?
- Şube sayısı az mı, çok mu olacaktır?

Banka birleşmelerin bir zaman süreci sonunda tamamlanır. Bunun önemli bir kısmı hazırlık ve onay süreci ile geçer. Birleşme gerçekleştikten sonra alınan bankanın adaptasyon süreci de göz önüne alınır. Bankalar birleşerek rekabet güçlerini artırmaktadırlar. Diğer bir açıdan birleşmelerin pazarda tekelleşmeye neden olduğu da söylenebilir.

Birleşmelerin kümeleşmesine odaklanan birçok araştırmacı vardır. Birleşmeler endüstrinin yeniden şekillenmesinde hem genişletici hem de daraltıcı etki yaparlar. Bir yandan, 1970 ve 1980'lerde birleşmelerle endüstrinin toparlanması şeklinde görülen fazla kapasitenin varlığı gösterilirken, diğer taraftan birleşmeme yatırımıyla maksimum kapasiteye ulaşılarak endüstrinin geliştiği ortaya koyuldu. Maksimovic ve Phillips, birleşme modasının neoklasik kaynakların yeniden dağıtılması teorisini destekleyerek banka seviyesinde performans gelişmeleri sağladığını gösterdiler.

➤ **Hükümet politikaları**

Satın alınan bankalar incelendiğinde, genelde diğer bankalara göre daha küçük, daha az karlı ve etkin ve daha zayıf pozisyonda oldukları görülmektedir. Banka birleşmelerinin sayısının artması için öncelikle bankacıların, özellikle de alıcı bankaların kendilerini güvende hissetmeleri gerekir. Bunun için de düzenleyici sistemlerin, borsanın, hükümetlerin tasarruf yapmayı desteklemesi ve toplumun kredi taleplerini büyütecek politikaları hayata geçirmesi gibi bir dizi önlemin uyum içinde yürütülmesi beklenir.

ABD'de bankacılık sektöründe her türlü birleşme ve ortaklık FDIC tarafından Banka Birleşmeleri Yasası'na (1960) uygun olarak incelenerek onaylanır. Bu nedenle, birleşme kararı alan bankalar bu kuruluşun koyduğu kurallara uymak zorundadırlar. Bu kurum her sene bir önceki yılın banka birleşme satın almalarının bir listesini Kongre'nin onayına sunar. FDIC ve kongre aldıkları kararlarda tröstleşme eğilimlerini göz önüne alır. Eylül 2008 Avrupa Merkez Bankası (AMB/ ECB) raporuna göre, ABD'nin 10 büyük ticari bankası ülkenin banka varlıklarının %49'unu kontrol etmektedir. Yine bu kuruluşun 2000-2010 yılları arasındaki istatistik verilerine göre ABD bankaları %80 oranında çoklu birleşme gerçekleştirmişlerdir. Yani, birden fazla ortaklık girişiminde bulunmuşlardır. Çoklu birleşmelere rasyonel bakıldığında ana etken bir önceki birleşmeden elde edilen getirinin tatminkâr olmasıdır.

➤ **Kar marjlarının düşmesi**

Bankalar arası rekabetin artması, onların sunduğu hizmetlerin diğer finans kurumlarınca da verilebilmesi kar marjlarını düşürdüğünden banka birleşmeleri kaçınılmaz olarak yaygınlaşmaktadır. Bankaların bu kar kayıpları birleşme ve satın almalar sonucu daha büyük ölçekteki faaliyetlerinden gelecek avantajla telafi edilecektir. Ticari bankaların birleşmesinin bankaların birleşme sonrası faaliyetleri üzerinde önemli etkisi olabilir. İlave

olarak, ticari bankalar, tasarruf sahiplerinden fon yaratıp kredi ihtiyacı olanlara aracılık ederler. Bu araçların davranışlarında oluşacak değişiklik, bankacılık pazarının yapısını, banka müşterilerinin kazançlarını ve tüm ekonominin gelişmesini bile sağlayabilir. Bu nedenle, politika yapıcılar için, birleşmeler sonucunda bankaların kredi verme alışkanlıklarındaki değişimleri anlamak önemlidir. Hükümetler, birleşmelerin ülkenin zenginliğine ve yaşam standartlarına katkı verdiğine inandıkları durumlarda birleşmeleri desteklemektedirler.

➤ Yurt içi birleşmeler

Yurt içi birleşmelerin küçük işletmeler üzerindeki etkileri, her ülke bankacılık piyasasının yoğunlaşma derecesine ve ekonomik istikrarına bağlıdır. 90'lı yıllarda, birçok Avrupa ülkesinde yerel birleşme dalgası yaşandı. Bu konsolidasyon süreci, Avrupa ülkelerinde bireysel olarak artan bir bankacılık yoğunluğuna yol açmıştır. Sonuç olarak, bankaların ölçeği ve pazar payı sınırlar içerisinde artmıştır.

Çoğunlukla paylaşılan ortak görüşe göre banka birleşmelerini aşağıdaki faktörler etkilemektedir:

1.2.1 Tarafların Birleşme Beklentileri

i. Birleşmelerin hissedarların kazançlarını artırmada kaldıraç etkisi sağladığı düşüncesi

İşletmenin pazar gücünü ve/ veya etkinliği artırmak maksadıyla yönetim stratejisi olarak kullanılır.

Aşağıdaki durumlarda birleşmenin hissedar değerini artırdığı düşünülür:

- Birleşmenin her iki işletmenin gelecekteki nakit akışlarını ayrı olmaları durumundan daha iyi bir duruma getireceğinin düşünülmesi halinde,
- Ayrı ayrı yüklenilen riskin birleşme ile azalması durumunda,

Birleşme, mevcut risklerin dağıtılmasını sağlamaktadır. Risklerin dağıtılması ise etkilerini düşürmektedir. Banka, birleşme sonucu kredi hacmini, mevduat rakamlarını yükseltecek, farklı ekonomik yapıdaki pazarlara ulaşacak ve bunların katkısıyla pazardaki prestijini artıracaktır. Yeni müşteriler bankanın farklı nakit akışına sahip üst segmentteki

müşteri portföyünü büyütecektir⁹. Çeşitlilik Hipotezi'ne göre birleşme ve satın almalar, ürün ve hizmet yelpazesini çeşitlendirerek riski düşürür. Bu çeşitlilik, birleşme ve satın almalarda hedef bankanın hisse fiyatlarının yükselmesine etki eder.

Riskin düşürülmesi aktiflerin yanı sıra, verilecek kredilerde hacimsel artışı; ürün çeşitlendirmesi ise bankanın mevduat yapısında büyümeyi sağlamaktadır. Artan mevduat müşterisi ve onlara sağlanan çeşitlendirme bankanın pasiflerini artırır ve iflas olasılığını düşürür.

- Birleşme sonrası ürün fiyatlarını artırma imkanının doğacağı beklentisi,
- Birleşmenin maliyetleri düşüreceği beklentisi,

Birleşme ve satın almalarda maliyetler azalabilmektedir. Genel müdürlük ve bölge ofislerinin yanı sıra, kullanılan her türlü teknik ve lojistik araç/ gereçten tasarruf edilebilmektedir. Aynı bölgedeki banka şubelerinin birleştirilmesi şube sayısını düşürür. Ayrıca personel giderlerinde de azalış sağlanabilir. Birleşmeyle her iki bankanın çalışanlarının performansları değerlendirilerek, aynı işi yapanlar arasında iyiler seçilerek düşük performanslılardan tasarruf sağlanabilir.

Satın alınacak banka değerlendirilirken, durum tespiti/ inceleme aşamasında (due diligence process) banka kültür ve insan kaynağı varlığı göz önüne alınır. Çünkü banka birleşmesi sonrasında bu elemanların mevcut müşteri tabanı üzerindeki katkısı ve şirketlerine bağlı doğru iş yapmaları yakın dönem banka karlılığını pozitif yönde etkileyecektir.

Örnek: Chemical Banking'in Hannover Bank'la 1991 yılındaki birleşmesiyle maliyetler 750.000.000 \$ azalmıştır¹⁰. Chemical Banking Corp 1824'te New York'ta kurulmuş olup ABD'nin en büyük bankalarından biridir. Google'dan sorgulandığında bu bankanın 1991 yılında Manufacturers Hannover Corp'ı (MHC, 135milyar \$) ve 2000 yılında

⁹ Peter S. Rose, Commercial Bank Management, Irwin Press, Boston:1993, s. 75 Aktaran Selim Temurci, Banka Birleşmeleri, <http://www.koprugrubu.org/banka-birlesme> (10 Haziran 2018)

¹⁰ Management's Discussion and Analysis Comparison Between 1993 and 1992 Bölüm B, p.37. B25, 31 Aralık 1993 <http://www.getfilings.com/o0000950123-94-000607.html> (20 Şubat 2019)

ise JP Morgan & Corp'u (10milyar \$) satın aldığı görülmektedir. Bankanın 1993 yılı sonundaki Yıllık Mali Raporunda (10); MHC ile birleşmesinden 1992'de 280milyon \$, 1993 yılı sonunda ise 525milyon \$ olmak üzere toplam 605milyon \$ tasarruf sağlanmıştır. 1993 yılında bankanın hisse başına dağıttığı payda ve önemli performans rasyolarında (Tier 1 ve Toplam sermaye/ risk ağırlıklı varlıklar) önemli iyileşmeler gözlenmiştir.

- Birleşme vergi yükünü azaltacaksa,
- Birleşme ile yönetsel performans artışı sağlanacak olması durumunda.

ii. Banka yöneticilerinin kendi pozisyonlarını kuvvetlendirmek veya kişisel güçlerini göstermek istemeleri (management hubris)

Banka birleşme ve satın almalarının sadece ekonomik sebeplere dayanmaz. Banka üst yönetimleri birleşmenin getireceği avantajları öne çıkararak bankanın gelirlerini nasıl artıracakları konusunda banka hissedarlarını ikna etme çabasına girerler. Değerinin altında kalmış bir banka bulduklarını düşünen yöneticiler, bu bankayı satın alarak, banka birleşme ve satın almalarının karlı olacağı beklentisini yaratırlar. Piyasa bilgilerine aşırı güvenerek kendilerini öne çıkarma egoları çoğunlukla banka ortaklarını yanıltabilmektedir. Çünkü banka birleşme ve satın almalarının sonucu kendilerini daha büyük bir organizasyonun başında hayal etmekte ve daha yüksek ödül/ prim almak gibi maddi kazanç beklemektedirler.

iii. Sinerji hipotezi

Birleşme ile her iki bankanın daha iyi hizmet verebilme ve kar artırma imkânının doğmasıdır. Birleşen bankaların daha büyük ölçekte çalışarak, düşük maliyet, düşük risk ve yüksek rekabet gücü sağlayacakları düşünülmektedir. Birleşmeye karar verilirken hedef bankanın piyasa değerinin, birleşen bankaların ayrı ayrı piyasa değerleri toplamından fazla olması düşünülür:

$$\text{Sinerji} = V_{AB} - (V_A + V_B)$$

V_{AB} Birleşme Sonrası Banka Değeri

V_A Birleşme Öncesi Banka A'nın Değeri

V_B Birleşme Öncesi Banka B'nin Değeri

Sinerji, birleşmeyle oluşan değer artışının bir göstergesi olmaktadır. Değer artışı söz konusuysa, $V_{AB} > (V_A + V_B)$ eşitliği sağlanıyor demektir. Bu eşitsizliği sağlayan değer

artışı sinerji olarak adlandırılmaktadır¹¹. Yunanca kökenli bir kelime “sinerji” kelimesi iki ayrı kelimenin (συν/ sin = 'with' ve εργον/ ergon = 'work') birleşmesinden meydana gelir ve “birlikte çalışma/ görevdeşlik” anlamındadır.

Sinerji, gelir arttırıcı ve gider düşürücü faktörlerden oluşur. Bankaların birleşme sonucu daha büyük ölçekte ve daha geniş kapsamda çalışarak sağladıkları maliyet avantajlarına ölçek ekonomileri ve kapsam ekonomileri denilmektedir. Şirketlerin büyüklük ya da üretim ölçeğindeki artış nedeniyle sağladığı etkilere ölçek ekonomisi denilmektedir. Bu olumlu etki şirketin ölçeğini büyüterek maliyetlerini optimum bir noktaya düşürmesi şeklinde görülür. Şirketler ölçek ekonomisi nedeniyle birleşme eğilimine girerler. Bir bankanın işletme giderlerindeki artış üretim hacmindeki artışa oranla daha azsa ve üretim arttıkça ortalama birim maliyet düşüyorsa bankanın ölçek ekonomisiyle çalıştığı söylenmektedir. Benzer şekilde; iki ya da daha fazla ürünün aynı anda üretimi ya da sunulmasının maliyeti, ürünlerin ayrı ayrı sunulmaları durumundaki maliyetten daha az olduğu durumda kapsam ekonomilerinin varlığından söz edilmektedir¹².

Bankaların güvene dayalı kuruluşlar olduğu düşünüldüğünde büyümeyle kazanılacak saygınlık (prestij, itibar) ve rekabet gücünün önemi daha iyi anlaşılmaktadır. Bu sayede hem hisselerinin fiyatları ve karı artacak, hem de pazar payları artacak, büyüyerek tekelleşen (monopolistic) bir konuma doğru yürüyeceklerdir.

Sinerji etkisine örnek: Proctor & Gamble 2005 yılında Gillette firmasını satın aldı¹³. P&G bu birleşmeyi basın bildirinde şöyle sundu: "Şirketin büyüme hedefi P&G/ Gillette birleşmesinin sağlayacağı sinerji ile gerçekleşecektir. Şirket 1- 1,2milyar \$ maliyet sinerjisi sağlayacağını düşünmeye devam etmektedir... 2008 yılında yıllık satışların 750milyon \$'a ulaşacağını umuyoruz." Aynı basın bildirisinde P&G yönetim kurulu başkanı, başkanı ve CEO'su olan A.G. Lafley birleşmeden şöyle bahsetti: "... Bizler kendi başımıza endüstri lideriyiz ve birlikte daha kuvvetli ve daha iyi olacağız." Sinerjinin arkasında fikir budur, yani

¹¹ Akgüç Öztin, Finansal Yönetim, Muhasebe Enstitüsü Yayın No: 63, Avcıol Basın-Yayım, İstanbul:1994, s. 864

¹² Jordi Canals, Competitive Strategies in European Banking, Oxford University Press, New York: 1994, p.217

¹³Synergy, Will Kenton , 2017 <https://www.investopedia.com/terms/s/synergy.asp#ixzz4xy6fSpol>, (22 Mart 2018)

her ikisinin ayrı ayrı elde edebileceği finansal sonuçlardan birleştiklerinde daha büyük sonuç almak.

Uzmanlar, birleşmelerden sağlanacak sinerjinin şirket gelirine katkısını hesaplarken dikkatli olunması konusunda uyarılarda bulunmaktadır. McKinsey bu konuda yayınladığı raporda¹⁴ veri tabanlarındaki birleşmelerin %70'inde gelir artışı beklentisinin gerçekleşmediği belirtilmektedir.

iv. Pazar Hâkimiyeti

Bankaları birleşmeye yönelten önemli bir neden de pazar paylarını artırmaktır. Pazar Payı Hipotezi'ne göre bankalar piyasadaki rakiplerinden biriyle birleşirse piyasadaki fiyat rekabeti azalacak ve birleşenlerin pazar payı artacaktır. Hem ürünün fiyatı artacağından hem de gözetim maliyetleri azalacağından iki bankanın da hisse fiyatları artacaktır¹⁵.

Aynı pazardaki büyük bankalar arasında görülen yatay banka birleşmelerinin piyasadaki rekabeti azaltıcı bir etkisi vardır. Bu tip banka birleşmeleri sonucunda tekeller ya da az satıcılık (oligopolistic) bir piyasa oluşabilmekte, piyasaya hakim olan bankalar fiyatlar üzerinde belirleyici bir konuma gelerek, birleşme öncesinden daha yüksek kar marjlarına ulaşma amacı güdebilmektedirler. Birleşen bankaların sahip oldukları bu güç yukarıda anlatılan sinerji etkisinin bankacılık sektörü için en belirgin sonuçlarından biridir. Birleşmeyle piyasa hakim konuma gelen bankalar, sahip oldukları bu güçle birleşme öncesi toplamalarının üstünde bir kazanç ve piyasa değerine sahip olabilmektedirler.

v. Kazanılacak prestijle, daha yetkin işgücünü daha uygun maliyetle sağlayabilme imkânı

Gelişmiş ülke ekonomilerinde sermaye piyasalarının yerleşmesiyle, halka açık şirketlerin ileri düzeyde kurumsallaştığı ve sermayenin tabana yayıldığı bilinmektedir. Bu ülkelerde banka sahipleriyle banka yönetimi farklı kişilerden oluşmaktadır. Banka

¹⁴ Where Mergers Go Wrong Scott A. Christofferson, Robert S. McNish, and Diane L. Sias Mayıs, , 2004
<https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/where-mergers-go-wrong>, (22 Mart 2018)

¹⁵ Türkiye Bankalar Birliği, Bankacılar Dergisi Mart, 1997, 20. Sayısı s.4.

hissedarları bir yönetim kurulu oluşturmakta, bu kurul da banka yöneticilerini belirlemektedir. Banka hissedarlarıyla banka yöneticileri arasındaki bu uzaklık yöneticilerin denetimini ve hissedarların yararlarının ne derecede korunduğunun anlaşılmasını güçleştirmektedir. Belirtilen bu yapıda hissedarların başarılı bulmadıkları yönetimi değiştirmeleri ve genel kurul aracılığıyla yeni bir yönetimi iş başına getirmeleri nadiren başarıya ulaşan bir uygulamadır. Bu durumda banka birleşme ve satın almaları, banka sahipleri için başarılı ve kendi yararlarını daha iyi gözetecek bir yönetime sahip olmanın alternatif bir yolu olmaktadır.

Banka hissedarları genel yönetimi değiştirmek dışında belirli bir konuda yönetim bilgi ve deneyime (management know-how) ihtiyaç duyabilir ve banka birleşme ve satın almaları yoluyla bu bilgi ve deneyime sahip kadroları banka yapısına katmayı amaçlayabilir. Özellikle uluslararası pazarlara açılmada yerel şartlarda bilgi ve deneyimi olan bir yönetimin bünyeye katılmasının bankanın başarısına büyük katkısı olacaktır.

vi. Dağıtım kanallarının genişlemesiyle bankalar için ölçek ve kapsam ekonomilerinden yararlanma olanağının doğması

Bu avantaj coğrafi genişleme amaçlı banka birleşme ve satın almalarında görülmektedir. Bankanın geniş bir dağıtım ağına sahip olması kendini ve hizmetlerini tanıtmayı kolaylaştırmakta ve prestijini yükseltmektedir. Müşteri portföyünü genişleten bankanın, sağlanan ölçek ekonomisiyle müşteri başına maliyetleri düşecektir. Geniş bir müşteri veri tabanı üzerinden müşteri ihtiyaç ve alışkanlıklarının tespit edilerek hizmetlerin bu yönde geliştirilmesi, bankalar için bir diğer avantajdır. Geniş dağıtım kanallarına sahip olan bir bankanın, yeni bir ürün ortaya çıkarmasının maliyeti oldukça düşüktür. Kapsam ekonomilerinin tanımında yer alan bu avantajdan maksimum derecede yararlanmak için, şube ve diğer dağıtım birimlerinde farklı ürünlerin bir arada sunulması gerekmektedir¹⁶.

Ekonomik olarak banka birleşme ve satın almaları, iç büyüme stratejilerinden daha akılcı olduğu zaman düşünülmektedir. Yeni bir pazara girişte banka birleşmelerinin, çoğu kez daha akılcı bir seçenek olduğu görülmektedir. Özellikle coğrafi genişlemelerde, yeni bir piyasaya girmenin ve bu piyasalarda tutunmanın zorlukları, bankaları diğer bankalarla birleşme yoluyla genişlemeye yöneltmektedir. Dış büyüme stratejileri yeni bir pazara girişte

¹⁶ Selim Temurci, Banka Birleşmeleri, <http://www.koprugrubu.org/banka-birlesme> (10 Eylül 2019)

hem düşük maliyet avantajı sağlayabilmekte, hem de bilgi birikimi, piyasa deneyimi ve itibar gibi uzun zaman içinde kazanılan ögelere birleşmeyle sahip olunabilmektedir. Banka birleşme ve satın almaları zaman ve maliyet avantajının dışında, özellikle uluslararası genişlemelerde değişik ülkelerin getirdikleri yasal sınırlama ve zorunlulukları aşmanın yolu olarak görülmektedir.

Diğer birleşme beklentileri şunlardır:

- vii. Yeni pazarlara girip yeni müşterilere sahip olma, dağıtım kanallarının genişlemesi,**
- viii. Batmayacak kadar büyük olma olgusu,**
- ix. Kredi verme kapasitesinin artırılması.**

1.2.2 Küresel ve Yurtiçi Ekonomilerde ve Teknolojide Gelişmeler

Yerli ve küresel piyasalarda üretim yapan ve/ veya hizmet üreten firma ve kurumlar, toplumların ihtiyaçları zaman içinde değişiklik gösterdiğinden veya yeni ürünlere ihtiyaç duyabildiğinden mevcut ürünlerini kaldırabilir, değiştirebilir veya yeni ürünler çıkarabilirler. Üretim araçlarındaki teknolojik gelişmeler de yeni ve gelişmiş ürünlerin çıkmasında rol oynamaktadır. Ancak, üretim ve piyasa koşulları her zaman üretici ve tüketiciler için stabil giden süreçler değildir. Yerel ve küresel siyasal ve ekonomik olaylar, iklim koşulları, savaşlar dünyada siyasal ve ekonomik krizlerin çıkmasına yol açabilmektedir. Üretimin az veya çok olması, finansal girdiler ve büyüme beklentisi ilgili şirketleri zorlar ve şirketlerin yerli veya yabancı şirketlerle ortaklığa gitmesini zorunlu kılabilir.

i. Dünyada yaşanan ekonomik krizler ve risklerin dağıtılması

- 1973 yılı petrol krizinden başlayarak günümüze kadar aralıklarla oluşan küresel krizler.
- 1989 yılında Doğu bloğunun çökmesi, sonradan batı dünyasında oluşan dönemsel krizler (bunlardan en önemlisi 2007- 2009 yılları arasında yaşanan finansal krizdir).

Bu krizler sonucunda müşteriler borçlarını ödeyemez, ya da faize para yatıranlar ortamın güvensizliğinden bankalara koşup paralarını çekmek isteyebilirler. Sonuçta, bilançosu iyi olmayan bankalar iflas ederler ve çoğunlukla da maliyeti devlet yüklenir.

Devletin denetleyici kurulları denetlemelerini dünyada kabul görmüş kurallara göre yaparlarsa, bu duruma gelmeden bankaya el konur ve el değıştirmesi sağlanır.

- ii. Endüstride fazla kapasite,
- iii. Büyüyen talep nedeniyle pazarın kısıtlamalar getirmesi,
- iv. Teknolojik yenilikler

Teknolojik değışimle birlikte ölçek büyütme çabası birleşmelerin en önemli faktörüdür (Coase, 1937). Birleşme ve teknolojik yenilikler son 200 yılda birbirine paralel ilerleyerek büyük endüstriyel devrimleri tetiklemiştir. Özellikle ABD’de 1850’lerden itibaren tröstleşme eğilimlerine paralel olarak gelişmiştir. Ancak, hem ABD’de hem de Avrupa’da küçük işletmelerin yoğun tepkisine neden olmuştur. Bu tepkilerin etkisiyle ve tröstleşmenin risklerini azaltmak için zaman zaman birleşmeler azalmış, ama tekrar ortaya çıkmaya devam etmiştir. Haberleşme, internet, bilgi işlem ve finansal teknolojinin getirdiği imkanları kullanmak ve yenilemek maliyetli bir iş olduğundan pazar payının coğrafi kapsama da düşünülerek büyütülmesi teknoloji kullanmayı verimli hale getirir.

Bankaların yatırım ve işletme harcamaları içerisinde bilgi teknolojileri ve iletişim maliyetleri önemli bir yer tutmaktadır. Bu giderleri sadece büyük ölçekte çalışan bankalar gerçekleştirebilmektedir. Banka birleşme ve satın almaları vasıtasıyla yeterli büyüklüğe ulaşarak bu yatırımlara imkan sağlanabilmektedir.

Banka dışı finansal kurumlarca, yapılan yenilikler banka giderlerini daha da artırmaktadır. Bankaların büyük ölçekte çalışmaları finansal yenilikleri izleme açısından da avantaj sağlamaktadır. Bunda öncelikle ARGE maliyetlerini karşılayabilme gücüne sahip olmanın payı vardır. Ayrıca bir yeniliğin tanıtımı ve piyasaya kabul ettirilmesinde büyük bankaların şansı çok daha yüksektir. Bankaların pazar payı yükseldikçe sunulan yeniliğin diğer finansal kurumlarca taklit edilme riski de azalmaktadır.

- v. Finansal tabanda gelişmeler

Finansal yenilikler son yıllarda bankacılık ve finans sektöründe yaşanan değışimi yönlendiren önemli etkenlerdendir. Yasal düzenlemelerin serbestleşmesi teknolojinin getirdiği olanaklarla birleşerek yeni finansal ürünlerin ortaya çıkmasına olanak sağlamaktadır.

vi. Demografik değişimler

1.2.3 Hükümetlerin Getirdiği Yeni Düzenleyici Kurallar, Vergi Avantajları

Bankacılığa getirilen yeni kanunlar ve düzenleyici kuralların banka birleşmelerini nasıl etkilediğine dair çalışmalar vardır. Ancak, bu konuda tam bir görüş birliği yoktur.

Uluslararası alanda finansal serbestleşme, yasal mevzuatların gelişmesi ve çevresel faktörlerin finansal kurumların, özellikle de sağlıklı bankalarla sorunlu bankaların birleşmelerini teşvik etmesidir. Banka birleşmeleri sonucunda iki şekilde vergi avantajı sağlanabilmektedir:

1. Satın alınan banka zararının, diğer bankanın vergilendirilebilir karından düşölmesiyle gerçekleşmektedir.
2. Satın alma yoluyla birleşmelerde, satın alma bedelinin muhasebeleştirilmesinde olmakta, bu bedel satın alan bankanın vergilendirilecek kazancından düşölmeaktadır.

Son yıllarda yönetmeliklerin sermaye, likidite ve borç/ özkaynak oranı üzerine getirdiği kısıtlamalar birleşmeleri teşvik etmektedir¹⁷.

1.2.4 Birleşmeyi Olumlu Kılan Diğer Faktörler

- i. Çeşitli nedenlerle işletmeyi devam ettirecek aile bireyinin kalmama durumu,
- ii. Bazı bankaların birleşme yoluyla hükümetten daha fazla finansal güvenlik sağlaması,
- iii. Birleşen bankalardan birinde fazla miktarda bulunan fonun diğer banka tarafından kullanılabilmesi imkânı,
- iv. İthalat ve ihracat üzerine konan vergilerden kurtulma isteği,
- v. Kazanılan patentlerin ortak kullanılma imkanı,
- vi. Küçük ölçekli bankaların birleşmeyle kazandıkları avantajlar:

Finans sektöründe yaşanan gelişmeler, küçük ölçekli bankaların piyasada rekabet şanslarını giderek azaltmakta ve büyük ölçekli bankalarla birleşmeyi cazip duruma getirmektedir. Küçük ölçekli bankaların hissedarları için banka hisselerinin büyük bir banka

¹⁷ Banking and Securities M&A Outlook Time to Get in Gear, p. 9, www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/financial-services/us-financial-services-banking-securities-mergers-acquisitions-outlook.pdf , (20 Eylül 2018)

tarafından satın alınması, sahip oldukları kaynakların daha başarılı bir yönetimce değerlendirilmesi, daha fazla kar elde etmesini sağlamaktadır. Küçük ölçekli bankaların bir diğer sorunu ise kalifiye personel ve yöneticileri işe alamamaktır. Büyük bankalar, deneyimli ve kalifiye elemanlar için bir çekim merkezi haline gelmiştir. Gelecek vaat eden gençleri ise üniversitelerde belirleyip bağlantı kurmaktadır.

1990'lı yıllarda, Avrupa Birliği'nde bankacılık sektöründe yaşanan birleşme ve ele geçirme ağırlıklı yeniden yapılanma süreci, güçlünün daha güçlenmesi, zayıfın yok olması sonucunu getirmektedir. Benzer gelişmeler ABD ve diğer ülkeler için de geçerlidir. Sektörün bu eğilimi, yalnız küçük banka hissedarlarını büyük bankalara katılma konusunda teşvik etmekle kalmamakta, sektörde ağırlığı olan bankaların bile birleşerek rekabet güçlerini artırmaya itmektedir. Büyük bankalarla küçük bankaların birleşmesi, çoğunlukla küçük bankanın satın alınmasıyla gerçekleşmekte, karşılık olarak doğrudan ödeme yapılabildiği gibi, satın alan bankanın hisseleri de verilebilmektedir.

1.3 ÇEŞİTLİ BANKA BİRLEŞMELERİ

Çalışmalar zaman içinde başta otomobil sektöründe olduğu gibi bankacılık sektöründe de¹⁸ banka birleşme ve satın almalarının devam edeceğini, ileride sadece zamana, teknolojiye ve pazara uyanların ayakta kalacağını göstermektedir. Bu arada, banka birleşme ve satın almaları gün geçtikçe geçmişte yaşanan birleşmelerin sonuçları ve gelişen teknoloji ile birlikte daha karmaşık hale gelmekte ve birleşmelerde karar vericilerinin davranışlarını etkilemektedir. Bu gelişmenin en büyük destekçisi fazla kapasite, hissedarların karlılığını artırmak için gelen baskı ve tüketicinin gittikçe artan gücüdür. Satın almalarda kullanılacak kredinin maliyetinin düşüklüğü ve hükümet politikalarının destekleyici etkisi satın almaları cesaretlendirmektedir.

Bankacılık sektörünün, Madde 1.1'deki dalgalara uyarak zaman içinde banka birleşmelerine, el değiştirmelere ve sınır ötesi birleşmelere gittiği gözlemlenmektedir. Birleşme ve satın almalar özellikle küresel finansal piyasalarda oynamak isteyen bankalar için en önemli "banka büyütme" stratejisi oldu. Dünya üzerindeki banka birleşmeleri incelendiğinde, mevcut makroekonomik faktörler bankaların önündeki birleşme

¹⁸ Donald M. DePamphilis, "Mergers, Acquisitions and Other Restructuring Activities", 2015

seçeneklerini belirler. Müşteri belirleme ve sermaye piyasalarına ve bankacılık ittifaklarına yaklaşımları gibi çeşitli banka stratejileri, bankaların geliri nasıl kazanacaklarına bağlı olarak banka birleşmesini gerekli kılabılır.

Banka birleşmelerinde diğer birçok endüstride olduğu gibi birleşmenin leği ve kapsamı üzerinde durulur. Ölçek ile sürümden kazanmaya, kapsam ile ise bir ürün yerine iki veya daha fazla ürün üreterek kazanç sağlamaya odaklanılır.

Banka birleşmelerinde en önemli sıkıntı tarafların motive olabilmesidir. Stratejik konular ikinci planda kalır¹⁹. Savunmacı olan birleşenler pazar payını korumaya odaklanır ve stratejik muhafazakrlığa kayarlar. Stratejik yeniliğe (innovation) yatkın bankalar, kaynakları ve sermayeye erişimleri olanlardır. Sermayeye erişimde büyük ve gelişen ABD hisse senedi piyasaları bankalar için çok önemlidir. Büyük ABD bankalarının hisseleri defter değerlerine göre çok değerlenir ve bu bankalar sermaye sıkıntısı çekmezler. Diğer dünya bankalarının ABD pazarına girme çabalarının arkasındaki neden de budur.

Küresel olarak bankacılık düzenleme mimarisi homojen bir yapıya ulaşmasına rağmen, bu homojenleşmenin uluslararası pazarda küresel bankaların sayısını artırmada itici güç (impetus) olduğunu gösteren çok az işaret vardır. Uluslararası Banka birleşme ve satın almaları yapan bankalar merkezi bir yönetimle ve benzer ürünlerle yeni pazarlarda ölçek büyütüp gelirlerini artırabilirler²⁰. HSBC, ABN Amro ve daha düşük kapsamda Citibank zengin kesim perakende bankacılığının küresel tarafına yönelmişlerdir. Ama Citibank aksi bir tutumla Türkiye’de bireysel bankacılık şubelerini 2013 yılında Denizbank’a devretmiştir. Bunların yanında Deutsche Bank, Chase, Citibank, CSFB ve ING gibi küçük rakip grup ise yatırım bankacılığına ne çıkmayı tercih ettiler. Diğer bankalar bölgesel ve ulusal pazarlara yönelmektedir. Bazıları bilanço sorunlarını bitirmeye çalışmaktadır.

¹⁹ Garry A. Dymksi, The Global Bank Merger Wave: Implications For Developing Countries, 2002, The Global Bank Merger Wave: Implications For Developing Countries

²⁰ Andrew W. Mullineux and Victor Murinde, Handbook of International Banking, 2003, Northampton, MA, USA, Edward Elgar Publishing Limited, p.47.

Gerçekten küçük de olsa küresel bankaların çoğaldığını gösteren bir veri seti yoktur. The Economist dergisi bu gerçeği 28 Ağustos 1999 tarihli sayısının 55.sayfasında açıklamıştır:

“Fransa, Almanya ve Japonya’nın çok hırslı planları meyvelerini vermeye başlamasına rağmen, ancak “ulusal şampiyonlar” çıkarabildiler. ABD’de, First Union ve onun baş rakibi olan Bank of America bir pan-Amerikan yapısı ortaya çıkarmak için çaba içindeler. Çoğu ülkelerde sadece üst seviye müşteri tabanına hizmet veren Citibank ve ABD perakende piyasasında önemli varlığı olmasa da Çin-İngiliz HSBC gerçek küresel perakende bankası sayılabilir. Bu akıma katılmak isteyen geleneksel bankaların sayısı çok düşüktür.”

Stratejik ve yapısal faktörler gerçek küresel bankaların olmadığını göstermektedir. ABD ve başka ülkelerde, bankalar pazarı faaliyet alanlarına göre bölerler (segmentation) ve istedikleri müşteri tabanına hizmet etmeye yönelirler. 1990'larda dahi ABD nüfusunun önemli bir kesimi bankasız kaldı ve ihtiyaçları için resmi olmayan kurumlara yöneldiler. Bu kesimin gelişmemiş ülkelerde daha da büyük olduğu söylenebilir. Yapısal düzenlemeler, düzenleyici sistemler ve makroekonomik koşullar küresel bir dengeyi sağlar gözükmemektedir. Bir bölgedeki bankaların küresel olması için bölgelerinde sürdürülebilir bir refahın olmasına bağlıdır.

Bankalar çeşitli nedenlerle birleşirken, bu birleşmelerin müşterilere nasıl yansıdığını da incelemek gerekir. Küçük kredi kullanıcıları açısından banka birleşmelerinin pozitif ve negatif etkileri olabilir. Banka birleşmeleri kredi kullananlara zarar mı, fayda mı sağlamaktadır?

Öncelikle, küçük ve orta ölçekli işletmelere (KOBİ) etkisine bakmak gerekir: Bankalar KOBİ'ler için ana finansal kaynaktır ve kredi kullanan KOBİ'ler için bankalarıyla olan ilişkileri çok önemlidir ve değerlidir. Diğer yandan, KOBİ'ler iş yaratma ve yenilikleri desteklemesi nedeniyle ekonomiler için önemlidir. Bu nedenle, KOBİ'leri etkileyen banka birleşmelerinin önemli politik sonuçları olur. Bireysel küçük borçlulara ilişkin az veri bulunduğundan, bu çalışmaların çoğu bankaların toplam etkilerini analiz etmektedir. Yapılan çalışmalarda, satın alınan hedef bankanın mevcut küçük montanlı kredi kullanan

müşterilerinin birleşmeden olumsuz etkilendiği ortaya konmuştur. Ancak, birleşen bankadan alınan kredilerin koşullarının müşterilerinin yüzünü güldürdüğü söylenebilir. Büyük bir banka ile bir ticari bankanın birleşmesi her zaman müşteri lehine sonuçlar doğurur. Satın alan ve hedef banka pazarda benzer ürünlere sahipse, faizlerdeki düşüş büyükken, yerel banka pazar yoğunluğunda önemli bir artış varsa, düşüşün oranı daha azdır.

Kredi kullananlar oluşan kazancın bir kısmı onlara yansıtılırsa birleşmeden fayda sağlarlar. Ancak, birleşmeler pazar yoğunluğunu (banka sayısının azalması) artırır. Birleşen bankalar artan pazar güçlerini kredi alanlara karşı kullanırsa, kredi alanlar zorlanır. Bu geleneksel birleşme dengelemesine ek olarak, KOBİ'lere kredi kullandırmada krediyi verenler uzun süren kredi ilişkileri süresince kredi kullananlar hakkında bilgi toplar ve yaratırlar. Böylece, kredi pazarlarındaki asimetric bilgi engeli aşılr.

Birleşen bankalar, birleşmeyen bankalara göre kredi faizlerini düşürmeye yönelirler. Yani, diğer değişkenler sabit kalmak koşuluyla, birleşmelerden etkinlik kazançları sağlanabilir. Bankalar bu kazancın bir kısmını müşterilerine yansıtarak kredi faiz oranlarını düşürebilir. Ancak, bankalar farklı koşullarda farklı davranabilirler. Birleşmelerin finansal yapı üzerindeki etkileri fazla ise, bankalar bu pazar güçlerini kullanarak kredi faiz oranlarını artırabilirler. Bu nedenle, pazardaki bu yoğunluk, politika yapıcılarının, düzenleyici kurumların (regulators) ve akademisyenlerin dikkatini çekmiştir. Çünkü küçük işletmeler daha karmaşık bir yapıya dönüşerek büyüyen finansal kurumlardan kredi bulmakta zorlanmaya başladılar.

Bir çalışmada²¹, İspanya'da KOBİ'lere verilen krediler incelenerek banka birleşmelerinin maliyet ve kazançları tespit edilerek iki farklı sonuca ulaşıldı:

- i. Birleşmeler küçük işletmelerin kredi kullanma ilişkilerini bozduğu için zararlıdır. Hedefteki bankaların küçük montanlı kredi kullanan müşterileri büyük bir olasılıkla birleşen bankayla olan ilişkilerini sonlandıracaklardır. Daha da kötüsü, küçük kredi kullanıcıları birleşen bankalardan kredi kullanmada zorlanacaklardır. Özetle, mevcut

²¹ Judit Montoriol-Garriga, Bank Mergers and Lending Relationships, 2008, ECB Working Paper Series No:208 <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwps/ecbwp934.pdf?2246f67b5a31f861dc45fe93c4f8321a> (20 Nisan 2018)

kredi kullananlardaki kredi kapatma oranı, birleşmeden sonraki yeni kredi kullanmaya istekli olanların sayısından fazladır.

- ii. Kredisini devam ettiren müşteriler düşen kredi faizleri nedeniyle kar ederler. Küçük ölçekli ve genç işletmeler kredi faiz oranlarındaki düşüşten pozitif etkilenirler. Kredi kullanan açısından en faydalı birleşme iki büyük bankanın birleşmesidir. Bu sonuç kredi kullandırmada “büyüklük etkisi/ size effect” düşüncesi ile uyumlu değildir. Yani, büyük ölçekli bankalar, büyük müşterilere borç vermeyi tercih ederler. Satın alan ve hedef bankaların pazardaki ürünleri bir miktar örtüşürse, kredi faizlerindeki düşüş artar ve sonuç olarak maliyet tasarrufu sağlanır. Ancak, yerel banka yoğunluğu artarsa (yani, banka sayısı azalırsa), düşüş daha az olur. Özetle, yerel banka yoğunluğundaki değişim etkinlik kazançlarından müşterilerin kazanma derecesini belirler. Politika penceresinden, bu sonuç, banka birleşmesi aynı hızda ve yönde ilerlerse, bir ilgi alanı oluşturur. İç yoğunluğun artması yabancı oyuncuları negatif etkiler, çünkü onlar için kar marjı küçülür. Pazar içi banka birleşmeleri artarsa, birleşmelerin kredi faizleri üzerindeki etkisinin tersine döneceği düşünülebilir.

Son konu ise ticari banka birleşmelerinin kriz içindeki ekonomiye katkıda bulunmaya istekli olup olmadıklarıdır. Yapılan incelemelerin büyük çoğunluğunda kullanılan veriler kriz değil, normal dönemlerin verileridir. Birleşen bankaların riskten kaçınmaya daha az dikkatli olduklarını ortaya koymakla beraber, bankaların başarısızlıkları durumunda birleşmelerin buna çare olacağı iddiası daha detaylı bir incelemeyi gerektirir. Banka birleşmeleri çeşitli şekillerde olabilmektedir:

1.3.1 Normal Birleşmeler

İki farklı ortak arasında yapılan birleşmelerdir. Kriz dönemlerinde bu tip ortaklıklara gidilmesi yaygındır. Bu tip birleşmeler de çeşitli şekillerde olabilmektedir:

- Şirketin yeniden yapılanması sonucu oluşan birleşmeler
- Ara birleşmeler,
- Başarısız/ kapanan banka birleşmeleri.

Bu tip birleşmeler daha çok bir kamu bankasının diğer kamu bankasını alması veya yine bir kamu bankasının batan veya batmak üzere olan bir özel bankayı alarak kamulaştırması şeklinde olur.

1.3.2 Yatay, Dikey, Türdeş, Aykırı/ Çapraz Birleşmeler

Yatay (pazar içi) Birleşmeler: Coğrafi olarak aynı bölgede, aynı ürün ya da hizmeti sunan firmalar arasındaki birleşmelerdir.

Coğrafi olarak aynı bölgede hizmet veren iki firmanın maliyetleri düşürmek amacıyla yaptıkları birleşmeler bu türdendir. Ayrıca, ticari bankalar arasındaki birleşmeler bu türe örnektir. Rekabet gücünü artırmak için yapılır. Ancak, tekel oluşturma potansiyeli de vardır.

Dikey Birleşmeler: Bir işletmenin ona mal veren bir firma veya doğrudan müşterisi olan firma ile yaptığı birleşmedir. Perakende sektörüne yönelik çok müşterisi olan bankalar müşteri portföyünü artırmak isteyen bir büyük banka tarafından satın alınabilir.

Türdeş Birleşmeler: Aralarında tedarik ya da müşteri ilişkisini bulunmayan firmaların birleşmesidir.

Aykırı/ Çapraz Birleşmeler: Birbirinden farklı sektörlerdeki firmaların birleşmesidir.

1.3.3 Çoğunluk Edinme, Tam Birleşmeler, Şirket Satın alma

Üçüncü bir sınıflandırma birleşme sonrasında karar alma yetkisinin nasıl kullanılacağına göre yapılır:

- **Çoğunluk Edinme:** Her iki firma birleşme sonrasında merkez ve şubeleriyle önceki işlerinde devam ederler, ancak firmalardan biri getirdiği sermaye ile çoğunluğa sahip olur ve onun kararları uygulanır. Yönetimsel sorunu olan firmalar için iyi bir çözümdür.
- **Tam Birleşmeler:** Aktif büyüklükleri birbirine yakın firmaların bir araya gelerek bir sinerji oluşturmaya dayanır.
- **Şirket Satın alma:** Büyük olan bir şirket, kendisinden daha küçük bir şirketi satın alır.

Banka birleşmeleri ekonomik büyüme ve hisse senetlerinin değerlendirilmesiyle de ilişkilidir. Pazar değeri, defter değerinin (book value) çok üzerine çıkmışsa banka birleşmeleri gerçekleşmektedir. Bu nedenle hisselerin aşırı yükselmesi ve yönetimin karar kıldığı birleşme zamanlaması önemlidir. Bir bankanın hisselerinin borsada fazla değerlendirilmesi, görece daha zayıf olan bankayı alma iştahını artırır. Yale Üniversitesi'nden Prof. James Tobin borsadaki şirketlerin değerlendirilmesi ile ilgili Q oranını ortaya atmıştır:

$$Q \text{ Oranı} = \frac{\text{Firmanın toplam pazar değeri}}{\text{Toplam Varlık Değeri}}$$

Düşük Q değeri (0-1), firmanın varlıklarının değiştirme değerinin hisse değerinden düşük olduğunu gösterir.

Bankalar fazla değerlendirilen hisselerini satarak daha az değerli olan bankayı alırlar. Ancak piyasa, sonradan satın alınanın getirisi düşükse, satın alınanın hissesinin değerini düşürerek gereken düzeltmeyi yapmaktadır. Özetle, satın alan bankanın hisselerini bulunduran yatırımcılar yapılan birleşmenin sonuçlarından emin olmalıdır. Bunun için satın alan bankanın yöneticilerinin bu konuda piyasaya yapacakları açıklamaları dikkatle incelemelidirler.

Banka birleşmelerinde yapılan ödemenin peşin para ya da kredi ile yapılması da önemlidir. Peşin yapılması satın alan tarafa avantaj sağlar.

Çeşitli bankalar üzerinde yapılan çalışmalarda, birleşme ile bankaların piyasa değerini yükseldiği ve maliyetlerinin düştüğü neticesine ulaşılmıştır.

Yapılan istatistiksel incelemelerde, bir birleşmeden elde edilen getiri, beklenenin çok altında kaldığında, üç yıl içinde yeni bir birleşme yapma isteği %32 oranında düşmektedir.

2. DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE BANKACILIK BİRLEŞMELERİNE GENEL BAKIŞ

2.1 DÜNYADAKİ BANKACILIK BİRLEŞMELERİ

Dünyada 1980 öncesinde ulusal düzeyde yaygınlaşan banka birleşmeleri, 1990'lı yıllarla birlikte sınırlar ötesine geçmiştir. Birleşme yoluyla büyüme başta ABD olmak üzere Avrupa'da tüm dünya birleşmelerinin %85'ini oluşturmuştur.

Bankalar hizmet üreten kurumlardır. Hizmetin değerlendirilmesi hizmetin kendi özelliği olan “soyut olma, farklılık, dayanıksızlık” gibi faktörler hizmetin dayanıklılığını ve sürekliliğini değerlendirmede zorluk yaratmaktadır. Hizmet üreten kurumların bir ülke ekonomisindeki ağırlığının bir gelişmişlik göstergesi olarak kullanılması, bankacılık sektörünün gelişmiş ülkelerde diğer ülkelere göre daha fazla gelişmesine neden olmuştur²².

Bankalar, bütün dünyada en sıkı yasal düzenleme ve denetime tabi ticari kuruluşlar arasındadır. Bunun nedeni bankacılık sektöründe yaşanacak sorunların bütün ekonomiyi derinden etkilemesidir. Bu sebeple hükümetler bankaların iflas etmelerine göz yummak istemezler (devlet korumacılığı). ABD'de yakın zamana kadar yetkililerin bazı bankaların birleşmeler sonucunda batmalarına izin verilemeyecek kadar büyüdükleri görüşüne sahip oldukları bilinmektedir²³.

Satın alma, genel itibariyle satın alan banka için bir vizyon beklentisidir. Banka kaynaklarının bir kısmı bu satın almada kullanılır. Diğer taraf da bu satıştan maksimum faydayı sağlamak isteyecektir. Kısaca söylemek gerekirse, taraflar satın alma sürecini dikkatli olarak değerlendirerek ciddi bir ön çalışmayla pazarlık masasına oturmaktadır. Banka birleşme ve satın almalarında hem alıcı, hem de birleşmek isteyen tarafların ilerde sorunla karşılaşmamak için profesyonel danışmanlık desteği isteyebilir. Bu danışmanlık firmaları çoğunlukla uluslararası büyük bankalar, hukuk büroları ve denetim firmalarıdır. Bu firmaların başını finans sektöründe Dört Büyük (the Big Four) diye geçen Deloitte, PwC, Ernst & Young ve KPMG çekmektedir. McKinsey gibi denetim ve muhasebe alanında

²² Mehmet Cihangir - Türkiye'de Banka Birleşmeleri ve Birleşen Bankaların Verimlilik ve Etkinliklerinin Ölçülmesi zerine Karşılaştırmalı- Uygulamalı bir İnceleme, Ankara Üniversitesi 2004, Ankara s.21

²³ Rose Peter S., Commercial Bank Management, Irwin Press, Boston:1993, s. 75 Aktaran: Selim Temurci

uzmanlığı olan firmalarla, o ülkenin ekonomisi ve finansal sektörü hakkında bilgi sahibi olan diğer banka ve finansal kuruluşların çalışmalarından destek alınabilmektedir. Bu çalışmalara pazarlık öncesi evre denir. Bu yapıldıktan sonra, her iki tarafın birleşmeden ne amaçladığı izlenecek yol bakımından önem taşımaktadır.

Tüm koşulların var olduğu düşünüldüğünde, pazarlık toplantısına/ toplantılarına geçilir. Her iki taraf da yetkin elemanlardan kurulu ekiplerini oluşturacaktır. Satın alacak taraf, edindiği finansal verilerle vereceği fiyat aralığını belirleyecek, varsa sorularını yazılı olarak karşı tarafa iletacaktır. Son fiyat toplantısında belirlenen taktik ve stratejiye göre etik değerlere de uyarak satın alma fiyatı karşı tarafa iletilecektir.

Hukuki işlemlerin tamamlanarak satın alma sözleşmesinin imzalanmasından sonra, son adım olan satın almanın fiili olarak gerçekleştirilmesi ve entegrasyon süreci başlatılır. İlk dönemde karşılaşılabilecek güçlükler ve bunlara karşı alınması gereken önlemler bulunmaktadır. Birleşme sonrası geçiş süreci, diğer ticari şirket birleşmelerinde olduğu gibi banka birleşmeleri için de gerçekleştirilen işlemin başarıya ulaşması için kritik bir dönem olarak kabul edilmektedir. Gerek çalışanlar gerekse banka müşterileri için az ya da çok belirsizliklerin bulunduğu bu dönemin sorunsuz geçirilmesi ve birleşme sonrası bütünleşmenin sağlıklı olarak tamamlanması için banka yöneticilerine önemli görevler düşmektedir.

Birleşme sonrasındaki çalışanlarda aşağıdaki kaygılar oluşacaktır:

- işlerinde kalıp kalamayacakları öğrenmek,
- görev tanımlarında ve pozisyonlarında ne gibi değişiklikler olacağı, yeni uygulamaların ve stratejilerin neler getireceği bilmek,
- işi kaybetme psikolojik baskısı altında, yeni iş olanaklarını araştırmakla ya da işinde kalmak için ne gibi girişimlerde bulunması gerektiğini düşünmek.

Bu kaygıları taşıyan personelde verimlilik düşüklükleri görülebilecektir. Ağırlıklı belirsizlik ve bilgi eksikliğinden kaynaklanan bu sorunların çözümünde, sağlıklı ve ayrıntılı bilgi akışının sağlanması yararlı olabilecektir. Çalışanların birleşme işlemleriyle ilgili gelişmeler ve gerçekleştirilmesi düşünülen uygulamalar konusunda bilgilendirilmesi, görüş ve önerilerinin dinlenmesi bilgi eksikliğinden kaynaklanan sorunları azaltacaktır.

2.2 BANKA BİRLEŞMELERİNİN MÜŞTERİLERE ETKİLERİ

Mevcut müşteriler, çalıştıkları bankanın yeni durumunun ne olduğunu, hesap ya da kredilerinin nasıl etkileneceğini merak ederler. Müşterilerle her zamankinden daha çok iletişime gereksinim duyulan bu dönemde, hem gelişmeleri ve yapılacakları zamanında ve güvenilir bir şekilde açıklamak, hem de müşterilerden gelebilecek görüş ve soruları dinlemek belirsizliğin getirdiği birçok olumsuzluğu önleyebilecektir. Bunun da ötesinde, yürütülecek kampanyalar ve izlenecek bazı pazarlama yöntemleri ile dezavantaj gibi görünen durumu avantaja çevirmek ve müşteriler üzerinde, daha iyi hizmetin ve daha iyi olanakların sunulacağı beklentisi oluşturulabilir. Özetle, bankacılık gibi güvene dayalı bir sektörde, belirsizlik ortamı müşterilerin banka seçimlerini değiştirecek kadar olumsuz etkileyebilecek, bu da birleşme sonrası müşteri kaybına yol açabilecektir.

Birleşme sonrası müşterilerin karşılaşılabilecekleri aşağıdaki sorunlar çözüm bekleyecektir:

1. Birleşmeyle kaldırılan ürünleri kullanmaya alışmış müşterileri yeni ürünlere ikna etme sorununu çözmek gerekmektedir.
2. Rakip banka birleşmelerinde, birleşme öncesi müşterinin tercih etmemesi istenen rakip banka ürününün sunulması güven sorunu yaratabilecektir.

Mevcut ülke içi ve sınır ötesi banka birleşmesi eğilimi küçük işletmelerin kredi bulmakta zorlanıp zorlanmadığı sorusunu gündeme taşıdı. Projelerini gerçekleştirmek için krediye ihtiyaç duyan küçük ve bilinirlik açısından opak (şeffaf olmayan) firmalar doğrudan etkilenenler olacaktır. Son 20 yılda konsolidasyon faaliyetinde gözle görülür bir hızlanma, bu tartışmaya katkıda bulunan ampirik çalışmaların yaygınlaşmasını teşvik etti. Yapılan çalışmalar, piyasa dışı birleşmelerin daha fazla risk çeşitlendirmesi yoluyla borçlulara iletilen bazı verimlilik kazanımları yarattığını göstermektedir. Bu analiz ışığında, küçük işletmelerin artan sınır ötesi birleşme ve satın alımdan fayda sağlayacağı, yerel birleşme ve satın almaların ise, küçük işletmeler için sadece minimal fayda sağlayacağı söylenebilir.

Birleşmelerin firmanın performansına etkisi yanında müşterilere de önemli etkisi vardır. Birleşmelerle varlıkların bir havuzda toplanması, girişimcilere etkinlik kazancı getirebilir. Tüketiciler ise ancak bu kazancın onlara fiyatların düşmesi, yüksek kaliteli ürün ve servis şeklinde yansması halinde kendilerini kazançlı hissederler. Aynı zamanda,

birleşmeler etkin rekabet politikalarıyla denetlenmezse, pazar güçlü bankaların kontrolüne girer. Sonuçta, müşteriler daha yüksek maliyetli ürün almak durumunda kalır, ya da daha düşük kaliteli ürün veya servisle karşılaşır.

Gerçek veriler üzerinde yapılan analizlerde, birleşen bankaların kredi verme davranışlarının farklılaştığını ortaya koydu. Banka birleşmelerinin kredi faizlerine olan etkisini ortaya koymak için “Monti-Klein” ve İstatistik bilminde kullanılan Farkların Farkı Tahmincisi (the Difference-in-Differences, DID) tekniği gibi iki farklı model kullanılmaktadır²⁴.

Monti-Klein modeline göre, optimum kredi faizinin tahmin edilen “regresyon denklemi” makroekonomik duruma, özellikle de krediye olan talebin esnekliğine, finansal pazardaki rekabete ve kredi maliyetlerini karşılayabilme gücü, likidite riski ve borçları ödeyememe riski (default risk) gibi banka özelliklerine bağlıdır. Diğer yandan, bankanın birleşme etkisi, ikili (binary) değer alabilen bir duyarsız değişken olarak modele girmiştir. Bu model kullanılarak yapılan çalışmalarda, birleşen bankaların, birleşmeyen bankalara göre kredi faizlerini indirme eğiliminde oldukları gösterildi. Diğer değişkenler sabit kalmak şartıyla birleşmelerden etkinlik kazancı elde edilmektedir. Bankalar bu kazançların bir bölümünü düşük kredi faizi şeklinde müşterilerine yansıtabilirler. Bununla beraber, birleşen bankalar farklı pazarlarda farklı faiz politikası uygulayabilirler. Yani, birleşmeler finansal yapı üzerinde önemli etkiye sahiptirler ve birleşen bankalar oluşan pazar güçlerini faiz oranlarını artırarak kullanabilir.

DID istatistik tahmin modeli ise banka birleşmelerinin üç alandaki etkisini tahmin etmek için uygulandı: kredi faiz oranları, faiz gelirleri ve kredi bulma kolaylığı.

Bu metot kullanılarak iki ayrı karşılaştırma yapıldı:

- Birleşme öncesi ve sonrası kredi verme davranışları arasındaki farklılık,
- Birleşen bankayla, birleşmeyen bir bankanın davranışları arasındaki farklılık.

Bulunan sonuçlar Monti-Klein metoduyla uygunluk göstermiştir: DID tahmincileri banka birleşmelerinin faiz oranlarını düşürerek banka müşterilerine kazanç sağladığını

²⁴ Duangkamol Promptak The Impact of Bank Mergers and Acquisitions (M&As) on Bank Behaviour, Birmingham, 2009, p.3.

gösterdi. İlave olarak, birleşme sonrası faiz getirisinin de düşürüldüğü gösterildi. Kredi tedarikine gelince, birleşen bankaların mevcut kredi miktarları düşmesine rağmen, bunun sadece kısa bir dönem için olduğu görüldü. Uzun dönemde, birleşen bankaların kredi sağlanmasına önemli bir etkilerinin olmadığı gösterildi.

Birleşen ve birleşmeyen bankalar arasındaki kredi açma isteklerindeki değişimi belirleyebilmek için başka çalışmalar da yapıldı. Araştırmacılar bu soruyu cevaplamak için birbirine zıt iki farklı modellemeden yararlandılar. Hangi modelin birleşen, hangi modelin birleşmeyen bankaya uygun olduğundan emin olmak için de Davidson ve MacKinnon (1980) tarafından geliştirilen “iç-içe geçmeyen test tekniği” uygulandı²⁵. Bu teknikle yapılan incelemede aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- Beklenen Getirinin Maksimizasyonu Modeli: Bu model ticari bankaların gelirlerini maksimize etmeye yöneldiklerini kabul eder²⁶. Yapılan çalışmalar birleşme yapan bankaların bu modele uyduğunu ortaya koymuştur.
- Önce Güvenlik Prensibi: Bankaların, alacakları riskin belirledikleri felaket seviyesinin altında kalmasına yöneleceklerini kabul eder. Yapılan çalışmalar birleşme yapmayan bankaların bu modele uygun davrandığını ortaya koymuştur.

Davranışlardaki bu farkın nedeni, birleşen bankaların riske karşı daha az duyarlı olmaları ve riskin birleşme ile dağıtılması sonucu daha çok fayda yaratacaklarına odaklanmalarındandır. Şüphesiz bu çıkarım her koşulda geçerli değildir. Gereksiz yere risk almaya devam etmek bir felaketle de sonuçlanabilir. Birleşmeyle çok büyüyen bankalar için “batmayacak kadar büyük/ Too-Big-To-Fail” düşüncesi her zaman doğru sonuç vermeyebilir.

2.3 DÜNYADAKİ ÖNEMLİ BANKA BİRLEŞMELERİNDEN ÖRNEKLER

2000’li yıllarda yapılan önemli banka birleşme ve satın almaları alıcı bankalar çoğunlukla büyük ABD bankaları olmuştur. Birleşmelerin bir kısmı iflas nedeniyle gerçekleşmiştir. Siyasal olaylar alım sürecini etkilemektedir.

²⁵ Promptak, p.4.

²⁶ Dorian Owen, Money, Wealth and Expenditure Integrated Modelling of Consumption and Portfolio Behaviour, Cambridge University Press, Cambridge, 1986, p.93.

Önemli birleşmelerden bazıları şunlardır:

➤ AMRO (Amsterdam Rotterdam) ve ABN (1824 yılında kuruldu) bankaları 1991 yılında birleşerek Avrupa'nın en büyük bankalarından ABN AMRO'yu oluşturdular. Bu banka Ekim 2007'de RFS Holding (RBS, Fortis N.V. ve Banco Santander ortaklığı) tarafından 71milyar €'ya satın alındı. 2007 yılı dünyada banka birleşme ve satın almaları bakımından 4.8trilyon\$'la rekor bir düzeye ulaştı.

➤ Bank of New York, Mellon Financial Corporation'i 18,3milyar \$'a satın almıştır (2007).

➤ Merrill Lynch'in (MER), "Bank of America" tarafından satın alınması:

Merrill Lynch ABD'nin en büyük bankalarından biriyken 2008 finans krizi sonrası zora girdi ve aşağıdaki süreç içinde Bank of America, MER'i 1 Ocak 2009'da bünyesine katmıştır²⁷:

Banka, konut kredisi (mortgage) krizi nedeniyle Kasım 2007'de 8,7milyar \$ zarar ilan etmiştir.

Banka Temmuz 2007- Temmuz 2008 arasındaki bir yıllık dönemde 19,2milyar \$ kaybetmiştir.

14 Eylül 2008 tarihinde MER'in Bank of America tarafından satın alınmasına karar verildi.

Satın alma Ocak 2009'da tamamlandı. Banka aynı yıl, "Countrywide"ı alarak mortgage alanında gelecekte daha güçlü olmayı öngördü.

MER, Ekim 2013 tarihinde Bank of America ile birleşmiştir.

Görüldüğü gibi bu satın alma süreci 5 yıl sürdü.

Bank of America'nın harcamaları tüm bu süreçte 50 milyar \$'ı bulmuştur.

➤ Wells Fargo (kuruluşu 1852) 1998 yılında 27 adet satın alma yapmıştır. Bankanın kuruluşundan 1998 yılına kadar yaptığı birleşmeler 1500'ü aşmıştır²⁸. 10 yıl sonra yine Wells Fargo zor duruma düşen Wachovia'yı ABD hükümetinin iflas dolayısıyla 15,1milyar \$'a satın almıştır (2008). Wachovia markası tamamen ortadan kalkmıştır.

²⁷ Bank of America 2008 Faaliyet Raporu, giriş sayfası,
http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/71/71595/reports/2008_AR.pdf (22 Nisan 2018)

²⁸ Wells Fargo, Annual Report 1998, Önsöz,
https://www.wellsfargohistory.com/download/annualreports/1998annualreport_wf.pdf (30 Mart 2018)

➤ Hindistan'ın HDFC bankası, Centurion Bank of Punjab'ı 2,4milyar \$'a satın almıştır (25 Şubat 2008).

➤ 2011 yılında Capital One, ING Direct USA'yı 9milyar \$'a satın almıştır.

➤ 2014 ve 2015 yılı banka birleşme ve satın almaları için rekor yılları olmuştur²⁹.

2016 yılı, 2015'in aksine birleşmeler bakımından daralan bir yıl oldu³⁰. Aşağıdaki nedenlerin yarattığı belirsizlik küresel piyasaları yavaşlatarak yatırımcıları dikkatli olmaya itti:

- ABD seçimleri,
- İngiltere'nin Brexit kararı,
- Çin'de devam eden düşük faiz oranının etkileri ve ekonomik yavaşlama.

2016 yılında, ABD ve Çin'de toplam birleşme ve satın almaların %73'ünü yerli anlaşmalar oluşturmuştur. Hükümetlerce birleşmelere yeni kurallar getirmenin devam etmesi ve gittikçe daha fazla sermaye gereksinimi küresel büyük bankaların alımlarını zorlaştırarak birleşmelerin çoğunun küçük ve orta ölçekli bankalar arasında olması sonucunu doğurmuştur. Çin ve Japon oyuncular daha çok bölgesel ve yerli büyümeye odaklanarak sınır ötesi alımlarını düşürmüşlerdir. Yıl içinde sayıları az da olsa mega birleşmeler de olmuştur:

- Londra Borsası ile Alman Borsası (Deutsche Borse) arasındaki birleşme,
- Sacam Mutualisation'ın bölgesel Crédit Agricole bankasını alması,
- National Bank of Abu Dhabi ve First Gulf Bank'ın birleşmesi.

Çoğu yüksek değerli sözleşmeler "birleşme/ merger" yönünde olmuştur. Böylece, finansal güç, uzmanlaşma, küresel şebeke ve sinerji sağlanmıştır.

2017 yılı: Başkan Trump'ın hesaplanamayan çıkışları, Orta doğudaki siyasal istikrarsızlık ve savaş riskleri, göçmen krizi, ABD'deki faiz oranları artışı beklentisi 2017 yılı banka birleşme ve satın almaları seviyesini etkiledi. ABD'de ve Avrupa'da bankalar ücret bazlı işlere yöneldikleri görüldü. ECB, Avrupa bankalarının kapasite fazlasını görerek banka

²⁹ Deloitte Analysis 2017: Banking and Securities M&A outlook, p.4, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Financial-Services/gx-fsi-banking-securities-mergers-acquisitions-outlook.pdf> (21 Mayıs 2018)

³⁰ KPMG International Strength in the Storm- Mart 2017, s.7, https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/03/strength-in-the-storm_v1.pdf (22 Nisan 2018)

birleşmelerini desteklemeye devam etti. Küresel bankaların çekirdek işleri dışındaki iştiraklerini elden çıkarmaları, Asya-Pasifik'te bölgesel sözleşmeler, finansal teknolojik yeniliklere artan miktarda rekabetin getirdiği talep ve zayıf bilançoların neden olduğu aktif TGA (Takibe Giren Alacakların, TGA/ NPL) pazarı yılın öne çıkanları olarak yer aldı. Diğer yandan emlak, endüstri, teknoloji ve fon sahiplerinin oyuna girerek manzarayı tamamen değiştirmeye çalıştıkları görüldü.

Tarihsel olarak finansal teknoloji alımları, gelir artırıcı fırsatlara odaklanır. Finansal teknoloji gelecekte finansal hizmetlerin sunulmasında önemli bir girdi olacaktır³¹. Günümüzde, finansal teknoloji, maliyet düşüren ve rasyonelleştiren gelir artırıcı fırsatlara imkan sağlamaktadır. Otomasyon ve finansal teknolojide devam eden ilerlemeler bankacılık ve menkul değer sektöründe ve müşteri hizmetinde etkinlik sağlayacaktır. Ancak bu gelişmeler kuvvetli bir yönetim ve kontrol yapısını gerektirmektedir. Çünkü doğru zamanda doğru yatırım rekabette öne çıkmaktadır. 2017 yılında kuzey Amerika'da finansal teknoloji yatırımları 20milyar \$ seviyesine ulaşmıştır³².

2017 banka birleşme ve satın almalarını etkileyen olaylar şöyle özetlenebilir³³:

Geçmiş üç yılın sıkı banka birleşme ve satın alma faaliyetlerinin aksine 2017 bir duraklama yılı oldu. 2017de banka birleşme ve satın almalarını etkileyen önemli faktörler şunlar olmuştur:

1. Büyük Bilinmeyen: ABD seçimi sonrası düzenleyici politikalardaki kaymaların potansiyel banka birleşme ve satın almalarına olası etkisi.
2. Faiz oranlarında artış: ABD ekonomisinde sürekli olacağı düşünülen ekonomik gelişmeye bağlı olarak 2017 yılsonu itibarıyla faiz oranları 3 kez artırdı. Bu artırımın 2018 yılı içinde de 3 veya 4 kez olacağı beklenmektedir.³⁴. Bu durum FED'in

³¹Banking and Securities M&A Outlook Time to Get in Gear, p. 9,14,5, www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/financial-services/us-financial-services-banking-securities-mergers-acquisitions-outlook.pdf, (21 Mayıs 2018)

³²30 Hot Fintech Startups You Should be Watching, Miranda Marquit <https://www.allbusiness.com/top-fintech-startups-22513-1.html> (21 Haziran 2018)

³³ Deloitte Analysis 2017: Banking and Securities M&A outlook, p.4, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Financial-Services/gx-fsi-banking-securities-mergers-acquisitions-outlook.pdf> (21 Mayıs 2018)

³⁴Fed May Lean Toward Four Rate Increases in 2018 After Wages Data, Rich Miller, 27 Nisan 2018 <https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-04-27/fed-may-lean-toward-four-rate-increases-in-2018-after-wages-data> (3 Mayıs 2018)

dünyadaki dolarları toplamaya başladığı ve ABD bankalarının yabancı ülkelerdeki yatırımlarını azaltacağı anlamına gelmektedir. Banka birleşme ve satın almaları tüm desteklere rağmen 2017 yılında ortalama bir seviyede gelişmiştir (Bknz. 2.1)³⁵.

ECB'nin baskısı sonrası, 2018 yılı içinde özellikle İtalya, Yunanistan ve Portekiz'de zayıf bankalar birleşme ve satın almaları tetiklemiştir³⁶. Deloitte ise aşağıda sıraladığı nedenlerle daha olumlu bir bakış açısı vermiştir³⁷. Düzenleyici ve yasal reformların geliştirilmesi, ABD vergi reformu, faiz oranlarında artış, finans endüstrisinde değerlenme, jeopolitik huzursuzluklardan kurtulma ve finansal teknolojilerdeki gelişme banka birleşme ve satın almalarını olumlu etkileyecektir.

3. ABD'de Paranın Kontrolü Ofisi (The Office of the Comptroller of the Currency, OCC) verdiği imtiyazlarla finansal teknolojiler yardımıyla pazarı hareketlendirebilir. OCC finansal teknoloji firmalarına özel lisanslar vermeyi ilan etti. Bu karar birleşme görüşmelerini hızlandırabilir.
4. Potansiyel vergi reform etkileri: Kurumsal vergi değişiklikleri yerli banka birleşme ve satın almaları için ayrılan kaynakları artırabilir. Ancak, bu durum mortgage pazarında kredi faizi düşüşlerini negatif etkiler.
5. Yeni sermaye gereksinimi içerideki banka birleşme ve satın alma işlemlerini yavaşlattı: Avrupa bankaları, Basel III Bankacılık Reformları gereğince, mevcut %3'lük seviyenin üzerinde bir SIFI kaldırma oranını (ilave sermaye oranı) öngördüler. Bu durum sonraki yıllarda devam ederse, yüksek sermaye gereksinimi Avrupa bankalarının yakın gelecekte ABD'de yapacakları banka alımlarını zayıflatacaktır.

Diğer yandan, varlıkları 50milyar \$'ın üzerinde olan büyük bölgesel bankalar daha büyük bir ölçeğe ulaşmak, düzenleyici kurallara uymak ve işletme maliyetlerini düşürmek için stratejik alımlar yapabilirler.

³⁵2018 Banking and Securities M&A Outlook, <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/financial-services/articles/banking-securities-mergers-acquisitions-outlook.html>, (22 Nisan 2018)

³⁶M&A Momentum Flowing into 2018, Stuart Robertson, 18 Nisan 2018
<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2018/04/2018-banking-m-and-a-trends.pdf>, p.7, (24 Eylül 2018)

³⁷Deloitte Analysis 2017: Banking and Securities M&A outlook, s.4, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Financial-Services/gx-fsi-banking-securities-mergers-acquisitions-outlook.pdf> (21 Mayıs 2018)

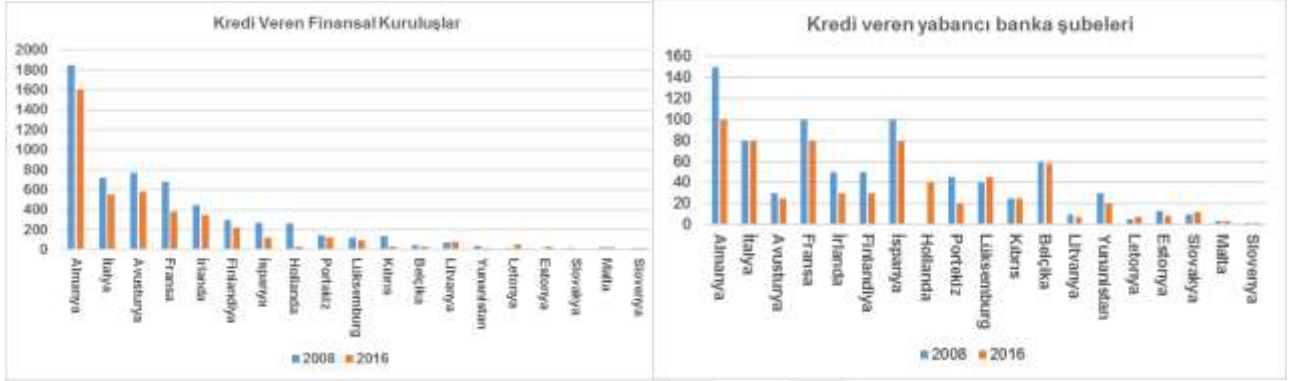
2.4 AVRUPA BİRLİĞİ'NDE BANKA BİRLEŞMELERİ

Avrupa'da bankacılık sektörünün durumu Avrupa Merkez Bankası'nın (ECB) 2017 yılındaki bir raporunda³⁸ iki bölüm halinde sunuldu. İlk bölümde (1.1), 2008- 2016 yılları arasındaki süreçte tüm bankacılık sektörünün kapasitesi ve yapılan banka birleşme ve yoğunlaşmaları konsolide edilmeyen verilere dayanarak grafiklerle özetlendi. Rapora göre, 2016 yılında bankalar yeniden yapılanarak masraflarını kısma yoluna gitti, finansal kuruluşların sayısı ve şube sayıları düştü. Bunların sonucu olarak, bankacılık sektörü varlıklarının GSYİH'a (GDP) oranı 2008 krizinden itibaren düşüş trendine girdi ve ancak 2016'da durdu. 2016'da banka birleşme ve satın almalarındaki düşüş hem sayıca hem de değer olarak devam ederken yabancı banka şube sayısında artış gözlemlendi. Ancak, 2017 yılının ilk yarı verileri banka birleşme ve satın almaları sayısında bir artma eğilimi olduğunu gösterdi. Raporun ikinci bölümünde (2.2) ise 2008-2016 arasında, bilanço, finansal performans, sermaye yapısal değişiklikler ve Avrupa'da Avro (Euro) bölgesinde bankacılık sektörünün desteklenmesi incelendi. Bu bölümde ilk bölümün aksine konsolide ve yerel bankacılık sektörü verileri kullanıldı.

Avro bölgesi bankacılık sektöründe, mevduat fonlamasına artan bir bağımlılığın olması örneğinde olduğu gibi perakende bankacılığa yönelik bir eğilimin 2016 yılında da sürdüğü görüldü. 2016 yılında bilançoları temizleme gayretleri sürdüğü için TGA'ların medyan düzeyi düşmüştür. Bununla birlikte, bir takım ülkelerdeki TGA'ların ısrarla yüksek seviyelerde seyretmesi, problemi adreslemedeki gayretlerin sürmesi gerektiğine işaret etmektedir. Genel olarak, 2016 yılında toplam bankacılık sistemi karlılığı, ülke seviyesindeki önemli oranda bozulma seviyelerine ve yasal hükümlere bağlı olarak görece olarak düşük seviyelerde kalmıştır. Yapısal verimsizlikler, çoğunlukla istikrarlı ama bazen de artan maliyet/ gelir oranlarının gösterdiği gibi bazı Avro bölgesi ülkelerinde bankacılık sektörlerinde karlılığı engellemeye devam etmiştir.

³⁸ ECB, Report on financial structures- October 2017, p.22-33, <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/reportonfinancialstructures201710.en.pdf> (20 Şubat 2018)

Aynı raporda 2008- 2016 arasında kredi açan kurumların sayısının düştüğü Şekil 2-1'de görülmektedir.



Şekil 2- 1: 2008 ve 2016 yıllarında Avro Bölgesi ülkelerinde kredi kurumları ve yabancı banka şubelerinin sayıları
Kaynak: ECB 2017 Raporu, s.23

Her bir ülkenin son dinamikleri incelendiğinde, Avro bölgesinde 2015 ve 2016 arasında kredi açan kurum sayılarında önemli düşüş (%25) gözlemlenmiştir:

<u>Yıllar</u>	<u>Toplam Kurum Sayısı</u>
2008	6.768
2015	5.474
2016	5.073

Avusturya, Fransa, Almanya ve İtalya'nın kredi veren kurumlarının sayısı 2008 yılında Avro bölgesinin %65'ini oluştururken bu oran 2016 yılı sonunda %67'ye çıkmıştır. Ancak, kurum sayısındaki en önemli düşüşler Hollanda (-112), Almanya (-71) ve Avusturya'da (-64) görülmüştür.

Konsolide esasına göre ise kredi veren kurumların sayısında benzer düşüş (%22) gözlenmiştir:

Yıllar Toplam Kurum Sayısı

2008	2.904
2015	2.379
2016	2.290

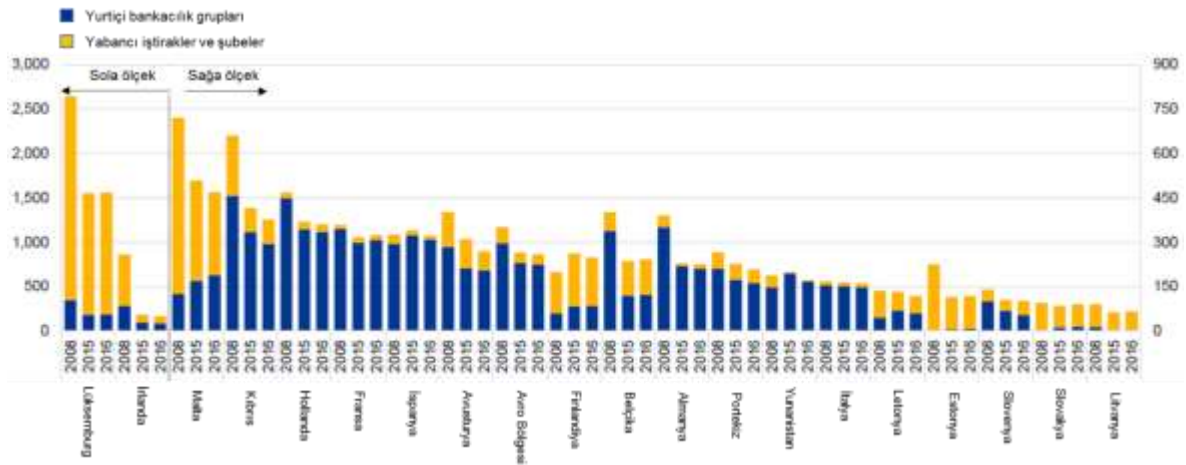
Yabancı banka şube sayısı büyük kriz yılı olan 2008'de %10 iken, 2016'da %14'ya çıkmıştır. Ama bu oransal artışın nedeni kredi veren kurumların sayısında gözlemlenen düşüşlerdir. Yabancı banka şube sayısı da 2008'de 706 iken, 2016'da 688'e düşmüştür.

2016 sonunda, Avro bölgesi toplam yerel bankaların konsolide esasına göre toplam varlıkları 24,2 trilyon € olmuştur. Bu miktar 2015 yılına göre %0,5 artmakla beraber 2008 yılına göre %14 düşmüştür, çünkü yıllar içinde kredi açan kurum sayısı azalmıştır:

Ülke 2015- 2016 Varlık Artışı, %

Litvanya	9,9
Estonya	6,3
Belçika	5,3
Fransa	4
Almanya	1,9
Yunanistan	-13,9
Avusturya	-10,5
İrlanda	-8,9
Kıbrıs	-8
Portekiz	-5,3

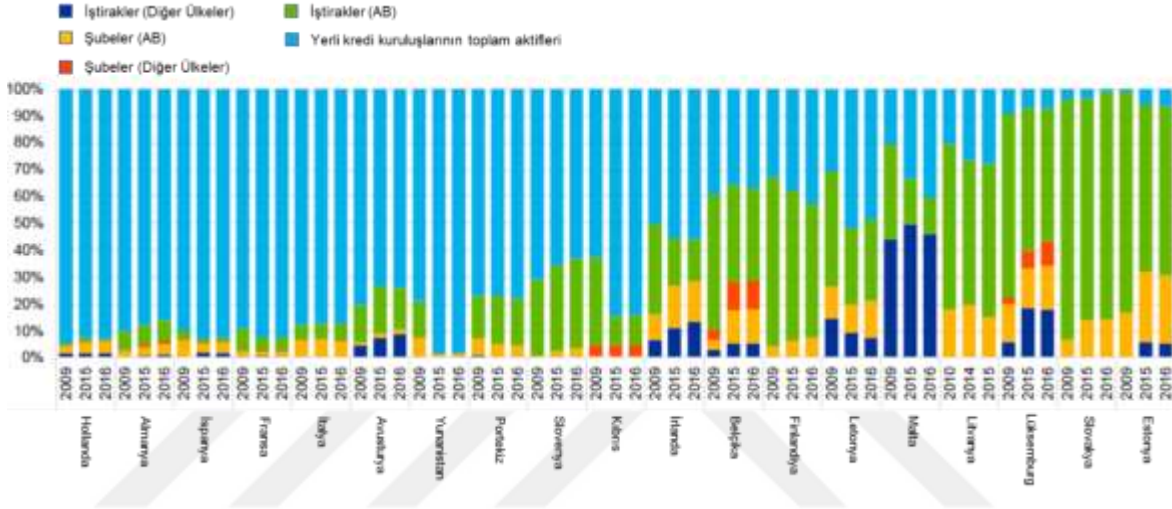
Rapordaki diğer bir gözlem de ülkelerin varlıklarının GSYİH'larına (GDP) oranlarında ülkeden ülkeye görülen önemli farklılıklardır (Şekil 2-2). Bu oranın yıllar içinde düştüğü gözlemlenmektedir.



Şekil 2- 2: Avro Bölgesi Ülkelerinde 2008, 2015 ve 2016 yıllarında yerel ve yabancı bankaların bağlı ortaklık ve şubelerinin GSYİH'ye göre toplam varlıkları

Kaynak: ECB 2017 Raporu, s.25

Raporun üçüncü ve önemli grafiği ise 2009-2016 yılları arasında ülkeler arasında bankacılık sektörünün gösterdiği farklılıktır. Büyük ekonomilerde yerel bankaların ağırlığı hissedilirken, nispeten küçük ekonomilerde yabancı bankaların etkisi görülmektedir. Bazı ekonomilerde (Kıbrıs, Letonya, Yunanistan, Finlandiya, Malta, Estonya) ise yerel bankaların ağırlığının AB ve IMF desteğinde arttığı görülmektedir (Şekil 2-3).



Şekil 2- 3: 2009, 2015 ve 2016 yılları arasında Avro bölgesinde bankacılık sektörü varlıklarının görünümü

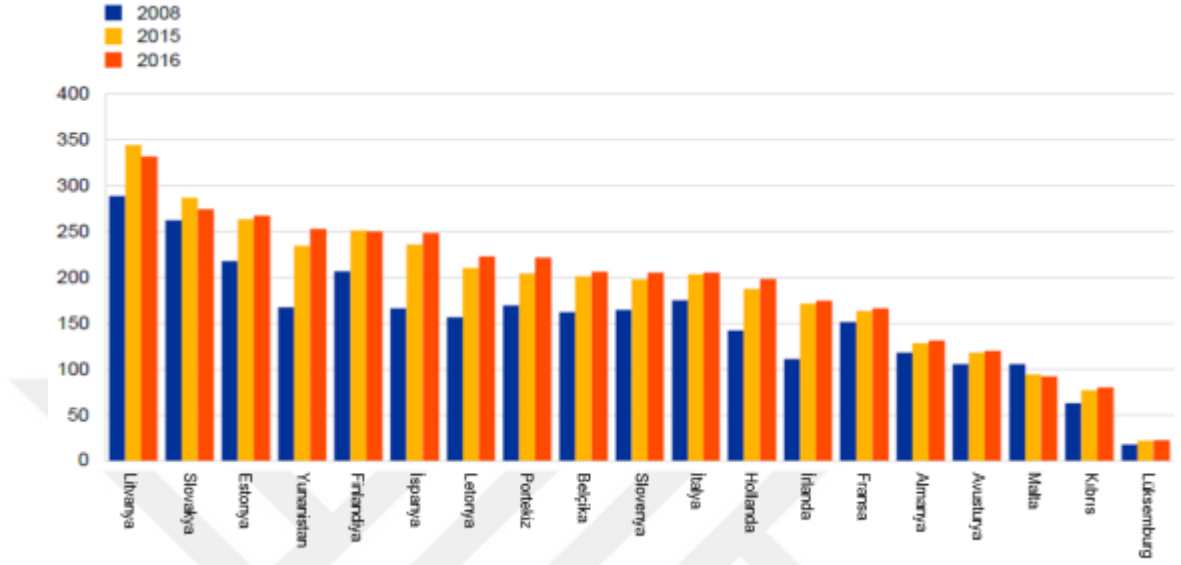
Kaynak: ECB 2017 Raporu, s.25

Rapor, 2008- 2016 döneminde, Avro bölgesi bankacılık sisteminin rasyonalizasyonu ve küçülmesi (downsizing), sistemin genel verimliliğinin 2008-2016 arasındaki dönem boyunca arttığına işaret etmektedir. Bu dönemde, bankaların yerel banka şube sayıları %20 (sayısal olarak 36.902) oranında düşmüştür. Sadece 2015-2016 arasında kapanan şube sayısı 6.939'dur. 2008 yılından bu yana olan düşüşün çoğu Avrupa'nın büyük ekonomilerinde gerçekleşti: Düşüşün yaklaşık yarısı İspanya'da yaşandı. Almanya, İtalya, Hollanda ve Fransa'nın bu düşüşte önemli etkisi olmuştur. Küçük ülkelerle ilgili olarak sadece Yunanistan'da yerel şubelerin sayısında ciddi bir düşüş gözlenmiştir.

Avro bölgesindeki banka şube sayısındaki düşüşün etkisi bankacılık sisteminin iki kapasite göstergesindeki artışta görülmektedir:

Nüfus/ şube sayısı,

Nüfus/ banka çalışanı (Şekil 2-4).



Şekil 2- 4: Avrupa'nın Avro Bölgesinde 2008, 2015 ve 2016 Yıllarında Banka Çalışanları
Kaynak: EBC 2017 raporu, s.26

2015 yılıyla karşılaştırıldığında, banka çalışanı başına nüfus artışında özellikle Estonya, Hollanda, Letonya ve Litvanya'nın başı çektiği görülür. Buna karşılık, bankacılık çalışanı başına düşen nüfus azalması Litvanya, Slovakya ve Malta'da kaydedildi.

Tablo 3-1'de ilave kapasite göstergeleri verilmiştir. Bu tabloda 2015 ve 2016 yılları arasında, nüfus ve kredi kurumlarının sayısı, yerel şube sayısı, banka çalışan sayısı ve çalışan başına varlık gösterilmiştir. 2008'den 2016'ya doğru, çalışan başına varlık miktarı, banka konsolidasyonları nedeniyle banka çalışanlarının sayısı azalmasına rağmen artmıştır.

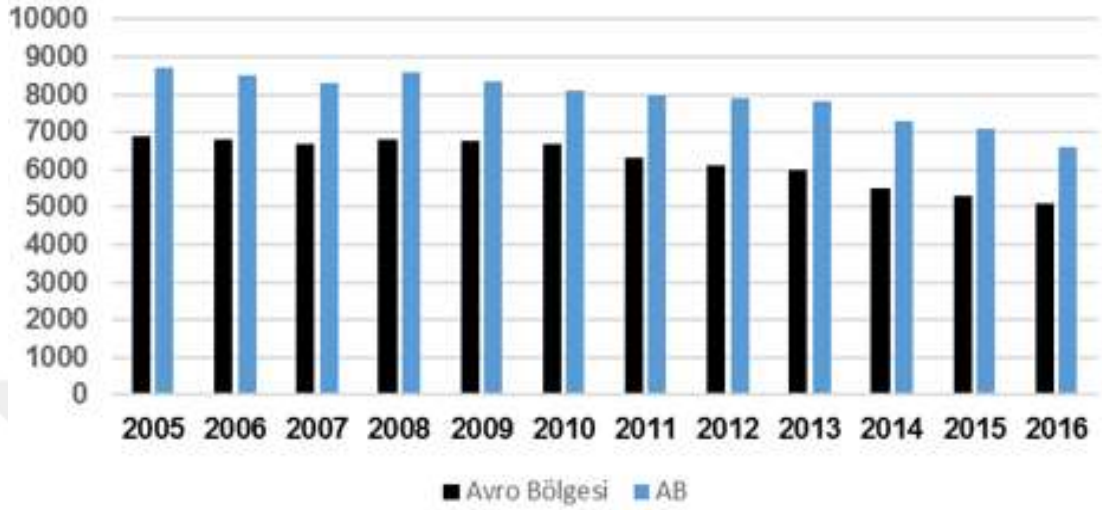
Bankacılık sektöründe 2008'den beri oluşan gelişmelere bakıldığında, yukarıdaki göstergelerin artan bir şekilde kaynakların iyi kullanıldığına işaret etmektedir. Ancak, Avro bölgesinin büyük ekonomilerinde maliyet/gelir rasyosu 2016 yılında beklenen şekilde düşmemiştir.

Tablo 2- 1: 2016 yılı Avro Bölgesi Kapasite Göstergeleri

	Kredi kurumu başına düşen nüfus	Şube başına düşen nüfus	ATM başına düşen nüfus	Banka personeli başına düşen nüfus	Banka personeli başına düşen varlıklar	Nüfus yoğunluğu
Belçika	122.511	3.367	716	206	20.136	369
Almanya	48.462	2.575	951	131	12.406	231
Estonya	34.629	13.292	1.640	267	5.018	29
İrlanda	1.658	4.469	1.759	175	40.114	67
Yunanistan	283.783	4.624	1.588	253	8.253	82
İspanya	224.484	1.613	931	249	14.589	92
Fransa	150.243	1.794	1.101	166	20.725	106
İtalya	99.218	2.067	1.202	205	13.290	201
Kıbrıs	15.798	1.568	1.612	80	8.117	92
Letonya	34.398	7.512	1.869	223	3.343	30
Litvanya	32.597	5.669	2.389	332	3.131	44
Lüksemburg	4.139	2.537	1.099	22	40.526	226
Malta	16.171	4.119	2.028	92	9.736	1.384
Hollanda	177.396	10.173	2.417	198	28.732	410
Avusturya	14.210	2.221	641	120	11.579	104
Portekiz	71.232	2.096	666	222	9.191	112
Slovenya	108.665	3.541	1.221	205	3.997	102
Slovakya	187.269	4.200	1.983	274	3.696	111
Finlandiya	19.694	5.288	2.687	250	24.916	16
Avro Bölgesi	67.341	2.278	1.064	174	15.823	120
Avro Bölgesi 2015	62.155	2.170	1.078	169	15.330	119
Avro Bölgesi 2008	47.898	1.731	1.035	141	13.952	122

Kaynak: ECB 2017 Raporu, s. 28

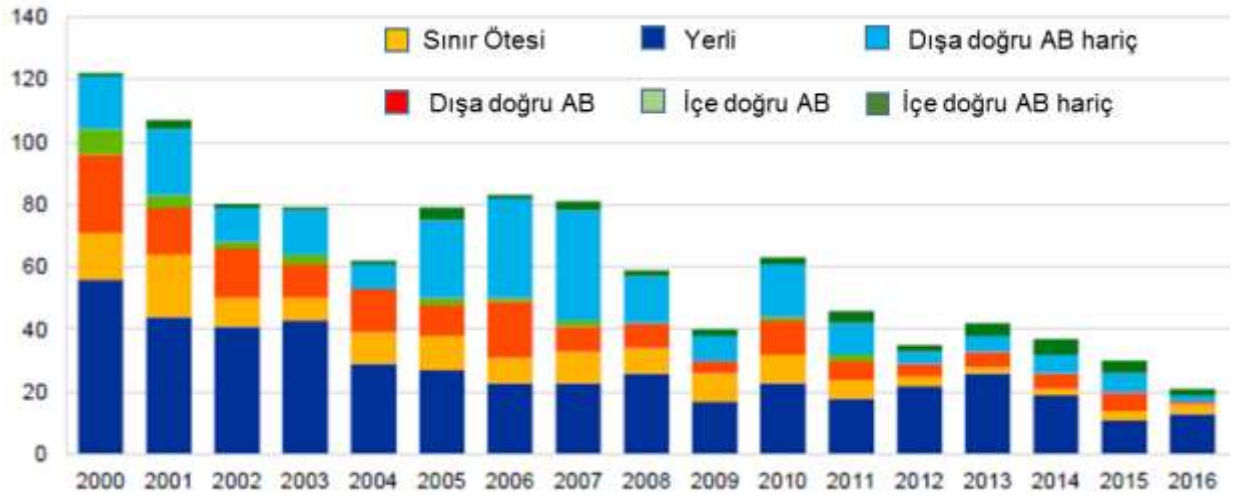
Yukarıda verilen bilgilerden anlaşılacağı gibi, banka birleşmeleri AB ülkelerinde 2008'den beri devam etti (Şekil 2- 5). Ancak, bankalar arası birleşme ve satın alma faaliyetleri 2007'de bir zirve yaptıktan sonra düşüş eğilimine girdi. 2016'daki seviye 2000'den beri gerçekleşen en düşük seviye oldu. 2017'nin ilk yarısı bir toparlanma dönemi oldu.



Şekil 2- 5: Kredi Veren Kurumların Sayısı

Kaynak: ECB 2017 Raporu, S.29

2005-2017 arasında Avro bölgesinde yaşanan banka birleşmelerinin toplam özeti Şekil 2-6'de verilmiştir³⁹.

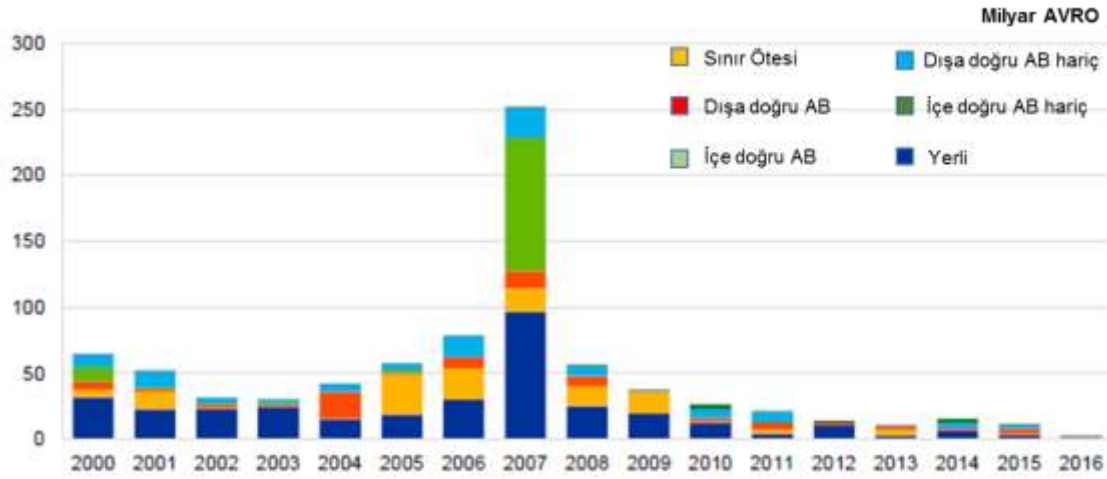


Şekil 2- 6: Banka birleşme ve satın almalarının sayısı

Kaynak: ECB 2017 Raporu, s.29

³⁹ ECB, Report on Financial Institutions- October 2017, p.29, <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/reportonfinancialstructures201710.en.pdf> (22 Nisan 2018)

Birleşmelerin parasal karşılığı da 2007'den itibaren benzer şekilde, 2008- 2016 arasındaki 54milyar €'dan 2,8milyar €'ya düşmüştür (Şekil 2-7). 2017'nin ilk yarısında, birleşme ve satın almalarının parasal değerinde geçmişle karşılaştırılamayacak seviyede olsa da bir artış görülmüştür (4,5milyar€).

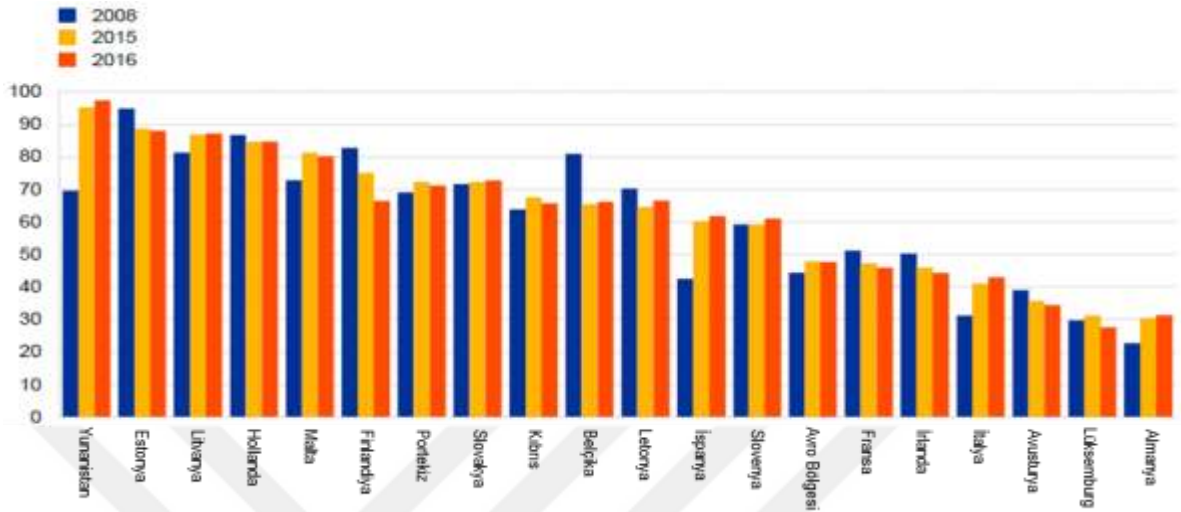


Şekil 2- 7: Banka birleşme ve satın almalarının parasal karşılığı

Kaynak: ECB 2017 Raporu, s.30

2016 ve 2017'nin ilk yarısındaki banka birleşme ve satın almalarının çoğunu yerel ekonomilerdeki konsolidasyonlar teşkil etmiştir. Ancak, bu işlemler oldukça düşük ölçekte kalmıştır. Avro bölgesi bankacılık pazarlarındaki konsantrasyonun önemli kısmını beş büyük kredi kurumu sağlamıştır (2014'te %48,4, 2016'da %47,7). Bu artış kriz öncesine kadar da sürmüş, 2014 yılında tepe noktasına ulaşmıştır.

2016 sonunda beş büyük kuruluşun başını çektiği pazar konsantrasyonu Yunanistan'da %97, Almanya'da %31 ve Lüksemburg'da %28 olmuştur (Şekil 2- 8).



Şekil 2- 8: Beş Büyük Kredi Kuruluşunun Toplam Varlıklardaki Payları

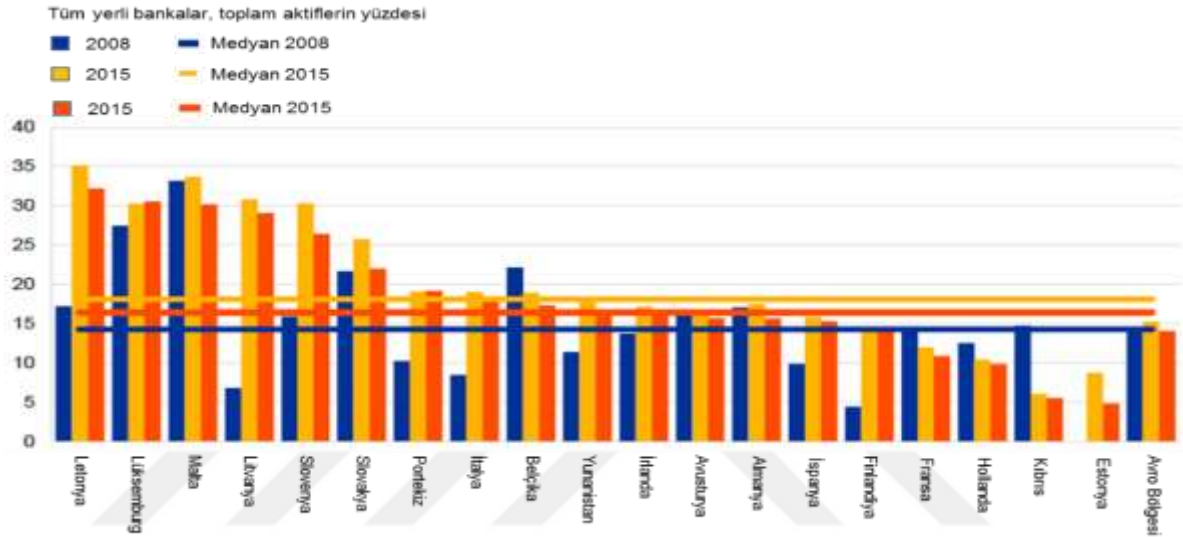
Kaynak: ECB 2017 Raporu, s.32

2000 yılından beri 2010 - 2013 arasındaki geri çıkış hariç tutulursa banka birleşme ve satın almaları sayısında düşüş eğilimi gözleniyor. 2008 kriziyle birlikte yerel banka birleşme ve satın alma işlemlerinin sayısı 2013'e kadar değişmedi. Sonuç olarak 2013'e kadar yerel banka birleşme ve satın almalarının görece payı artarken son yıllarda dalgalanma göstermiştir (Şekil 1- 1). Bu sayılarda devletin veya özel yasal kurumların yer aldığı yeniden yapılanma veya kapatma işlemleri bulunmamaktadır.

Beş büyük bankanın 2008-2016 döneminde varlıklar üzerindeki payları çok çeşitli olmuştur. Bankacılık sektörleri yoğun bir şekilde yeniden yapılanma sürecine giren Yunanistan ve İspanya gibi ülkelerle Malta ve Litvanya gibi nispeten küçük ekonomilerde yoğunlaşma (concentration) etkisi oldukça fazla olmuştur. Büyük ekonomilerde özellikle Almanya ve İtalya'da yoğunlaşma 2016 yılı sonuna kadar sürmüştür. Aynı dönemde Belçika, Finlandiya, Estonya, Letonya, İrlanda ve Fransa'da ise düşmüştür.

2016 sonunda yerel Avro bölgesi bankalarının açtıkları krediler %1 büyümüştür. Fransa ve Hollanda bankalarının açtıkları krediler önemli oranda artarken Almanya, İtalya ve İspanya gibi ülkelerde düşmüştür. Malta, Estonya ve Slovakya gibi küçük ülkelerde kredi hacmi artışı iki basamaklı sayıya ulaşmıştır.

Toplam bankacılık sektöründeki borçlanma senetlerinin payı 2016'da düşmeye devam etmiştir. Finansal krizin etkisiyle ve ECB'nin varlık satın alma programının devam etmesi nedenleriyle ülkelerin birçoğunda devlet tahvillerinin tutulması da düşmüştür (Şekil 2-9). Finlandiya, Lüksemburg ve Portekiz bankaları hariç olmak üzere geniş ölçekte bir düşüş gözlenmektedir.



Şekil 2- 9: Avro Bankacılık Sektöründe Borçlanma Senetlerinin Toplam Varlıklar İçindeki Payı

Kaynak: ECB 2017 Raporu, s.33

2.5 GELİŞEN EKONOMİLER VE BANKA BİRLEŞMELERİ

1994 Meksika Peso krizi, 1997-98 Doğu Asya finansal krizi, 1989-99 Rusya ve Brezilya para krizleri, pazara yönelik ekonomilerde bile finansal liberalizasyonun ve serbest finansal dolaşımın yeniden değerlendirilmesine neden oldu. Örneğin, Espinosa- Vega, Smith ve Yip gelişen ekonomilerde dışarıdan gelen sermaye hareketlerine kısıtlama getirilmesinin ekonomiyi daha da kuvvetlendireceğini ileri sürdü⁴⁰. En önemlisi, Dünya Bankası ve IMF ekonomistleri finansal liberalizasyonun bankacılık kriz olasılığını artırdığını gösterdiler⁴¹. IMF (1998), Asya krizini “finansal sistemlerdeki zayıflığa ve daha sınırlı olsa da onun yönetimine” bağladı ve güçlü ekonomileri bile sarsabileceğini raporladı. IMF ve

⁴⁰ Marco A. Espinosa-Vega, Bruce D. Smith, and Chong K. Yip, Barriers to International Capital Flows: When, Why, How Big, and for Whom?, Federal Reserve Bank of Atlanta, Atlanta, Ekim 2000, giriş

⁴¹ Demirgüç- Kunt and Detragiache 1998 Financial Liberalization and Financial Fragility, giriş.

Dünya Bankası'na göre kuvvetli ve gelişen bir dünya ekonomisi için finansal yönetimde iyileştirme yapmak gerekmektedir. Finansal dengesizlik ve çöküşten korunmak için küresel birleşme dalgası yayıldı. Birleşme dalgası bankalarda gereken modernizasyonu da gerekli kıldı. Birleşmelerin bir diğer koşulu da açık pazar ve dış sermayenin ülkeye girişinde sağlanan kolaylıklardır.

Bankacılıktaki küresel birleşme dalgası bankacılığı ve bankaların ekonomik fonksiyonlarında değişime yol açmıştır. ABD'deki banka birleşmeleri, bankaları daha çok yerel pazarlara yönelen tasarruf- yatırım ikileminden çıkartmıştır. Bankalar, kredileri ile çok çeşitli ve çevrilebilir varlıkları besleyen farklılaşmış servis sağlayıcılarına dönüşmüştür.

Birleşmelerle yeni müşteri, üretim imkânı, ya da her ikisi birden hedeflenir. Çok büyük bankalar üretim yeri aramaktan ziyade gelir düzeyi yüksek müşteri arar ve müşterilere ücret tabanlı ürünleri ve teminatlı menkul kıymetleri satmayı tercih ederler. Büyük ABD bankalarının Brezilya'da çalışmalarına izin verilmesi Sao Paolo'yu bu bankaların Kaliforniya'da bulabilecekleri orta seviyede kredi kullandırmaya elverişli yemyeşil bir bölgeye çevirmez. Aksine, birleşen bankaların böyle bir pazara girmesi dünyadaki eşitsiz ekonomik gelişmeyi şiddetlendirecek faktörlerden biri olabilir.

Bu gelişmelere karşın, liberal ekonomi ve hükümetlerin finansal piyasalara daha az müdahale etme eğilimleri sonucu “batmayacak kadar büyük” anlayışından uzaklaşmaktadır. Bu anlayışın yerini mali durumunu iyileştirme ihtimali az olan bankalara devletin yardım etmemesi eğilimi almıştır. Yani, “batmayacak kadar büyük” yaklaşımı yerine “tasfiye edilemeyecek kadar büyük” yaklaşımı almakta, bu durumdaki bankalar için birleşme, en rasyonel çözümdür.

1973 petrol krizi öncesi ABD'nin başlattığı girişimle gelişmiş ülkeler, önemli konularda birlikte hareket etmek için bir araya geldiler. Bu ülkeler, ABD, Japonya, Almanya, İngiltere, Fransa, Kanada ve İtalya'ydı. Kendilerine G-7 (Group of Seven) ülkeleri denilmiştir. Bu ülkeler dünya ekonomisinin %62'sini kontrol etmektedir. Gruba 1998'de Rusya dahil olduktan sonra grubun adı da G-8 olarak değiştirilmiştir. G-8 ülkeleri, yılda bir kez farklı ülkede toplantılar düzenleyerek dünya ekonomisinin geleceği için ipuçları vermektedir.

1999'da G-20 grubu doğmuştur: Arjantin, Avustralya, Brezilya, Kanada, Çin, Fransa, Almanya, Hindistan, Endonezya, İtalya, Japonya, Güney Kore, Meksika, Rusya, Suudi Arabistan, Güney Afrika, Türkiye, İngiltere, ABD ve Avrupa Birliği. Türkiye 2015'te İspanya'yı devamlı üye olarak çağırmıştır. Bu ülkeler dünya ekonomisinin %80-85'ini kontrol etmektedir. Banka birleşmelerine bu ülkelerin ortak kararları yön vermektedir.

2.6 TÜRKİYE'DE BANKACILIK BİRLEŞMELERİ

2.6.1 Türkiye'de Bankacılık Tarihi ve Banka Çeşitleri

Türkiye'de bankalar çeşitlerine göre öncelikle ikiye ayrılır:

- Ticaret bankaları,
- Kalkınma ve yatırım bankaları

Diğer yandan sermaye yapılarına göre bir sıralama yapmak gerekirse, bankaları üç grupta toplamak mümkündür:

Kamusal sermayeli ticaret bankaları,

Özel sermayeli ticaret bankaları,

Yabancı sermayeli ticaret bankaları olmak üzere üçe ayrılır.

1970'ler boyunca IMF'in Türkiye için pazar ekonomisine geçiş tavsiyeleri, Almanya ve Körfez ülkelerindeki Türk göçmen işçilerinden gelen paraların sıcak para ihtiyacını karşılaması nedeniyle dikkate alınmamıştır. 1978 yılına gelindiğinde Türkiye'nin ithalat ödeme vadeleri neredeyse bir yıla düşmüştür. Merkez Bankası ipin ucunu kaçırdığını itiraf etmiştir. Bankerler 1978'den itibaren borç vermeyi yavaşlatmış, aradaki fark batı'nın askeri ve ekonomik yardımlarıyla kapatılır olmuştur⁴².

Türk bankacılığı 1995, 1996 ve 1997 yıllarında milli gelir artış hızının oldukça üzerinde bir hızla büyümüştür. 1997 yılında TC Merkez Bankası hariç banka sayısı 72'ye yükselmişti. Bankacılık sistemindeki bu sayı 12 Ağustos 2017 itibariyle 46'ya düşmüştür⁴³.

⁴² Murat Yetkin, Meraklısı için Entrikalar Kitabı, Doğan Yayınları, İstanbul.s.252.

⁴³ Gruplar Bazında Banka ve Bankaların Şube Sayıları, 2018 https://www.tbb.org.tr/modules/banka-bilgileri/banka_sube_bilgileri.asp (22 Nisan 2018)

Bu bankaların 33'ü mevduat, üçü kamu, 9'u özel sermayeli mevduat bankası, 1'i TMSF kontrolündedir.

BloombergHT'nin internet sitesinde yayınlanan 12 Ağustos 2018 tarihli yazıda Türkiye'de genel birleşme ve satın almaların durumu hakkında son iki yılın bir değerlendirmesi yapılmıştır. Bu makaleye göre son iki yılda her türlü iç ve dış siyasal ve ekonomik olaylara rağmen 2016'da 7milyar \$ olan şirket birleşme ve satın almaları, 2017 yılında 10milyar \$'a çıktı⁴⁴. Birleşme ve satın almalar 2018 yılı sonunda 256 birleşmeyle 12milyar \$ seviyesine çıkmıştır⁴⁵.

Türkiye'de ayrıca 20 adet yabancı sermayeli banka bulunmaktadır. Bunların 15 adedi Türkiye'de banka kurmuş, 5'i ise sadece şube açmıştır.

➤ **Yerli bankalar:**

Kamu bankaları:

TC Ziraat Bankası (1863)

Bosna Hersek, Karadag, Gurcistan, Azerbaycan, Rusya, Kazakistan, Turkmenistan,zbekistan'da yurtdışı iştirak bankaları bulunmaktadır.

Türkiye Halk Bankası (1938)

Hisselerinin %24.98'i 2007'de halka arz edilen devlet bankasıdır. Hisselerinin %51'i Türkiye Varlık Fonu'nun elindedir.

Eylül 2013'te Makedon bankası IK Bank satın alındı.

Mart 2015'te Sırbistan bankası Cacanska Banka'nın %76,76'sını satın aldı. 11 ilde 23 şubesi bulunmaktadır.

Şekerbank (1953): Şekerbank, Anadolu'da yüz binlerce pancar kooperatifi üyesi çiftçinin birikimleriyle yerel kalkınmayı, sürdürülebilir üretimi ve tarımsal sanayiye desteklemek amacıyla 12 Ekim 1953'te "Pancar Kooperatifleri Bankası A.Ş." adıyla

⁴⁴ M&A Hacmi bu yıl 12 - 13 Milyar Doları Bulabilir, 12 Ağustos 2018, <https://www.bloomberght.com/haberler/haber/2147119-m-a-hacmi-bu-yil-12-13-milyar-dolari-bulabilir> (15 Eylül 2018)

⁴⁵ Deloitte: Türkiye'de M&A Hacmi 2018'de 12 Milyar Dolar Oldu, 14 Ocak 2019 <https://www.bloomberght.com/haberler/haber/2188582-deloitte-turkiye-de-m-a-hacmi-2018-de-12-milyar-dolar-oldu> (15 Ocak 2019)

Eskişehir’de kurulmuştur. Hisselerinin %19,4’ü Samruk Kazyna Kazakistan Devlet Varlık Fonuna aittir.

➤ **Yabancı sermayeli kalkınma ve yatırım bankaları:**

Bankpozitif Kredi ve Kalkınma Bankası (1999)

Merrill Lynch Yatırım Bank (1992)

Pasha Yatırım Bankası (1987)

Standard Chartered Yatırım Bankası (1990): 1990 yılında Avrupa Türk Yatırım Bankası adıyla kurulmuş, 2012 yılında bu ismi almıştır.

Türkiye’de kurulmuş belli başlı yabancı sermayeli bankalar:

Burganbank (1977): Kuveyt bankası olan Burganbank’ın Irak, Ürdün, Lübnan, Tunus, Malta ve Cezayir’de bağlı iştirak bankaları bulunmaktadır. Türkiye’ye yatırım yaparak banka ortaklığı kurması şu şekilde olmuştur:

1989’da kurulan Tekfen Yatırım Finans Bankası AŞ, 2001’de Bank Ekspres’i (1992) bünyesine katmıştır. Tekfen 2007 yılında Eurobank EFG ile ortaklığa gitmiştir. Bankanın adı Eurobank Tekfen AŞ olmuştur.

Aralık 2012’de hisselerin çoğu Kuveyt bankası olan Burgenbank’a geçti ve bankanın adı Burgan Bank olmuştur.

Denizbank (1997): 1938 yılında, gelişmekte olan Türk denizcilik sektörüne finansman sağlamak üzere bir devlet bankası olarak kuruldu. 1997 yılı başında, Zorlu Holding bir bankacılık lisansı olarak Özelleştirme İdaresi’nden satın alındı. 2002 yılında özelleştirilen Tarihbank Denizbank’a katılmıştır. Ekim 2006’da bir finansal kuruluş olan Dexia’nın bünyesine katıldı. 28 Eylül 2012’de ise Rusya’nın büyük bankalarından Sberbank’ın bünyesine girmiştir. Denizbank 1 Temmuz 2013 tarihinde Citi’nin Türkiye’deki bireysel bankacılık bölümünü, 32 şube, 600binden fazla müşteri ve 1400’e yakın çalışanı ile devralmıştır. Denizbank’ın Deniz Yatırım, Deniz GYO, Deniz Leasing, Denizbank Moskova gibi iştirakları vardır. Sberbank’ın Denizbank’taki %99,85’lik payı Mayıs 2018’de 14,6milyar TL’ye (3,2milyar \$) Dubai merkezli Emirates NBD’ye satılmıştır.

Türkiye Garanti Bankası (1946, Ankara): 103 ortakla kurulmuştur. 1970'li yılların sonlarında banka hisselerinin çoğunluğu Koç ve Sabancı Holding gruplarına geçti. Ancak, her iki grup hisselerini 1983 yılında Doğu Holding'e devretmiştir.

- Hisseleri 1990 yılında borsaya açılmıştır.
- Türkiye'nin ilk çip'li kredi kartı Bonus Card, Nisan 2000'de çıkartılmıştır.
- 2001 yılında Körfezbank ve Osmanlı Bankası'nı bünyesine kattı.
- Garanti Bankası'nın 30 Haziran 2004 itibariyle enflasyon muhasebesi uygulanmış rakamlarına göre aktif büyüklüğü 28,999 trilyon TL seviyesine ulaştı.
- 22 Mart 2011 yılı Garanti Bankası hisselerinin %24,89'luk payı 5,84milyar \$'a İspanya'nın ikinci büyük bankası Banco Bilbao Vizcaya Argentaria'ya (BBVA) satılmıştır. Kasım 2014'te bankadaki BBVA hissesi %40'a, Ekim 2017'de ise %49,85'a yükselmiştir. 30 Haziran 2018 itibariyle %50,06'sı halka açıktır ve hisseleri İstanbul, Londra ve New York borsalarında işlem görmektedir. Yine aynı tarih itibariyle 385milyar TL'sine yaklaşan konsolide aktif büyüklüğü ile Türkiye'nin ikinci en büyük özel bankasıdır. Yurt içinde 922 şubesi, Kıbrıs, Malta şubeleri ve Londra, Düsseldorf ve Şangay'da temsilcilikleri bulunmaktadır.
- Garanti Yatırım 2011 yılında Global Finance ve World Finance Banking Awards tarafından "En İyi Yatırım Bankası " olarak ödüllendirmiştir. 2012 yılında Euromoney tarafından "En İyi Yatırım Bankası" ve 2012 ile 2013 yıllarında Emea Finance tarafından "En İyi Aracı Kurum" ödülü, 2014 yılında International Finance Magazine tarafından "En İyi Yatırım Bankası" ödülünü almıştır.

Finansbank: 1987 yılında Hüsnü Özyeğin tarafından kurulmuştur. 2006 yılında National Bank of Greece'e (NBG) satılmıştır. Haziran 2016'da ise çoğunluk hissesi Katarlı Qatar National Bank'a (QNB) geçmiştir. Bu satışta Yunanistan'da yaşanan ekonomik kriz nedeniyle bankanın yurtdışı yatırımlarından çıkmak istemesinin rolü olmuştur.

QNB Group, iştirakleri ve bağlı şirketleriyle birlikte üçten fazla kıtada 31'den fazla ülkede geniş kapsamlı ürün ve hizmet yelpazesıyla 4.300 ATM ağıyla, 1.200'den fazla lokasyon ve toplam 28.000 çalışanı ile faaliyet göstermektedir. Ticaret, finans ve ekonomi haberlerinin önde gelen kuruluşlarından Bloomberg Markets, QNB'yi 2013'ten bu yana "Dünyanın En Güçlü Bankaları" arasında göstermektedir. Global Finance Magazine, 2013

yılında QNB'yi "Dünyanın En Güvenli 50 Bankasından Biri" ilan etmiş, Euromoney Magazine ardarda iki yıl boyunca, 2014 ve 2015'te QNB'yi "Orta Doğu'nun En İyi Bankası" seçmiştir.

Türkiye Finans Katılım Bankası (2005): Anadolu Finans ile Faysal Finans'ın birleşmesiyle kurulmuştur. %67,03'lük hissesi National Commerce Bank'a (NCB, 1953'te kurulan Suudi Arabistan devlet bankasıdır) geçmiştir.

Türk Ekonomi Bankası (TEB, 1927): 10 Şubat 2005 tarihinde bugün varlık yönetiminde dünyanın 7., Euro bölgesinin 1. bankası olan ve 74 ülkede faaliyet gösteren BNP Paribas ile stratejik ortaklık anlaşması imzalamıştır. Türk finans sektörünün saygın ve güçlü markalarından TEB ile uluslararası bir marka olan BNP Paribas'ın güç ve deneyimlerini birleştiren bu stratejik ortaklık anlaşması ile BNP Paribas, halen faaliyet gösteren TEB Yatırım, BNP Paribas Leasing Solutions, TEB Faktoring, TEB Portföy Yönetimi ve TEB Kosova'da pay sahibi olmuştur. Mevcut uluslararası erişim ağı ile Avrupa'nın lider bankalarından BNP Paribas, Bireysel Bankacılığının yanında Varlık Yönetimi, Kurumsal ve Yatırım Bankacılığı alanlarında da önemli rol oynamaktadır. TEB ve BNP Paribas işbirliğinin hedefi, çok daha güçlü bir Türk bankasının ortaya çıkmasının yanı sıra BNP Paribas'ın uluslararası bilgi birikimi, hizmet ve ürünlerini çok daha geniş müşteri kitlelerine ulaştırmak ve TEB markasına uluslararası bir açılım sağlamaktır.

BNP Paribas ile güç birliğinin ve TEB'in dünyaya açılmasının önemli bir göstergesi olarak TEB, BNP Paribas'ın 60 ülkede ve 100'den fazla noktada kurulu olan Trade Center'lar (ticaret merkezleri) ağına dahil olmuştur. Türkiye'de İstanbul, İzmir ve Adana'da açılan Trade Center'lar, dış ticaret konusunda danışmanlık ve bankacılık desteği vermekte ve müşterilerine uluslararası açılım sağlamaktadır. Ayrıca, bu ortaklık ile TEB, Türk müteşebbislerin yoğun olarak faaliyet gösterdiği ve BNP Paribas'ın güçlü olduğu ülkelerde Türk Masaları kurmaya başlamıştır. 16.02.2011 tarihinde Fortis Bank Türkiye'yi bünyesine kattı.

ICBC Turkey Bank (2015): Banka, 21 Mayıs 2015 tarihine kadar GSD Grubu bünyesinde yer almaktaydı. 29 Nisan 2014 tarihinde Banka'nın ana hissedarı GSD Holding A.Ş.'nin Banka'da sahip olduğu %75.50'lik payının Industrial and Commercial Bank of China

Limited (ICBC) Şirketine satılmıştır. Kurumsal Bankacılık, Ticari Bankacılık, KOBİ Bankacılığı ve Bireysel Bankacılık alanlarında faaliyet gösterir.

ING Bank (1984): “The First National Bank of Boston (1859)”ın Türkiye şubesi olarak 1984’te kurulmuştu. Banka daha sonra Oyak tarafından satın alındı ve adı Oyakbank olarak değiştirilmiştir. Banka Aralık 2007 yılında Hollanda’nın ING grubuna geçmiştir.

2.6.2 Türkiye’de Banka ve Şube Sayılarının Yıllar İçinde Değişimi

Birleşme ve satın almaların ülke içindeki banka ve şube sayılarına olan etkisini görmek için en pratik yöntem bunların yıllar içindeki değişimine bir göz atmak olacaktır:

Tablo 2- 2: Türkiye’de Banka ve Şube Sayıları

	1980	1990	1999	2000	2001	2002	2003	2010	2016	2017	2018
Banka sayısı	43	66	81	79	61	54	50	45	47	47	47
Yurtiçi Şube sayısı	5.954	6.56	7.691	7.837	6.908	6.106	5.966	9.465	10.781	10.55	10.51
Personel sayısı	125.312	154.089	173.988	170.401	137.495	123.271	123.249	178.503	196.699	193.504	193.177

Kaynak: Türkiye Bankalar Birliği, https://www.tbb.org.tr/modules/banka-bilgileri/banka_sube_bilgileri.asp

Tablo 2- 2’den görüleceği gibi mevduat bankası sayısı 1990- 2001 yılları arasında artış göstermiş, ancak Temmuz 2018⁴⁶ tarihine gelindiğinde sayı yıllar içinde düşerek 45-47 arasında sabitlenmiş görülmektedir. Sektörde çalışan sayısı ise yıllar içinde düzgün artış göstermiştir.

Aralık 2018 tarihi itibarıyla Türkiye’deki banka sayısı istatistiksel TBB sitesinde 47 olarak verilmiştir⁴⁷: 3 Kamu + 9 Özel + 1 Fon + 21 Yabancı sermayeli banka + 13 Yatırım ve Kalkınma. Ayrıca 5 adet katılım bankası vardır⁴⁸.

Banka sayısı düşmesine rağmen bankaların toplam aktifleri artmaya devam etmektedir. Eylül 2016 arası inceleme aktiflerin 3 trilyon TL (860 milyar \$) ulaştığını ve son

⁴⁶ Gruplar Bazında Banka ve Bankaların Şube Sayıları, 2018

https://www.tbb.org.tr/modules/banka-bilgileri/banka_sube_bilgileri.asp (22 Nisan 2018)

⁴⁷ Bankacılık Sisteminde Banka, Çalışan ve Şube Sayıları Mart 2018

https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/istatistikraporlar/ekler/920/Banka_Calisan_ve_Sube_Sayilari-Mart_2018.pdf, (22 Mayıs 2018)

⁴⁸ Bankacılık Sisteminde Banka, Çalışan ve Şube Sayıları Mart 2018

https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/istatistikraporlar/ekler/1105/Banka_Calisan_ve_Sube_Sayilari-Aralik_2018.pdf, (22 Şubat 2019)

bir yıldaki artışın %21 olduğunu ortaya koymuştur. Bu bir yıllık dönemde kredilerin %14'ü özkaynaklardaki büyümeden gelen kaynakla finanse edilmiştir⁴⁹.

2.6.3 Türkiye’de Banka Birleşmelerinin Nedenleri

Dünyayı saran banka birleşmeleri Türkiye’yi de etkisi altına almıştır. Hükümetlerin 1988 yılından itibaren bankacılık sektöründeki payını düşürmek istemesi, devlet bankalarının sayısını üçe (Ziraat, Halkbank, Vakıfbank) düşürmüştür. Kapatılan devlet bankaları bu üç bankanın bünyesine alınmıştır.

Türk bankacılık tarihine bakıldığında, özellikle 1994 yılına kadar mali yapısı zayıflayan bankalar için devir ve birleşme yolu tercih edilmiştir. 1994 yılı içinde Marmara Bank, TYT Bank ve İmpexs Bank’ın bankacılık işlemleri yapma ve mevduat kabul etme yetkilerinin kaldırılarak kapatıldığı görülmüştür. Ancak 1994 sonrası mevduatın devlet güvencesine alınması, içi boşaltılan bankaların devlet tarafından devir alınması sonucunu doğurmuştur.

2000-2001 krizi ile birlikte IMF’e verilen söz doğrultusunda özel bankalar yakından izlenmeye ve kamu bankalarının sayısı zaman içinde azaltılmaya başlanmıştır. Böylece her iflas eden veya zor duruma düşen bankanın devletin sırtına bir mali yük getirmesinin önüne geçilmek istenmiştir. Bu bankaların ekonomiye olan zararlarını düşük tutmak ve tasfiye etmek maksadıyla 2001 yılında Fon Bankaları Ortak Yönetimi oluşturulmuştur. Hükümetler fon’da bulunan bankaları birleştirerek, ya da tek tek satarak elden çıkarmaya çalışmıştır.

Özel bankaların zaman içinde ilk sahipleri veya ikinci sahipleri tarafından iyi yönetilememesi veya denetimsizliği kullanarak banka fonlarını kendi amaçları doğrultusunda kullanmaları bu bankaların batmasına neden olmuştur. Hükümetler bu bankaların müşterilerinin mağdur olmaması için bu bankaları kurtarma yoluna gitmiştir. Yani, bir çeşit gönülsüz, zorla birleşmeler meydana gelmiştir. Bu bankaların bir kısmı kamunun eline geçerken bir kısmı satılmıştır. Bir kısmı da TMSF (22.07.1983’te kuruldu) ve BDDK (31.08.2000’te kuruldu) yönetiminde faaliyetlerini sürdürmektedir.

⁴⁹ Türkiye Bankalar Birliği, Bankacılık Sektörü Değerlendirmesi- Eylül 2017
https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/Dokuman/7488/TBB_Sektor_Degerlendirmesi_Eylul_17.pdf (10 Mayıs 2018)

Diğer yandan, dünyayı saran kronik krizler, teknolojik gelişme, internet bankacılığı ve bankacılıktaki liberalleşme özellikle yabancı bankaların Türk bankalarla ortaklığa gitmesini desteklemiştir. Türkiye hükümetleri de kalkınmada ihtiyaç duyulan yabancı sermayeyi çekebilmek için yabancı banka ortaklıklarını kolaylaştırmıştır.

Ağustos 2017’de ise Başbakanlığa bağlı “Türkiye Varlık Fonu” kurulmuştur. Sermaye piyasalarında araç çeşitliliği ve derinliğine katkı sağlamak, yurt içinde kamuya ait varlıkları ekonomiye kazandırmak, dış kaynak temin etmek, stratejik, büyük ölçekli yatırımlara iştirak etmek bu fonun amaçları arasındadır. Şimdiye kadar yönetimleri bu fona aktarılan banka ve şirketler şunlardır: Ziraat Bankası, Türk Telekom, THY, Halkbank, PTT, Milli Piyango ve at yarışları, Borsa İstanbul, Botaş, TPAO, Türksat, Çaykur, Eti Maden. Ancak Ocak 2018 itibariyle hükümet tarafından henüz gelir artırıcı ve azaltıcı faaliyette bulunulmadığı, bu nedenle hiçbir harcama yapılmadığı açıklandı.

2002-2007 yılları arasında yaşanan büyümede bankaların çok önemli katkısı olmuştur. Yerli bankalar yabancı ortaklıklar edinmiştir. Bunda AB bankalarının dışarıya açılma isteklerinin de payı vardır. 2017 yılı itibariyle de bankacılık karları artmıştır. Bu karın çok yüksek olduğu hükümet ve sanayi çevrelerince dile getirilerek konut ve KOBİ kredilerinde iyileştirilme istenmiştir. Yabancı kaynakların çoğunlukla bankacılık kanalıyla Türkiye’ye girdiği düşünülürse, Türk bankacılığının başarılı olduğu ve yabancı ortaklıkların faydalı olduğu söylenebilir.

Yabancı bankalar Türkiye’ye ilgi duymakla beraber ekonomik kriz dönemlerinde ülkeden çıkma eğilimine girmektedir. 2018’de Halkbank ve Garanti Bankası hisse yabancı takası oranlarında düşüş gerçekleşmiştir. Bankaların performanslarının iyi olmasına rağmen bu çıkışları yaşanan ekonomik kriz ve yabancıların siyasal beklentilerdeki negatif algının artmasıyla açıklanabilir⁵⁰. 2018’in ilk 10 ayında ise en çok uluslararası yatırımcı çıkışının yaşandığı hisseler ise sırasıyla Garanti Bankası (1.600 milyon TL), İş Bankası (1.219 milyon TL) ve Halk Bankası (1.171milyon TL) olmuştur⁵¹.

⁵⁰ Borsada Yabancı Satışı 10 Mayıs 2018 <http://www.borsagundem.com/yazarlar/borsada-yabanci-satisi-yazisi/1304601> (9 Haziran 2018)

⁵¹ Yabancı Takas Oranı En Çok Artan Azalan Hisseler, Kanal Finans, 20 Aralık 2018, <https://kanalfinans.com/raporlar/borsa-hisse-analiz/yabanci-takas-orani-degisimleri-yabanci-islemleri> (2 Ocak 2019)

24 Haziran 2018 seçimlerinden sonra döviz fiyatlarındaki artışla birlikte yabancıların Türkiye'den ayrılmaya yönelmeleri borsadaki yabancı payını %66,08'den (28 Ağus 2017), %62,18'e (2 Tem 2018) düşürmüştür. Ağustos 2018'de %65,97'ye kadar çıkan yabancı payı, Kasım 2018 itibariyle %61 seviyesinde kalmıştır⁵².

Yine yukarıdaki referans değerlendirmede, Türkiye'de şirket birleşmeleri ve satın almalarda regülasyonlarının sadeleştirilmesi gerektiğine işaret edilerek "bürokrasi azaldığında ve daha az vergiyle teşvik edildiğinde çok daha pozitif gelişme sağlanabileceği" belirtilerek Türkiye'nin, yıllık bazda 25-30 milyar dolarlık birleşme ve satın alma gerçekleşme potansiyeline sahip olduğundan bahsedilmektedir.

2.6.4 Türkiye'de Yaşanan Banka Birleşmeleri

Madde 2.6.1'de değinildiği üzere 1997 yılında 72'ye çıkan Türkiye'deki banka sayısı, zaman içinde yukarıda açıklanmaya çalışılan nedenlerle 2018'de 47'ye düşmüştür. Kamu bankalarının sayısının düşürülmesi, banka sahiplerinin bankalarını kendi amaçları için kullanmaları, hükümetlerin yatırımlar için sermayeye ihtiyaç duyması banka birleşme ve satın almalarının esas nedenini oluşturmuştur. Bu nedenler aşağıdaki başlıklar altında toplanabilir:

➤ Yasal Zorunluluktan Kaynaklanan Banka Birleşmeleri

Kötü yönetilen ve mali yapıları bozulan bankalar ya kamu bankalarına aktarıldı, ya da yönetimleri TMSF yönetimine geçti⁵³:

Sümerbank çatısı altında birleştirilen ve sonra da satılan bankalar: Egebank, Yurtbank, Yaşarbank, Bank Kapital, Ulusbank. Sonradan fon kararıyla Sümerbank 2001 tarihinde Oyakbank'a devredilmiştir. Bu banka da dünyayı sarsan 2008 kriz yılında ING Bank'a satıldı.

Etibank çatısı altında birleştirilen bankalar: Interbank, Esbank. Etibank da sonradan 2002 yılında Bayındırbank'a geçmiştir. Bayındırbank çatısı altında toplanan diğer bankalar:

⁵² Borsada Yabancı Payı Artıyor, İntira Bey, 14 Ağustos 2018, <http://www.borsagundem.com/yazarlar/borsada-yabanci-payi-artiyor-yazisi/1335191> (27 Ekim 2018)

⁵³TMSF Fona Devredilen Bankalar <https://www.tmsf.org.tr/tr/Tmsf/Cozumleme/fon.devredilen>, (23 Nisan 2018)

İktisat Bankası, Kentbank, EGS Bank, Toprakbank. Sonradan 1 Şubat 2002 tarihinde, Bayındırbank tasfiye sürecine sokulmuş ve Birleşik Fon Bankası olmuştur.

Türkiye Kalkınma Bankası'na bağlanan banka:

TC Turizm Bankası: 1960 yılında Türk turizmini kalkındırmak için Basın Yayın ve Turizm Vekaleti'ne bağlı olarak kurdurulmuştur. 1962 yılında faaliyete geçmiştir. Ocak 1989 tarihinde tüm aktif ve pasifleriyle Türkiye Kalkınma Bankası'na devredilmiştir.

Ziraat Bankası'na devredilen bankalar: 1988 yılından itibaren hükümet kararlarıyla kamu bankalarının sayısı düşürölme eğilimine girmiştir:

1988 yılında Emlakbank, Buğday Bankası ve Anadolu Bankası'nı bünyesine kattı.

1992 yılında yine Emlakbank yine bir kamu bankası olan Denizcilik Bankası'nı (kuruluşu 1951) devraldı.

Temmuz 2001 tarihinde bir devlet bankası olan Emlakbank'ın bankacılık işlemleri durdurularak şubeleri Ziraat Bankası'na devredilmiştir.

Türkiye Öğretmenler Bankası 1992'de, TMSF bünyesindeki Pamukbank da 2004 yılında Halkbank'a devredilmiştir.

Doğrudan satışı yapılan bankalar: Bankekspres, Demirbank (2001 yılında HSBC'ye satıldı), Sitebank, Tarihbank (2002 tarihinde Denizbank ile birleşmiştir).

Kamu bankasına devredilen bankalar: Pamukbank (2004 yılında Halkbank'a devredilmiştir)

İradi veya iflas nedenleriyle tasfiye edilen bankalar: Türkbank (Türk Ticaret Bankası), Türkiye Turizm Yatırım ve Dış Ticaret Bankası (TYT), Impexbank, Kıbrıs Kredi Bankası, İmarbank

➤ **Gönüllü Banka Birleşmeleri**

Yapı Kredi Bankası (1944) - Koçbank (1981) birleşmesi: Koç grubu Yapı Kredi Bankası'nı bünyesine kattıktan sonra iki bankayı Yapı Kredi Bankası bünyesinde birleştirmiştir. (Ekim 2006)

➤ **Yabancılarla yapılan banka birleşme ve satın almaları**

Türkiye'ye yatırım yapan yabancı yatırımcılar iki grupta toplanabilir: Birinci gruba kredi notunu, faizi, kuru, enflasyonu günlük takip eden, Türkiye'ye sıcak para getirip devlet tahvili-bonosu ve Borsa İstanbul'dan hisse senedi alan yatırımcılardır. Daha çok yüksek faiz, ucuz döviz olduğu dönemlerde gelip banka hisseleri alır, risk gördüklerinde ise ellerindeki varlıkları satarak ülkeden çıkarlar. İkinci grupta olanlar ise Türkiye'ye uzun vadeyle (10- 20 yıl gibi) bakan, stratejik yatırımcılar veya özel sermaye fonlarıdır.

1999'da 81 olan banka sayısının, 2016- Nisan 2019 yılları arasında 47'ye düşmesinin nedeni Türk bankaların yurtiçi veya dışı bankalar tarafından satın alınmaları veya ortaklığa gitmeleridir. Günümüzde Türk bankalarının çoğunda yabancı ortaklıklar vardır. Türkiye'nin siyasal ve ekonomik istikrarının sürmesi ve yapısal reformların yapılması durumunda Türkiye'de kalmaya kararlı olan yatırımcılardır. Tez kapsamında seçilen önemli yabancı banka ortaklıkları şunlardır:

Denizbank- Sberbank (2012)

Denizbank (Sberbank)- NBD (2018)

Garanti Bankası- BBVA (2017)

Finansbank- NBG (2006)

Finansbank- QNB (2016)

Türk Ekonomi Bankası – BNP Paribas (2006)

Türk Ekonomi Bankası- Fortis Bank (2011)

3. BANKA PERFORMANSLARININ ÖLÇÜLMESİ VE BİRLEŞMELERİN KARLILIK DEĞERLENDİRMESİ

Dünyada çeşitli amaçlarla kurulan ve desteklenen kamu ve özel bankaları olmakla beraber her kuruluşta olduğu gibi bankalarda da ana amaç bankanın kar etmesidir. Bunun yanında, kamu bankalarının tarım, sanayi, konut gibi alanlarda yatırım yapacak kişi ve firmalara destek olmak gibi amaçları vardır. Buna rağmen, hükümetlerin ekonomi politikaları doğrultusunda, kamu bankaların da hizmetlerinin sürekliliği bakımından bir miktar kar etmeleri beklenir. Kamu bankalarının verdiği kredilerin bir kısmının siyasi baskılarla olması bu kredilerin geri dönüşünü de bir miktar riske sokmaktadır.

Birleşmelerdeki ana amaç banka karlılığını kısa dönemde olmasa bile uzun dönemde artırmak ve banka hissedarlarını memnun etmektir. Bu karlılığın ölçütünün ne olacağı önemli konudur. Çünkü banka performans değerlendirmesini yaparken aşağıdaki faktörleri göz önüne almak gerekir:

- Finansal boyut,
- Müşteri boyutu,
- Süreçler boyutu,
- Öğrenme ve gelişme boyutu.

Ayrıca, banka birleşmesiyle elde edilen kazancın, yüklenilen riske değer olması da önemlidir. Yabancı bir bankanın başka bir ülkede yatırım yapması için o ülkenin ekonomik istikrarına, hukukuna güvenmesi gerekir. Nihayet başka bir ülkeye yatırım yapmaktaki beklenti yeni ülkede işi büyütme ve daha karlı olmaktır. Yabancı bankanın kendi tecrübesi ve aldığı danışmanlıkla doğruya yakın bir karar aldığı düşünülebilir. IMF'in 2017 Yıllık Raporu'nda mali konulardaki şeffaflığın o ülkeye girecek yabancı sermaye için belirleyici olduğu, bunun da dört prensibe dayandığı vurgulanıyor:

- Mali rapor,
- Mali öngörü ve bütçeleme,
- Mali risk analizi ve yönetimi,
- Kaynak getirisinin yönetimi.

Bu prensiplere uyan banka birleşme ve satın almaları büyük bir olasılıkla karlı olacaktır.

Kurulan ortaklığın, ortaklık öncesi iki farklı kurumsal kimlikle yürüten ticari yapılara göre getirdiği karlılığı görmek için çeşitli veri tabanlarından alınan veriler, bu çalışma kapsamında uluslararası kabul görmüş matematiksel formüllerle değerlendirmeye alınmıştır.

Finans Teorisinde geçerli matematiksel formülleri kullanırken bu çalışmada değerlendirilen banka çeşitleri, kısa ve uzun dönem hedefleri göz önüne alındı.

3.1 BANKA PERFORMANS ÖLÇÜMLERİ

Bankaların performans değerlendirmesinde kullanılan belli başlı oranlar/ rasyolar şunlardır:

➤ Aktif Karlılık Oranı (ROA)

$$ROA = \frac{(\text{Net Kar} / \text{Gün Sayısı}) * 365}{\text{Ortalama Aktif Büyüklük}}$$

➤ Özkaynak Karlılık Oranı (ROE)

$$ROE = \frac{(\text{Net Kar} / \text{Gün Sayısı}) * 365}{\text{Özkaynaklar}}$$

Not: “Özkaynaklar” değeri olarak bankanın son iki yıllık “ özkaynaklar”ın ortalaması alınmaktadır.

➤ Sermaye getirisi (ROC)⁵⁴

$$ROC = \frac{\text{Net Kar}}{\text{Sermaye}} = \frac{\text{Gelirler} - \text{Giderler}}{\text{Sermaye}}$$

Not: Gelirler’e “sermaye geliri” de eklenebilir.

➤ Net Faiz Marjı (NFM)

Bir birim varlık için elde edilen faiz gelirini ifade eder. Hesaplanacak net faiz marjının yüksek çıkması bankanın karlılığını olumlu yönde etkilediği için banka yönetiminin aktif ve pasif yönetimi planlarını uygulamadaki başarısını da gösterir.

⁵⁴ Beyond ROE- How To Measure Bank Performance, ECB, Frankfurt, September 2010
<https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/beyondroehowtomeasurebankperformance201009en.pdf> (21 Mayıs 2018)

$$NFM = \frac{\text{Net Faiz Geliri}}{\text{Faiz Getirili Aktifler}} = \frac{(\text{Faiz Gelirleri} - \text{Faiz Giderleri}) * 365}{\text{Ort. Getirili Aktifler} * \text{Gün Sayısı}}$$

➤ Sermaye Yeterlilik Oranı/ Rasyosu (SYR)

Bankacılık Sektörünü ve bankaları değerlendirmede en sık kullanılan oranlardan biri SYR'dir.

$$SYR = \frac{\text{Yasal Özkaynak}}{(\text{Kredi Riski} + \text{Piyasa Riski} + \text{Operasyonel Risk})}$$

Türkiye'de ortalama sermaye yeterlilik rasyosu 2010 sonu itibariyle %18,9, 2011 sonu itibariyle %16,5 olarak gerçekleşti. Bu oran %12 yasal sınırının üzerindedir ve Haziran 2016 için %15,83, Eylül 2017 için %17,2 olmuştur.

➤ Özkaynak/ sermaye Çarpanı (EM)

Bu çarpan bir finansal kaldıraç hesaplamasıdır.

$$\text{Özkaynak Çarpanı} = \frac{\text{Toplam Aktifler}}{\text{Özsermaye}}$$

Bu çarpanın yüksek çıkması, varlık finansmanının daha çok borçlanma ile yapıldığını; düşük çıkması ise, varlık finansmanının daha çok özkaynak ile yapıldığını gösterir. Bu çarpanın daha çok düşük olması beklenir, ancak yüksek çıkması, özkaynak karlılığını artırabilir.

➤ Sorunlu krediler oranı (NPL)

Sorunlu kredilerin (brüt takip) verilen toplam kredilere oranıdır.

$$\text{Sorunlu krediler oranı} = \frac{\text{Brüt Takipteki krediler}}{\text{Toplam Krediler}}$$

2001 ve 2008/2009 krizleri sonrasında BDDK'nın banka kontrollerini sıkı tutması sonucu bu oranın ortalaması 2016'da %3,2, 2017'de 5,3 olmuştur⁵⁵.

➤ Likidite karşılama oranı (LKO): Türkiye bankacılık sektöründe 2014 yılından itibaren kullanılan orandır.

⁵⁵ Turkish NPL Purchasing Market Overview and the Way Forward April 2018 p.8, <https://www.pwc.com.tr/tr/sectorler/yatirim-yonetimi/turkiye-tahsilli-gecikmis-alacaklar-satis-piyasasi-raporu-final.pdf>, (22 Haziran 2018)

$$\text{Likidite karşılama oranı (LKO)} = \frac{\text{Yüksek Kaliteli Likit Varlık Stoğu}}{\text{Net Nakit Çıktıları Toplamı}}$$

- Maliyet Gelir Oranı: Toplam giderlerin toplam gelirlere bölünmesiyle hesaplanan orandır. Bir birimlik gelire karşılık gelen maliyeti gösterir.

$$\text{Maliyet Gelir Oranı} = \frac{\text{İşletme Giderleri}}{(\text{Personel Giderleri} + \text{Faaliyet Brüt Karı} - \text{Temettü Gelirleri})} * 100$$

- Finansal Kaldıraç Oranı: Borçların toplam aktiflere bölünmesiyle hesaplanır. Hesaplama sonucunda ulaşılan değer varlıkların ne kadarının borçlar ile finanse edildiğini gösterir. Bu oran ne kadar yüksekse o kadar finansal risk var denilebilir. Bu oran için genel olarak %50'nin altında bir değer önerilmektedir.

$$\text{Finansal kaldıraç oranı} = \frac{\text{Toplam yükümlülükler}}{\text{Toplam varlıklar}}$$

- TIER 1 Sermaye: Bir bankanın kapital yeterliliğini açıklayan özkaynak (özsermaye) ve bilançoda gösterilen yedekleri de kapsayan çekirdek sermayedir.

$$\text{Tier 1 oranı} = \frac{\text{Özsermaye}}{\text{Risk ağırlıklı varlıklar}}$$

- Risk Maliyeti = $\frac{\text{Özel Karşılık Giderleri} * \frac{365}{\text{Cari Gün Sayısı}}}{(\text{Cari Dönemdeki Tekipli Kredi} + \text{Önceki yılsonundaki Tekipli Kredi}) / 2} * 100$

- Yakın İzleme Oranı = $\frac{\text{Yakın İzlemedeki Krediler}}{\text{Nakdi Krediler}} * 100$

- FDGGKO = $\frac{\text{Faiz Dışı Gelir}}{\text{Faiz Dışı Gider}}$

Bankacılık sektörünün karlılık analizinde en yaygın olarak kullanılan performans ölçütleri ROA, ROE ve NIM'dir. Araştırmalar, "likidite riski"nin NFM ve ROA üzerinde, "kur riski"nin ise NFM ve ROE üzerinde etkili olduğunu göstermiştir.

Bankaların karlılık performanslarını veren çeşitli veri tabanlarından, ROE değeri kolayca hesaplanabilir. Bu değerlerin ne ifade ettiği ülkeye ve zamana göre değişebilir. Genelde, bankanın ortakları en çok ROE ile ilgilenirler. Bunu gören kriz içindeki ülkelerin hükümetleri, dönem sonunda, bankaların ROE'lerinin yüksek çıkması durumunda, bir sonraki dönem için ek vergiyle gelirlerini düşürebilmektedir. Ekonomisi güçlü başka bir ülkede aynı durumdaki başka bir banka ek bir vergiyle karşılaşmayabilir. Kısaca söylemek gerekirse, karlılığın o ülke için vergi koyucu hükümetler tarafından makul görülen bir seviyesi

vardır. Bu seviye aşıldığında banka vergiyle cezalandırılabilceğini düşünebilir. Bu nedenle, kısa dönem değil uzun dönem sürdürülebilir karlılık önemlidir. Burada önemli konu, banka CEO'sunun karlılığı banka hissedarlarına şeffaf bir şekilde anlatabilmesidir. Banka hissedarları, paralarını bankaya değil de başka bir işe yatırırsalardı ne kazanacaklarına bakarlar ("fırsat maliyeti" kavramı).

Son yıllarda hükümetler tarafından bankaları mevcut ekonomik krizlere karşı daha kuvvetli hazırlayabilmek adına yönetmeliklerde sermaye, likidite ve borç/ özkaynak oranı üzerine kısıtlamalar getirilmiştir. Her iki göstergenin sınır ötesi birleşmelerde daha negatif bir eğilimde olduğu, ülke içi birleşmelerde maliyet etkinliğinin daha olumlu çıktığı, kar etkinliğinin ise değişmediği görülmüştür⁵⁶.

Bu çalışma kapsamında bir sonuca varmadan önce aşağıdaki metot izlenmiştir:

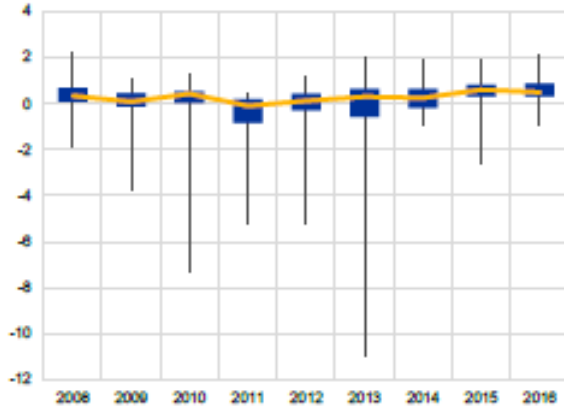
- 1- Birleşme öncesi satın alan ve hedef bankanın performansları göz önüne alındı. Birleşme sonrası oluşan bankanın performansı ile karşılaştırma yapıldı.
- 2- Birleşme yapan ve yapmayan bankaların performanslarına bakıldı. Çünkü ekonomiye ilişkin göstergeler performans dışı etmen olarak etki edebilir. Bu etkinin ölçüsünü bulunan birleşme performansından çıkarmak gerekir.
- 3- Performans ölçümlerinde daha çok muhasebesel karlılık ve maliyet etkinliği kullanıldı.
- 4- Doğru sonuçlara ulaşmak için birleşme öncesi yıllar ile birleşme sonrası en az bir yıl göz önüne alındı.
- 5- Veri kaynağı olarak bankaların bağımsız denetim raporları, Türkiye Bankalar Birliği, ECB ve danışmanlık firmalarının referans verilen raporları kullanıldı.

⁵⁶ M&A Operations ad Performance in Banking, Journal of Financial Services Research dergisi, Elena Beccalli, Pascal Frantz, 2009, Vol 36, No. 2 p.2 <https://ssrn.com/abstract=1513188>, (25 Eylül 2018)

3.2 AVRO BÖLGESİNDE BANKALARIN 2008 SONRASI FİNANSAL PERFORMANSLARI

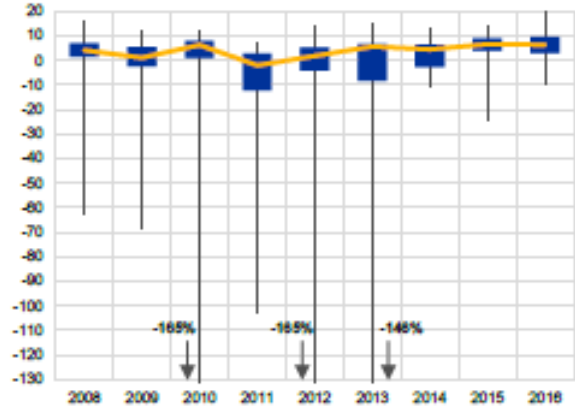
Özellikle son 10 yıllık banka birleşme ve satın almaları gözden geçirilerek, birleşme ve satın almaları tetikleyen nedenleri, çeşitlerini ve acaba bu birleşmeler banka karlılığına ne kadar etki yapmıştır, sorusu aşağıdaki çeşitli örnekler üzerinde incelendi:

1- Avro bölgesinde bir bankanın performansı dünyanın diğer bölgelerinde de olduğu gibi ROA ve ROE ile ölçülmektedir. 2016 sonu değerleri bir önceki yıllara karşılaştırıldığında karlılığın dengeli seyrettiği görülmektedir (Şekil 3-1 ve 2)⁵⁷. Ancak bu göstergelerin dağılımı yukarı doğru kaydı.



Şekil 3- 1: Avro Bölgesinde Varlıkların Getirisi

Kaynak: ECB 2017 Raporu, s.38



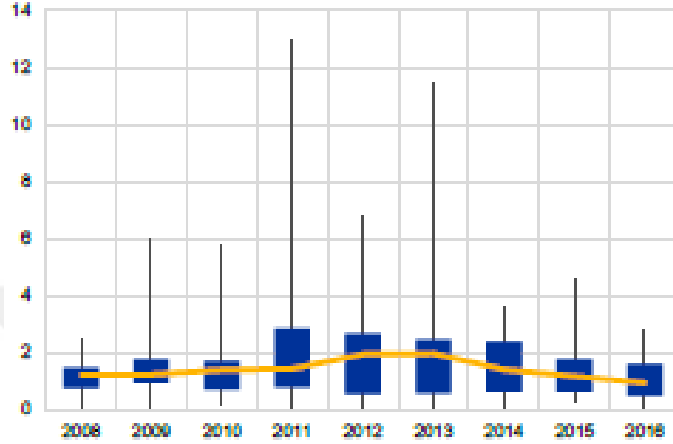
Şekil 3- 2: Sermayenin (özkaynak) Getirisi

Yukarı kaymalar daha çok küçük ekonomilerde (Kıbrıs, Yunanistan, Finlandiya, Slovenya ve Baltık ülkeleri) görüldü. Ancak, İtalya ve Portekiz gibi ülkelerin banka karlılıkları oldukça düşük olan önceki yıllara göre bile düşmüştür.

2- Banka karlılık göstergeleri 2016'daki medyan karşılıklar ve değer kayıplarından (impairments) kaynaklı düşüş nedeniyle gelişme göstermiştir (Şekil 3- 3). Kıbrıs ve Yunanistan önceden dağılımın tepe ucundayken, karşılık ve değer kayıplarını önemli oranda düşürmüşlerdir (Şekil 3-4). Ancak, İtalya ve Portekiz bankaları önemli oranda

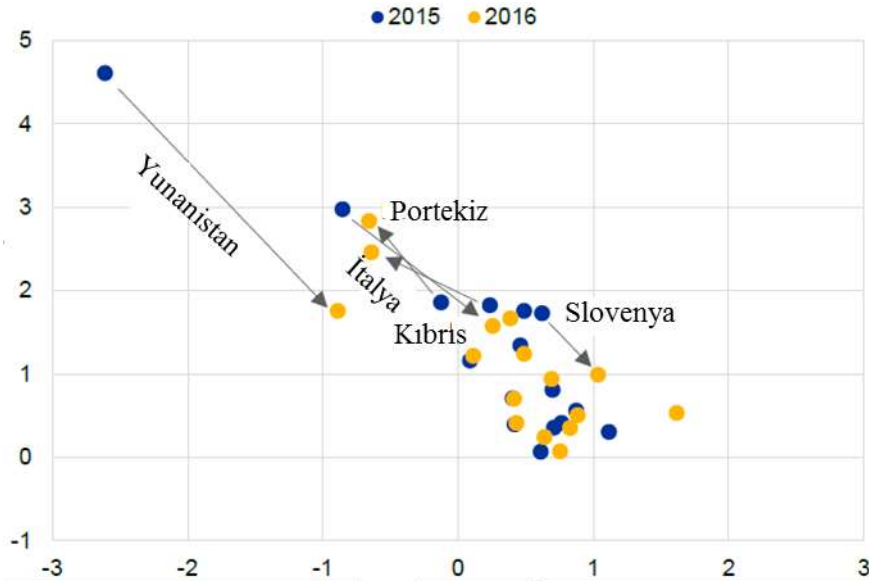
⁵⁷ ECB, Report on Financial Structures, October 2017, p.38-44. (22 Haziran 2018)

değer kaybı ile karşılaşmışlardır. Bunun sonucu olarak bilançolarını düzeltme gayretinde olmuşlardır.



Şekil 3- 3: Karşılıklar ve Değer düşüşleri

Kaynak: ECB 2017 Raporu, s.38

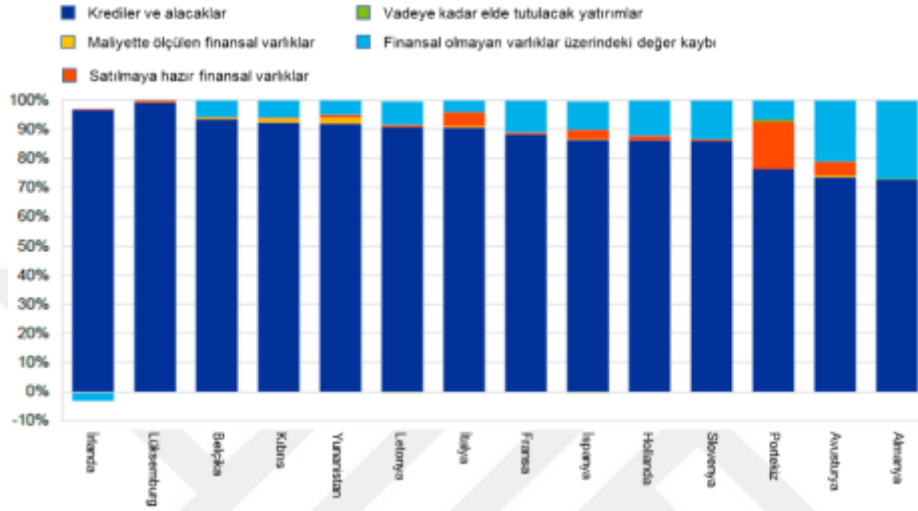


Şekil 3- 4: Avro Bölgesinde Net Gelir ve Karşılıklar ve Değer Düşüşleri

Kaynak: ECB 2017 Raporu, s.38

2016'daki değer kaybı karşılıklarının önemli bir bölümünü kredi ve alacaklardaki kayıplar oluşturmuştur (Şekil 4-5). Bazı ülkelerde satılmaya hazır finansal varlıklar ve

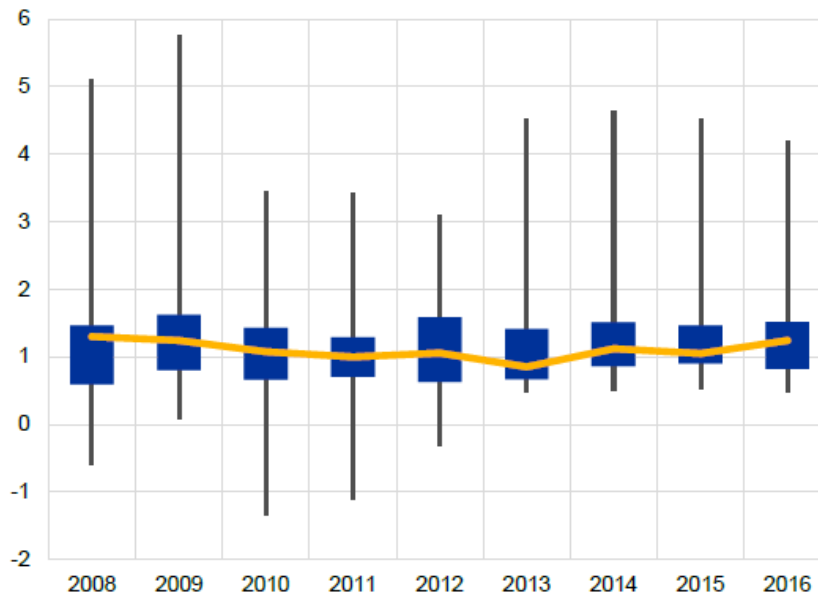
finansal olmayan varlıklarda değer kayıpları görülmüştür. Portekiz bankaları 2016 içinde bu konuda oldukça büyük kayıpları yayınladı.



Şekil 3- 5: Değer Kaybı Bedeli Kırılımı

Kaynak: ECB 2017 Raporu, s.39

Bu rapordaki en önemli bankacılık değerlendirmelerinden biri de 2016 yılında Avro bölgesi bankacılık sektörlerinin birçoğunda faaliyet karının artmasıdır (Şekil 3- 6). İşletme karları Yunanistan, Letonya ve Litvanya'da artarken, Kıbrıs, Estonya, İtalya ve Avusturya'da düşmüştür.

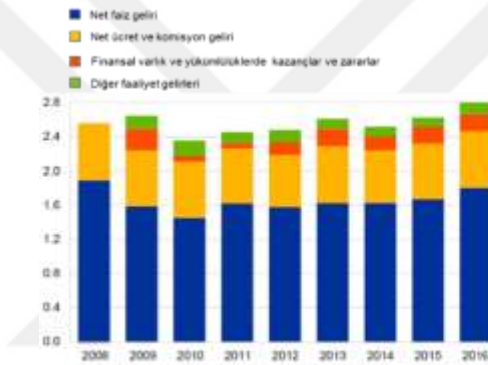


Şekil 3- 6: Avro Bölgesi Bankalarının İşletme Karları

Kaynak: ECB 2017 Raporu, s.40

2016'da medyan işletme karı da faiz gelirindeki artışa bağlı olarak artmıştır (Şekil 3-7). Medyan ücret ve komisyon gelirleri 2008'den beri dengeli bir seyir izlerken medyan ticari gelir son yıllarda artmıştır. Ülkesel verilere bakıldığında, Fransa ve İtalya'da ücret ve komisyon gelirlerinde önemli artış görülmüştür. Finansal varlıklarda ise Letonya ve Litvanya öne çıkmıştır (Şekil 3- 8). Ülkeler arasındaki bu farklılığın nedeni bankacılık dışı aracılık gelirleri ve yerel bankaların sınır ötesini de kapsayan iş modelleridir.

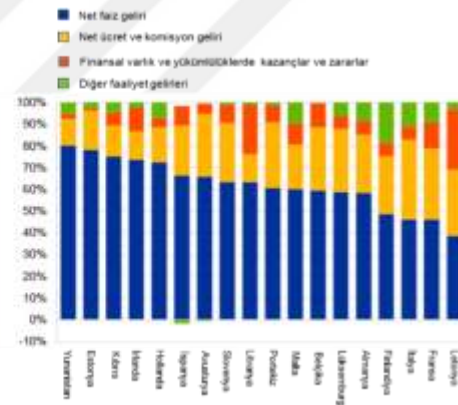
(toplam varlıkların oranı olarak)



Şekil 3- 7: İşletme Gelirinin Yapısı

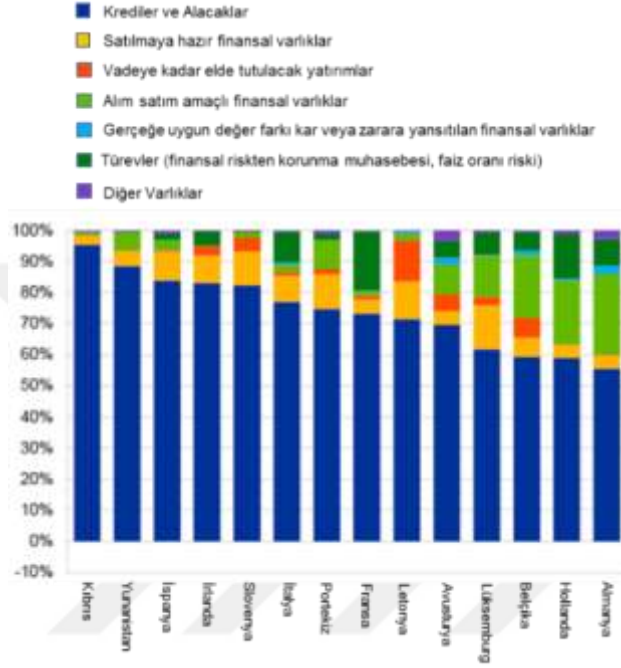
Kaynak: ECB 2017 Raporu, s.41

(toplam varlıklara oran olarak)



Şekil 3- 8: İşletme Gelirinin Yapısı (ülkeler)

- 3- Avro bölgesinin tüm ülkelerinde faiz gelirinin yarısından çoğuna karşılık gelen krediler ve alacaklar bankacılık sektöründe perakende bankacılığın önemini gösterir (Şekil 3- 9). Diğer faiz geliri kaynakları, ticari amaçla tutulan finansal varlıklar ve daha az oranda satılmaya hazır finansal varlıklardır. Fransa, Hollanda ve İtalya bankaları türev araçlardan önemli oranda faiz geliri elde etmişlerdir.
- 4- Medyan maliyet/ gelir oranı 2016 yılında maliyet etkinliğinde çok az ilerleme olduğunu gösteren %58 seviyesinde dengeli kalmıştır (Şekil 3- 10). Bu oran Almanya, İtalya ve Fransa'da oldukça yüksek çıkmıştır. Bu ülkelerde maliyet/ gelir oranlarındaki yükseklik kısmen ticaret ve sermaye pazarlarındaki bankaların varlığıyla açıklanabilir. Diğer bir neden de bankacılık sektöründeki ayrışmadır.



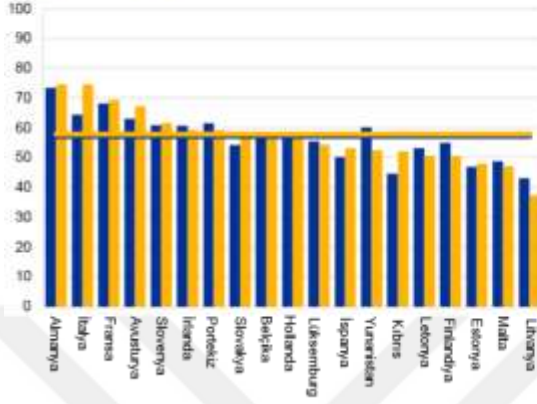
Şekil 3- 9: 2016'da Faiz Geliri Yapısı

Kaynak: ECB 2017 Raporu, s.41

Maliyet/ Gelir oranı İtalya, Kıbrıs, Avusturya ve Slovakya'da çok fazla, Almanya ve Fransa'da ise fazla yükselmiştir. Finlandiya, Yunanistan, Letonya, Litvanya ve Portekiz bankalarının etkinliği ise önemli oranda artış göstermiştir. Bu sonuç bu ülkelerdeki önemli birleşme ve satın almalara bağlanabilir. Bütün olarak, işletme maliyetlerinin toplam varlıklara oranı 2016 yılında personel artışı ile idari masrafların artması, ve amortisman nedenleriyle yükselmiştir (Şekil 3-11).

Farklı büyüklükteki bankalar karşılaştırıldığında, orta büyüklükteki bankaların çoğunda etkinliğin bozulduğu gözlenmektedir. Bu nedenle de maliyet/ gelir oranı 2016 yılında bir önceki yılın %61 değerinden %65'e yükselmiştir.

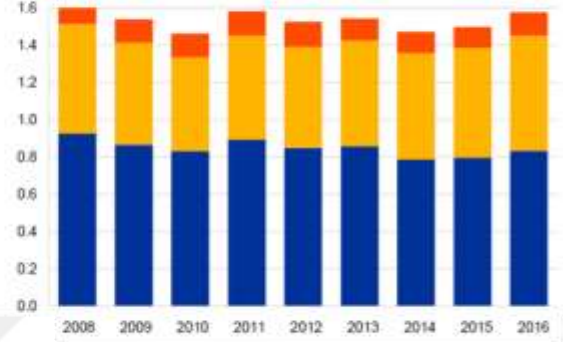
■ 2015 ■ Medyan 2015
■ 2016 ■ Medyan 2016



Şekil3- 10: Maliyet/ Gelir oranı

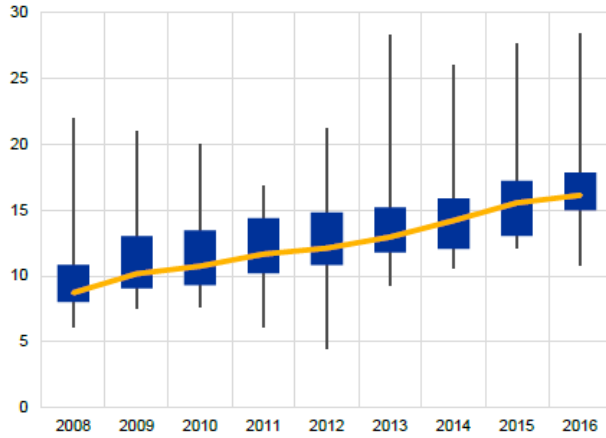
Kaynak: ECB 2017 Raporu, s.42

■ Personel Giderleri
■ Yönetim Giderleri
■ Amortisman



Şekil 3- 11: İşletme Maliyetlerinin Dökümü

5- Avro bölgesinde, düzenleyici sermaye oranları 2016'da üst tabaka bankalar için olumlu yönde gelişmiştir. TIER 1 oranı %15,5'ten %16,1'e yükselmiştir (Şekil 3- 12). Tüm Avro bölgesi ele alındığında sermaye oranının artmasındaki önemli neden sermaye artışları olabilir. En önemli artışlar İrlanda, Fransa, Letonya, Litvanya, Hollanda ve Avusturya'da olmuştur. Estonya ve Portekiz'de ise sermaye oranları düşmüştür.



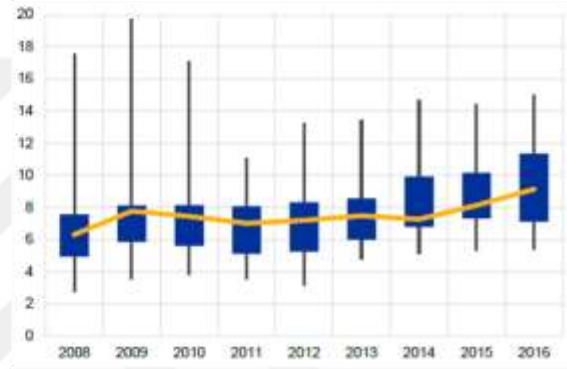
Tüm yerli bankalar için oranlar, maksimum, minimum, çeyrek değerler genişliği ve medyan

Şekil 3- 12: Avro Bölgesi Üst Segment Bankaları Oranları

Kaynak: ECB 2017 Raporu, s.43

Risk ağırlıklı varlıkların (RAV/RWA) ana gövdesini kredi riski oluşturmaktadır (Şekil 3- 13). Kredi riski ve az da olsa operasyonel riskler 2016 yılı içinde artmıştır.

Avro bölgesi bankaları daha az desteklendiler. Medyan özkaynak/ varlık oranı bir önceki yıla göre 2016'da %8,1'den 9,1'e çıkmıştır (Şekil 3- 14). Ancak bu artış tüm ülkelerde aynı seviyede gerçekleşmemiştir. İtalya, Malta, Portekiz ve Slovakya'da düşmüştür. Ülkeler arası bu saçılım önemli olmaya devam etmektedir.

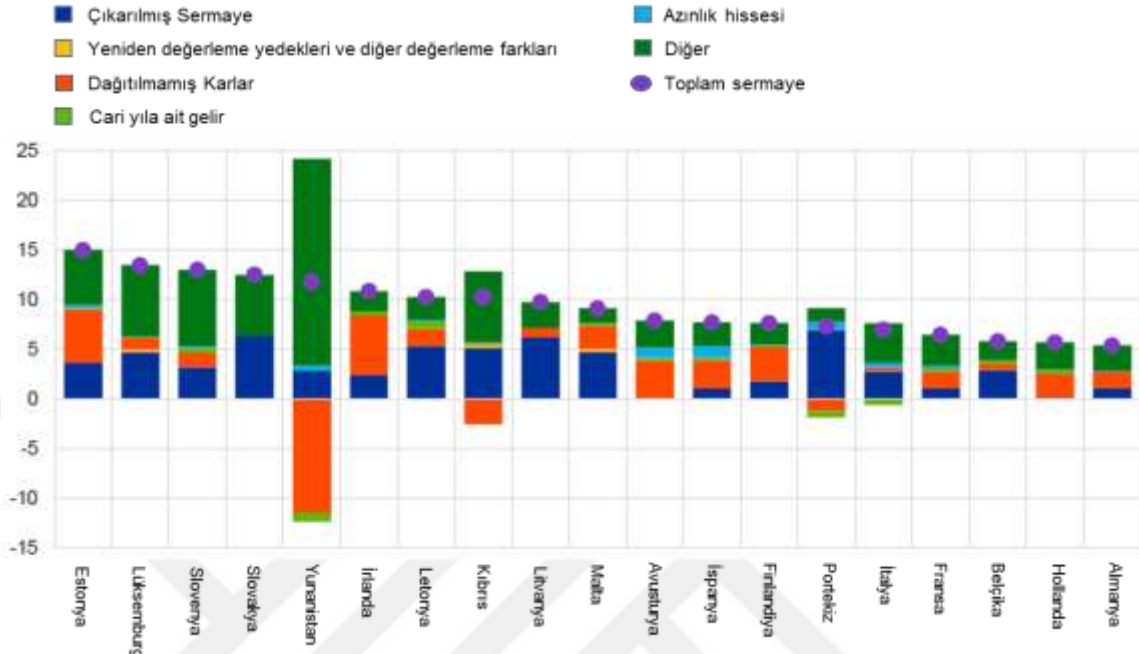


Şekil 3- 13: Riskli Varlıkların Dökümü

Şekil 3- 14: Özkaynak/ Toplam Varlık Oranı

Kaynak: ECB 2017 Raporu, s.43

6- Toplam özkaynağın dökümü ülkeden ülkeye değişiklik gösterir (Şekil 3- 15). 2016'da karlılığın gelişme göstermesinin nedeni dış kaynaklı sermaye yükselten girişimlere ek olarak, özkaynaklardaki gelişmedir. Ancak, Yunanistan, Kıbrıs ve Portekiz'deki bankacılık kayıpları, Avro bölgesindeki özkaynak tabanındaki gelişmeleri bir miktar düşürmüştür. Son olarak, bazı ülkelerde varlıkların desteklenmemesine devam edilmesi kaldıraç oranlarını etkilenmiştir.



Şekil 3- 15: Avro Bölgesi Toplam Özkaynağın Ana Bileşenleri

Kaynak: ECB 2017 Raporu, s.44

3.3 BİRLEŞMELERİN BANKA KARLILIĞINA ETKİLERİ

Banka birleşmelerinden beklenen ilk kazanç mevcut karın, dolayısıyla verimliliğin artırılması, zarar eden bankaların mali yapılarının rekabeti bozmadan düzeltilmesi veya daha güçlü bir bankanın yapısına girerek kapatılmasıdır.

ABD'deki ticari banka sayısı 1985'ten 2017 yılına kadar geçen yaklaşık 30 yılda yıllar içinde azalarak 14.500'den 5.500 sayısına düşmüştür⁵⁸. Banka sayısının azalmasında birçok neden sayılabilir:

- Ekonomik kriz dönemlerinde yaşanan iflaslar, zayıf bankaların güçlü bankalar tarafından satın alınması (konsolidasyon) ve bağımsız bankaların arasında yaşanan gönüllü satın almalar.
- 2007- 2009 arasındaki resesyonun ardından gönüllü birleşmelerindeki artış.

⁵⁸Bank Consolidation and Merger Activity Following the Crisis, Michal Kowalik, Troy Davig, Charles S. Morris, Kristan Regher, <https://www.kansascityfed.org/VWSaZ/publicat/econrev/pdf/15q1Kowalik-Davig-Morris-Regher.pdf>, (22 Haziran 2018)

Birleşmelerle maliyet etkinliği kazanılmaktadır. Fransa, Almanya, İtalya ve İngiltere’de yaşanan banka birleşmeleri bu görüşü desteklemektedir. 1990’lardan beri yapılan birleşmeleri inceleyen uzmanlar birleşmelerle üretim etkinliği kazanıldığını gösterdiler. Bazı araştırmacılar bu etkinliğin yanında banka hissedarlarının hisselerin değer kazanması nedeniyle kazançlı çıktıklarını gösterdiler.

Bankaların büyük ölçekte çalışmasının avantajları olduğu yaygın olarak kabul görmektedir. Ancak ölçek ve kapsam ekonomilerinin getirdiği maliyet avantajının ölçümlenmelerle doğrulanması oldukça zordur. ABD’de bulunan büyük ölçekli 201 bankanın 1984-1990 dönemindeki performanslarına ilişkin yapılan bir araştırmada, beklenenin tersine bu bankaların teknik verimliliğinin genel ortalamanın yalnızca %5 üzerinde olduğu saptanmıştır⁵⁹. Bu sonuçlara göre, büyük bankaların daha yüksek teknik verimlilik sağladıkları, ancak büyüme arttıkça ölçeğe göre sağlanan verim artışının azaldığı görülmektedir.

Kansas City FED uzmanlarının 2011-2014 yıllarını kapsayan bir çalışmasında⁶⁰ birleşmelerle banka sayısının yıllar içinde düştüğünden bahsedilerek, birleşmelerin banka karlılıklarına ilişkin sonuçları üzerinde bir değerlendirmede bulunulmuştur:

- Satın alınan bankaların büyüklüğü yıllar içinde küçülmektedir.
- Varlıkların getirileri düşmekte, daha düşük net faiz geliri elde edilmekte, faiz dışı harcamalar satın alınmayan bankalara göre artmaktadır.
- Satın alınan bankaların daha az karlı olmasının diğer bir nedeni de daha az kredi vermeleri ve nakitte ve mevduatta kalmalarıdır.
- Satın alınan bankalar diğer serbest rakiplerine göre sermaye, sorunlu krediler ve varlıklar ve gözetimsel kontrol notları bakımından daha zayıf durumdadırlar.

Tüm bunların ışığında satın alınan bankanın karlılığı ve etkinliği en önemli değerlendirme kriterleri olarak görülmektedir. İncelemeler, birleşmelerin en etkin bankalarda ve bankacılık sistemlerinde düşük maliyetle kredi hacmini büyüttüğünü ve yerel topluluğa

⁵⁹ Stephan M. Miller, Athanasios G. Noulas, sayı 20. “Technical Efficiency of Large Bank Production”, Journal of Banking and Finance, 1996

⁶⁰ Bank Consolidation and Merger Activity Following the Crisis, Michal Kowalik, Troy Davig, Charles S. Morris, Kristan Regher, <https://www.kansascityfed.org/VWSaZ/publicat/econrev/pdf/15q1Kowalik-Davig-Morris-Regehr.pdf>, (22 Haziran 2018)

faydalı olduğunu göstermektedir. Ancak, birleşenler, pazarı rekabete kapatır ve toplumun bankacılık servislerine ve kredilerine erişimini engelleyip düşürürlerse birleşenlerin karı dengelenebilir. Bankacılık denetleme kurumları, birleşmelerin tekelleşme yaratmasına engel olmaya çalışmaktadır. Birleşmelerin bankalara getirdiği net karı belirlemek için daha fazla araştırmaya gerek duyulmaktadır.

Dünyada büyümeye ve karlılığa pozitif etkisi olan banka birleşme örnekleri vardır. 2013 tarihli Nijerya bankacılığında birleşmeleri ele alan bir çalışmada⁶¹ 2000-2007 yılları arasındaki banka birleşmeleri ile banka sayısının yıllar içinde 89'dan 25'e düştüğü ama şube sayısının 2306'dan 4.579'a çıktığı, bankalarının varlıklarının ise 1,707milyar Naira'dan 10,431milyar Naira'ya çıktığı rapor belirtilmiştir. First Bank of Nigeria Plc isimli bankanın 2004 yılındaki 11,618milyon N'lık karı 2008 yılında 36,679milyon N'ya yükselmiştir. Aynı bankanın varlıkları da 4 kat artmıştır.

Birleşmeler verimlilik kazançları oluşturabilir. Maliyet tasarrufları, gelir artırma ve daha büyük banka büyüklüğü, ekonomi ölçekleri ve kapsamı sağlayabilir ve çeşitlendirme fırsatlarını artırabilir. Borçlular, konsolide bankaların verimlilik kazançlarını kendilerine aktarmaları kadar yarar sağlayacaktır. Öte yandan, banka birleşmeleri pazar yoğunlaşmasını artırmaktadır. Borçlular, konsolide bankaların pazar güçlerini göstermeleri oranında zarar görürler. Birleşen bankalar kredi arzında küçülmeye ve faiz gelirlerini de düşürmeye yönelirler. Kredi portföyündeki küçülme birleşme ile birlikte iş yapma biçiminin değişmesinden kaynaklanır.

Birleşen bankalar faiz geliri yanında başka kalemlerden (yeni finansal ürünler) gelir elde etmeye odaklanmaktadır:

- 1) Danışmanlık hizmetleri, sendikasyon kredileri ve banka teminat mektubu ücretleri.
- 2) Hayat ve genel sigorta gibi üçüncü parti ürünlerin çapraz satışından elde edilen gelir.
- 3) POS makineleri, yurtdışında yaşayan vatandaşlara ve zengin müşteri segmentine yönelik hizmet gelirleri, altın ve kredi kartı satışları.
- 4) Harç ve ceza gelirleri.
- 5) Banka çeki gelirleri gibi geleneksel gelirler.

⁶¹ Sylvester Feyi Akinbuli, The Effects of Mergers and Acquisition on Corporate Growth and Profitability: Evidence from Nigeria, University of Lagos, 2013

De Young ve Rice ortak araştırmalarında yukarıdaki yeni gelir kalemlerinin bankacılık endüstrisindeki serbestleşme sonucunda oluştuğunu belirlediler⁶². Serbestleşme ile ülkeler arasında bankacılık işlerinin ve banka birleşmelerinin önü açıldı. Bankalar birleşerek büyürken menkul kıymetlendirme ve kredi derecelendirmesi/ puanı gibi yeni teknikler kullanmaya başladılar. Böylece önemli oranda faiz dışı gelir elde etmeye başladılar. Sonuç olarak, bu yeni teknikler bankaların faiz gelirinden ziyade faiz dışında kazanç sağlayabilecekleri alanlara yönelmelerine neden oldu. Örnek olarak, müşteriye kredi vermek yerine menkul kıymet ihraç ederek faiz gelirinden olan kayıplarını karşılama yoluna gittiler. Çıkarılan bankacılık düzenlemeleri de birleşen bankaların kolaylıkla geleneksel kazanç sağlama yollarından faiz dışı iş kollarına yönelmelerine destek oldu. Birleşmeyen küçük bankalar ise geleneksel yolla kazanç sağlamaya devam etmek zorunda kaldılar. Birleşen bankalar yeni iş kollarından kazanç sağlamaya yöneldiler. Aracılık (intermediary) faaliyetlerinden uzaklaştılar. Bunun sonucu olarak birleşen bankalar faiz marjlarını düşürdüler. Ayrıca, kazanç çeşitlendirmesinde diğer bir yol da bankacılık işlemlerinden alınan “ücret geliri/ fee income” artışıdır. Çünkü birleşen bankalar hizmetlerini çeşitlendirirken sabit yatırım maliyetlerinin gereksiz işlemlerini yok ederek faiz dışı masraflarını düşürürler. Tüm bunların sonucu olarak da birleşen bankalar karşılaşacakları riskleri azaltırlar. Özetle, birleşen bankaların risk hassasiyetleri ürün çeşitlendirmesi nedeniyle azalır.

Bazı uzmanlar birleşme ve satın almaların daha önce görülmemiş derecede yaygınlaştığını, ancak bu trendin devam ettirilebilmesi için fonlama maliyetlerinin düşük kalması üzerinde durmaktadırlar⁶³. Dünyada 2000, 2007 ve 2016 yılları banka birleşme ve satın almaları için yoğun yıllar olmuştur. Bu yılların ardından düşüşler yaşanmakla beraber birleşme ve satın alma alanında ilerleme devam etmektedir. 2018’de %40 artış sağlandığı belirtiliyor. GSMH’lerde artış yaşanması, yatırımcıların “güven” kazanmasını destekleyerek yatırım iştahlarının artmasına neden olduğu söylenmektedir. Dünyada bankacı gözüyle ekonomiler olgun, gelişen ekonomiler, Arjantin ve Japonya olarak sınıflanıyor. MSCI Global

⁶² Robert DeYoung, Tara Rice, How do banks make money? The fallacies of fee income, Economic Perspectives, sayı 28, No. 4, Kasım 2004, p.34

⁶³ Bloomberg TV, Hernan Cristerna-JP Morgan Global Co-Head of M&A 12 Haziran 2018 <https://www.youtube.com/watch?v=Rr80gBlpT5c>; (21 Eylül 2018)

Index'e göre son iki yıllık büyüme (2016- 2017) gelir rakamları iki digitli sayılarda seyretmektedir.

Banka birleşmelerini ülkelerine, yılına ve sahiplik tabanına göre gruplayıp incelemekte yarar var. Bu yöntem izlendiğinde dünyada ve Türkiye'de yapılan birleşme ve satın almaların verimliliğini genel anlamda değerlendirmek daha sağlıklı sonuç verecektir. Bu değerlendirme için yoğun bir veri gerekliliği nedeniyle seçilen örnekler üzerinde bir değerlendirme yapmak daha kolay olacaktır.

1980 yılına gelinceye kadar sakin bir çalışma içinde olan Türk bankacılığı, bu yıldan sonra bir hareketlenme içine girmiştir. Ekonominin gelişmesi için yabancı sermaye ve mevduata duyulan ihtiyaç nedeniyle finansal alanda bazı yenilikler yaşanmıştır. Finansal liberalleşmeye dönük ilk uygulama, "Temmuz Bankacılığı" olarak bilinen ve 1 Temmuz 1980 yılında faiz oranlarının serbest bırakılarak, pozitif reel faiz uygulamasına geçilmesi ve bankaların mevduat sertifikası çıkarmalarına izin verilmesiyle birlikte mevduat ve kredi faizleri hızla yükselmeye başlamıştır⁶⁴. 1980'li yıllardaki gelişmeler Türk bankacılığını yüksek riskli bir ortama sokmuştur. Aynı tarihle başlayan süreçte bankerlik faaliyetleri artmış, yüksek faiz vermede bir yarış başlamış ve sonuçta 1982 yılında çok geçmeden bankerlerden başlayarak bankaları da içine alan bir finansal kriz baş göstermiştir. 1990 Körfez krizi işleri daha da zorlaştırmıştır. 1994 bankacılık ve finans krizi, TCMB'nin duruma zamanında ve gerekli ölçüde müdahale edecek kadar rezervi olmaması nedeniyle yaygınlaşmış ve tüm bankacılık sektörünü ve ekonomiyi tehdit eder hale gelmiştir.

Yine yukarıdaki referans değerlendirmede, Türkiye'de şirket birleşmeleri ve satın almalarda regülasyonlarının sadeleştirilmesi gerektiğine işaret edilerek "bürokrasi azaldığında ve daha az vergiyle teşvik edildiğinde çok daha pozitif gelişme sağlanabileceği" belirtilerek Türkiye'nin, yıllık bazda 25-30 milyar dolarlık birleşme ve satın alma gerçekleşme potansiyeline sahip olduğundan bahsedilmektedir.

⁶⁴ Oğuz Yıldırım, Türkiye'de Bankacılık Sistemi, Seçkin Yayınevi, s.4, Eylül 2017

3.4 DÜNYADAKİ BANKA BİRLEŞME VE SATIN ALMALARI PERFORMANS ÖLÇÜMLERİNDEN ÖRNEKLER

- Houston ve Ryngaert⁶⁵ 1985- 1991 yıllarını kapsayan 153 banka satın alma ve birleşmesi üzerinde 1994 yılında yaptıkları çalışmada aşağıdaki bulgulara ulaştılar:
 1. Satın alan bankalar değer kaybına uğradılar.
 2. Hedef banka hissedarları için değerini artırdı.
 3. Toplu ölçekte, ilgili bankaların değerlerinde önemli bir değişim görülmedi.
 4. Satın alan banka birleşme öncesinde oldukça iyi performans gösteriyor ve iki banka bölgesel olarak örtüşüyorsa belirgin bir değer artışından bahsedilebilir.
- Altunbaş, Molyneux ve Thornton
- 1997 tarihli çalışmalarında anlamlı verilerle büyük birleşmelerin maliyet kazançları sağladığını gösterdiler.
- Akhavein ve arkadaşları 1997 tarihli çalışmalarında, 1980- 1990 yılları arasında ABD'de büyük birleşmelerin (megamergers, her iki ortağın 1milyar\$'ın üzerinde varlığının olması) kar etkinliğinde %16'ya varan gelişme sağlandığını gösterdiler. En çok gelişme menkul kıymetten, kredi vermeye dönüşümü de içeren riskin çeşitlendirilmesi ve gelirin artırılması alanlarında olmuştur. Birleşme öncesi en düşük etkinlik gösteren bankalar, birleşme sonrası büyük gelişme gösterdiler. Başka araştırmacılar AB bankaları için de benzer sonuçlara ulaştılar. Yine büyük banka birleşmelerinde sınırlı miktarda da olsa maliyet etkinliği kazanıldığı gösterildi. Vander Vennet (1996) eşit büyüklükteki birleşmelerde muhasebesel karlılığın arttığını, ancak sınır ötesi birleşmelerde ise maliyet etkinliği kazanılmadığını göstermiştir. Yerel birleşmeler genellikle büyüme gibi savunmasal ve yönetsel gerekçelerle düşünülmektedir. Huizinga ve arkadaşları (2001) birleşen bankaların maliyet etkinliğinin büyüdüğünü, ancak kar etkinliğindeki büyümenin çok düşük kaldığını gösterdiler. Vander Vennet (2002) AB için yaptığı çalışmasında kısa dönemde kar etkinliğinde düşük de olsa gelişme olduğunu, ancak maliyet etkinliğinde bir gelişme olmadığını göstermiştir⁶⁶.

⁶⁵ F. Fiordelisi, Mergers and Acquisitions in European Banking, Palgrave Macmillan UK, 2009, p.87

⁶⁶ Rym Ayadi and Georges Pujals , Banking Mergers And Acquisitions in The EU: Overview, Assessment And Prospects, 2005 SUERF, Viyana, 2004 p.28

- ABD’de banka birleşmelerinin banka performanslarına etkisini araştırmak için yapılan iki ayrı araştırmada; 1999 yılında Berger, Demsetz ve Strahan⁶⁷, 2007 yılında DeLong, Deyoung ve arkadaşları banka birleşme ve satın almalarının bankaların performanslarını pozitif yönde etkilemediğini gösterdiler. Çalışmalarda karışık sonuçlara ve hatta ilişki görmedikleri sonuçlarına ulaşıldı. Yine, DeYoung ve Peristiani 1997 yılındaki çalışmalarında ABD’de; 1980’li yıllarda Berger, Demsetz ve Strahan’ın 1999 tarihli çalışmalarında X-etkinliğinin üzerinde hemen hemen hiç etkisinin olmadığını gösterdiler⁶⁸. DeYoung, bankaların yarıdan biraz fazlasında maliyet etkinliği kazanıldığını göstermiştir. Daha önceden birleşme ve satın almalarda tecrübesi olan bankalar maliyet etkinliğinden daha çok yararlandılar.
- Altunbaş ve Ibenaz’ın 2004 tarihli çalışmasında AB bankalarında 1992-2001 tarihleri arasında yaşanan banka birleşme ve satın almalarının muhasebesel karlılığı olumlu yönde etkilediğini gösterdiler⁶⁹.
- Bank of America’nın (BAC) Merrill Lynch (ML) bankasını satın alması (1 Ocak 2009) Bank of America’nın 2009 Faaliyet raporunda⁷⁰ ML’in bünyeye katılmasının bankanın karlılığına olumlu etki yaptığından bahsedilmektedir. Rapora göre
 - Bankanın yıllık net karı 6.3milyar dolara ulaşmıştır (Tablo 3- 1). Bankanın ROA’sı az da olsa artış gösterirken, ROE’si birleşmeye bağlı olarak düşüş göstermiştir.

⁶⁷ Berger, A N, R S Demsetz and P E Strahan “The consolidation of the financial services industry: causes, consequences, and implications for the future”, Journal of Banking and Finance 1999, p. 23,135,94.

⁶⁸ Allen N. Berger, David B. Humphrey, Bank Scale Economies, Mergers, Concentration, and Efficiency: The U.S. Experience, Financial Institutions Center, The Wharton School University of Pennsylvania, giriş

⁶⁹ Yener Altunbaş ve David Marquez Ibanez, Mergers And Acquisitions And Bank Performance In Europe The Role Of Strategic Similarities, European Central Bank, 2004, Frankfurt, p.10.

⁷⁰ Annual Report 2009 Brian T. Moynihan http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/71/71595/reports/2009_AR.pdf, p.29, 30 (22 Haziran 2018).

Tablo 3- 1: BAC'nin ML Satın Alması Sonrasında Performansında Görülen İyileşme

				milyon \$				milyon \$
Bank of America (BAC)	2007	2008	2009	2013	2014	Merrill Lynch Bank	2007	2008
Piyasa Değeri		70.645	130.273	164.914	188.141			
Toplam Gelir		77.782	119.643	88.942	84.247	Toplam Gelir	-12.067	-27.225
Net Kar	14.982	4.008	6.276	11.431	4.833	Net Kar	-7.777	-27.612
Hisse başına kazanç	3,35	0,54	-0,29	4,62	1,7			
Verimlilik Oranı (%)	54,71	56,14	55,16	77,07	88,25			
Toplam Aktifler	1.715.746	1.817.943	2.223.299	2.163.513	2.145.590	Toplam Aktifler	271.139	246.024
Özkaynaklar	146.803	177.052	231.444	233.947	238.476	Özkaynaklar	31.932	20.003
Mevduat	805.177	882.997	991.611	1.089.735	1.124.207	Mevduat	103.987	96.107
Krediler	876.344	931.446	900.128	918.641	903.901	Krediler	94.992	69.190
ROA	0,94	0,22	0,26	0,53	0,23	ROA	-	
ROE	-	5,19	4,18	4,62	1,7	ROE		

Kaynak: BAC 2009 (p.4, 38 ve p.29) ve 2014 Faaliyet Raporları

Kaynak: Merrill Lynch 2008 F. Raporu

Bu karın elde edilmesinde, ML'in daha yüksek işlem hesabı karında, öz kaynak yatırım gelirlerinde, yatırım ve aracılık hizmetleri gelirlerinde olumlu etkisi belirtilmiştir. Sigorta gelirlerinde ise "Countrywide'in (2008) bünyeye katılmasının etkisi olduğu rapor edildi. Aynı raporda, 2008 yılında 41,5milyar \$ olan faiz dışı maliyetin, 2009'da 66,7milyar \$'a çıktığından bahsedilerek bu farkın nedeninin ML ve Countrywide'in banka bünyesine katılması olduğu yazılmaktadır. ML için birleşme ön vergisi ve yeniden yapılandırma maliyeti olarak 2,7milyar \$ harcandığından, bu kalem 2008'e göre 1,635milyar \$ artış göstermiştir. Bankanın 2009'daki net faiz geliri, 2008'e göre 1,9milyar \$ artış göstererek 48,4milyar \$'a çıkmıştır. Bu artışta, faiz oranı düzenlemesi, koruma amaçlı (hedge) fonlarda gelişme, Countrywide ve ML satın almaları, önceden korumalı olan hesaplardan yapılan para çekilebilmesi ve son olarak da ML satın almasından sağlanan pazara bağlı net faiz gelirlerindeki artış rol oynamıştır.

Tablo ve faaliyet raporu açıklamalarından anlaşılacağı gibi ML satın alması BAC için karlı bir birleşme işlemi olmuştur.

3.5 TÜRKİYE BANKALARINDAN BİRLEŞME VE SATIN ALMA PERFORMANS ÖLÇÜMLERİ İÇİN ÖRNEKLER

Türkiye'de banka verilerinin en önemli kaynağı Türkiye Bankalar Birliği veri tabanı ve ilgili bankaların yıllık bilanço verileridir. Buradan alınan verileri banka performans

formüllerinde kullanarak bu çalışma kapsamında hangi yabancı ortaklıkların karlı hangi birleşmelerin karsız olduğuna bakıldı:

1- Halkbank- Pamukbank Birleşmesi (Yerel örnek):

Pamukbank, 2004 yılının ikinci yarısında Halkbank'a devredilmiştir. Halkbank-Pamukbank entegrasyonu bankacılık sektöründe örnek olarak gösterilebilecek şekilde, öngörülen süreden çok önce ve sorunsuz olarak gerçekleştirilir.

Aralık 2003'te Halkbank ve Pamukbank Bilançosu toplandığında net kar 478.567 Bin TL gözükmemektedir⁷¹.

Aralık 2004'te ise Halkbank Net Kar 527.723 Bin TL'ye ulaşmıştır. 49.156 Bin TL kar artışı gerçekleşmiştir. Dolayısıyla 2004 yılı itibariyle birleşmenin banka karlılığına pozitif bir etkisi olduğu yorumu yapılabilir.

⁷¹ Halkbank 2005 Faaliyet Raporu https://www.halkbank.com.tr/yatirimci-iliskileri/images/channels/faaliyet_raporlari_pdf/hb2005_faaliyet_raporu.pdf, s.5; Tablo 4-2 ve 4-3 (20 Mayıs 2018)

Tablo 3- 2: Halkbank – Pamukbank Birleşmesi Öncesi Her İki Bankanın Performansları

Bin TL

Türkiye Halk Bankası A.Ş.	2005			2004			2003		
	TP	YP	Toplam	TP	YP	Toplam	TP	YP	Toplam
1. AKTİF	23.718.794	3.334.163	27.052.957	21.159.423	4.549.899	25.709.322	14.788.784	4.572.263	19.361.047
KREDİLER VE ALACAKLAR	5.530.704	687.912	6.218.616	3.867.184	473.165	4.340.349	2.320.738	197.848	2.518.586
2. PASİF	22.110.184	4.942.773	27.052.957	19.392.818	6.316.504	25.709.322	14.626.409	4.734.638	19.361.047
MEVDUAT	16.422.989	4.474.833	20.897.822	14.136.648	5.316.646	19.453.294	10.334.154	3.486.729	13.820.883
FONLAR	1.017.933	6.031	1.023.964	865.201	7.742	872.943	674.063	7.630	681.693
ÖZKAYNAKLAR	3.196.351	148	3.196.499	3.008.927	0	3.008.927	2.568.146	0	2.568.146
NET DÖNEM KARI/ZARARI	531.767	0	531.767	527.723	0	527.723	485.885	0	485.885
NET FAİZ GELİRİ/GİDERİ	924.748	0	924.748	1.295.574	0	1.295.574	1.363.307	0	1.363.307
FAİZ GELİRLERİ	3.717.406	0	3.717.406	4.088.915	0	4.088.915	4.879.312	0	4.879.312
FAİZ GİDERLERİ	-2.792.658	0	-2.792.658	-2.793.341	0	-2.793.341	-3.516.005	0	-3.516.005
NET ÜCRET KOMİSYON GELİRLERİ/GİDERLERİ	155.033	0	155.033	111.159	0	111.159	86.115	0	86.115
TİCARİ KAR / ZARAR (Net)	214.683	0	214.683	88.249	0	88.249	79.304	0	79.304
DİĞER FAALİYET GİDERLERİ	-700.655	0	-700.655	-526.213	0	-526.213	-564.246	0	-564.246

*TP: Türk Parası, YP: Yabancı Para

Bin TL

Pamukbank T.A.Ş.	2003/12		
	TP	YP	Toplam
1. AKTİF	4.433.753	507.853	4.941.606
KREDİLER VE ALACAKLAR	614.676	259.817	874.493
2. PASİF	2.534.529	2.407.077	4.941.606
MEVDUAT	2.280.854	2.285.040	4.565.894
FONLAR	113.057	0	113.057
ÖZKAYNAKLAR	-1.746.612	0	-1.746.612
Kar veya Zarar	-7.305.735	0	-7.305.735
Geçmiş Yıllar Kar ve Zararları	-7.298.417	0	-7.298.417
Dönem Net Kar ve Zararı	-7.318	0	-7.318
NET FAİZ GELİRİ/GİDERİ	-486.538	0	-486.538
FAİZ GELİRLERİ	830.017	0	830.017
FAİZ GİDERLERİ	-1.316.555	0	-1.316.555
NET ÜCRET KOMİSYON GELİRLERİ/GİDERLERİ	71.674	0	71.674
TİCARİ KAR / ZARAR (Net)	91.174	0	91.174
DİĞER FAALİYET GİDERLERİ	-315.324	0	-315.324

*TP: Türk Parası, YP: Yabancı Para

Kaynak: <https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/veri-sorgulama-sistemi/mali-tablolar/71>
Veriler, TBB web sayfasından alınarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

2005 yılı incelendiğinde ise bankanın karlılığı 531.767 Bin TL'dir. Bankanın karlılığında minimal bir artış gözlenmiştir. Performans rasyoları incelendiğinde ise özkaynak karlılığı (ROE), aktif karlılığı (ROA), net faiz marjı (NFM) çok az da olsa bir düşüş gerçekleşmiştir⁷². Özel bir bankanın kamulaştırılması söz konusu olduğundan birleşme sonrası oluşan zarar kabul edilebilir seviyededir.

Tablo 3- 3: Halkbank – Pamukbank birleşmesi sonrası Halkbank'ın performansı

Bin TL

Halkbank+Pamukbank	2003/12		
	TP	YP	Toplam
1. AKTİF	19.222.537	5.080.116	24.302.653
KREDİLER VE ALACAKLAR	2.935.414	457.665	3.393.079
2. PASİF	17.160.938	7.141.715	24.302.653
MEVDUAT	12.615.008	5.771.769	18.386.777
FONLAR	787.120	7.630	794.750
ÖZKAYNAKLAR	821.534	0	821.534
NET DÖNEM KARI/ZARARI	478.567	0	478.567
NET FAİZ GELİRİ/GİDERİ	876.769	0	876.769
FAİZ GELİRLERİ	5.709.329	0	5.709.329
FAİZ GİDERLERİ	-4.832.560	0	-4.832.560
NET ÜCRET KOMİSYON GELİRLERİ/GİDERLERİ	157.789	0	157.789
TİCARİ KAR / ZARAR (Net)	170.478	0	170.478
DİĞER FAALİYET GİDERLERİ	-879.570	0	-879.570

*TP: Türk Parası, YP: Yabancı Para

	2005	2004
Mevduatın Krediye Dönüşüm Oranı	30	22
Ortalama Aktif Karlılığı	2	3
Ortalama Özkaynak Karlılığı	18	20
Net Faiz Marjı	4	6
Sermaye Yeterlilik Oranı	49,64%	58,90%

Kaynak: <https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/veri-sorgulama-sistemi/mali-tablolar/71>
Veriler, TBB web sayfasından alınarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

⁷²Halkbank 2005 Faaliyet Raporu https://www.halkbank.com.tr/yatirimci-iliskileri/images/channels/faaliyet_raporlari_pdf/hb2005_faaliyet_raporu.pdf, s.5; Tablo 4-2 ve 4-3 (20 Mayıs 2018)

2- Yapı Kredi Bankası ve Koçbank Birleşmesi

Ekim 2006'da Koçbank ile birleşmenin tamamlanmasıyla Türk bankacılık sektörünün en büyük birleşmesi gerçekleşmiş ve benzersiz bir perakende banka yaratılmıştır.

Tablo 3- 4: Birleşme Öncesi ve Sonrasında Yapı ve Kredi Bankası'nın Performansı

Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	2007			2006			2005			2004			Bin TL
	TP	YP	Toplam	TP	YP	Toplam	TP	YP	Toplam	TP	YP	Toplam	
1. AKTİF	31.979.306	18.373.603	50.352.909	27.270.034	21.617.254	48.887.288	13.921.239	9.945.161	23.866.400	15.596.173	9.027.835	24.624.008	
KREDİLER VE ALACAKLAR	19.575.498	8.933.383	28.508.881	15.348.542	7.155.604	22.504.146	7.535.338	3.770.933	11.306.271	5.338.009	4.717.966	10.055.975	
2. PASİF	30.033.474	20.319.435	50.352.909	26.338.993	22.548.295	48.887.288	13.540.344	10.326.056	23.866.400	14.835.363	9.788.645	24.624.008	
MEVDUAT	18.864.312	13.302.621	32.166.933	16.166.969	14.960.302	31.127.271	9.272.015	7.604.081	16.876.096	6.242.730	8.050.511	14.293.241	
ÖZKAYNAKLAR	4.860.522	43.227	4.903.749	3.301.297	42.559	3.343.856	1.543.296	134.005	1.677.301	4.559.720	79.938	4.639.658	
Dönem Net Kar ve Zararı	709.185	0	709.185	512.239	0	512.239	-2.996.274	0	-2.996.274	-58.871	0	-58.871	
Teminat Mektupları	5.772.747	5.062.683	10.835.430	5.571.632	5.534.958	11.106.590	3.901.097	3.968.795	7.869.892	3.763.769	3.987.507	7.751.276	
Akreditifler	787	2.009.776	2.010.563	325	2.535.477	2.535.802	0	1.178.128	1.178.128	0	1.323.885	1.323.885	
TÜREV FİNANSAL ARAÇLAR	3.027.114	5.387.201	8.414.315	1.660.958	3.510.996	5.171.954	13.905	168.328	182.233	330.810	1.472.413	1.803.223	
NET DÖNEM KARI/ZARARI	709.185	0	709.185	512.239	0	512.239	-2.996.274	0	-2.996.274	-58.871	0	-58.871	
NET FAİZ GELİRİ/GİDERİ	2.122.718	0	2.122.718	1.759.297	0	1.759.297	1.064.154	0	1.064.154	738.915	0	738.915	
FAİZ GELİRLERİ	6.059.185	0	6.059.185	4.985.648	0	4.985.648	2.782.012	0	2.782.012	2.873.266	0	2.873.266	
FAİZ GİDERLERİ	-3.936.467	0	-3.936.467	-3.226.351	0	-3.226.351	-1.717.858	0	-1.717.858	-2.134.351	0	-2.134.351	
NET ÜCRET KOMİSYON GELİRLERİ/GİDERLERİ	973.785	0	973.785	851.816	0	851.816	506.871	0	506.871	478.657	0	478.657	
DİĞER FAALİYET GİDERLERİ	-2.732.364	0	-2.732.364	-1.998.077	0	-1.998.077	-3.434.083	0	-3.434.083	-1.088.687	0	-1.088.687	

*TP: Türk Parası, YP: Yabancı Para

	2007	2006
Özkaynak Karlılığı (ROE)	22,7	18,5

Koçbank A.Ş.	2005/12			2004/12			Bin TL
	TP	YP	Toplam	TP	YP	Toplam	
1. AKTİF	8.914.260	5.877.681	14.791.941	4.856.976	5.512.345	10.369.321	
KREDİLER VE ALACAKLAR	4.669.673	2.510.573	7.180.246	1.993.621	1.938.022	3.931.643	
2. PASİF	8.274.132	6.517.809	14.791.941	4.373.618	5.995.703	10.369.321	
MEVDUAT	4.627.193	4.907.557	9.534.750	2.643.489	4.422.939	7.066.428	
ÖZKAYNAKLAR	2.724.013	471	2.724.484	726.050	67	726.117	
Dönem Net Kar ve Zararı	238.445	0	238.445	104.740	0	104.740	
Teminat Mektupları	1.246.094	1.321.717	2.567.811	944.941	1.142.550	2.087.491	
Akreditifler	0	860.032	860.032	0	598.461	598.461	
TÜREV FİNANSAL ARAÇLAR	743.661	2.395.146	3.138.807	414.786	784.472	1.199.258	
NET DÖNEM KARI/ZARARI	238.445	0	238.445	104.740	0	104.740	
NET FAİZ GELİRİ/GİDERİ	568.769	0	568.769	550.335	0	550.335	
FAİZ GELİRLERİ	1.282.783	0	1.282.783	1.121.562	0	1.121.562	
FAİZ GİDERLERİ	-714.014	0	-714.014	-571.227	0	-571.227	
NET ÜCRET KOMİSYON GELİRLERİ/GİDERLERİ	217.077	0	217.077	164.550	0	164.550	
DİĞER FAALİYET GİDERLERİ	-443.665	0	-443.665	-367.910	0	-367.910	

*TP: Türk Parası, YP: Yabancı Para

Kaynak: <https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/veri-sorgulama-sistemi/mali-tablolar/71>
Veriler, TBB web sayfasından alınarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tarafların gönüllü olarak birleşmeye karar vermesi sonucu gerçekleşen ve Tablo 3-4 ve 5 incelendiği gibi başarılı olarak değerlendirilebilecek bir birleşme olmuştur:

➤ Koçbank'ın birleşme öncesi 2004 ve 2005 yıllarında gelirleri, karı ve performans parametreleri düzgün bir artış göstermiştir.

Yapı Kredi Bankası aynı dönemde aktifleri yaklaşık aynı kalırken her iki yılda da zarar açıklamıştır.

Bankanın özkaynak karlılığı (ROE) birleşme sonrası 2006'da 18,5⁷³ olan ROE, 2007'de 22,7'ye yükselmiştir (Tablo 3- 4). Türkiye'de banka birleşmelerindeki en büyük kar artışını sağlayan örnektir.

➤ Her iki bankanın birleşme öncesi (2004 ve 2005) ve sonrası (2006 ve 2007) dört önemli parametrelerinin (aktif, mevduat, özkaynak, net kar) karşılaştırılmasında, daha doğru sonuç almak için birleşme öncesi ve sonrası yılların ortalaması alınmıştır:

Tablo 3- 5: Birleşme öncesi ve sonrası iki yılın ortalamalarının karşılaştırılması

	2004	2005	2006	2007	(2004+2005)/2	(2006+2007)/2
Yapı Kredi						
Aktifler	24,624,008	23,866,400	48,887,288	50,352,909	24,245,204	49,620,099
Mevduat	14,293,241	16,876,096	31,127,271	32,166,933	15,584,669	31,647,102
Özkaynak	4,639,658	1,677,301	3,343,856	4,903,749	3,158,480	4,123,803
Net Kar	-58,571	-2,996,274	512,239	709,185	-1,527,423	610,712
Koçbank						
Aktifler	10,369,321	14,791,941			12,580,631	
Mevduat	7,066,428	9,534,750			8,300,589	
Özkaynak	726,117	2,724,484			1,725,301	
Net Kar	104,740	238,445			171,593	

Görüldüğü gibi Yapı ve Kredi Bankası'nın dört parametresi, birleşme sonrası iki yıl içinde çok büyük gelişme göstermiştir.

➤ 2006 yılı sonunda kredilerdeki %22'lik büyük artış dikkat çekmektedir (Tablo 3- 4).

⁷³ Yapı ve Kredi Bankası A.Ş. 31 Aralık 2007

Kamuya Açıklanacak Konsolide Finansal Tablolar, Bunlara İlişkin Açıklama ve Dipnotlar ile Bağımsız Denetim Raporu, 2007 s.11, <https://www.yapikredi.com.tr/yatirimci-iliskileri/finansal-raporlar> (21 Haziran 2018)

3- Denizbank'ın Sberbank ve NBD Bankalarıyla Birleşmeleri

Banka 2012'de Rus Sberbank bünyesine girmiştir. Sberbank, Denizbank'ı Mayıs 2018'de Dubai merkezli Emirates NBD'ye satma konusunda anlaşma yapmıştır. Bloomberg HT 3 Nisan 2019 tarihinde bu satışın 15,48 milyar TL ödemeye 2019 ortasında gerçekleşeceğini duyurmuştur.

Bağımsız Denetimi raporundan alınarak hazırlanan 3- 6, 3- 7 ve 3- 8 numaralı tablolar incelendiğinde Denizbank'ın 2012 ve 2018 satışları öncesi ve sonrasındaki performansı için aşağıdaki çıkarımlarda bulunulabilir:

Tablo 3- 6: Denizbank'ın Özet Tablosu

- 2010 yılından itibaren aktifleri, mevduatı, özkaynakları ve karı yıldan yıla düzenli bir şekilde artmış ve 2018 yılı sonunda rakipleri arasındaki konumunu korumuştur.
- Bankanın 2012 yılındaki birleşmesinde, karı %44, özkaynak karlılığı ve aktif karlılığı ciddi olarak düşmüştür. Banka sonradan durumunu düzeltmiştir.
- Aktif karlılığı (ROA) gerilemiştir ve banka 2018 yılında 5. sıraya düşmüştür.
- Özkaynak karlılığı (ROE) gelişme göstererek bankayı üçüncü sıraya yerleştirmiştir.
- Bankanın NFM oranı rakipleri arasında sekizinci sıraya düşmüştür.
- SYR oranında 2018 itibarıyla sektör içindeki birinci sıradaki konumunu korumuştur.

Tablo 3- 6: Denizbank'ın Mayıs 2018 Birleşmesi Öncesi Özet Tablosu

DENİZBANK	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2011		2012		2013		2014		2015		2016		2017		2018		SİYALAMA
										FARK	FARK %	FARK	FARK %	FARK	FARK %	FARK	FARK %	FARK	FARK %	FARK	FARK %	FARK	FARK %	FARK	FARK %	
AKTİF	27.660	35.983	44.198	59.427	69.474	84.221	103.159	121.048	137.658	8.323	30.1	8.215	22.8	15.229	34.5	10.047	16.9	14.747	21.2	18.938	22.5	17.889	17.3	16.610	13.7	9
TOPLAM KREDİLER	25.678	31.941	39.809	56.583	63.000	74.895	89.398	103.070	119.400	6.263	24.4	7.868	24.6	16.774	42.1	6.417	11.3	11.895	18.9	14.503	19.4	13.672	15.3	16.330	15.8	8
NAKİT KREDİLER	18.203	22.196	27.703	38.257	42.579	50.620	60.876	75.292	87.104	3.993	21.9	5.507	24.8	10.554	38.1	4.322	11.3	8.041	18.9	10.256	20.3	14.415	23.7	11.813	15.7	9
GAYRİ NAKİT KREDİLER	7.474	9.745	12.106	18.326	20.422	24.275	28.522	27.778	32.296	2.270	30.4	2.362	24.2	6.220	51.4	2.095	11.4	3.853	18.9	4.247	17.5	-7.44	-2.6	4.517	16.3	8
YAKIN İZLEME	1.002	1.148	1.611	2.142	3.077	3.825	6.254	9.891	17.640	146	14.5	463	40.4	531	33.0	935	43.6	747	24.3	2.429	63.5	3.638	58.2	7.748	78.3	4
BRÜTTAKİP	922	736	1.172	1.379	1.689	2.682	3.292	3.625	5.909	-187	-20.2	436	59.3	207	17.6	310	22.5	993	58.8	610	22.7	333	10.1	2.284	63.0	9
MENKUL DEĞERLER	4.280	5.193	7.392	6.135	9.822	11.790	11.561	11.999	13.878	913	21.3	2.199	42.3	-1.257	-17.0	3.686	60.1	1.968	20.0	-229	-1.9	438	3.8	1.879	15.7	9
MEVDUAT	15.793	20.066	26.696	35.632	43.101	46.588	63.191	75.246	84.129	4.772	27.1	6.631	33.0	8.936	33.5	7.469	21.0	3.487	8.1	16.603	35.6	12.055	19.1	8.883	11.8	8
MEVDUAT DIŞI KAYNAKLAR	5.863	7.842	7.898	11.191	11.829	19.142	17.301	19.326	18.391	1.979	33.8	56	0.7	3.293	41.7	638	5.7	7.313	61.8	-1.842	-9.6	2.025	11.7	-935	-4.8	9
ÖZKAYNAKLAR	3.141	3.951	5.030	4.915	5.683	8.269	10.562	12.813	15.445	810	25.8	1.078	27.3	-115	-2.3	768	15.6	2.587	45.5	2.292	27.7	2.251	21.3	2.632	20.5	8
NET ÜCRET VE KOMİSYONLAR	283	378	452	589	949	1.040	1.189	1.508	2.095	95	33.5	74	19.5	137	30.4	360	61.2	91	9.6	149	14.3	319	26.8	587	39.0	8
KAR	458	874	813	454	566	763	1.409	1.880	2.183	416	91.0	-61	-7.0	-358	-44.1	112	24.7	196	34.7	647	84.8	471	33.4	303	16.1	8

- Kredi verileri net takip hesaplanmıştır.
- Menkul kıymetler portföyü hesaplanırken ağırlık salınım amaçlı türev finansal varlıklar dahil edilmemiştir.
Kaynak: KAP'n "www.kap.org.tr" sitesinden elde edilen verilerle yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 3- 7: Denizbank'ın Önemli Gelir – Gider Kalemleri

- Tablo incelendiğinde, 8 gelir kaleminden faiz dışı gelir kaleminde iyileşme, diğerlerinde ise mevcut durumu koruma gözlenmiştir.
- 2012 yılı sonrasında bankanın işletme ve personel giderlerinin bir önceki yıla göre yüzdelik artışı giderek düşmüştür.
- 2017 ve 2018'de faiz dışı gelirlerle hizmet gelirlerinde artış gözlenmiştir.
- Net faiz gelirlerinde yıllar içinde artış gözlemlenmektedir. Bankanın karlılığını etkileyen önemli kalemlerden birisidir; fakat sektör içerisindeki sıralamada yeri aynı kalmıştır.

Tablo 3- 7: Denizbank'ın 2010 - 2018 Yılları Arasındaki Önemli Gelir- Gider Kalemleri

DENİZBANK	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2018		SIRALAMA 2017-2018
										FARK	FARK %	
										FARK	FARK %	
FAİZ GELİRLERİ	2.465	3.071	4.055	4.515	5.744	6.885	8.338	10.592	14.657			9 ↗ 9
KREDİLERDEN ALINAN FAİZLER	1.968	2.500	3.315	3.821	4.825	5.791	7.214	9.449	12.437			9 ↗ 9
MENKUL DEĞERLERDEN ALINAN FAİZLER	435	516	690	643	755	923	986	1.089	1.728			9 ↗ 9
FAİZ GİDERLERİ	878	1.380	1.953	2.007	2.838	3.651	4.285	5.733	9.659			8 ↗ 8
MEVDUATA VERİLEN FAİZLER	730	1.123	1.641	1.605	2.132	2.692	3.213	4.563	7.895			8 ↗ 8
NET FAİZ GELİRİ	1.586	1.681	2.143	2.509	2.905	3.154	4.053	4.858	4.998			9 ↗ 9
FAİZ DIŞI GELİRLER	529	771	1.131	1.143	1.121	1.122	1.540	1.646	2.754			8 ↗ 7
BANKACILIK HİZMET GELİRLERİ	335	469	611	737	1.136	1.247	1.415	1.786	2.713			8 ↗ 7
İŞLETME GİDERLERİ	960	1.224	1.378	1.824	2.200	2.389	2.599	2.843	3.175			9 ↗ 9
PERSONEL GİDERLERİ	460	599	649	820	1.010	1.097	1.185	1.263	1.350			8 ↗ 9

Kaynak: KAP'ın "www.kap.org.tr" sitesinden elde edilen verilerle yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 3- 8: Denizbank'ın Rasyoları

- Bankanın aktif karlılığı, özkaynak karlılığı birleşme sonrası 2013 yılında ciddi oranda gerilemiştir. Sonraki yıllarda ise artış göstermiştir.
- Özkaynak çarpanı ise 2013 yılında artmıştır.
- Net faiz marjında ufak bir gerileme görülmüştür.
- Maliyet Gelir Rasyosu yıllar içinde ortalama %47-60 arasında dalgalanmıştır. Sektörde 3. sırada yer almaktadır.
- FDGGKO oranı yıllar içinde aynı seviyelerde gerçekleşti ve 2018'de sektörde 2. sırada yer almaktadır.
- 2013 yılında birleşme sonrasında işletme giderleri %32 artmıştır.
- Yıllar içinde NPL oranı düşürüldü. Yakın İzleme Oranı ise sürekli kötüye gitmiştir.
- Bankanın SYR oranı 12-19 değerleri arasında kaldı, rakipleri arasında 2018 yılında ilk sırada yer aldı.
- TIER 1 oranı 2014 yılı sonrası yükselen trend içeresindedir.
- Likidite karşılama oranı yükselen trend içeresindedir.

Banka 2012 ve 2018 birleşmelerinde pazar içindeki konumunu korumuştur. Sberbank'ın Türkiye pazarından çıkmasında bankanın ticari performansından ziyade, Rusya'nın ABD ve AB'den gördüğü ticari ambargoların etkisi görülmektedir. Yoksa 2012'ye göre bankanın mali duruşu kuvvetlenmiştir.

Tablo 3- 8: Denizbank'ın Rasyoları

Milyon TL

DENİZBANK	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	SIRALAMA	
										2017 - 2018	2017 - 2018
AKTİF KARLILIĞI (%)	1.9	2.75	2.03	0.88	0.88	0.99	1.50	1.68	1.69	FARK	4 ↓ 5
ÖZKAYNAK KARLILIĞI (%)	15.86	24.65	18.10	9.13	10.69	10.93	14.97	16.08	15.45	FARK	5 ↑ 3
ÖZKAYNAK ÇARPANI	8.81	9.11	8.79	12.09	12.23	10.18	9.77	9.45	8.91	FARK	6 ↓ 7
NET FAİZ MARGİ (%)	7.42	6.28	6.52	6.06	5.69	5.16	5.56	5.64	4.99	FARK	3 ↓ 8
MALİYET GELİR RASYOSU (%)	47.68	53.70	49.65	54.38	60.00	60.29	49.11	47.36	46.41	FARK	3 ↓ 3
FDGGKO (%)	96.85	97.55	96.90	97.42	98.95	99.29	99.17	99.30	99.72	FARK	2 ↓ 2
RİSK MALİYETİ (%)	2.24	1.43	1.72	1.87	1.78	2.03	2.09	2.00	2.21	FARK	1 ↓ 2
NPL (%)	4.82	3.21	4.06	3.48	3.81	5.03	5.13	4.59	6.35	FARK	2 ↓ 1
KREDİ / MEVDUAT (%)	115.26	110.62	103.77	107.37	98.79	108.66	96.34	100.06	103.54	FARK	10 ↓ 6
SYR (%)	16.43	15.65	14.62	12.83	14.09	16.07	17.52	19.50	19.49	FARK	1 ↓ 1
TIER 1 (%)	12.8	12.09	11.52	8.83	8.38	10.46	11.68	13.63	13.57	FARK	5 ↓ 6
FINANSAL KALDIRAÇ ORANI (%)						5.98	6.61	6.76	7.15	FARK	
YAKIN İZLEME ORANI	5.51	5.17	5.82	5.60	7.23	7.56	10.27	13.14	20.25	FARK	1 ↓ 1
LİKİDİTE KARŞILAMA ORANI TP+YP (%)						88.20	102.70	117.30	142.00	FARK	6 ↓ 4

Kaynak: KAP'ın "www.kap.org.tr" sitesinden elde edilen verilerle yazar tarafından oluşturulmuştur.

4- **Garanti Bankası:** 1946 yılında 103 ortakla kurulan bankanın ortak sayısı zamanla düştü, Koç ve Sabancı Holding bankanın büyük ortakları oldu. 1983 yılında Koç ve Sabancı grupları hisselerini Doğuş grubuna devrettiler. Banka, 2001 yılında Körfezbank ve Osmanlı Bankası'nı satın almıştır.

- İlk yabancı ortaklık %25,5'luk oranla 22 Aralık 2005 yılında General Electric (GE) firmasıyla yapılmıştır.
- GE grubu, 2011 küresel krizi nedeniyle finans sektöründen çıkarak hisselerini İspanyol bankası BBVA'ya devretmiştir. BBVA, 2015 yılında bankanın %14,89, 2017 yılında %9,95'lik hisselerini alarak %49,85'lik payla bankanın hakim ortağı olmuştur. Garanti'nin %50,06'lık hissesi borsada işlem görmektedir.
- Banka hisselerinin sık el değiştirmesi bankanın performansını kötü etkilememiş, her zaman güçlü özel bankalar arasındaki konumunu korumuştur. BBVA ortaklığının performansa etkisini değerlendirmek için bankanın 2012, 2015, 2016, 2017 ve 2018 performansları incelendi.

Bağımsız denetim raporu verileri aşağıdaki tablolarda (Tablo 3- 9, 3- 10, 3- 11)

özetlenmiştir:

Tablo 3- 9: Garanti Bankası Özet Tablosu

- 2012-2014 dönemi (2011 hisse satışı sonrası)
Aktifleri, mevduatı, özkaynakları, kredileri yıldan yıla düzenli bir şekilde artarak, bankanın rakipleri arasındaki yerini korumuştur. Kar 2012 yılında aynı kalmıştır, 2013 ve 2014 yılında yükselmeye devam etmiştir.
- 2015- 2017 Dönemi (2014 hisse satışı sonrası)
Özellikle 2015 yılında aktifleri, mevduatı, özkaynakları, kredileri büyük bir ivmeyle yükselmiştir. 2016 yılında kar bir önceki yıla göre %48 artmıştır. 2017 yılında ise %25 artış görülmektedir.
- 2018 yılı (2017 hisse satışı sonrası)
Aktifler, mevduat, özkaynak, kredilerde artış yaşanmıştır. Ancak artış ivmesinde düşüş görülmektedir. Kar %4,6 artarken brüt takip %110 artmıştır.

Yukarıda iki maddede açıklanan hususlar 2018 yılında yaşanan ekonomik daralmayla paralel olarak açıklanabilir.

Tablo 3- 9: Garanti Bankası'nın Özet Tablosu

GARANTİ BANKASI	Milyon												SIRALAMA														
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2017		2018																
									FARK	FARK %	FARK	FARK %															
AKTİF	146,642	160,192	196,896	219,604	254,343	284,155	325,232	399,477	22,679	18.3	13,550	9.2	36,704	22.9	22,707	11.5	34,739	15.8	29,813	11.7	41,077	14.5	34,245	10.5	3	↓	4
TOPLAM KREDİLER	104,554	114,098	151,330	170,173	206,396	239,816	263,182	289,089	24,389	30.4	9,544	9.1	37,232	32.6	18,942	12.5	36,223	21.3	33,420	16.2	23,366	9.7	25,906	9.8	4	↓	5
NAKİT KREDİLER	83,533	91,422	118,189	133,431	158,304	185,043	208,631	223,286	19,057	29.6	7,889	9.4	26,768	29.3	15,241	12.9	24,873	18.6	26,739	16.9	23,588	12.7	14,655	7.0	3	↓	4
GAYRİ NAKİT KREDİLER	21,021	22,677	33,141	36,742	48,093	54,773	54,551	65,803	5,332	34.0	1,655	7.9	10,464	46.1	3,601	10.9	11,351	30.9	6,681	13.9	-222	-0.4	11,252	20.6	5	↓	5
YAKIN İZLEME	2,016	2,426	3,185	4,193	7,806	9,267	16,593	36,119	159	8.6	410	20.3	759	31.3	1,008	31.6	3,613	86.2	1,461	18.7	7,325	79.0	19,526	117.7	1	↓	1
BRÜT TAKİP	1,532	2,114	2,538	3,301	4,404	5,273	5,408	11,407	-407	-21.0	582	38.0	424	20.1	762	30.0	1,103	33.4	869	19.7	135	2.6	5,999	110.9	4	↓	2
MENKUL DEĞERLER	34,592	37,872	36,269	41,659	42,641	43,668	48,466	49,264	-4,226	-10.9	3,280	9.5	-1,602	-4.2	5,390	14.9	981	2.4	1,028	2.4	4,798	11.0	798	1.6	5	↓	5
MEVDUAT	84,543	87,482	106,474	120,308	140,899	161,232	181,116	218,058	11,884	16.4	2,940	3.5	18,991	21.7	13,834	13.0	20,591	17.1	20,332	14.4	19,884	12.3	36,942	20.4	5	↓	4
MEVDUAT DIŞI KAYNAKLAR	35,183	41,039	54,443	57,062	62,705	66,493	76,761	64,279	7,295	26.2	5,857	16.6	13,403	32.7	2,619	4.8	5,643	9.9	3,788	6.0	10,268	15.4	-12,481	-16.3	3	↓	6
ÖZKAYNAKLAR	17,577	21,309	23,116	26,686	30,981	35,539	41,331	46,688	1,102	6.7	3,732	21.2	1,807	8.5	3,570	15.4	4,295	16.1	4,558	14.7	5,792	16.3	5,357	13.0	3	↓	3
NET ÜCRET VE KOMİSYONLAR	2,008	2,008	2,615	2,949	2,923	3,152	3,680	4,870	192	10.6	0	0.0	608	30.3	334	12.8	-26	-0.9	229	7.8	528	16.8	1,190	32.3	1	↓	1
KAR	3,071	3,070	3,230	3,684	3,407	5,071	6,344	6,638	-75	-2.4	-0	-0.0	160	5.2	454	14.0	-277	-7.5	1,664	48.8	1,273	25.1	294	4.6	2	↓	3

- Kredi verileri net takip hariç hesaplanmıştır.

- Menkul kıymetler portföyü hesaplanırken alım satım amaçlı üyev finansal varlıklar dahil edilmemiştir.

- KAP'n "www.kap.org.tr" sitesinden elde edilen verilerle yazıcı tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 3- 10: Garanti Bankası Önemli Gelir – Gider Kalemleri

- 2012-2014 dönemi (2011 hisse satışı sonrası)
Personel ve işletme giderleri enflasyonun üzerinde bir artışla yükselmiştir. Net faiz geliri büyük bir ivmeyle yükselmiştir.
- 2015-2017 dönemi (2014 hisse satışı sonrası)
2016 yılında faiz dışı gelirler %28,7 artmıştır. Bankanın rakipleri arasındaki konumunda az da olsa bir iyileşme görülmektedir. 2016 ve 2017 yıllarında işletme giderleri çok düşük bir oranda artmıştır. Net faiz gelirlerinde ve net ücret komisyon gelirlerinde yıldan yıla yüzdelerlik artış gözlemlenmektedir. Bu kalemlerin banka karlılığına direkt etkisi bulunmaktadır.
- 2018 yılı (2017 hisse satışı sonrası)
Net faiz geliri %32 artmıştır. Personel ve işletme giderleri enflasyonun altında bir oranla yükselmiştir. Faiz dışı gelirler ise rekor seviyede %95 artmıştır.

Tablo 3- 10: Garanti Bankası'nın Belli Başlı Gelir - Gider Kalemleri

GARANTİ BANKASI	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	SIRALAMA 2017 - 2018
FAİZ GELİRLERİ	10,484	12,670	12,741	15,086	17,420	20,915	26,608	38,714	3
KREDİLERDEN ALINAN FAİZLER	6,593	8,441	9,071	11,111	13,648	16,783	21,094	29,200	3
MENKUL DEĞERLERDEN ALINAN FAİZLER	3,542	3,880	3,408	3,688	3,458	3,577	4,732	8,214	3
FAİZ GİDERLERİ	5,795	6,952	6,386	7,643	8,179	9,818	12,139	19,603	7
MEVDUATA VERİLEN FAİZLER	3,957	4,946	4,469	5,106	5,686	6,883	8,376	14,697	4
NET FAİZ GELİRİ	4,689	5,719	6,356	7,443	9,241	11,097	14,468	19,110	2
FAİZ DIŞI GELİRLER	3,627	3,408	3,659	4,074	3,669	4,722	3,950	7,695	4
BANKACILIK HİZMET GELİRLERİ	2,220	2,330	2,936	3,485	3,544	3,821	4,474	6,081	1
İŞLETME GİDERLERİ	3,206	3,541	4,206	4,713	5,883	6,119	6,518	7,475	2
PERSONEL GİDERLERİ	1,248	1,501	1,666	1,928	2,215	2,466	2,716	3,016	2

Kaynak: KAP'ın "www.kap.org.tr" sitesinden elde edilen verilerle yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 3- 11: Garanti Bankası Rasyoları

➤ 2012-2014 dönemi (2011 hisse satışı sonrası)

Aktif karlılığı, özkaynak karlılığında düşüş gerçekleşmiştir. Net faiz marjı aynı seviyededir. Maliyet gelir rasyosunda ufak bir artış söz konusudur.

➤ 2015-2017 dönemi (2014 hisse satışı sonrası)

Kasım 2014 satışından bir yıl sonra 2015 yılı sonunda bankanın aktif ve özkaynak karlılığında hafif bir düşüş; maliyet gelir rasyosunda (Tablo 3-10) artış yaşanmıştır. İşletme giderleri ise %25 artmıştır. Bu göstergelere bakıldığında hisse alımını izleyen 2015 yılında bankanın performansının negatif yönde ilerlediği görülmektedir.

2016 yılında ise bir önceki yıla göre kar, aktif ve özkaynak karlılıklarında büyük artış gerçekleşmiştir. Maliyet gelir rasyosu ise %41,28'e kadar düşmüştür. Faiz dışı gelirler de %28,7 artmıştır. İşletme giderleri ise sadece %4 artmıştır. 2016 yılı değerlendirildiğinde bankanın performansının çok yüksek olduğu görülmektedir.

Aktif karlılığı (ROA) ilk sırada olan banka bu konumunu korudu. 2016 ve 2017 yıllarında özkaynak karlılığı (ROE) iyileşmiştir. Bankanın NFM oranı ciddi oranda yükselmiştir. Karlılığa pozitif etkisi bulunmaktadır. SYR oranı yükselmiştir.

➤ 2018 yılı (2017 hisse satışı sonrası)

Aktif karlılığında sektörde ilk sırada yer almıştır. Özkaynak çarpanında negatif bir konumdadır. Net faiz marjında sektörde 4. sıradan 2.sıraya yükselmiştir. Maliyet Gelir Rasyosu düşüş göstermiştir. NPL ve yakın izleme oranında ciddi bir artış görülmektedir. SYR oranı ise yıllar içinde ortalamadan az sapma göstermiş ve bankanın rakipleri arasındaki güçlü konumunu sürdürmüştür. TIER 1 oranında da ilk sıradaki yerini korumuştur. Likidite karşılama oranında ufak bir artış görülmektedir.

Sonuç olarak, Garanti Bankası'nın satış sonrası göstergelerinin olumlu yönde etkilendiği söylenebilir. Banka sektör içindeki yerini korumuş, aktif karlılıkta birinci sıradaki konumunu sağlamlaştırmıştır. Aktif karlılığı (ROA) ilk sırada olan banka bu konumunu korudu. Bankanın 2017 yılındaki karı bir önceki yıla göre %11 artmıştır.

Tablo 3- 11: Garanti Bankası Rasyoları

GARANTİ BANKASI	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2011		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	SIRALAMA	
									FARK	FARK	FARK	FARK	FARK	FARK	FARK	FARK	FARK	2017 - 2018	
AKTİF KARLILIĞI (%)	2.27	2.00	1.81	1.77	1.44	1.88	2.08	1.94	-0.47	-0.27	-0.19	-0.04	-0.33	0.45	0.20	-0.14	1	1	1
ÖZKAYNAK KARLILIĞI (%)	18.03	15.79	14.54	14.79	11.81	15.25	16.51	15.08	-3.08	-2.24	-1.25	0.25	-2.98	3.43	1.26	-1.42	4	5	5
ÖZKAYNAK ÇARPANI	8.34	7.52	8.52	8.23	8.21	8.00	7.87	7.70	0.82	-0.83	1.00	-0.29	-0.02	-0.21	-0.13	-0.17	9	9	9
NET FAİZ MARJI (%)	3.83	4.23	4.20	4.26	4.64	4.87	5.62	6.69	-0.77	0.40	-0.03	0.06	0.38	0.22	0.75	1.07	4	2	2
MALİYET GELİR RASYOSU (%)	40.43	40.98	44.57	43.90	49.01	41.28	37.86	29.84	0.27	0.56	3.58	-0.67	5.11	-7.73	-3.42	-8.02	7	9	9
FDGGKO (%)	99.51	98.21	97.69	94.87	96.36	96.60	92.58	96.02	0.12	-1.30	-0.52	-2.81	1.49	0.24	-4.03	3.44	7	6	6
RİSK MALİYETİ (%)	0.42	0.87	0.81	0.92	1.06	1.37	0.81	2.03	-0.26	0.45	-0.06	0.11	0.14	0.31	-0.56	1.22	8	4	4
NPL (%)	1.80	2.26	2.10	2.41	2.71	2.77	2.53	4.86	-1.12	0.46	-0.16	0.31	0.29	0.06	-0.24	2.33	7	4	4
KREDİ / MEVDUAT (%)	98.81	104.50	111.00	110.91	112.35	114.77	115.19	102.40	10.07	5.70	6.50	-0.10	1.44	2.42	0.42	-12.79	4	7	7
SVR (%)	16.89	18.09	14.42	15.23	15.03	16.21	18.69	18.31	-2.73	1.20	-3.67	0.81	-0.19	1.18	2.49	-0.38	2	2	2
TIER 1 (%)	15.00	16.45	13.17	14.17	14.08	15.13	16.44	15.84	-1.94	1.45	-3.28	1.00	-0.09	1.05	1.31	-0.60	1	1	1
FİNANSAL KALDIRAÇ ORANI (%)					8.42	8.83	9.07	8.76						0.41	0.24	-0.31	1	2	2
YAKIN İZLEME ORANI	2.41	2.65	2.70	3.14	4.93	5.01	7.95	16.18	-0.47	0.24	0.04	0.45	1.79	0.08	2.94	8.22	2	2	2
LİKİDİTE KARŞILAMA ORANI TP+YP (%)					115.74	113.06	147.61	152.39	-	-				-2.68	34.55	4.78	2	3	3

Kaynak: KAP'ın "www.kap.org.tr" sitesinden elde edilen verilerle yazar tarafından oluşturulmuştur.

5- Finansbank birleşmeleri:

Finansbank 1987’de kuruldu, kuruluşundan itibaren istikrarlı bir büyüme göstermiş, bu performansı Ağustos 2006’da çoğunluk hissesi Yunan National Bank of Greece (NBG)’ye satıldıktan sonra da sürmüştür. Bankanın sitesinden erişilen 2008 Faaliyet Raporu’na⁷⁴ göre birleşmeden iki yıl sonra bankanın mali durumu 2008 dünyayı sarsan ekonomik krizine rağmen ilerleme kaydetmiştir:

- Kredi kart ciro⁷⁵, piyasadaki toplam POS sayısı⁷⁶, personel ve şube sayısı⁷⁷, ATM sayısı⁷⁸ artmıştır.

	Bin TL
➤ Toplam aktifler	26.572.978TL (%27 artış) ⁷⁹
Özkaynaklar	2.839.819TL (%8 artış)
Net dönem karı	362.648TL
SYR	%16,05

2006 birleşmesi 2008 krizine rağmen bankanın karlılığını olumlu yönde etkilemiştir.

Banka, Haziran 2016 yılında ise Qatar National Bank (QNB) tarafından satın alınmıştır. Ekim 2016 itibariyle bankanın yeni ismi QNB Finansbank olmuştur. Büyümenin istikrarlı bir şekilde devam ettiği Bağımsız Denetim raporu verilerinde görülmektedir (Tablo 3- 11, 3- 12 ve 3- 13).

Tablo 3- 12: Finansbank Özet Tablosu

- 2013 yılından itibaren yıldan yıla aktifleri, mevduatı, özkaynakları ve karı düzenli bir şekilde artarak, bankanın rakipleri arasındaki yerini korumuştur.

⁷⁴ Finansbank 2008 Faaliyet Raporu, 2008 <https://www.qnbfinansbank.com/medium/document-file-1857.vsf> (22 Haziran 2018)

⁷⁵ Finansbank 2008 Faaliyet Raporu, 2008 s.7 <https://www.qnbfinansbank.com/medium/document-file-1857.vsf>, (22 Haziran 2018)

⁷⁶ Finansbank 2008 Faaliyet Raporu, 2008 s.8 <https://www.qnbfinansbank.com/medium/document-file-1857.vsf>, (22 Haziran 2018)

⁷⁷ Finansbank 2008 Faaliyet Raporu, 2008 s.14,15 <https://www.qnbfinansbank.com/medium/document-file-1857.vsf>, (22 Haziran 2018)

⁷⁸ Finansbank 2008 Faaliyet Raporu, 2008 s.22 <https://www.qnbfinansbank.com/medium/document-file-1857.vsf>, (22 Haziran 2018)

⁷⁹ Finansbank 2008 Faaliyet Raporu, 2008 s.29 <https://www.qnbfinansbank.com/medium/document-file-1857.vsf>, (22 Haziran 2018)

- Aktif karlılığı (ROA) artarak bankanın yerini 7.likten 4.lüğe taşımıştır. Bankanın 2017 yılındaki karı bir önceki yıla göre %33 artmıştır. 2018-2017 yılları arasında ise kar %50 artmıştır.
- Özkaynak karlılığı (ROE) büyük oranda artarak bankayı 7.likten 1.liğe taşımıştır.
- Bankanın NFM oranı aynı seviyelerde devam ederek 2018'de rakipleri arasında 1. sıraya yerleşmiştir.
- SYR oranı ise sektör içindeki konumunda 8. kalmıştır.



Tablo 3- 12: Finansbank Özet Tablosu

FİNANSBANK		Milyon TL																			
		2013	2014	2015	2016	2013		2014		2015		2016		2017		2018		SIRALAMA 2017 - 2018			
						FARK	FARK %	FARK	FARK %	FARK	FARK %	FARK	FARK %	FARK	FARK %	FARK	FARK %		FARK	FARK %	
AKTİF		66.010	75.206	85.727	101.503	125.857	157.416	11.608	21.3	9.197	13.9	10.521	14.0	15.776	18.4	24.354	24.0	31.559	25.1	8	📈 8
TOPLAM KREDİLER		49.334	58.838	66.958	75.471	101.187	118.984	6.911	16.3	9.505	19.3	8.119	13.8	8.513	12.7	25.716	34.1	17.797	17.6	9	📈 9
NAKİT KREDİLER		42.216	49.678	56.482	62.287	81.872	95.295	6.153	17.1	7.462	17.7	6.804	13.7	5.805	10.3	19.585	31.4	13.423	16.4	8	📈 8
GAYRİ NAKİT KREDİLER		7.118	9.160	10.476	13.184	19.315	23.689	758	11.9	2.042	28.7	1.315	14.4	2.708	25.9	6.131	46.5	4.374	22.6	10	📈 9
YAKIN İZLEME		2.330	2.743	3.181	4.170	4.285	9.917	214	10.1	413	17.7	438	16.0	989	31.1	115	2.8	5.632	131.4	9	📉 10
BRÜT TAKİP		2.966	2.731	3.798	3.841	4.330	6.155	453	18.0	-234	-7.9	1.066	39.0	43	1.1	489	12.7	1.825	42.2	8	📈 8
MENKUL DEĞERLER		8.917	9.263	9.245	12.973	15.553	21.405	1.255	16.4	347	3.9	-19	-0.2	3,728	40.3	2,581	19.9	5,851	37.6	8	📈 8
MEVDUAT		38,322	42,075	48,566	53,939	67,641	87,090	5,400	16.4	3,753	9.8	6,491	15.4	5,373	11.1	13,703	25.4	19,449	28.8	9	📈 8
MEVDUAT DIŞI KAYNAKLAR		11,009	14,419	14,616	21,585	30,677	31,786	2,665	31.9	3,410	31.0	197	1.4	6,969	47.7	9,092	42.1	1,108	3.6	8	📈 8
ÖZKAYNAKLAR		7,648	8,574	9,024	10,126	12,155	14,572	323	4.4	926	12.1	450	5.2	1,103	12.2	2,029	20.0	2,417	19.9	9	📈 9
NET ÜCRET VE KOMİSYONLAR		1,032	1,334	1,314	1,363	1,686	2,140	3	0.3	302	29.3	-20	-1.5	49	3.7	323	23.7	454	26.9	7	📈 7
KAR		734	877	706	1,203	1,603	2,410	-168	-18.6	143	19.5	-172	-19.6	498	70.5	400	33.2	806	50.3	9	📈 8

- Kredi verileri net takip hesaplanmıştır.

- Menkul kıymetler portföyü hesaplanırken alım satım amaçlı türev finansal varlıklar dahil edilmemiştir.

- Kaynak: KAP'in "www.kap.org.tr" sitesinden elde edilen verilere yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 3- 13: Finansbank Önemli Gelir – Gider Kalemleri

- Tablo incelendiğinde, 8 gelir kalemi yıllar içinde düzenli bir seviyede gelişmekle beraber bankanın rakip bankalar içindeki konumunu (8-9. sıra) değiştirmemiştir.
- Bankanın gider kalemlerinde, tasarruf sağlandığı gözlemlenmiştir, ancak bankalar arasındaki konumu fazla değişmemiştir.



Tablo 3- 14: Finansbank Rasyoları:

- Bankanın aktif karlılık ve özkaynak karlılık oranları önemli oranda gelişmiştir.
- Net faiz marjı rakipleri arasında en iyi olan banka konumunu devam ettirmiştir (1.lik).
- FDGGKO oranı eski seviyesinde devam etmekle birlikte, risk düşüşü gerçekleşmiştir.
- Yıllar içindeki NPL oranı düşürüldü. 2017 yılında ise BDDK ortalaması olan %5,3'ün altındadır. Yakın İzleme Oranı'nda ise negatif yönde ilerleme söz konusudur.
- SYR oranı ise yıllar içinde ortalamadan az sapma göstermiş ve bankanın rakipleri arasındaki konumu aynı kalmıştır.
- TIER 1 oranında iyileşme sağlanamamıştır.
- Likidite karşılama oranı yüksek bir iyileşme göstermiştir. Bankanın rakipleri arasındaki konumu 8.likten, 7.liğe çıkmıştır.

Tablo 3-14: Finansbank Rasyoları

FİNANSBANK	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2017	2018	SIRALAMA
							FARK	FARK	FARK	FARK	FARK	FARK	FARK	FARK	2017 - 2018
AKTİF KARLILIĞI (%)	1.22	1.24	0.88	1.29	1.41	1.70	-0.57	0.02	-0.37	0.41	0.12	0.29	0.12	0.29	7
ÖZKAYNAK KARLILIĞI (%)	9.81	10.82	8.02	12.57	14.39	18.03	-4.05	1.01	-2.80	4.55	1.82	3.64	1.82	3.64	7
ÖZKAYNAK ÇARPANI	8.63	8.77	9.50	10.02	10.35	10.80	1.20	0.14	0.73	0.52	0.33	0.45	0.33	0.45	3
NET FAİZ MARJİ (%)	6.46	5.52	6.23	6.23	6.37	7.01	-0.25	-0.94	0.71	0.01	0.14	0.64	0.01	0.14	1
MALİYET GELİR RASYOSU (%)	53.35	51.38	57.66	50.01	47.59	39.49	7.51	-1.97	6.28	-7.65	-2.42	-8.10	-7.65	-2.42	2
FDGGKO (%)	88.17	92.28	90.91	85.67	82.68	87.12	1.77	4.11	-1.37	-5.25	-2.99	4.44	-5.25	-2.99	10
RISK MALİYETİ (%)	2.21	1.87	1.66	2.29	1.45	1.52	0.13	-0.34	-0.21	0.63	-0.84	0.07	-0.84	0.07	3
NPL (%)	6.56	5.21	6.30	5.81	5.02	6.07	0.05	-1.35	1.09	-0.49	-0.79	1.04	-0.79	1.04	1
KREDİ / MEVDUAT (%)	110.16	118.07	116.30	115.48	121.04	109.42	0.62	7.91	-1.77	-0.82	5.56	-11.62	-0.82	-11.62	1
SYR (%)	16.95	16.98	15.40	14.53	14.99	15.42	-1.97	0.03	-1.58	-0.88	0.46	0.43	-0.88	0.43	8
TIER 1 (%)	12.60	12.97	12.00	12.60	12.25	11.66	-1.32	0.36	-0.97	0.61	-0.35	-0.59	-0.35	-0.59	9
FİNANSAL KALDIRAÇ ORANI (%)			6.51	6.24	6.22	6.22				-0.27	-0.02	0.00	-0.27	-0.02	9
YAKIN İZLEME ORANI	5.52	5.52	5.63	6.69	5.23	10.41	-0.35	0.00	0.11	1.06	-1.46	5.17	-1.46	5.17	4
LIKİDİTE KARŞILAMA ORANI TP+YP (%)			88.53	86.19	102.72	117.49				-2.34	16.53	14.77	-2.34	14.77	8

*- Kaynak: KAP'ın "www.kap.org.tr" sitesinden elde edilen verilerle yazar tarafından oluşturulmuştur.

6- Türk Ekonomi Bankası (TEB, 1927) BNP Paribas, Fortis Birleşmeleri

10 Şubat 2006 tarihinde dünyanın büyük bankalarından BNP Paribas (Fransız) ortaklık kurmuştur. TEB, 16.02.2011 tarihinde Fortis Bank Türkiye'yi bünyesine katmıştır.

Bankanın 2010 yılından itibaren erişilebilen verileri Tablo 3- 14, 15, 16'da özetlenmiştir.

Tablo 3- 15: TEB Özet Tablosu:

- 2010 yılından itibaren aktifleri, mevduatı, özkaynakları ve karı düzenli bir şekilde artış göstermiştir. İlk 10 banka arasındaki 10.culuk sırasını korumuştur.
- Aktif karlılığının (ROA) 9 yıllık ortalaması 1,16 olup, birleşmenin olduğu 2011 yılındaki düşüşten (0,6) sonra 1,1 – 1,56 değerleri arasında, olumlu yönde seyretmiştir.
- Özkaynak karlılığı (ROE), 2011 birleşme yılı dışında düzenli olarak bir artış göstermiş, sektör içindeki yerini 10.culuktan, 7.ciliğe taşımıştır.
- Bankanın NFM oranı diğer büyük bankalar arasında iyi bir değerdedi ve geçen yıllar içinde bu konumunu korumuştur.
- SYR oranı ise sektör içindeki konumunda (5.) kalmıştır.

Tablo 3-15: TEB Özet Tablosu

Allyon TL

TEB	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	SIRALAMA 2017 - 2018
AKTİF	31,164	38,092	43,532	53,409	62,992	71,960	79,727	85,758	96,997	
TOPLAM KREDİLER	26,162	33,506	39,731	49,137	56,852	67,308	73,326	83,169	86,744	10 ↗ 10
NAKİT KREDİLER	19,751	25,444	29,428	37,795	44,991	52,810	55,806	62,587	64,074	10 ↗ 10
ĞAYRİ NAKİT KREDİLER	6,411	8,063	10,303	11,342	11,861	14,499	17,520	20,582	22,671	10 ↗ 10
YAKINI İZLEME	483	1,117	1,112	1,561	1,819	2,304	3,097	2,856	10,188	10 ↗ 9
BRÜT TAKİP	754	726	643	868	1,120	1,233	1,772	1,947	2,775	10 ↗ 10
MENKUL DEĞERLER	5,614	5,582	4,708	5,205	4,718	4,674	4,668	5,558	6,700	10 ↗ 10
MEVDUAT	18,265	22,887	28,727	34,288	39,439	44,396	49,833	55,577	64,217	10 ↗ 10
MEVDUAT DIŞI KAYNAKLAR	6,713	7,933	5,714	8,566	11,810	14,250	15,036	14,162	12,355	10 ↗ 10
ÖZKAYNAKLAR	3,738	4,213	4,806	5,286	5,903	6,962	7,799	9,020	9,739	10 ↗ 10
NET ÜCRETİVE KOMİSYONLAR	567	336	537	648	881	1,017	978	1,060	1,270	10 ↗ 10
KAR	323	207	486	535	623	882	942	1,069	1,002	10 ↗ 10

- Kredi verileri net takip hariç hesaplanmıştır.

- Menkul kıymetler portföyü hesaplanırken alım satım amaçlı türev finansal varlıklar dahil edilmiştir.

- Kaynak: KAPm "www.kap.org.tr" sitesinden elde edilen verilerle yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 3- 16: TEB Önemli Gelir – Gider Kalemleri

- Tablo incelendiğinde, 8 gelir kaleminin yıllar içinde düzenli bir seviyede gelişmekle beraber bankanın rakip bankalar içindeki konumunu değiştirmemiştir.
- Bankanın gider kalemlerinde, tasarruf sağlandığı gözlemlenmiştir. Ancak bankalar arasındaki konumu değişmemiştir.



Tablo 3- 16: TEB Önemli Gelir- Gider Kalemleri

TEB	2010-2018												2019-2024												SIRALAMA		
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019		2020		2021		2022		2023		2024		2017 - 2018					
										FARK	FARK %	FARK	FARK %	FARK	FARK %	FARK	FARK %	FARK	FARK %	FARK	FARK %						
FAİZ GELİRLERİ	2,675	2,912	3,938	4,018	5,202	6,219	7,208	7,916	11,269	238	8.9	1,006	35.2	79	2.0	1,185	29.5	1,017	19.6	989	15.9	708	9.8	3,352	42.3	10	👉 10
KREDİLERDEN ALINAN FAİZLER	2,136	2,446	3,470	3,638	4,706	5,719	6,631	7,119	9,694	310	14.5	1,024	41.9	167	4.8	1,068	29.4	1,013	21.5	912	16.0	488	7.4	2,575	36.2	10	👉 10
MENKUL DEĞERLERDEN ALINAN FAİZLER	483	454	402	361	422	390	468	557	1,112	-29	-5.9	-53	-11.6	-41	-10.1	61	16.9	-32	-7.6	78	20.1	89	19.0	554	99.4	10	👉 10
FAİZ GİDERLERİ	1,282	1,537	2,094	2,045	2,638	3,145	3,771	4,009	7,062	255	19.9	556	36.2	-48	-2.3	593	29.0	507	19.2	626	19.9	238	6.3	3,054	76.2	10	👉 10
MEVDUATA VERİLEN FAİZLER	809	1,064	1,734	1,732	2,227	2,633	3,222	3,506	6,275	255	31.5	670	63.0	-2	-0.1	495	28.6	405	18.2	590	22.4	284	8.8	2,768	79.0	10	👉 10
NET FAİZ GELİRİ	1,392	1,375	1,845	1,972	2,565	3,074	3,437	3,908	4,206	-17	-1.2	470	34.2	128	6.9	592	30.0	510	19.9	363	11.8	471	13.7	298	7.6	10	👉 10
FAİZ DIŞI GELİRLER	851	647	893	1,129	1,178	1,158	1,539	1,006	1,613	-205	-24.1	247	38.2	235	26.3	50	4.4	-20	-1.7	381	32.9	-532	-34.6	606	60.3	9	👈 8
BANKACILIK HİZMET GELİRLERİ	681	509	781	851	1,190	1,270	1,175	1,296	1,687	-172	-25.3	272	53.4	70	9.0	338	39.8	80	6.7	-95	-7.5	121	10.3	390	30.1	10	👉 10
İŞLETME GİDERLERİ	1,476	1,379	1,496	1,702	1,958	2,137	2,339	2,405	2,647	-97	-6.6	116	8.4	206	13.8	256	15.1	179	9.1	202	9.4	66	2.8	242	10.1	10	👉 10
PERSONEL GİDERLERİ	351	579	634	725	824	896	967	1,120	1,248	228	65.1	55	9.5	91	14.3	99	13.7	71	8.6	71	7.9	154	15.9	127	11.4	10	👉 10

* Kaynak: KAP'ın "www.kap.org.tr" sitesinden elde edilen verilerle yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 3- 17: TEB Rasyoları

- Bankanın, Aktif karlılık oranı, özkaynak karlılık oranı ve özkaynak çarpanı olumlu yönde gelişmiş, bankanın rakipleri arasındaki yerini yukarı taşımıştır.
- Net faiz marjı ve maliyet gelir rasyosu zaten iyi olan banka bu konumunu korumuştur.
- FDGGKO oranı iyileşmiştir.
- Yıllar içindeki NPL oranı ortalamadan çok sapma göstermemiş, 2017 yılında ise BDDK ortalaması olan %5,3'ün oldukça altındadır. Yakın İzleme Oranı'nda ise iyileşme daha belirgindir.
- SYR oranı ise yıllar içinde ortalamadan az sapma göstermiş ve bankanın rakipleri arasındaki konumu aynı kalmıştır.
- TIER 1 oranında iyileşme sağlanamamıştır, bankalar arasındaki konumu aynı kalmıştır.
- Finansal kaldıraç oranı için 3 değer bulunabildi, bulunan değerler %6,1- 6,5 arasında olup oldukça düşüktür.
- Likidite karşılama oranı rakipleri arasında ilk sıradadır.

Tablo 3- 17: TEB Rasyoları

TEB	Milyon TL																													
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2011		2012		2013		2014		2015		2016		2017		2018		2017 - 2018				
										FARK		FARK		FARK		FARK		FARK		FARK		FARK		FARK		FARK		FARK		FARK
AKTİF KARLILIĞI (%)	1.12	0.60	1.19	1.10	1.07	1.31	1.24	1.29	1.10	-0.53	0.59	-0.09	-0.03	0.24	-0.07	0.05	-0.20	10	9	10	9	10	9	10	9	10	9	10	9	
ÖZKAYNAK KARLILIĞI (%)	8.78	5.20	10.77	10.60	11.13	13.72	12.76	12.71	10.68	-3.58	5.57	-0.17	0.52	2.59	-0.96	-0.05	-2.03	10	9	10	9	10	9	10	9	10	9	10	9	
ÖZKAYNAK ÇARPANI	8.34	9.04	9.06	10.10	10.67	10.34	10.22	9.51	9.96	0.70	0.02	1.04	0.57	-0.33	-0.11	-0.71	0.45	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	
NET FAİZ MARJİ (%)	5.59	4.64	5.36	4.90	5.39	5.56	5.55	5.75	5.70	-0.95	0.71	-0.45	0.49	0.16	-0.00	0.20	-0.04	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	
MALİYET GELİR RASYOSU (%)	72.11	77.69	62.52	60.97	59.35	55.78	50.77	53.56	51.32	5.59	-15.17	-1.55	-1.63	-3.57	-5.01	2.80	-2.25	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
FDGGKO (%)	87.02	88.71	85.09	90.76	91.83	93.15	93.81	93.15	96.94	1.69	-3.61	5.67	1.07	1.33	0.65	-0.66	3.79	6	4	6	4	6	4	6	4	6	4	6	4	
RİSK MALİYETİ (%)	1.03	0.22	0.48	0.77	1.10	1.55	1.96	1.29	1.38	-0.81	0.26	0.30	0.33	0.44	0.41	-0.66	0.09	5	8	5	8	5	8	5	8	5	8	5	8	
NPL (%)	3.68	2.78	2.14	2.25	2.43	2.28	3.08	3.02	4.15	-0.90	-0.64	0.11	0.18	-0.15	0.80	-0.06	1.13	5	6	5	6	5	6	5	6	5	6	5	6	
KREDİ / MEVDUAT (%)	108.13	111.17	102.44	110.23	114.08	118.95	111.99	112.61	99.78	3.04	-8.73	7.79	3.85	4.87	-6.96	0.63	-12.84	6	9	6	9	6	9	6	9	6	9	6	9	
SYR (%)	14.43	14.23	15.24	14.23	13.96	13.94	14.37	16.13	16.93	-0.20	1.01	-1.01	-0.26	-0.02	0.44	1.75	0.80	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
TIER 1 (%)	11.63	12.24	11.94	10.29	10.26	10.42	10.85	12.26	12.16	0.61	-0.30	-1.65	-0.03	0.15	0.43	1.41	-0.10	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	
FINANSAL KALDIRAÇ ORANI (%)						6.27	6.54	6.54	6.57						0.27	0.00	0.03													
YAKIN İZLEME ORANI	2.44	4.39	3.78	4.13	4.04	4.36	5.55	4.56	15.90	1.95	-0.61	0.35	-0.09	0.32	1.19	-0.99	11.34	6	3	6	3	6	3	6	3	6	3	6	3	
LİKİDİTE KARŞILAMA ORANI TP+YP (%)						89.44	144.40	164.91	296.52						54.96	20.51	131.61	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	

*- Kaynak: KAP'in "www.kap.org.tr" sitesinden elde edilen verilerle yazar tarafından oluşturulmuştur.

4. SONUÇ

Bu çalışmada, banka çeşitleri ve banka birleşmelerinin tarihçesi, gerekçeleri ve çeşitleri detaylarıyla incelenmiştir. Gönüllü satın alma ve birleşmeler banka sahiplerinin daha iyi bir duruma gelmek ve kar etmek amacıyla başvurdıkları yollardır. Ancak, bu çalışma kapsamında görüldüğü gibi özellikle büyük ekonomik kriz dönemlerinde bankalar zor duruma düşmekte ve devlet tarafından el konulmakta veya yerli ya da yabancı başka bir banka veya holdingin yapısına girmektedir.

Bu çalışmaya başlarken, banka birleşme ve satın almalarının bankaların karlılığına olumlu yönde etki edeceği varsayımı (hipotezi) ile başlandı. Çalışmada bankaların birleşme ve satın almaları sonrası her türlü performansı ele alınmaya çalışıldı. Çünkü karlılığa karar vermek için birleşme sonrası 1-2 yıl içindeki performans yeterli olmayabilmektedir. Çalışma kapsamında dünyadan son yirmi yılda seçilen örnekler üzerinde inceleme yapıldı. Önemli denetim firmalarının, başta ECB olmak üzere diğer önemli bankaların raporları ve siteleri üzerinde çalışıldı.

Birleşme ve satın almalarda satın alan ve satın alınan banka için getirdiği faydalara çeşitli açılardan bakıldı ve birleşme işlemlerinin bankaların performansına etkileri konusunda bir yaklaşımda bulunuldu. Varsa mevcut banka verileri üzerinden genel kabul görmüş bankacılık rasyoları kullanılarak birleşme öncesi ve sonrası performans ölçümlerine bakıldı. AB ve diğer ülkelerde birleşme ve satın almaların yoğun yaşandığı yıllardaki toplam bankacılık karları değerlendirildi.

Bu çalışma sonunda aşağıdaki bulgulara erişildi:

- 1- Hem satın alan hem de satın alınan bankalar için birleşme ve satın alma işlemi yapan bankalar, yapmayanlara göre daha etkin ve/ veya daha karlı olmaktadır.
- 2- Büyük ve bölgesel bankalar etkinlik oranlarını yükseltmek için gelişmiş teknolojileri (dijital bankacılık, mobil bankacılık uygulamaları) kullanmak eğilimindedirler. Küçük bankalar ise ilgili bir finansal teknoloji şirketiyle ortaklığa gitmekte veya böyle bir şirketi satın almaktadırlar.
- 3- Kriz dönemlerinde banka sayılarında düşüş görülmekte, bankalar daha sık el değiştirmektedir.

Dünyadaki ekonomik krizler, bankacılık sistemlerindeki zayıflıktan kaynaklanmaktadır. Bu nedenle, hükümetler aldıkları önlemlerle bankacılık sistemlerini kuvvetlendirme eğilimine girmiştir. Bu durum banka birleşmelerini destekler niteliktedir.

Birleşme ve satın almalarından sağlanan karlılık ülkenin siyasi ve ekonomik koşullarına da bağlı olmaktadır. Finansal piyasanın gelişmediği ya da sorunlu olduğu ortamlarda, satın alınan banka kısa bir süre sonra tekrar el değiştirebilmektedir. Birleşme ve satın almalarla başarının sırrı bir miktar da hedef bankanın bulunduğu coğrafya ile ilişkide yatmaktadır.

4- Yurtdışı ve içi birleşme ve satın almaları incelendiğinde bankacılık endüstrisinin karışık sonuçlar verdiği görüldü. Ancak, yine de bir takım pratik sonuçlara ulaşıldı. Birleşme ve satın almalar bazı bankaların kârına olurken, özellikle kamu bankalarına yük getirebilmekte, hatta bazı bankalar için de kurtuluş olabilmektedir. Birleşme ve satın alma işlemlerinin dünyadaki ekonomik dalgalanmalara uyarak zaman zaman artma ve azalma eğilimine girmesine rağmen, bankaların karlılık göstergelerini (ROE, nakit akışı, karlılık) birleşmeden sonraki yıllarda az da olsa olumsuz yönde etkilediği; ancak önemli oranda maliyet etkinliği sağladığı söylenebilir. Bu sonuçta, son yıllarda yönetmeliklerin sermaye, likidite ve borç/ özkaynak oranı üzerine getirdiği kısıtlamaların etkisi görülmektedir. Her iki göstergenin sınır ötesi birleşmelerde daha negatif bir eğilimde olduğu, ülke içi birleşmelerde maliyet etkinliğinin daha olumlu çıktığı, kar etkinliğinin ise değişmediği görüldü.

Düzenleyici kurumların kararları, bankaya özgü ve işleme ilişkin değişkenler maliyet ve kar etkinliğinde önemli rol oynamaktadır. Satın alan bankaların yatırımlarını yapmadan önce gidecekleri ülkenin düzenleyici kurallarına ve güvenilir bir hukuk yapısının olup olmadığına baktıkları gözlemlendi. Entegrasyon sürecinin başarıyla yönetilmesi ve müşteri kaybı yaşanmaması da bankanın karlılığı için önemlidir.

Dünyada bankaların çeşitliliği, büyüklüğü ve coğrafi konumları yanında, birleşme çeşitliliği, birleşmeden kısa ve uzun vadede beklentilerin farklılık göstermesi çalışmayı zorlu bir hale getirdi. Birleşmeleri destekleyen örneklerin yanında, kötü sonuçlanan örneklerle de karşılaşıldı. Ancak, çalışılan örneklerde birleşme ve satın almaların genelde banka karlılığına olumlu yönde etkilediği tespit edildi.

1990'lı yıllarla başlayan küreselleşme hareketleri paranın sınırlar ötesine taşınmasını kolaylaştırarak banka birleşmelerine olumlu yönde etki yapmıştır. Yurtdışında birleşme ve satın alma yapan bankaların büyük kısmı yıllar içinde birden çok birleşme ve satın alma yapmaktadır. Buradan birleşme ve satın almaların, bankaların karlılığına olumlu yönde etki ettiği söylenebilir. Birleşme ve satın almalar gerçekleştirilirken satın alan taraflar oyuna stratejik olarak yaklaşmakta, uzun vadede pazarda daha güçlü olmayı amaçlamaktadırlar.

Birleşme ve satın almalar öncesi yıllarda, hedef bankaların (satın alınan/ ortak olunan) kar etkinliği ve muhasebesel karlılık rasyolarının; personel ve işletme giderlerinin iyi olmadığı gözlenmiştir.

Türkiye'de biri sorunlu bankanın kamulaştırılması, diğeri de gönüllü olarak iki bankanın birleşmesi üzerinde çalışıldı:

Halkbank - Pamukbank Birleşmesi: Bankanın rasyolarını bir miktar olumsuz etkilese de başarılı bir operasyon olarak görülmüştür. Yıllar içinde banka pazardaki gücünü korumuştur. Yapı Kredi Bankası - Koçbank Birleşmesi: Birleşme Ekim 2006'da gerçekleşmişti. Çalışmada, tarafların gönüllü olarak birleşmeyi istemesi ile gerçekleşen ve sonucu başarılı olan birleşme olduğu değerlendirilmiştir.

Dört yerli bankanın son 15 yılda yabancı bankalarla yaptığı birleşmelerin bankaların mali yapısını bozmadığı uzun vadede mali yapılarının ve karlılıklarının olumlu yönde etkilendiği gözlenmiştir. Yaşanan ekonomik krizlerin banka karlılıklarını olumsuz etkilemesi birleşmenin getirdiği olumlu etkilerden ayrı düşünülmelidir:

Denizbank'ın Sberbank ve NBD Bankalarıyla Birleşmeleri: Sberbank'ın Türkiye pazarından çıkmasında bankanın ticari performansından ziyade Rusya'nın ABD ve AB'den gördüğü ticari ambargoların etkisi olduğu ve bankanın stratejik bir karar aldığı değerlendirilmiştir. Bankanın karı birleşmeler sonrasında 2013 yılında düşmüş, ancak daha sonraki yıllarda karı ve performans rasyoları yukarı doğru eğilim göstermiştir. Birleşmelerin bankayı olumlu yönde etkilediği görülmüştür.

Garanti Bankası- BBVA Birleşmesi: 2011 tarihinde BBVA ile ortaklığa gidilmiştir. 2014 ve 2017 tarihlerinde BBVA bankadaki payını iki kez artırdı. Bankanın ortaklık yapısındaki beş değişiklik sonrasında aktif büyüklüğü, mevduatı, açtığı krediler, özkaynakları artmaya

devam etmiştir. 2011 birleşmesi sonrası karı ilk yıl aynı kalırken buna bağlı olarak aktif karlılığı düşmüştür. Ancak, banka kısa sürede toparlanarak sektörde üst seviyelerdeki konumunu korumuştur. Bankanın bu başarısında finansal teknolojik altyapısına diğer bankalardan önce yaptığı yatırımların etkisi olmuştur. 2017/ 2018 yılları arasında mevduatta, aktif karlılıkta, özkaynak karlılığında, net faiz marjında önemli ilerleme göstermiştir. Sonuç olarak, Garanti Bankası'nın satış sonrası göstergelerinin olumlu yönde etkilendiği söylenebilir. Banka sektör içindeki yerini korumuş, aktif karlılıkta birinci sıradaki konumunu sağlamlaştırmıştır.

Finansbank - Qatar National Bank (QNB) Birleşmesi: Haziran 2016 tarihinde QNB tarafından satın alınması sonrasında, bankanın 2017'deki karı bir önceki yıla göre %33, 2018 sonunda %50 artmıştır. Aktif ve özkaynak karlılıkları da yükselmiştir. Birleşme bankanın karlılığını olumlu yönde etkilemiştir.

Türk Ekonomi Bankası'nın BNP Paribas ve Fortis Birleşmeleri: 16.02.2011 tarihinde Fortis Bank Türkiye'yi bünyesine katmıştır. Bankanın aktif, özkaynak karlılıkları ve net faiz marjı olumlu yönde gelişmiştir. Birleşmelerin bankanın karlılığını olumlu yönde etkilediği değerlendirilmiştir.

Yabancı bankalar birleşme ve satın almalar yanında borsada Türkiye'nin banka hisselerine de ilgi duymaktadır. Bu yönelmede banka karlılıklarının tatmin edici olmasının rolü vardır. Uzmanlara göre Türk banka hisselerinin fiyat/ kazanç oranları oldukça düşüktür, siyasi istikrarın sürmesi ve geleceğin az çok tahmin edilebilmesi durumunda yabancı alımları artacaktır. 2016 yılının başında en düşük seviyelerini gören borsadaki yabancı payı bu tarihten sonra yükselişe geçti. Yabancı bankalar Türkiye'ye ilgi duymakla beraber ekonomik kriz dönemlerinde ülkeden çıkma eğilimine girmektedir. Bankaların performanslarının iyi olmasına rağmen bu çıkışları yaşanan ekonomik kriz ve yabancıların siyasal beklentilerdeki negatif algının artmasıyla açıklanabilir. Diğer yandan Türkiye'deki toplam birleşme ve satın almaların toplam değerinin 2016'da 7 milyar \$, 2017 yılında 10 milyar \$, 2018'de ise 12 milyar \$ seviyesine çıkması, Türk bankalarının yabancı bankaların ilgisini çekmeye devam ettiğine yorumlanabilir.

Genel olarak bu çalışma kapsamında incelenen bankalar üzerinden Türkiye bankacılık sektörü değerlendirildiğinde yabancı bankalarla kurulan ortaklıkların Türk bankalarına olumlu katkı verdiği söylenebilir. Yabancılar birleşme, satın almalar ve borsa

zerinden Türk bankalarına ortak olmaktadır. Her iki durumda da Türk bankalarının karlılığı az çok olumlu yönde etkilenmiştir.



5. KAYNAKÇA

- Akinbuli Sylvester Feyi, The Effects of Mergers and Acquisition on Corporate Growth and Profitability: Evidence from Nigeria, University of Lagos, 2013
- Altunbaş Yener ve David Marquez Ibanez, Mergers And Acquisitions And Bank Performance In Europe: The Role Of Strategic Similarities, European Central Bank, 2004, Frankfurt, p. 10
- Ayadi Rym and Georges Pujals, Banking Mergers And Acquisitions in The EU: Overview, Assesment And Prospects, 2005 SUERF, Viyana, 2004 p.28
- Canals Jordi, Competitive Strategies in European Banking, Oxford University Press, New York: 1994.
- Cihangir Mehmet - Türkiye’de Banka Birleşmeleri ve Birleşen Bankaların Verimlilik ve Etkinliklerinin Ölçülmesi Üzerine Karşılaştırmalı- Uygulamalı bir İnceleme, Ankara Üniversitesi 2004, Ankara s.21
- Demirgüç- Kunt and Detragiache 1998 Financial Liberization and Financial Fragility, giriş
- DePamphilis Donald M. “Mergers, Acquisitions and Other Restructuring Activities”, 2015
- Dymski Garry A., The Global Bank Merger Wave: Implications For Developing Countries, 2002, The Global Bank Merger Wave: Implications For Developing Countries
- DeYoung Robert, Tara Rice, How do banks make money? The fallacies of fee income, Economic Perspectives, sayı 28, No. 4, Kasım 2004, p.34
- Eğilmez Mahfi, Değişim Sürecinde Türkiye, 2018, Remzi Kitapevi, İstanbul,
- Espinosa Marco A., -Vega, Bruce D. Smith, and Chong K. Yip, Barriers to International Capital Flows: When, Why, How Big, and for Whom?, Federal Reserve Bank of Atlanta, Atlanta, Ekim 2000, giriş
- Fiordelisi F., Mergers and Acquisitions in European Banking, Palgrave Macmillan UK, 2009.
- Mullineux Andrew W. ve Murinde Victor, Handbook of International Banking, 2003, Northingam, MA, USA, Edward Elgar Publishing Limited.
- Öztin Akgüç, Finansal Yönetim, Muhasebe Enstitüsü Yayın No: 63, Avcıol Basın-Yayım, İstanbul:1994.
- Promptak Duangkamol The Impact of Bank Mergers and Acquisitions (M&As) on Bank Behaviour, Birmingham, 2009.
- Owen Dorian, Money, Wealth and Expenditure Integrated Modelling of Consumption and Portfolio Behaviour, Cambridge University Press, Cambridge, 1986.
- Tanyılmaz Kurtar, Sanayi Şirketlerinde Birleşmeler ve Satın Almalar, Şirket Birleşmeleri, der. Sümer Haluk ve Helmut Pernsteiner, Alfa İstanbul, 2004.

Türkiye Bankalar Birliği, Bankacılar Dergisi Mart, 1997, 20. Sayısı s.4.

Yetkin Murat, Meraklısı için Entrikalar Kitabı, Doğan Yayınları, İstanbul.

Yıldırım Oğuz, Türkiye'de Bankacılık Sektörü, Seçkin Yayınevi, Eylül 2017

Elektronik Yayınlar

Annual Report 2009 Brian T. Moynihan, http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/71/71595/reports/2009_AR.pdf, s. 29, 30 (22 Haziran 2018).

Banka Birleşmeleri, Selim Temurci, <http://www.koprugrubu.org/banka-birlesme> (10 Eylül 2019)

Bank of America 2008 Faaliyet Raporu Bank of America 2008 Faaliyet Raporu, giriş sayfası, http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/71/71595/reports/2008_AR.pdf (22 Nisan 2018)

Bank Mergers and Lending Relationships, 2008, ECB Working Paper Series No:208, Judit Montoriol-Garriga, <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwps/ecbwp934.pdf?2246f67b5a31f861dc45fe93c4f8321a> (20 Nisan 2018)

Banking and Securities M&A Outlook, <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/financial-services/articles/banking-securities-mergers-acquisitions-outlook.html>, (22 Nisan 2018)

Banking and Securities M&A Outlook Time to Get in Gear, s. 9, www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/financial-services/us-financial-services-banking-securities-mergers-acquisitions-outlook.pdf , (20 Eylül 2018)

Banking and Securities M&A Outlook Time to Get in Gear, s. 9,14,5, www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/financial-services/us-financial-services-banking-securities-mergers-acquisitions-outlook.pdf, (21 Mayıs 2018)

Bank Consolidation and Merger Activity Following the Crisis, Michal Kowalik,Troy Davig, Charles S. Morris, Kristan Regher, <https://www.kansascityfed.org/VWSaZ/publicat/econrev/pdf/15q1Kowalik-Davig-Morris-Regehr.pdf>, (22 Haziran 2018)

Bankacılık Sisteminde Banka, Çalışan ve Şube Sayıları Mart 2018 https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/istatistikraporlar/ekler/920/Banka_Calisan_ve_Sub_e_Sayilari-Mart_2018.pdf, (22 Mayıs 2018)

Bloomberg TV, Hernan Cristerna-JP Morgan Global Co-Head of M&A 12 Haziran 2018 <https://www.youtube.com/watch?v=Rr80gBlpT5c>; (21 Eylül 2018)

Borsada Yabancı Satışı 10 Mayıs 2018. <http://www.borsagundem.com/yazarlar/borsada-yabanci-satisi-yazisi/1304601> (9 Haziran 2018)

Deloitte Analysis 2017: Banking and Securities M&A outlook, s.4, Grafik. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Financial-Services/gx-fsi-banking-securities-mergers-acquisitions-outlook.pdf> (21 Mayıs 2018)

- Deloitte: Türkiye'de M&A Hacmi 2018'de 12 Milyar Dolar Oldu, 14 Ocak 2019.
<https://www.bloomberght.com/haberler/haber/2188582-deloitte-turkiye-de-m-a-hacmi-2018-de-12-milyar-dolar-odu> (15 Ocak 2019)
- ECB, Beyond ROE- How To Measure Bank Performance, September 2010
<https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/beyondroehowtomeasurebankperformance201009en.pdf> (21 Mayıs 2018)
- ECB, Report on Financial Structures, October 2017, sayfa 22-33,
<https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/reportonfinancialstructures201710.en.pdf> (20 Şubat 2018)
- Fed May Lean Toward Four Rate Increases in 2018 After Wages Data, Rich Miller, 27 Nisan 2018.
<https://www.bloomberght.com/news/articles/2018-04-27/fed-may-lean-toward-four-rate-increases-in-2018-after-wages-data> (3 Mayıs 2018)
- Finansbank 2008 Faaliyet Raporu, 2008. <https://www.qnbfinansbank.com/medium/document-file-1857.vsf> (22 Haziran 2018)
- Get up to Speed on Most Common Ways of Banks, <https://www.thebalance.com/types-of-banks-315214>, (20 Aralık 2018)
- Gruplar Bazında Banka ve Bankaların Şube Sayıları, 2018. https://www.tbb.org.tr/modules/banka-bilgileri/banka_sube_bilgileri.asp (22 Nisan 2018)
- The History of JP Morgan Chase & Co. 200 Years of Leadership in Banking.
<https://www.jpmorganchase.com/corporate/About-JPMC/document/shorthistory.pdf>, (22 Mayıs 2018)
- Halkbank 2005 Faaliyet Raporu. https://www.halkbank.com.tr/yatirimci-iliskileri/images/channels/faaliyet_raporlari_pdf/hb2005_faaliyet_raporu.pdf, s.5; Tablo 4-2 ve 4-3 (20 Mayıs 2018)
- KPMG International Strength in the Storm- Mart 2017, s.7,
https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/03/strength-in-the-storm_v1.pdf (22 Nisan 2018)
- KPMG Banking M&A Trends, Nisan 2018.
<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2018/04/2018-banking-m-and-a-trends.pdf> (24 Eylül 2018)
- M&A Operations ad Performance in Banking, Journal of Financial Services Research dergisi, Elena Beccalli, Pascal Frantz, 2009, Vol 36, No. 2 s.2. <https://ssrn.com/abstract=1513188>, (25 Eylül 2018)
- M&A Hacmi bu yıl 12 - 13 Milyar Doları Bulabilir, 12 Ağustos 2018,
<https://www.bloomberght.com/haberler/haber/2147119-m-a-hacmi-bu-yil-12-13-milyar-dolari-bulabilir> (15 Eylül 2018)
- Management's Discussion and Analysis Comparison Between 1993 and 1992 Bölüm B, Sayfa 37 B25, 31 Aralık 1993 <http://getfilings.com/o0000950123-94-000607.html> (20 Şubat 2019)

- Rose Peter S., Commercial Bank Management, Irwin Press, Boston:1993, s. 75 Aktaran Selim Temurci, Banka Birleşmeleri, <http://www.koprugrubu.org/banka-birlesme> (10 Haziran 2018)
- Statistical Abstract of the United States, 1972. Pricewaterhouse, CEE M&A Survey, 2006, s.8 https://www.pwc.com/gx/en/mergers-acquisitions-industry-trends/pdf/pwc_2006_cee_survey.pdf (10 Nisan 2018)
- Stephan M. Miller, Athanasios G. Noulas, "Technical Efficiency of Large Bank Production", Journal of Banking and Finance, sayı.20, 1996, abstracr <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0378426695000178> (27 Ekim 2018)
- Synergy Will Kenton, 2017 <https://www.investopedia.com/terms/s/synergy.asp#ixzz4xy6fSpol>, (22 Mart 2018)
- TMSF Fona Devredilen Bankalar. <https://www.tmsf.org.tr/tr/Tmsf/Cozumleme/fon.devredilen>, (23 Nisan 2018)
- Turkish NPL Purchasing Market Overview and the Way Forward April 2018 s. 8, <https://www.pwc.com.tr/tr/sektorler/yatirim-yonetimi/turkiye-tahsilli-gecikmis-alacaklar-satis-piyasasi-raporu-final.pdf>, (22 Haziran 2018)
- Türkiye Bankalar Birliği, Bankacılık Sektörü Değerlendirmesi- Eylül 2017 https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/Dokuman/7488/TBB_Sektor_Degerlendirmesi_Eylul_17.pdf (10 Mayıs 2018)
- Yapı ve Kredi Bankası A.Ş. 31 Aralık 2007. Kamuya Açıklanacak Konsolide Finansal Tablolar, Bunlara İlişkin Açıklama ve Dipnotlar ile Bağımsız Denetim Raporu, 2007 s.11, <https://www.yapikredi.com.tr/yatirimci-iliskileri/finansal-raporlar> (21 Haziran 2018)
- Yabancı Takas Oranı En Çok Artan Azalan Hisseler, Kanal Finans, 20 Aralık 2018, <https://kanalfinans.com/raporlar/borsa-hisse-analiz/yabanci-takas-orani-degisimleri-yabanci-islemleri> (2 Ocak 2019)
- Wells Fargo, Annual Report 1998, Önsöz, https://www.wellsfargohistory.com/download/annualreports/1998annualreport_wf.pdf (30 Mart 2018)
- Where Mergers Go Wrong, Scott A. Christofferson, Robert S. McNish, and Diane L. Sias Mayıs, 2004. <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/where-mergers-go-wrong>, (22 Mart 2018)
- 30 Hot Fintech Startups You Should be Watching, Miranda Marquit. <https://www.allbusiness.com/top-fintech-startups-22513-1.html> (21 Haziran 2018)