

T.C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNDEKİ UYGULANAN
STRATEJİLERİN
STRATEJİK YÖNETİM AÇISINDAN İNCELENMESİ

Hasan APAYDIN
(Enstitü No: 172001032)

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

DANIŞMAN:
PROF.DR. HALİT TARGAN ÜNAL

İSTANBUL, Mayıs 2018

T.C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNDEKİ UYGULANAN
STRATEJİLERİN
STRATEJİK YÖNETİM AÇISINDAN İNCELENMESİ

Hasan APAYDIN
(Enstitü No: 172001032)

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

DANIŞMAN:
PROF.DR. HALİT TARGAN ÜNAL

İSTANBUL, Mayıs 2018

T.C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNDEKİ UYGULANAN
STRATEJİLERİN
STRATEJİK YÖNETİM AÇISINDAN İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİ DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

Tezin Enstitüye Teslim Edildiği Tarih :.....

Tezin Savunulduğu Tarih :02.05.2018

Tez Danışmanı : Prof.Dr.Halit Targan Ünal.....

Diğer Jüri Üyeleri : Doç.Dr.Kadir Tuna.....
Yrd.Doç.Dr. Bülent Günceler.....

İSTANBUL, Mayıs 2018

İÇİNDEKİLER

SAYFA

İÇİNDEKİLER	i
ÖZET	ii
SUMMARY	iii
TABLolar LİSTESİ	iv
BÖLÜM 1. GİRİŞ	1
BÖLÜM 2. TÜRKİYE'DE BANKACILIK SEKTÖRÜNÜN DOĞUŞU, GELİŞMESİ VE GENEL ÖZELLİKLER.....	3
2.1. DÜNYADA BANKACILIK SEKTÖRÜNÜN DOĞUŞU VE BANKACILIKLA İLGİLİ GENEL BİLGİLER.....	3
2.2.TÜRKİYE'DE BANKACILIK SEKTÖRÜNÜN DOĞUŞU VE GELİŞİMİ.....	10
2.3. TÜRKİYE'DE SON ON YILDA BANKACILIK SEKTÖRÜ	22
BÖLÜM 3. MICHAEL E. PORTER'IN ENDÜSTRİ REKABET ANALİZİ “BEŞ GÜÇ MODELİ” VE TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜ	31
3.1. TEDARİKÇİLERİN PAZARLIK GÜCÜ / TEHDİDİ	31
3.2. BANKACILIK SEKTÖRÜNE YENİ GİRENLERİN TEHDİDİ	32
3.3. BANKACILIK SEKTÖRÜNDE VAROLAN REKABET	33
3.4. İKAME MALLARIN / ÜRÜNLERİN TEHDİDİ.....	33
3.5. ALICILARIN / MÜŞTERİLERİN PAZARLIK GÜCÜ.....	34
BÖLÜM 4. TÜRKİYE BANKACILIK SEKTÖRÜNE YENİ GİREN VEYA BÜYÜYEN BANKALARIN UYGULADIKLARI STRATEJİLER.....	35
BÖLÜM 5. TÜRKİYE BANKACILIK SEKTÖRÜNDE REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ ELDE ETMEK İÇİN STRATEJİ ÖNERİLERİ	45
5.1. GENEL OLARAK STRATEJİK PLANLAMA VE STRATEJİ	45
5.2. BANKACILIK SEKTÖRÜNDE STRATEJİ ÖNERİLERİ.....	50
5.3. BANKACILIK SEKTÖRÜNDE STRATEJİLERİN UYGULANMASI VE RİSK YÖNETİMİ.....	61
SONUÇ	64
KAYNAKÇA.....	71
EKLER	76
ÖZGEÇMİŞ	81

ÖZET

TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNDEKİ UYGULANAN STRATEJİLERİN STRATEJİK YÖNETİM AÇISINDAN İNCELENMESİ

Finansal sektörün karmaşık yapısı gerek Türkiye gerekse diğer ülke ekonomilerinde Bankacılık sektörünün hayati bir noktada yer almasını sağlamaktadır. Dolayısıyla finans sektörü enstrümanlarında (döviz, faizler vb..) oluşabilecek herhangi bir aksama doğrudan bankacılık sektörünü de kendi içine çekiyor demektir. Sektörün mali kaldıraçının yüksek oluşu da her bir az şiddette hareketlenmenin bankacılık sektörünü katlayarak artan şiddetle etkilere maruz bırakmasına sebep olmaktadır. Ayrıca ekonominin bu derece bel kemiği olması ve globalleşen günümüz dünyasında hiçbir ekonominin bir diğerinden bağımsız düşünülmesi bankaları ekonomik kırılganlık açısından da stratejik bir noktaya taşımaktadır. Bu amaçla karlılığı artırmak ve rekabet ortamında uyum yakalayabilmek için bankalar stratejik yönetime önem vermek durumundadır. Türkiye ekonomisinin son otuz beş yıllık ekonomik kriz geçmişi irdelendiğinde, yeniden yapılanma programlarının ve alınan stratejik yönetim kararlarının sektörü zaman içerisinde güçlendirdiğini ve bunun 2008 yılındaki global bankacılık krizinden korkulandan daha az etkilenilmesinde katkısı olduğu söylenebilmektedir. Bankacılık sektöründe etkinliği ve istikrarı aynı anda temin ederken ekonomik büyümeyi ve refahı da destekleyecek rekabet düzeyinin ne olacağına ilişkin bulguların Michael Porter'ın beş güç analizi aracılığıyla tespit edilmesi sektöre stratejik yönetim bakımından öneriler sunulmasını da mümkün kılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Strateji, Stratejik Yönetim, Bankacılık.

SUMMARY

STUDY OF STRATEGIES APPLIED AT TURKISH BANKING SECTOR FROM THE PERSPECTIVE OF STRATEGIC MANAGAMENT

The complex nature of financial sector leads the banking sector to a vital status. Thereby, any kind of setback in financial sector instruments (exchange, interest etc..) would pull the banking sector into their own disruption. Banking sector's high financial leverage provokes an incrementally increase in it even in the case of a marginal severe economic disturbance. Moreover, the fact that no economy being imagined independent from another in our globalized world and the banking sector being the backbone of the economy lead it to a strategic point in terms of economic fragility. For this purpose, banks are forced to place emphasis on strategic management in order to increase profitability and to adapt themselves to the competitive environment. When the last thirty five years of Turkish economy is examined, it is possible to express that restructuring programmes and strategic managerial decisions strengthened the banking sector and that it enabled the Turkish economy being effected by the global crisis in 2008 less than expected. While providing effectiveness and stability in the banking sector and establishing the findings by Michael Porter's Five Forces Analysis regarding what level the rivalry that promotes economic growth and prosperity should be enables to present suggestions in terms of management.

Keywords: Strategy, Strategic Management, Banking.

TABLÖLAR LİSTESİ

	SAYFA
Tablo 2.1. Gelişmiş Ülkelerin Büyüme, Enflasyon Ve Ticaret Rtiş Oranlari	21
Tablo 2.2. Gelişmekte Olan Ülkelerin Büyüme, Enflasyon Ve Ticaret Rtiş Oranlari	21
Tablo 2.3. Türkiye’de Kriz Döneminde Enflasyon, İşsizlik Ve Reel Büyüme.....	22
Tablo 2.4. 30.09.2017 İtibariyle Aktif Büyüklüklerine Göre Banka Sıralaması (Milyon TL)	23
Tablo 2.5. Türkiye’de 2008 Yılı Öncesindeki Büyüme Seyri (GSYH %).....	24
Tablo 2.6. Türkiye’de 2008 Yılı Öncesindeki Enflasyon Seyri (%).....	25
Tablo 2.7. Türkiye’de 2008 Yılı Öncesindeki Ödemeli Bilançosu Seyri (Milyar USD)	25
Tablo 2.8. ATM, POS, Banka Kartı ve Kredi Kartı Sayısı (Bin Adet).....	28
Tablo 2.9. Bankacılık Sektörü Önemli Kalemler	29

BÖLÜM 1. GİRİŞ

Ülkemizde rekabetin en yoğun şekilde yaşandığı sektörlerden birisinin Bankacılık sektörü olduğu açıktır. Rekabetin çok olması bu sektörde büyük bir potansiyelin var olduğunu işaret etmektedir. Bu, Türkiye’de son zamanlarda banka kurmak veya banka satın almak için küresel sermayenin Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu’ndan (BDDK) bir çok talepte bulunması sonucunu doğurmuştur.

Bilindiği üzere bankaların temel işlevi, yatırımcılarla borçlular arasında bilgi sorunlarını giderip tarafları bir araya getirmekle birlikte tasarrufların doğru alanlarda kullanılması için köprü görevi görmektir. Bankaların bu fonksiyonu beraberinde farklı riskleri doğuruyor olsa da kaynak ihtiyacı ile fazlalığı olan yerlerdeki dengesizlikleri gidermekle birlikte fonların hareketini sağlayıp ekonomide çeşitli sektörlerle en verimli ve karlı şekilde aktarılmasını sağlamaktadır, küçük fonların büyük montanlı yatırımları finansmanına aracılık etmektedir ve kaydi para yaratan farklı enstrümanlar geliştirmektedir. Ayrıca merkez bankalarının para politikalarının hayata geçirilmesinde kritik rol oynamakta ve uluslararası ticaretin gelişimine katkı yaratmaktadır.

Bankaların değişen koşullara adapte olabilecek şekilde bir yapılanmaya ivedilikle gitmesi ve kendisine rekabet avantajı sağlayacak stratejileri belirlemesi, mevcudiyetini devam ettirmesi ve karlılığını artırması için son derece önemlidir.

Bu stratejilerin belirlenmesi çok da kolay değildir. Bunun için bir takım analizlerin yapılarak mevcut rakiplerin, potansiyel rakiplerin, alıcıların ve müşterilerin tedarik gücü, pazara giriş ve çıkış bariyerleri gibi birçok unsurun titizlikle irdelenmesi gerekmektedir. Bununla birlikte sağlıklı ve rekabetçi bir çalışma ortamının kanun koyucu tarafından Bankaların hizmetine sunulması ülkenin ekonomisinin gelişimi ve sürdürülebilir istikrarlı bir büyüme sağlaması için son derece önemlidir.

Bu çalışma, Türkiye’de Bankacılık sektörünün doğuşu, gelişmesi, ve genel özellikleri, Türkiye’de Bankacılık Sektöründeki rekabetin Michael Porter’ın beş güç analizi kapsamında incelenmesi, Türkiye’de Bankacılık Sektörüne yeni giren veya büyüyen

bankaların uyguladıkları stratejileri ve Türk bankacılık sektöründe rekabet üstünlüğü elde etmek için strateji önerileri konularını kapsamaktadır.



BÖLÜM 2. TÜRKİYE’DE BANKACILIK SEKTÖRÜNÜN DOĞUŞU, GELİŞMESİ VE GENEL ÖZELLİKLER

2.1. DÜNYADA BANKACILIK SEKTÖRÜNÜN DOĞUŞU VE BANKACILIKLA İLGİLİ GENEL BİLGİLER

Hemen hemen tüm dünya dillerinde ufak tefek bazı değişikliklerle ifade edilen banka” sözcüğünün İtalyanca “banco” kelimesinden geldiği ve daha sonra kelimenin “banka” olarak kullanıldığı sanılmaktadır. Banco sözcüğünün İtalyanca’daki anlamı masa sıra ya da tezgah demektir. İlk bankerler sayılan Lombardiya’lı Yahudiler, bankacılık işlemlerini pazarlara koydukları birer masa (banco) üzerinde yaptılar. Bu bankerlerden bazıları taahhütlerini yerine getirmeyerek iflas ettikleri zaman halk böyle bankerlerin banco’sunu kırmıştı. İşte bu nedenle batı dillerinde iflas eden kişilere banco kelimesinden gelen “bankrupt” denilmektedir. Tarihte ilk bankacılık hizmetlerinin başlangıcı M.Ö. 3500 yıllarına, eski Sümer ve Babil’e kadar uzandığı sanılmaktadır. Mezopotamya’da yapılan kazılarda Sümer ve Babillerin bankacılık yaptığını gösteren belgeler bulunmuştur. (Sümer: 2016, s.487).

Sümerlerde M.Ö.3500 yılında kurulan “Maket”, bilinen ilk banka kuruluşu olup çiftçilere fiziki hammadde ve parasalkredi sağlamışlardır. Para transferleri ve mal belgeleri de aynı sistemin içinde yer almaktadır. Başlıca uğraş konularını ödünç ve mevduat kabulü işlemler olup çok düzenli biçimde örgütlenme vardır. Ünlü Hammurabi kanunlarında maketlerin ödünç işlerini nasıl yöneteceği, borcun vadesinde nasıl tahsil olunacağı, borçlunun hangi mallarının ne yolla borcun tasfiyesinde kullanılacağı yazılmıştır. Ödünç işleri sırasında faiz tahsiline de izin verilmiştir. Bu faizin oranı, tahıl ya da hurma ihracatında ana sermayenin üçte biri, nakit para ihracatında beşte biri olarak saptanmıştır. Öte yandan karşılaşılan doğal afetler sonucu ürün elde edilmeyen yıllarda faiz tahakkuk ettirilemeyeceği, borcun tahsiline gidilemeyeceği belirtilmiştir. Yapılan ödünce karşılık her türlü taşınır (menkul) mal rehinine, taşınmaz (gayri menkul) mal ve

özellikle tarla ipoteğine, hatta saygın kişilerin kefaletine yer verilmiştir. (Yetiz: 2016, s. 108-109).

Bankacılığın tarihi gelişimi, para kavramındaki gelişmeyle paralellik gösterir. Paranın fonksiyonları arttıkça, bankacılık gelişmeye başlamış ve günümüzdeki modern bankacılık aşamasına ulaşmıştır. Ülkemizde bankacılık, Avrupa ülkelerine göre daha yavaş gelişmiştir. Bunun önemli nedenleri; Osmanlı imparatorluğu döneminde Türklerin daha çok askerlik ve yöneticilik gibi işlerle uğraşmalarının yanında Batı Avrupa’da gerçekleştirilen sanayi devrimine ayak uyduramamasıdır. Günümüzde Türk bankaları, bankacılık tekniği ve yetişmiş eleman, otomasyon gibi kriterler gözönüne alındığında Avrupa ülkelerindeki bankalarla rekabet edebilecek güçtedir. (Yetiz: 2016, s. 108-109).

Günümüzde bankaların para-kredi, sermaye konularına giren konularda önemli görev ve fonksiyonları bulunmaktadır. Ticari hayatta hem yurt içi hem de yurt dışı işlemlerin düzenli olarak yürütmesi, bankaların bulunmadığı bir ortamda çok zor bir durum haline gelmektedir. Bu nedenle, ekonomik hayatın en önemli temel taşlarından Bankalar; kişilerin tasarruflarını güvenle saklayıp tasarruflarından gelir elde edilmesini sağlamaktadır. Finansman ihtiyacı olan kişi ve kurumların bu ihtiyaçlarını karşılayarak havale, senet tahsili, çek gibi bankacılık hizmetleriyle müşterilerine hizmet vermektedir.

Bankalar gerçek ve tüzel kişilerin tasarruflarını toparlayarak bunları gelir sağlayıcı işlere kredi yoluyla kanalize eden, ödemelerde aracılık yapan, para nakli, senet tahsil, emanet kabulü gibi çeşitli hizmetler gören işletmelerdir. Ancak bugün, işletmelerin ve piyasa araçlarının çok çeşitli ve karmaşık olması çağdaş bankaya ekonomilerde çok seçkin ve etkin bir nitelik kazandırmıştır.

Banka işletmelerinin faaliyetleri diğer işletmelerin faaliyetlerinden farklı olmakla birlikte, dört safhadan oluşur. Bunlar:

- Sermaye koyma, teşkilatlanma, hizmet birimlerinin tamamlanması ve kamuya duyurma (tedarik),
- Mevduat toplama, kaynak oluşturma,
- Kredi verme, kaynak kullandırma,

- Faaliyetlerin denetimidir. (Banka Kuruluş İşlemleri: 2011).

Banka işletmeciliği, kendine mahsus para, kredi ve sermaye işleriyle ilgilenen iktisadi birimlerin, yönetim, denetim, kuruluş ve mali kayıtları konusundaki kanun, kural ve tüzükleri içeren bir işletmecilik dalıdır. Banka işletmeciliğinin kapsamı dört unsurdan oluşmaktadır. Bunlar:

- Banka Hukuku,
- Banka Tekniği.
- Banka Muhasebesi,
- Yönetim Bilimi'dir.

Bankacılığın ilk ve orta çağlardaki en büyük temsilcileri Romalılar ve Yunanlılar olmuş, Avrupa'da ise Lombard'lar bankacılığın öncülüğünü ve öğreticiliğini yapmışlardır. Modern bankacılığın başlangıcı 1609 yılında Amsterdam Bankasının kurulması ile başlamış, 1694 yılında kurulan İngiltere Bankası ve 1907'de ABD'de kurulan Federal Reserve Bank ile olgunluğa ulaşarak modern banka sisteminin iskeletini oluşturmuşlardır. Modern ulusal banka sisteminde, finansal istikrarı sağlamayı amaçlayan ve bu konuda çeşitli işlevler icra eden merkez bankaları ve merkez bankaları ile zorunlu yasal ilişkileri olan, kaydi para yaratan ve çeşitli piyasa işlemleri gerçekleştiren diğer bankalar ve yasal düzenlemeler yer almaktadır.

Yüzyılımızda banka sistemi giderek ulusal olma özelliğini kaybederek uluslararası nitelik kazanmıştır. Özellikle I. ve II. Dünya savaşlarından sonra ortaya çıkan ekonomik buhranlar, toplumların ekonomik refaha ulaşmasında ortak hareket etmeleri gerektiği fikri, o dönemlerin ünlü İktisatçıları M. Keynes ve H. Whlte tarafından ortaya atılarak, yüzyılımızın banka sisteminin temel taşlarının Dünya Bankası ve Uluslararası Para Fonunun olduğu belirtilmiştir.

Bankacılık sektörünün yukarıda sayılan işlevleri başarıyla yerine getirebilmesi bu kurumların çalışma koşulları ile ilgili çerçevenin doğru oluşturulmasına bağlıdır. Çünkü finansal kurumların performansları faaliyet gösterdikleri ortamın riskine, üstlendikleri risk miktarına, bu riskleri yönetebilme becerisine ve beklenmedik gelişmelere dayanabilme, karşı koyabilme, güçlerine bağlıdır. Bu çerçevede istikrarı temin eden

makroekonomik yapı, ekonomi politikası uygulamaları, borç veren ve hisse senedi sahiplerinin ilişkilerini ve haklarını düzenleyen hukuki düzenlemeler, icra ve iflâs sistemi, ticaret kanunu, rekabet kanunu, finansal kurumların faaliyetlerine ilişkin düzenleme, gözetim ve denetim sistemi yer almaktadır.

Bankacılığın Batıda gösterdiği tarihi gelişime İslam dünyasında rastlanmamıştır. Bunda en büyük etken faizin islami anlayışa uygun olmayışdır. Ancak batıdakinen farklı bir formatta da olsa İslami bankacılığın tarihi islam dininin başlangıç dönemine dayanmaktadır. Antik kaynaklar, o dönemlerde islam dünyasında da borç ve yatırım amaçlı olarak para akışının gerçekleştirildiğini göstermektedir. Bu sistemin adı Murabaha'dır. Buna ilk örnek Al-Zubair Bin Al-Awam'ın şahıslardan mevduat toplayarak bunu yatırım amaçlı kullanmış olmasıdır. Zamanla islam imparatorluğunun zayıflaması, batı medeniyetlerinin öne çıkışı ve özellikle 19. yüzyıldan itibaren sömürgeler aracılığıyla batı stili bankacılık şube bankacılığı altında islami bölgeler de uygulanmaya konmuş ve zamanla bugünkü halini almıştır. İslam dünyasının ilk modern bankacılık girişimi 1974 yılında kurulan islam Kalkınma Bankası'dır. Banka İslam Birliği Teşkilatı'nın ortak kararı ile kurulan ilk uluslararası banka olup 1977 yılında resmen faaliyete geçmiştir. Amacı, üye islam ülkelerinde ekonomik kalkınma ve sosyal ilerlemeye katkı sağlamaktır.⁴ Ülkemizde de keza bankacılık Tanzimat'ın ilanı sonrasında yabancı bankaların gelişiyile başlamıştır. (Yetiz: 2016).

Bankalar insanlık tarihi boyunca ekonomide etkin bir konuma sahip olmuştur. Para kavramı ise görevlerini yeri getirmede en önemli faktördür. Ancak faaliyetleri yasal düzenlemeler, sektörel konjonktürler, para ve sermaye piyasalarındaki gelişmelerle teknolojik ilerlemeden doğrudan etkilenir. Günümüzde teknolojik pek çok bankacılık ürünü (swap, factoring, futures, opsiyon gibi) bu temel bazda geliştirilmiştir. Bunun sonucu olarak para pazarları, komisyoncu firmalar ve mevduata dayalı olmayan finansal kurumlar arasındaki artan rekabet ile bankaların aktif-pasif yapısına ilişkin geliştirilen kurallar bankaların faaliyetlerine yasal düzenlemeler getirilmesini gerekli kılmıştır.

Bankacılık endüstrisinde hayat bulan bu değişim ve gelişimler bankacılık sisteminde olumlu ve olumsuz değişimlere de sebep olmakla birlikte kamuoyunun sektöre olan bakış açısı üzerinde de etki yaratmaktadır. Örneğin geçmişte bankalara yalnızca güvenli kasalar

gözüyle bakılırken özellikle son 20 yılda bu imaj hızla değişmiş ve günümüzde bankaların saygınlığı düşük komisyon ve ücretlerle, yüksek kaliteli kredilerle, eğitilmiş personel ve temiz hizmetlerle ve banka yönetiminin risk yönetimindeki başarısı ile ölçülmektedir.

Bankacılık sektörünü kökten etkileyen bir diğer element ise para ve sermaye piyasalarındaki değişimler olmuştur. Bu pazarlardaki globalleşme büyük firmaların artık bankalardan kaynak bulmak yerine özsermayelerine yönelmelerini doğurmuş, bu durum bankaların firmalara kaynak yaratarak elde ettikleri faiz spreadini azaltmıştır. Bu gelişme bankaların menkul kıymet ve ikincil pazarlarda faaliyete geçmesini tetikleyen bir etken olmuştur.

Bankacılık faaliyetlerinde dönemsel ve koşullara bağlı olarak değişiklikler yaşanmış olsa da bu faaliyetler özünde likidite, emniyet ve kar ilkesine dayanır.

- **Bankacılıkta Likidite:**

Likidite bir banka için ihtiyaç halinde gelebilecek nakit taleplerini karşılayabilme yeteneğinin ölçüsü niteliği taşımaktadır. Bu süreçte kilit nokta nakit taleplerinin minimum maliyetle karşılanabilmesine ek olarak gereğinden fazla likit tutmayarak da maliyeti indirmektir. Bu bağlamda likidite riski olarak adlandırılan şey, bir bankanın nakit ihtiyacı bakımından sorumluluklarını yerine getirememesi riskidir. Bir banka doğru likidite risk yönetimi ile yeterli kadar etkili varlıklara sahip olabileceği gibi yanlış likidite riski sebebiyle iflasına da sebep olabilmektedir. (Elliot: 2014).

- **Bankacılıkta Emniyet:**

Özsermayenin yeterli ve aktiflerinin kaliteli olması şeklinde iki yönlü olmaktadır. Özsermayenin yeterli olması mudilerin bankaya olan güvenlerini, bankanın kredi müşterisinin kalitesi ise bankanın emniyetini ilgilendirmektedir. Bankaların kredi verirken, kredi müşterisinin özelliklerini araştırarak kredinin geri dönmesini garanti altına almaya çalışması mudinin ise tasarrufunun batmaması için bankanın mali gücünü incelemesi, emniyet prensibinin gereği haline gelmiştir. Bankaların verdiği kredinin geri dönmeme ihtimali kredi riski olarak tanımlanır. Kredi riski ile bankaların karı arasındaki negatif yönlü ilişki nedeniyle, kredi müşterilerinin sağlıklı analiz edilmesi gerekmektedir.

- **Bankacılıkta Kar:**

Bankalar birer ticari işletmedir ve kâr amacıyla çalışmaktadırlar. Bankanın kârı, kredi müşterisinden aldığı faiz ile mudisine ödediği faiz arasındaki farktır. Bu nedenle bankalar, kar artırmak için faiz gelirleri ile faiz giderleri arasındaki farkı maksimum yapmak zorunda kalmaktadır. Ancak yüksek enflasyon ve sürekli müdahaleler nedeniyle faiz oranlarının değişkenlik göstermesi, bankayı muhtemel bir zararla karşı karşıya bırakabilmekte ve bu durum faiz oranı riski olarak tanımlanmaktadır. Faiz oranı riski swap vb. tekniklerle etkisiz hale getirilmektedir.

Piyasa kuralları çerçevesinde faaliyet gösteren ve ticari bir işletme olan bankaların nihai amacı, emniyet ve likidite sağlayarak kârını maksimum yapmaktır. Ancak bu üç prensibin birbiri ile kolayca bağdaşmadığı da bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır.

RS. Sayers'e göre modern bankacılık bazı ulusal farklılaşmalar olmasına rağmen, bankacılık sisteminin müşterek noktalarda dünya çapında bir araya getirilmesidir. (Sayers: 1967).

Bu anlayış 19. yüzyılın ikinci yarısından itibaren İngiltere'de rağbet görmüş ancak yapısal değişimler yarım yüzyıl sonra yapılmaya başlamıştır.

1960 öncesi geleneksel bankacılık yapısında üç temel özelliğin baskın olduğu görülmektedir:

- Birincisi, tıpkı İngiltere Bankacılığında olduğu gibi, Almanya, Japonya ve Fransa gibi dönemin gelişmekte olan ülkelerinde yoğun bankacılık anlayışının hakim olmasıdır.
- İkincisi, bankacılığın ulusal anlamda gelişmesi ve organize olmasıdır.
- Üçüncüsü ise bankacılık prensiplerinin genel nitelik kazanmaya başlamasıdır.

Bu üç özellik çerçevesinde işleyen 1960 öncesinin bankacılık sistemi, bu tarihten sonra yavaş yavaş değişmeye başlamıştır. Değişim, banka Bilânço kalemleri açısından, Bilânço

dışı kalemler açısından ve bankacılık endüstrisi açısından olmak üzere üç şekilde oluşmuştur.

- **Bilânço Kalemleri Açısından Meydana Gelen Değişim:**

1960’lardan sonra büyük hacimli finansal işlemlerin gerçekleştirilerek, Marshal Planı çerçevesinde Avrupa’nın teknolojik gelişmesinin neticesinde, Euro-Para Piyasası, Euro-tahvil piyasası, Euro-hisse senedi piyasası, interbank para piyasası, offshore piyasalar ve son zamanlarda ortaya çıkan Yankee piyasası, Samurai piyasası, Shogun piyasa gibi toptancı piyasaların doğmasını sağlamıştır. Toptancı piyasaların doğuşu bankaların Bilânço kalemlerinin dağılımında ve yönetiminde farklılaşmanın doğmasına neden olmuştur. Özellikle 1960’lara ki Avrupa ve ABD’de bankalar topladıkları mevduatın büyük bir kısmını devlete borç vererek, bir nevi mudilerini garantiye almak gayreti içinde olmuşlardır. Oysa toptancı piyasaların gelişmesiyle banka Bilânçolarında bu piyasa da işlem gören menkul kıymetlerin yer aldığı görülmüştür. Bu bağlamda toptancı piyasalarda çalışan ve yaptığı finansal işlemin hacmine göre “toptancı bankacılık” ve “perakendeci bankacılık” şeklinde iki bankacılık anlayışı ortaya çıkmıştır. (Following the Money: U.S. Finance in the World Economy, 1995)

- **Bilânço Dışı Kalemler Açısından Meydana Gelen Değişim:**

Banka bilançolarında yer almayan ancak finansal ürün geliştirme ve finansal piyasa marjlarında yaşanan düşüşler ile düşük kaliteli kredi sahipleri sebebiyle günümüzde oldukça önemli ve hızlı gelişmeler katetmiş kalemlerdir. (Aktan, vd: 2013). Banka Bilânçolarında henüz yer almayan ancak, taahhütler (repo, overdraft işlemler vb.) garantiler (banka kabulleri, kredi mektupları. vb.) yabancı para ve faize ilişkin işlemler (forward, future, opsiyon ve swap) ve menkul kıymet taahhütleri olarak dört ayrı grupta incelenebilen bu değişim “bankacılığın pazarlanması” kavramını doğurmuştur.

- **Bankacılık Endüstrisi Açısından Meydana Gelen Değişim:**

Bilanço dışı kalemlerin de etkisiyle çok eşitlenen ve sınırları genişleyen ‘Bankacılığın Pazarlanması’ kavramı, ulusal sisteme olduğu kadar uluslararası sisteme de uyumlu hale gelmek durumunda kalmıştır.

Bu durum 1960'lı yılların ortalarından itibaren Avrupa ve ABD bankalarının yabancı sınırdışı lokasyonlarda da bankacılık faaliyetlerini devam ettirerek konsorsiyum formatında bazı uluslararası projeleri finance etmeye başlamalarına kadar ilerleme katetmiştir. Uluslararası faaliyet çeşitliliğinin temelinde ayrıca yabancı para işlemlerinin de önemli ölçüde artışa geçişi bulunmaktadır.

Uluslararası bankacılık sisteminin katılımcıları; uluslararası finans kurumları, ülkelerin merkez bankaları, ülkelerin ticari bankaları (perakendeci bankalar), toptancı bankalar (tacir bankalar, yatırım bankaları, kıyı bankaları vb.), uluslararası fon arzedenler ve fon talep edenler olmak üzere altı grupta toplanabilirler.

2.2.TÜRKİYE'DE BANKACILIK SEKTÖRÜNÜN DOĞUŞU VE GELİŞİMİ

Türkiye'de ilk bankacılık anlayışı, Osmanlı imparatorluğu döneminde 9.yy'da gelişmiş ve yaygınlık kazanmıştır. Osmanlı sultanlarının sanayi devrimini kaçırmaması ve bankacılığın önemini kavrayışındaki gecikmeleri sonrasında, Avrupa'dan alınan borçların yükünü azaltmak amacıyla çoğu yabancı menşeli olan taraflara bankacılık lisansı dağıtılmaya başlanmış olup bu girişimlerden ilki 1847 yılında İstanbul'da kurulan İstanbul Bankası (Banque de Constantinople)'dir. Bu banka faaliyetlerini 1852 yılına kadar kambiyo işlemleri esasına dayalı olarak sürdürmüştür.

Osmanlı İmparatorluğu döneminde kurulmuş diğer bazı bankaları şöyle sıralamak mümkündür:

- 1856: Bank-ı Osmani
- 1859: İttihadi Mali
- 1860: Türkiye Bankası
- 1863: Bank-ı Osman-i Şahane; İngiliz ve Fransız menşeli olmasına rağmen İmparatorluğun merkez bankası sıfatıyla kurulmuştur. Sonraları ulusal bankacılık anlayışı gelişmeye başlamış ve 1863'te devlet sermayesi ile Ziraat Bankası kurulmuştur.

- 1868: İstanbul Emniyet Sandığı
- 1869: Austria-Ottoman Bank
- 1872: the Austria-Turkish Bank. (Görmez: 2008).

Cumhuriyet öncesi dönemde, yabancı bankaların Türk bankacılık sistemine egemen oldukları ve “borçlanma bankacılığı” adı verilen çarpık bir bankacılık sisteminin var olduğunu söyleyebiliriz.

1923 Cumhuriyetin ilanından sonra o güne kadar bankacılık sektörü genellikle yabancı sermayenin kontrolündeyken artık modern bankacılığın ilk adımları atılmaya başlanmış ve İzmir İktisat Kongresi’nde önemli kararlar alınmıştır. Türkiye’de Cumhuriyet döneminin ilk bankası Türkiye İş Bankası (1924) olmuştur. Cumhuriyet dönemindeki ilk büyük özel sektör bankası olan Türkiye İş Bankası, ülkenin ekonomik kalkınmasına katkıda bulunmak amacıyla, gerek sanayi gerek ticaret sektörlerine kredi vermek ve gerekse sanayi ve ticari girişimlerde bulunmak görevlerini üstlenerek bunları başarıyla yerine getirmiştir. Buna ek olarak tarımsal kredi vermeye ve her türlü bankacılık işlemlerini yürütmeye yetkili kılınan Ziraat Bankası’nı 1930 yılında bir anonim şirket formunda kurulan T.C. Merkez Bankası izlemiştir. Buna ek olarak 1927 yılı itibariyle pek çok yerel bankanın kurulması teşvik edilmiştir. (Özer: 2012).

1934 yılında yürürlüğe giren Birinci Beş Yıllık Sanayi Planı’nın etkisi yadsınamaz derecede belirleyici olmuştur. 1940-1945 İkinci Dünya Savaşı yılları ise tüm dünyada olduğu gibi, Türkiye’de de durgunluğa ve ekonomik daralmaya neden olarak, bankacılık sektörünün de olumsuz etkilenmesine neden olmuştur. Bu dönemde, Türkiye ekonomisinde 1930’lu yıllarda izlenen, kapalı, korumacı ekonomi politikalarının yerini, daha özgürlükçü ve liberal, özel sektörü teşvik eden dışa açık politikaların almasının da Bankacılık sektörün olumlu olarak etkilediği söylenebilmektedir.

Bu gelişmelerle birlikte, 1950 yıllardan itibaren özel sektör banka sayısında hızlı bir artış yaşanmaya başlamıştır. Bunun nedenleri arasında, dış kredilerin ve ihracat gelirlerinin artması, 1954 yılında Yabancı Sermayeyi Teşvik Yasası’nın yürürlüğe girmesi, ekonomide hızlı ve istikrarlı bir büyümenin sağlanması ve ülkedeki birikimlerin giderek artması sayılmaktadır.

1960'lı yılların Türkiye'de pek çok bankanın tasfiye sürecine geçtiği dönem olması üzerine 1980'lerde ismi tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu olacak olan Bankalar Tasfiye Fonu'nun kurulmasıyla tasarruf sahipleri güvence altına alınmaya çalışılmıştır. Buna ek olarak 1980'lere kadarki dönemde beşer yıllık kalkınma planlarına, kalkınma ve yatırım bankalarının kuruluşuna ve holding bankacılığına yönelinmiştir. Ancak Türk Bankacılık sektöründeki asıl atak 1980'lerde kendini faizlerin serbestleşmesi, enflasyon oranı üzerinde mevduat faizleri, ticaret bankalarının kuruluşu ve yabancı bankaların yurtiçinde şubeler açması şeklinde göstermektedir. (Kaya Ve Ataman: 2013).

1970'lerin sonuna doğru IMF desteğine rağmen süregelen ekonomik denge bozukluğu 1979'da Türk Lirası'nın Amerikan doları karşısında değer kaybına uğramasına sebep olmuş ve içine düşülen kriz ortamından sıyrılabilmek için çözüm olarak 24 Ocak 1980 kararları alınmıştır. İlgili kararlar birlikte mal ve hizmet ticaretinde serbestlik, faiz oranları üzerindeki kısıtlamaların kaldırılması ve dış finansmanın serbest bırakılması süreci başlamıştır. Dışa açık büyüme ön plana çıkarılmış, gelişmiş ülke sermayelerin yeni ve karlı yatırım alanlarına yönlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda benimsenen yaklaşımın adı McKinnon-Shaw yaklaşımıdır. Bu yaklaşımın hipotezi, sermaye bakımından az ülkelerin serbest piyasa kısıtlamalarını azaltarak getirisi az bölgelerdeki fazla sermayeyi çekmesiyle finansal piyasa mekanizmasına işlerlik kazandırmasıdır. Böylece finansal piyasalarda genişleme ve çeşitlilik kazandırma ile sermaye piyasalarında da genişleyle beraber yatırım imkanlarının ve istihdamın artırılması yoluyla tasarruf ve yatırımların doğru kanallara yönlendirilmesi hedeflenmiştir. (Tüleykan Ve Bayramoğlu: 2016).

24 Ocak kararlarını takiben 1989 yılında 32 sayılı Türk Parasının Kıymetini koruma hakkında karar çıkarılmış olup, kısa vadeli sermayenin Türk mali piyasalarına serbestçe girişi için imkan sağlanmıştır. Böylece uluslararası sermaye hareketlerine ilişkin bütün kısıtlamalar kaldırılmıştır. (Aslan vd. : 2014)

Ancak bu düzenlemeleri bankacılık sektörü olması gerektiği gibi algılayamadı ve düzenlemelere uygun, etkin bir likidite yönetimi gösteremedi. Hazine ve TCMB ise bu yeni oluşumu tamamlayacak düzenlemeleri yapabilme beceri ve yeteneğini gösteremedi.

Bunun sonrasında bankalar likidite yönetiminin temel ilkelerini göz ardı eden bir şekilde yabancı para cinsinden kaynaklara yöneldikleri gözlemlenmiştir.

1980’li yıllarda ayrıca Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası’nın bünyesinde “İnterbank” piyasası oluşturulmuştur. Böylece bankaların kısa vadeli likidite ihtiyaçlarının karşılanmasında ve likidite fazlasının değerlendirilmesinde çok büyük kolaylık sağlanmıştır. İnterbank, bankalara kaynak kullanma esnekliği ve kaynakları daha etkin kullanma imkanı verdiği gibi, ekonominin likidite dengesini kurmada da çok yararlı olmuştur.

1990’lı yıllarda sermaye hareketlerine yönelik kısıtlamalarda azaltıma gidilmesi, sıcak para girişlerini tetiklemiştir. Ancak dönem aynı zamanda yüksek kamu açıkları ve enflasyona ek olarak özellikle bankacılık sektöründeki krizlere karşı duyarlılık ve kırılganlık sergilemiştir. “Öte yandan, finansal serbestleşme sürecinde faiz oranlarının serbest bırakılması, faiz oranlarının reel olarak pozitif düzeye erişmesinin yolunun açılması, sektöre yeni banka girişlerinin kolaylaştırılması, sektörün uluslararası piyasalara açılması, uluslararası piyasalardan kaynak ediniminin ve bankaların yabancı para cinsinden işlem yapmasının serbest bırakılması gibi kararların altında yatan nedenlerin başında, hızla artan kamu açıklarının finanse edilmesi kaygısı bulunmaktadır.” (Baykal: 2007)

İstikrarlı ve güvenilir bir programın eksikliği, kamu borçlarının yanlış yönetimine bağlı olarak ortaya çıkan ekonomik kriz sırasında Türkiye’de 67 banka faaliyet göstermekteydi. Buna ek olarak reel faiz oranları %50 civarına yükselmisti. Para ve sermaye piyasaları hiç olmadığı kadar önem verilen olgular halini aldı. Aşırı yük haline gelen borçların çevrilmesi finansal sistemin istikrarlılığına mal olmaya başladı. Bunu takiben 1994’te IMF ekonomik istikrar odaklı destek programını açıkladı ve bir yol haritası çizilmesi yönünde çalışmalar başlatıldı. Bunu takiben TCMB kanununda değişikliğe gidildi.

Bu gelişmelere bağlı olarak kaçınılmaz şekilde 1994 yılında Finansal kriz yaşanmış ve kriz T.C.M.B.’nin duruma müdahale edebilecek miktarda rezervinin olmaması nedeniyle tüm bankacılık ve ekonomi sektörünü tehdit eder hale gelmiştir. 1994 yılından sonra

birçok banka kötü yönetim ve banka sahiplerinin banka kaynaklarını kendi lehine kullanmaları nedeniyle Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu'na devredilmiştir. Bu Türk bankalarının hem yurt içinde hem de yurt dışında imajlarının olumsuz yönde etkilenmesine neden olmuştur. Bu bağlamda 90'lı yıllar bankacılık finansal sistem gelişimi bakımından bakımından kayıp on yıl olarak adlandırılabilir. (Görmez: 2008).

Bankacılık sektörüne yönelik denetim ve gözetim yetkisine sahip olan ve sektöre müdahale gücünü elinde bulunduran Hazine Müsteşarlığı ve TCMB, 1994 krizi sürecinde bir başka yasal düzenlemeyi daha araç olarak kullandı. Bu düzenleme tasarruf mevduatının tamamının sigorta kapsamına alınmasıdır. Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonuna yönelik yapılan düzenleme, 1994 krizini aşmada önemli bir işlev yüklenmesine karşın, 1998-1999 ve 2000-2001 finansal depremlerinde krizin oluşumun nedenleri arasında yer almıştır.

90'lı yılların sonlarına doğru bankacılık sektöründeki sorunlar derinleşmiştir. Çözüm sürecinde yeni kararlar alınmış olup 4389 sayılı Bankalar Kanunu bu uygulamalardan biridir. Amaç, uluslararası bankacılık kriterleri Türk bankacılık sektörüne taşımak ve bankacılıkta şeffaflığı geliştirmek olmuştur. İlgili kanunla denetim ve gözetim yetkili Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumuna verilerek sistemin politik müdahaleden uzak tutulması amaçlanmıştır. Fakat bankacılık sektörünün makro ekonomik kararlardan ve durumdan etkilenmemesi söz konusu değildir. Bu sebeple, 1998 Rusya kriz, 1999 depremi gibi gelişmeler Kasım 2000 ve Şubat 2001 krizlerinin tetikleyici unsurları arasında yer almıştır.

Her iki kriz de yapısal olarak finansal kaynaklı olup özellikle Kasım 2000 krizi özünde bankacılık sektöründe vuku bulmuştur. Krizin en çarpıcı yanlarından bazıları gecelik borçlanma basit faizinin üç kat artması, TCMB döviz rezervlerinde ciddi bir azalış yaşanması, euro piyasalarında Türkiye tahvillerinin faizlerinin aşırı artması gibi gelişmeler olmuştur.

Uzun süre Enflasyonist sarmalın içinde kalan Türkiye, 2000 yılında üstü kapalı olarak "Para Kurulu Sistemini" kabul etmiştir. Ne var ki program, dengesiz gelir dağılımlı, %69 enflasyon oranıyla beraber %6 negatif büyümeye sahip, sermaye yeterliliği zayıf, yüksek

faiz ve kur riski taşıyan bir bankacılık sisteminde yürütülmeye çalışılmıştır. Kaldı ki Para kurulu sisteminde kamu açıkları Merkez Bankası tarafından karşılanmaktadır. Dolayısıyla bütçe açıklarının para arzı yoluyla kapatılması mümkün gözükmemektedir.

Para kurulu sisteminde para arzı para kurulunca kontrol edilirken, diğer işlemler merkez bankasınca yürütülmektedir. Ancak Türkiye’de programın yürütülmesinde böyle bir ayırıma gidilmemiştir. Dolayısıyla, Türkiye’de para kurulu bile tam uygulanmamıştır.

Yüksek enflasyon Türk Lirası’nın aşırı değerlenmesine sebep olmuş, ithalat yüksek artış göstermiştir. Artan cari işlemler açığına rağmen sermaye girişlerinin bu açığı karşılayamaması devalüasyon beklentisi yaratmıştır.

Üç haneli enflasyonu azaltabilmek amacıyla 2000 yılında Türkiye IMF ve Dünya Bankası ile bir çözüm sürecine girmiştir. Başlatılan programa istinaden IMF’ye sunulan niyet mektubunda döviz kuru ve para politikasının revizyonu, faiz dışı bütçe dengesinin fazla vermesi ve vergi, tarım, sosyal güvenlik gibi konularda yapısal reformlara gidilmesi başlıklarına yer verilmişti. Uzun vadeli, düşük maliyetli IMF ve Dünya Bankası kredileriyle kısa vadeli iç borçlanmanın azaltılması, döviz kurlarında kur sepeti (Türk Lirası 1\$+0.77 EURO) uygulaması ile aylık kurların sabit tutulması hedeflenmiş, 2000 yılı içinde bu artış % 20 ile sınırlandırılmıştı. Fakat para kurulu sistemine uygun olarak çıpa politikasının para arzını kontrol etmekte kullanılmasının bir sonucu olarak döviz kuru esnekliği yok olmuştur. Ayrıca özelleştirme ile 2000 yılında 7.6, 2001 yılında ise 6 milyar dolar özelleştirme planlanmıştı. (Sarıgedik: 2008).

2000 yılında IMF ile varılan anlaşma neticesinde döviz kurunun çıpa (anchor) olarak kullanılması, daha başlangıçta yapılan bir hata idi. Bunun temeldeki nedenleri şöyle sıralanabilir:

- Yüksek Enflasyonun olduğu ve dışarıdan finansal desteğin sınırlı kaldığı programlarda, uzun süre çıpa nedeni ile ortaya çıkacak olan ödemeler ve Bilançosu açığının sürdürülemezliği,
- Para kurulu sistemi, küçük açık ekonomiler için geçerlidir. Büyük açık ekonomilerde para kurulu sistemi, merkez bankasının para politikası yürütme

gücünü büyük ölçüde ortadan kaldırmasından dolayı, merkez bankasının piyasalarda ortaya çıkabilecek ani şoklara karşı, tepki verebilme şansı da ortadan kalkmaktadır. Nitekim Kasım Krizinde olsun Şubat Krizinde olsun TCMB'nin izlediği politika, kriz karşısında cılız kaldığı gibi, aynı zamanda yanlıştı.

- TCMB, Kasım Krizinde son ödünç verici olmasından (lender of last resort) dolayı, kullanabileceği reeskont politikasını uygulamayarak, krizin derinleşmesini sağladı. Monetarist iktisatçılar dahi likidite krizlerinde, parasal genişlemeye gidilmesini önerdiği halde, reeskont politikasını bir para politikası aracı olarak kullanmayarak, çok ciddi bir hata yaptı. Bu hatanın benzerini 1997 – 1998 krizinde IMF, Güneydoğu Asya'da da yaptı. TCMB bir anlamda, bile bile bu tuzığa düştü.
- Döviz kurunun çıpa olarak kullanılması ulusal paranın (TL'sinin), aşırı değerli bir para birimi olmasına neden olurken, cari işlemler açığı ile bankacılık sektörünün içine düştüğü döviz pozisyonu açığını nasıl başedeceğine ilişkin bir politika üretilmedi.

IMF'ye verilen niyet mektubunda takip eden 2001 ve 2002 yıllarına ait programa yönelik hedeflere de yer verilmiş ve hedefler aşağıdaki şekilde yer almıştı:

- 2001 yılında (Aralık/Aralık) %12 düzeyinde TÜFE enflasyon oranı. TÜFE enflasyonunun 2002 sonu itibariyle tek haneli olması.
- 2001 yılında %4-4½ civarında bir reel GSMH büyüme oranı.
- 2002 yılında ve daha sonraki yıllarda büyüme oranının, uygulamaya konulan yapısal reformlar neticesinde oluşacak arz artışı ve artan makroekonomik istikrar neticesinde %5-6 oranına yükselmesi.

- GSMH'nın %3 ½'sini aşmayan bir cari açık seviyesi. 2002 yılında dış cari açık seviyesinin GSMH'nın %3'ünün altında olması hedefi. (Önal Ve Erçel: 2000).

2000 yılı başlarında, izlenen programların aksaklıkları doğrudan bankacılık sektörüne yansıdı. Gerek iç borçlanma gerekse döviz kuru uygulamaları bankaların genel döviz provizyon açıklarının bu açık için kullanılan sermaye tabanına oranı için minimum sınır olarak belirlenen %20'nin üstüne çıkmasıyla sonuçlandı. Bu süreçte BDDK müdahaleleri gecikmiş ve TMSF'ye devrolan banka sayısının artmasına sebep olmuştur.

2000 yılı başında enflasyonu düşürmek ve ekonomide istikrar ortamını yeniden sağlamak için uygulamaya konan program kapsamında sıkı maliye politikası uygulaması ve yapısal reformların hayata geçirilmesinin yanı sıra, enflasyonist beklentileri hızla aşağıya çekmek için döviz kurları hedeflenen enflasyona göre belirlenerek önceden açıklanmış ve para politikası likidite genişlemesini yabancı kaynak girişine bağlayan bir çerçeve oturtulmuştur.

2000 yılı başında uygulamaya konulan bu enflasyonla mücadele programı bankacılık sisteminin Bilânço yapısının şekillenmesinde de önemli ölçüde etkili olmuştur. Döviz sepetinin hedeflenen enflasyona göre belirlenerek önceden açıklanmış olması, yabancı para cinsinden kaynakları Türk Lirası cinsinden kaynaklara göre daha cazip hale getirmiştir. Bu çerçevede, bankaların bir bölümü kaynaklarının kısa vadeli ve döviz cinsinden, kullanımlarının ise uzun vadeli ve Türk Lirası cinsinden gelişmesi yönünde bir eğilim içine girmeye başlamıştır.

2000 yılında bankacılık sektörünün aktif yapısında da belirgin bir değişim gözlenmiş ve kredilerin payında önemli bir artış olurken, likiditesi yüksek olan menkul kıymet portföyünün toplam aktifler içindeki payı azalmıştır. Krediler içinde özellikle tüketici kredilerinde çok hızlı bir artış gözlenmiş ve tüketici kredileri bir önceki yıl sonuna göre yaklaşık 4 kat artış göstermiştir. Kredilerde dikkat çeken bir diğer gelişme, mevduattaki yapının tersine, yabancı para cinsinden kredilerdeki artışın sınırlı kalması, Türk Lirası cinsinden krediler önemli oranda artış göstermesidir. Aktif ve pasif yapısındaki bu gelişmeler sonucunda 2000 yılında bankacılık kesiminin likidite, faiz ve kur risklerine karşı duyarlılığı daha da artmıştır.

Kasım 2000 tarihinde yaşanan kriz sonucu aşırı gecelik borçlanma kamu bankalarıyla TMSF kapsamındaki bankaların mali yapılarını daha da bozduğu görülmüştür.

IMF ile anlaşma sağlanması sonucunda mali piyasalardaki dalgalanmalar kısmen giderilmiş, Merkez Bankasının döviz rezervleri artmış ve faiz oranları kriz ortamına göre önemli ölçüde gerilemiştir. Ancak, Şubat ayında Hazine ihalesi öncesindeki olumsuz gelişmeler uygulanan programa ve kur çıpasına olan güvenin tamamen kaybolmasına neden olmuş ve döviz talebi önemli ölçüde yükselmiştir. Merkez Bankası yüksek seviyede bu döviz talebine karşı likiditeyi kontrol etmeye çalışmış, ancak ortaya çıkan likidite sıkışıklığı özellikle kamu bankalarının aşırı düzeyde günlük likidite ihtiyaçları nedeniyle ödemeler sisteminin kilitlenmesine neden olmuştur. Bu ortamda uygulanmakta olan döviz kuru sistemi terk edilerek Türk Lirası dalgalanmaya bırakılmıştır.

Bu gelişmeler sonucunda bankacılık sektörünün içinde bulunduğu sorunlar daha da ağırlaşmış ve yeni sorunlar ortaya çıkmıştır. Kasım krizi sonrasında likidite ve faiz riski nedeniyle ciddi sorunlar yaşayan bankacılık sektörü Şubat 2001 krizi sonrasında ilave olarak kur riskinden kaynaklanan kayıplarla karşı karşıya kalmıştır. Kriz döneminde faiz oranlarındaki hızlı artış bir yandan fonlama maliyetlerini yükseltmek, diğer yandan menkul değerler cüzdanının piyasa değerini azaltmak suretiyle banka Bilânçolarını olumsuz yönde etkilemiştir.

Faizlerdeki yükselme, kısa vadeli fon talebi önemli boyutlarda olan kamu ve fon bankalarının ciddi zararlarla karşılaşmasına yol açmıştır. Likit olan özel ve yabancı bankaların faizlerdeki yükselme nedeniyle karşılaştığı fonlama zararları ise sınırlı kalmıştır. Konsolide bazda değerlendirildiğinde kamu bankaları Türk Lirasının değer kaybından etkilenmezken, özel bankalar kur riski nedeniyle bazı sorunlar yaşamıştır. Yaşanan krizlerin reel sektörde ciddi bir daralmaya yol açtığı dikkate alındığında önümüzdeki dönemde bankacılık kesiminin, aktif kalitesinin zayıflaması ve kredi riskinin artması ihtimaline karşı önlem alması kaçınılmaz olacaktır.

Kur rejiminin terk edilmesi nedeniyle ortaya çıkan güven bunalımı ve istikrarsızlığı süratle ortadan kaldırmak, ekonominin yeniden yapılandırılmasına yönelik altyapıyı oluşturmak amacıyla Hükümet tarafından Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı uygulamaya

konulmuştur. Bu programın ana unsurlarından birisi bankacılık sektörünün yeniden yapılandırılması olarak belirlenmiştir.

Mevcut yapısal sorunların bankacılık sektöründe fonlamada volatilitiyi artırması ve piyasa beklentilerine duyarlı hale getirmesi ile artan kırılganlık mali sistemde Kasım 2000 ve Şubat 2001 tarihlerinde ciddi krizlerin yaşanmasına neden olmuştur.

Bankacılık sektörünün taşıdığı faiz ve kur riski ile bozuk aktif yapısıyla ortaya çıkan 2000 ve 2001 krizleri sonrasında Ocak 2002’de “Bankacılık Sektörü Yeniden Yapılandırma Programı” hazırlanmış ancak beklenen verim alınamamıştır. Kriz sonrası GSYİH azalmış, kişi başı milli gelir düşmüş, kamuda tasarruf açığı büyümüş, yurtiçi talep daralmış ve yatırım harcamaları da azalmıştır. Tüm bunlara ek olarak enflasyon yeniden artışa geçmiştir. Ayrıca işsizlik artmış, bütçe harcamalarının yarısına ulaşan faiz giderleri GSYİH içerisinde artık %23 pay alır hale gelmiştir. (Çolak: 2012).

Yeniden Yapılanma programı çerçevesinde BDDK tarafından bankalara seraye yeterlilik oranı kısıtlaması getirilmiş ve istenen yeterlilik oranını tutturamayacak durumda olan bankaların devir ve birleşme işlemleri başlatılmıştır. Bu bağlamda 2000’de 3, 2001’de ise 7 banka TMSF’ye devredilmiş ve gerçekleşen en büyük bankalar arası devir işlemi Emlak Bankası’nın mevduat toplama yetkisinin kaldırılarak TC Ziraat Bankası AŞ’ye devredilişi olmuştur.

2001 krizi sonrası Kamu Bankalarının yasal sermaye yeterlilik rasyolarını tutturabilmeleri ve sermaye yapılarını güçlendirmeleri için 2001 Mart ayında Ziraat Bankası’na 217,6 trilyon TL, Nisan ayında Halk Bankası’na 67,2 Emlak Bankası’na 40,8 trilyon TL tutarında nakit sermaye ödemesi yapılmıştır. Ayrıca, Mayıs ayında Halk Bankası’na 900 trilyon TL Emlak Bankası’na ise 624 trilyon TL’lik sermayelerine mahsuben kağıt verilmiştir. (TMSF bünyesindeki bankalar dahil) Kamu bankalarının Merkez Bankasındaki repo stoklarının 7 katrilyon TL ile sınırlandırılması Mayıs 2001 sonu itibarıyla gerçekleştirilmiştir. Kamu Bankalarının en önemli sorunu olan görev zararlarına ilişkin yasal gerekçeleri ortadan kaldıran ve yeni görev zararlarının oluşmasını engelleyen 4684 sayılı Kanun 20 Haziran 2001’de kabul edilmiş ve 3 Temmuz 2001 tarih ve 24451 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanmıştır. Kamu bankaları kanalıyla, gerekli

görüldüğü durumlarda sağlanacak destekler için bütçeye 400 trilyon TL'lik ödenek konmuştur. (İbiş: 2013).

Alınan önlemler ve uygulanan Yeniden Yapılanma Programı sayesinde Türk bankacılık sektörü zaman içerisinde güçlendirilmiştir. Zira Türkiye'de finansal istikrarın sürdürülmesinde bankacılık sektörü büyük önem arz etmektedir. Bu sebeple alınan tüm bu önlemler ve yapılan uygulamalar bankacılık sektörünün denetim altına alınmasını sağlamıştır.

Globalleşmenin ve sermaye hareketlerindeki serbestliğin bir sonucu olarak Türkiye ekonomisini yurtdışındaki gelişmelerden bağımsız düşünemeyeceğimizden 2008 mortgage krizinin ülkemiz bankacılık sektörüne etkileri olsa da yukarıda bahsi geçen uygulama programları bu krizden Türk bankacılık sektörünün nispeten daha az etkilenmesine katkı sağlamıştır.

Amerika Birleşik Devletleri'nde gerek FED kararları ve uygulamalarının olumsuz etkileri, gerekse risk oranına bakılmaksızın büyük ölçüde ipotekli konut kredi taleplerinin bankalarca karşılanması ve konut kredileri bazlı türev ürünlerin fiyatlarındaki aşırı artış ile bağımsız denetim kuruluşlarının yetersiz yetersiz denetimleri, finans temelli 2008 krizini tetikleyen en önemli unsurlardandır. Yine yüksek cari açık ve artan ithalata karşılık eriyen yurtiçi tasarruf seviyesi kriz sebeplerinin diğer boyutunu oluşturmaktadır. Ancak kriz çıktığı coğrafyayla sınırlı kalmayıp gelişmiş ülke ekonomilerine ek olarak gelişmekte olan ülkeleri de içine katarak tüm dünyayı kısa sürede etkisi altına almıştır. Zira yurtiçi tasarrufu yetersiz olan bu tip ülkeler her zaman dış kaynaklara ve portföy yatırımlarına bağımlıdırlar. Kaldı ki gelişmiş ülkelerin büyüme oranlarında yaşanacak bir düşüş bu gelişmekte olan ülkelerin ihracatlarının da azalmasına ve istihdamın azalmasına sebep olmuştur. (İbiş: 2013).

2008 krizinin gelişmiş ülke ekonomilerinin büyüme oranları ile doğrudan buna bağlantılı gelişmekte olan ülkelerin ticaret seviyelerini nasıl etkilediğine dair veriler aşağıdaki tablolarda açıkça görülmektedir ki 2009 senesinde hem büyüme hem de ticaret seviyeleri bahsi geçen sebepler neticesinde negatif gerçekleşmiştir.

Tablo 2.1. Gelişmiş Ülkelerin Büyüme, Enflasyon Ve Ticaret Rtiş Oranları

Gelişmiş ekonomiler	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Büyüme	3,0	2,8	0,0	-3,5	3,0	1,6	1,2
Enflasyon	2,3	2,2	3,4	0,1	1,5	2,7	2,0
Ticaret artışı	7,7	5,5	1,0	-12,4	11,5	4,7	1,0

Kaynak: <http://www.mahfiegilmez.com/2013/04/kuresel-krizin-neresindeyiz.html>

Tablo 2.2. Gelişmekte Olan Ülkelerin Büyüme, Enflasyon Ve Ticaret Rtiş Oranları

Gelişme yolundaki ekonomiler	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Büyüme	8,3	8,8	6,1	2,7	7,6	6,4	5,1
Enflasyon	5,5	6,5	9,2	5,1	6,0	7,2	5,9
Ticaret artışı	12,3	14,8	8,4	-8,3	14,8	8,6	4,9

Kaynak: <http://www.mahfiegilmez.com/2013/04/kuresel-krizin-neresindeyiz.html>

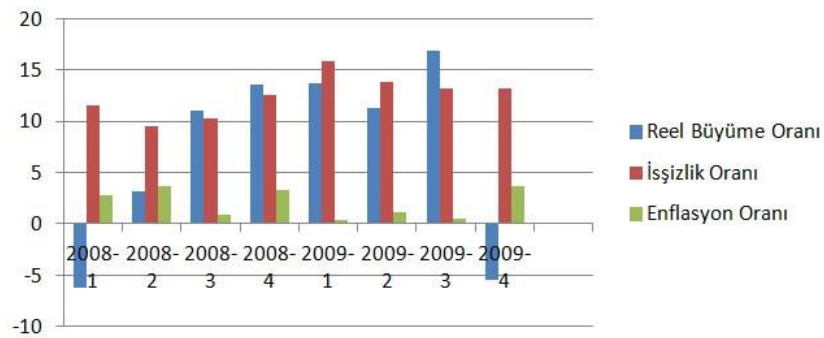
Amerika'daki mortgage krizinin temel taşlarından biri olan "subprime" ürünlerin Türk bankacılık sektöründe yer alması ve Basel kriterlerine yönelik gösterilen titizlik Türkiye özelinde kurtarıcı etmenler gibi algılsa da, hiçbir ekonominin küresel konjonktürden bağımsız hareket edemediği bir ortamda Türkiye ekonomisi de ihracatının önemli bir kısmını yaptığı Avrupa ülkelerinin krizden etkilenen ekonomileri sebebiyle ihracatta azalış yaşamış ve sermaye hareketlerinde de çalkantılar olmuştur. Net sermaye çıkışları sebebiyle finansman kaynağı bakımından reel sektör olumsuz etkilenmiş, yatırımlarda azalış yaşanmıştır. Uluslararası piyasalardan sağlanan fonların azalışa geçmesi, dış borçlanma maliyetini de artırarak kaynaklara erişimi zorlaştırıcı etki yaratmıştır. Türkiye'nin de diğer gelişmekte olan ülkeler gibi tasarruf açığının bulunuşu sebebiyle 2008 krizinin sermaye hareketlerinde yarattığı değişimin kendi ekonomimiz açısından önemi daha da artmaktadır. Ancak bu olumsuz gelişmelerin etkilerinin büyümesini

önleyici çeşitli gelir ve harcama önlemleri alınmıştır. Bunun en önemlilerinden biri, dış sebeplerle daralan ekonomide imalat kullanım kapasitesini 2009 yılında %70,4'e yükselten ÖTV ve KDV indirimleri olmuştur. Bu tedbirler işsizlik oranındaki yükselişe engel teşkil edememiştir. Zira ekonomik sıkıntıların etkileri en iyi işsizlik kaleminde gözlemlenebilir. Dolayısıyla 2009 Şubat ayında Türkiye'deki işsizlik oranı en yüksek seviyeye ulaşarak %16,1'e tırmanmıştır. Neticede toplumsal refah düzeyinde bir gerileme yaşanmıştır.

Türkiye'nin enerjiyi ve hammaddeyi ithal eden bir ülke olması sebebiyle petrol ve türevlerinin fiyat artışları 2008 krizinin Türkiye ekonomisine enflasyonaki artış şeklinde yansımada rol oynamıştır. Ancak ABD ekonomisine yaşanmaya başlanan toparlanmayla birlikte Türkiye ekonomisi de olumlu gelişmeler göstermeye başlamıştır. Fakat yine de genel tabloya bakıldığında 2008 mortgage krizinin Avrupa ve Amerika'da yarattığı çalkantılardan Türkiye aynı derece etkilenmediğini söylemek mümkün. (Engin Ve Göllüce: 2016).

Türkiye'de kriz döneminde enflasyon, işsizlik ve reel büyümenin verileri aşağıdaki tabloda da görülmektedir:

Tablo 2.3. Türkiye'de Kriz Döneminde Enflasyon, İşsizlik Ve Reel Büyüme



Kaynak: <https://www.paranomist.com/2008-kuresel-finansal-kriz-sonrasi-turkiyede-degis-en-merkez-bankasi-para-politikasi-anlayisi.html>

2.3. TÜRKİYE'DE SON ON YILDA BANKACILIK SEKTÖRÜ

Son 10 yılda dünya ekonomisi en yüksek büyümeyi 2017 yılında yaşamıştır. Gelişmiş ülkelerdeki olumlu makroekonomik stratejiler ve gelişmelere ek olarak Çin gibi

ülkelerdeki toparlanmalar bu ülkelerin ekonomileri ile doğrudan bağı bulunan Türkiye gibi ülkeler üzerinde de olumlu etki bırakmıştır.

Türk bankacılık sektöründe ölçek bazına bakıldığında 2017 yılı itibariyle sektörde faaliyet gösteren 51 (33 adet mevduat, 13 adet kalkınma ve yatırım, 5 adet katılım bankası) banka arasında BDDK büyüklük tasnif kriterlerine göre sektör toplamı içindeki payı %5 ve üzeri olan büyük ölçekli bankalar sıralamasında kamu bankalarının başı çektiği görülmektedir. Bahsi geçen büyük ölçekli bankalar Ziraat Bankası, Türkiye İş Bankası, Garanti Bankası, Akbank, Yapı ve Kredi Bankası, Türkiye Halk Bankası ve Türkiye Vakıflar Bankası'dır. Orta ölçekli bankaları ise Orta ölçekli bankaları QNB Finansbank, Deniz Bank, Türk Ekonomi Bankası, ING Bank, Şekerbank, HSBC Bank ve Odea Bank olarak sıralayabiliriz. Küçük ölçekli bankalarda sıralama ise şöyle: Fibabanka, BTMU, Intesa Sanpaolo, Turkland Bank, Burgan Bank, ICBC, Citibank, Arap Türk Bankası, Anadolu Bank, Deutsche Bank'tır. (KPMG: 2018).

Sektörde toplam aktiflerin yarısından fazlası geniş şube ağı ve güçlü örgüt yapılarıyla büyük ölçekli bankalar tarafından kontrol edilmektedir. Ancak meydana gelen yoğunlaşmaların da beraberinde getirdi bir takım başka riskler mevcuttur. 2008 bankacılık krizinde anlaşılmıştır ki artık günümüz dünya düzeninde hiçbir ülke ekonomisi veya bankacılık sektörü diğerlerinden bağımsız düşünülemez. Sitemin bir yerinde oluşan aksaklık, finansal şok adeta domino etkisi ile diğer ekonomileri de aynı girdabın içine sürüklemeye potansiyeline sahiptir.

Tablo 2.4. 30.09.2017 İtibariyle Aktif Büyüklüklerine Göre Banka Sıralaması (Milyon TL)

Banka	Kuruluş Yılı	Toplam Aktifler	Toplam Krediler ve Alacaklar*	Toplam Mevduat	Toplam Özkaynaklar	Net Dönem Kar/Zararı	Şube Sayısı (Adet)	Çalışan Sayısı (Adet)
Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş.	1863	408.187	280.255	250.522	45.872	6.507	1.802	24.558
Türkiye İş Bankası A.Ş.	1924	346.439	229.518	193.966	40.942	4.103	1.370	24.718
Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	1946	311.042	202.057	176.832	39.550	4.645	950	19.111
Akbank T.A.Ş.	1948	293.065	177.949	172.208	38.972	4.515	826	13.898
Türkiye Halk Bankası A.Ş.	1938	279.726	194.173	185.954	24.283	3.010	969	17.618
Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	1944	272.366	185.972	160.451	28.973	2.735	888	18.195
Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.	1954	246.815	174.983	145.719	22.232	2.822	926	16.154

Kaynak: <https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/4>

Bu açıdan bakıldığında sistematik riskin önemi daha da anlaşılmakta ve sektör içerisindeki yoğunlaşmaların ardından oluşan birtakım riskler daha belirgin hale gelmektedir.

Dolayısıyla büyük finansal araçların sistematik kırılabilirlikleri da ekonomiye farklı bir maliyet katmaktadır. Ancak büyük ölçekli araçların her ne kadar kredi ve likidite riskleri artsa da likit aktifleri ve karşılıkları ölçüsünde sermaye yeterliliklerini koruyabilmektedirler.

Ölçekleri büyüyen bankaların diğerlerine nazaran sahip oldukları bazı avantajlar söz konusudur:

- Çok şubeli yapılarıyla daha karmaşık örgüt yapılarına sahip olmaları (Tunat: 2015, s.391).
- Kazanç getiren faaliyetler içinde kredi dışı faaliyetlerin daha fazla olması,
- Faiz dışı gelirlerin sıradan bankalara oranla yüksek oluşu,
- Büyük bankalarca sermaye yeterliliği oranlarının olabildiğince düşük tutulabilmesi,
- Buna karşılık kaldıraç oranlarının yüksek oluşu,
- Büyük bankaların toplam finansmanları içinde mevduatların payının azalması,

2008 krizi öncesinde ilk beş banka sektördeki toplam aktiflerden %65,42 pay alırken bu oran 2008 krizi döneminde oligopol bir yapı sergileyen Türk Bankacılık sektöründe kriz öncesinden süregelen artan rekabete bağlı olarak %60,74'ü görmesine rağmen kriz ardında %63'lere çıkmıştır. Bu tablo krizden olumsuz etkilenen küçük bankalar sebebiyle kriz sonrasında sektörde büyüklerin yoğunlaşmaya başladığı anlamına gelmektedir.

Kriz öncesinde dünya büyüme ortalaması %4 seviyelerinde seyrederken Türkiye'deki tablo çok daha iyi görünümündedir;

Tablo 2.5. Türkiye'de 2008 Yılı Öncesindeki Büyüme Seyri (GSYH %)

	2004	2005	2006	2007
Türkiye	9,4	8,4	6,9	4,5

Kaynak:<http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2010/02/weodata/weorept.aspx>

Enflasyon oranına bakıldığında, yine dünya ortalaması %4 olsa da bu %4'lük ortalama ilgili ülkelerde geçmiş senelere göre artış sonrası gelinen nokta olmasına rağmen Türkiye enflasyon değerleri 2004-2007 yılları arasında azalış seyretmektedir;

Tablo 2.6. Türkiye’de 2008 Yılı Öncesindeki Enflasyon Seyri (%)

	2004	2005	2006	2007
Türkiye	9,36	7,72	9,65	8,39

Kaynak:<http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2010/02/weodata/weorept.aspx>

Türkiye ödemeler dengesi anlamında ise 2008 öncesinde de açık veren bir ülkeydi;

Tablo 2.7. Türkiye’de 2008 Yılı Öncesindeki Ödemeler Bilançosu Seyri (Milyar USD)

	2004	2005	2006	2007
Türkiye	-14.431	-22.198	-32.193	-38.311

Kaynak: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2010/02/weodata/weorept.aspx>

Kriz döneminde küresel olarak büyüme daralması, artan işsizlik, konut fiyatlarında düşüş, enflasyonist baskı başlıkları altında sıkıntılar yaşanmıştır. Her gelişmekte olan ekonomide rastlandığı üzere ülkemizde de yabancı kaynak imkanları daralışa geçmiştir. Buna bilanço risklerinde ve likidite ihtiyacında yükseliş eklenebilir. Ancak özellikle 2000 ve 2001 krizlerinin ardından önem kazanmaya başlayan dengeli risk yönetimi, başarılı denetim ve güçlü bilanço anlayışı Türk bankalarında krizin sarsıcı etkilerini büyük anlamda bertaraf etmiş ve finansal bir kaosu önleyerek kamu üzerinde oluşacak maliyet ve zararları önlemiştir. (Arıcan, vd. :2011).

2005 yılında Kabul edilen 5411 sayılı Bankacılık Kanunu, 2000 ve 2001 krizlerinin ardından bankacılık sektörüne getirilen en kapsamlı ve etkili düzenleme olmuştur. Kanunun amacı finansal piyasalarda güven ve istikrarın sağlanmasına, kredi sisteminin etkin bir şekilde çalışmasına, tasarruf sahiplerinin hak ve menfaatlerinin korunmasına ilişkin usûl ve esasları düzenlemektir. Ülkemiz bankacılık sektörü kanun kapsamında gerekli hale getirilen düzenlemelere uyum sağlama yönünde pek çok gelişmeler göstermiştir. Ancak 2008 küresel kriz sonrası Basel 2 kriterlerinde birtakım revizyona gidilmesi ihtiyacı doğmuştur. (Eken: 2015)

Asgari sermaye yeterliliği, sermaye yeterliliğinin denetimi ve piyasa disiplini ayakları üzerine kurulu Basel 2 ile ortaya çıkan yeni bir risk yöntemi anlayışına, firmalar açısından yönetim şekli, kredi ödeme ritmi, pazar durumu, yönetim kademesi, yönetim organizasyon yapısı, marka bilinirliği gibi birçok niteliksel etkeni içine alan standart risk sistemi bazında iç ve dış derecelendirme sistemine, bankalar açınsındansa kredi riskine ek olarak piyasa ve operasyonel risk kavramlarına ilaveten risk faktörleri için likidite ve kaldırırç oranları getirilmiştir.

Türk bankacılık sektöründe yaşanan krizlerin temelinde öz kaynak yetersizliği, ekonomik istikrarsızlık, denetim yetersizliği, risk yönetimine ilişkin sorunlar ve politik istikrarsızlık başı çekmiştir. Ülkemizde bankacılık sektörünün önemi ve üstlendiği görevler göz önünde bulundurulduğunda sektörün krizlere karşı dayanıklılığı daha da hayati hal almaktadır. Zira, bankaların ekonomik sistem içindeki işlevleri;

- İzlenen kredi politikası ile gelir ve servet dağılımını etkilemek gibi işlevleri yerine getirmektedir. (Sayilgan: 2003).
- Fon fazlası olan yörelerden fon açığı olan yörelere kaynak aktararak, ulusal ve uluslararası farkları gidermek.
- Ekonomide fon fazlasını fon talep edene yönlendirmek.
- Toplanan kaynakların; verimli, karlı ve toplumsal açıdan önemli ve öncelikli sektörlere aktararak kalkınmaya katkıda bulunmak.
- Bireyler açısından kısa süreli ve göreceli olarak düşük miktartlı fonları, yatırımların finansmanı için ihtiyaç duyulan uzun vadeli ve büyük miktartlı fonlar haline çevirerek, vade ve ölçek dönüşümü sağlamak.
- Kaydi para yaratmak.
- Merkez Bankaları tarafından kullanılan para politikası ile etkinliği arttırmak.
- Geliştirdiği ve uyguladığı ödeme ve kredilendirme yöntemleri ile uluslararası ticaretin gelişimine katkıda bulunmak.

Dolayısıyla 2008 krizi bu bağlamda küresel ekonomide olduğu kadar Türkiye bankacılık sektörü için de yıkıcı sonuçlar yaratabilecek güçteydi. Zira ABD ve Avrupa'da

dünya devi bazı kuruluşların devletleştirilmesi, iflas eden bazıları için büyük montanlı devlet desteklerinin yaratılması ancak aynı zamanda büyümede hızlı bir daralma ve durgunluğa önlem niteliğinde düşürülen faiz oranları göze çarpmaktadır. Bu etkiler karşısında ise izlenen politikalar arasında mevduat güvencesinde artış, devlet kaynakları sermaye desteği, merkez bankalarının liidite desteği, banka tahvil ve bonolarına getirilen garantiler, hükümetler tarafından sorunlu aktiflerin satın alınması para ve maliye politikalarında değişiklikler gibi yöntemler yer almaktadır.

Ancak konu Türkiye bankacılık sektörü olduğunda, kriz evvelinde oligopol bir yapı sergileyen, teknolojik gelişmeleri artırıp elektronik bankacılık, kredi kartları vb kalemlerde devamlı bir yükseliş eğiliminde olan, aktif yapısında kredilerin 2000 ve 2001 kriz döneminde göre çok daha fazla pay aldığı, Bankacılık Kanunu ve Basel 2 kriterleri çerçevesinde daha güçlü ve güvenilir bir yapıya ulaşmak için pek çok düzenlemeye imza atarak sermaye yeterliliğini %20'lere yükselten sektör 2008 krizinden en az seviyede etkilenebilmek için birtakım hayati önlemler almıştır. Bu önlemler arasında kar dağıtımının BDDK iznine bağlanması, kred kartı borçlularına ödeme kolaylıklarının sağlanması, TCMB tarafından 2009 yılında %8,5 puan azaltılması, %6,5 düzeyine getirilmesi, zorunlu karşılık oranlarının 2009 yılında %6'dan %5'e düşürülerek piyasa TL likiditesinin artırılması, piyasadaki döviz arzı artışına karşılık TCMB tarafından döviz alımının yapılması, repo işlemleri sayesinde fonların vadelerinin uzatılması, TCMB'nin ihracat reeskont kredisi limitini 500 milyon dolar artırarak 1 milyar dolara yükseltmesi, BDDK'nın Resmi Gazete'de yayımlanan kararına göre bankaların, ellerindeki menkul değerleri bir kereye mahsus olmak üzere, yeniden sınıflandırmalarına izin vermesi gibi kalemler sıralanabilir. (Eken: 2015).

Alınan tüm bu önlemlerin elbette bankacılık sektörü üzerinde olumlu pek çok etkisi olmuştur. Örneğin sektörde faaliyet gösteren banka sayısında 2001 krizinin aksine hiç azalma yaşanmamıştır. 2005-2012 yılları arasında özellikle sektörde başı çeken kamu bankaları önde olmak üzere net karlılık 20 milyar TL'ye yaklaşarak ülke bankacılık tarihinin en yüksek seviyelerini yaşamıştır.

Kriz sonrasında ülkemizde toplam aktiflerde yaşanan artışa denk bir artış bankacılık sektöründe de kendini göstermektedir. Diğer pek çok dünya ülkesinde kriz ardından

yaşanan yeni finansal yapılanma Türkiye ekonomisinin geçmişte çok da yabancı olmadığı bir yapıdır. Dolayısıyla 2000-2001 krizleri döneminde yapılan revizyonlarla büyük çapta rehabilite edilmiş Türk bankacılık sektörü 2008 global krizinin etkilerini de tahmin edilenin çok altında şiddette hissetmiştir. Özellikle 2008-2010 döneminde sektörde bankaların aktifinde büyüme gözlenmektedir. Takipteki alacaklar 2011 yılına gelindiğinde minimum seviyeleri göstermiştir. Yine aktif içerisindeki menkul kıymetler azaltılmış, bilançonun pasif tarafında ise mevduatlar birinci sırada seyretmiştir.

Bahsi geçen tabloyu rakamlar üzerinden ifade etmek gerekirse; 2008 yılında 367.445 milyon TL olan kredi hacmi 2011 yılına gelindiğinde 682.919 milyon TL'ye ulaşmıştır. Takipteki alacaklar 2011 yılında 2010'a kıyasla %5.2 azalarak 19 milyar TL'ye gerilemiştir. Menkul değerler keza 2011 yılsonu itibariyle 285 milyar TL'yi göstermiştir. Pasif tarafta ise %57.1'lik pay ile mevduat 2011 yılında %21 büyüme göstermiştir. (Bddk: 2011)

Kriz sonrası yıllarda Türk bankacılık sektöründe büyük ölçekli bankaların sektörden aldıkları paylar yükseliş göstermeye başladı. BDDK, Hazine, SPK, Merkez Bankası gibi kurumlar koordineli ve disiplinli bir çalışma sergiledi. Siyasi ekonomik istikrarın da aynı başarıda katısı oldu. 2010 yılında bankacılık sektörü aktif büyüklüğünün gayrisafi yurtiçi hâsıla içindeki payı 0,87 iken, 2016 sonunda 1,05 olarak gerçekleşti. Gelişim yalnızca bilanço kalemleri yönünde değil teknolojik yatırımlar anlamında da süreklilik edinmiştir. 2013-2017 arasına ait kredi kartı, POS, banka kartı ve ATM rakamlarının gelişimi Tablo 8'de görüldüğü gibi yükselen ivmede devam etmiştir.

Tablo 2.8. ATM, POS, Banka Kartı ve Kredi Kartı Sayısı (Bin Adet)

	2013	2014	2015	2016	Eylül 2017
ATM	42	46	48	49	49
POS	2.293	2.191	2.158	1.746	1.684
Banka Kartı	100.165	105.513	112.384	117.011	127.300
Kredi kartı	56.835	57.005	58.215	58.795	61.251

(TÜRKİYE BANKALAR BİRLİĞİ: 2018; www.tbb.org.tr)

2008 krizi ardından olumlu seyreden tablolar 2016 yılında küresel ve bölgesel bazı sebeplerden biraz etkilendi. Ancak piyasaların ve nihayetinde bankacılık sektörünün minimum etkilenmesi için pek çok önlem alınmaya çalışılmış, güçlü sermaye ve kredilerin büyümesi desteklendi. Bankacılıkta kredi iştahını artıran, büyümeyi destekleyen önlemler alındı. Bankacılık sektöründe sermaye yeterliliği yüzde 15,6 düzeyinde, çekirdek sermaye ise yüzde 13,2 seviyesinde seyretti. Mevduat aktiflerin yüzde 53'ünü, mevduat dışı kaynaklar ise yüzde 27'sini finanse etmiştir. Kar hacmi reel olarak yüzde 33 artmış, tahsili gecikmiş alacakların kredilere oranı yüzde 3,3 olmuştur. Basel 3'e uyumlu bazı düzenlemelerin kararları alınmıştır. Kamu alacaklarının revizyonundan ihracat ve yatırımı teşviğe kadar pek çok alanda kararlar alındı. Türkiye Varlık Fonu (TVF) kurulmuş ve Hazine'ye ait bazı kamu taşınmazları ve kamu kuruluşlarının hisseleri TVF'na devredildi. Ancak yine de 2016 yılında GSYH önceki yıla göre yüzde 0,5 oranında gerileyerek 857 milyar dolar olmuştur. Keza tasarrufların GSYH'ya oranı 2016 yılında önceki yıla nazaran 0,8 puan azalarak yüzde 13,5'e gerilemiştir. İşsizlik oranı da %10,9'u göstermiştir. Ayrıca Moody's ve Fitch kredi notunu, yatırım yapılabilir seviyenin altına düşürmüştür. (Türkiye Bankalar Birliği: 2017).

2017 yılına gelindiğinde ise 2016'da %13.2 olan özkaynak karlılığı %14.2'ye yükselmiştir. Toplam krediler %24, toplam mevduat ise %22 artmıştır. Toplam kaynakların %54'lük bölümü mevduatlardan oluşmuştur. Ekim 2017'de kredi notları BB+ olarak teyit edilen bankalar; Ziraat Bankası, Türkiye Halk Bankası, Türkiye Vakıflar Bankası ve Ziraat Katılım Bankası oldu. Türkiye toplam bankacılık sektörü varlıklarının yaklaşık yüzde 30'unu kontrol eden bu 4 bankanın dışında, İş Bankası ve Akbank'ın notları "BB+" Garanti Bankası ve Yapı Kredi Bankası'nın notları da "BBB-" olarak güncellendi, görünümleri ise durağan olarak açıklandı. (KPMG: 2018).

Tablo 2.9. Bankacılık Sektörü Önemli Kalemler

(Milyar TL)	2016 Eylül	2017 Eylül
Likit Değerler	389	438
Menkul Değerler	329	376

Krediler ve Takipteki Alacaklar	1.623	2.007
Mevduat	1.341	1.635
Mevduat Dışı kaynaklar	689	822
Özkaynaklar	293	345
Toplam Aktif/Pasif	2.534	3.054

(BANKACILIK SEKTÖRÜ DEĞERLENDİRMESİ: 2017; www.tbb.org.tr).

Türk bankacılık sektörünün sermaye yeterlilik oranı 2016 sonu verileriyle kıyaslandığında yüzde 10 artarak Eylül 2017 döneminde yüzde 17,2 olarak gerçekleşti. Yabancı bankalar grubu sermaye yeterlilik oranı yüzde 18,6 ile sektör ortalamasının üzerinde gerçekleşti.

BÖLÜM 3. MICHAEL E. PORTER’IN ENDÜSTRİ REKABET ANALİZİ “BEŞ GÜÇ MODELİ” VE TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜ

Beş Güç Modeli, Michael E. Porter tarafından 1979 yılında bir işletmenin güçlü yönlerine pozisyonlarını belirlemek için geliştirilmiş bir değerlendirme çalışmasıdır. Yeni ürün ve hizmetlerin potansiyel karlılığını anlamak, ayrıca hataları gidermek ve zayıflıkları kuvvetlendirmek için de kullanıldığından sürekli bir değişim içerisinde olan bankacılık sektörüne de uyarlanabilen bir analizdir. Günümüzde Türk bankacılık sektörünün kısa vadede taşıdığı en büyük risk Türkiye’de tasarrufun az olması sebebiyle oluşan faiz marjı riskidir. Tasarruflar kısa vadede tutulup faza faiz verilirken kredilerse bir o kadar uzun vadeli verilip mevduat fazilerinin maliyeti mevcut kredilere mümkün olduğuna az yansıtılmaktadır. Bu riski bertaraf edip rakiplerin önüne geçebilmek ve risklerini çeşitlendirmek adına bankalar her geçen gün farklı ürün ve hizmetler üretmekte, kendi ülkeleriyle sınırlı kalmayıp sınırötesi birleşmelerle dışa da açılmaktadır. Ancak artan rekabet bankaların kar marjlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Kar marjını yüksek tutabilmek ise riskli politikalar izlenmesi bu da kırılganlığın artması anlamına gelmektedir. Bu sebeple daha yüksek kar elde etmek için bankaların daha güvenli stratejiler izlemesi gerekmektedir. Bu amaçla politika yapıcılar rekabet sürecini, fayda ve maliyetleri arasında denge sağlayacak düzenlemelerle yönlendirmeye çalışmaktadırlar. Bankacılık sektöründe etkinliği ve istikrarı aynı anda temin ederken ekonomik büyümeyi ve refahı da destekleyecek rekabet düzeyi ne olmalıdır?

3.1. TEDARİKÇİLERİN PAZARLIK GÜCÜ / TEHDİDİ

Bazı durumlarda bu tehdit düşüktür. Yani, servis aracı hizmetleri, yemek (catering) hizmetleri, ofis malzemeleri, bina, ekipman sağlayıcılarının tehdidi düşük olmakla birlikte bunlar bankalara ürün ve hizmet sağlayabilmek için kıyasıya rekabet etmektedirler.

Ancak sermaye ve kaynak sağlayıcıların pazarlık gücü ise yüksektir. Türk bankalarının gerek yurtiçinden gerekse yurtdışından uzun vadeli ve düşük faizli kredi sağlamaları zordur. Bunda ülkemizin kredi notunun da henüz istenilen seviyeye gelmemiş olması sayılabilir.

Kredi ve sermaye sağlayıcılar kolaylıkla ve bir maliyete katlanmadan bir bankadan başka bir bankaya kayabilmekte yani sermayelerini istediği faiz veya getiriye vermeyen bankadan başka bankalara daha iyi faiz ve getiri ile kaydırabilmektedir.

Bankaların yurtiçi veya yurtdışından uzun vadeli mevduat toplayamamaları da önemli bir sorundur. Sermaye sahipleri varolan ekonomik belirsizlik ve mevduata devlet garantisinin düşük olması nedeniyle mevduatlarını bankalara kısa vadeli olarak yatırmaktadırlar bu da bankaların uzun vadeli kaynağa sahip olmasına engel olmaktadır.

3.2. BANKACILIK SEKTÖRÜNE YENİ GİRENLERİN TEHDİDİ

Yeni girenlerin yaratacağı tehlike/tehdit yükselmeye başlamıştır, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK) belli kriterler çerçevesinde bankacılık lisansı vermeye başlamıştır. Örneğin, son on yılda çok başvuran olsa da sadece Lübnan kökenli Bank Audi Saradar grubuna bankacılık lisansı verilmiştir. Yakın zamanda bir Japon Bankası olan Bnk of Tokyo Mitsubishi Limited bankasına BDDK Bankacılık lisansı vermiştir. Bu sayının artarak devam edeceği tahmin edilmektedir.

Ancak, Bankacılık sistemi bir çok mevzuat, kanun ve düzenlemelere tabidir. Örneğin, Bankacılık Kanunu, Kambiyo düzenlemeleri, Sermaye hareketleri ve 32. sayılı karar, BDDK düzenlemeleri ve sürekli denetimi (Her bankada BDDK murakıpları sürekli denetim yapmaktadır), Merkez Bankası ve bir çok kanun Bankacılık sektörüne uygulanmaktadır. Örneğin, BDDK'nın son düzenlemesi ile birlikte bankalar verdikleri kredilerde her yıl yüzde yirmi beşin üstünde büyüyememektedir.

Ayrıca bankacılık sektörüne farklı ürünler yaratarak girmekte zordur. Çünkü bankaların sunacağı ürün ve hizmetlerin sınırları çizilmekle birlikte bir ürünün uyması gereken bir çok kanun ve mevzuat bulunmaktadır.

Bankacılık sektöründe faaliyetlere devam edebilmek ve hatta büyüyebilmek büyük bir sermaye gerektirmektedir. Özellikle, Basel II ve Basel III düzenlemeleri sermaye yeterliliğine çok önem vermektedir.

3.3. BANKACILIK SEKTÖRÜNDE VAROLAN REKABET

Rekabet çok şiddetli durumdadır. Şu anda bankacılık sektöründe ellibir banka faaliyet göstermektedir. Bankalar birbirine benzer veya aynı ürünler sunmaktadır. Bir banka tarafından çıkarılan yeni bir ürün birkaç hafta içinde başka bankalarca kopyalanmaktadır.

Farklı ve ayrıcalıklı ürünlere pek rastlanmamaktadır. Sektörde yer alan bankaların bir çoğunun çok bilinir bir marka ve repütasyonu bulunmaktadır. Bankaların pazarlama, kredi araç ve politikaları birbirine çok benzerdir.

Çok sayıda bankanın olması nedeniyle bankalar gerek kullandıkları kredilerin faizinde, aldıkları işlem komisyon ve masraf tutarlarında düşük bir marj uygulamak durumundadırlar. Bu nedenle bankacılıkta maliyet tasarrufu (cost saving) ve verimlilik (efficiency) çok önemli ve dikkat edilen kavramlardır.

Bankacılık sektörünün büyümesi de Merkez Bankası, BDDK gibi devlet kurumları tarafından kontrol altındadır.

3.4. İKAME MALLARIN / ÜRÜNLERİN TEHDİDİ

İkame ürünlerin tehdidi düşüktür. Çünkü bankalar bizzat bankacılık sektörüne has ürün ve hizmetler üretmektedir. Başka sektörlerin veya banka olmayan finans kurumlarının bankaların ürettiği ürün ve hizmetleri sunmaları yasa ve mevzuatla kısıtlanmıştır.

Ancak bizzat herhangi bir bankanın sunduğu ürün ve hizmeti başka bir banka da sunabildiğinden bankaların ürün ve hizmetlerine talebin fiyat esnekliği yüksektir. Yani tüketiciler bir bankada pahalı olan bir ürün ve hizmeti başka bir bankadan da temin edebilirler.

Alıcıların ikame ürünlere eğilimi yüksektir çünkü her banka benzer veya aynı ürünü ve hizmeti sunmaktadır. Diğer taraftan Banka dışı finansal kurumların sayısının artması, bankaları daha geniş bir ürün ve hizmet yelpazesi sunmaya zorlamaktadır.

3.5. ALICILARIN / MÜŞTERİLERİN PAZARLIK GÜCÜ

Alıcıların / müşterilerin pazarlık gücü çok yüksektir. Alıcılar bankaların ürün ve hizmetlerinden ve bunların masraf, faiz vs lerinden kolayca, örneğin gazete, televizyon, medya yoluyla kolayca haberdar olabilmektedir.

Belirttiğimiz üzere, elli adet banka olması, birbirine benzer veya aynı ürün ve hizmetleri sunmaları nedeniyle bankacılık ürün ve hizmet alıcılarının pazarlık gücü çok yüksektir. Bankalar müşteri kazanmak için kıyasıya rekabet etmektedirler. Sağladıkları ürün ve hizmetlerin kalitesinde bir düşüş veya fiyatında artış olduğunda müşteriler kolaylıkla başka bankalara gidebilmektedirler.

Müşteriler için banka değiştirmenin herhangi bir maliyeti olmamaktadır. Bankalara mevduatını yatıranlar faiz oranlarında düşüş olduğunda veya bankanın hizmetinden memnun olmadıklarında zaten kısa vadeli olarak yatırdıkları mevduatlarını hemen başka bankalara aktarmaktadırlar.

BÖLÜM 4. TÜRKİYE BANKACILIK SEKTÖRÜNE YENİ GİREN VEYA BÜYÜYEN BANKALARIN UYGULADIKLARI STRATEJİLER

Küreselleşen dünya ile birlikte hızlı ve sürekli değişim ve gelişim bankalar için olmazsa olmaz bir gerçek olup, bu gerçeğe uyum sağlayamayan bankalar giderek küçülmekte ve rakiplerinden geride kalmaktadır. Bu nedenle küreselleşme bankaların stratejilerini etkilemektedir. Bankaların varolan stratejileri, hızla değişen dünya düzenine uyum sağlamak amacıyla sürekli güncellenmeli ve değiştirilmelidir, bu nedenle bankalar, mutlaka daha organik bir yapıya kavuşmalı ve değişimlere uygun hızlı karar alan bir yönetim yapısına sahip olmalıdır.

Diğer taraftan içinde yer aldığı sektörün koşullarını ve rakiplerinin durumunu iyi bilmesi ve rakiplerinden ayrıştıracak stratejiler uygulayabilmesi de oldukça önemlidir.

Uygulanacak stratejiler, faaliyet çeşitlemesi, teknolojik işbirlikleri ve iş birliği antlaşmaları ve daha birçok yöntem de olabilmektedir.

Faaliyet çeşitlemesinin en tipik örneği birleşmeler ve satınalmalardır. Bu şekilde ürün hizmet yelpazesi çeşitlendirilmiş olup, birleşilen veya satın alınan diğer bir bankayla birlikte farklı işkollarına girilmekte ve daha çok şube sayısına ulaşarak daha çok müşteriye ulaşma şansına sahip olunabilmektedir. Buna örnek olarak Denizbank'ın Tarihbankı satın alınması, HSBC'nin Demirbankı satın alınması gösterilebilir. Böylece hizmet alanının genişlemesi ve daha çok şube ile birlikte daha çok müşteriye ulaşılması ve risklerin dağıtılması ve risk konsantrasyonundan uzaklanma hedeflenmektedir. Denizbankın Tarihbankı satın alınması daha önce hiç yapmadığı ve batı anadoluda yaygın olan tarım bankacılığına giriş yapma fırsatını sağlamıştır. Fakat bu stratejinin yönetim zorluğu, birleşilen veya satın alınan banka ile kültür ve iş yapış şeklinde uyumsuzluk gibi dezavantajların olduğu da aşikardır. Diğer taraftan, banka satın alma ve birleşmelerinde, ortaya çıkacak sinerjiden yararlanıp satın alan ve satın almaya konu bankanın hisse fiyatlarının artması dolayısıyla piyasa değerinin yükselmesi avantajı da sözkonusudur.

Bir diğerk strateji ise Küreselleşme stratejisidir. Küreselleşme ile birlikte bu strateji kaçınılmaz bir hale gelmiştir. Böylece uluslararası piyasalardaki rekabetçi yapının sunacağı fırsat ve bilgiye ulaşma sağlanabilmektedir. Günümüzde T.GARANTİ BANKASI, T.ZİRAAT BANKASI, T.İş BANKASI gibi sektörün önde gelen oyuncularını uluslararası arenaya yabancı ülkelerde şubeler, iştirakler kurarak girmişlerdir. Diğerk yandan, yabancı bankalar da Türkiye’de şubeler açmak, banka satın almak yoluyla da ülkemizde bir oyuncu haline gelmiştir.

Diğerk taraftan, teknolojik alanda son derece hızlı cereyan eden hızlı ve sürekli bir değişim ve gelişim sözkonusudur. Bu duruma uyum sağlayabilmek için bankalar bazı durumlarda teknolojik iş birliğine de yönelebilmektedir. Buna en güzel olarak örnek olarak ortak kullanılan ATM’leri verebiliriz. Böylelikle bankalar maliyetlerini azaltma fırsatını yakalamış olmakla birlikte diğerk bankadan öğrenme fırsatını yakalamakta ayrıca diğerk bankanın yaygın ATMleri sayesinde müşterilerine çok daha geniş bir coğrafyada hizmet sunabilmektedir.

Bankaların pazarlama stratejilerine baktığımızda ise, hedef pazarlarını belirlemiş olan ticaret bankalarının, bunlara uygun pazarlama bileşenleriyle hizmetlerini pazarladıkları görülmektedir. Pazarlama bileşenleri bir yandan pazar büyümesini sağlarken diğerk yandan da bankalar tarafından pazar paylarını genişletmek amacıyla kullanılmaktadır. Pazarlama değişkenleri hizmet, fiyat, hizmet dağıtımı (şube) ve tanıtım politikaları olarak ele alınmaktadır. Bankalar ve banka hizmet birimlerinin hizmet satışları ve pazar payları üzerinde tüm pazarlama bileşimlerinin etkisi sylenabilir. Bu değişkenler; Hizmet politikasının kendisi, fiyatlandırma (faiz, ücret, komisyon vb.), hizmeti müşteriye ulaştırma politikası (şube, müşteri temsilcisi, firma merkezine maaş dağıtımı, tahsildar, grup arabası, ATM makinası, POS, minitel makinası gibi teknoloji tesisi), ve tanıtma (satışa özendirme, telefonla pazarlama, satış geliştirme, kişisel satış, reklam ve halkla ilişkiler). Hizmetler gerçekte, pazarlamanın ve satışın konusunu oluştururlar. Bu açıdan belki de en önemli pazarlama bileşeni hizmetin kendisi olmaktadır. Fiyatlandırma (faiz, komisyon), hizmetlerin dağıtımı ve tanıtma gibi diğerk değişkenlerin kullanımı tümüyle hizmetin bileşimine ve niteliğine bağlı olmaktadır.

Bankalar pazarlama faaliyetlerinde teknolojik ürünlerden çokça faydalanmaktadır. Hele faiz ve komisyonların denetim altında bulunduğu ülkelerde, diğerleri ile birlikte hizmetin kendisi ve yeni hizmetlerin geliştirilmesi daha çok önem kazanır. Bunun gibi bankanın, hangi hizmetleri, bunların hangi çeşitlerini sunacağı konusunda alacağı kararlar toplam hizmetin satışlarını etkileyebilecektir.

Türk bankacılık sektöründe Mevcut durumundan ve performansından şikayeti olmayan ve bunu muhafaza etmeye çalışan bankalar tarafından savunma stratejileri de uygulanmaktadır. Buna örnek olarak maliyet avantajı yaratma, ölçek ekonomilerini güçlendirme verilebilir. Bu stratejiyi uzun yıllar uygulayan bankalara Alternatifbank ve Anadolubank örnek gösterilebilir. Söz konusu bankalar uzun yıllar boyunca büyümeden ve belli bir müşteri grubuna hizmet vererek faaliyetlerini sürdürmüşlerdir. Diğer taraftan HSBC’de Demirbank satın alınmasından sahip olduğu büyüklüğü korumuş ve sektörde bulunduğu sıralamada kalmaya devam etmiştir.

Maliyet avantajı yaratma stratejisi ile bankalar verdikleri krediler ve toplanan mevduatların maliyetleri ile kullandıkları teknolojinin ve işgücünün maliyetini azaltmaya çalışmaktadır. Bu strateji Türkiye’deki bankaların özellikle kriz ve durgunluk döneminde uyguladığı bir stratejidir. Bunun sonucu olarak genellikle çalışan sayısında azaltıma gitme ve faaliyet giderlerinin kısılması söz konusu olmaktadır.

Ürün farklılaştırması ise bankaların sunmuş olduğu ürünlerinde farklılaşmaya gitmek şeklinde olmaktadır. Örneğin, müşterilere verilen herhangi bir bankacılık hizmetine çapraz satış yoluyla farklı ürünlerin verilmesi gibi hizmetler de eklenebilir.

Bankacılıkta sadece ürünlerde değil ayrıca hizmetlerin sunumunda da farklılaştırma yapılmaktadır. Personel sayısı ve niteliği, banka şubeleri ve elektronik vezneye ulaşım gibi hizmetlerin yanı sıra yine banka şubelerinin görünümünün ve teknolojik altyapısının değiştirilmesi ve buna benzer birçok yöntemle, hizmetin aktarılış biçimi değiştirilebilmektedir.

Reklam harcamaları da bankacılık sektörünün ürün farklılaştırmasında kullandığı yöntemlerden biridir. Son yıllarda sektörde yaşanan büyük rekabet nedeniyle reklam ve pazarlama harcamalarının giderek artması, sektörün bu alanda ilk üçe girmesini

sağlamıştır. Bu noktada güvenilirlik ve doğru bilgilendirme müşteriler için ön plana çıkmaktadır.

Fiyatta farklılaştırma sağlamak için pazarda birçok müşteri grubunun yer aldığı da dikkate alınarak pazarın alt segmentlere yani müşteri gruplarına bölünmesi gerekmektedir. Bankalar çok çeşitli kesimlere hizmet vermektedir. Örneğin yatırım bankalarının, müşteri portföyü, global ölçekteki kurumlardan ve kişilerden oluşmaktadır. Buna karşılık kurumsal segmentte verilen hizmetlerin yer aldığı piyasanın küresel bir piyasa olduğunu rahatlıkla söyleyebiliriz. KOBİ ölçeğinde ise daha dar bir pazarda hatta bölge yada şehir bazında kişilere ve firmalara finansman sağlanabilmektedir. Bu durumda faaliyet gösterilecek bölge veya şehrin coğrafik, demografik özellikleri ortaya çıkmaktadır.

Avantajlı dağıtım kanalları oluşturma stratejisi içerisinde ev ve ofis bankacılığı, internet bankacılığı, telefon bankacılığı gibi sistemleri içerisinde barındırmaktadır. Enflasyon ortamının gerileme trendinde olduğu son yıllarda, müşteriye uygun ürünü seçmenin yanı sıra, müşterilerin ihtiyacını iyi ve doğru algılayıp uygun fiyatla bütün dağıtım kanallarını kullanarak hızlı bir şekilde müşteriye ulaştırmak son derece önem arz etmektedir. Günümüzde kalite çoğu zaman doğru ürünü hızlı ve beklenen kalitede müşteriye ulaştırmak olarak tanımlanmaktadır. Bankacılığın doğrudan satış kolu olma yolunda ilerlediğini de göz önünde bulundurursak, bu konu son derece önem arz etmektedir. Bankaların müşteriye olan yakınlıklarını dağıtım kanallarını kullanarak artırması ve cezbedici ürünleri piyasaya sürmesi rekabet ortamında farklılaşma yolunda avantaj sağlayacaktır.

Limit fiyatlandırma stratejisi ile tam rekabet piyasasından daha yüksek, monopol fiyatından daha düşük bir faiz oranı uygulayarak piyasaya giriş bariyerleri kullanarak girişleri zorlaştırabilmektedir. Fakat bankaların bu durumdan avantaj sağlamaları için piyasanın doğal oligopol konumunda olması yani sadece birkaç firmanın etkin olmasına imkan verecek şekilde denge konumunda olması ve yeterince büyük ölçek ekonomilerinin piyasada var olmasının yanı sıra batık maliyetlerin yüksek olması ve talep fiyat esnekliğinin düşük olması, yani fiyata göre talebin fazla değişmemesi gerekmektedir.

Ölçek ekonomisi stratejisinde ise birim maliyetleri düşürerek avantaj sağlanması hedeflenmektedir. Bu stratejinin uygulanabilirliğini sağlayacak koşul, bankaların faaliyet alanlarının pozitif ölçek ekonomileri içinde yerini alması olup, bankacılık sektörünün negatif ölçek ekonomileri içinde olduğu tespit edilmiştir. Bankacılık sektörünün Türkiye’de ve dünyada genel olarak oligopol bir yapıda olduğu gözlemlenmektedir.

Bazı bankalar mevcut ve potansiyel rakipleri elimine etmek amacıyla agresif stratejiler uygulayabilmektedir. Bu durum hakimiyet kurma stratejisi olarak tanımlanmaktadır. Burada temel amaç her ne kadar mevcut durumu muhafaza stratejisi ile benzerlik gösterse de herhangi bir rakibin piyasaya girişini engellemekten ibarettir. Bunu sağlamak için fiyatlar çok aşağı düşürme ve aşırı kapasite yaratma metotları kullanılabilir.

Bu strateji sektörün sahip olduğu kırılgan ve hassas yapı nedeniyle uygulaması kolay olmayan bir strateji olmakla birlikte, beklenmeyen sonuçlar doğurabilmektedir. Örneğin tam rekabet piyasasında limit fiyatlandırma stratejisi uygulanırken alt fiyat sınırı denge sınırı iken, agresif fiyatlandırma herhangi bir alt sınır içermez ve bir banka değişken maliyetleri bile karşılayamayacak bir fiyat tercihine gidebilir. Bu yola başvuran bir banka yükümlülüklerini yerine getiremiyebilir ve likiditesini kaybedebilir. B durumda kriz bir hortum etkisi yaratarak bütün bankaları içine alabilir.

Piyasaya girişleri engelleyecek ve piyasalarda hakimiyet kurmayı sağlayacak stratejilerden birisi de caydırıcı fazla kapasite yaratma stratejisidir. Bir banka eğer bu stratejiyi uygulayacaksa en kısa sürede piyasanın tüm ihtiyacına yetecek düzeyde bir kapasite yaratmalıdır.

Bankaların rakip bankalarla veya banka ürünlerinin tamamlayıcısı olan olan kuruluş ve firmalarla işbirliğine gitmeleri de birleşme veya satın alma olmadan uygulayabilecekleri bir stratejidir. Antlaşma ve işbirliği stratejileri temel olarak iki grupta değerlendirilmektedir.

Bir bankanın diğer rakipleriyle anlaşması yatay anlaşma olarak tanımlanmakta olup, yatay anlaşmalar fiyat anlaşmaları ve pazar paylaşımı olarak tezahür etmektedir. Bankaların fiyat konusunda rakip bankalarla anlaşması fiyat rekabetini ortadan kaldırır. Pazar paylaşımı ile bankalar arasındaki fiyat rekabeti azalır ve antlaşma sağlayan

bankaların pazar payı artar. Bu nedenle bu stratejinin rekabet kanununa aykırı olduğu ileri sürülebilir.

Türk bankacılık sektöründeki nominal ve reel faiz oranlarında görülen hızlı düşüş bankaların en büyük gelir kaynaklarından olan biri ve banka bilançosunun temel unsurlarından olan faiz gelirlerinin ciddi şekilde düşmesine neden olarak açık pozisyon ve hazine bonusu gelirlerinin popülerliğini kaybetmesine neden olmuştur. Yeni gelişen dünyada reel sektöre yönelik bankacılık faaliyetlerinin ivme kazanması bankaların büyük bir rekabet içerisinde girmesine neden olmaktadır. Ayrıca, mevduattaki %100 devlet güvencesinin kaldırılması ve bankacılık yasasında yapılan yeni değişiklikler ile sektördeki denetim ve kontrol mekanizmasının kuvvetlendirilmesiyle sermaye açısından zayıf, orta ve küçük ölçekli bankaların rekabet edebilmeleri gittikçe zorlaşmaktadır. İlerleyen dönemde Basel kriterlerinin devreye girmesiyle daha da zorlaşacaktır. Bunun nedeni olarak da teknolojinin yoğun olduğu, rekabetin güçlü hissedildiği ve uluslararası operasyonların ve rekabetin giderek önemli hale geldiği bankacılık sektöründe işbirliği olasılığı gittikçe artmaktadır.

Bankacılık sektörü birçok sektörle organik bağlantı içerisinde olduğu için bu işlemleri tamamlayan sektörlerle anlaşma yoluna başvurmaktadır. Mesela bankalar bireysel kredi kullananların alışveriş yaptığı mağazalarla anlaşarak ciddi gelirler elde edebilmektedir. Bu da ikinci tür işbirliği anlaşmalarıdır.

Bankalar için yenilik yapmak ve üretim süreçlerine dahil etmek, teknolojiyi yakından takip etmek bir zaruret haline gelmiş olup, bunları kendilerine rekabette avantaj sağlayacak hizmet ve/veya ürünlere dönüştürmek kaçınılmaz bir rekabet stratejisi olarak ön plana çıkmaktadır. Bankalar, yeni bir ürün ortaya çıkarmanın aşırı maliyetli olduğu durumlarda riskleri ve maliyetleri paylaşma yoluna giderler. Değişen teknolojik koşullara adapte olabilmek için de stratejik teknolojik işbirliği stratejisi uygulama yoluna gidebilirler. Bunun en yaygın örneği ortak AR-GE çalışmalarıdır. Teknoloji yoğun sektörlerden olan bankacılık sektöründe kullanılan teknolojik işbirliği anlaşmaları ile bankalar arası iletişim artar, birbirlerini son gelişmelerden haberdar ederler ve/veya ortak çalışmalarla ani değişimlerin yarattığı risklerden korunmayı amaçlarlar. Ayrıca, bu şekilde müşterilerine verilen hizmetlerin de kalitesi artmaktadır.

Firmanın başka bir firmayla birleşerek gerçekleştirdiği büyüme dışsal büyüme olarak tanımlanmaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojilerinde ortaya çıkan gelişmeleri çok farklı noktalarda ortaya çıkabilmektedir. Dünyanın globalleşmesiyle birlikte pazarda ortaya çıkan farklılardan yararlanmak amacıyla ekonominin ölçek tanımı ve kavramlarının değişmesi gerekmektedir. Buna paralel olarak finans sektöründe dünya genelinde birleşme ve satın almalar yaşanmıştır.

1980’li yılların başlarından itibaren ABD ve Avrupa’daki mevzuatsal değişiklikler ve makroekonomik gelişmelerle birlikte birleşmelerin sayısı artış eğilimine girmektedir. Bankacılık ve finans sektörü bu alanda başı çekmektedir. Bu birleşmeler faaliyet gösterilen lokasyon veya birleşme sonrasında yönetim hakkının devredilme oranına göre iki ayrı gruba ayrılmaktadır.

Aynı coğrafi piyasada faaliyet gösteren iki bankanın birleşmesi Pazar içi birleşme veya yatay birleşme, farklı lokasyonlarda faaliyet gösteren bankaların birleşmesine ise pazarlar arası birleşme denir. Yatay birleşmelerle toplam maliyetlerin azaltılması ve yüksek sabit maliyetli faaliyetlerde ölçek ekonomisi sağlamaktır. Bir diğer yöntem ise birleşmeyle birlikte şube sayısını azaltmaktır. Pazarlar arası birleşmelerde ise farklı ürün ve bölgelere dayalı maliyetleri ve riskleri azaltmak ve coğrafi büyüme yatmaktadır.

Birleşme sonrasında taraflara tanınan karar alma yetkisinin boyutlarına göre olan sınıflandırma, Çoğunluk edinme, tam birleşme ve banka satın alma metodlarıyla gerçekleşmektedir.

Çoğunluk edinmede bankalardan bir tanesi karar verme yetkisini elinde tutacak çoğunluğa sahiptir; ancak iki bankada da kendi personeli, kendi şube ağları ve yönetim ekipleriyle bağımsız yasal birimlerdir. Bu tür birleşmeler genellikle finansal kaldıraç sağlaması nedeniyle yönetim anlamında sorun yaşayan bankalar tarafından tercih edilmektedir. Tam birleşme, aktif büyüklük olarak birbirine yakın büyüklükteki iki bankanın birleşmesi olarak tanımlanmaktadır. Türkiye’de TEB-Fortis birleşmesi buna örnek olarak verilebilir. Etkin bir bütünleşme söz konusu olduğu için sinerji yoluyla ölçek ekonomisi yaratmak hedeflenmektedir. Banka satın alımlarında ise küçük bir banka, daha büyük bir banka tarafından satın alınır ve ekonomik getirisi sınırlı olan şubelerin

kapatılması ve personel sayısının azaltılması ve gibi metotlarla küçük bankanın verimliliği yükseltilmeye çalışılır.

Banka birleşmelerinde, makroekonomik konjonktür, ülkelerin birleşme, vergi ve diğer yasalar konularındaki düzenlemeleri ve sektörel etkenler ön plana çıkmaktadır. Banka birleşmelerinde temel amaç, hissedarların getirilerini artırmanın yanı sıra ölçek ekonomisi yaratmak, daha kolay karar alır bir mekanizmaya sahip olmak suretiyle yönetim anlamında kazançlar elde etmek ve vergi kazancı sağlamaktır. Büyüklüklerine göre ayrıştırılan bankalar incelendiğinde, görece büyük bankaların farklı bölgelerde faaliyet gösteren küçük bankalarla birleşerek şube sayılarını artırmanın yanı sıra mevduat artışı da sağlarlar. Öte yandan, sermayesi yetersiz ve karlılığı düşük olan bankalar birbirleri ile birleşerek verimliliklerini artırmayı istemektedirler.

Bankalar faaliyet birimlerini dolayısıyla faaliyet türü ve alanlarını, değişik stratejiler uygulayarak uluslararası düzeye çıkarmaktadır. Bankacılıkta yaygın olarak kullanılan üç tip uluslararasılaşma stratejisi vardır. Bunlar, destekleyici strateji, uluslararası finansman stratejisi ve bankacılık faaliyetlerini yaygınlaştırma stratejisidir.

Bankalar uluslararası faaliyetlerini müşteri portföyünü genişletmek amacıyla genişletmektedirler. Destekleyici strateji dış ticaretin finansmanı, döviz işlemi ve fon transferiyle ilgilidir. Bu işlemler genelde genel müdürlüklerden organize edilmelerine rağmen, birçok banka uluslararası finansal merkezlerdeki kuruluşların aracı olarak kullanmaktadır. Döviz kuru sistemlerindeki değişikliklerden yararlanma, ödemeler bilançosundaki cari ve sermaye hesabı açıkları ile alt projeleri nedeniyle gelişmekte olan ülkelerin büyük ölçekli fon talebini karşılamaya dayalı bankacılık faaliyetleri uluslar arası finansal strateji çerçevesinde geliştirilmiş işlemlerdir.

Faaliyetleri yaygınlaştırma stratejisi, bankaların yabancı ulusal piyasalara yönelik uluslar arasılaşma politikasının temelini oluşturmaktadır. Perakende bankacılık hizmetleri sunabilmekte, ulusal para ve sermaye piyasalarına girebilmekte, değişik ölçekli sanayi ve dış ticaret firmalarına proje finansmanı sunabilmektedirler. Bu strateji birçok ülkede tepki doğurduğundan uygulamada bir takım sorunlar ortaya çıkmaktadır.

Bazı bankalar bu stratejilerden bir kısmını uygulayabilirken, bazı bankalar ise bunların tümünü yada kombinasyonunu uygulayabilmektedir.

Müşterinin herhangi bir bankayı tercih etmesinde bankaya duydukları güven çok önemlidir. Müşteri, bankaya ileride harcamayı düşündüğü parasını bir bakıma emanet etmektedir. Bankacılık sektörünün güven unsuruna dayanan bir sektör olması, bankaları güvenilir bir ortam yaratmaya zorlamaktadır. Bu güveni yaratmanın, bankalara istikrarlı bir pazar imkanı yaratma, daha kaliteli personel istihdam etme imkanı, daha ileri teknolojilerden faydalanma olanağı gibi önemli avantajlar sağlamaktadır.

Bir ürünün veya firmanın imajı, o ürün veya firmanın herhangi bir özelliğinin veya tümünün hedef pazardaki tüketici tarafından rakip ürün veya firmalara göre algılanma ve tanımlanma biçimidir. Bazen imaj ile konum aynı anlamda kullanılabilir. Konumlandırma stratejisi belirlenirken, rakip banka ve hizmetleri ve onların sunuluş şekli, rakiplerin müşteriye sundukları maddi ve manevi fayda gibi hususlarda piyasada ne gibi bir konuma sahip oldukları araştırılmalıdır. Örneğin maddi fiyatlar yoluyla sağlanmaktadır. Fiyatlar bankacılık sektöründe faiz oranları ve işlem masrafları şeklinde ortaya çıkmaktadır. Söz konusu maddi fayda özellikle ekonomik getirisini artırmaya öncelik veren müşteri için etkili bir konumlandırma aracı olmaktadır. Öte yandan, bankacılık sektöründen moralite anlamında fayda sağlamaya çalışan müşteriler için rahatlık, saygınlık, prestij, statü gibi faktörlere önem vermektedir. Bu durumda özellikle o banka şubesindeki fiziki ortam, bankada gösterilen özel ilgi, bankaya gelen müşterilerin gelir durumu, mesleki konumları, bankanın toplumdaki genel saygınlığı gibi faktörler üzerinde durulmaktadır.

Özellikle gelişmekte olan ülkelerde küçük bankalar ve kamu bankalarının yaygın bir biçimde kullanabilecekleri stratejilerinden birisidir. 1994 yılında mevduata %100 güvence verilmesi ve ilerleyen zamanda bu uygulamanın devam etmesi, küçük bankaların büyük bankalar karşısında haksız rekabet avantajı elde etmelerine yol açmıştır. Limitsiz mevduat güvencesinin bankacılık sisteminde haksız bir rekabete yol açtığı yadsınamaz bir gerçektir. Haksız rekabetin görüldüğü öncelikli durum mevduat faizleridir. Mali bünyeleri dengeli olmayan ve likiditesi yetersiz bankalar için %100 mevduat garantisinin sağladığı güvence ile yüksek faiz oranlarıyla kaynak temin etme yoluna gidebilmektedir.

Böylece başta karlılık olmak üzere söz konusu bankaların mali bünyelerinin kötüleşmesi hızlanmakta, sektörde istikrarlı ortam yıpranmakta, sektörel bazda oluşan krizin boyutlarının tüm mali sektöre etki etmesiyle sonuçlanmaktadır.

Özellikle kamunun bankacılık sektörü içinde yer alması kendileriyle aynı sektör içerisinde yer alan bankalar açısından önemli bir haksız rekabet kaynağı olabilmektedir. Devlet uygulamaları arasında yer alan kamu bankalarına verilen görevler ve bunun karşılığında hazinece karşılanacağı söylenen görev zararları hususu bulunmaktadır.

Türkiye’de bankacılık sektöründe kamu bankalarının bulunması halkın bu bankaları güvenli bir liman ve batmayacak kadar büyük olarak algılamalarına yol açmaktadır. Bu durum kamu bankaları ve özel sermayeli bankalar arasında mevduat toplama yarışında kamu bankaları lehine haksız bir rekabet ortaya çıkmaktadır.

BÖLÜM 5. TÜRKİYE BANKACILIK SEKTÖRÜNDE REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ ELDE ETMEK İÇİN STRATEJİ ÖNERİLERİ

5.1. GENEL OLARAK STRATEJİK PLANLAMA VE STRATEJİ

Stratejik Planlama, yönetim bilimi açısından bakıldığında kendini güncelleyen ve başarılı kurum ve kuruluşların en mühim yönetsel enstrümanlarından. Stratejik yönetimin uygulanması başarıyı garantilemez ancak başarılı olan şirketlere bakıldığında çoğunun stratejik yönetimi uyguladığı görülmektedir.

Son yirmi yıldan bu yana, giderek hızlanan değişim, rekabet ortamını belirsiz hale getirmiştir. Teknoloji çağına geçiş, internetin yaşamımıza girmesi, küreselleşme, değişimin hızlanmasının arkasındaki temel olgular, kurum ve kuruluşların önlerini görebilmelerini, rekabetçi yapılarını güçlendirmelerini giderek zorlaştırmıştır. Bu nedenle, stratejik planlama, değişimi yönetebilmek ve istenilen geleceği oluşturmak için vazgeçilmez yönetim biçimidir. Doğru stratejiyi bulmak ve doğru stratejik plan oluşturmak için bazı olmazsa olmazları yerine getirmek gerekir. Belirlenen stratejiyi yaşama geçirmek, stratejiyi uygulamak ise, oluşturmaktan daha zordur.

Stratejik plan oluşturabilmek için üç sorunun yanıtını aramak gerekir.

Neredeyiz?

Nereye gitmek istiyoruz?

Nasıl gideceğiz?

Nerede olduğumuzu bilmeliyiz

“Nerede olduğunuzu bilmiyorsanız nereye gideceğinizin hiç önemi yoktur.” demiş düşünür Sénèque. Stratejik plan çalışmasına da nerede olduğumuzu irdeleyerek

başlamalıyız. Yani, bir anlamda, bulunduğumuz ortamı, çevreyi araştırmalıyız, incelemeliyiz.

Stratejik planlama dilinde “Çevre Etüdü” diye adlandırılan bu çalışmanın, kontrol edebildiğimiz çevre ve kontrol edemediğimiz çevre olmak üzere ikili bir yaklaşımla yapılması gerekir.

Kontrol edebildiğimiz çevre, bizimle (ben, şirket, ülkem) ilgilidir. İç çevre etüdü diye ayrıştırılan bu aşamanın amacı, şirketin güçlü yönlerini ve iyileştirilmesi gereken yanlarını ortaya çıkartmaktır. Kontrol edemediğimiz çevre ise, şirketin dışında kalan, ancak, şirketi etkisi altında tutan çevredir. Dış çevre etüdü diye adlandırılan bu aşamanın amacı ise, şirketi etkileyen, teknolojik, sosyal, ekonomik, siyasal, hukuksal vb. alanlardaki fırsatları ve tehditleri ortaya çıkartmaktır. İngilizce kelimelerin baş harflerinden oluşan SWOT ifadesi (Strengths – güçlü yönler, Weaknesses – zayıf yönler (iyileştirmeye açık alan), Opportunities – fırsatlar, Threats – tehditler), kısaca, neredeyiz sorusunu yanıtlamak için kullanılan bir yaklaşımdır.

Stratejik plan çalışmalarının başlangıcında, iç ve dış çevre etütlerini gerçekleştiren şirketin, bu aşamada SWOT yaklaşımını kullanması gerekir. Bu çalışmadaki amaç; şirketin, güçlü yönleri ile, hangi fırsatlardan yararlanacağı, hangi tehditlerden kendini sakınacağı, iyileştirmeye açık alanlarını nasıl güçlü alanlara dönüştürebileceği gibi konuların açıklığa kavuşturulması ve şirketin gitmek istediği yönü ve yolu aydınlatabilmesidir.

Nereye gideceğimizi belirlemeliyiz

Gelecekte, nerede olmak (ben, şirket, ülkem) istiyoruz?

Gelecekte olmayı arzuladığımız durum, stratejik planlama dilinde, “vizyon” ile ifade ediliyor.

Şirketin vizyonu genelde gelecekle ilgili olup belli bir zaman süresini kapsar.

Vizyon, değişimi ve yeniden örgütlenmeyi planlayan bir işletmenin üst yönetimi için bir referans ve dönüm noktasıdır. Güçlü bir vizyon, insanları bir arada tutup geleceğe

yönlendirerek motive eder ve bir rehber görevi görür. Güçlü bir vizyonun bazı özelliklere sahip olması gerekir. Güçlü bir vizyon; kolayca anlaşılıp benimsenmeli, heyecanlandırmalı, yürekten gelmeli, özgün olmalı, akılda kalabilmeli ve belli bir zaman içinde (5-10 yıl) ve ölçülebilir bir nokta olmalıdır. Ancak, bütün bu özelliklere sahip bir vizyonu oluşturmak hemen hemen olanaksızdır. Bu özellikler, vizyon oluşturmada dikkat edilmesi gereken hususlar olarak ele alınmalıdır.

Önemli bir nokta da, doğru veya yanlış vizyon diye bir şeyin olmadığıdır. Önemli olan, vizyonun, şirket yönetimi ve çalışanlarının katılımcı bir biçimde belirledikleri, içtenlikle benimsedikleri ve bir takım halinde peşinden koşmalarını sağlayacak bir ifade olmasıdır.

Vizyon ifadesi, sayısal bir boyut içermeyebilir, içerse bile, bu sayısal boyuta ulaşmak için gerekli veriler eksik olacaktır. Dolayısıyla, vizyon ifadesi, mutlaka, stratejik planlama dilinde “ana iş hedefleri” / “stratejik iş hedefleri” olarak adlandırılan, sayısal ifadelerle güçlendirilmeli, pekiştirilmelidir.

Uzun süreden beri stratejik planlarla yönetilen yerli ve yabancı büyük grupların ana iş hedefleri büyük ölçüde benzeşmektedir. Büyüme, karlılık, teknoloji, yeniden yapılanma, bu şirketlerin 5-10 yıllık sayısal hedeflerinin ana başlıkları olarak yer alan konulardır. Bu büyük gruplar, ana iş hedeflerini paydaşlarıyla da paylaşmaktadırlar. Bu grupların web sitelerinde, ileriye dönük hedefleri yayımlanmaktadır. Burada kritik olan, söz konusu hedeflere nasıl ulaşılabileceğidir.

Vizyonumuza nasıl gideceğimizi, ana iş hedeflerimize nasıl ulaşacağımızı belirlemeli, yol haritamızı çizmeliyiz. Stratejik plan oluşturma, neredeyiz? ve nereye gitmek istiyoruz? soruları yanıtladığı zaman, iki nokta arasındaki farklar, açıklar, eksikler gözükmeye başlar. Stratejik planın erimine göre farklı olarak (genellikle 5 yıl), bu süre içinde hangi farkları kapatabiliriz? Nerelerde gelişme sağlayabiliriz? Hangi yenilikleri yapmalıyız? Hangi yetkinlikleri edinmeliyiz? Bu yapacaklarımızın, üretim, satış, destek birimler vb. alanlardaki önemi nedir? Neye ağırlık vermeliyiz? ve de şüphesiz, hangi kaynakla (insan, para, teknoloji) bunları yapacağız? Yoksa, bu kaynakları nasıl sağlayacağız? sorularına sistematik ve birbirleriyle bütünleşik bir biçimde yanıt vermek

gerekir. Bu yanıtlar, bulunulan noktadan, gitmek istenilen noktaya giden yolları, stratejik planlama dilinde “stratejileri” oluşturur.

Stratejiler, mutlaka, şirketi ana iş hedeflerine ve vizyonuna götüreceak biçimde olmalıdır. Bu husus sistemli “hedef yayılımı” yaklaşımı ile garanti altına alınır. Sistemli hedef yayılımından kastedilen, üst yönetici hedeflerinin, şirket ana iş hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik olarak tasarlanması, orta yönetici hedeflerinin de üst yönetici hedeflerini gerçekleştirecek şekilde belirlenmesidir. Doğal olarak, çalışanların hedefleri de görev aldıkları bölümün (yöneticisinin) hedeflerini gerçekleştirmek üzere belirlenmiş olmalıdır. Burada, sadece departman hedefleri değil, süreç hedeflerinin de göz önüne alınması ve bütünsellik açısından irdelenmesi önemlidir.

Çalışanların, orta ve üst yöneticilerin ve doğal olarak şirketin performansı da, belirlenen bu hedeflere ulaşılması ile orantılı olarak belirlenmelidir. Şirketin, belirlenen ana iş hedeflerine ve vizyonuna ulaşmasını garanti altına alan da bu performans yaklaşımı olmaktadır.

Stratejik plan oluştururken unutulmaması gerekenler

Stratejik Plan çalışması, 5 yıllık perspektifte, her yıl tekrarlanmalı ve plan esnek olmalıdır.

Üst yönetim plan çalışmalarını sahiplenmeli ve çalışmalara aktif olarak katılmalıdır.

Plan kısa, öz ve anlaşılır olmalıdır. Katılımcı olmayan bir plan gerçekçi ve uygulanabilir olamaz. Ancak bunların hepsinden daha karmaşık ve zor olansa stratejik planı hayata geçirmektir.

Uygulamanın başarısı, stratejik planın oluşturulmasındaki yaklaşıma bağlıdır

Stratejik plan uygulamasındaki başarı, oluşturma aşamasındaki yaklaşımın kalitesi ile doğrudan ilgilidir. Üst yönetimin sahiplenmediği, çalışmalara fiilen katılmadığı stratejik planların başarılı olması tamamen rastlantısal olacaktır. Çalışanları, olanaklar ölçüsünde, stratejik plan oluşturma çalışmalarına katmak, gerek fikir zenginliğinin oluşması, gerekse hedeflerin sahiplenilmesi bakımından çok önemlidir. Hedeflerin yayılımı aşamasında,

çalışana incek hedefin benimsenmesi için o çalışanın, söz konusu hedefin oluşumuna katkı sağlamış olması bir avantajdır. Çalışan, oluşumuna katıldığı hedefi sahiplenmede daha fazla istekli olacaktır.

Günlük işler – kısa vadeli hedefler – uzun vadeli hedefler ilişkisi gözden kaçırılmamalıdır

Stratejik planlar genelde 5 yıllık olarak oluşturulmaktadır. Başka bir deyişle, stratejik planlarda, gelecek beş yılın, hedefleri sayısal olarak belirlenir. Örneğin, Odeabank Türkiye ilk 5 yıllık stratejik planını belirlemiş ve orta ölçekli bankalar arasında iyi bir konuma sahip olmayı hedeflemektedir.

Stratejik plan döneminin ilk yılının hedefleri, yıllık İş Programı – Bütçe'nin girdileri olmalıdır. İş Programı – Bütçe, Stratejik Plan'ın ilk yılının ayrıntılandırılmış halidir. Günlük işler ise, yıllık iş programının (kısa vade) ve dolaylı olarak stratejik planın (uzun vade) gerçekleşmesine hizmet etmelidir.

Fonksiyon hedefleri – süreç hedefleri – proje bazlı hedefler birbirlerini tamamlar nitelikte olmalı ve aralarındaki denge gözetilmelidir

Her fonksiyon (departman), yaptığı işler bakımından, en az bir sürecin içinde yer almaktadır. Hedefler belirlenirken, her iki yönüne (fonksiyon ve süreç) de bakılması gerekir. Ancak burada, süreç hedeflerinin öncelikli olarak ele alınması doğrudur. Departmanlar, şirket süreçlerinin sağlıklı işlemesi ve hedeflerine ulaşması için faaliyet gösteren birimlerdir. Projeler ise, belirli bir konu etrafında oluşturulan, başı ve sonu belli çalışmalardır. Projeler de, şirketin vizyonuna ve ana iş hedeflerinin gerçekleşmesine hizmet ederler ve genellikle iyileştirme, geliştirme odaklıdır. Çeşitli projelerde yer alan çalışanların hedefleri arasında proje bazlı hedefler de bulunur.

Stratejik planın uygulanmasındaki başarı hedeflerin izlenmesindeki başarı ile doğru orantılıdır

Stratejik planlama çalışmalarında oluşturulan ana iş hedeflerinin, stratejilerin, süreç ve fonksiyon hedeflerinin başarıyla sonuçlanması ve şirketin belirlediği vizyonuna ulaşabilmesi, uygun ve sistematik izleme ve değerlendirme ile sağlanır.

İzleme ve değerlendirme konusu, amaçlarının farklılığı dolayısıyla, faaliyetlerin gözden geçirilmesi ve stratejinin gözden geçirilmesi olmak üzere iki farklı açıdan ele alınmalıdır.

Faaliyetlerin gözden geçirilmesinin amacı, kısa dönemli sorunların çözülmesi ve sürekli iyileştirmenin harekete geçirilmesidir. Odak noktası, faaliyet sorunlarının tespiti ve çözülmesidir. Faaliyetlerin gözden geçirilmesi çalışmaları, işin niteliğine göre, günlük, haftalık, aylık olabilir ve ilgili çalışanlar ve yöneticiler katılır.

Stratejinin gözden geçirilmesinin amacı ise, ince ayar ve yol üstü strateji uyarlaması yapmaktır. Bu gözden geçirmenin odak noktası, stratejinin uyarlanması ve stratejik uygulamada karşılaşılan sorunlardır. Stratejilerin gözden geçirilmesi çalışmaları her ay yapılmalıdır. Bu çalışmalara, üst yönetim, stratejik temanın sahipleri ve stratejik yönetim çalışanları katılır.

Bu iki önemli (faaliyetler ve stratejiler) gözden geçirme yaklaşımının, stratejinin test edilmesi yaklaşımı ile desteklenmesi gerekir.

Stratejinin test edilmesinin amacı, anılan stratejinin geliştirilmesi veya dönüştürülmesidir. Odak noktası, sebep-sonuç analizine dayanan test ve uyarlamadır. Yılda bir yapılması öngörülen (hızlı değişim gösteren sektörlerde daha sık yapılabilir) bu çalışmaya, üst yönetim, stratejik temanın sahipleri, konu uzmanları, iş birimi yöneticileri ve stratejik yönetim çalışanları katılır.

5.2. BANKACILIK SEKTÖRÜNDE STRATEJİ ÖNERİLERİ

Ülkemizde rekabetin en yoğun şekilde yaşandığı sektörlerden birisinin Bankacılık sektörü olduğu açıktır. Rekabetin çok olması bu sektörde büyük bir fırsat potansiyelin var olduğuna işaret etmektedir. Bu, Türkiye’de son zamanlarda banka kurmak veya banka satın almak için küresel veya yerel sermayenin Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu’ndan (BDDK) bir çok talepte bulunması sonucunu doğurmuştur.

Mavcutta Türkiye’de elliden fazla banka faaliyette bulunmaktadır. Bunlardan bir çoğu yabancı sermayeli veya yabancı ortaklıdır. Tek bu bile Türk bankacılık sektörünün fırsatlarla ne kadar dolu olduğunu göstermektedir.

Bilindiği üzere bankaların temel işlevi, bir ekonomide fon fazlasına sahip olan kişi ve kurumlar ile fon ihtiyacı içinde olan kişi ve kurumlar arasında köprü görevi görmektedir.

Bankalar, bu aracılıkta risk üstlenirken, ekonomide bazı işlevler sağlarlar. Bunlar; fon fazlası olan yörelerden fon açığı olan yörelere kaynak aktararak coğrafi yer farklarını gidermek, ulusal/uluslararası düzeyde kaynaklara aracılık sağlamak, ekonomide aylak olarak kalabilecek fonları sisteme çekerek fonlara mobilizasyon sağlamak, toplanan kaynakların verimli, karlı ve toplumsal açıdan öncelikli sektörlerle aktarılmasıyla kalkınmaya katkıda bulunmak, bireyler açısından kısa süreli ve göreceli olacak düşük miktarlı fonları yatırımların finansmanı için ihtiyaç duyulan uzun vadeli ve büyük miktarlı fonlar haline çevirerek vade ve ölçek dönüşümünü sağlamak, çek, kredi, kredi kartı v.s kullandırarak banka hesaplarını borç/alacak kaydı düşülmek suretiyle maddi varlığı olmayan kaydi para yaratmak, Merkez Bankaları tarafından kullanılan para politikası araçları (avans ve reeskont faiz hadleri, açık piyasa işlemleri, karşılık oranları, disponibilitate oranı, selektif kredi kontrolü, kredi tavanlarının saptanması v.s) gelişmiş bir bankacılık sistemini gerektirdiğinden, para politikasının etkinliğini artırmak, geliştirdiği ve uyguladığı ödeme ve kredilendirme yöntemleri ile uluslararası ticaretin gelişimine katkıda bulunmak, izlenen kredilendirme politikası ile gelir ve servet dağılımını etkilemek şeklinde sıralanabilir.

Bankaların değişen koşullara adapte olabilecek şekilde bir yapılanmaya ivedilikle gitmesi ve kendisine rekabet avantajı sağlayacak stratejileri belirlemesi, mevcudiyetini devam ettirmesi ve karlılığını artırması için son derece önemlidir.

Bankalar temelde finansal hizmet sağlamakla görevlidirler. Bu nedenle bankalar bir hizmet pazarlaması anlayışı içinde olmalıdır. Bankaların kendilerini bu hizmetlerin yalnızca üreticileri, hazırlayıcıları veya yaratıcıları olarak görmeyi bırakmaları, fakat aynı zamanda satıcı, daha geniş bir kavramla pazarlayıcı olarak algılamaları gerekir. Hizmet politikasını pazara yönelik olarak uygulayınca, müşterilerin gereksinimleri, istekleri ve

sorunlarının belirlenmesi gerekir. Eğer bunlara uygun hizmet bileşimlerinin geliştirilerek müşterinin doyumunu sürekli olarak sağlanabilirse, aynı zamanda fiyat dışı rekabeti amaçları arasına alınabilirse, bankanın amaçlarına ulaşması da güvence altına alınmış olur. Bilinçli bir hizmet politikası geliştirebilmek için bankaların genel amaçları ile ve pazarlama amaçları ile uyuşan hizmet politikası amaçları geliştirmesi gerekir. Böylece banka kendi kendisini yönlendirirken, hizmet politikasının pazarlama bileşimleri ile uyum içinde olması da sağlanmış olacaktır.

Diğer taraftan, günümüzün değişen koşulları bankaları daha da atak bir rekabete zorlamaktadır. Bankalar için temel hedef gerçekte, yoğun ve yüzeysel, sık veya seyrek ilişkiler içinde hizmetin müşteri gözündeki kalitesini yükseltmek veya rakiplere göre bir kalite farklılaştırması sağlamak olmalıdır. Banka hizmetlerinin bütünlük içinde sunulması, müşterinin tüm sorunlarını çözebilmek, bankanın hizmet bileşimini genişletmesine ve derinleştirmesine bağlı bir durumdadır.

Bankacılıkta Pazarlamada stratejik planlamanın önemi her geçen gün artmaktadır.

En iyi bankalar kendilerini genellikle müşterilerine göre ayarlamalıdır. Pazarlarını bölümlere ayırmalı, organizasyon yapılarını ve sunacakları ürün ve hizmetlerini belirlemek için müşteriye dinlemelidir.

Bu konuda önerimizce Bankalar mavi okyanus stratejisi yaratarak o başa baş rekabet edilen ortamı geride bırakıp, kurallarını kendilerinin yazdığz rekabet ortamında uzun süreli başarıyı yakalayabilirler. Çok küçük farklılıklar üzerine strateji oluşturmak yerine müşteriye farklı bir konsept sunarak farklı ihtiyaçları karşılamak yoluna gidebilirler. Ancak farklılaştırma stratejisi ortaya çıkarmak o kadar kolay değildir. Çünkü aynı pazarda aynı hizmeti sunan bankalar ürünlerini farklılaştırmak için sıkı bir rekabet içindedirler. Bu farklılaştırma stratejileri de kısa süreli avantaj getirmekle beraber, sürdürülebilirlikleri mümkün olmamaktadır. Değer oluşturmayı, Mavi Okyanusu yaratmak ve rekabeti kırmak için stratejinin yeni bir düşünme ve uygulama şekli olarak ta düşünebiliriz. Geleneksel olarak firmalar müşterilerine ya çok yüksek maliyette yüksek değer sunmayı, ya da makul bir değer sunarak düşük maliyet stratejisini uyguladılar. Burda

strateji farklılaşma ile düşük maliyet arasında tercih olarak görülmekte. Halbuki Mavi Okyanus ta farklılık ve düşük maliyet birlikte uygulanabilmektedir.

Diğer taraftan Bankacılık sistemini yeniden yapılandıracak ve güçlendirecek bankacılık reformunun gerçekleştirilebilmesi için siyasi istikrar, uyum ve kararlılık gerekmektedir.

Reform çerçevesinde, bankacılığın düzenlenme ve denetlenmesinden sorumlu Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu'nun sorumlu yegane otorite olarak siyasi etkilerden bağımsız hareket edebilmesi gerekmektedir.

BDDK erken uyarı sistemi oluşturarak bankaların mali durumlarını etkin bir biçimde izlemeyi sürdürmeli ve zamanında müdahalelerle bankaların mali durumlarındaki bozulmaların olumsuz yansımalarını asgari düzeyde tutmalıdır.

Kamuoyundan gizlenen bankacılık dönemi sona ermelidir. Sektörün yeniden yapılanma sürecinde, banka evlilikleri ve/veya sektörden çıkışlar gerçekleşmektedir. Bu süreç sonunda bankalar en üst düzeyde şeffaflaşmalı, kamu otoritesi tarafından rating kurumu özendirilmeli, ileri bir aşamada da zorunlu kılınmalıdır.

Banka sahipliğinin güven vermesinin sağlanması için, işinin ehli, finansman gereksinimi değil fazlası olanların banka sahibi olmaları sağlanmalıdır. Böylece etik kurallara bağlılık güvence altına alınacak ve bankaların içinin boşaltılması, kanunlara ve ahlaka aykırı davranılması gibi riskler asgariye indirilecektir.

Bankalar başta mevduat sahipleri olmak üzere bireysel ve kurumsal müşterilerinin duydukları güven sayesinde ayakta durmaktadır ve Şeffaf olmayan ve mali yapısında sorunlar bulunan bankalara karşı, düzenleyici ve denetleyici otorite, banka müşterilerini koruyan önlemleri almalıdır. Böylece sektörde faaliyetini sürdüren bankalara güven duyulması sağlanacaktır.

Yüksek faizli Hazine bonoları ticareti nedeniyle, Türk bankacılık sektörünün uzun yıllar, devletin finansmanını sağlayan bir aracılık işlevi görmüştür, artık ülke kaynaklarının giderek artan oranlarda kredilendirme yoluyla reel sektörün finanse edilmesinde kullanılması gerekmektedir.

Enflasyondaki ve faiz oranlarındaki düşüşler nedeniyle bankaların hesaplarını yeniden gözden geçirmesi gerekmekte, daha geniş anlamda, bankalar tüm risk unsurlarını aynı anda değerlendiren bir (risk yönetimi) sistemi oluşturmak zorundadırlar. Türk bankalarının kuşkusuz en güçlü yönlerinden biri, bu sistem için gerekli altyapı ve teknolojiye sahip olmalarıdır. (ABAÇ: 2001).

Bankacılıkta düzenlemeler uluslararası kurallara önemli ölçüde yaklaşmıştır ve bankacılık sisteminin rekabet gücünü artırmayı amaçlamıştır. Ancak, Türkiye'nin geçmişten gelen sorunları düzenlemelerin kısa sürede uygulanabilirliğini güçleştirmektedir. Türkiye'de riskler hala çok yüksektir. Bankacılık sisteminin düzenlemelere hemen uymasının istenmesi ekonomideki kırılganlıkları artırmaktadır. Bu nedenlerle kuralları önceden belirlenmiş makul sürelerin verilmesi ve geçiş dönemlerinde ara çözümlerin devreye sokulması büyük önem taşımaktadır.

Bankalarımızın yurt dışı faaliyetleri artırılmalıdır. Şu anda Türkiye'de kurulu bankaların, başta AB ülkeleri olmak üzere 31 farklı ülkede sınır ötesi faaliyeti bulunuyor. Küresel sermayeli kuruluşların gelirlerinin yaklaşık yüzde 60'ını sınır ötesi faaliyetler aracılığıyla elde ettikleri göz önüne alındığında, Türkiye'de faal kuruluşların sınır ötesi yatırımlara önem vermeleri, Türk ekonomisinin yeni sürecinde sektör ve ülke açısından yarar sağlayabileceği, büyüme stratejileri dikkate alındığında, küresel düzeyde banka çeşitliliği yaygınlaşmasının, sektörün gelişimine katkıda bulunacağı kesindir.

Bankaların büyük çoğunluğunun geniş bir alana yayılan finansal konularda faaliyet gösterme lisansları bulunmakta, yeni finansal ürünler ve bu ürünlerin kullanımına ilişkin yeni lisansların ihdas edilmesi halinde, sektörün büyüme potansiyelinin artırılmasının mümkün olabileceği, bu durumun banka, sektör ve ülke ekonomisi açısından sayısız yarar sağlayacağı açıktır. Katılım bankalarının sermaye piyasasında da faaliyet gösterebilmeleri ve faaliyet ilkelerine uyan iş modelleriyle halen faaliyet göstermedikleri alanlara girmeleri, büyüme stratejilerinin daha kolay gerçekleşmesini sağlayacaktır.

Gerek kredilendirme gerekse mevduat toplama sürecine ilişkin olarak müşteri adedi, işlem adedi ve işlem hacmi açısından, sektörün mevcut durumdan çok daha fazlasını kaldırarak kapasiteye ve alt yapıya sahip olduğu "Mevcut duruma göre sektörde çalışan

sayısının yaklaşık 1,5 katına, şube sayısının iki katına, ATM sayısının ise 2,5 katına çıkması halinde Türkiye, AB ortalamalarını yakalayabilecektir. Bu durum, küresel uygulamalara yaklaşma ve rekabet edebilme bakımından ülkemizin gelişim sahasının oldukça geniş olduğunu ve gelişim sağlandıkça rekabet gücünün daha da artacağını göstermektedir.

Türk bankacılık sektöründe büyük bölümü 2001-2006 döneminde olmak üzere 16 adet devir ve birleşme olmuştur. 2010 yılı itibariyle sektördeki mevcut yoğunlaşma derecesi göz önüne alındığında devir ve birleşme işlemlerinin, etkinliği artırmak amacıyla yönelik olarak orta ve küçük ölçekteki bankalar tarafından tercih edilebilecektir.

Büyük ölçekli bankaların promosyon giderlerinin sektörün toplam promosyon giderleri içindeki payının son 3 yıldır arttığı, orta ölçekli bankaların payının ise azaldığı, büyük ölçekli bankaların müşteri çekmek için, son yıllarda promosyon faaliyetlerine daha fazla önem verdikleri görülmektedir. (BDDK: 2010).

Türkiye’de ekonomik yeniden yapılandırmanın temel aşamalarından birisi bankacılık sektörünün güçlendirilmesi, finansal sistemin büyütülmesi ve derinliğinin artırılmasıdır. Bankacılık sektörünün geçmişten gelen sorunları ve yeniden yapılandırma sürecindeki gelişmeler dikkate alındığında sektörün büyümesi ve sağlıklı bir yapıda faaliyet göstermesi için izlenecek stratejiler şunlar olmalıdır:

* İstikrar içinde ve sürdürülebilir bir büyüme ortamı yaratılmalıdır.

* Finansal sistemde ve hizmetlerde serbestleşme süreci eksiksiz olarak tamamlanmalıdır. Kamunun ekonomiye müdahale alanı sınırlandırılmalı, denetim güçlendirilmelidir.

* Finansal sektörde özel sektörün payının artışı özendirilmelidir. Ancak, yakın dönemde yaşanan gelişmeler dikkate alınarak finansal kurum sahipliğine özel bir önem verilmelidir.

* Finansal sistemin büyümesi yanında derinleşmesi ve gelişmesinde özenli bir sıralandırma yapılmalıdır. (Ticaret ve yatırım bankalarının oluşturulması, banka dışı finansal kurumlar, para piyasalarının kurulması, uzun dönemli kredilendirme, hisse senedi ve tahvil/bono piyasasının geliştirilmesi, kurumsal yatırımcıların oluşturulması, emeklilik fonlarının oluşturulması gibi.)

* Denetim otoritesi siyasi etkilerden uzak tutulmalı, faaliyetlerinde bağımsız olmalıdır.

* Denetim otoritesi finansal kurumların risklerini ve risklerin iyi yönetilmesini titizlikle izlemeli ve kuralları eksiksiz olarak uygulamalıdır.

* Özkaynakların büyütülmesini cazip hale getirmek için faaliyet karlılığının artırılması ve sürekli hale getirilmesi sağlanmalıdır.

* Bankaların aracılık fonksiyonu güçlendirilmelidir.

* Haksız rekabet ortamı yaratılmamalı ve piyasa disiplini etkin hale getirilmelidir.

* Bankacılık sektörünün stok problemlerinin çözümüne yönelik bir yol haritası açıklanmalıdır. Bankacılıkta düzenlemeler uluslararası kurallara önemli ölçüde yaklaşmıştır ve bankacılık sisteminin rekabet gücünü artırmayı amaçlamıştır. Ancak, Türkiye'nin geçmişten gelen sorunları düzenlemelerin kısa sürede uygulanabilirliğini güçleştirmektedir. Türkiye'de riskler hala çok yüksektir. Bankacılık sisteminin düzenlemelere hemen uymasının istenmesi ekonomideki kırılganlıkları artırmaktadır. Bu nedenlerle kuralları önceden belirlenmiş makul sürelerin verilmesi ve geçiş dönemlerinde ara çözümlerin devreye sokulması büyük önem taşımaktadır.

Türkiye'de 2000 yılından sonra yapılan yapısal reformlarla ve doğru BDDK politikalarıyla güçlenen bankacılık sektörü sağlam bilanço, karlılık yapısı ve hala yüksek büyüme potansiyeli ile sektöre yeni oyuncuların girmesi için güzel fırsatlar sunmaktadır. Nitekim bu konuda birkaç büyük uluslararası banka grubunun, Banka Intesa, Bank of China, ICBC China, Bank of Tokyo Mitsubishi Ltd UFJ, Rabobank Hollanda son yıllarda Türkiye'de banka kurma veya satın alma operasyonları yaptığını görmekteyiz. BDDK'nın en az 300 milyon dolar sermaye getirebilecek gruplara izin görüşmelerine başlanacağını şifahi ifade etmesi, bu miktarın ülkeye doğrudan yatırım (soğuk para)

olarak girecek olmasından dolayı ekonomi için önem arz etmektedir. Çalışanlar için de yeni banka kuruluşları pozitif etki yaratacak, özellikle nitelikli personelin daha iyi şartlarda iş bulmaları kolaylaşacak, yeni istihdam olanakları yaratacaktır. Bunların yanında, yeni bankaların gelişi sektörün büyümesine ve sektöre yeni ürün çeşitliliği sağlama açısından pozitif etkisi olacaktır. Kısaca ülke ekonomisi ve istihdam açısından yeni bankaların ekonomiye pozitif katkısı nettir.

Müşteriler açısından da rekabetin artacak olması, bankalardan alınacak hizmet ve ürünlerin çeşitliliğini artırabilecek, alınan hizmetlerde ödenen ücret ve komisyonların düşmesine sebep olabilecektir. Özellikle bireysel müşterilerin banka değiştirmelerinde artışlar gözlenebilir. Bu artan rekabet sektörde belki de bankalar tarafından sadakat (loyalty) programlarını oluşturma konusunda yeni stratejiler geliştirmesine sebep olacaktır. Bireysel bankacılık kesiminde benim de kişisel gözlemlerim bu konunun daha da önem kazanacağı ve müşterilerin eskiye nazaran alınan ürün ve hizmetler konusunda bankalar karşısında pazarlık güçlerinin artacağı yönündedir.

Türk bankacılık sektörünün odaklanması gereken belki de en önemli alan kaynak toplama tarafında olmalıdır. Ülkemizde tasarruf miktarının düşüklüğü ve faizlerin düştüğü bir ortamda birikim miktarının artışı da az olmaktadır. Toplam Mevduatın Toplam Kredileri karşılamakta zorlandığı sektörde, yeni kredi verilebilmesi için mevduat dışı kaynaklar yani, bankaların çıkaracakları banka bonoları, tahviller ile yurtdışından alınacak krediler sektörün büyümesi için büyük önem kazanmaktadır. Bono ve Tahvil ihraçlarının bankaların öz kaynakları ile sınırlı olduğunu düşünürsek, yurtdışından alınacak kaynakların önemi büyüktür. Yeni yabancı bankaların Türkiye'ye gelmesinde belki de en büyük faydalardan biri sektörün ilave yurtdışı kaynaklara ulaşmasında sağlayacağı kolaylıklardır. Açıkçası sektörün büyümesini sürdürebilmesi yurtdışı kaynaklara ulaşabilmesi ile doğru orantılıdır.

Bankacılık sektöründe büyüme hangi müşteri sınıfında olacak? İşkollarına baktığımızda ülke büyümesine paralel elbette kurumsal ve ticari bankacılık işkollarında da hacim büyümesi devam edecektir. Bu sınıftaki bankalar zaten bankacılık sisteminde aktif müşterilerdir. Sektörde asıl potansiyel, bankacılık sistemi ile bir şekilde henüz tanışmamış müşteri adaylarının çokluğu ve artan genç nüfus ile potansiyelin daha fazla

olduğu bireysel ve KOBİ bankacılığı sınıfındadır. Kredi risklerinin yayılma şansı ve bu işkollarındaki kar marjlarının diğerk işkollarına göre daha yüksek olması bu müşterileri sektör oyuncularını ve yeni girenler açısından cazip kılmaktadır. Bankacılık sektöründe düşen faiz ortamında kaynak- kullandırım bacağında faiz kar marjlarının daralıyor olması hem bu işkollarını daha cazip kılmakta, hem de bu müşteri sınıflarında müşteri sayısının fazla olması sebebi ile alınabilecek ücret ve komisyon potansiyeli ile ilgi uyandırmaktadır.

KOBİ ve bireysel işkollarını her ne kadar büyük potansiyel sunsa da, bu müşterilere ulaşmak için çok yaygın bir şube ağı ile birlikte alternatif dağıtım kanallarının (ATM, Çağrı Merkezi, İnternet Bankacılığı, Mobil bankacılık vb.) varlığı oldukça önemlidir. Bu müşteri sınıfına hitap etmek hem ciddi bir direkt yatırım, hem güçlü bir teknolojik altyapı hem de ciddi bir pazarlama ve reklam bütçesi gerektirmektedir. Maliyetler açısından bakıldığında teknolojik altyapının geliştirilmesi ve ürün ve hizmetlerin bu kanallardan sunulabiliyor olması başta ciddi bir yatırım gerektirse de uzun vadeli sektörde yer edinme ve karlılık için oldukça önemlidir.

Bankacılık sektörünün rakamlarına Türkiye Bankalar Birliği'nin internet sitesinden baktığımızda ise sektörü domine eden 12 banka olduğunu görüyoruz. Bu 12 banka sektörün verdiği toplam kredilerin %90'ından fazlasını veriyor ve topladığı mevduatın %90'ından fazlasını elinde tutuyor. Bu bankaların ortak özelliğı ise hem dağıtım kanallarının(şube) hem de iş yapma kapasitelerinin (öz kaynaklarının) büyük olması. Buradan basit bir çıkarımla, sektörde sermaye ile birlikte şubeleşme önem arz etmekte. Yeni şube açma ise mevcut şubesi az olan ve yeni kurulan bankalar için ise oldukça maliyetli ve bu şubelerin belli bir iş hacmi ve kar yaratmaları biraz vakit alıyor. Bu yüzden ki mevcut büyük bankaların elleri yeni şube açmada daha rahat ve bu onların pazar paylarını daha da büyütmelerine imkan veriyor.

Ülkemize yeni bankaların gelmesi elbette iyi, ama bu yeni bankaların kalıcı olabilmeleri elbette ki ülkemizde yaratabilecekleri kar ve hacim ile orantılı. Sektörde kalıcı ve karlı olabilmek için ise en azından orta ölçekli bir banka olmak şart.

Bu hacmi ve karı yaratma ise mevcut sistemde ancak bireysel ve KOBİ bankacılığına girmeyi, bu da ciddi bir yatırımı ve şube ağını gerektiriyor. Organik büyüyerek kısa sürede sıfırdan belli bir şube sayısına ve karlılığa ulaşmak ise oldukça zor. Bu yüzden ki, sektöre yeni girecek oyuncuların hem pazarın çoğunu elde tutan 12 banka ile rekabet etmelerinin zorluğu, hem de sıfırdan büyüme maliyetleri nedeni ile kendi başlarına belli bir pazar payı yaratmaları oldukça uzun bir süre alacaktır.

Bu yüzden bu bankaların karşısında yapabilecekleri iki alternatif vardır.

(1) Çok niş bir pazar bulup, yaratıp, bu alana odaklanıp butik çalışacaklar (ki bu çok karlı olmayabilir)

(2) (eğer Türkiye’de gerçekten büyük oyuncu olmak istiyorlarsa) Başka bir mevcut bankayı satın alarak ya da başka bir banka ile birleşerek inorganik olarak daha hızlı büyüyerek sektörün büyük oyuncuları arasında yer alacaklardır.

İkinci alternatif karlılık ve değer yaratma açısından daha mantıklı görüldüğünden sektörde önümüzdeki orta uzun vadede banka birleşmelerini veya satın almalarını görmemiz sürpriz olmamalıdır.

Son 10 yıla baktığımızda bankaların özellikle operasyonel verimlilik konusuna çok fazla yoğunlaştıklarını görülmektedir. Operasyonel verimliliği arttırmak için yeniden yapılanma, reengineering, toplam kalite, outsourcing, dijital dönüşüm, süreç iyileştirme gibi çalışmalar yapılmaktadır. Bugünün rekabetçi ortamında bu çalışmalar gereklidir, ancak yeterli değildir. Eğer Bankalar bir rekabet avantajı elde etmek istiyorlarsa, bunu artık sadece faaliyetlerini ya da iş süreçlerini daha verimli hale getirerek elde edemeyeceklerdir. Bunun için diğerlerinden farklı ve özgün bir rekabet yolu bulmaları gerekiyor. Stratejik vizyonu olan bankalar bu kısır döngüye girmeden, uzun soluklu bir maratonda performanslarını ortaya koyabilir. Stratejik konumlandırma ile bankaların rekabet avantajı yakalayabilir. Bir bankanın rakiplerinden daha farklı faaliyetler gerçekleştirmesi veya benzer faaliyetler için farklı yöntemler kullanması ise stratejik konumlandırmanın anahtarıdır.

Türk Bankaları İçin Olması Gereken Stratejik Gündem

- Yatırımdan elde edilen getiriye en üst düzeye çıkarmak için yönetim anlayışının

Değiştirilmesi, Sektör yapısının yeniden gözden geçirilmesi

- Endüstrinin rolünün yeniden tanımlanması
- Operasyonel etkinliğin yükseltilmesi
- Rekabet üstünlüğü sağlayan kaynakların artırılması
- Farklı bir rekabet stratejisi geliştirmesi
- Çeşitlendirmenin yeniden yapılandırılması
- Sektördeki geleneksel kategorilerin dışına çıkılması
- Ülkedeki iş çevresinin geliştirilmesi için proaktif bir rol üstlenilmesi

Bankalar arasında birleşmeler de değerlendirilmelidir. Çünkü böylece bazı işlemleri ortak bir yerde toplayabilir ve etkinliği artırabilirler.

Bankaların en iyi uygulamayı elde etmeleri ve bunu korumalı ve sürekliliğini sağlamalıdır. Bunun için de bankaların her parçasını her zaman dünya çapında yurtiçindeki veya yurtdışındaki rakiplerle kıyaslaması gerekir. Bunun bir yolu her bir aktiviteyi tek tek ele almaktır. İşin her parçasını benchmark etmeli ve sonra endüstrideki en iyi bankaların neler yapabildiklerine bakmalı, kendisini buna ne derece yakın veya uzak olduğunu ölçmeli ve daha sonra kullanabileceği yeni teknikler olup olmadığına bakmalıdır. Birilerinin sürekli bilgi aramasının, rakipleri sürekli incelemenin, dünyanın dört bir yanındaki uygulamaları yakından takip etmenin, süreçlerin her birinin her parçasını birkaç ayda bir bu şekilde gözden geçirmenin yerini alabilecek daha iyi bir yöntem bulunmamaktadır.

Bunun için bankadaki her yönetici, işinin bir parçası olarak, kendi sahasında en iyi uygulamaların ne olduğunu bilmelidir. Bu sadece en üst yönetimin bilmesi gereken bir şey değildir, herkes bundan sorumlu olmalıdır. Orta kademe yöneticileri en iyi uygulamaları ve yeni fikirleri araştırmaya dahil edilirse çok büyük bir güç elde edilir. Bu

onlar için de çok heyecan verici olacaktır. Operasyon ve strateji yalnızca küçük bir grup içinde tutulmamalıdır. Strateji şirket içinde birçok kişiye duyurulmalıdır ki anlaşılar ve yaptıklarını stratejiye adapte edebilsinler. Stratejiyi yönetim kurulunun toplantı odasındaki bir sır olarak saklamaz, paylaşır ve tartışılacak bir şey olarak sunarınız şirketinizde ciddi bir heyecan, motivasyon yaratabilirsiniz. Lider konumunda olanlar, insanları bir araya toplamalı, endüstri hakkında, rekabet hakkında, ne şekilde benzersiz olmaya çalışılacağı hakkında konuşmalı, fikirlerini almalı, bazı seçimler yapmalı ve sürekli olarak onlara duyurmalıdır. Şirkette herkes ne yapması gerektiğini bilmediği sürece herhangi bir fark ortaya çıkmaz. (Porter ile Türkiye Üzerine)

5.3. BANKACILIK SEKTÖRÜNDE STRATEJİLERİN UYGULANMASI VE RİSK YÖNETİMİ

Globalleşen finansal piyasalar, sisteme eklenen yeni finansal araç ve ürünler, kur dalgalanmaları ve yasal düzenlemeler gibi elde olmayan etkileyici faktörler riskin gerçek boyutlarının belirlenmesi ihtiyacı ortaya çıkarmıştır.

Amerikan bankacılık sisteminde RMD (Value at Risk) adı verilen Riske Maruz Değer konusu üzerine 1980'lerden bu yana çalışmalar yapılmaktadır. RMD, spesifik bir güven aralığında ve belli bir ölçüm süresi içinde bir portföyün maksimum kaybedebileceği değer olarak tanımlanabilir.

Gelişmiş ülkelerdeki çoğu finansal kurum, RMD'yi günlük risk ölçümünün bel kemiği olarak kullanmaktadır. Üç çeşit RMD vardır, Göreceli RMD riski önceden belirlenmiş bir benchmarkın performansına göre ölçer, Marjinal RMD bir pozisyonun portföye ne kadar risk eklediğini ölçer ve Farksal RMD pozisyonun portföy içindeki ağırlığındaki tüm küçük değişikliklerin etkisini ölçer. Yine riskin tespiti ve ölçülmesinde Stres Testi adı verilen testler de anormal piyasa ortamlarında muhtemel ekonomik kayıpların tahmini için tasarlanmıştır.

Uluslararası finansal piyasalarda meydana gelen bu gelişmeler, Türk bankacılık sektöründe de düzeltici bir değişmeye gitmenin önemine, işaret etmiştir. Ayrıca Kasım ve Şubat aylarında yaşanan bankacılık krizleri, piyasa riski yönetiminin uygulamalarının

yerleşmesinin önemine bir kere daha işaret etmiştir. Bankaların maruz kaldıkları piyasa riski iki kısımdan oluşmaktadır. Birincisi, hazine tarafından gerçekleştirilen alım-satım işlemlerinden kaynaklanan risk (trading risk), ikincisi ise Bilânçodaki aktif - pasif vade uyumsuzluğundan ortaya çıkan faiz riski (structural interest rate risk).

Gelişmiş ülkelerdeki finans sektörlerinde piyasa riski yönetimi konusunda endüstri standardı haline gelen RMD modelleri istatistiksel yöntemleri kullanarak, bir bankanın belirli bir vadede ve belirlenmiş bir olasılık dahilinde taşıdığı portföyde meydana gelebilecek maksimum değer kaybını ölçmeyi amaçlamaktadır.

Risk yönetimi bankalar için stratejik öneme sahip bir konudur. Bankalar iyi çalışan bir risk yönetimi sayesinde, bir yandan risklerini kontrol ederek kayıplarını azaltır, diğer yandan da riske ayarlı kârlılık analizi ışığında daha kârlı ürünlerde büyüyerek, hisselerini değerlendirirler.

Risk yönetimini ciddi yürüten bankalar, kredi risklerini, piyasa risklerini ve operasyonel riskleri izlerler ve muhtemel krizlerde olabilecek kayıplarını önceden belirleyebilirler. Böylece bankaların risk ve getiri karşılaştırmasını önceden yapma fırsatları olur. Diğer taraftan banka üst yönetiminin risk yönetimine göre kararlar alması gerekir.

Burada kredi riski problemlili kredilerden doğan kayıplardır, piyasa riski döviz kuru ve faiz oranı gibi piyasa fiyatlarındaki hareketler ile likidite darlığı sonucu doğabilecek problemlerdir. Bankaların alabileceği diğer riskler ise operasyonel riskler kavramı ile verilmiştir.

Genel olarak ticari bankaların aldığı en büyük risk kredi riskidir, ancak Türkiye deki bankalar için aynı şey söylenemez, onların aldıkları en büyük riskler piyasa faiz oranları ve kurların değişmesinden kaynaklanan risklerdir.

Bankacılık sektörünün önündeki en önemli adım risk yönetimi konusunda kavram ve yapısal değişimin tamamlanmasını sağlamaktır. Bu amaçla her kurum yasal düzenlemelerin bir gereği olarak risk yönetimin iyi düşünmemelidir. Gelişmiş istatistiksel

ölçüm ve karşılaştırma teknikleri kullanılmalıdır. Modellerde mutlaka beklenmedik durumlara ilişkin senaryo hazırlanmalıdır, Riske göre performans ölçülmelidir.

BDDK 8.2.2001 tarihinde Bankaların Denetim ve Risk Yönetimi Sistemleri Hakkındaki Yönetmelik ile 10.2.2001 tarihinde Bankaların Sermaye Yeterliliğinin Ölçülmesine Ve Değerlendirilmesine İlişkin Yönetmelik başlıklı yasal düzenlemeleri yayınlarak bankalarda risk yönetimi sistemine adım atmıştır. Bu yönetmelik değişen ihtiyaçlara göre günümüze kadar sürekli güncellenmiştir.

Söz konusu Yönetmelikte adı geçen Risk Kavramı; Bir işleme ilişkin parasal kaybın ortaya çıkması veya bir giderin ya da zararın meydana gelmesi sebebiyle, ekonomik faydanın azalması ihtimali olarak tanımlanmıştır.

Risk Yönetim Grubu; Bankanın karşı karşıya kaldığı risklerin sistemli yönetilmesi amacıyla oluşturulan, üst düzey risk komitesini ve faaliyet birimlerini ifade etmektedir. Yönetmelikte adı geçen risk yönetim süreci şu unsurlardan oluşmaktadır; Risklerin tanıtılması ve Risk politikaları ve uygulama usullerinin oluşturulması ve uygulanması, Risk analizi ve izlenmesi, raporlanması, araştırılması ve denetimi, Yönetmelikle, bankanın tüm iştiraklerinin faaliyetlerinin konsolide mali tablolara girsin ya da girmesin risklerinin izlenmesi gereği de ifade edilmiştir.

Yönetmelikte söz konusu riskle belirli ölçü ve ölçütler kullanılarak, sayısal yada analitik bir biçimde ifade edilmesi istenmektedir. Burada üç kategori vardır. Birinci, İkinci ve Üçüncü Ölçüm Kategorisi. Yani; Tahmin Edilen Kayıp Veya Zarar, Tahmin Edilemeyen Kayıp Veya Zarar, Oluşturulan senaryo çerçevesinde stres altında tahmin edilen kayıp veya zarar.

Yönetmelikte Riske Maruz Değer (Value at Risk); Elde tutulan bir portföy ya da varlık değerinin faiz oranlarında, döviz kurlarında ve hisse senedi fiyatlarındaki dalgalanmalar nedeni ile meydana gelebilecek değişimler neticesinde maruz kalabileceği en yüksek zararı, belli bir güven aralığı ve zaman dilimini dikkate alarak ifade eden ve muhtelif istatistiki yöntemlerle ifade edilen değerdir.

SONUÇ

Türk bankacılık sektörü, bugün gerek mali, gerekse kurumsal yapıları itibarıyla gözardı edilemeyecek bir seviyeye ulaşmış bulunmaktadır. Bu olumlu gelişmelere rağmen, Türk bankacılık sektörünün gelişimini etkileyen bazı olumsuzlukların da mevcut olduğu bilinen bir gerçektir. Bankalar, yaptıkları iş gereği yoğun risklerle yaşamak zorunda olan kuruluşlardır. Bankacılık sektöründe yaşanan riskler, her ülkede, her dönemde kaçınılmaz olarak yaşanabilir. Zira finansal piyasalar var olduğu sürece, risk unsuru sistem içerisinde varlığını sürdürecektir. Ancak bu aşamada önemli olan risklerin doğru tanımlanıp, yönetilmesi olmaktadır. Banka üst yönetimleri, kurumsal olarak alınan riskler hakkında daha fazla bilgi edinmeli ve riskin yönetilmesi için gerekli sistemlere sahip olmalıdırlar. Böylece piyasada oluşacak risklerin zararları, bankacılık sektörünü en alt düzeyde etkileyecek ve oluşacak krizlerin zararları minimuma inecektir.

Bankacılık sektörü, hızlı ekonomik büyüme ve gelişmenin başarılmasında önemli bir araçtır. Bankalar sadece parasal kontrol için bir kanal olmayıp, ekonominin yeniden yapılanmasında ve uzun dönemli sürdürülebilir makroekonomik istikrarın sağlanmasında, etkili olan kurumlardır. Finansal sistem içinde bu denli önemli bir role sahip olan bankacılık sektörünün, iktisadi sistemle etkileşimini açık ve net biçimde ortaya koyabilmesi ve sağlıklı bir yapıda işleyebilmesi gerekmektedir.

Türkiye’de Batı ülkelerindeki gibi, banka dışı mali araçların gelişmiş olmaması ve sermaye piyasasının henüz gelişme aşamasında olması nedeniyle, bankalar; mali sistemin temelini oluşturmakta, ekonominin işleyişi, halkın tasarruflarının toplanması ve kullanım alanlarına dağıtılması açısından önemli rol oynamaktadırlar. Türkiye’de mali kaynakların çok büyük bir bölümü bankalar tarafından toplanmakta ve kullanılmaktadır. Yurt dışı kaynakların da önemli bir kısmı bankalar aracılığı ile sağlanmaktadır. Finansal sistem içerisinde bu kadar önemli bir yeri olan bankacılık sektörünün sorunsuz bir şekilde işlemesi, güçlü bir ekonomik yapının en önemli unsurlarından biridir.

1980’li yıllarda başlayan mali liberalizasyon süreciyle, bankacılık dahil bütün mali sistemde yapısal değişiklikler uygulamaya konmuş; faiz oranları ve döviz kurlarındaki sınırlamaların kalkması da, bu yapısal değişikliklerin hızla yerleşmesinde önemli rol

oynamıştır. Reform niteliğindeki bu yapısal değişiklikler, bankacılık sektörünün ve mali sistemin gelişmesini ve büyümesini sağlamıştır. Fakat 1990'lı yıllardaki olumsuz gelişmeler bankacılık sektörünün mali bünyesinin önemli ölçüde bozulmasına neden olmuş, bankalar, uzun süre çok yüksek riskli bir ortamda çalışmışlardır. Bu dönemde hızla artan kamu kesimi borçlanma gereği ve bütçenin finansmanında kamu bankaları kaynaklarının kullanılması bu süreci hızlandırmıştır. 2000'li yıllara gelindiğinde bankacılık sektörü çok ciddi bir riske maruz kalmış, bankacılık sektörünün yeniden yapılandırılması, bankaların mali bünye sorunlarının çözülmesi, kaçınılmaz hale gelmiştir. Bu amaçla Bankalar Kanunu'nda radikal değişiklikler yapılmış, bankaların faaliyetlerinin düzenlenmesine ve denetimine yeni bir yaklaşım getirilmiştir. Yeniden yapılanma ve uluslararası piyasalarla bütünleşme çabalarına paralel olarak, Türk bankaları da gerek kurumsal yapılarında, gerekse sundukları hizmet ve ürün kalitesinde önemli değişiklikler gerçekleştirmişlerdir. Böylece Bankacılık Sektörü, Türkiye ekonomisinde uluslararası rekabete açık ve düzenlemeler itibarıyla AB'ye uyuma hazır sektörlerin başında yer almaktadır.

Bankaların rekabet stratejilerini etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler bankalara birtakım fırsatlar sunduğu gibi, bir takım tehditlere de neden olmaktadır. Bu fırsatlar ve tehditlerin kaynağı ise uluslararası rekabet ortamı, kamunun düzenlemeleri, arz, talep ve piyasa koşullarındaki değişimlerdir. Uluslararası rekabet ortamının yarattığı fırsatlar ve tehditler içinde küreselleşme, bilimsel ve teknolojik gelişmeler ve uluslararası yasal kurumsal düzenlemeler yer almaktadır. Uluslararası rekabet ortamındaki bu değişimler bankalara hem daha fazla bilgi sunarak, hem işletmelerin maliyetlerini düşürerek, hem de istikrar getirerek bankalara büyük fırsatlar sunmaktadır. Bununla birlikte teknolojik gelişmelerin sürekli değişmesi, küresel müşterilere ulaşma çabası önemli bir maliyet oluşturmaktadır.

Türk bankacılık sektöründe uygun rekabet stratejilerinin uygulanması halinde bankalarda karlılık ve verimlilik artırılabilir. Karlılığın ve verimliliğin artması ise uzun dönemde sektöre önemli rekabet avantajları sağlayacaktır. Finans sektörünün dinamosu olan Bankaların sağlıklı bir yapıda çalışması için gereken ortamın sağlanması, ekonomik anlamda ülkemizin istikrarlı ve sürdürülebilir bir büyüme elde etmesini sağlamasına yardımcı olacaktır.

Ancak, Bankacılıkta stratejilerin belirlenmesi çok da kolay değildir. Bunun için çok kapsamlı çalışma, araştırma ve analizlerin yapılarak gelişen teknolojinin ve dijitalleşme yönelik gelişmelerim, mevcut rakiplerin, potansiyel rakiplerin, müşterilerin gücü, bankacılık piyasasına giriş ve çıkış engelleri gibi birçok unsurun titizlikle irdelenmesi gerekmektedir.

Sürekli gelişen teknoloji ve değişen müşteri ihtiyaçları ile birlikte hızlı ve sürekli değişim ve gelişim bankalar için olmazsa olmaz bir gerçek olup, bu gerçeğe uyum sağlayamayan bankalar giderek küçülmekte ve rakiplerinden geride kalmaktadır. Ayrıca, Bankalar müşterilerine en hızlı hizmeti sağlamak için iş süreçlerinde otomasyon ve dijitalleşme yoluna gitmeleri gerekmektedir.

Örneğin, şubesiz ve mobil bankacılık ürün ve uygulamalarına ağırlık vermeli ve müşterilerine şubeye gelmeden ihtiyacı olan tüm ürün ve hizmetleri sunabilmeyi hedeflemelidir.

Ayrıca, içinde yer aldığı sektörün koşullarını ve rakiplerinin durumunu iyi bilmesi, sürekli benchmarklar yapması ve rakipleri ile kendisini karşılaştırarak kendi güçlü veya güçsüz yönlerini tespit etmeli ve böylece rakiplerinden kendisini ayırtıracak stratejiler belirlemesi çok gereklidir.

Uygulanacak stratejilerin diğerleri teknolojik işbirlikleri, faaliyet çeşitlendirmesi ve iş birliği antlaşmaları ve daha başka birçok yöntem de olabilir.

Faaliyet çeşitlendirmesinin en tipik örneği olan birleşmeler ve satınalmalarda ürün hizmet yelpazesi çeşitlendirilmiş olup, birleşilen veya satın alınan diğer bir bankayla birlikte farklı işkollarına girilmekte ve daha çok müşteri temas noktasına, daha çok müşteri adet ve segmentine ve daha çok ürün türü ve sayısına ulaşarak daha çok müşteriye dokunma şansına sahip olunabilmektedir. Buna örnek olarak Denizbank'ın Tarihbankı satın alınması, HSBC'nin Demirbankı satın alınması ve Aktif Yatırım Bankası'nın İslam Kalkınma bankasıyla bir portföy yönetim şirketi kurması, ICBC Bankın Tekstil Bankı satın alınması gösterilebilir. Böylece hizmet alanının genişlemesi ve daha çok şube ile birlikte daha çok müşteriye ulaşılması ve risklerin dağıtılması ve risk konsantrasyonundan uzaklaşma sağlanmaktadır. Denizbank'ın Tarihbankı satın alınması

daha önce hiç yapmadığı ve batı anadoluda yaygın olan tarım bankacılığına giriş yapma fırsatını sağlamıştır. Çünkü Tarih Bank tarım bankacılığında uzman durumdaydı ve bu sayede Denizbank tarım bankacılığı alanında da gelişme kaydetmeye başlamıştır. Diğer taraftan HSBC'nin Demirbankı satın alınmasıyla çok az sayıda olan şube ve müşteri sayısı bir anda çok daha fazla sayılara ulaşmış ve daha ileri bir ana bankacılık sistemini kullanma fırsatını sağlamıştır. Aktif Yatırım Bankası İslam Kalkınma Bankası ile Türkiye'de bir ilk olan islami yatırım fonunu kurmuş, böylece bu Alana ilgi duyan müşterilere ulaşma imkanı sağlamıştır. Ayrıca, İslam Kalkınma bankası gibi büyü bir kuruluş tarafından ülkemizesermaye transferi olmuş ve ülke ekonomisine kaynak girişi sağlanmıştır. ICBC Bankın Tekstil Bankı satın alınmasıyla dünyaca ünlü fdinans devi ICBC Bank Türkiye'ye yatırım yapmış ülkemize kaynak girişi olmuş ve ICBC Bank ta hazır müşteri ve ürün portföyüne sahip bir bankaya sahip olarak sıfırdan bir banka kurma zorluğu ile karşılaşmadan Bankacılık sektörüne giriş yapmıştır.

Bu tür stratejiler Bankacılık sektöründe rekabeti, kızıştırmakta ve kazanan ülkemiz ve Bankacılık sektörü olmaktadır, şöyle ki bu tür stratejilerle yurtdışından soğuk para girişi olmakta ülkemizin cari açığı azalmakta, rekabet artmakta ve bununla doğru orantılı olarak hizmet kalitesi ve inovasyon artmakta yabancı sermaye ile birlikte yabancı know how ve iş yapış şekilleri ve yeni ürünler ülkemize gelmekte ayrıca istihdam artmakta ve ülkemizin istihdam sorununa çare yaratmaktadır. Diğer taraftan çalışanlar açısından da çok faydalı olmaktadır. Zira, çalışanlar da hiç bilmedikleri ve kendilerine yepyeni olan bir kültüre sahip banka ile tanışmakta ve bu farklı fikir ve kültür çalışanların bilgi ve tecrübesinde zenginleşme sağlamaktadır.

Bir diğer strateji ise Türk bankalarının Küresel Bankacılık yapma stratejisi olabilir. Türk bakaları açısından Yurtdışı pazarlara açılarak uluslararası piyasalardaki rekabetçi yapının sunacağı fırsat ve bilgiye ulaşma sağlanabilmektedir. Günümüzde T. GARANTİ BANKASI, T. ZİRAAT BANKASI, T.İŞ BANKASI, TÜRKİYE HALKBANKASI gibi sektörün önde gelen oyuncularını uluslararası arenaya yabancı ülkelerde şubeler, iştirakler kurarak girmişlerdir.

Bankaların rakip bankalarla veya banka ürünlerinin tamamlayıcısı olan olan kuruluş ve firmalarla işbirliğine gitmeleri de birleşme veya satın alma olmadan

uygulayabilecekleri bir diğerk strateji olabilir. Örneğın, teknolojik alanda son derece hızlı cereyan eden hızlı ve sürekli bir değışim ve gelişim sözkonusudur. Bu duruma uyum sağlayabilmek için bankalar bazı durumlarda teknolojik iş birliğine de yönelebilmektedir. Buna en güzel olarak örnek olarak ortak kullanılan ATM'leri verebiliriz. 06 Nisan 2018 tarihinden itibaren tüm kamu bankaları (T. Ziraat Bankası, T. Halkbankası, T.Vakıflar Bankası ve kamu katılım bankaları) ortak ATM kullanımına geçmiştir. Böylelikle bu bankalar maliyetlerini azaltma fırsatı yakalamış olmakla birlikte diğerk bankadan öğrenme fırsatı yakalamakta ayrıca diğerk bankanın yaygın ATMleri sayesinde müşterilerine çok daha geniş bir coğrafyada hizmet sunabilmektedir.

Bankacılık sektörü birçok sektörle organik bağlantı içerisinde olduğu için bu işlemleri tamamlayan sektörlerle anlaşma yoluna başvurmakta önemli bir stratejidir. Mesela bankalar bireysel kredi kullananların alışveriş yaptığı beyaz eşya, bilgisayar mağazaları ile anlaşarak ciddi gelirler elde edebilmektedir. Bireysel kredi bizzat ilgili beyaz eşya bayii tarafından kullandırılmakta ve kredi bedeli bayinin bankadaki hesaplarına geçmekte ve ürün ise o anda müşteriye teslim edilmektedir. Böylece kredinin amacı doğrultusunda kullandırılması sağlanmaktadır.

Bugüne kadar Türk Bankaları maliyet azaltım stratejisi ile işgücünün maliyetini azaltmaya çalışmıştır. Bu strateji Türkiye'deki bankaların özellikle kriz ve durgunluk döneminde uyguladığı bir stratejidir. Bunun sonucu olarak genellikle çalışan sayısında azaltıma gitme ve faaliyet giderlerinin kısılması sözkonusu olmaktadır. Halbu ki değerli ve yetmişmiş çalışanların yerini doldurmak çok zor olmaktadır. Bu nedenle maliyet avantajı yaratma stratejisinde çalışanların sayısında azaltım son çare olarak düşünölmeli bunun yerine iş süreçlerinin otomize edilmesi ve dijitalleşmesi ile maliyet azaltımı sağlanmalıdır. Yetmişmiş çalışan personelin işten çıkartılması yerine artan işlem adetlerini karşılamada kullanılması daha doğru bir seçenek olacaktır. Halbu ki Bankalar için ürünlerde innovasyon yapmak ve işe ve üretim süreçlerinde innovasyon ve otomasyona geçmek, teknolojiyi yakından takip etmek bir zaruret haline gelmiş olup, bunları kendilerine rekabette avantaj sağlayacak hizmet ve/veya ürönlere dönüştürmek kaçınılmaz bir rekabet stratejisi olarak ön plana çıkmıştır. Bunun için AR-GE ve dijitalleşme çalışmalarına ağırlık vermek gerekir. Örneğın Aktif Yatırım Bankası yaptığı bu çalışmalar dolayısıyla Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığından 2016 yılında AR-G

ödölüne layık görölmüştür. Bu ödöl ile ilgili bakanlık banka veya kuruma önemli derecede teşvikler vermektedir. Ayrıca ödöl alan bankanın bankacılık piyasasında önemli bir reklamı olmaktadır.

Dijitalleşmenin bir adımı olarak dağıtım kanalları oluşturma yöntemine önem verilebilir. Böylece mobil bankacılık, internet bankacılığı, telefon bankacılığı gibi sistemlere ağırlık verilebilir. Müşterinin kendi işlemlerini kendisinin istediği zaman yapabilmesine olanak verilerek hem müşteri memnuniyeti sağlanmakta hem de ilave personel almadan düşük maliyetle bankacılık ürünlerinin müşteri tarafından satın alınması sağlanmaktadır. Bankacılığın doğrudan satış kolu olma yolunda ilerlediğini de göz önünde bulundurursak, bu konu son derece önem arz etmektedir. Bankaların müşteriye olan yakınlıklarını dağıtım kanallarını kullanarak artırması ve cezbedici ürünleri piyasaya sürmesi rekabet ortamında farklılaşma yolunda avantaj sağlayacaktır.

Bu nedenle günümüzde bankacılık sektörü dijitalleşme açısından gelişmiş pek çok ülkenin ilerisindedir ve sektör teknolojik altyapıya azami derecede önem vermekte ve bir çok yeni buluşu gerçekleştirmektedir. Dijitalleşme küresel finans sektöründe olduğu gibi Türk finans sektöründe de ürün ve süreçleri, iş yapıları ve sektördeki tüm bankaları geliştirmekte ve böylece de hızlı bir dönüşümü sağlayarak sektörde yepyeni ürün ve hizmetlerin oluşmasına katkıda bulunmaktadır. Bilhassa mobil bankacılık ürünlerinin yükselmesiyle müşterilerin alışkanlıkları, yaşam biçimi ve alışkanlıkları değiştiğinden bankalar da bu değişimlere cevap verecek yeni teknolojik ürün ve hizmetler ortaya çıkarmalıdır. Bu nedenle, müşteri memnuniyetini en üst seviyede sağlamak isteyen bankalar için finansal servis tasarımında dijitalin sağladığı deneyim ve kişiselleştirme olanaklarından faydalanmak vazgeçilmez bir unsura dönüşmüş bulunmaktadır. Artık dijital dünyada bu alanda iyi olan değil mükemmeli hedefleyen bankalar rekabette öne çıkmaktadır.

Mükemmelliği yakalamak ise tek başına olmamaktadır, bu nedenle bankaların küresel pazarda bu alanda ileri gitmiş olan diğer bankalarla veya finansal enstrümanların teknoloji sağlayıcıları olan Fintech şirketleri ile de beraber çalışması veya işbirliği yapması kaçınılmaz. Bu nedenle Bankaların güçlü ve sürdürülebilir bir dijitalleşme stratejisi ve bu stratejiye ait bir stratejik planlamalarının olması gerekmektedir. Bu

stratejiyi ve stratejik planlamayı bu tür fintech şirketleri ile birlikte yapmaları daha iyi olacaktır. Çünkü bu tür şirketler dünyada dijitalleşme stratejilerini bu stratejilerin uygulanmasını, uygulamada karşılaşılan hataları veya bu uygulamaların önemli kazanımlarını bilmektedir. Bu stratejilerin merkezinde müşteri deneyimi, data ve analitik, altyapı ile süreç ve operasyonların dijitalleşmesi olmalıdır.

Özellikle müşterilere dokunulan her nokta veya müşterilerin banka ile temas noktalarının tamamen dijital hale getirilmesi azmi derecede önemlidir. Bunun yanında iş süreçlerinin ve operasyonların dijitalleşmesi de beraberinde otomasyonu, hızı, az hatayı, operasyonel verimliliği ve bu nedenle müşteri memnuniyeti ve düşen maliyetleri getirmektedir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

1. ABAÇ, Sadun IBAR (2001), Türkiye'nin Başlıca Bankaları.
2. “Banka Kuruluş İşlemleri” Milli Eğitim Bakanlığı Muhasebe Finansman, Banka Kuruluş işlemleri, Ankara 2011, 40/16, sayfa no:3.
3. SAYERS, R.S. (1967). “Modern Banking” Oxford University Press, England.

Makaleler

1. AKTAN, B , CHAN,S , ZIKOVIC,S , EVRİM-MANDACI,P, “Off-Balance Sheet Activities Impact On Commercial Banks Performance: An Emerging Market Perspective” EKONOMSKA ISTRAŽIVANJA-ECONOMIC RESEARCH, ISSN 1331-677X print, 2013 Volume 26(3): 117-132.
2. ALHARBI, A. (2015). “Development of the Islamic Banking System”, Journal of Islamic Banking and Finance June, Vol. 3, No. 1.
3. ARICAN,E, YÜCEMEMİŞ, B, KARABAY, M, IŞIL, G, (2011). “Türk Bankacılık Sektöründe Ölçek Ekonomileri, Pazar Hakimiyeti ve Rekabet Gücü, Maliyet Etkinliği ve Ölçek Ekonomileri İlişkin Ekonometrik Bir Uygulama”, TBB.
4. ASLAN, N, TERZİ, N ve SIAMPAN,E, (2014). “Türkiye’de Kısa Vadeli Sermaye Hareketlerinin Ekonomik Büyüme Ve Reel Döviz Kuru İle İlişkisi”, Finansal Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi • Cilt: 5 • Sayı: 10.

6. BAYKAL,M, (2007). “Hukuki Boyutlarıyla Finansal Krizler”, Bankacılar Dergisi, Sayı 60.
7. ÇOLAK, Ö.F. (2012). “Türk Bankacılık Sektörünün Şubat 2001 Krizi Sonrası Durumu Ve Yeniden Yapılandırma Programı”, Türkiye Ekonomi Kurumu, Tartışma Metni 2012/14, <http://www.tek.org.tr/dosyalar/balkanlar7.pdf>.
8. ELLIOT, D. J. (2014). “Bank Liquidity Requirements: An Introduction and Overview”, The Brookings Institution.
9. ENGİN, C, GÖLLÜCE, E, “2008 Küresel Finans Krizi Ve Türkiye Üzerine Yansımaları”, <http://iibfdergisi.ksu.edu.tr/download/article-file/227173>.
10. GÖRMEZ, Y, (2008). “Banking in Turkey: History and Evolution”, Bank of Greece Eurosystem, Working Paper.
11. GÖRMEZ, Y, (2008). Bank of Greece Eurosystem Working Paper, “Banking in Turkey History and Evolution”, The South-Eastern European Monetary History Network (SEEMHN), ISSN 1109-6691.
12. GÜNDÖĞDU, A, (2014). Türkiye’de Bankacılık Sisteminin Yasal Düzenlemeleri, Ankara, 2014-05.
13. KAYA, Ç, ATAMAN, G, (2013). “Hukuki-Politik Ve Ekonomik Değişikliklerin Yerli Ve Yabancı Örgüt Popülasyonlarının Yoğunluklarına Etkisi: Türkiye Bankacılık Popülasyonu, 1923-2011”.

14. ÖZER, H, (2012). “Cumhuriyetin İlk Yıllarında Bir Yerel Banka Teşebbüsü: Diyarbakır Bankası (1930- 1939)”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Güz-2012 Cilt:11 Sayı:42.
15. SAYILGAN, Ş. (2003). “Bankacılık Sisteminin Güncel Sorunları ve Çözüm Önerileri”, Finans-Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi, 40(Ağustos).
16. SÜMER. G. (2016). “Türk bankacılık sektörünün tarihsel gelişimi ve AB bankacılık sektörü ile karşılaştırılması” Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2016, 18/2; sayfa no: 487.
17. TÜLEYKAN, H. ve BAYRAMOĞLU, S, (2016). “Türkiye’de 24 Ocak Kararları İle Başlayan Finansal Serbestleşmenin Günümüz İktisadi Ve Mali Yapısına Yansımaları”, International Journal of Social Science, Number: 44 , p. 401-420.
18. TUNAT, B, (2015). “Türkiye’de Büyük Ölçekli Bankalar Açısından Münferit Ve Sistemik Risklerin Analizi “, Finansal Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi • Cilt 7 • Sayı 13.
19. YETİZ, F, (2016). “Bankacılığın Doğuşu Ve Türk Bankacılık Sistemi”, Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Nisan 9(2).

Raporlar

1. KPMG, (2018). “Bankacılık, Sektörel Bakış”
2. Türkiye Bankalar Birliği, (2017). “Bankalarımız 2016”, yayın No:321.

3. BDDK, (2015). “Türk Bankacılık Sektörü Genel Görünümü”, Sayı: 2012/1, https://www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Raporlar/TBSSGG/10630tbs_genel_gorunum_aralik_2011.pdf.

4. BDDK, (2010) Yıl Sonu Itibariyle "Bankacılıkta Yapısal Gelişmeler" Raporu.

Tezler

1. EKEN, M, (2015). “2008 Küresel Krizinin Türk Bankacılık Sektörüne Etkileri”, T.C. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Bankacılık Ve Finans Anabilim Dalı Uluslararası Bankacılık Ve Finans Yüksek Lisans Programı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

2. İBİŞ, E, (2013). “2001 Krizi: Türk Bankacılık Sektörü Üzerine Etkileri”, T.C. Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Bankacılık Ve Finans Anabilim Dalı Bankacılık Ve Finans Yüksek Lisans Tezi.

3. SARIGEDİK, İ, (2008). “1994 – 2001 Krizlerine Genel Bakış Ve Kriz Yönetimi “, T.C. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı yüksek lisans tezi, Ankara.

İnternet Kaynakları

1. <http://tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/f5c83fd3-2a16-48ff-8fe9-0e0eed9b2fb3/18.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=ROOTWORKSPACE-f5c83fd3-2a16-48ff-8fe9-0e0eed9b2fb3-m3fB7yR>

2. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/tr/pdf/2018/01/sektorel-bakis-2018-bankacilik.pdf>

3. https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/06/23_bank_liquidity_requirements_intro_overview_elliott.pdf
4. http://www.selcuk.edu.tr/dosyalar/files/074/banka_muh_2.pdf
5. <https://www.nap.edu/read/2134/chapter/3#20>
6. <https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/Dokuman/797/olcek.pdf>
7. https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/istatistikiraporlar/ekler/808/Bankalarimiz_2016.pdf

EKLER

1923 Cumhuriyetin İlanından Sonra Faaliyeti Sona Eren Bankalar

- Ak Uluslararası Bankası A.Ş.
- Akseki Ticaret Bankası T.A.Ş.
- Akşehir Bankası T.A.Ş.
- Anadolu Bankası T.A.Ş.
- Ankara Halk Sandığı T.A.Ş.
- Atlas Yatırım Bankası A.Ş.
- Bank Kapital Türk T.A.Ş.
- Bank of Credit and Commerce International Ltd.
- Banka Kommerçiale İtalyana
- Birleşik Türk Körfez Bankası A.Ş.
- Birleşik Yatırım Bankası
- Bor Zürra ve Tüccar Bankası
- Credit Lyonnais S.A.
- Credit Suisse First Boston
- Demirbank T.A.Ş.
- Denizcilik Bankası T.A.Ş.
- Doğubank
- Efesbank Ltd. Şti.
- Ege Giyim Sanayicileri Bankası A.Ş.
- Egebank A.Ş.
- Eskişehir Bankası T.A.Ş.
- Esnaf Kredi Bankası
- Etibank A.Ş.
- Fiba Bank A.Ş.
- Fortis Bank A.Ş.
- Hisarbank A.Ş.

- ING Bank N.V.
- İktisat Bankası T.A.Ş.
- İnterbank A.Ş.
- İstanbul Bankası T.A.Ş.
- İstanbul Emniyet Sandığı
- İstanbul Halk Sandığı T.A.Ş.
- İşçi Kredi Bankası T.A.Ş.
- İzmir Halk Sandığı T.A.Ş.
- Kentbank A.Ş.
- Kıbrıs Kredi Bankası Ltd.
- Koçbank A.Ş.
- Lüleburgaz Birlik Ticaret Bankası
- Maden Kredi Bankası A.Ş.
- Marmara Bankası A.Ş.
- Milli Aydın Bankası T.A.Ş. (Tarişbank)
- Morgan Guaranty Trust Co.
- Niğde Bankası
- Okan Yatırım Bankası A.Ş.
- Ortadoğu İktisat Bankası T.A.Ş.
- Osmanlı Bankası A.Ş.
- Pamukbank T.A.Ş.
- Park Yatırım Bankası A.Ş.
- Rabobank Nederland
- Raybank
- Sağlık Bankası A.Ş.
- Sınai Yatırım Bankası A.Ş.
- Sümerbank A.Ş.
- Tekfen Yatırım ve Finansman Bankası A.Ş.
- The American Express Bank Co.
- Toprakbank A.Ş.
- Tutum Bankası T.A.O.

- Türk Ticaret Bankası A.Ş.
- Türkiye Bağcılar Bankası A.Ş.
- Türkiye Birleşik Tasarruf ve Kredi Bankası A.Ş.
- Türkiye Cumhuriyeti Turizm Bankası A.Ş.
- Türkiye Emlak Bankası A.Ş.
- Türkiye Eski Muharipler Bankası (Muhabank)
- Türkiye İmar Bankası T.A.Ş.
- Türkiye İthalat ve İhracat Bankası A.Ş. (Impexbank)
- Türkiye Kredi Bankası A.Ş.
- Türkiye Maden Bankası A.Ş.
- Türkiye Öğretmenler Bankası T.A.Ş. (Töbank)
- Türkiye Turizm Bankası A.Ş.
- Türkiye Turizm Yatırım ve Dış Ticaret Bankası A.Ş. (TYT Bank)
- Türkiye Tütüncüler Bankası Yaşarbank A.Ş.
- Ulusal Bank T.A.Ş.
- Unicredit Banca di Roma S.p.A.
- Yurt Ticaret ve Kredi Bankası A.Ş. (Yurtbank), (TBB, Faaliyeti sona eren bankalar listesi)
- Şu an faaliyette olan bankalar:
- Şu an faaliyette olan bankalar:
- Adabank A.Ş.
- Akbank T.A.Ş.
- Aktif Yatırım Bankası A.Ş.
- Alternatif Bank A.Ş.
- Anadolubank A.Ş.
- Arap Türk Bankası A.Ş.
- Bank Mellat
- BankPozitif Kredi ve Kalkınma Bankası A.Ş.
- Birleşik Fon Bankası A.Ş.
- Citibank A.Ş.
- Denizbank A.Ş.

- Deutsche Bank A.Ş.
- Diler Yatırım Bankası A.Ş.
- Eurobank Tekfen A.Ş.
- Fibabanka A.Ş.
- Finans Bank A.Ş.
- GSD Yatırım Bankası A.Ş.
- Habib Bank Limited
- H ING Bank A.Ş.
- HSBC Bank A.Ş.
- İller Bankası A.Ş.
- İller Bankası A.Ş.
- İMKB Takas ve Saklama Bankası A.Ş.
- JPMorgan Chase Bank N.A.
- Merrill Lynch Yatırım Bank A.Ş.
- Nurol Yatırım Bankası A.Ş.
- Odea Bank A.Ş.
- Portigon AG
- Société Générale (SA)
- Standard Chartered Yatırım Bankası Türk A.Ş.
- Şekerbank T.A.Ş.
- Taib Yatırım Bank A.Ş.
- Tekstil Bankası A.Ş.
- The Royal Bank of Scotland Plc.
- Turkish Bank A.Ş.
- Turkland Bank A.Ş.
- Türk Ekonomi Bankası A.Ş.
- Türk Eximbank
- Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş.
- Türkiye Garanti Bankası A.Ş.
- Türkiye Halk Bankası A.Ş.
- Türkiye İş Bankası A.Ş.

- Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş.
 - Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş.
 - Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.
 - Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.
- (TBB Sitesi, Faaliyette olan bankalar listesi). (Gündoğdu: 2015).



ÖZGEÇMİŞ

1977 yılında Ordu - Gülyalı'ya bağlı Ayrılık Köyü'nde doğmuştur. Giresun-Piraziz'de ikamet etmektedir. İlk ve Ortaokulu Giresun – Piraziz'de, Lise eğitimini Ordu Lisesi'nde tamamlamıştır. 1994 yılında İstanbul Üniversitesi İngilizce İktisat Fakültesi'ne Türkiye 429.cusu olarak girmiştir. İstanbul Business School'da sırasıyla Finans Micro MBA, Yönetim ve Liderlik Micro MBA ve Girişimcilik Micro MBA yapmıştır. İleri düzeyde ingilizce bilmekte olup, Avrupa ve Ortadoğu ülkelerinde yerleşik yurtdışı muhabir bankalar, İslam Kalkınma Bankası ve iştirakleri gibi pek çok yabancı menşeli bankalarla iş ve ürün geliştirme alanlarında çalışmaları bizzat yürütmüştür.

a. Çalıştığı Bankalar ve İş Tecrübesi:

- a) 1- 2017 Mayıs'tan itibaren Halkbank Kredi ve Dış İşlemler Operasyonları Daire Başkanı, (Sorumluluk Alanı: Dış Ticaret (İthalat, ihracat, garantiler ve kontrgarantiler) Operasyonları, Yabancı Paralar/Görünmeyen Kalemler Operasyonları, Kredi Operasyonları).
- 2) 2013 Temmuz 2017 Mayıs arası Aktifbank Dış İşlemler / Hazine ve Sermaye Piyasaları Operasyon Bölüm Başkanı (Sorumluluk Alanı: Dış Ticaret Operasyonları, Yabancı Paralar/Görünmeyen Kalemler Operasyonları, Hazine Operasyonları, Menkul İşlemler Operasyonları, Fon İşlemler Operasyonları, Ankes Yönetimi- Nakit Yönetimi Operasyonları, Kredi Operasyonları).
- 3) 2012 Mayıs – 2013 Temmuz arası Odeabank (Bank Audi Saradar Group) Merkezi Operasyon Grup Müdürü (Sorumluluk Alanı: Dış Ticaret Operasyonları, Yabancı Paralar/Görünmeyen Kalemler Operasyonları, Kredi Operasyonları, Nakit Yönetimi Operasyonları, Şubeler Koordinasyon, Çek-Senet Operasyonları, Sigorta Operasyonları).
- 4) 2002 – 2012 Mayıs arası HSBC BANK A.Ş. Türkiye – Dış Ticaret Operasyonları Departman Müdürü – Dış Ticaret Finansmanı Danışmanı – Yurtiçi Dış Ticaret ve Kredi Mevzuatı Temsilcisi – Orta Ofisi (Middle Office)

Müdürü – HSBC Global Dış Ticaret Finansmanı Temsilcisi. 5) 1999-2001 arası İnterbank A.Ş. Ticari İşlemler Uzmanı.

b. Öne Çıkan Yetkinlikleri:

- a) 10 yıldır ICC (Milletlerarası Ticaret Odası) Bankacılık Komisyonu Toplantılarının Dünya'nın çeşitli ülkelerinde yaptığı toplantılarına katılmaktadır,
- b) EBRD, Institute of International Banking Law and Practice Inc. U.S.A. ICC Viyana gibi kuruluşların yıllık seminerlerinde panelistlik görevleri üstlenmiştir,
- c) SIBOS, WORLD Bank - IFC, EBRD Seminerlerine Katılımda bulunmuştur,
- d) ICC (Milletlerarası Ticaret Odası) çatısı altında Türkiye'nin çeşitli illerinde Bankalara ve firmalara , örneğin İstanbul, Ankara, İzmir ve Kuzey Kıbrıs'ta Dış ticaretin ve kredilerle ilgili yurtiçi ve yurtdışı mevzuat ve uygulamaya yönelik ikiyüzden fazla eğitim vermiştir ve vermektedir,
- e) Uluslararası dış ticaret kurallarını İngilizceden Türkçeye çevirme görevini üstlenmiştir,
- f) Institute of International Banking Law and Practice Inc. U.S.A. tarafından aylık olarak çıkartılan Documentary Credit World (DCW) Dergisinde Editorial Advisory Board üyeliği ve makaleler yazmaktadır,
- g) Avrupa'da yayınlanan Trade Services Update Dergisinde Contributing Country Editörlüğü yapmaktadır,
- h) Mahkemelerde Bankacılık Davaları hakkında bilirkişilik yapmaktadır,
- i) Hukuk Bürolarına Bankacılık davaları ile ilgili uzman raporu düzenlemektedir,
- j) "Fraud in International Trade, Investment and Financial Instruments" kitabının editörlük görevi yapmaktadır,
- k) Sermaye Piyasası Kurulunun Verdiği İhtisas Eğitimlerine gitmekte ve her yıl düzenlenen Sermaye Piyasaları Kongresine katılmaktadır,
- l) Institute of International Banking & Practice U.S.A., ICC Austuria, European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) tarafından verilen seminerlerde panelistlik görevi üstlenmektedir,
- m) Yıldız Teknik Üniversitesi ve İstanbul Üniversitesinde Dış Ticaret, Krediler ve Liderlik ve Kariyer Konularında dersler vermektedir,

c. Mevcut Sertifikalar

- a) Project Management Professional (PMP) Lisansı – Project Management Institute Inc., U.S.A.
- b) Certified Documentary Credit Specialist (CDCS) Sertifikası - International Chamber of Commerce (ICC) Paris & Institute of Financial Services Association (IFSA) London.
- c) Certificate in International Trade and Finance (CITF) Sertifikası - International Chamber of Commerce (ICC) Paris & Institute of Financial Services Association (IFSA) London.
- d) Sermaye Piyasaları Kurumu – Düzey 3 ( leri Düzey) Lisansı
- e) Sermaye Piyasaları Kurumu – Türev Araçlar Lisansı
- f) Sermaye Piyasaları Kurumu – Kurumsal Yönetim Derecelendirme Lisansı
- g) Sermaye Piyasaları Kurumu – Kredi Derecelendirme Lisansı

d. Seçildiği ve Davet Edildiği  alışma grupları ve Komiteler:

- a) ICC (Milletlerarası Ticaret Odası) Paris - Bankacılık Tekniği ve Uygulaması Komisyonu  yeliği.
- b) ICC (Milletlerarası Ticaret Odası) Paris- Garantiler & Kontrgarantiler & Teminat Mektupları  alışma Grubu  yesi.
- c) ICC (Milletlerarası Ticaret Odası) Paris – Dış Ticaret İhtilafları Bilirkişisi.

- d) ICC (Milletlerarası Ticaret Odası) Paris - Banka Ödeme Taahhüdü (Bank Payment Obligations (BPO)) Danışma Grubu Üyesi
- e) ICC (Milletlerarası Ticaret Odası) Paris- Banka Ödeme Taahhüdü (Bank Payment Obligations (BPO)) Eğitim Grubu Üyesi
- f) ICC (Milletlerarası Ticaret Odası) Paris- Forfaiting Çalışma Grubu Üyesi ve Başkan Yardımcısı
- g) Türkiye Bankalar Birliği – Sermaye Piyasaları Kurulu Çalışma Grubu Üyesi
- h) Türkiye Bankalar Birliği – Kambiyo Çalışma Grubu Üyesi
- i) Türkiye Bankalar Birliği – SWIFT kullanıcı Grubu Üyesi