

Süleyman Demirel Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Y.2007, C.12, S.1 s.229-253.

REKABET STRATEJİLERİ VE TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNDE UYGULANABİLECEK REKABET STRATEJİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

COMPETITION STRATEGIES AND EVALUATION OF COMPETITION STRATEGIES APPLICABLE TO THE TURKISH BANKING SECTOR

Yrd.Doç.Dr. Nurettin ÖZTÜRK¹
Hörüşen KARABIYIK²

ÖZET

Rekabet stratejileri binlerce yıl askeri amaçlar için kullanılmış, ardından reel sektör işletmelerine uygulanmıştır. Rekabet stratejilerinin hizmet sektörlerine ve bu arada bankacılığa uygulanması ise kısmen daha yeni bir gelişmedir. Bu çalışmada rekabet stratejileri bankacılık sektörüne uyarlanmaktadır. Çalışmanın sonucunda bir kısım rekabet stratejisinin bankacılık sektöründe uygulanabilir olduğu ortaya çıkarken, reel sektör firmaları için geçerli olabilecek bir kısım stratejilerin ise bankalar için geçerli olamayacağı bulunmuştur.

ABSTRACT

Competition strategies had been used for the military purposes for the thousands of years, and then they adapted to real sector enterprises. Application of competition strategies to service sector, including banking is, in part, a new development. In this study, competition strategies have been adapted to the banking sector. The study concludes that while some of the competition strategies are applicable to the banking sector, some strategies which can be applied to real sector firms are not valid for the banks.

Strateji, Bankacılık Sektörü, Rekabet Stratejileri, Bankacılıkta Rekabet Strategy, Banking Sector, Competition Strategies, Competition in Banking

GİRİŞ

İktisadi alanda kar maksimizasyonuna yönelen her firma rekabet ederken çeşitli stratejiler uygular. Bunlara rekabet stratejisi denir. Rekabet stratejilerinin gelişim seyrine bakıldığında başlangıçta binlerce yıl askeri amaçlar için geliştirildiği ve kullanıldığı görülür. Zaman içerisinde bu

¹ Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İktisat Bölümü.

² TÜPRAŞ Genel Müdürlüğü, Mali İşler Uzmanı.

kavram firmalara da uyarlanmaya başlanmış ve daha çok reel sektör firmalarında uygulama alanı bulmuştur. Rekabet stratejilerinin firmalara uyarlanması rekabet teorisine büyük katkılarda bulunmuştur. Rekabet stratejilerinin hizmet sektörüne uyarlanması ise kısmen daha yeni bir gelişmedir.

Hizmet sektörü içinde en önemli ayağı bankacılık sektörünün oluşturduğunu söylemek abartı olmaz. Bankalar bilindiği gibi ekonomideki tasarrufların yatırımlara kanalize edilmesine aracılık eden, sermaye piyasasının gelişimine katkıda bulunan, kaydi para yaratan, kambiyo işlemleri yanı sıra diğer bankacılık hizmetlerini de yerine getiren önemli işlevlere sahip kurumlardır. Bankalar da diğer firmalar gibi bu işlevlerini yerine getirirken birbirleriyle rekabet ederler ve çeşitli rekabet stratejileri uygularlar. Bu çalışmanın konusunu bankaların uygulayabilecekleri rekabet stratejileri oluşturmaktadır.

Çalışmanın amacı; bankacılık sektöründe uygulanabilecek rekabet stratejilerini analiz ederek her bir stratejiyi Türk bankacılık sektörü açısından değerlendirmektir. Ayrıca bu güne kadar daha çok reel sektör firmaları için geliştirilen her bir rekabet stratejisinin bir hizmet sektörü olan bankalar için de geçerli olup olamayacağını araştırmak bu çalışmanın temel sorusunu oluşturmaktadır.

Çalışma yöntem olarak öncelikle teoride var olan rekabet stratejilerinin Türk bankacılık sektöründeki uygulamasını ortaya çıkarmaya çalışmaktadır. Bu amacı gerçekleştirirken herhangi bir modellemeye gidilmeyip, rasyo analizleri ve grafiklerden yararlanılmaktadır. Her bir strateji açıklanırken o konudaki literatürün bulgularına da yer verilmeye çalışılmıştır. Ayrıca Türkiye uygulaması ayrı bir bölümde verilmemiş, her bir stratejinin altında Türkiye uygulaması incelenmiştir.

Tablolarda kullanılan bankacılık sektörüne ait aktif, mevduat ve kredi rakamları ile grafiklerdeki değerler 2000 yılı sabit değerleri ile ifade edilmiştir. Her bir rakam IMF'nin uluslar arası finansal istatistiklerinde (IFS) Türkiye için hesaplanan 2000 baz yılına göre düzenlenmiş GDP deflatörüne bölünerek reel hale getirilmiştir. Bu suretle aktif, mevduat ve kredi büyüklüklerindeki gerçek artış ve azalışlar gösterilmeye çalışılmıştır.

Başlangıçta genel olarak reel sektör firmaları için geliştirilen ve uygulanan rekabet stratejilerinin bir hizmet sektörü olan bankacılık sektörüne uyarlanması, bu çalışmayı diğer çalışmalardan ayıran en önemli yönüdür. Rekabet stratejilerinin bankacılık sektörüne ve bu arada Türk bankacılık sektörüne uyarlanmasına ilişkin çalışmalar literatürde yaygın değildir.

Çalışma dört kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda strateji ve rekabet stratejisinin kavramsal çerçevesi verilmekte; ikinci kısımda bankacılıkta rekabeti yönlendiren güçler kısaca ele alınmakta; üçüncü kısımda Türk bankacılık sektörünün üretim ve piyasa yapısı değerlendirilmekte ve son kısımda Türk bankacılık sektörünün mevcut yapısı göz önünde bulundurularak uygulanabilecek rekabet stratejileri sekiz alt başlık altında analiz edilmektedir.

1. STRATEJİ VE REKABET STRATEJİSİ KAVRAMLARI

Strateji kelimesinin etimolojik kökeni Eski Yunanca'ya dayanmaktadır. Strateji, Eski Yunanca "stratus" (ordu) ve "ago" (yönetmek, yön vermek) kelimelerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur. Kimi yazarlar kelimenin etimolojik yönden Latince "stratum" kelimesinden türetildiğini ifade etmektedirler. Latince'de "stratum"; "yol, çizgi, nehir yatağı" anlamlarına gelmektedir. Strateji kelimesinin sözlük anlamı ise "bir amaca varmak için eylem birliği sağlama sanatı" olarak ifade edilebilir³.

Strateji kavramı, yüzyıllar boyunca askeri bir kavram olarak kullanılmıştır. Strateji hakkında yazılmış en eski eser (M. Ö. 500) olma özelliğini taşıyan Sun-Tzu'nun "Savaş Sanatı" adlı kitabı, günümüzde de önemini korumaktadır. "Benim zaferlerimi kazanmakta kullandığım taktikleri herkes anlayabilir; ancak zaferi oluşturan şeyin strateji olduğunu kimse anlayamaz" diyen Sun-Tzu, asıl incelenmesi gerekenin strateji olduğunu vurgulamaktadır⁴.

Antonie Henri Jomini stratejiyi, "harita üzerinde savaş yapma sanatı"; Ardant du Picq "bir oyun"; Napoleon Bonaparte "zaman ve mekanı kullanma sanatı"; Murray ve Grimsley "şansın, belirsizliklerin ve karışıklıkların egemen olduğu bir dünyada değişen şartlara ve durumlara devamlı uyum sağlayan bir süreç"; Lenin "kuvvetlerin tatbik noktasının seçimi" şeklinde tanımlamaktadır⁵. Kısaca askeri bir kavram olarak strateji, savaşta belirlenmiş hedeflere ulaşmak için eldeki bütün kaynakları (askeri, ekonomik, siyasal vb.) uygun bir biçimde seferber etme ve düzenleme sanatı ya da bilimidir⁶.

Strateji sosyal bilimler içinde iktisadi alanda 20. yüzyılın ilk yarısında yer almaya başlamıştır. Bu tarihe kadar bazı eserlerde strateji kavramına rastlanmışsa da⁷ direkt olarak değinilmemiştir. Örneğin, ekonomik ve askeri gücün birbirinden ayrılmasının mümkün olmadığı bir durumda, Adam Smith "Ulusların Zenginliği" (Wealth of Nations) adlı kitabında strateji kavramını kullanmamış fakat savaş sanatından bahsetmiştir⁸.

Strateji kavramını ekonomik anlamda ilk defa kullanan hem iktisatçı hem de matematikçi olan J. Von Neuman ve O. Morgenstern'dir. Burada strateji, mikro ekonomik açıdan ele alınıp "faydalarını maksimuma çıkarmak isteyen iki oyuncunun, rakiplerinin davranışlarını olasılık hesaplarına dayanarak matematiksel açıdan değerlendirip bir seri kararlar almaları"

³ Coşkun Can AKTAN, **Stratejik Yönetim: 2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri**, TÜGİAD Yayını, İstanbul, 1999, s.5.

⁴ Nejat ESLEN, **Tarih Savaş ve Strateji**, Q-Matris Yayınları, 2003, s.206.

⁵ ESLEN, 69-70.

⁶ Ana Britanica, Genel Kültür Ansiklopedisi, C. 28, Ana Yayıncılık, t.y., s.337.

⁷ Ömer DİNÇER, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 7. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2004, s.17.

⁸ Edward Mead EARLE, **Modern Stratejinin Yaratıcıları**, (Çev.: Demirhan Erdem, Çiğdem Erdem ve Gülçin Ülgezen), Avrasya Stratejik Araştırmalar Merkezi Yayınları, Ankara, 2003, s.110.

anlamında kullanılmıştır⁹. Literatürde bu konu daha sonra “oyun teorisi” olarak geliştirilmiştir.

Oyun teorisi bir tarafın kazanıp diğer tarafın kaybettiği, ya da her iki tarafın da kazançlarını artırmak için işbirliğine gittiği durumlarda oyuncuların bireysel kazançlarını artırmaya yönelik davranışlarının kararlı bir dengeye ulaşip ulaşmayacağı sorunu ile ilgilenmektedir¹⁰. Rakipleri veya oyuncuları karşı karşıya getiren ve belli kuralları olan düzenlemeler şeklinde tanımlanan oyun, bir takım oyuncularından, stratejilerden ve kazançlardan oluşmaktadır. Bu ifadeye adı geçen strateji kavramı, oyun esnasında her bir oyuncunun yapabileceği eylemlerdir¹¹.

Oyun eksenli yapı iktisadi yapıya taşındığında oyuna karar veren ve oyunları davranışlarına göre değiştiren iktisadi birimler firmalar olmaktadır. Dolayısıyla firmalar, geliştirdikleri stratejiler çerçevesinde “oyun alanı” olarak nitelendirilen piyasa yapısı içerisinde kazançlarını maksimize etmeye çalışmaktadırlar. Bu bağlamda strateji; “belli bir amaca, belli sınırlandırmalar çerçevesinde en hızlı ve en düşük maliyetle ulaşmak amacıyla kullanılan araçlar, öncelikler, zamanlama, ayarlama, iş bölümü ve örgütlenme gibi tercih ve kararların bütünü” anlamına gelmektedir¹².

Porter’a¹³ göre rekabet stratejisi, bir sektörde savunulabilir bir konum elde etmek, beş rekabet gücüyle¹⁴ başarılı bir şekilde başa çıkmak ve böylece firmanın büyük bir yatırım getirisi elde etmesi için saldırgan veya savunmacı eylemlerde bulunmasıdır.

2. BANKACILIK SEKTÖRÜNDE REKABETİ YÖNLENDİREN GÜÇLER

Rekabet stratejisinin belirlenmesinin özünde, bir firmanın çevresi ile değerlendirilmesi yatmaktadır. İlgili çevre toplumsal ve ekonomik güçleri kapsayacak şekilde çok geniş olmasına rağmen firmanın asıl çevresi, içinde rekabet ettiği sektör veya sektörlerdir. Sektörün yapısının, firma için potansiyel olarak mevcut stratejilerinin belirlenmesinde olduğu kadar, oyundaki rekabet kurallarının saptanması üzerinde de etkisi büyüktür. Sektör dışındaki güçler de göreceli olarak önemlidir. Ancak dış güçler genellikle sektördeki tüm firmaları etkilediği için asıl önem taşıyan firmaların bunlarla baş edebilmesindeki becerileridir¹⁵. Bir sektördeki rekabetin durumu beş

⁹ Erol EREN, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 6. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2002, s.5 ; DİNÇER, 17.

¹⁰ Halil SEYİDOĞLU, *Ekonomik Terimler Ansiklopedik Sözlük*, 3. Baskı, Güzem Yayınları, İstanbul, 2002, s.473-474.

¹¹ Orhan ÇOBAN, *Endüstri İktisadi ve Oyun Teorisi* (Rekabetin Analitik Bir İncelemesi), Ekin Kitabevi, Bursa, 2003, s.20.

¹² ÇOBAN, 20.

¹³ Michael E. PORTER, *Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*, (Çev.: Gülen Ulubilgen), Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.43.

¹⁴ Beş rekabet gücü; sektöre yeni girecek firmalar, sektördeki mevcut rakipler, ikame ürünler, alıcılar ve tedarikçilerden oluşmaktadır.

¹⁵ PORTER, 3.

temel rekabet gücüne bağlıdır. Bunlar¹⁶; mevcut rakipler, alıcılar, tedarikçiler, ikame ürünler ve sektöre yeni girecek firmalardır.

Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabet, fiyat rekabeti, reklam savaşları, pazara yeni ürün sunulması, genişletilmiş müşteri hizmeti veya garantiler gibi taktiklerle hareket etme biçimidir. Rekabetin ortaya çıkmasının nedeni, bir ya da daha fazla rakibin baskı hissetmesi ya da konumlarını geliştirmek için fırsatları değerlendirmek istemeleridir.

Çoğu sektörde, bir firmanın rekabet hamlelerinin rakipleri üzerinde gözle görülür etkileri bulunur. Bu durum firmanın misilleme veya karşı hamlede bulunma çabalarını körükleyebilir. Sektörde firma sayısı çok fazla ise, bağımsız hareket etme olasılığı yüksektir. Ancak sektörde bir tek veya çok az sayıda firma varsa bunlar sektörün düzenlenmesinde büyük bir rol alabilmektedirler. Ayrıca, sektöre katılan yabancı rakipler de sektördeki rekabette önemli rol oynamaktadırlar.

Bir banka için çevresinde rekabette bulunduğu bankalar çok önemlidir. Banka öncelikle rekabete nasıl karşılık vereceğini belirlemelidir. Türk bankacılık sektöründe mevcut rakipler arasındaki rekabetin faiz rekabeti, reklam savaşları, sektöre yeni ürün sunulması, genişletilmiş müşteri hizmeti gibi taktiklerle ortaya çıktığı görülmektedir. Türk bankacılık sektöründe piyasa yapısı oligopol olduğundan bir bankanın rekabet hamleleri rakipleri üzerinde etkili olmaktadır. Çünkü oligopol piyasasında bankalar birbirlerinin aldığı kararlardan etkilenmektedir.

Alıcıların Pazarlık Gücü: Bir sektörde alıcılar, fiyatları aşağıya çekmeye zorlayarak, daha kaliteli hizmet için pazarlık ederek ve rakipleri birbirine düşürerek rekabet etmektedirler. Eğer üretilen ürünün önemli bir bölümünü az sayıda alıcı alıyorsa, sektörden satın alınan ürünler standart veya farklılaştırılmamış ise, çok az geçiş maliyetleri var ise, düşük karlar elde ediliyorsa, bilgi problemi yoksa alıcıların pazarlık gücü fazladır.

Alıcıların pazarlık gücü Türk bankacılık sektöründe “bireysel bankacılık” ve “kurumsal bankacılık” açısından değerlendirildiğinde farklı sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bireysel ve kurumsal bankacılıkta bankaların alıcıları farklılaşmakta ve alıcıların pazarlık gücü değişmektedir. Bireysel bankacılık müşterilerinin pazarlık gücü kurumsal bankacılık müşterilerine göre daha düşüktür. Bireysel bankacılık müşterileri nispi olarak fiyatlamaya karşı daha duyarsız olmaktadır¹⁷. Kurumsal bankacılık müşterileri ise çok büyük meblağlarda kredi talebinde buldukları ya da mevduat arz ettikleri için bankaların karşısındaki pazarlık güçleri daha fazla olmaktadır.

Tedarikçilerin Pazarlık Gücü: Bir sektörde tedarikçiler, fiyatları arttırma veya satın alınan ürün veya hizmetlerin kalitesini düşürme tehdidiyle, sektöre yeni girecek firmalar üzerinde pazarlık güçlerini gösterebilmektedirler. Eğer tedarikçilerin ürünü alıcı için önemli bir girdi ise,

¹⁶ PORTER, 7-35.

¹⁷ Eyüp YILMAZ, “Bireysel Bankacılığın Cazibesi”, *Active Bankacılık ve Finans Dergisi*, Haziran 2000.

sektör tedarikçi gurubunun önemli bir müşterisi değilse, bazı kritik kaynaklara sahip ise ya da bir tedarikçiyi bırakıp diğeriyle başlamanın maliyeti yüksekse, tedarikçi gurubu ürünleri farklılaştırmışsa, daha fazla kesime ayrılmış alıcılara satış yapıyorsa, tedarikçilerin pazarlık gücü yüksek olur.

Bankacılık sektörünün günümüz koşullarında en önemli üretim faktörlerinden biri teknolojik kaynaklardır. Bankalara teknolojik kaynakları sağlayan tedarikçilerin pazarlık gücü bankaların maliyetlerini önemli ölçüde etkiler. Bankacılık sektörünün, tedarikçilerin sağladığı teknolojilerde göz önünde bulundukları en önemli unsurlar; güvenlik, süreklilik, farklı sistemlerin birbirleri ile uyumlu entegre çalışabilmesi, bakım ve destek hizmetleri ve web tabanlı mimaridir¹⁸. Bankacılık sektöründe kullanılan teknolojilerin pahalı olması Türk bankalarını ortak kullanım alanlarına yönlentmektedir¹⁹. Ortak kullanım alanlarının doğması ise bankaların tedarikçiler karşısındaki pazarlık güçlerini artırmaktadır.

İkame Ürünlerden Baskı: Genel olarak bir sektördeki tüm firmalar, ikame ürünler üreten sektörlerle rekabet etmektedirler. İkame ürünler, sektördeki firmaların karlı bir şekilde belirleyebilecekleri fiyatlara bir üst limit getirerek bir sektörün potansiyel gelirlerini sınırlayabilmektedir. İkame ürünler yalnız normal zamanlarda karları sınırlamakla kalmaz, aynı zamanda bir sektörün büyük bir canlılık içinde olduğu sırada elde edeceği büyük kazançları da azaltabilmektedir.

Bankacılık sektöründe ikame ürün tehdidi oluşturan unsurların başında finansal piyasaların diğer kurumları gelmektedir²⁰. Finansal sistem içinde yer alan aracılar (yaptıkları işlemler bazı noktalarda birbirlerinden farklı olsa da) fon arz etmek isteyenlerle fon talep etmek isteyenlerden daha fazla pay almak için birbirleriyle yarışır. Örneğin ABD’de bankalar ve tasarruf kurumları mevduat toplama yarışında birbirleri ile rekabet etmektedirler²¹. Türkiye’de bankalar ile finans kurumları benzer rekabet içindedirler. Bu nedenlerle banka dışı finansal kurumların sayısının artması, bankaları daha geniş bir ürün ve hizmet yelpazesi sunmaya zorlamaktadır²².

Bankalar için ikame ürün tehdidi oluşturan unsurlardan bir diğeri özellikle gıda perakendeciliği yapan mağaza zincirlerinin bir kısım bireysel bankacılık işlemlerini yapmalarıdır²³. Ülkemizde bazı mağaza ve market zincirleri ile tüketici finansman şirketleri bu tür hizmetler vermektedir (Migros Club Card, Tansaş Kartı vb.). Mevzuat engelinin aşılması

¹⁸ Mustafa ÇAĞAN, “Finans Sektörüne Marka Bağımsız Hizmetler Sunuyoruz”, http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=2893, 08.04.2005.

¹⁹ İlhan SUNGUR, “Ortak Nokta ATM Paylaşımı,” **Active Bankacılık ve Finans Dergisi**, S.2, Ağustos-Eylül 1998.

²⁰ Ünal KABACA, “Müşteri Odaklı Hizmet Anlayışını Benimseyen Kurumlar Kazanacak”, http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=746, 08.04.2005.

²¹ Jean M. LOVATI, **The Changing Competition Between Commercial Banks And Thrift Institutions For Deposits**, Federal Reserve Bank of St Louis, July 1975, s.8.

²² Samir AĞAYEV, “Bankalar İçin “Birleşme” Büyüme ve Prestij Demek”, http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=2969, 08.04.2005.

²³ YILMAZ.

durumunda bu tür mağaza zincirlerinin bankalara büyük bir rakip olacağı düşünülmektedir.

Giriş Tehdidi: Bir sektöre yeni katılanlar, yeni bir kapasite ve önemli kaynakları beraberlerinde getirirken aynı zamanda pazar paylarını genişletme arzusunu da taşımaktadırlar. Bunlar fiyatları aşağı çekerken maliyetleri de arttırabilmektedir.

Bankacılık karlı bir sektör olduğu için sektöre girmek isteyen bir çok banka olmaktadır. Sektöre girmek isteyen her bir banka potansiyel bir rakiptir. Türk bankacılık sektöründe son yıllarda pazara giriş tehdidi en fazla yabancı bankalardan gelmektedir. Çünkü yerli grupların önemli bir kısmının bankası vardır ya da mevcut bankalarını 2000-2001 krizlerinde batırdıkları için banka lisansı alma olasılıkları düşüktür. BDDK da kurulduğundan bu yana yeni banka lisansı vermemektedir. Bu nedenle dışarıdan gelecek sektöre giriş tehdidinin içerdeki tehditten daha büyük olduğu düşünülmektedir.

3. TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNÜN MEVCUT YAPISI

Çalışmanın bu kısmında Türk bankacılık sektörünün 1995-2004 yılları arasındaki üretim ve piyasa yapısı incelenmektedir. Türk bankacılık sektörünün mevcut yapısını analiz etmeden bu yapıya uygun olarak uygulanacak rekabet stratejilerini belirlemek zordur.

Türk bankacılık sektörünün tarihinde birinci dönem *1847-1908* yılları arasında kapsayan *yabancı bankalar dönemi*dir. Bu dönemde Osmanlı İmparatorluğu'na yabancı sermaye akışı hızlanmış ve bu doğrultuda birçok yabancı sermayeli banka faaliyete geçmiştir. İkinci dönem *1909-1944* yılları arasındaki *ulusal bankacılık ve devlet desteğinin yerleştirilmesi dönemi*dir. Bu dönemde yeni kurulan yabancı bankaların yanı sıra Anadolu ve İstanbul'da birçok yerli sermayeli ve devlet destekli bankalar kurulmuştur²⁴.

1945-1959 yılları arasında nüfusun, milli gelirin ve yatırımların hızla artması, şehirlerin büyümesi, sanayi sektörünün milli gelirden daha fazla pay almaya başlaması ve piyasa için üretimin gerçekleştirilmesi, ekonomide para ve kredi ihtiyacının artmasına neden olmuş, bankacılık alanında yapılan yatırımların getirisi yükselmiş ve bir *özel bankacılık* dönemi hızla gelişmeye ve önem kazanmaya başlamıştır²⁵.

1960 sonrası planlı dönemde uzman yatırım ve kalkınma bankaları ön plana çıkmış ticaret bankalarının kurulmasına ise sınırlama getirilmiştir. Bu sınırlama 1970'lerin başında holding bankacılığının ortaya çıkmasına yol açmıştır²⁶. Ticari bankacılık alanında uygulanan politikalar sektöre girişleri

²⁴ Zeynep YAZICI, "1900-1923 Dönemi: Osmanlı'dan Cumhuriyet'e," **Uzman Gözüyle Bankacılık**, Y.7, S.30, Şubat 2000, s.7 ; Şenol BABUŞCU, "Türk Bankacılık Sektöründe Yaşanan Gelişmeler ve Beklentiler", TBB Eğitimi Tanıtım Grubu Seminer Notları, İzmir, 2002, s.2.

²⁵ YILDIRIM.

²⁶ Haluk AYTEKİN, "1960-1980 Dönemi Kalkınma ve Yatırım Bankaları Önem Kazanıyor, Holding Bankacılığı Atılım Yapıyor," **Uzman Gözüyle Bankacılık**, Y.7, S.30, Şubat 2000, s.18.

engelleynince oligopolcü yapı güçlenmiş, bölgesel bankaların çoğu kapanmış, çok sayıda küçük banka yerine, az sayıda çok şubeli büyük banka kurulması yönünde bir eğilim ortaya çıkmıştır²⁷.

Piyasa ekonomisine geçilen 1980’li yıllarda uygulamaya konulan reform niteliğindeki yapısal değişiklikler (kambiyo rejiminin, sermaye hareketlerinin serbestleştirilmesi, sermaye piyasası düzenlemeleri, faizlerin piyasa koşullarında arz ve talebe göre belirlenmek istenmesi vb.) bankacılık sektörünün ve mali sektörün gelişmesini ve büyümesini sağlarken bu arada kırılabilirliği de artırmıştır.

1990’lı yıllar Türk bankacılık sektörü açısından, bilinen rekabet kurallarının ihmal edildiği, haksız rekabetin yaygınlaştığı, denetim ve gözetim faaliyetlerinin sarsaklandığı bir dönem olmuştur. Nitekim böyle bir dönem kısa zamanda sonucunu vererek bir çok bankanın sistem dışına çıkmasına yol açmıştır. 1997-2004 yılları arasında 22 banka Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu (TMSF)’na devredilmiş²⁸, batan bankaların devlete maliyeti 45 milyar dolara ulaşmıştır²⁹.

2004 sonu itibariyle Türk bankacılık sektöründe toplam 48 banka, 6.103 şube ve 127.163 personel faaliyette bulunmaktadır.

3.1. Türk Bankacılık Sektörünün Üretim Yapısı

Bankacılık, çok ürünlü sektörler arasında yer aldığı (150’ye yakın ürün)³⁰ ve hizmet üreten bir sektör olduğu için ürünlerin tanımlanması ve kantitatif olarak hesaplanması güçleşmektedir³¹. Bankacılık literatüründe ürün ve giderlerin belirlenmesi konusunda iki farklı yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar, üretim yaklaşımı ve mali aracılık yaklaşımıdır³²:

Üretim yaklaşımına göre bankalar; sermaye, işgücü ve diğer girdileri kullanarak mevduat ve kredi üreten firmalardır. Üretim hacminin büyüklüğü üretilen mevduat ve kredi miktarının büyüklüğü ile ölçülmektedir. Bankalar ürettikleri bu ürünler karşılığında belirli bir ücret, komisyon almaktadırlar.

Mali aracılık yaklaşımına göre bankalar, mali aracı kurumlardır. Aracılık işlevini yerine getiren bankalar mevduat, alınan kredi ve işgücü girdileri kullanarak kredi ve menkul değer ürünleri üretirler. Bu yaklaşımın üretim yaklaşımından farkı banka maliyetlerini, faaliyet ve faiz giderlerinin toplamı olarak ele alması ve mevduatın ürün değil girdi sayılmasıdır.

²⁷ Hüseyin ŞAHİN, *Türkiye Ekonomisi: Tarihsel Gelişimi-Bugünkü Durumu*, 7. Baskı, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 2002, s.431-432.

²⁸ TMSF, *Yıllık Faaliyet Raporu 2004*, İstanbul, 2005, s.1.

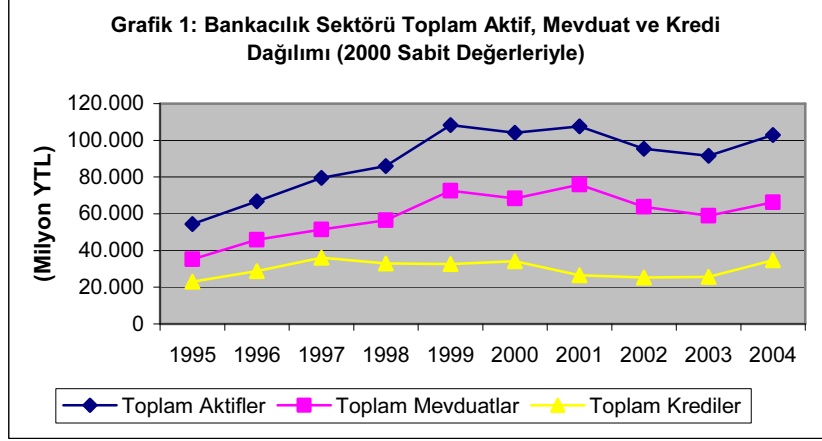
²⁹ TBMM Genel Kurul Tutanağı, 22. Dönem, 1. Yasama Yılı, 111. Birleşim, 24 Temmuz 2003, s.27.

³⁰ Ömer Faruk ÇOLAK, “Bankacılık Sektöründe Yeniden Yapılandırma ve Rekabet”, *Ekonomik Yaklaşım*, C.14, S.47, İlkbahar 2001, s.114.

³¹ Serdar SAYAN, “Sanayi, Tarım ve Bankacılıkta Rekabet: Değerlendirme”, *Ekonomik Yaklaşım*, C.14, S.47, İlkbahar 2001, s.125.

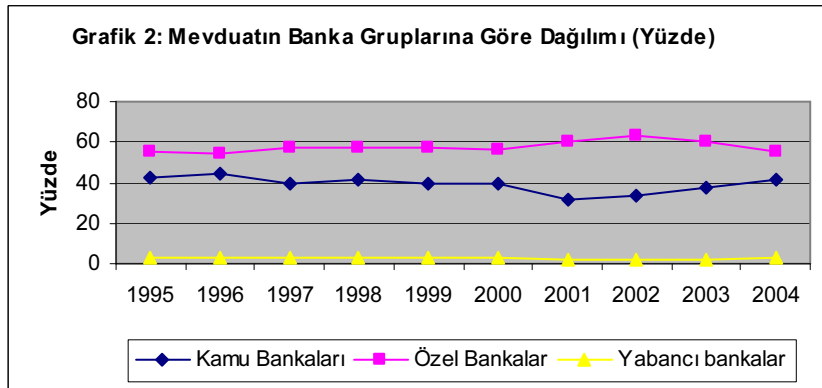
³² Leyla ÖZDİCLE, “Türk Bankacılık Sisteminde Optimal Banka Ölçeği /Özel Mevduat Bankaları İçin Bir Araştırma” *Uzman Gözüyle Bankacılık*, Y.5, S.17, 1998, s.30.

Grafik 1: Türk bankacılık sektörünün üretim yaklaşımına göre 1995-2004 yılları arasındaki gelişimini göstermektedir.



Kaynak: Türkiye Bankalar Birliği, 1995-2004 Yıllık Raporları

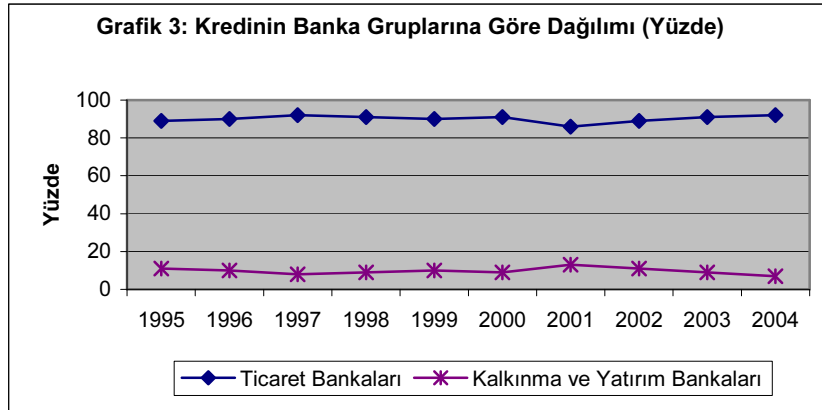
Sektör içinde yer alan tüm bankaların 1995-2004 yılları arasındaki toplam aktif, toplam kredi ve toplam mevduatlarının gelişimi 2000 yılı reel değerleri ile gösterilmektedir. Buna göre toplam aktiflerle toplam mevduatların birlikte aynı yönde hareket ettikleri görülmektedir. Her iki gösterge de 1999 yılına kadar sürekli bir artış gösterirken 1999-2001 yılları arasında bir duraklama, 2001-2004 aralığında bir gerileme ve 2004 yılından itibaren yeniden bir artış eğilimine girmektedir. Toplam krediler 1997-2000 aralığında sabit seyretmiş, 2001 krizi sonrası kredilerde bir azalma olmuş ve 2004 yılında yeniden artış trendi başlamıştır. 2000-2002 yılları arasında mevduatlarda bir artış olurken kredilerde bir azalma görülmesinin nedeni, mevduatın kredi değil iç borçlanmanın finansmanında kullanılmış olmasındandır.



Kaynak: Türkiye Bankalar Birliği 1995-2004 Yıllık Raporlar'dan hesaplanmıştır.

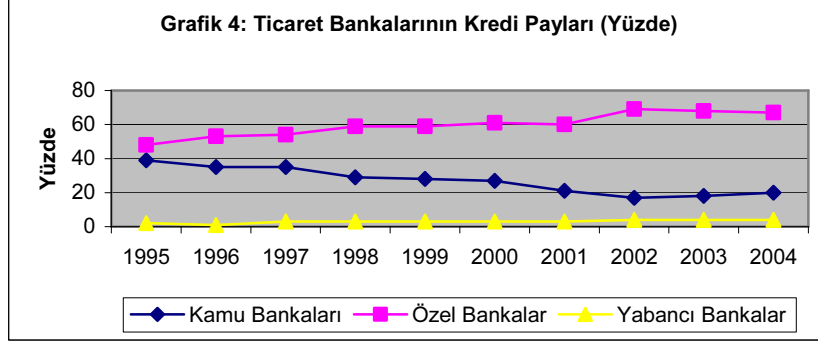
Grafik 2 Türk bankacılık sektöründe toplam mevduatların banka gruplarına göre dağılımını göstermektedir. Buna göre kamu bankaları ile özel bankaların toplam mevduattan aldığı pay 1995-2000 yılları arasında sabit seyrederken 2001 yılında kamu bankalarının toplam mevduattan aldıkları payda ani bir düşüş görülmüştür. Burada kamu bankalarından çekilen mevduatın aynı dönemde özel bankalara gittikleri gözlenmektedir. 2002 yılından itibaren kamu bankalarının mevduat payı gittikçe artarken özel sermayeli ticaret bankaları payının yeniden kriz öncesi düzeye gerilediği görülmektedir. Özel sermayeli ticaret bankalarının toplam mevduattan aldığı pay 1995-2002 aralığında sürekli artarken 2003 ve 2004 yıllarında kısmen azalmıştır. Azalan mevduatlar kamu ve yabancı bankalara gitmiştir. Yabancı sermayeli ticaret bankalarının toplam mevduatlardan aldığı pay ise hiçbir zaman %5'i geçmemiştir. Bu oranlar toplam mevduatlar yönünden sektöre özel bankaların hakim olduğunu göstermektedir.

Özel bankaların toplam mevduat paylarının son iki yılda gerileme göstermesi önümüzdeki yıllarda hem özel sermayeli bankaların kendi aralarında hem de yabancı ve kamu bankalarıyla rekabetlerinin artacağına işaret etmektedir.



Kaynak: Türkiye Bankalar Birliği, 1995-2004 Yıllık Raporlar'dan hesaplanmıştır.

Grafik 3 Türk bankacılık sektöründe toplam kredilerin kalkınma ve yatırım bankaları ile ticaret bankaları arasındaki dağılımını vermektedir. Buna göre ticaret bankalarının toplam kredilerden aldığı pay 1995-2004 yılları arasında ortalama olarak %90 iken kalkınma ve yatırım bankalarının toplam kredilerden aldığı pay %10 civarında bir süreklilik arz etmiştir. Bu oranlar iki banka grubu arasında kredi rekabetinin bulunmadığını gösterir.



Kaynak: TBB; 1995-2004 Yıllık Raporlar'dan hesaplanmıştır.

Grafik 4 Türk bankacılık sektöründe toplam kredilerin kamu sermayeli, özel sermayeli ve yabancı sermayeli ticaret bankaları arasındaki dağılımını göstermektedir. Kamu sermayeli ticaret bankalarının toplam kredilerdeki payı sürekli düşüş gösterirken özel sermayeli ticaret bankalarının toplam kredilerdeki payı ise giderek artmaktadır. Yabancı sermayeli ticaret bankalarının toplam kredilerden aldığı pay ise neredeyse hiç değişmemiş ve diğer gruplara göre çok küçük kalmıştır. Bu sonuç kredi piyasasına gittikçe özel sermayeli ticaret bankalarının hakim olduğunu göstermektedir.

3.2. Türk Bankacılık Sektörünün Piyasa Yapısı

Herhangi bir piyasanın rekabetçilik düzeyini ölçmek için piyasa yoğunlaşması ölçülerinden yararlanılmaktadır. Bu ölçüler endüstrinin tekel ile tam rekabet piyasası arasında nerede bulunduğunu gösterir. Herhangi bir endüstrinin tam rekabet veya tekele ne kadar yakın olduğu çoğunlukla *N-Firma Yoğunlaşma İndeksi* (CR_n) ile ölçülmektedir³³. Endüstrideki en büyük n firmanın endüstrinin toplam satışlarındaki yüzde payına göre belirlenen n-firma yoğunlaşma indeksi değeri (CR_n katsayısı), tam rekabette yaklaşık % 0 iken tekelerde % 100'dür. Bu indeks, çoğunlukla dört firma bazında hesaplanır. Hesaplanan dört firmanın yoğunlaşma oranı (CR_4), ilgili endüstrinin piyasa yapısını göstermektedir. İndeks değerine göre piyasa yapıları aşağıdaki gibi tanımlanmaktadır³⁴:

- $CR_4 < \% 40$ ise, endüstri tekeli rekabet,
- $CR_4 > \% 40$ ise, endüstri oligopol,
- $CR_4 = \% 40 - \% 60$ ise, endüstri zayıf oligopol,
- $CR_4 > \% 60$ ise, endüstri kuvvetli oligopol,
- $CR_4 = \% 100$ ise, endüstri monopol yapısındadır.

³³ Erdal ÜNSAL, *Mikro İktisat*, 2. Baskı, Kutsan Ofset Matbaacılık, Ankara, 1998, s.436-437.

³⁴ Oğuzhan ALTAY ve Osman AYDOĞUŞ, "Türk Bankacılık Sektöründe Piyasa Yapısı ve Rekabet", *Rekabet, Düzenlemeler ve Politikalar Kongresi*, Rekabet Kurumu Yayın No:0162, Ankara, 2003, s.43.

Kuvvetli oligopol, firmaların aralarında anlaşarak tekel gibi davranmaları olasılığının yüksek olduğu durumu ifade eder³⁵. Buna göre Türk bankacılık sektöründeki yoğunlaşma oranları Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1: Sektörün En Büyük Dört Bankasının Yoğunlaşma Oranları (CR₄ %)

Yıllar	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2002	2003	2004
Toplam Aktifler	41 zayıf oligopol	40 zayıf oligopol	38 tekelci rekabet	41 zayıf oligopol	40 zayıf oligopol	41 zayıf oligopol	50 zayıf oligopol	52 zayıf oligopol	52 zayıf oligopol
Toplam Mevduatlar	46 zayıf oligopol	46 zayıf oligopol	43 zayıf oligopol	45 zayıf oligopol	45 zayıf oligopol	45 zayıf oligopol	52 zayıf oligopol	54 zayıf oligopol	55 zayıf oligopol
Toplam Krediler	46 zayıf oligopol	42 zayıf oligopol	41 zayıf oligopol	38 tekelci rekabet	39 tekelci rekabet	38 tekelci rekabet	47 zayıf oligopol	46 zayıf oligopol	44 zayıf oligopol

Kaynak: Türkiye Bankalar Birliği, 1995-2004 Yıllık Raporları’ndan hesaplanmıştır.

CR₄ endeksine göre oluşturulmuş Tablo 1 Türk Bankacılık sektöründeki en büyük dört bankanın toplam aktif, toplam mevduat ve toplam krediler yönünden yoğunluğunu vermektedir. Tabloya göre:

- Toplam aktifler yönünden sektör zayıf oligopolcü yapıdadır. Ancak 1995 yılında %41 olan CR₄ katsayısının 2004 yılında %52’ye çıkması, yani katsayıdaki %11’lik artış, bize bankacılık sektörünün toplam aktifler yönünden kuvvetli oligopole doğru gittiğini göstermektedir.
- Toplam mevduatlar yönünden 1995 yılında %46 olan CR₄ katsayısının 2004 yılında %55’e çıkması, yani katsayıdaki %11’lik artış, sektörün zayıf oligopolden kuvvetli oligopole doğru gittiğini göstermektedir.
- Toplam krediler yönünden incelediğinde ise, sektör CR₄ endeksinin %40’ın altına düştüğü bazı yıllarda tekelci rekabet özelliği gösterse de halen %44’lük bir indeks değeriyle zayıf oligopol yapısının hakim olduğu gözlenmektedir.

Sektörün en önemli özelliklerinden birisi de gerek toplam aktifler ve gerekse toplam mevduatlar sıralamasında ilk sırada bir kamu ticaret bankasının (Ziraat Bankası) yer almasıdır. Aktif büyüklüğü açısından bankalar sıralandığında mevcut üç kamu bankasının ilk yedi banka içerisinde yer aldığı görülür. Yani sektör bir taraftan oligopol yapısı sergilerken diğer taraftan kamu ticaret bankalarının sektördeki ağırlığı Aralık 2004 itibariyle %35’i bulmaktadır³⁶. Yani rekabetin sadece özel sermayeli ticaret bankaları arasında değil aynı zamanda kamu bankaları ile de yaşandığı görülür.

³⁵ ALTAY ve AYDOĞUŞ, 43.

³⁶ BDDK, **Aylık Bülten**, Aralık 2005, s.29-32.

4. BANKACILIK SEKTÖRÜNDE UYGULANABİLECEK REKABET STRATEJİLERİ

Dünyanın yaşamakta olduğu hızlı ve sürekli değişim tüm sektörlerde olduğu gibi bankaların da uyguladıkları stratejileri kısa zamanda geçersiz ve yetersiz kılmakta, yeni sorunlar yumağı oluşturarak bankaları belirsizlik ortamına sürüklemekte ve varlığını tehdit etmektedir. Böyle bir ortamda firmanın yaşamını devam ettirebilmesi; içinde bulunduğu çevrenin şartlarını bilmesine, değişen şartlara kolaylıkla uyum sağlayabilmesine, kendisini rakiplerinden farklı kılabilmesine ve daha esnek olabilmesine bağlıdır³⁷. Bu çerçevede bankalar çeşitli stratejiler uygulamaktadırlar.

Genel olarak bir sektörde uygulanabilecek rekabet stratejilerini yedi başlık altında incelemek mümkündür. Bunlar³⁸; korunma stratejisi, hakimiyet kurma stratejisi, güven yaratma stratejisi, anlaşma ve işbirliği stratejisi, birleşme ve büyüme stratejisi, uluslararasılaşma stratejisi ve haksız rekabet stratejisi olarak sıralanabilir. Çalışmanın bu kısmında Türk bankacılık sektörünün mevcut yapısı veri iken, bankaların uygulayabilecekleri rekabet stratejileri değerlendirilmektedir.

4.1. Korunma Stratejisi

Bu stratejinin temel amacı piyasaya girişleri engellemektir. Daha çok ürün yaşam seyrinin olgunluk döneminde olan güçlü piyasa payına sahip firmaların kullandıkları bir stratejidir. Yavaş büyüyen, statik ve küçülen piyasalarda bu stratejinin kullanılması rasyonel değildir.

Bu strateji kapsamında firmalar piyasalara yeni girişleri caydırmak için “aşırı kapasite yaratmaktadırlar”. Ancak bankacılık sektörünün hassas yapısı ve diğer sektörleri doğrudan etkilemesi bu yöntemin uygulanmasını engellemektedir³⁹.

Bankaların korunmak için kullandıkları yöntemlerden birisi de “farklılaştırma”dır⁴⁰. Farklılaştırma iki alanda yapılabilmektedir; ürün ve fiyat farklılaştırması. *Ürün farklılaştırmasında*, banka hizmetleri farklılaştırılabilir. Örneğin, bireysel bankacılık hizmetlerinin yelpazesi genişletilebilir, bunlara leasing, factoring gibi hizmetler eklenebilir. Farklılaştırma yapılabilecek diğer bir alan, hizmetlerin sunumunda gerçekleştirilebilir. Personelin nicelik ve niteliğinin, bankaya veya elektronik vezne makineleri gibi hizmete ulaşımın, şubelerin fiziki donanım veya görünümünün değiştirilmesi, hizmetin sunuluş biçiminde yapılabilecek

³⁷ Abdullah KARAKAYA, “Stratejik Bilgi Sisteminin Kriz Yönetimine Etkisi”, http://www.danismend.com/konular/stratejiyon/str-stratejik_bilgi_sistemi_ve_kriz.htm, 12.07.2005.

³⁸ Hörüşen KARABIYIK, “Rekabet Stratejileri ve Türk Bankacılık Sektörü Uygulaması”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak, 2005.

³⁹ Erdal TÜRKKAN, “Firmaların Rekabet Stratejileri ve Rekabet İhlalleri” **Rekabet, Düzenlemeler ve Politikalar Kongresi**, Rekabet Kurumu Yayın No: 0162, Ankara, 2003, s.146.

⁴⁰ PORTER, 47.

farklılaştırmalardır⁴¹. Bankacılık sektörü ürün ve hizmet farklılaştırmasında yoğun bir biçimde reklamlardan yararlanmaktadır. Reklam harcamaları içerisinde bankacılık sektörü en fazla reklam harcaması yapan ilk üç sektör arasında yer almaktadır⁴². *Fiyat farklılaştırmasında* kredi ve mevduatlar çeşitli alt kategorilere ayrılarak bunlara farklı faiz oranları uygulanabilir. Fiyat farklılaştırmasının yapılabilmesi için pazarın alt müşteri gruplarına ayrılıyor olması gerekmektedir.

Korunma stratejisini benimseyen firmaların en çok başvurdukları yöntemlerden birisi de çeşitli maliyet kalemlerinde iyileştirmeler sağlayacak “maliyet avantajı yaratma”dır. Burada maliyet kavramının içine üretim maliyeti yanında pazarlama, dağıtım, amortisman, Ar-Ge maliyetleri de dahil olmaktadır⁴³.

Bankaların korunmak için kullandıkları diğer bir yöntem “avantajlı dağıtım kanalları oluşturma”dır⁴⁴. Bankaların müşterilerine ulaşmak için kullandığı avantajlı dağıtım sistemleri arasında internet bankacılığı, ev ve ofis bankacılığı, telefon bankacılığı gibi sistemler yer almaktadır.

4.2. Hakimiyet Kurma Stratejisi

Hakimiyet kurmanın ilk amacı herhangi bir rakibin piyasaya girmesini engellemektir. Bunun için “caydırıcı kapasite fazlası yaratma” ve “saldırgan fiyatlandırma” gibi yollara başvurulabilmektedir. Bu stratejide mevcut ve potansiyel rakipleri yok ederek veya sindirerek hakimiyet kurulur. En uç şekli piyasalarda monopol konumunda olmaktır. Monopol konumundaki bir firmanın yegane amacı piyasaya yeni firmaların girişini engelleyecek yöntemlere başvurmaktır. Ancak piyasalar genişse ve birden fazla firma mevcutsa bu durumda hakimiyet kurma, en yüksek pazar payına sahip olma şeklinde tanımlanır. Bunun için hakim firmanın, mevcut firmalar aleyhine piyasa payını artırması ve yeni firmaların piyasadan pay almasını engellemesi söz konusudur. Bu stratejiye saldırgan strateji de denir⁴⁵.

Yıkıcı fiyatlama (predatory pricing) olarak da ifade edilen saldırgan fiyatlandırma, piyasada rekabetle karşılaşan bir firmanın bu rekabeti ortadan kaldırmak için genellikle maliyetin aşığında fiyat uygulaması şeklinde ifade edilebilir⁴⁶. Saldırgan fiyatlandırmayı uygulayan firma bir kere rakiplerini piyasanın dışına çıkardıktan ve/veya piyasaya yeni girenlere engel olduktan sonra fiyatları artırarak daha yüksek miktarlarda karlar elde

⁴¹ Bahtışen KAVAK, “Ticari Bankacılıkta Etkili Kullanılabilecek Uzun Dönemli Bir Rekabet Stratejisi Olarak Konumlandırma: Sistem Yaklaşımı Çerçevesinde Bir Değerlendirme”, **Verimlilik Dergisi**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Ankara, 2001, s.128.

⁴² “Bankaların Reklam Harcamaları”, **Uzman Gözüyle Bankacılık**, S.23, 1999, s.68.

⁴³ Harun TAŞKIN ve Mehmet Rıza ADALI, **Teknolojik Zeka Ve Rekabet Stratejileri**, Değişim Yayınları, İstanbul, 2004, s.95.

⁴⁴ Hüsnü AKHAN, “Türk Bankacılık Sektörü Yeniden Yapılanırken Beklentiler”, **Bankacılar Dergisi**, S.34, 2000, ss.15-16.

⁴⁵ Özcan YENİÇERİ, “Liderlerin Stratejik Sorumlulukları” **Standart Dergisi**, S.7, Kasım 2002.

⁴⁶ Hasan SABİR, “Ticaretin Küreselleşmesi Sürecinde Uluslararası Rekabet Sistemi İhtiyacı”, **İÜ Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, S.23-24, Ekim 2000-Mart 2001.

edebilmektedir⁴⁷. Saldırgan fiyatlandırmanın, limit fiyatlandırmadan farkı, caydırıcılık ve yıkıcılık özelliğinin daha fazla olmasıdır. Limit fiyatlandırmada fiyat belirlemenin alt sınırı tam rekabet fiyatı iken saldırgan fiyatlandırmada böyle bir alt sınır bulunmamaktadır. Yerleşik firma, gerekirse değişken maliyetleri bile karşılamayan bir fiyatlandırmaya gidebilmektedir⁴⁸.

Bankacılık sektörünün hassas yapısı özellikle özel sektör bankaları açısından saldırgan fiyatlandırmanın kullanımını zorlaştırır. Çünkü bu stratejinin uygulanması bir süre sonra bankanın ödeme yükümlülüklerini yerine getirememesine, insolvent veya illikit duruma düşmesine yol açabilir. Ancak durum kamu bankaları açısından farklıdır. Kamu bankaları hukuki statü olarak 233 ve 399 sayılı KHK'lar kapsamında Kamu İktisadi Teşekkülleri statüsünde ve özel hukuk hükümlerine tabidirler⁴⁹. Daha önce kuruluş kanunları ile kendilerine verilen sosyal nitelikli bir kısım görevlerle, örneğin esnaf kredileri ve zirai kredilerin faiz oranlarını belirleme yetkisi kamu bankalarından sorumlu bakanlarca yapılmaktadır. Bu durum özel bir karar kabul edildiğinde ilgili bankaların esnaf ve zirai kredilerle ilgili ürün pazarlarında hakim duruma geçtikleri ve pazara diğer bankaların girmelerini engelleyici "yıkıcı fiyat" uyguladıkları söylenebilir.

Caydırıcı kapasite fazlası yaratma stratejisi ise bankacılık sektörünün rekabete açık bulunması yüzünden Türk bankacılık sektöründe uygulanması mümkün olmayan bir stratejidir

4.3. Anlaşma ve İşbirliği Stratejisi

İşbirliği stratejisi genellikle pazara yeni girme veya pazarda büyüme aşamalarında ortaya çıkmaktadır. Her ülkede, her sektörde ve her zaman kolayca uygulanabilecek bir strateji değildir. İşbirliği stratejilerinin nedenleri pazar paylarını korumak, farklı firmaların yeteneklerinden yararlanmak, bilgi, teknoloji ve yeni iş teknikleri konularını paylaşmak, belirsizlikleri ve riskleri paylaşarak azaltmak şeklinde sıralanabilir.

Anlaşma ve işbirliği stratejileri yatay ve dikey işbirliği anlaşmaları şeklinde gruplandırılır⁵⁰: *Yatay anlaşmalar*, bir piyasadaki rakip firmalar arasında yapılan anlaşmalardır. Burada amaç rekabet baskısını azaltmaktır. Yatay anlaşmalar iki farklı konuda ortaya çıkabilmektedir. Bunlar, piyasa paylaşımı ve fiyat anlaşmalarıdır. Piyasa paylaşımı, rakip firmaların, ulusal veya uluslararası düzeyde yazılı, sözlü veya fiilen oluşmuş bir centilmenlik anlayışı içerisinde pazar paylaşımlarını ifade etmektedir. Fiyat anlaşmaları ise en basit anlamda fiyatın rakip firmalarca ortak olarak tespiti ve fiyat rekabetinin yapılmamasını ifade etmektedir. *Dikey işbirliği anlaşmaları* ise

⁴⁷ Uğur EMEK, **Kamu İhalelerinde Rekabetin Sağlanması ve Korunması**, DPT Yayınları Yayın No: 2657, Ankara, 2002, s.40.

⁴⁸ Erdal TÜRKKAN, **Rekabet Teorisi ve Endüstri İktisadı**, Turhan Kitabevi, Ankara, 2001, 499.

⁴⁹ Oğuzkan GÜZEL, **AT Rekabet Hukuku Kurallarının Bankacılık Sektörüne Uygulanması**, Rekabet Kurumu, Lisansüstü Tez Serisi No:10, Yayın No:0136, Ankara, 2003, s.134-135.

⁵⁰ TÜRKKAN, 2001, 505.

firmaların girdilerini üreten ve çıktılarını kullanan veya satan firmalarla kurduğu piyasa dışı veya piyasa ötesi ilişkileri kapsamaktadır.

Bankaların rakip bankalarla veya banka ürünlerinin tamamlayıcısı olan firma ya da kuruluşlarla yatay anlaşma ve işbirliğine gitmeleri uygulanabilecek bir stratejidir. Pazar paylaşımı ile bankalar arasındaki fiyat rekabeti azalır ve anlaşan bankaların pazar payı artar. Bankaların rakip bankalarla fiyat anlaşmasına gitmeleriyle de faiz rekabeti ortadan kalkar. Ancak Türk bankacılık sektöründe faiz anlaşması pek başvurulan bir strateji değildir.

Bankalar diğer sektörlerle doğrudan bağlantılı oldukları için onların işlemlerini tamamlayan sektörlerle anlaşma yoluna da gitmektedir. Örneğin bankalar bireysel kredi kullanan müşterilerinin alışveriş yaptığı mağazalarla anlaşarak önemli gelirler elde etmektedir. Bu da diğer tür işbirliği anlaşmalarıdır.

Anlaşma ve işbirliği stratejisinin diğer bir yönünü teknolojik işbirliği oluşturmaktadır. Gerek yeni bir ürün geliştirme gerekse AR-GE çalışmaları maliyetlerinin yüksekliği firmaları teknolojik işbirliğine itmektir. Bankalar da teknolojik işbirliği yapan kurumlardır. Örneğin maliyetleri azaltmak için bir kısım ATM makineleri ortak kullanılmaktadır.

4.4. Birleşme ve Büyüme Stratejisi

1980’li yılların başından itibaren, gerek Avrupa’da gerekse ABD’de makroekonomik gelişmelere ve mevzuat değişmelerine bağlı olarak birleşmelerin sayısı artış eğilimine girmiştir. Bu eğilimden en çok etkilenen sektörlerden biri de bankacılık ve finans sektörüdür. Banka birleşmeleri, faaliyetin gösterildiği coğrafi bölgeye veya birleşme sonrasında yönetim hakkının devredilme oranına göre iki ayrı grupta sınıflandırılabilir⁵¹:

Aynı coğrafi piyasada işlem yapan iki rakip bankanın birleşmesine *yatay birleşme* veya pazar içi birleşme, farklı coğrafi bölgelerde faaliyet gösteren bankaların birleşmesine ise *pazarlar arası birleşme* (cross-border merger) denir. Yatay birleşmelerde amaç toplam maliyetleri azaltmak ve yüksek sabit maliyetli faaliyetlerde ölçek ekonomisinden yararlanmaktır. Bu amaca ulaşmanın bir yolu birleşme sonrası şube sayısını azaltmaktır. Pazarlar arası birleşmelerin temelinde ise farklı bölgelere ve farklı ürünlere dayalı riskleri veya maliyetleri azaltmak ve coğrafi büyüme yatmaktadır.

Birleşme sonrasında taraflara tanınan karar alma yetkisinin boyutlarına göre olan sınıflandırma üç türdür⁵²: *Çoğunluk edinme* bankalardan biri karar verme yetkisini elinde tutacak çoğunluğa sahiptir; ancak iki banka da kendi personeli, kendi şube ağları ve yönetim ekipleriyle bağımsız yasal birimlerdir. Bu tür birleşme genelde finansal kaldıraç sağladığı için yönetsel sorunları olan bankalar tarafından tercih edilmektedir. *Tam birleşme*, aktif toplamı açısından birbirine yakın büyüklükteki iki bankanın birleşmesidir. Etkin bir bütünleşmenin söz konusu

⁵¹ Lüzet PALOMBO, “Banka Birleşmeleri ve Satın Almaları”, *Bankacılar Dergisi*, S.20, Mart 1997, s.3-4.

⁵² PALOMBO, 3.

olduğu bu tip birleşmelerde sinerji yoluyla ölçek ekonomisi sağlamak mümkündür. *Banka satın alımlarında* ise büyük bir banka küçük bir bankayı yasal olarak satın alır; ekonomik olmayan şubelerin kapatılması ve personel sayısının azaltılması gibi yöntemlerle küçük bankanın etkinliği artırılmaya çalışılır.

Banka birleşmelerinde, makroekonomik konjonktür, ülkelerin birleşme, vergi ve diğer yasal konulardaki düzenlemeleri ve sektörel etkenler önemlidir. Bankaları birleşmeye iten çeşitli nedenler vardır. Bunların en başında rekabet gelmektedir. Özellikle ölçek açısından gelişmiş ülke bankaları yanında çok küçük kalan bankalarımızın uluslararası alanda faaliyette bulunan bankalarla rekabet edebilmeleri için birleşme stratejisini uygulayabilirler. Bankaları birleşmeye iten sebeplerden birisi de farklı ihtisas alanlarına sahip bankalarla birleşerek ürün ve hizmet yelpazelerini genişletmek ve daha geniş bir alana yayılabilmektir⁵³.

Türkiye’de bu stratejinin uygulanmasında bir kısım engeller vardır⁵⁴: Öncelikle dünyada artan sayıda örnekleri görülen sermaye piyasası yoluyla birleşmeler konusunda Türkiye’de henüz bir gelişme kaydedilememiştir. İkinci olarak, 1997/1 sayılı “Rekabet Kurulu’ndan İzin Alınması Gereken Birleşme ve Devralmalar Hakkında Tebliğ” hükümlerine göre, tarafların ilgili pazardaki toplam pazar payının % 25’i veya toplam cirosunun 25 trilyonu aşığı birleşme ve devralmaları Rekabet Kurulu’na bildirmesi gerekir. Kurul söz konusu birleşme ve devralmaya bazı yükümlülüklerle uyulması koşuluyla izin vermektedir. Diğer bir engel, kurumsal kültürlerin farklı olmasının oluşturduğu sorundur. Dünyada gerçekleşen tüm birleşme ve satın almaların en önemli sorunlarından biri olan kurum kültürleri arasındaki farklılıklar, ülkemizde bankacılık sektöründe personel sirkülasyonunun yüksek olması ve bir çok banka veya finansal kurumun çok uzun bir tarihsel geçmişinin bulunmaması nedenleriyle bir sorun oluşturmamaktadır.

Konuyu bir de “birleşme ve büyüme gerekli midir?” açısından değerlendirmek gerekir. Birleşme sonrasında artan ölçek ortalama maliyetlerde bir düşmeye yol açıyorsa birleşmenin yani ölçek büyütmenin yararlı bir strateji olduğu söylenebilir. Türk bankacılık sektöründe ölçek ekonomilerinin varlığı üzerine yapılan çalışmalar⁵⁵ sektörde global ölçek ekonomisi katsayısının 1’in üzerinde olduğunu, yani sektörde üretimde bulunan iki bankacılık ürünü olan “kredi” ve “menkul değerler”in her ikisinin de üretiminin bir birim artırılması durumunda sektörün toplam maliyetlerindeki artışın bir birimin üzerinde gerçekleştiğini, diğer bir deyişle sektörde negatif ölçek ekonomilerinin bulunduğunu göstermektedir. Sektörde negatif ölçek ekonomileri hem büyük hem de küçük bankalar için geçerlidir.

⁵³ Xavier VIVES, “Competition In The Changing World Of Banking”, *Oxford Review Of Economic Policy*, Vol.17, No.4, 2002, s.541.

⁵⁴ Ahmet KIRMAN, **Banka Birleşmeleri ve Devralmaları: Sorunlar, Önlemler ve Öneriler**, Türkiye Bankalar Birliği Araştırma Raporları, Haziran, 2000.

⁵⁵ Tuba Ayan YAKICI ve Fikret ÇANKAYA, “Türk Bankacılık Sisteminin Ölçek Ekonomileri Açısından Değerlendirilmesi”, *Bankacılar Dergisi*, S.43, 2002, s.33 ; Ömer Faruk ÇOLAK ve Serdar KILIÇKAPLAN, “Bankacılık Sektöründe Ölçek Ekonomileri: Türk Ticaret Bankaları İçin Bir Maliyet Fonksiyonu”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.3, S.99, 1999, s.74 ; ÖZDİCLE, 31-34.

Bu durum Türk bankacılık sektöründe birleşmelerin önündeki önemli bir engeldir.

Türkiye’de gerek kamu bankaları arasında gerekse TMSF’na devredilen bankalarda kamu otoritesince *birleş(tir)me* yaygınken, özel sektör bankaları ve yabancı bankalar açısından sektörde daha çok *satınalma* uygulaması yaygındır.

4.5. Uluslararasılaşma Stratejisi

Uluslararasılaşma stratejisi, özellikle büyük firmaların uygulayabileceği bir stratejidir. Uluslararasılaşma stratejisi uygulama çeşitli nedenlerle gündeme gelmektedir: İç pazarın doyum noktasına ulaşması, dış pazarların daha cazip olması, dış pazarlarda monopolcü konuma gelme olanakları gibi faktörler uluslararasılaşma tercihinde etkili olabilmektedir⁵⁶.

Bankalar uluslararası faaliyetlerini müşterilerine eşlik etmek amacıyla genişletmektedirler ve faaliyet türü ve alanlarını değişik stratejiler uygulayarak uluslararası düzeye çıkarmaktadırlar. Bankacılıkta yaygın olarak kullanılan üç tip uluslararasılaşma stratejisi vardır: Destekleyici strateji, uluslararası finansman stratejisi ve bankacılık faaliyetlerini yaygınlaştırma stratejisi⁵⁷:

Destekleyici strateji dış ticaretin finansmanı, döviz işlemleri ve fon transferleriyle ilgilidir. Öte yandan, ihracatçılara ve yatırımcılara sunulan danışmanlık hizmetlerini de bu strateji çerçevesinde ele almak mümkündür. Bankaların bu tür faaliyetlerindeki temel faktör, uluslararası faaliyet gösteren firmalara hizmet sunmaktır.

Uluslararası finansman stratejisi, bankaların Euro-işlemlere katılma payını artırma olgusuyla ilgilidir. Bu işlemler merkez şubelerden organize edilmelerine rağmen, birçok banka uluslararası finansal merkezlerdeki kuruluşlarını 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 uluslararası finansal strateji çerçevesinde geliştirilmiş işlemlerdir.

Faaliyetleri yaygınlaştırma stratejisi, bankaların yabancı ulusal piyasalara yönelik uluslararasılaşma politikasının temelini oluşturmaktadır. Bu kapsamda bankalar perakende bankacılık hizmetleri sunabilmekte, ulusal para ve sermaye piyasalarına girebilmekte, değişik ölçekli sanayi ve dış ticaret firmalarına proje finansmanı sunabilmektedirler.

Türkiye’de bazı bankalar bu stratejilerden bir kısmını uygulayabilme imkanına sahipken, bazıları da tümünü ya da bunların bir kombinasyonunu uygulayabilmektedirler. Öte yandan iç pazarın belli bir doyum noktasına gelmesi ya da dış pazarların daha cazip olması gerekçesiyle uluslararasılaşma stratejisi, bankalarımız tarafından uygulanmamaktadır. Çünkü Türkiye halen

⁵⁶ TÜRKKAN, 2003, 139-140.

⁵⁷ İlhan ULUDAĞ ve Nazım ERKEN, *Avrupa Topluluğu ve Türk Bankacılık Sistemi: Karşılaştırmalı Bir Değerlendirme*, Türkiye Bankalar Birliği Yayınları, Ankara, 1993, s.21-22.

bankacılık sektörü açısından karlı bir sektördür ve bu gerekçeyle Türkiye'ye yabancı bankalar gelmektedir.

4.6. Güven ve İmaj Yaratma Stratejisi

Firmaların güven ihtiyacı, tüketicinin veya müşterilerin, finansal piyasaların, çalışanların, kamu otoritelerinin güvenini sağlama gibi çok çeşitli boyutları olan bir konudur. Güven yaratma, firmalara, geniş ve istikrarlı bir pazar imkanı, daha elverişli koşullarda kredi ve sermaye sağlama imkanı, daha kaliteli personel çekme imkanı, daha kaliteli ve daha ucuz girdi temini imkanı daha ileri teknolojilerden yararlanma imkanı, gibi çok önemli ve kapsamlı avantajlar sağlamaktadır⁵⁸.

Müşterinin herhangi bir bankayı tercih etmesinde bankanın ne kadar güvenilir olduğu çok önemlidir. Müşteri bankaya ileride harcamak üzere elinde bulunan ve gelecekteki refahını artırmak üzere biriktirdiği parasını emanet etmekte veya bu konuda görüş almaktadır. Bu durumdaki bir müşteri parasını emanet ettiği veya görüşünü almak istediği bankanın güvenli olmasını bekler⁵⁹.

Bankacılık sektörünün güven unsuruna dayanan bir sektör olması, bankaları güvenli bir ortam yaratmaya zorlamaktadır. Bankaların ilk kuruluş yerlerine bakıldığında da paraların teslim edildiği yerlerin mabet olması bunun bir göstergesidir.

Bankacılıkta güveni tesis etmek için dünyada yaklaşık 68 ülkede ve aynı zamanda Türkiye'de açık veya örtülü, zorunlu veya isteğe bağlı olarak değişen mevduat sigorta sistemleri uygulanmaktadır⁶⁰. Yine bankacılıkta güven tesisi için özellikle merkez bankaları son ödünç verme mercii olarak görev yapmaktadırlar. Bütün bunların ötesinde bankaların kendileri güven imajı vermek üzere banka şubelerindeki fiziksel ortamdan müşteri ilişkilerine kadar bir dizi konuda tedbirler almaktadırlar. Son yıllarda bu konuda dikkati çeken konu bankaların şeffaf olmaya çalışmalarıdır.

4.7. Haksız Rekabet Stratejisi

Haksız rekabet, iktisadi rekabetin iyi niyet kurallarına aykırı olarak aldatıcı davranış veya başka suretle her türlü kötüye kullanılmasıdır⁶¹. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde küçük firmaların yaygın bir biçimde başvurdukları rekabet stratejisi haksız rekabet stratejisidir. Küçük firmalar da küçük olmanın avantajlarını kullanarak kamu denetim mekanizmalarından daha kolay kaçabilmektedirler. Çünkü bu tür firmaların piyasa payları çok düşüktür ve etkin bir şekilde denetlenebilmeleri için kamunun düşük getirilere karşılık çok yüksek denetim maliyetlerine katlanmaları gerekmektedir.

Küçük firmaların en yaygın olarak başvurdukları haksız rekabet yöntemlerinden birisi yerleşik firmaların ürettikleri ürünlerin taklit edilmesi

⁵⁸ TÜRKKAN, 2003, 133-134.

⁵⁹ KAVAK, 123.

⁶⁰ Gillian GARCÍA, **Deposit Insurance: Actual and Good Practices**, IMF Occasional Paper No:197, Washington DC., 2000.

⁶¹ Türk Ticaret Kanunu, (Kanun No: 6762, 09.07.1956 Tarih ve 9353 Sayılı RG), m.67.

veya markaların taklididir. Küçük ve orta boy firmalarda kamunun koyduğu mali yükümlülüklerden kaçınma da önemli bir haksız rekabet yöntemidir. Bu konuda, kayıtsız işçi çalıştırma, gelir ve kurumlar vergisinden kaçınma, belgesiz satış yaparak dolaylı vergilerden kaçınma gibi çeşitli yöntemlere başvurulmaktadır. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde kamu sektörü, her konuda önemli mal ve hizmet alıcısıdır. Bu alımlarda ihale yöntemlerinin yetersizliği, şartnamelerin yetersizliği gibi nedenlerle alım satım işlemlerinde rekabetin işlemesi yetersiz kalabilmektedir ve önemli kayırmalar ortaya çıkmaktadır. Yine gelişmekte olan ülkelerde teşvik sisteminin uygulanışı da önemli bir haksız rekabet kaynağı olabilmektedir. Bazı firmaların da dış ticaret yoluyla haksız rekabet yaratması ve haksız rekabete maruz kalması söz konusu olabilmektedir. Kamu iktisadi kurumları, kendileriyle aynı sektörde çalışan kuruluşlar açısından önemli bir haksız rekabet kaynağı olmaktadır⁶².

Bu strateji, özellikle gelişmekte olan ülkelerde küçük bankalar ve kamu bankalarının yaygın bir biçimde kullanabilecekleri stratejilerinden birisidir. Türkiye’de 1994 ve 2001 krizlerinde mevduata tam güvence verilmesi küçük bankaların büyük bankalar karşısında haksız rekabet avantajı elde etmelerine yol açmıştır⁶³. Bankacılık sektöründe haksız rekabetin öncelikli görüldüğü durum mevduat faizleridir. Mali durumları zayıf ve likidite sıkıntısı içinde bulunan bankalar %100 mevduat garantisinin sağladığı güvenceyi arkaların alarak yüksek faiz oranlarıyla kaynak temin etme yoluna gidebilmektedirler. Ancak bu haksız rekabetin faturası daha sonra bütün mali sisteme çıkmaktadır.

Özellikle kamunun bankacılık sektörü içinde yer alması kendileriyle aynı sektör içinde yer alan bankalar açısından önemli bir haksız rekabet kaynağı olarak değerlendirilmektedir⁶⁴. Türkiye’de bankacılık sektöründe kamu bankalarının bulunması halkın bu bankaları güvenli bir liman ve batmayacak kadar büyük (Too Big to Fail) olarak algılamalarına yol açmaktadır. Bu durum kamu bankaları ile özel sermayeli bankalar arasında mevduat toplama yarışında kamu bankaları lehine bir haksız rekabet ortaya çıkarmaktadır.

SONUÇ

Türk bankacılık sektörünün piyasa yapısı analiz edildiğinde ise en büyük dört bankanın CR₄ endeksine göre hesaplanan piyasa paylarının incelenen dönemde; toplam aktifler yönünden %41’den %52’ye, toplam mevduatlarda %46’dan %55’e çıktığı, toplam kredilerde ise %46’dan %44’e gerilediği bulunmuştur. Buna göre sektörün toplam aktif ve mevduatlar yönünden oligopolistik bir yapıda bulunduğu, buna bağlı olarak uygulanacak rekabet stratejilerinin de oligopol teorileriyle uyumlu olması gerektiği ortaya

⁶² TÜRKKAN, 2001, 531.

⁶³ İsmail Hakkı ARSLAN; “Tasarruf Mevduatının Sigortalanması”, **Mevduat Sigortası**, İktisadi Araştırmalar Vakfı Yayını, İstanbul, 1999, s.45.

⁶⁴ Şuhnaz YILMAZ ve Rıza KADILAR, **Türkiye İçin Bir Mevduat Sigortası Önerisi**, Türkiye Bankalar Birliği Yayını, İstanbul, 1996, s.40-41.

çıkılmaktadır. Toplam krediler yönünden de sektör oligopol yapısı göstermekle birlikte zaman zaman monopollü rekabet piyasası özelliği göstermektedir.

Bu yapı göz önünde bulundurulduğunda Türk bankacılık sektöründe uygulanabilecek stratejilerin oligopolistik yapıya uygun stratejiler olması gerektiği iddia edilebilir. Bilindiği gibi ürünün (mevduat, kredi, diğer hizmetler) homojen olduğu durumlarda oligopol piyasalarında bulunan firmalar fiyat (faiz) rekabetinden kaçınılmaktadırlar. Çünkü fiyat rekabeti savaş anlamına gelmektedir.

Ürünün homojen olmadığı oligopol piyasalarında ise firmalar fiyat rekabeti dışında başka stratejiler uygularlar: ürün farklılaştırması, promosyonlu satışlar, avantajlı dağıtım kanalları vb. bunlardandır. Bankacılık sektörü çok ürünlü (yaklaşık 150 ürün) sektörler arasında yer aldığından sektörde uygulanacak rekabet stratejileri kendiliğinden ortaya çıkmaktadır. Bankalar faiz rekabetinden ziyade başka stratejiler uygulamak durumundadırlar.

Türk bankacılık sektöründe uygulanabilecek rekabet stratejileri bu husus göz önünde bulundurularak belirlenmelidir. Yani teori ile tutarlı rekabet stratejilerinin uygulanması gerekmektedir. Buradan hareketle Türk bankacılık sektöründe uygulanabilecek rekabet stratejileri aşağıda sıralanmıştır.

Piyasaya girişleri engellemek amacıyla kullanılan *korunma stratejisi* kapsamında “aşırı kapasite yaratma” Türk bankacılık sektöründe uygulanabilecek bir strateji değildir. Banka hizmetlerinin, hizmete ulaşımın, hizmeti sunuş biçiminin “farklılaştırılması” ise kolaylıkla uygulanabilecek bir stratejidir. Bu bağlamda bankalar yoğun biçimde reklamlardan yararlanmaktadırlar. Fiyat farklılaştırması yapmak için müşterilerin alt gruplara ayrılıyor olması gerekmektedir ki bunu uygulamak kısmen daha zordur. Bankaların müşterilerine daha kolay ulaşabilmelerini sağlayacak “avantajlı dağıtım sistemleri” kapsamında ise bankalar internet bankacılığı, ev ve ofis bankacılığı, telefon bankacılığı sistemlerini kolaylıkla uygulayabilmektedirler.

“Caydırıcı kapasite fazlası yaratma” veya “yıkıcı fiyatlandırma” yöntemlerini kullanarak piyasada *hakimiyet kurma* stratejisi ise Türk bankacılık sektöründe uygulanması zor bir stratejidir. Aşırı kapasite fazlası yaratan bir banka bataabilir, insolvent veya illikit durumlara düşebilir. Gerektiğinde değişken maliyetleri bile karşılayamayan yıkıcı fiyatlandırma da aynı sonuçları doğurur. Ancak yıkıcı fiyatlandırmanın istisnası kamu bankaları olabilmektedir. Şöyle ki; kamu bankalarına zarar oluşturacak görevlerin verilmesi ya da çiftçi veya esnafı sübvans etmek amacıyla piyasa faizinin altında kredi verilmesi durumlarında yıkıcı fiyatlandırma söz konusu olabilmektedir.

Anlaşma ve işbirliği stratejisi kapsamında rakip bankalar aralarında anlaşarak “faiz” rekabetini ortadan kaldıracırlar. Yazılı, sözlü veya fiili olmuş bir centilmenlik anlaşması çerçevesinde “pazar paylaşımı” ise

uygulanması kısmen daha zor bir stratejidir. Ancak bankalar dikey işbirliği çerçevesinde girdilerini üreten veya çıktılarını kullanan firmalarla işbirliğine gidebilmektedir. Örneğin, bireysel kredi müşterilerinin alışveriş yaptığı mağazalarla anlaşarak önemli gelir elde edebilmektedirler.

Birleşme ve büyüme stratejisi bankacılık sektöründe belli koşulların varlığı halinde geçerli olabilecek bir stratejidir. Her şeyden önce birleşmenin amacı maliyet azaltma olmalıdır. Türk bankacılık sektörü üzerine yapılan birçok çalışma ölçek büyüdükçe maliyetlerin azalmadığını tam tersine yükseldiğini ortaya koymaktadır. Yani sektörde ölçeğe göre azalan getiri söz konusudur. Ancak zarar eden bir kamu bankasının bir başka kamu bankası ile birleş(tiril)mesi, yine TMSF bünyesindeki birkaç bankanın birleştirilmesi yaygındır ve kullanışlı bir stratejidir. Aktif toplamı birbirine yakın iki bankanın birleşmesi sektörde görülmezken, büyük bir bankanın küçük bir bankayı satın alması şeklindeki birleşmeler ise yaygın bir stratejidir.

Bankaların, müşterilerinin uluslar arası faaliyetlerini desteklemek amacıyla *uluslararasılaşma* stratejisi uygulaması sektörde yaygındır. Bu bağlamda bankalar ya uluslar arası finansal merkezlerde şubeler açarak ya da buradaki muhabirleri vasıtasıyla döviz işlemleri, dış ticaretin finansmanı, fon transferi gibi işlemlerini yerine getirmektedirler. Ancak iç pazarın doyum noktasına gelmesi ve dış pazarların daha cazip olması gerekçeleriyle uluslar arasılaşma stratejisi uygulanması, sektörde yaygın olarak kullanılabilir bir strateji değildir. Çünkü Türkiye gelişmiş ülke piyasalarına göre bankacılık açısından halen en karlı ülkelerden birisidir ve bu gerekçe ile de yabancı bankalar tarafından tercih edilmektedir.

Bankacılık sektörünün güvene dayalı bir sektör olması bankaları güvenli bir ortam yaratmaya itmektedir. Bu nedenle bankaların en önemli stratejilerinden birisi *güven ve imaj yaratma*dır. Türk bankacılık sektöründe bu strateji bütün bankalarca uygulanmaya çalışılmaktadır. Çünkü bir bankaya karşı oluşacak güvensizlik, halkın mevduatlarını panik halinde çekmelerine yol açabilir. Bu tip durumların aynı zamanda bir sistem krizine yol açmaması için kamu otoritelerince ayrıca güvenlik önlemleri alınmaktadır. Bunlara finansal güvenlik ağırları denmektedir.

Son olarak bankacılık sektöründe uygulanan stratejilerden birisi de *haksız rekabettir*. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde küçük firmaların yaygın olarak başvurdukları bir stratejidir. İyi niyet kurallarına aykırı, aldatıcı davranışlar içine girilerek rekabet edilmesi anlamındaki bu stratejinin Türk bankacılık sektöründe uygulandığını söylemek mümkündür. Geçmişte bir kısım bankaların yüksek faizle kaynak toplayarak bunları bünyelerinde buldukları holdinglere aktarmaları, bazı bankaların batmayı göze alarak aşırı risk üstlenmeleri ve batma durumuna geldiğinde TMSF'ye devredilmeleri, mevduat sigortasının yarattığı iyi banka-kötü banka ayrımının ortadan kalkması, yine kamu bankalarının sektörde bulunmaları ve halkın bu bankaları batmayacakmış gibi algılayarak mevduatlarını bu bankalara yatırmaları diğer bankalar için haksız rekabet oluşturmaktadır.

KAYNAKLAR

1. AĞAYEV, Samir, “Bankalar İçin “Birleşme” Büyüme ve Prestij Demek”, http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?NARTICLE_id=2969, 08.04.2005.
2. AKHAN, Hüsnü, “Türk Bankacılık Sektörü Yeniden Yapılanırken Beklentiler”, **Bankacılar Dergisi**, S.34, 2000, ss.13-16.
3. AKTAN, Coşkun Can, **Stratejik Yönetim: 2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri**, TÜGİAD Yayını, İstanbul, 1999.
4. ALTAY, Oğuzhan ve Osman AYDOĞUŞ, “Türk Bankacılık Sektöründe Piyasa Yapısı ve Rekabet”, **Rekabet, Düzenlemeler ve Politikalar Kongresi**, Rekabet Kurumu Yayın No:0162, Ankara, 2003, ss.39-48.
5. Ana Britanica, Genel Kültür Ansiklopedisi, C. 28, Ana Yayıncılık, t.y.
6. ARSLAN, İsmail Hakkı; “Tasarruf Mevduatının Sigortalanması”, **Mevduat Sigortası**, İktisadi Araştırmalar Vakfı Yayını, İstanbul, 1999, ss.35-62.
7. AYTEKİN, Haluk, “1960-1980 Dönemi Kalkınma ve Yatırım Bankaları Önem Kazanıyor, Holding Bankacılığı Atılım Yapıyor”, **Uzman Gözüyle Bankacılık**, Y.7, S.30, Şubat 2000, ss.18-20.
8. BABUŞCU, Şenol, “Türk Bankacılık Sektöründe Yaşanan Gelişmeler ve Beklentiler”, TBB Eğitimi Tanıtım Grubu Seminer Notları, İzmir, 2002.
9. “Bankaların Reklam Harcamaları”, **Uzman Gözüyle Bankacılık**, S.23, 1999.
10. BDDK, **Aylık Bülten**, Aralık 2005.
11. ÇAĞAN, Mustafa, “Finans Sektörüne Marka Bağımsız Hizmetler Sunuyoruz”, http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=2893, 08.04.2005.
12. ÇOBAN, Orhan, **Endüstri İktisadı ve Oyun Teorisi** (Rekabetin Analitik Bir İncelemesi), Ekin Kitabevi, Bursa, 2003.
13. ÇOLAK, Ömer Faruk, “Bankacılık Sektöründe Yeniden Yapılandırma ve Rekabet”, **Ekonomik Yaklaşım**, C.14, S.47, İlkbahar 2001, ss.113-121.
14. ÇOLAK, Ömer Faruk ve Serdar KILIÇKAPLAN, “Bankacılık Sektöründe Ölçek Ekonomileri: Türk Ticaret Bankaları İçin Bir Maliyet Fonksiyonu”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.3, S.99, 1999, ss.65-76.
15. DİNÇER, Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 7. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2004.
16. EARLE, Edward Mead, **Modern Stratejinin Yaratıcıları**, (Çev.: Demirhan Erdem, Çiğdem Erdem ve Gülçin Ülgezen), Avrasya Stratejik Araştırmalar Merkezi Yayınları, Ankara, 2003.
17. EMEK, Uğur, **Kamu İhalelerinde Rekabetin Sağlanması ve Korunması**, DPT Yayınları Yayın No: 2657, Ankara, 2002.

18. EREN, Erol, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 6. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2002.
19. EŞLEN, Nejat, **Tarih Savaş ve Strateji**, Q-Matris Yayınları, 2003.
20. GARCÍA, Gillian, **Deposit Insurance: Actual and Good Practices**, IMF Occasional Paper No:197, Washington DC., 2000.
21. GÜZEL, Oğuzkan, **AT Rekabet Hukuku Kurallarının Bankacılık Sektörüne Uygulanması**, Rekabet Kurumu, Lisansüstü Tez Serisi No:10, Yayın No:0136, Ankara, 2003.
22. KABACA, Ünal, “Müşteri Odaklı Hizmet Anlayışını Benimseyen Kurumlar Kazanacak”, http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=746, 08.04.2005.
23. KARABIYIK, Hörüşen, “Rekabet Stratejileri ve Türk Bankacılık Sektörü Uygulanması”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat ABD, Zonguldak, 2005.
24. KARAKAYA, Abdullah, “Stratejik Bilgi Sisteminin Kriz Yönetimine Etkisi”, http://www.danismend.com/konular/stratejiyon/stratejik_bilgi_sis_temi_ve_kriz.htm, 12.07.2005.
25. KAVAK, Bahtışen, “Ticari Bankacılıkta Etkili Kullanılabilecek Uzun Dönemli Bir Rekabet Stratejisi Olarak Konumlandırma: Sistem Yaklaşımı Çerçevesinde Bir Değerlendirme”, **Verimlilik Dergisi**, Milli Produktivite Merkezi Yayını, Ankara, 2001, ss.115-129.
26. KIRMAN, Ahmet, **Banka Birleşmeleri ve Devralmaları: Sorunlar, Önlemler ve Öneriler**, Türkiye Bankalar Birliği Araştırma Raporları, Haziran, 2000.
27. LOVATİ, Jean M., **The Changing Competition Between Commercial Banks And Thrift Institutions For Deposits**, Federal Reserve Bank of St Louis, July 1975, ss.2-8.
28. ÖZDİCLE, Leyla, “Türk Bankacılık Sisteminde Optimal Banka Ölçeği /Özel Mevduat Bankaları İçin Bir Araştırma” **Uzman Gözüyle Bankacılık**, Y.5, S.17, 1998, ss.29-34.
29. PALOMBO, Lüizet, “Banka Birleşmeleri ve Satın Almaları”, **Bankacılar Dergisi**, S.20, Mart 1997.
30. PORTER, Michael E., **Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri**, (Çev.: Gülen Ulubilgen), Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000.
31. SABİR, Hasan, “Ticaretin Küreselleşmesi Sürecinde Uluslararası Rekabet Sistemi İhtiyacı”, **İÜ Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, S.23-24, Ekim 2000-Mart 2001.
32. SAYAN, Serdar, “Sanayi, Tarım ve Bankacılıkta Rekabet: Değerlendirme”, **Ekonomik Yaklaşım**, C.14, S.47, İlkbahar 2001, ss.122-138.
33. SEYİDOĞLU, Halil, **Ekonomik Terimler Ansiklopedik Sözlük**, 3. Baskı, Güzem Yayınları, İstanbul, 2002.

34. SUNGUR, İlhan, “Ortak Nokta ATM Paylaşımı,” **Active Bankacılık ve Finans Dergisi**, S.2, Ağustos-Eylül 1998.
35. ŞAHİN, Hüseyin, **Türkiye Ekonomisi: Tarihsel Gelişimi-Bugünkü Durumu**, 7. Baskı, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 2002.
36. TAŞKIN, Harun ve Mehmet Rıza ADALI, **Teknolojik Zeka Ve Rekabet Stratejileri**, Değişim Yayınları, İstanbul, 2004.
37. TBB, 1995-2004 Yıllık Raporları.
38. TBMM Genel Kurul Tutanağı, 22. Dönem, 1. Yasama Yılı, 111. Birleşim, 24 Temmuz 2003.
39. TMSF, **Yıllık Faaliyet Raporu 2004**, İstanbul, 2005.
40. TÜRKKAN, Erdal, “Firmaların Rekabet Stratejileri ve Rekabet İhlalleri” **Rekabet, Düzenlemeler ve Politikalar Kongresi**, Rekabet Kurumu Yayın No: 0162, Ankara, 2003, ss.129-158.
41. TÜRKKAN, Erdal, **Rekabet Teorisi ve Endüstri İktisadı**, Turhan Kitabevi, Ankara, 2001.
42. Türk Ticaret Kanunu, (Kanun No: 6762, 09.07.1956 Tarih ve 9353 Sayılı RG).
43. ULUDAĞ, İlhan ve Nazım ERKEN, **Avrupa Topluluğu ve Türk Bankacılık Sistemi: Karşılaştırmalı Bir Değerlendirme**, Türkiye Bankalar Birliği Yayınları, Ankara, 1993.
44. UZKURT, Cevahir, “Çevresel Belirsizliklere Karşı Rekabet Avantajı Yakalamada Stratejik Esnekliğin Rolü ve Firma Performansına Etkileri”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=448#ust, 20.04.2004.
45. ÜNSAL, Erdal, **Mikro İktisat**, 2. Baskı, Kutsan Ofset Matbaacılık, Ankara.
46. VİVES, Xavier, “Competition In The Changing World Of Banking”, **Oxford Review Of Economic Policy**, Vol.17, No.4, 2002, ss.535-547.
47. YAKICI, Tuba Ayan ve Fikret ÇANKAYA, “Türk Bankacılık Sisteminin Ölçek Ekonomileri Açısından Değerlendirilmesi”, **Bankacılar Dergisi**, S.43, 2002, ss.33-50.
48. YAZICI, Zeynep, “1900-1923 Dönemi: Osmanlı’dan Cumhuriyet’e”, **Uzman Gözüyle Bankacılık**, Y.7, S.30, Şubat 2000, ss.7-9.
49. YENİÇERİ, Özcan, “Liderlerin Stratejik Sorumlulukları” **Standart Dergisi**, S.7, Kasım 2002, ss.50-62.
50. YILMAZ, Eyüp, “Bireysel Bankacılığın Cazibesi”, **Active Bankacılık ve Finans Dergisi**, Haziran 2000.
51. YILMAZ, Şuhnaz ve Rıza KADILAR, **Türkiye İçin Bir Mevduat Sigortası Önerisi**, Türkiye Bankalar Birliği Yayını, İstanbul, 1996.