

KKTC’NİN OLASI AB ÜYELİĞİ KARŞISINDA KAMU BANKALARININ STRATEJİK ANALİZİ

Okan Veli ŞAFAKLI

Yakın Doğu Üniversitesi

İ.İ.B.F. Bankacılık ve Finans Bölümü

osafakli@neu.edu.tr

ÖZET

Stratejik analiz kavramı kâr amacı gütsün veya gütmesin her türlü kuruluşa uygulanabilmektedir. Çünkü stratejik analiz kavramının temel unsurları, kuruluş farkı gözetmeden kısa ve uzun vadede başarıyı yaratabilecek stratejiler ortaya koymaktadır. Bu çalışmada ise söz konusu kavram Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti’ndeki (KKTC) kamu bankalarına uygulanmıştır. KKTC’deki kamu bankalarının güçlü ve zayıf yönleri ile karşılaştıkları fırsat ve tehlikeleri belirleyerek, sözkonusu bankaların kısa ve uzun vadeli başarıları için strateji geliştirmek çalışmanın temel amacını oluşturmuştur. Çalışmada esas itibarıyla stratejik analiz kavramının temel unsurları ortaya konmuş ve bu çerçevede KKTC kamu bankalarının stratejik analizi yapılmıştır. Çalışmada sonuç olarak, olası Avrupa Birliği (AB) üyeliği durumunda KKTC kamu bankalarının uluslararası rekabet açısından çok önemli zayıf yönlerinin ortaya çıkacağı ve hayati tehlikelerle karşı karşıya kalacağı öngörülmektedir. Dolayısıyla, Kamu bankalarının da yer aldığı KKTC’deki yerel bankaların gerek sermaye gerekse teknolojik açıdan uluslararası standartlara göre güçlendirilmesi ve kamu bankalarının özelleştirilmesi veya özleştirilmelerinin sağlanması gerekmektedir.

Anahtar kelimeler: KKTC, Kamu Bankaları, Stratejik Analiz, AB

ABSTRACT

The concept of strategic analysis could be applied to both profit and non-profit organizations because basic elements of this concept develop strategies leading to short and long-term success for every type of organizations .In this study; the main aim is to apply this concept to the public banks in the Turkish Republic of Northern Cyprus (TRNC). Therefore, SWOT analysis (Strengths (S), Weaknesses (W), Opportunities (O) and Threats (T)) has been conducted and strategies for the public banks within the framework of TRNC’s probable European Union (EU) membership have been developed. As a result of this study it is found out that public banks in the TRNC would have important weaknesses and would be faced with serious threats in the light of forthcoming EU membership. Therefore, vital measures, which are derived as a result of the strategic analysis, should be implemented particularly in the field of capital adequacy and technological level of local banks including public banks. Moreover, either autonomy or private statue should be given to public banks in order to improve their competitive power at the international context.

Keywords: TRNC, Public Banks, Strategic Analysis, EU

Giriş

Teknolojinin de etkisiyle küreselleşen dünyada işletmelerin rekabet gücü elde etmesi oldukça güçleşmiştir. Küreselleşmenin en fazla hissedildiği sektörlerin başında ise finansal entegrasyonun son derece hızlı geliştiği ve sunulan ürünlerin devamlı suretle değişen teknolojiyle şekillendiği bankacılık ve finans sektörü gelmektedir. Böylesi bir hızla değişim ve gelişim süreci gözlemlenen bankacılık sektöründe kısa ve uzun vadede başarıyı yakalamanın yolu gününbirlik politikalarda değil, misyonu ve vizyonu ekseninde sektörü etkileyebilecek her türlü iç ve dış etkeni dikkate alarak strateji geliştirmekle mümkün olabilir. Bu çerçevede, genelde KKTC bankacılık sektörü, özelde ise kamu bankalarına yönelik strateji geliştirmek bu çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır.

Stratejik analiz, stratejik yönetim kavramının iskeletini oluşturmaktadır. Stratejik analiz işletmenin amaçlarını yerine getirmeye yardımcı olmakta ve geniş kapsamlı işletme planının önemli bir parçasını oluşturmaktadır (Turner, 2001). Uzun vadede firmanın hangi noktaya ulaşacağı ve bunun hangi yöntemlerle yapılacağı stratejik planla mümkündür. Stratejik planın hazırlanması ise stratejik analizle gerçekleşebilir (Moss, 2001). Stratejik analiz aşamasında ilk olarak işletmenin temel misyon ve vizyonunun tesbiti gerekmektedir. İşletme misyonu, organizasyonun ne hakkında olduğu noktasında odaklanmaktadır. Şöyle ki, işletmenin ne olduğu, kimin ihtiyaçlarının ve hangi ihtiyaçları karşılamayı hedeflediği, bu ihtiyaçların karşılanması için neyin yapılacağı, hangi hizmetlerin sunulacağı ve firmanın temel değerlerinin ne olduğu sorularına açıklık getirilmektedir (Bullen, 1998). Bir başka deyişle işletme misyonu, organizasyonun hedef, amaç, ürün, piyasa ve felsefi görüşünü kamuya bildirmeyi hedeflemekte olup, temelde ürün tanımı piyasa alanı, gelişme yönü ve teknoloji seviyesini içermektedir. İşletmenin gelecekteki emellerini, onlara spesifik olarak nasıl varacağını belirtmeden ifade etmesi ise vizyonunu teşkil etmektedir (Bartkus and the Others, 2000). Misyon ve vizyon tesbitinden sonra stratejik analizin odaklandığı süreç işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi ve dış çevrenin yarattığı fırsat ve tehlikelerin ortaya konması şeklinde açıklanabilir (Hoskisson and the Others, 1999; Calori, 1998). Bu çerçevede atılacak ilk adım, işletmenin güçlü yönlerinin belirlenmesidir. İşletmenin hedeflerine varmasını sağlayan ve kendisine rekabet gücü yaratan herhangi bir faktör firmanın gücü aksi durumda ise zayıflığı olarak ifade edilmektedir (Turner, 2001). Firmanın istikrarlı başarısı ise işletmenin iç ve kendine özgü rekabete dayanan kaynaklarının bir fonksiyonudur. Firmanın sahip olduğu kaynakları ise finansal, teknolojik, fiziksel ve yönetsel olarak dört ana başlıkta ortaya koymak mümkündür (Das and the Other, 1998). Bu çerçevede, ekonomik açıdan avantajlı duruma gelebilmek ve alternatif stratejiler güdebilmek için gerekli kaynakların karşılaştırmalı olarak dikkate alınması gerekmektedir (Mehra and the Other, 1998). Rekabet avantajı ile ilgili firmanın başarısı ise yalnızca oyunun kurallarına göre oynanması değil aynı zamanda kuralların radikal bir şekilde değiştirilmesine de bağlıdır. Çünkü dış çevre o denli değişmektedir ki her değişimde firmanın oyuna yeni kural getirmesi gereği doğmaktadır. Bu doğrultuda, rekabet avantajını artırıcı yönde yeni ve radikal kural getiren işletmeler başarı şansını artırmaktadırlar (Govindajaran and the Others, 2001). Şöyle ki, stratejik analiz neticesinde hazırlanan işletme politikalarının geçerliliğine yönelik yapılan en büyük eleştiri, işletmenin kendi bünyesinin ve dış çevrenin son derece hızlı değiştiği ve dolayısıyla politikaların hükümsüz kalabileceğidir.

Bu durum karşısında, işletme özellikle dış çevreye yönelik güçlü bir istihbarat ağı kurmalı ve uygulanabilir ivedi değişim planı hazırlamaya imkân verecek yönetim ortamı yaratmalıdır (Mueller and the Other, 1999). Bu çerçevede, işletmelerin iç ve dış bünyesindeki değişimlere karşı alternatif stratejiler uygulamayı reddeden ve direnen yönetim anlayışı büyük tehlike oluşturmaktadır (Kisfalvi, 2000).

1. KKTC Kamu Bankalarının Bankacılık Sektörü İçindeki Yeri ve Önemi

Biçimsel yada nesnel olarak, kamu bankaları da özel bankalar gibi aynı işi yapmaktadırlar. Ulusal ve uluslararası kredi araçlarını, ticari senetleri ve hazine bonolarını iskonto etmek, devlet tahvili ve devlet garantisi taşıyan tahvillerin alım satımını yapmak, avans vermek, TL ve döviz üzerinden vadeli ve vadesiz tasarruf hesapları açmak tarım ve endüstriye orta ve uzun vadeli kredi vermek kamu bankalarının yaptıkları işler arasındadır. Başta AB olmak üzere Dünya genelinde olduğu gibi KKTC’de kamu bankalarını özel bankalardan ayıran temel nedenlerin başında ise, “amaçlarının kar maksimizasyonundan ziyade devletin her türlü bankacılık gereksinimini karşılamak ve kamuya hizmet sunmak” gelmektedir (Gürlesel, 1993; Eren, 1996). Tablo 1’de görüldüğü gibi KKTC’de 2004 yılı Ekim ayı itibarıyla üçü sermayelerinin tümü doğrudan veya dolaylı bir şekilde devlete ait olan kamu bankası olmak üzere yirmi beş adet ticari banka faaliyet göstermektedir. Esas itibarıyla resmi kaynakların ortaya koyduğu gibi kamu bankası niteliğini Kıbrıs Vakıflar Bankası ve Akdeniz Garanti Bankası taşımasına rağmen kooperatiflerin ortak kuruluşu durumundaki Kooperatif Merkez Bankası da kamu bankası şeklinde faaliyet göstermektedir. Şöyle ki, bu bankanın yönetimi kooperatifler tarafından değil siyasi irade tarafından atanmakta ve bu çerçevede hükümetin ekonomik politikalarına göre kamu hizmet sunmaktadır (Şafaklı & Özdeşer, 2002) .

Tablo 1: KKTC’de Bankaların Dağılımı (Ekim 2004)

Banka Türü	Banka Sayısı	Yüzdesi
Kamu Mevduat Bankaları	3	12
Bankalar Yasası Kapsamında İşlem Yapan Kooperatif Bankaları	1	4
Yabancı Bankalar	6	24
Ticari Yerel Özel Bankalar	15	60
Toplam	25	100

Kaynak: KKTC Merkez Bankası – Kuzey Kıbrıs Bankalar Birliği

KKTC’de kamu bankaları, bankacılık sektörünün önemli bir parçası durumundadır. Bankacılık sektörü ise ülke ekonomisi için ciddi bir katma değer ve istihdam yaratmaktadır. Şöyle ki; Devlet Planlama Örgütü’nün (DPÖ) 1997 yılı verilerine göre bankacılık sektörünün 1977 sabit fiyatlarıyla milli gelirdeki payı % 4 olarak gerçekleşmiştir. Yine DPÖ’ nün verilerine göre aynı yıl itibarıyla bankacılık sektörünün toplam istihdamdaki payı ise %2.5 olarak tespit edilmiştir. Sektörün 1992-1998 döneminde Gayri Safi Yurt İçi Hasıla (GSYİH) içerisindeki payı %3.6 dan %4.7’ye yükselmiştir. Bu veriler bankaların KKTC ekonomisi içindeki önemine işaret etmektedir (Kuzey Kıbrıs Bankalar Birliği, 2001: 3). GSYİH’nin sektörel dağılımına

göre bankacılık sektörünün de dahil olduğu mali müesseselerin payı 1999'da % 6,3 iken yaşanan finansal krizlerin neticesinde bu oran 2003'de % 4,2'ye düşmüştür (DPÖ, 2004: 10-11). Benzer şekilde istihdamdaki payı aynı yıllar için % 3,5'den % 2,5'de gerilemiştir (DPÖ, 2004: 70-71).

KKTC'deki kamu bankaları ile özel bankaların karşılaştırılması sonucu belirlenen banka sayısı, aktif büyüklük, şube sayısı, personel sayısı, mevduat, kredi, özkaynak, kârlılık, etkinlik ve verimlilik açısından kamu bankalarının sektördeki yeri aşağıdaki gibi ortaya konmaktadır.

1.1. Kamu Bankalarının Sayı, Şube ve Personel Açısından Önemi

Tablo 1'de görüldüğü gibi KKTC'deki kamu bankalarının sayısal oranı % 12, özel bankaların ise % 88'dir. Kamu bankalarının şube ve personel sayısı açısından önemi Tablo 2'de yer almaktadır. KKTC'de kamu bankaları toplam sektörde 21%'lik bir oranla geniş bir şube ağına sahiptir. Bu oranın yüksek olmasının avantajları olduğu kadar dezavantajları da bulunmaktadır. Şube sayısının fazla olması kamu bankalarının daha iyi hizmet vermesine neden olmakla birlikte verimli ve etkin olmayan bazı şubelerin kurulması hem rekabet ortamını hem de KKTC ekonomisini olumsuz yönde etkilemektedir. Ayrıca, personel sayısı itibarıyla hesaplandığında, kamu bankaları personel sayısı açısından 32% lik bir oranla sektörün temel istihdam kaynağıdır. Kamu bankalarında çalışan personelin fazla olması daha iyi hizmet sunma olarak planlanmış olmasına rağmen daha sonra siyasi çevrelerce siyasi kazanç aracı haline getirilmiştir.

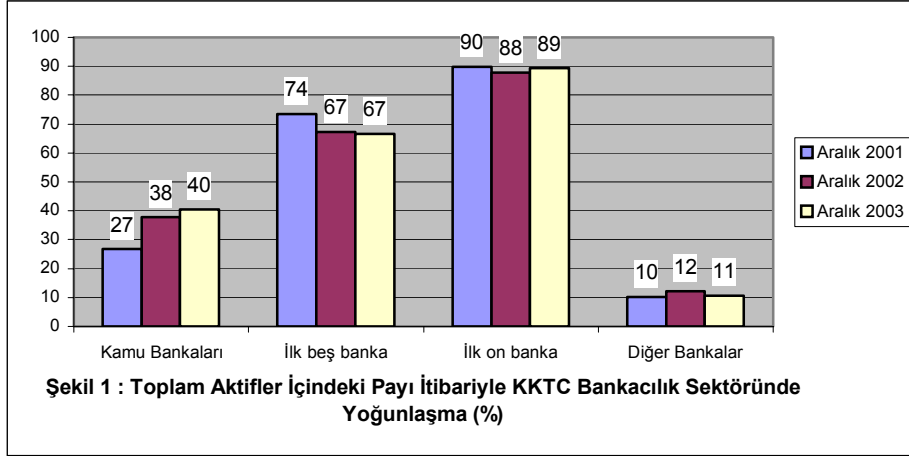
Tablo 2: Şube ve Personel Sayılarına Göre KKTC Kamu Bankaları (Ekim 2004)

	Şube		Personel	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Kamu Bankaları	29	21	605	32
Özel ve Şube Bankaları	112	79	1312	68
Sektör Toplamı	141	100	1917	100

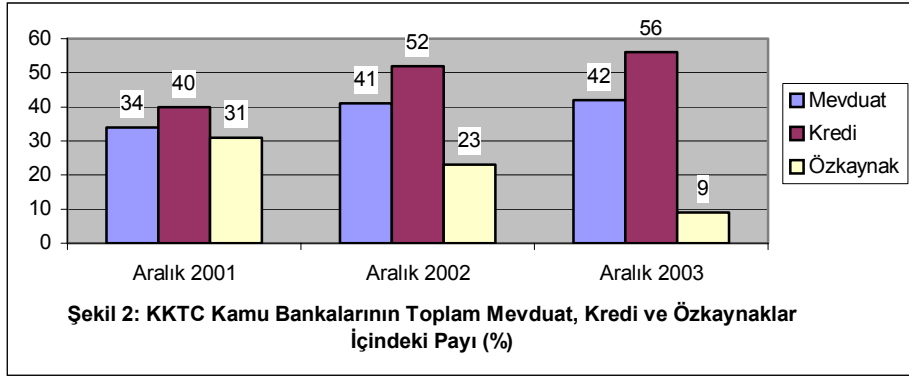
Kaynak: KKTC Merkez Bankası – Kuzey Kıbrıs Bankalar Birliği

1.2. Aktif, Mevduat, Kredi ve Özkaynak Yapısı

1999 yılı sonu itibarıyla başlayan bankacılık ve finans krizlerinin de etkisiyle özel bankalara güven sarsılırken yerel ve Türkiye menşeli kamu bankalarına doğru yönelim gerçekleşmiştir. Dolayısıyla, üç yıl içerisinde aktif yapısı % 27'den % 40'a; mevduat yapısı % 34'den % 42'ye yükselmiştir. Ülke mevduatlarının yaklaşık % 40'ına sahip kamu bankaları, kredi açısından daha fazla öneme sahiptir. Özellikle, banka krizleri sonrasında ödeme güçlüğüne düşen özel bankalar karşısında sosyal amaç odaklı olmalarının da etkisiyle kamu bankalarının krediler içindeki payı % 40'dan % 56'ya yükselmiştir. Toplam aktif, mevduat ve kredi açısından sektörün omurgasını oluşturan kamu bankaları, özkaynak açısından olumsuz bir yapı oluşturmaktadır. Özellikle, bir kamu bankasının son yıllardaki büyük zararları, sektör içerisindeki kamu bankalarının payını azaltarak üç yıl içerisinde % 31'den % 9'a geriletmiştir (Şekil 1 ve Şekil 2).



Kaynak: 1- KKTCMB (2003), Yıllık Rapor 2002, KKTC Merkez Bankası, Lefkoşa, s. 19, 62.
2- KKTCMB (2004), Yıllık Rapor 2003, KKTC Merkez Bankası, Lefkoşa, s. 25,27,99.



Kaynak: KKTC Merkez Bankası

1.3. Kârlılık, Etkinlik ve Verimlilik

KKTC'deki bankacılık sektörü kamu, özel ve yabancı şube diye üç kategoriye ayrıldığında genel olarak kullanılan oranlar itibariyle en düşük kârlılık ve etkinlik kamu bankalarına aittir. Şöyle ki, Tablo 3'de görüldüğü gibi, aktif, özkaynak, mevduat ve krediler açısından en düşük kârlılık kamu bankalarına aittir. Özellikle diğer banka guruplarına göre büyük farklılık gösterecek şekilde kamu bankalarının zararları özkaynaklarının % 100'ünden fazladır. Bu ise normal şartlarda bankaların batık hale gelme nedenidir. Başka bir ifadeyle, kayıpları sermayesini aşan banka batık sayılmaktadır. Sektördeki en önemli etkinlik göstergesi olan özkaynak/aktif oranına göre de en düşük etkinlik kamu bankalarına aittir. Zararları karşılama imkanını ortadan kaldıran düşük özkaynak/ aktif oranı banka başarısızlıklarının temel nedenlerinin başında gelmektedir (Hughes and Macdonald, 2002: 233).

Tablo 3: 2003 Yılı KKTC Bankacılık Sektörünün Temel Kârlılık ve Etkinlik Oranları (%)

	Kamu	Yerel Özel	Yabancı Şube	Sektör Toplamı
Net Kâr/ Toplam Aktifler	-1,280	-0,608	0,616	-0,534
Net Kâr/ Toplam Özkaynak	-115,101	-6,751	9,717	-10,462
Net Kâr/ Toplam Mevduat	-1,433	-0,709	0,814	-0,633
Net Kâr/ Toplam Krediler	-3,412	-2,761	3,502	-1,979
Toplam Özkaynak/Toplam Aktifler	1,112	9,003	6,335	5,100
Toplam Mevduat/Toplam Aktifler	89,360	85,745	75,654	84,361
Toplam Krediler/ Toplam Mevduat	41,987	25,672	23,236	31,969

Kaynak: KKTC Merkez Bankası

Faaliyetlerini kârlı ve etkin yürütmeyen kamu bankalarının aynı zamanda verimsiz oldukları da ortaya çıkmaktadır. Tablo 4’de görüldüğü gibi personel sayısı başına en büyük zarar kamu bankalarında yaşanmaktadır. Buna karşılık, personel sayısı başına kâr ve aktif itibarıyla en verimli banka gurubu şube bankalarıdır. Şube başına personel sayısı incelendiğinde ise ters bir durum ortaya çıkmaktadır. Şöyle ki, en az personel sayısı en verimli sektör şube bankalarında tesbit edilirken, en fazla personel sayısı verimliliği en düşük olan kamu bankalarında ortaya çıkmaktadır. Kamu bankalarındaki personel fazlalığı, aktif, mevduat ve kredi hacmindeki büyüklükle açıklanabileceği gibi siyasi istihdam şeklinde de değerlendirilebilir.

Tablo 4: 2003 Yılı KKTC Bankacılık Sektörünün Temel Verimlilik Oranları (2003)

	Kamu	Yerel Özel	Şube	Sektör Toplamı
Net Kar/ Personel Sayısı (Milyon TL)	-24527,9	-5238,0	21205,1	-8070,5
Toplam Aktifler/Personel Sayısı (Milyon TL)	1916070,0	861838,2	3444494,7	1512499,2
Toplam Aktifler/Şube Sayısı (Milyon TL)	39973183,7	10303754,0	36950033,5	20563552,7
Toplam Mevduat/ Şube Sayısı (Milyon TL)	35719941,7	8834968,2	27953995,0	17347612,3
Personel Sayısı/ Şube Sayısı	20,9	12,0	10,7	13,6

Kaynak: KKTC Merkez Bankası

2. KKTC Kamu Bankalarının Stratejik Analizi

Giriş kısmında da açıklandığı gibi stratejik analizin ilk aşaması misyon ve vizyonun belirlenmesidir.

2.1 Kamu Bankalarının Misyon ve Vizyonu

Kamu bankalarının teorik olarak misyonunu tanımlamadan önce bu genel olarak bankaların misyonunu ortaya koymak gerekmektedir. Bankalar açacakları kredinin ekonomik geleceği ile ilgili incelemeleri de ihmal etmeksizin, işletmelerin para ihtiyacını giderme, ödeme işlemlerine ve yatırımlarına yardımcı olma yollarıyla ekonominin mal, üretim ve dağıtım koşullarını hazırlarlar. Böylelikle bankalar bir yandan halkın servetinin önemli bir bölümünün yönetiminde anahtar rolü üstlenirken öte yandan tutumlarıyla ekonomideki para hacminin belirlenmesinde de etkili olurlar.

Ekonomik anlamda banka kavramı, ekonomiye (banknot ve kaydi para gibi) ödeme araçları sağlayan, nakdi sermaye ve sermayeyi temsil eden haklarla (taşınır değerler) ilgili ticareti alışılmış meslek olarak sürdüren ve - özellikle nakit kullanmaksızın yürütülen - başkaca finansal hizmetleri ve ödeme işlemlerini yapan özel ya da kamu işletmeleri için kullanılmaktadır (Rose, 2002:1). Avrupa Birliği banka hukukları koordinasyonu tüzüğüne verdiği banka tanımı da şöyle ; “banka faaliyeti halkın mevduat ya da başkaca geri ödenmesi gerekli paralarını kabul etme ve kendi hesabına krediler açmadan oluşan bir işletmedir” (Yüksel ve Diğerleri, 2002:1). Bu tanımlar çerçevesinde, bankacılık sektörünün misyonu “ finansal aracılık” rolü oynamasıdır. Diğer bir deyişle, bankaların temel misyonu fon fazlalığı bulunan birimlerin fonlarının bankacılık sisteminde toplanarak, fon ihtiyacı bulunan üretken birimlere kanalize edilmesinde öncü rol oynamak ve bu yolla üretime ve ekonomik kalkınmaya katkı sağlamaktır. Kamu bankaları da teoride özel bankalar gibi aynı misyonu taşımasına rağmen pratikte temel amaçları ve faaliyetlerinde farklılıklar göstermektedir. Şöyle ki, kamu bankaları klasik bankacılık yanında iştirakları yoluyla ticari faaliyette bulunmakta, devletin destekleme politikaları çerçevesinde ucuz kredi vermekte ve devletin her türlü tahsilat ve ödeme işlemini gerçekleştirmektedirler. KKTC’de Bankacılık sektörünün mevduat ve aktifler bakımından ağırlıklı bir kısmını oluşturan kamu bankalarının faaliyetleri geçmişten günümüze çeşitli sosyal ve ekonomik nedenlerle klasik anlamdaki bankacılık faaliyetlerinin dışına çıkmıştır. Örneğin, Kıbrıs Kooperatif Merkez Bankası ticari bankacılık yanında esas olarak, ticari işlemler, sanayi üretimi ile (süt ürünleri, peynir, dondurma, zeytin yağı, ham yağ) uğraşmakta ve uluslararası ihracat yapmaktadır (Beton, 2003). Kıbrıs Vakıflar Bankası ise esas olarak esnaf ve sanatkârlar ile küçük ve orta ölçekli işletmelere hizmet vermenin yanısıra zaman içinde devletin destekleme politikalarının aracı kurumu haline gelmiştir (Kınış, 2003). Öte yandan, Akdeniz Garanti Bankası’nın da temel işlevleri arasında devletin destekleme politikaları ile halka ucuz kredi sağlama, devlet adına ödeme (maaş vs.) ve tahsilat (vergi) görevlerini yerine getirme bulunmaktadır (Değirmencioğlu, 2003).

Kamu bankalarının özel bankalarla temelde örtüşen ancak yönetim ve uygulama açısından ayrışan vizyonundan sözedilebilir. Şöyle ki, KKTC kamu bankalarının siyasi müdahaleden arınmış özerk ve etkin bir yönetim yapısına kavuşması, verimli ve etkin hale getirilmesi, uluslararası piyasalarla bütünleşmiş rekabet edebilir ölçüde teknolojik altyapı ve finansal güce sahip olması kamu bankalarının olması gereken temel vizyonudur.

2.2. KKTC Kamu Bankalarının Güçlü ve Zayıf Yönleri

KKTC Kamu bankalarının güçlü ve zayıf yönleri yerel özel bankalarıyla aynı olmakla beraber idari yapıdan kaynaklanan kendilerine özgü güçlü ve zayıf yönleri bulunmaktadır. Ancak, Tablo 1’de görüldüğü gibi KKTC’deki bankaların % 24’ünü teşkil eden yabancı şube bankaları kuruluş nedenleri, altyapısal donanım, mali yapı ve küresel entegrasyon itibarıyla ülkedeki yerel bankalarla farklılaşmaktadır. Dolayısıyla yapılan analiz özelde Kamu bankalarına, genelde ise yerel bankalara yöneliktir.

2.2.1. KKTC Kamu Bankalarının Özel Bankalardan Farklı Olan Güçlü Yönleri

• Devlet Güvencesi

Kamu bankalarının diğer bankalar karşısındaki en güçlü yönleri devlet garantisine sahip olmalarıdır. Devlet bu bankalara her türlü desteği sağlamakla bir nevi bu bankaların garantörlüğünü üstlenmiştir. Kamu bankalarının bu özelliği onları diğer bankalardan ayıran en önemli özellikleridir. Şöyle ki, özel bankalarda mevduatlar belirli bir limite kadar sigortalanmış iken Kamu bankalarındaki mevduatlar her zaman için % 100 fiilen garantili olup, özel bankalar karşısında kendilerine rekabet avantajı sağlamaktadır. Bu durum Şekil 2’de görüldüğü gibi mevduatların % 42’sinin kamu bankalarında olmasıyla anlaşılmaktadır. Kamu bankalarına sağlanan devlet güvencesinin bir zayıflık olarak ahlaki riziko (moral hazard) ve ters seçime (adverse selection) neden olabileceği bir sonraki kısımda anlatılmaktadır. Ayrıca, devletten almış oldukları her türlü katkıyla Kamu bankaları altyapı ve teknolojik imkanlarıyla yabancı bankalar haricinde özel yerel bankalar karşısında avantajlı durumdadır. Buna ilaveten, resmi mevduatların Kamu bankalarında toplanması bu bankalar açısından önemli bir fon kaynağı oluşturmaktadır.

• Personel Kaynağı

Kamu bankalarının diğer bir güçlü yönü KKTC bankacılığında yakın zamana kadar personel kaynağı oluşturan bir okul olarak görülmesidir. Çünkü, Kamu bankalarının diğer bankaların hizmet veremediği birçok alanda hizmet vermiş olması çalışan personelin tecrübe ve eğitimini diğer bankaların ilerisine taşımaktadır.

2.2.2. KKTC Kamu Bankalarının Özel Bankalardan Farklı Olan Zayıf Yönleri

• Politik Müdahaleler

Kamu bankalarının politik bir güç ve baskı aracı olarak kullanıldığı bilinmektedir. Hükümetler kamu bankalarını birer istihdam alanı ve ucuz kredi aracı olarak görmektedirler. Bu bakımdan KKTC’deki kamu bankalarının en önemli sorunu ve aynı zamanda en zayıf yönü, sözkonusu bankaların yoğun politik baskı, müdahale ve nepotizm (akraba ve yakın arkadaşları kayırma) tehdidi altında olmasıdır. Şöyle ki; KKTC’de bankacılık sektörü toplam aktifleri içinde devletin sahip olduğu/yönettiği bankaların aktifleri önemli bir yer tutmakta ve bu bankalar bankacılık ilke ve kuralları yerine politik ilkeler çerçevesinde yönetilmektedirler. Kamu bankalarının kredileri politik önceliklere göre tahsis edilmekte ve çoğu kez yoğun yolsuzluk iddiaları ile karşılaşılmaktadır. Bu da teorik olarak ortaya konduğu gibi, kamu bankaları rasyonel kaynak dağılımını ve piyasadaki etkin rekabeti olumsuz yönde etkilemektedir (Sherif, 2001; Şafaklı, 2003). Tablo 5’de görülen tahsili gecikmiş alacakların %21.41 oranında kamu bankalarında yoğunlaşması, politik müdahalelerin olumsuz etkisini yansıtırken, şube bankaları için verimliliklerine paralel bu oran % 1 dahi gerçekleşmemiştir.

Tablo 5: KKTC Bankacılık Sektöründe Tahsili Gecikmiş Alacaklar (Aralık 2003)

	Miktar (Milyon TL)	Yüzdesi
Kamu Bankaları	25,612,416	21,41
Özel Bankalar	93,087,121	78,15
Yabancı Şube Bankaları	914,258	0,76
Toplam	119,613,795	100

Kaynak: KKTC Merkez Bankası

- **Bürokratik Engeller**

KKTC'deki kamu bankalarının diğer önemli bir sorunu da çağdaş bankacılık akımını yakalayamamalarıdır. Bunun en önemli nedeni ise; söz konusu bankaların bürokratik engeller nedeniyle karar alma mekanizmasının çok yavaş işlemesi, sürekli değişen yönetim ve organizasyon yapısı ve stratejik planlama eksikliğidir. Bunlar gibi birçok faktörün etkisiyle esnek yapı ve dinamizmden yoksun oluşları kamu bankalarının diğer bir zayıf yönüdür

- **Ahlaki Riziko ve Ters Seçim Sorunları**

Kamu bankalarındaki mevduatlara fiilen % 100 güvence verilmesi bu bankaları "kurtarılacak banka" pozisyonuna getirmekte ve aşırı risk almaya neden olabilecek ahlaki riziko ve ters seçim ortamı yaratmaktadır

- **İşletme Politikası**

Rekabet edebilirliğin temel unsurları arasında olan "verimlilik ve kârlılık" şeklinde ifade edilen işletme politikası yukarıda bahsedilen unsurlar nedeniyle kamu bankalarının önceliğini oluşturamamaktadır.

2.2.3. KKTC Kamu Bankalarının Özel Bankalarla Ortak Olan Zayıf Yönleri

- **Siyasi Olarak KKTC'nin Tanınmaması**

KKTC bankacılık sektörünün karşılaştığı en önemli sorunların başında KKTC'nin uluslararası alanda tanınmamasının yarattığı sorunlar gelmektedir. Bu durum KKTC'deki yerel bankaların yabancı bankalar karşısındaki rekabet gücünü olumsuz yönde etkilemektedir. Başta da belirtildiği gibi bankacılık sektörünün etkin işleyişi teknolojik gelişmelerle şekillenen finansal entegrasyonla mümkün olabilmektedir. Özellikle, uluslararası piyasalarla bütünleşmede uluslararası fon transferi, iletişim ve bilgi sistemleri olan S.W.I.F.T. kuruluşuna ve uluslararası kredi kartları merkezine üyelik gereksinimi bulunmaktadır (Hughes and MacDonald, 2002:8; Oppenheim, 1991:77). KKTC ise tanınmamış bir ülke olarak bu hizmetlerden Türkiye'deki muhabir bankalar aracılığı ile yararlanabilmektedir. Ancak, mevcut durumun devamı halinde bu imkanlara doğrudan erişim mümkün değildir (Şafaklı, 2003). Ülkenin siyasi olarak tanınmamasının diğer bir olumsuz yönü, akreditif gibi dış ticaretin finansmanında yerel bankaların taraf olarak kabul edilmemesidir. Bu durum karşısında, KKTC'deki yerel bankalar, özellikle Türkiye menşeli yabancı bankalar karşısında etkin rekabet edememektedirler.

- **Kaynak Maliyetinin Yüksek Olması**

KKTC'de kaynak maliyetlerinin aynı paranın tedavülde olduğu Türkiye Cumhuriyeti'ne kıyasla yüksek olmasından dolayı, yatırımcının ve tüketicinin kullanacağı kredilerin maliyeti artmakta, birikimlerin yurtdışında değerlendirilmesi daha cazip hale gelmekte ve yurt dışına para kaçmaktadır. Maliyetleri artıran temel unsurlar ise Tablo 6'da görüldüğü gibi munzam karşılık ve disonibilite oranlarındaki önemli farklardır. Örneğin TL mevduatda munzam karşılık Türkiye'de % 6 iken KKTC'de bu oran % 11'dir. Şöyle ki: bankalarca halktan toplanan mevduatların %11'lik kısmının munzam karşılık olarak çok düşük bir faiz ile Merkez Bankası'na yatırılmış olması %10'luk

diğer kısmının ise dispoñibilite adı altında bankaların kasalarında %0 faiz ile veya bir kısmını Merkez Bankası'nda düşük faizle bulundurma zorunluluğu, düşük faizle ve gerektiğinde likite çevrilemeyecek düzeydeki KKTC Kalkınma Bankası tahvillerinin alınması zorunluluğu, mevduatın %1 oranındaki mevduat sigorta fonu kesintisinin bankalarca ödenmesi, tüm bunlara ilaveten Banka Sigorta İşlem Vergisi (BSİV) ve Faiz Farkı Fonu gibi vergilerin var olması kaynak maliyetinin %30 civarında artmasına neden olmaktadır (İhtisas Komisyonu, 2002: 3). 1999 yılının son aylarında Türkiye'de meydana gelen ekonomik ve siyasi gelişmelerin neticesinde oluşan bankalar krizi ve yine KKTC'den kaynaklanmayan nedenlerden dolayı Kasım 2000 ve bilahare Şubat 2001'de Türkiye'de gelişen ekonomik kriz ve devalüasyon sonucu Türkiye ile aynı para birimi kullanmakta olan KKTC daha büyük boyutlarda krizden etkilenmiştir. Bunun sonucunda, KKTC'de gerçekleşen banka krizlerinin toplam maliyeti yaklaşık 200 trilyon TL olmuştur. Bankacılık sektörünü kriz sonrası güçlendirmenin bir yolu da kaynak maliyetinin düşürülmesi olduğu öngürülmesine rağmen bu yönde herhangi bir girişimde bulunulmamıştır (Şafaklı, 2002).

Tablo 6: Türkiye Cumhuriyeti ve KKTC'de Munzam Karşılık ve Dispoñibilite Oranları (2004)

	Munzam Karşılık (%)		Dispoñibilite Oranı (%)	
	TL	Yabancı Para	TL	Yabancı Para
Türkiye	6	11	4	1
KKTC	11	12	10	10

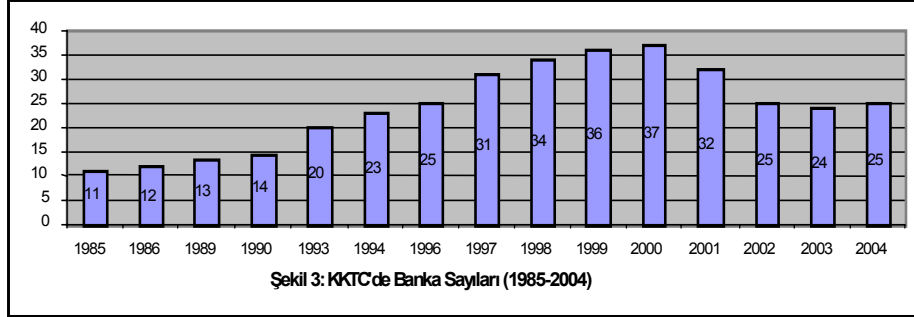
Kaynak: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası – KKTC Merkez Bankası

• **Ekonomik İstikrarsızlık**

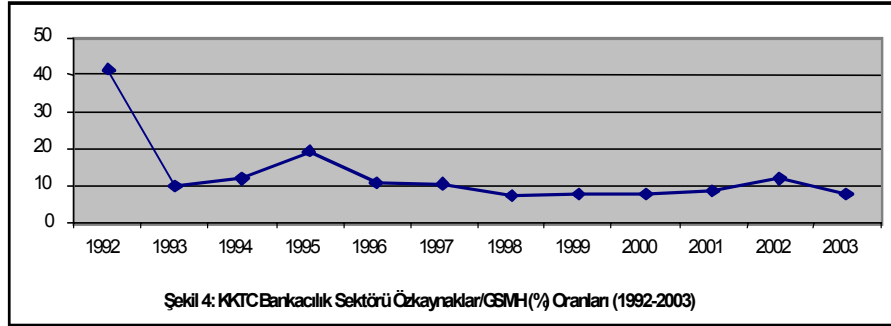
KKTC'de para birimi olarak Türk Lirası'nın zorunlu tedavülü Merkez Bankası'nın para politikaları yoluyla ekonomik hedeflere ulaşmasını etkisiz kılmaktadır. Dolayısıyla, Türkiye'de para, sermaye ve döviz piyasasında meydana gelen bir istikrarsızlık KKTC ekonomisini ve paralelinde bankacılık sektörünü olumsuz etkilemektedir (Şafaklı, 2003).

• **Banka Sayısında Aşırılık ve Sermaye Yetersizliği**

KKTC'deki banka sayısı açısından yapılan bir araştırma; 2000 yılı verilerine göre Avrupa Birliği ülkeleri, Güney Kıbrıs ve Türkiye'yi kapsayan 18 ülkede nüfus oranına göre en fazla bankanın KKTC'de bulunduğunu göstermektedir (Şafaklı, 2003). Banka kuruluş sermayesinin düşüklüğü ve banka kurma izninin politik iradeye bağlı olması Şekil 3'da görüldüğü gibi yıllar itibariyle banka sayısında aşırılığa, Şekil 4'de yeraldığı gibi de sermaye yetersizliğine yolaçmıştır. 200 bin kişilik nüfusu ile küçük bir ada ekonomisi olan KKTC'de, sınırlı ülke piyasası karşısında banka sayısındaki fazlalığın yarattığı rekabet ortamı, banka kârlılıklarının düşük olmasına; bu da yeterli özkaynağın birikmemesine ve sermayenin güçlenmemesine, dolayısı ile de, bankaların cılız bir yapı içerisinde kalmalarına neden olmuştur.



Kaynak: KKTC Merkez Bankası



Kaynak: KKTC Merkez Bankası

Banka krizleri sonrası 2001 şubatında yürürlüğe giren yeni kanunla bankaların kuruluş sermayesi 50 Milyar TL'den 2 milyon ABD \$'a yükseltilmiştir. Durum böyle olmasına karşın, bu rakam uluslararası kriterlere göre yetersiz görülmektedir. Örneğin, Avrupa Birliği ülkelerinde bankaların kuruluş sermayesi 5 milyon Euro (yaklaşık 6 milyon ABD \$), Güney Kıbrıs'ta ise 3 milyon Kıbrıs Lirası'dır (yaklaşık 6 milyon ABD \$) (Bıçak & Mentşoğlu ,1998:539; Düzgün ,1999: 239-240).

• Bankacılık Sektöründe Yoğunlaşma ve Ölçek Sorunu

KKTC'de bankaların genelde uluslararası alanda faaliyet göstermekte yetersiz kalmaları yanında küçük ölçekli bir ekonomide küçük ölçekli banka olarak faaliyet göstermeleri, maliyet ve kârlılıklarını olumsuz etkilemektedir. Bu durum yukarıda açıklanan banka sayısındaki aşırılık ve sermaye yetersizliği yanında Tablo 7'de yer alan sektördeki yoğunlaşma oranından da anlaşılmaktadır. KKTC'de ilk beş bankanın toplam aktif ve mevduatlardaki payı yaklaşık % 70 iken, toplam aktiflerin ve mevduatların yaklaşık % 90'ı ilk on bankada yoğunlaşmaktadır. Başka bir deyişle, KKTC'de faaliyet gösteren 25 bankanın 15'i sektördeki aktiflerin ve mevduatların sadece % 10'unu barındırmaktadır. Bu yapı ise, bankaların ne denli küçük ölçekli ve dezavantajlı yapıda olduğunu göstermektedir.

Tablo 7 : KKTC Bankacılık Sektöründe Yoğunlaşma (Aralık 2003)

	Toplam Aktifler İçindeki Pay (%)	Toplam Krediler İçindeki Pay (%)	Toplam Mevduatlar İçindeki Pay (%)
İlk beş banka (*)	66,70	57,17	65,98
İlk on banka(*)	89,39	83,89	90,87
(*) Aktif Toplamına Göre			

Kaynak: KKTC Merkez Bankası

• **Düşük Elektronik Bankacılık Düzeyi**

Elektronik bankacılık sayesinde oluşturulan dağıtım kanalları müşteri memnuniyetinde önemli artışlar ve dolayısıyla rekabet avantajı yaratmaktadır. KKTC'deki yerel bankalar ise özellikle Türkiye menşeli yabancı bankalar karşısında rekabet gücünü yitirmiş durumdadır. Şöyle ki, KKTC'de sınırlı sayıdaki banka tarafından Türkiye'deki muhabir bankalar aracılığıyla kredi kartı hizmeti sunulmasına rağmen, elektronik bankacılıkta son teknolojiyi yansıtan internet bankacılığı, telefon bankacılığı, TV bankacılığı v.s gibi imkanlar hiç bir yerel banka tarafından sunulamamaktadır (Şafaklı, 2003). Küçük ölçekli piyasa içerisinde çalışılması nedeni ile çağdaş bankacılık fonksiyonlarından olan Kredi Kartı ve POS işlemleri yüksek maliyet, tanınmamışlık, alt yapı eksikliği nedenleri ile doğrudan KKTC'de yapılamamakta; bu durum ise maliyetlerin çok yüksek olmasına neden olmaktadır.

• **Diğer Zayıf Yönler**

KKTC bankacılık sektörünün yukarıda belirtilen zayıf yönlerine ilaveten Interbank (Bankalararası Para Piyasası) piyasasının işler durumda olmaması, çağdaş olmayan takas odası tüzüğü, ticari mahkemelerin kurulmamış olması, KKTC Merkez Bankası teknolojik altyapısının yetersiz olması ve "leasing" ve "factoring" gibi finansal kurumların oluşmasını sağlayacak yasal düzenlemelerin halen gerçekleşmemesi sayılabilir (Kuzey Kıbrıs Bankalar Birliği, 2001: 9-10).

2.3. AB Üyeliğinin KKTC Yerel Bankaları İçin Yarattığı Fırsatlar ve Tehlikeler

Kıbrıs sorununa kapsamlı bir çözüm ve AB ile bütünleşme sonrasında KKTC'de faaliyet gösteren hem kamu hem de özel bankalar için aşağıdaki fırsat ve tehlikeler sözkonusu olabilecektir;

2.3.1. Fırsatlar

- Uluslararası piyasalarla daha kolay entegrasyona gidilebilmesi,
- Yabancı bankaların KKTC'de yatırımda bulunması,
- Yabancı işletmelerin KKTC potansiyelinden yararlanmak üzere KKTC ile ticari faaliyetlerini artırması,
- Finansal piyasaların canlanması,
- Finansal rekabetin artması,
- KKTC Menkul Kıymetler Borsası'nın faaliyete (KKMKB) geçirilmesi,

- Çözümle beraber Avro (Euro) gibi istikrarlı para birimine geçilmesi kaynak maliyetini ucuzlatacak ve oluşacak reel faiz ülke yatırımlarını artıracak, istihdamı çoğaltacak, verilen kredilerin geri dönüşümünü kolaylaştıracaktır.
- Kaynakların yatırıma yönelmesi ile KKTC ekonomisi iyileşme gösterecek ve dolayısı ile bankacılık sektörü ivme kazanacaktır.
- Pazarın büyümesi ile sektör etkinliği ve verimliliği yükselecek ve özkaynak birikimleri artacaktır.
- Çözümle beraber ambargoların kalkması ile çağdaş ödeme araçları kullanımı artacak, nakit para tutma ihtiyacı azalacak, uluslararası kuruluşlarla yapılacak üyelikler ile çağdaş iletişim ve ödeme araçlarından yararlanılabilecektir. Bu da KKTC ekonomisinde kayıt dışılığın azalmasına ve Devlet gelirlerinin kontrol altına alınmasına yardımcı olacaktır.

2.3.2. Tehlikeler

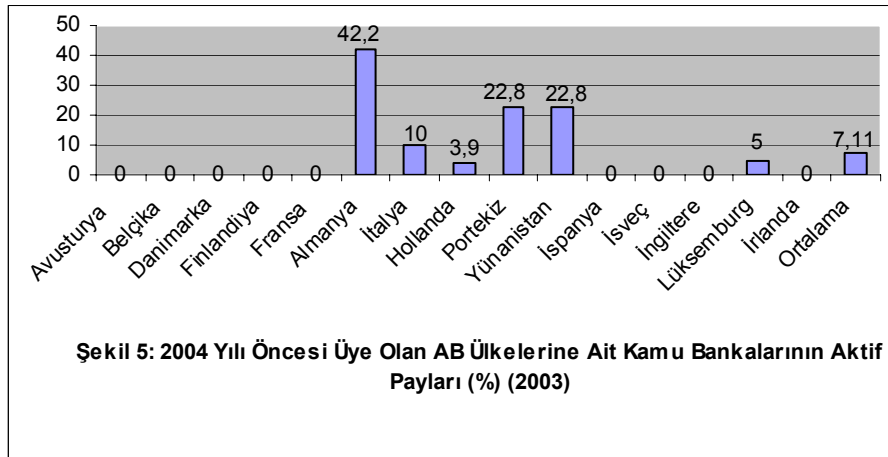
- Artacak rekabet ortamında özellikle düşük elektronik bankacılık düzeyi olan küçük ve orta ölçekli bankaların pazar payında ciddi boyutta azalma olabilir,
- Sermaye yetersizliği açısından birçok banka mükellefiyetlerini yerine getirememekten dolayı kapatılma riski ile karşı karşıya kalabilir,
- Halka açılım, yerel ve aile şirketi konumundaki bankaları zorlayabilir.

2.4. AB'deki Sektörel Yapı Çerçevesinde KKTC Kamu Bankalarına Özgü Strateji Geliştirme

Gerek kamu bankalarının etkinliği ile ilgili çalışmalar gerekse AB finansal piyasalarındaki gelişmeler kamu bankalarının özelleştirilmesi ve/veya diğer bankalarla birleştirilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Yapılan çalışmalar, kamu bankalarının özel bankalara göre daha az etkin olduğunu ortaya koymaktadır (Megginson, 2003). Benzer şekilde, bankacılık sektöründe devlet mülkiyetinin banka performansı, verimliliği, etkinliği, finansal sektör gelişimi ve istikrarı ile ters ilişkili olduğu (Barth ve diğerleri, 2001; Das, 2002: 437) ve finansal krizlerin gerçekleşme olasılığını düşürmediği anlaşılmaktadır (LaPorta ve diğerleri, 2002: 265-301). Ayrıca, yapılan çalışmalar kamu bankalarının tasfiye veya özelleştirilmelerinin yeniden yapılandırılmalarına göre zaman ve maliyet açısından daha olumlu sonuç verdiğini göstermektedir (Megginson, 2003).

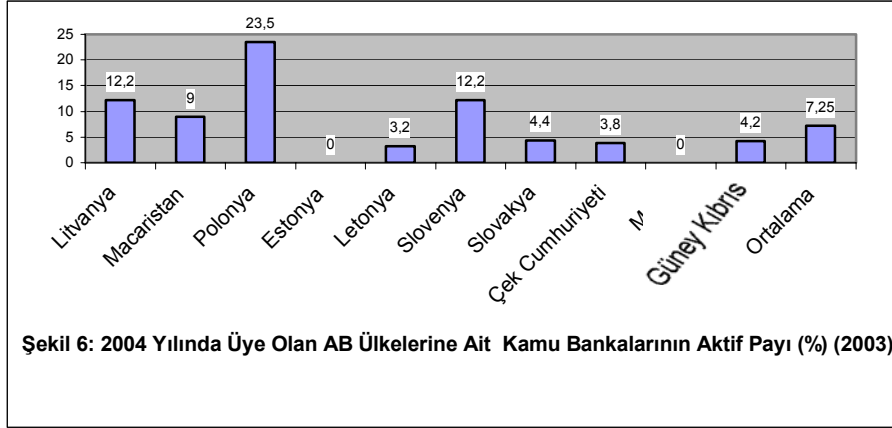
Dünya genelinde kamu bankalarının içinde bulunduğu olumsuz yapısal durum yanında AB'deki finansal gelişmeler de bu bankalar hakkındaki önermeleri aynı yönde odaklandırmaktadır. Avrupa'daki finansal sektör, son dönemde ortaya koyduğu açılımlarla kurumlar açısından yapısal değişimleri bir nevi zorunlu kılmıştır. Bu açılımlar sırasıyla kısıtlayıcı şartların kaldırılması (deregulation), Avro'nun takdimi, finansal piyasaların enternasyonal hale gelmesi, aracılık fonksiyonunun önem yitirmesi ve hızlı teknolojik gelişmelerdir (Swaan, 2000). Bu açılımlarla, finansal bütünleşmenin sağlanması, tek pazarın yaratılması, küreselleşmenin hızlanması ve ülke içi ve dışındaki bankaların eşit şartlarda rekabet etmesi hedeflenmiştir (Berger ve diğerleri, 2003). Bu durum ise, daha fazla yabancı bankanın finansal piyasalarda aktif hale gelmesi, rekabet yoğunluğunun artması ve kâr marjlarının düşmesini getirecektir. Bu baskılar altında bankalar, etkinliklerini artırmaya yönelmişlerdir. Ölçek ekonomilerinden de

yararlanmayı hedefleyerek birleşmeler ve devralmalar şeklindeki konsolidasyon hareketleri bu yönde atılan temel yapı taşlarıdır (Goddard ve diğerleri, 2001: 1-3). Özellikle 1980'lerin sonunda ve 1990'ların başında başta Danimarka ve Hollanda gibi nispeten küçük AB ülkelerinde olduğu gibi, Skandinavya ülkelerinde, İngiltere ve İspanya'da bu yönde yeniden yapılanma ve yoğunlaşma gerçekleştiği gibi çoğu ülkede birçok kamu bankası özelleştirilmiştir (ECB, 2000:9). Almanya hariç olmak üzere, AB'nin başlıca ülkeleri Fransa, İtalya ve özellikle Batı Avrupa'da gerçekleştirilen özelleştirme banka etkinliği ve kârlılığı üzerinde olumlu etki yaparak konsolidasyon sayesinde yoğunlaşma yüksek seviyelere ulaşmıştır (Deutsche Bank Research, 2004). Bu yönde, bankacılık sektörlerini yeniden yapılandıran AB ülkelerindeki kamu bankalarının aktif payları 2004 yılı öncesindeki üye ülkeler için Şekil 5'de, 2004 yılında üye olan ülkeler için ise Şekil 6'da görülmektedir. 2004 yılı öncesinde AB üyesi ülkelerin 9'unda aktif payı 0 iken ortalama aktif payı 7,11 'dir.



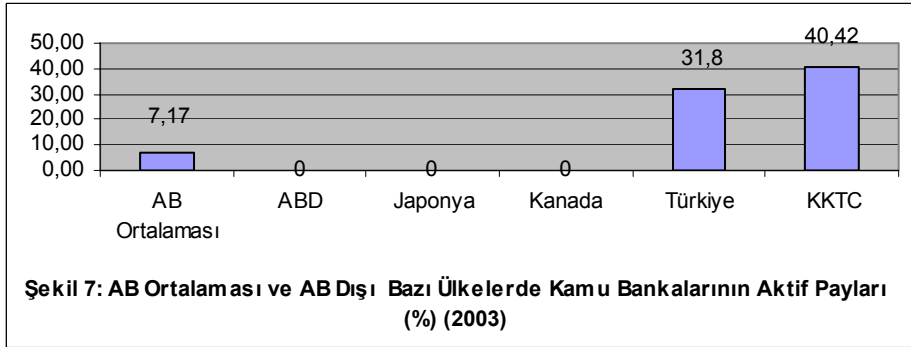
Kaynak: (Clarke ve diğerleri, 2004: 43; Palcic ve Reeves, 2004: 10)

Şekil 6'da görüldüğü gibi 2004 yılında üye olan ülkelerden en yüksek aktif payına sahip olan Polonya haricinde aktif payları % 15'den düşük olup ortalama aktif payı % 7,25 dir.



Kaynak: (Clarke ve diğerleri, 2004: 43)

25 AB ülkesi için genel ortalama yanında ABD, Japonya, Kanada, Türkiye ve KKTC'deki kamu bankalarının aktif payları Şekil 7'de gösterilmektedir. Bu durum ise KKTC'deki kamu bankalarının sahip olduğu aktif payının AB ortamasının yaklaşık 6 katı olduğunu gösterirken, dünya ölçeğinde devletlerin bankacılık sektöründen çekildiklerini ortaya koymaktadır.



Kaynak: (Clarke ve diğerleri, 2004: 43; KKTC Merkez Bankası)

KKTC Bankacılık sistemi içerisinde faaliyet gösteren kamu bankalarına yönelik strateji geliştirmeden önce tüm bankaların dahil olduğu sektöre yönelik stratejilerin üretilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde, kamu bankalarına özgü stratejilerin etkin bir şekilde uygulanması ve öngörülen sonuçlara varılması mümkün olmayacaktır.

2.4.1. Bankacılık Sektörüne Yönelik Stratejiler

- KKTC bankacılık sektörünün uluslararası finansal piyasalarla bütünleşerek sunulan tüm hizmetlerden doğrudan yararlanabilmeyi hedeflemesi,

- Başta bankaların kuruluş sermayesi ve elektronik bankacılık düzeyi olmak üzere AB bankacılık normlarına uyum sağlayabilmek için gerekli yasal düzenlemelerin ve uygulamaların sektörel bazda gerçekleştirilmesi,
- Bahsedilen fırsat ve tehlikeler ışığında banka sayısının azaltılması, uygun sermaye yapısı bulunmayan bankaların kapatılması ve artması beklenen rekabet karşısında küçük bankaların birleştirilmesi (mergers),
- Ticari mahkemelerin kurulması,
- KKTC Merkez Bankası teknolojik altyapısının geliştirilmesi, ve
- Leasing ve Factoring gibi finansal kurumların oluşmasını sağlayacak yasal düzenlemelerin yapılması.

2.4.2. Kamu Bankalarına Yönelik Stratejiler

KKTC kamu bankalarını doğrudan etkileyen bankacılık sektörünün yukarıdaki stratejileri yanında kamu bankalarına özgü izlenmesi gerekli stratejilerden de sözedilebilir. Literatürel çalışmaların öngörüsüyle örtüşür şekilde KKTC'deki kamu bankalarının diğer banka guruplarına göre daha düşük etkinliğe ve kârlılığa sahip olmaları yanında AB'de kamu bankalarının özelleştirilmesine yönelik benimsenen yapısal transformasyon ışığında bu bankaların özelleştirilmesi veya özzerkleştirilmesi şeklindeki yeniden yapılandırılmaları gerekmektedir. Ayrıca, uluslararası rekabet açısından sermaye yapılarını güçlendirmek için bu bankaların bir çatı altında toplanması hedeflenmelidir.

Sonuç

Kamu bankalarının klasik bankacılık yanında özel bankalardan farklı olarak devletin ekonomik politikaları doğrultusunda aracı kurum şeklinde faaliyet göstermesi onlara özgü misyonu oluşturmaktadır. Bu durum ise kamu bankalarına politik müdahaleleri beraberinde getirmekte ve doğal olarak kamu bankalarının rasyonel kaynak dağılımı ve finansal piyasaların etkin işleyişini olumsuz etkilemesine neden olmaktadır. Kamu bankaları, bu olumsuzlukların yanısıra ülkedeki yerel özel bankaların tümünü etkileyen ülkenin tanınmamışlığı, yüksek kaynak maliyeti, ekonomik istikrarsızlık, banka sayısındaki aşırılık, sermaye yetersizliği ve düşük elektronik bankacılık düzeyi gibi sorunlardan da doğrudan etkilenmektedir.

Kıbrıs sorununa olası bir çözüm ve AB üyeliği durumunda KKTC'de yerel bankaların önemli fırsat ve tehlikelerle karşı karşıya kalması kaçınılmazdır. Öncelikle, uluslararası finansal piyasalara erişim ve bütünleşmede tanınmamışlığın yarattığı tüm engeller ortadan kalkacaktır. Sektörü bekleyen en önemli tehlike ise özellikle küçük ve orta ölçekli bankaların yetersiz sermaye ve teknolojik altyapıdaki zaafiyetleri nedeniyle küresel piyasada rekabet etmelerinin daha da güçleşeceği

Bankacılık sektörünün tümüne yönelik güdülecek stratejilere ilaveten özelleştirme, özzerkleştirme ve birleşme kamu bankalarınca izlenmesi gereken temel stratejilerdir.

KAYNAKÇA

- BARTH, JAMES, GERARD CAPRİO JR., AND ROSS LEVİNE (2001), “Banking Systems Around the Globe: Do Regulation and Ownership Affect Performance and Stability?” in Mishkin, Frederic (ed.) *Prudential Supervision: What Works and What Doesn't*, National Bureau of Economic Research Conference Report, Chicago: University of Chicago Press.
- BARTKUS, BARBARA AND THE OTHERS (2000), “Mission Statements: Are They Smoke or Mirrors?”, *Business Horizons*, Issue: Nov, 2000.
- BERGER, A. , DAVID C. SMITH & JENNIFER JUDGE (2003), “Global integration in the banking industry”, *Federal Reserve Bulletin*, Nov, 2003.
- BETON, MUSTAFA (2003), *Mülakat*, Kooperatif Merkez Bankası Genel Müdür Yardımcısı, 21 Ağustos, Lefkoşa.
- BIÇAK, H. & MENTEŞOĞLU, H. (1998), “ Banking Sector of North Cyprus: Comparison with the South Cyprus within the Framework of the Council Directives of the European Union”, Working Paper in Economics, 2nd *International Congress for Cyprus Studies*, Eastern Mediterranean University, Famagusta, TRNC.
- BULLEN, PAUL (1998), “ Strategic Planning Outline, *MA Publications*
- CALORI, ROLAND (1998), “ Philosophizing on Strategic Management Models”, *Organization Studies*, Issue: Spring, 1998
- CLARKE, GEORGE R.G., ROBERT CULL, AND MARY SHIRLEY1 (2004), *Empirical Studies of Bank Privatization: Some Lessons*, August, 2004 , URL: <http://www.isnie.org/ISNIE04/Papers/cull.pdf>, April 10, 200
- DEUTSCHE BANK RESEARCH (2004), “Reports on European integration”, *EU Monitor*, No. 11, January 2004.
- DAS, T.K AND THE OTHER (1998), “ Resource and Risk Management in the Strategic Alliance Making Process”, *Journal of Management*, Issue: Jan-Feb, 1998.
- DAS, A. (2002), “Risk and Productivity Change of Public Sector Banks”, *Economic and Political Weekly*, February 2.
- DEĞİRMENCİOĞLU, YUSUF (2003), *Mülakat* , Akdeniz Garanti Bankası Genel Müdürü, 21 Ağustos, Lefkoşa.
- DPÖ (2004), *Ekonomik ve Sosyal Göstergeler 2003*, Devlet Planlama Örgütü İzleme ve Koordinasyon Dairesi, Lefkoşa.
- DÜZGÜN, M. (1999), “Türk Bankacılık Sektörünün Avrupa Topluluğu Bankacılık Sektörüne Uyumu”, *Müfettişler Seminer Çalışmaları 1999*, TC Merkez Bankası Teftiş Kurulu Başkanlığı, Ankara.
- ECB (2000), *Mergers And Acquisitions Involving The EU Banking Industry* , European Central Bank, December 2000.
- EREN, KAZIM (1996), *Avrupa Birliği'nde ve Türkiye'de Bankacılık*, İstanbul.
- GODDARD, J. A., P. MOLYNEUX AND J. O.S. WILSON (2001), *European Union*, John Wiley & Sons, Ltd., England.
- GOVIDAJARAN, VIJAY AND THE OTHER (2001), “ Strategic Innovation: A Conceptual Road Map”, *Business Horizons*, Issue: July, 2001.
- GÜRLESEL, CAN F. (1993), *Avrupa İç Pazarı 1992 ve Türk Bankacılık Sistemi Sorunlar ve Çözüm Önerileri*, Türkiye Bankalar Birliği, Yayın No: 176.

- HOSKISSON, ROBERT AND THE OTHERS (1999), “ Theory and Research in Strategic Management : Swings of a Pendulum”, *Journal of Management*, Issue: May-June,1999.
- HUGHES, J. E. & MACDONALD, S. B. (2002), *International Banking*, Addison Wesley, USA.
- İHTİSAS KOMİSYONU (2002), *Kıbrıs Sorununda Olası Bir Çözümün Ülkemiz Finans Sektörüne Etkisi*, KKTC İhtisas Komisyonu Raporu, Lefkoşa.
- KINIŞ, N.ELVAN (2003), *Mülakat*, Kıbrıs Vakıflar Bankası LTD Baş Muhasibi, 21 Ağustos, Lefkoşa.
- KISFALVI, VERONIKA (2000), “ The Threat of Failure, the Perils of Succes and CEO Character : Sources of Strategic Persistence”, *Organization Studies*, Issue: may, 2000.
- KKTCMB (2003), *Yıllık Rapor 2002*, KKTC Merkez Bankası, Lefkoşa.
- KKTCMB (2004), *Yıllık Rapor 2003*, KKTC Merkez Bankası, Lefkoşa.
- KUZEY KIBRIS BANKALAR BİRLİĞİ (2001), *Bankacılık Sektörü: Sorunlar ve Çözüm Önerileri*, Ağustos 2001, Lefkoşa.
- LA PORTA, RAFAEL, FLORENCİO LOPEZ-DE-SILANES, AND ANDREİ SHLİEFER (2002) “Government Ownership of Banks,” *Journal of Finance*, 57(1).
- MEHRA, AJAY AND THE OTHER (1998), “ Product Market Heterogeneity , Resource Imitability and Strategic Group Formation”, *Journal of Management*, Issue: July-August, 1998.
- MOSS, MARK R. (2001), “ Mapping Out Your Firm’s Success”, *Black Enterprise*, Issue: March, 2001
- MEGGİNSON, WİLLİAM L. (2003), “The Economics Of Bank Privatization”, *Conference on Bank Privatization in Low and Middle Income Countries*, Sponsored by the Finance Division of the Development Research Group, November 20-21, 2003, The World Bank, Washington, DC.
- MUELLER, FRANK AND THE OTHER (1999), “Expert Humans or Expert Organizations? “, *Organization Studies*, Issue: Spring, 1999.
- OPPENHEIM, P. K. (1991), *International Banking*, Sixth Ed., American Bankers Association, USA.
- PALCİC, DÓNAL AND EOİN REEVES (2004), “An Economic Analysis of Privatisation in Ireland, 1991-2003”, Presented to the *Statistical and Social Inquiry Society of Ireland*, Dublin, October 14th 2004, URL: <http://www.p4.ul.ie/SSISIPalcicReeves.pdf>, April 10, 2005.
- ROSE, P. S. (2002), *Commercial Bank Management*, Fifth Ed., Mc-Graw Hill Inter Ed..
- SWAAN, TOM DE, (2000), “The Changing Role Of Banking Supervision - in Europe - Industry Overview”, Oct, *Federal Reserve Bank of New York - Economic Policy Review*,
- ŞAFAKLI, O. & ÖZDEŞER, H., (2002), “ An Analysis of the Cooperatives in the Turkish Republic Of Northern Cyprus in the Process of EU”, *XVII. International Turkish Cooperative Congress on Globalization and Cooperatives*, 31 October – 2 November 2002, Gazi University, Beşevler – Ankara /TÜRKİYE.

- ŞAFAKLI, O. (2002),”KKTC’de Banka Krizleri Açısından Kamu Finansmanının Etkinliği”,*Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 21, Sayı 2, Bursa,
- ŞAFAKLI, O. & ÖZDEŞER, H. (2002) “ KKTC Ekonomisinin Genel Analizi”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi* Sayı:5 Ocak 2002, Lebib Yalkın Yayınları ve Basım İşleri A.Ş, İstanbul.
- ŞAFAKLI, O. (2003), “Basic Problems of the Banking Sector in the TRNC With Partial Emphasis on the Proactive and Reactive Strategies Applied”, *Doğuş University Journal*, Vol. 4,Number 2, July, Lebib Yalkın Yayınları ve Basım İşleri A.Ş, İstanbul.
- ŞAFAKLI, O. (2003), “Uluslararası Teknolojik Bilişim Standartlarına Göre KKTC'deki Elektronik Bankacılığın Düzeyi Üzerine Bir Analiz”, *V. Akademik Bilişim Konferansı* , 3-5 Şubat 2003, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- ŞAFAKLI, O. (2003), “K.K.T.C.’nde Banka Krizlerinin Ahlaki Boyutu Üzerine Bir Analiz “,*I. Uluslararası Türkiye İş Ve Meslek Ahlakı Kongresi*, 17-19 Eylül, Hacettepe Üniversitesi İşletmecilik Meslek Etiği Uygulama Ve Araştırma Merkezi, Ankara.
- ŞAFAKLI, O. (2003), “The Analysis of Banking and Financial Crises: Case of TRNC”, *Second Global Conference on Business & Economics*, July 5-7, Imperial College South Kensington Campus, London, England.
- SHERIF, K. F. (2001), *Public Banks: Restructuring and Privatization*, The World Bank.
- TURNER, MYRA F. (2001), “ How Does Your Company Measure Up”, *Black Enterprise*, Issue: Nov, 2001.
- YÜKSEL, A. S., YÜKSEL, A. & YÜKSEL, Ü (2002), *Banka Yönetimi El Kitabı*, Alfa Yay., İstanbul.

