

T.C.  
KADİR HAS ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



ŞİRKET BİRLEŞMELERİ VE BİRLEŞMELERİN ŞİRKETLERİN PERFORMANSLARI  
ÜZERİNE ETKİLERİ: BANKACILIK SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR İNCELEME  
(TEB-FORTİS BİRLEŞMESİ)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ALİ RIZA ÖZKARAMAN

Eylül, 2013

Ali Rıza ÖZKARAMAN

Yüksek Lisans Tezi

2013

ŞİRKET BİRLEŞMELERİ VE BİRLEŞMELERİN ŞİRKETLERİN PERFORMANSLARI  
ÜZERİNE ETKİLERİ: BANKACILIK SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR İNCELEME  
(TEB-FORTİS BİRLEŞMESİ)

ALİ RIZA ÖZKARAMAN

İşletme MBA Programı'nda Yüksek Lisans derecesi  
için gerekli kısmi şartların yerine getirilmesi amacıyla  
Sosyal Bilimler Enstitüsü'ne  
teslim edilmiştir.

KADİR HAS ÜNİVERSİTESİ

Eylül, 2013

KADİR HAS ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ŞİRKET BİRLEŞMELERİ VE BİRLEŞMELERİN ŞİRKETLERİN PERFORMANSLARI  
ÜZERİNE ETKİLERİ: BANKACILIK SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR İNCELEME  
(TEB-FORTİS BİRLEŞMESİ)

ALİ RIZA ÖZKARAMAN

ONAYLAYANLAR:

Dr. Pınar İMER (Danışman) (T.C. Kadir Has Üni.) \_\_\_\_\_

Yrd. Doç. Dr. Ufuk BAŞOĞLU (Eş-Danışman) (T.C. Marmara Üni.) \_\_\_\_\_

Doç Dr. K. Ali AKKEMİK (T.C. Kadir Has Üni.) \_\_\_\_\_

Öğr. Gör. Dr. Elif Akben SELÇUK (T.C. Kadir Has Üni.) \_\_\_\_\_

ONAY TARİHİ: 25/07/2013

“Ben, Ali Rıza ÖZKARAMAN, bu Yüksek Lisans Tezinde sunulan çalışmanın şahsıma ait olduğunu ve başka çalışmalardan yaptığım alıntıların kaynaklarını kurallara uygun biçimde tez içerisinde belirttiğimi onaylıyorum.”

---

ALİ RIZA ÖZKARAMAN

## ÖZET

Küreselleşen ve grift hale gelen günümüz dünyasında, şirket birleşmeleri ve satın almaları ile birlikte yaratılan ekonomik sinerji ve performansın değerlendirilmesi günden güne önem kazanmaktadır. Çünkü; söz konusu birleşme veya satın almaların şirketlerin performanslarına olumlu katkı yapıp yapmadıkları güncelliğini koruyan tartışmalardan biridir. Bu tezin amacı; şirket birleşmeleri ile sağlanan sinerji ve performansın bankacılık sektörünün son birleşme örneği olan TEB-FORTİS birleşmesi ile incelenmesidir. Bankacılık sektöründe gerçekleşen birleşme ve satın almaların, bankaların performansına yaptıkları etkinin ne olduğu sorusunun cevabını arayan bu araştırmada şirket birleşmelerinin teorik çerçevesi ele alınmış; ABD, AB ve ülkemizdeki uygulamalarına değinilmiş, bankacılık sektöründeki birleşmelerin pazar payı açısından performans değerlendirmesi ortaya konmaya çalışılmıştır.

## **ABSTRACT**

In today's world that has become globalized and intricate, created in conjunction with mergers and acquisitions, and performance evaluation of the economic synergy is gaining importance day by day. Because of the mergers or acquisitions of companies whether they contribute positively to the performance of one of the remains timely debate. The aim of this thesis, the performance of the banking sector mergers and synergy provided by the recent merger example is the analysis of the merger of TEB-FORTIS. Mergers and acquisitions in the banking sector, banks are looking for the answer to the question of what is the performance impact of their theoretical framework of this study are discussed mergers in the USA, the EU and Turkey are mentioned applications, the growth of mergers in the banking sector, market share, and so on. have been studied in terms of performance evaluation.

## İÇİNDEKİLER

<b>Özet</b> .....	<b>ii</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>iii</b>
<b>Tablo Listesi</b> .....	<b>vii</b>
<b>Şekil Listesi</b> .....	<b>viii</b>
<b>Grafik Listesi</b> .....	<b>ix</b>
<b>Kısaltmalar</b> .....	<b>x</b>
<b>1.Giriş</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Şirket Birleşmeleri ve Satın Almaları</b> .....	<b>2</b>
2.1. Şirket Birleşmeleri ve Satın Almalarının Tanımı .....	2
2.2. Büyüme Kavramı .....	3
2.2.1. İçsel Büyüme .....	5
2.2.2. Dışsal Büyüme .....	6
2.3. Birleşme ve Satın Alma Şekilleri.....	6
2.3.1. Yatay Birleşmeler ve Satın Almalar .....	6
2.3.2. Dikey Birleşmeler ve Satın Almalar .....	8
2.2.3. Karma Birleşmeler ve Satın Almalar .....	10
2.4. Bankacılık Sektöründe Birleşme ve Satın Almalar.....	10
2.4.1. Banka Birleşmeleri İle İlgili Hipotezler.....	15
2.4.1.1. Yönetici Fayda Maksimizasyonu Hipotezi .....	16
2.4.1.2. Çeşitlilik Hipotezi.....	16
2.4.1.3. Sinerji Hipotezi.....	16
2.4.1.4. Pazar Payı Hipotezi .....	17
2.4.1.1. Vergi Hipotezi .....	17
2.4.2. Banka Birleşmeleri ve Satın Almalarının Nedenleri .....	18



2.4.2.1. Ölçek Ekonomilerinden Yararlanma .....	19
2.4.2.2. Kar Maksimizasyonu .....	20
2.4.2.3. Finansal Kriz ve Başarısız Bankaların Kurtarılması .....	20
2.4.2.4. Pazar Payını Arttırma.....	21
2.4.2.5. Maliyet Tasarrufu ve Çeşitlendirme İle Riskin Azaltılması .....	21
2.4.2.6. Etkinlik ve Verimlilik .....	22
2.4.2.7. Piyasa Değerini Arttırma .....	22
2.4.3. Banka Birleşme ve Satın Alma Türleri.....	23
2.4.3.1. Zorunlu Banka Birleşmeleri.....	23
2.4.3.2. Stratejik Amaçlı Banka Birleşmeleri.....	23
<b>3. ABD, AB ve Türkiye Perspektifinde Birleşme ve Satın Almalar.....</b>	<b>25</b>
3.1. ABD Birleşme ve Satın Alma Yaklaşımı .....	25
3.1.1. ABD Birleşme ve Satın Alma Dönemleri.....	30
3.1.1.1. 1890-1904 Birinci Birleşme Dalgası Dönemi.....	30
3.1.1.2. 1916-1929 İkinci Birleşme Dalgası Dönemi.....	31
3.1.1.3. 1965-1972 Üçüncü Birleşme Dalgası Dönemi.....	31
3.1.1.4. 1981-1990 Dördüncü Birleşme Dalgası Dönemi .....	32
3.1.1.5. 1990 Sonrası Beşinci Birleşme Dalgası Dönemi .....	32
3.1.2. Sherman Yasası .....	33
3.1.3. Clayton Yasası.....	34
3.1.4. ABD Banka Birleşmelerine İlişkin Son Düzenlemeler .....	34
3.2. Avrupa Birliği Birleşme ve Satın Alma Yaklaşımı.....	35
3.2.1. Avrupa Birliği Birleşme ve Satın Alma Düzenlemeleri .....	37
3.2.1.1. 81. Madde.....	37
3.2.1.2. 82. Madde.....	38

3.2.2. Birleşme ve Satın Almalara İlişkin Yeni Düzenlemeler.....	39
3.3. Türkiye Birleşme ve Satın Alma Yaklaşımı.....	41
<b>4. Şirket Birleşmelerinin Şirketlerin Performansları Üzerindeki Etkileri: Bankacılık Sektöründe TEB-Fortis Birleşmesi Üzerine Bir Çalışma.....</b>	<b>44</b>
4.1. Toplam Aktifler.....	47
4.2. Toplam Mevduat.....	51
4.3. Toplam Krediler.....	55
4.4. Takipteki Krediler.....	59
4.5. Toplam Özkaynaklar.....	64
4.6. Toplam Net Karlılık.....	67
4.7. Personel Sayısı.....	72
4.8. Şube Sayısı.....	75
<b>5. Sonuç.....</b>	<b>80</b>
<b>Kaynakça.....</b>	<b>87</b>

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> 2002-2012 Yılları Arası Türk Bankacılık Sektöründeki Banka Birleşmeleri.....	12
<b>Tablo 2:</b> 1960-1995 Yılları Arasında ABD’de Finansal Aracılığın Karşılaştırılması.....	27
<b>Tablo 3:</b> 2002-2012 Yılları Arasında ABD’de Gerçekleştirilen Banka Birleşmeleri ve Satın Almaları .....	28
<b>Tablo 4:</b> Türk Ekonomi Bankası A.Ş. ve Fortis Bank A.Ş. Aktif Büyüklüğü (Bin TL.) .....	49
<b>Tablo 5:</b> Türk Ekonomi Bankası A.Ş. ve Fortis Bank A.Ş. Aktif Büyüklüğü Pazar Payı.....	49
<b>Tablo 6:</b> Türk Ekonomi Bankası A.Ş. ve Fortis Bank A.Ş. Mevduat Büyüklüğü (Bin TL.)...53	
<b>Tablo 7:</b> Türk Ekonomi Bankası A.Ş. ve Fortis Bank A.Ş. Mevduat Büyüklüğü Pazar Payı .53	
<b>Tablo 8:</b> Türk Ekonomi Bankası A.Ş. ve Fortis Bank A.Ş. Kredi Büyüklüğü (Bin TL.).....	57
<b>Tablo 9:</b> Türk Ekonomi Bankası A.Ş. ve Fortis Bank A.Ş. Kredi Büyüklüğü Pazar Payı .....	57
<b>Tablo 10:</b> Türk Ekonomi Bankası A.Ş. ve Fortis Bank A.Ş. Takipteki Krediler (Bin TL.)....	61
<b>Tablo 11:</b> Türk Ekonomi Bankası A.Ş. ve Fortis Bank A.Ş. Takipteki Krediler Pazar Payı ..	61
<b>Tablo 12:</b> Türk Ekonomi Bankası A.Ş. ve Fortis Bank A.Ş. Özkaynak Büyüklüğü (Bin TL.)65	
<b>Tablo 13:</b> Türk Ekonomi Bankası A.Ş. ve Fortis Bank A.Ş. Özkaynak Büyüklüğü Pazar P. .65	
<b>Tablo 14:</b> Türk Ekonomi Bankası A.Ş. ve Fortis Bank A.Ş. Net Karlılık (Bin TL.).....	70
<b>Tablo 15:</b> Türk Ekonomi Bankası A.Ş. ve Fortis Bank A.Ş. Net Karlılık Pazar Payı. ....	70
<b>Tablo 16:</b> Türk Ekonomi Bankası A.Ş. ve Fortis Bank A.Ş. Personel Sayısı.....	73
<b>Tablo 17:</b> Türk Ekonomi Bankası A.Ş. ve Fortis Bank A.Ş. Personel Sayısı Pazar Payı .....	73
<b>Tablo 18:</b> Türk Ekonomi Bankası A.Ş. ve Fortis Bank A.Ş. Şube Sayısı. ....	77
<b>Tablo 19:</b> Türk Ekonomi Bankası A.Ş. ve Fortis Bank A.Ş. Şube Sayısı Pazar Payı.....	77

## ŞEKİL LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b> İşletmelerin Yaşam Eğrisi .....	4
<b>Şekil 2:</b> Birleşme ve Satın Almada Temel Amaçlar .....	5

## GRAFİK LİSTESİ

<b>Grafik 1:</b> 2002-2012 Yılları Arası Banka Birleşmeleri.....	12
<b>Grafik 2:</b> 2012 Yılı Devir ve Birleşmeler Sözleşme Büyüklüğü .....	15
<b>Grafik 3:</b> 2005-2013 Yılları Arası TEB-FORTİS Aktif Büyüklüğü.....	47
<b>Grafik 4:</b> 2005-2013 Yılları Arası TEB-FORTİS Aktif Büyüklüğü Pazar Payı .....	50
<b>Grafik 5:</b> 2005-2013 Yılları Arası TEB-FORTİS Aktif Büyüklüğü Toplam Pazar Payı.....	51
<b>Grafik 6:</b> 2005-2013 Yılları Arası TEB-FORTİS Mevduat Büyüklüğü .....	52
<b>Grafik 7:</b> 2005-2013 Yılları Arası TEB-FORTİS Mevduat Pazar Payı.....	54
<b>Grafik 8:</b> 2005-2013 Yılları Arası TEB-FORTİS Mevduat Büyüklüğü Toplam Pazar Payı ..	55
<b>Grafik 9:</b> 2005-2013 Yılları Arası TEB-FORTİS Kredi Büyüklüğü .....	56
<b>Grafik 10:</b> 2005-2013 Yılları Arası TEB-FORTİS Kredi Pazar Payı.....	58
<b>Grafik 11:</b> 2005-2013 Yılları Arası TEB-FORTİS Kredi Büyüklüğü Toplam Pazar Payı.....	59
<b>Grafik 12:</b> 2005-2013 Yılları Arası TEB-FORTİS Takipteki Kredi Hacmi .....	62
<b>Grafik 13:</b> 2005-2013 Yılları Arası TEB-FORTİS Takipteki Krediler Pazar Payı .....	63
<b>Grafik 14:</b> 2005-2013 Yılları Arası TEB-FORTİS Takipteki Krediler Toplam Pazar Payı ...	63
<b>Grafik 15:</b> 2005-2013 Yılları Arası TEB-FORTİS Özkaynak Büyüklüğü .....	66
<b>Grafik 16:</b> 2005-2013 Yılları Arası TEB-FORTİS Özkaynak Pazar Payı .....	66
<b>Grafik 17:</b> 2005-2013 Yılları Arası TEB-FORTİS Özkaynak Büyüklüğü Top. Pazar Payı...	67
<b>Grafik 18:</b> 2005-2013 Yılları Arası TEB-FORTİS Net Kar Büyüklüğü.....	68
<b>Grafik 19:</b> 2005-2013 Yılları Arası TEB-FORTİS Net Kar Pazar Payı .....	71
<b>Grafik 20:</b> 2005-2013 Yılları Arası TEB-FORTİS Net Kar Büyüklüğü Toplam Pazar Payı .	71
<b>Grafik 21:</b> 2005-2013 Yılları Arası TEB-FORTİS Personel Sayıları.....	72
<b>Grafik 22:</b> 2005-2013 Yılları Arası TEB-FORTİS Personel Sayısı Pazar Payı .....	74
<b>Grafik 23:</b> 2005-2013 Yılları Arası TEB-FORTİS Personel Sayısı Toplam Pazar Payı .....	75
<b>Grafik 24:</b> 2005-2013 Yılları Arası TEB-FORTİS Şube Sayıları .....	76
<b>Grafik 25:</b> 2005-2013 Yılları Arası TEB-FORTİS Şube Sayısı Pazar Payı.....	78
<b>Grafik 26:</b> 2005-2013 Yılları Arası TEB-FORTİS Şube Sayısı Toplam Pazar Payı.....	78

## **KISALTMALAR**

AB: Avrupa Birliği

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

AR-GE: Araştırma Geliştirme

BDDK: Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu

BHCs: Banking Holding Companies

BİM: Birleşik Mağazalar A.Ş.

DPT: Devlet Planlama Teşkilatı

ECMR: European Commission Merger Regulation (Avrupa Birliği Birleşme Düzenlemesi)

FDIC: Federal Deposit Insurance Corporation

FED: Federal Reserve Board

HSBC: Hong Kong and Shanghai Banking Corporation

ING: Internationale Nederlanden Group Bank

KOBİ: Küçük ve Orta Ölçekli İşletme

OCC: Office of the Comptroller of the Currency

OTS: Office of Thrift Supervision

Oyak Bank A.Ş.: Ordu Yardımlaşma Kurumu Bankası A.Ş.

TBB: Türkiye Bankalar Birliği

TCMB: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası

TEB: Türk Ekonomi Bankası A.Ş.

TMSF: Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu

TTK: Türk Ticaret Kanunu

USDOJ: United States Department of Justice

## 1. GİRİŞ

Adam Smith'in öncüsü olduğu liberal düşüncenin "Bırakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler." anlayışı, zaman içerisinde yerini küreselleşme ve özelleştirme anlayışlarına bırakmıştır. Serbest piyasa ekonomisinin geçerli olduğu ülkemizde de küreselleşme ve özelleştirme çabaları günden güne artmaktadır. David Ricardo'nun "Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisi" de yerini stratejik avantajlara bırakmış, global pazarda rakipler ortak haline gelmeye başlamıştır.

Değişen dünya düzeninde bu olgular göz önüne alındığında kararlı bir şekilde büyüyen şirketler, dünya ekonomisinin genel eğilimine uygun şekilde gelişme ve büyüme göstermişlerdir. Bu, büyümenin dünya ekonomisinin dinamiğine bağlı olduğunu göstermiştir.

Günümüz ekonomik hayatında kamu kesimine oranla, özel kesimin daha çok büyüdüğü görülmektedir. Özel kesimin ekonomideki ağırlığı artmakta ve rekabet yoğunlaşmakta, bu durum ise şirket birleşmelerinin başlıca nedenlerinden birini oluşturmaktadır.

Bu çalışmanın amacı; şirket birleşmelerinin ekonomik yapı içerisindeki önemini açıklamak ve Türk bankacılık sektöründe gerçekleşen birleşmelerin, banka performanslarını nasıl etkilediğini ortaya koymaktır.

Çalışmamız 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, şirket birleşmelerinin genel yapısı hakkında bilgiler verilecek ve birleşmelerin nedenleri üzerinde durulacaktır. İkinci bölümde ise, birleşmelerin ABD ve Avrupa'daki yapısı üzerinde durulacaktır. Son bölümde ise, Türk bankacılık sektöründe gerçekleşen son birleşme olan TEB-FORTİS birleşmesi ele alınarak, birleşmenin toplam aktif, toplam mevduat, toplam krediler, takipteki krediler, toplam özkaynak, toplam net karlılık, personel sayısı ve şube sayısı kalemlerinde bankanın pazar payının nasıl bir değişime uğradığı saptanmaya çalışılmıştır.

## 2. ŞİRKET BİRLEŞMELERİ VE SATIN ALMALARI

Günümüzde ekonomik hayatın en önemli unsuru olan işletmeler, amaç ve hedeflerine ulaşabilmek için faaliyet gösteren kuruluşlardır. Bu amaç ve hedeflere ulaşabilmek için işletmeler mal veya hizmeti en yüksek kalite ve en düşük maliyetle üreterek, kısa dönemde satabilecekleri en yüksek satış fiyatı ile satarak karlarını maksimum kılmak isterler (Sevim 2003: 329). Rekabetin global bir hal alması ile birlikte, artan teknolojik gelişmeler, daralan kar marjları işletmeleri birleşme ve satın almalara yöneltmiştir (Aydın 2003: 193).

### 2.1. Şirket Birleşmeleri ve Satın Almalarının Tanımı

Birleşme ve satın alma terimleri genellikle birbirinin yerine kullanılmakta olsalar bile, eş anlamlı değildirler. Bir firma diğer bir firmayı satın aldığı zaman, satın alınan firma satın alan firmaya bağlı bir şirket durumuna gelmektedir (Barney ve Hesterly 2006: 311). Yani; bir işletmenin, başka bir işletmenin tamamını (%100) veya çoğunluk hissesinin satın alarak, o işletmeyi kontrolü altında, kendine bağlı bir işletme haline getirmesidir. Satın alan ve satın alınan işletmenin tüzel kişiliği sona ermez, iki işletme de faaliyetlerine devam eder (Ülgen ve Mirze 2004: 312). Satın almalar dostça ele geçirmeler şeklinde olabildiği gibi, düşmanca devralmalar şeklinde de görülebilmektedir. (Barney ve Hesterly 2006: 311).

Birleşme ise; iki ya da daha fazla firmanın bir araya gelmeleri ve tüzel kişiliklerini kaybederek, yeni bir firma oluşturmaları anlamına gelir (Berk 2005: 486). Amaç; güçlerini eşit koşullarda (göreceli olarak) birleştirerek daha güçlü bir duruma gelmek ve böylece yaşamlarını devam ettirmek, büyümek, durumlarını korumak veya rekabet üstünlüğü sağlamaktır (Ülgen ve Mirze 2004: 311).

Özellikle 1990'lı yıllardan itibaren büyük gelişme gösteren şirket birleşmelerinin temel amacı, bir artı denklemin sonucunu "üç"e eşitleyebilmek şeklinde ifade edilebilir. Şöyle ki; hissedarlar ve borsa yatırımcıları tarafından şirket yöneticileri üzerinde oluşturulan değer artırma baskısı, şirketleri bu tip birleşmelere ve satın almalara zorlamakta; birleşme ve satın alma dışında, bir şirketin değerini artırmak için şirketin verimliliğini arttırmak, ki bunu yapmak için maliyetleri düşürmek, geliri artıracak yeni yöntemler bulmak gibi çok belirgin fiziksel limitleri olan atılımlar yapmak, veya riskli olabilecek yeni yatırımlar gerçekleştirmek gerekmektedir (Kuşçuoğlu 2004). 1994



yılından itibaren ise birleşmeler giderek rağbet görmeye başladı ve özellikle perakende, finans, gıda, ilaç, otomotiv ve bilişim gibi sektörlerde birleşme ve satın almalar çok sık yaşanmıştır (Titiz, Demir ve Onat 2007: 119).

Günümüzde ise sadece gelişmekte olan ülke firmaları değil, büyük ölçekli gelişmiş ülke firmaları da yeni üretim olanakları elde etmek, yeni hammadde kaynaklarına ulaşmak, piyasa uzantılarını geliştirmek ve yeni piyasalara girmek, uluslararası piyasalarda ayakta kalabilmek, sermaye piyasalarına girmek, diğer bir firmanın sahip olduğu avantajlardan yararlanmak, portföy çeşitlendirmesine giderek riski yaymak gibi nedenlerle gerek ulusal gerekse uluslararası düzeyde birleşmelere gitmektedirler (Sarıca 2008: 53).

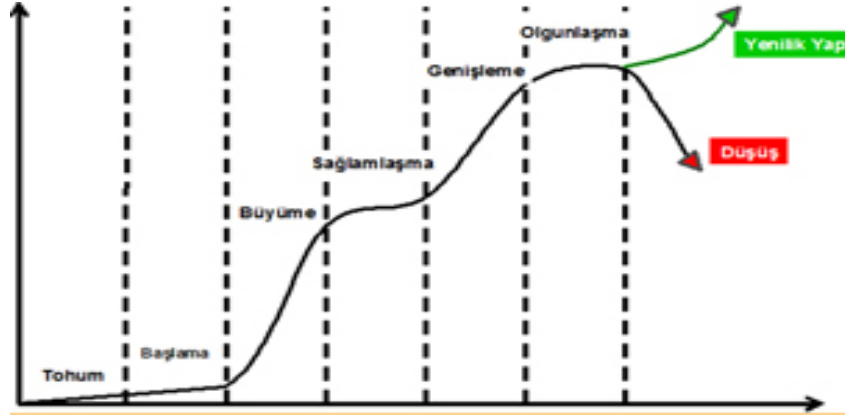
Birleşme ve satın almaların ulusal ve uluslararası boyutta gelişmesinin makro boyutta farklı yararları bulunmaktadır. Ülke çapında gerçekleştirilen birleşme ve satın alma faaliyetleri; yurtdışındaki firmalara uluslararası piyasalarda daha iyi rekabet edebilme imkanı sağlar. Diğer yandan uluslararası birleşme ve satın alma faaliyetleri ise; ana ülke ekonomisine yabancı sermaye girişi, yeni istihdam alanları yaratılması, teknoloji transferi ve ihracat artışı gibi faydaları da beraberinde getirir. Bunun yanında kriz dönemlerinde baş gösteren durgunluk ve ekonomik resesyona bağlı olarak gerçekleşen şirket iflaslarının da önüne geçilmesine yardımcı olur (Sezen 2007: 2).

## **2.2. Büyüme Kavramı**

Günümüzün değişen koşulları ve ekonomik yapısı altında her işletmenin öncelikli amaçlarından birisi de şüphesiz ki büyümedir. Bu nedenle işletme yöneticileri genellikle, firmalarını büyütmek ve büyüyen firmaların devamını sağlamak için çabalarlar.

İşletmelerin varlıklarını devam ettirdikleri sürece geçirdiği bazı aşamalar söz konusudur. Bu aşamalar tohum, başlama, büyüme, sağlama, genişleme ve olgunlaşma olarak ifade edilebilir. İşletmelerin en önemli amaçlarından birisi de bu noktada büyümedir. Olgunlaşma aşamasından sonra ise, işletmeler “yenilik yap” ya da “düşüş” evresine girerler.

## ŞEKİL 1: İşletmelerin Yaşam Eğrisi



**KAYNAK:** Pak, C. 2011. "Rekabetçi ve Büyüyen Şirketlerin Şifreleri Konferansı".

<http://www.cengizpak.com.tr/category/konusmalar/>

Büyüme stratejisi; işletmenin değerini yükselten bir görünüme sahiptir ve topluma, paydaşlara, stratejistlere beklentilerinin gerçekleşmesine yardım eder. Büyüme stratejisi, piyasa koşullarına bağlı olarak işletmenin karlılık ve pazar payını arttırmaya yönelik bir stratejidir. Büyüme, nitel ve nicel yönlerden olabilir. Sayısal büyüme olarak ifade edilen nicel büyüme; işletme özelliklerine göre, satış gelirinde, ürün çeşitliliğinde, kaynak büyüklüğünde, varlık büyüklüğünde meydana gelen artışı ifade eder. Nitelik olarak büyüme de ise; işletme unsurlarının kalitesinin yükselmesi ile ilgilidir. Bu büyüme türü aslında nicel büyümeyi tetikleyen bir unsurdur. Şöyle ki; nitelik olarak büyüyen işletme, sayısal olarak ifade edilen diğer alanlarda da gelişim sağlar. Dolayısıyla; nicelikteki büyümenin, nitelikteki büyümeden kaynaklandığı söylenebilir (Ülgen ve Mirze 2004: 200-201).

Bir işletme açısından en önemli 2 faktörün karlılık ve pazar payı olduğu söylenebilir. Birçok işletme açısından tek başına büyüme stratejisi uygulamaktansa, birleşme ve satın alma yoluyla büyüme yolunu tercih etmesi daha cazip ve hızlı sonuç veren bir strateji olabilmektedir. Birleşme ve satın alma ile hedeflenen temel amaçlar şu şekilde ifade edilebilir:

## ŞEKİL 2: Birleşme ve Satın Almada Temel Amaçlar



**KAYNAK:** The Price Waterhouse Coopers (PWC) 2006. “Birleşme ve Satın Alma İşlemleri, Şirket Değerlemeleri”. <http://www.vergiportali.com/doc/21122006BIRLESME.pdf> Erişim Tarihi: 26.05.2013.

### 2.2.1. İçsel Büyüme

İşletme faaliyetleri sonucunda yaratılan ya da dışarıdan temin edilen kaynakların yeni yatırım alanlarına yatırımı ile gerçekleştirilen büyüme şeklidir (Titiz, Demir ve Onat 2007: 118). Yeni üretim birimleri kurmak, yeni sabit varlıklar satın almak, yeni ürünler geliştirmek, yeni dağıtım kanalları oluşturmak gibi yeni projelere yatırımlar ile gerçekleştirilecek içsel büyüme yavaş, belirsiz ve riskli bir süreç olabilir (Yılğör 2003: 382).

İç büyüme için kaynak genellikle dağıtılmamış karlar ve yedeklerin sermayeye eklenmesi, tahvil çıkarmak ya da uzun vadeli borçlanma yolu ile dış kaynak sağlanması, şirket hisselerinin halka arzı, atıl durumdaki duran varlıkların satışı ve banka kredileri gibi kısa vadeli borçlanma yoluyla sağlanır (Uray 2010: 35).

İşletmeler açısından stratejik içsel büyüme planları 6 grupta toplanabilir. Bunlar;

- Uzmanlaşma,
- Yatay farklılaştırma,
- Dikey farklılaştırma,

- Tek yönlü farklılaştırma,
- Yığışım,
- Türdeşlik

olarak belirtilebilir (Timur 2006: 145).

Bankacılık sektörü açısından; bir bankanın aktif büyüklüğünün yükselmesi, yeni şubeler açması veya net satış hasılatını arttırması, o bankanın içsel büyüme yönlü geliştiğini gösterir (Çolak 2000: 42).

### **2.2.2. Dışsal Büyüme**

Dış büyüme; bir işletmenin, diğer bir işletmenin tamamını, bir bölümünü veya varlıklarını satın alarak büyümesini ifade eder. Bazı işletmeler içsel büyüme yerine, diğer işletmelerin tamamını satın alarak yönetimlerini ve kontrolü ele geçirmeyi tercih ederler. Dış büyümede büyüme süreci, içsel büyümeyle oranla daha hızlı işleyebilir ve işletmenin yeni şartlara uyumunu kolaylaştırabilir (Kandemir 2003: 98).

Dışsal büyüme konsolidasyon ve holding şeklinde kendisini gösterir. Konsolidasyon; daha çok bankacılık sektöründe yaşanan birleşme ve satın alma durumlarını ifade eder ve şirketlerden her ikisi de yasal varlıklarını sona erdirir, yeni kurulan bir şirket içinde erirler. Holding de ise durum biraz daha farklıdır. Holdinge katılan bütün şirketler yasal varlıklarını sürdürürler. Ancak; bağlı şirketlerin denetimi, ana şirket olan holding şirketinin eline geçer (Uray 2010: 37).

Dışsal büyümede; maliyetlerin düşürülmesi, finansman kolaylığı, vergi avantajı, riskin ve rekabetin azaltılması gibi çeşitli amaçlar güdülür (Ceylan 1998: 276).

## **2.3. Birleşme ve Satın Alma Şekilleri**

### **2.3.1. Yatay Birleşmeler ve Satın Almalar**

Bir firmanın aynı sektörde bulunduğu, diğer rakip bir firmayı satın almasını ifade eder (Barney ve Hesterly 2006: 314). Bu tür büyümede amaç, yönetim üstünlüğü sağlamak ve büyük miktarlardaki alım ve satımlardan sağlanacak üretim ve pazarlama maliyetlerindeki tasarrufların yanında, işletmenin rekabet gücünü arttırmaktır (Ceylan 2001: 311). Ayrıca sinerji etkisinden yararlanmak, pazar payını arttırmak, kaynakları etkin kullanmak ve

üretimde uzmanlaşmak gibi nedenlerle de yatay birleşmeler yapılabilmektedir (Şahin ve Yılmaz 2010: 67).

Bu tür birleşme eylemlerinin temel hedefi daha büyük miktarda satış yapmaya yöneliktir. Eğer bir birleşme şu özellikleri taşıyorsa yatay birleşme stratejileri kullanılabilir (Dinçer 2004: 30):

1. Birleşme tekelci bir özellik arz ediyorsa ve devletin bunu önleme amaçlı bir uygulaması ve müdahalesi yoksa,
2. Gelişen bir sanayi ya da sektörde rekabet söz konusu ise,
3. Rekabet üstünlüğü yaratabilecek bir ölçek ekonomisi varsa,
4. Mali ve beşeri kaynaklar bakımından gelişme taşıyorsa, yatay birleşmeden söz edilebilir.

Yatay birleşmeler açısından bakıldığında; pazar payını büyük oranda arttıran ve rekabeti engelleyici nitelikteki birleşme ve satın almalar düzenleyici ve denetleyici kurumların iznine bağlıdır. Dolayısıyla; pazarda monopol, yani hakim güç yaratacak birleşme ve satın almalar, rekabeti engelleyebilmekte ve etkin hakim durum yaratmalarından dolayı pazar yapısını ve fiyat mekanizmasını bozabilmektedirler. Serbest piyasa yapısının geçerli olduğu günümüz pazar ekonomisinde ise, bu tür birleşme ve satın almalar genellikle yasa ve yönetmeliklerle sınırlandırılmaktadırlar (Ülgen ve Mirze 2004: 316).

Kalkan yaptığı çalışmada hakim durum kavramını; 4054 sayılı Rekabet Kanunu'na dayandırarak; "belirli bir piyasadaki bir veya birden fazla teşebbüsün, rakipleri ve müşterilerinden bağımsız hareket ederek fiyat, arz, üretim ve dağıtım miktarı gibi ekonomik parametreleri belirleyebilme gücü" olarak tanımlamıştır. Yani; piyasa gücü kavramı ile ilişkilendirmiş ve karını maksimize etmeye çalışan bir firmanın fiyatlarını, marjinal maliyetleri üzerinde istikrarlı bir biçimde tutabilmesi olarak ifade etmiştir (2004: 14).

Yatay birleşmeler ile birlikte endüstri yoğunlaşma derecesinde ciddi değişiklikler ortaya çıkmakta ve gerek birleşen, gerekse de birleşme dışında kalan firmaların piyasa payları ve piyasa güçlerinde değişiklikler ortaya çıkmaktadır (Sarica 2012: 105).

Yatay birleşmelerin yarattığı başlıca faydalar şu şekilde ifade edilebilir (Maruflu 2010):

- Kaynakların etkin kullanımına zemin hazırlar.
- Üretimde uzmanlaşma ve üretim maliyetlerinde azalma sağlar.
- Şirketi mal ve hizmet pazarlamasında, dağıtım kanallarında avantajlı duruma getirir.
- Üretim teknolojisinde işbirliği sağlar.
- Birleşilen şirket ile rekabetin ortadan kalkması sonucu, tek firma olarak ortak hedeflere yönelmeyi sağlar.

Yatay birleşmelerin faydaları ve avantajları olduğu gibi, bunun yanında dezavantajları da söz konusudur (Kılıç 2009):

- Yatay birleşmeler, sektöre giriş engelleri yaratır ve rekabeti sınırlandırır. Dolayısıyla bu durum, sektördeki rakip firmalara zarar verici nitelikler taşır. Bu nedenle, rekabeti sınırlandıran bu tür birleşme faaliyetlerinin Rekabet Kurumu gibi düzenleyici ve denetleyici kurumların gözetiminde yapılmasında fayda vardır. Yatay birleşmeler ile ilgili kurumdan izin almak gereklidir.
- Piyasada rekabetin azalması sonucu, firmalar fiyat rekabeti gibi yeni rekabet alanlarına yönelmektedirler.

Migros'un Tansaş'ı satın alması, Osmanlı Bankası ile Garanti Bankası'nın birleşmesi ve Oyak Bank'ın ING Bank tarafından satın alınması bu tür birleşmelere örnek gösterilebilir.

### **2.3.2. Dikey Birleşmeler ve Satın Almalar**

Dikey birleşme; firmanın tedarik ve dağıtım kanalları üzerinde daha etkin güç kazanmak için bir firmanın kendisine mal satan ya da müşterisi olan, yani alıcı-satıcı ilişkisi içinde bulunan firmalarla birleşmesi, onları satın alması, ele geçirmesi veya holding oluşturmasıdır (Şahin ve Yılmaz 2010: 67).

Tedarik zincirinde, işletmenin ürünlerinin tüketici pazarına yönelik dağıtımını yapan diğer işletmelerle yapılan birleşme ve satın alma, ileriye yönelik birleşme ve satın almadır.

İşletmenin girdilerini sağlayan tedarikçi pazarına yönelik tedarik faaliyetlerinde bulunan işletmelerle yapılan birleşme ve satın almalar, geriye yönelik birleşme ve satın almalar olarak tanımlanır (Ülgen ve Mirze 2004: 315).

Geriye doğru birleşme ve satın alma işlemi söz konusu olduğunda, birleşilen firmaya hammadde, malzeme ve hizmet tedarikinde maliyet avantajı yaratır. Hammaddenin kalite standardı yakalandığında ise, üretim maliyetinde düşme ve ürün kalitesinde artış sağlanır. İleriye doğru birleşme ve satın alma işleminde ise; pazarlama faaliyetlerinin etkinliği artar, dağıtım kanalının kontrolüne sahip olunur ve pazarlama maliyetlerinde tasarruf söz konusu olur (Kılıç 2009).

İşletmeleri dikey birleşme faaliyetlerine yönelten unsurlar şunlardır (Elmas 2007: 8):

- İşletmenin ticari ilişki içerisinde bulunduğu işletmelerle birleşme faaliyetine girmesi sonucu, diğer işletmelerin kar marjlarını da kendisine dahil ederek, maliyetlerini azaltmak yoluna gidebilir. Bu durum işletmeyi, rakiplerinden daha avantajlı duruma getirir.
- Dikey birleşme, işletmenin stratejik güçlerini ortaya çıkarma amacıyla da yapılabilir. Şöyle ki; üretilen ürünlerin satışı gibi güçlükler, dikey birleşme yolu ile çözümlenebilir.
- İşletmenin mallarını tedarik ettiği veya ürünlerini sattığı diğer işletmelerin teknolojik yenilikler bakımından yetersiz olması, işletmeyi faaliyette bulunduğu sanayi kolunda daha etkin olması açısından dikey birleşmeye yöneltebilir.

Dikey birleşme ve satın almaların sermaye girişine engel getirmesi, fiyatların daralması ve işbirliğini kolaylaştırması gibi etkileri de mevcuttur. Dikey birleşmeler, mutlak sermaye ihtiyacını arttırarak girişleri zorlaştırır. Şöyle ki; bu giriş engelleri üretimin her iki aşamasına katılmaktan kaynaklanmaktadır. Fiyat daralması ise; monopol güce sahip olan bir firmanın maliyet artı düzenlemesine tabi ise geçerli olur. Perekende fiyatlar, toptan fiyatlardan daha şeffaftırlar ve imalatçılar dikey birleşme içerisinde yer alıyorsa perakende fiyatlar konusunda işbirliği yapıp aralarında bir işbirliği yapabilirler. Bu da işbirliğinin kolaylaştırması etkisini ifade eder (Kulaksızoğlu 2003: 5).

Ülker'in, BİM Birleşik Mağazaları'nın %58'ini satın alması dikey birleşmeye örnek olarak verilebilir.

### **2.3.3. Karma Birleşmeler ve Satın Almalar**

Karma birleşmeler, ne dikey ne de yatay birleşme olarak ifade edilebilir. Hedef firmaların ve satın alan firmanın ürünleri rekabetçi ve dikey olarak bağlantılı değildir. Karma birleşme sonucu oluşan firma, pazar çeşitlendirmesi yapan firmadır ve iki veya daha fazla ürün ile coğrafi pazarda faaliyet gösterir (Narver 1967: 3).

“Ekonomik çeşitlendirme”, “ilişkisiz birleşme ve satın almalar” olarak da tanımlanan karma birleşme ve satın almalarda, farklı sektör veya pazarlar arasında şirket birleşmeleri ve satın almaları söz konusudur (Ülgen ve Mirze 2004: 316). Karma birleşme ve satın almalarda farklı sektörlerde faaliyet gösterilmesi nedeniyle, risk artışı ve farklı idari yapıları bütünleştirme sorunları ortaya çıkabilmektedir. Bunun yanında; yöneticilerin hedef firmanın bulunduğu sektör hakkında fazla bilgiye sahip olmamaları, karma birleşmelerde başarı şansını azaltmakta, birleşme sonrası dönemde negatif nakit akımlarına sebebiyet verebilmektedir (Agrawal, Jaffe ve Mandelker 1992: 1605).

Karma-ilişkisiz birleşme ve satın almalar, işletmenin ana faaliyet konusunun ve pazarlamasının dışında gerçekleştirdiği birleşme ve satın alma türüdür. Burada amaç, farklı alanlara yatırım yapıp, riskin düşürülmesi ve farklı sektörlerde pazar hakimiyetinin ele geçirilmesidir. Büyüme ise, riskin azaltılması için yapılan bir çeşitlendirme olarak ifade edilebilir (Kılıç 2009).

### **2.4. Bankacılık Sektöründe Birleşme ve Satın Almalar**

Değişen ekonomik koşullar ve politikalar ile bankaların işlevlerinin yanı sıra, mülkiyet yapıları da değişmektedir (Akgüç 2007: 6). Finans sektöründeki birleşme, satın alma ve konsolidasyonlar genellikle kriz sonrası dönemlerde gerçekleşmişlerdir. Son 30 yıllık periyotta bankacılık sektöründeki değişimlerin de ana kaynağını finansal krizler oluşturmuştur. Özellikle 1997 Asya krizi ve hemen ardından dünya ekonomisini ciddi şekilde etkileyen 1998 Rusya Krizi sonrasında; krizlere karşı yeni yaklaşımlar geliştirilmiş, uluslararası bankacılık sisteminin istikrarının artırılması için genel bir görüş birliğine varılmıştır (Şahözkan 2003: 7).



Türkiye son dönemde Kasım 2000 ve Şubat 2001 krizleri ile karşılaşmış ve bu krizler sonrasında bankacılık sektöründe köklü bir iyileştirmeye gidilmesi zorunluluğu ortaya çıkmıştır (Cihangir 2005: 99).

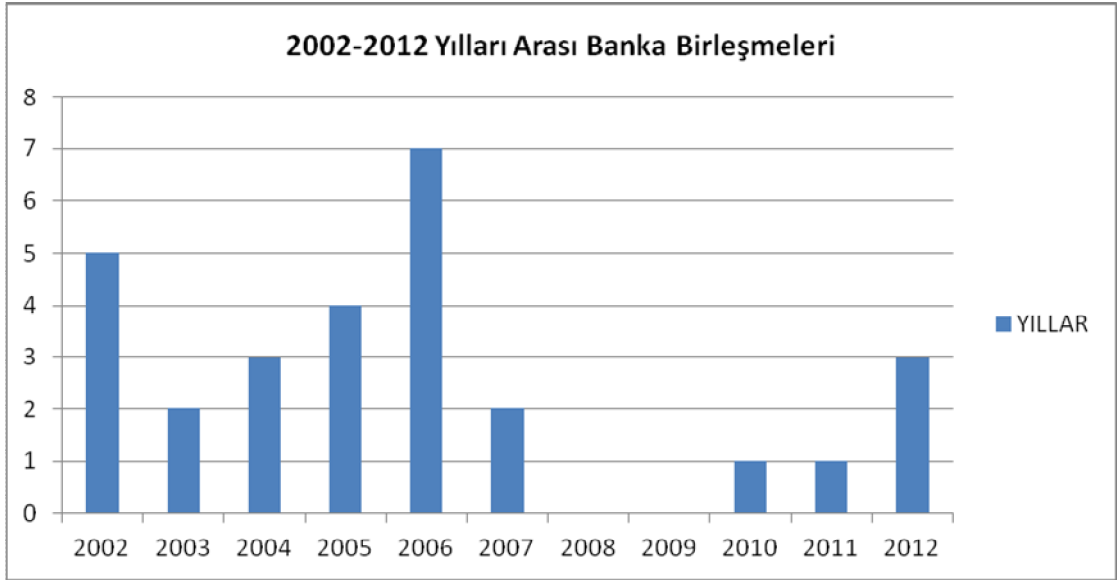
Bankacılık sektörünün serbestleşme sürecine uyum göstermesine yönelik düzenlemeler, sektöre dönük finansal baskının ortadan kalkması olarak da ifade edilebilir. Bu süreçte bankaların fon kaynak yapıları ve likidite yönetimleri kapsamlı bir şekilde değişikliğe uğramıştır. Bu süreçte, dünya ekonomilerinde ortaya çıkan teknolojik yenilikler ve bu yeniliklerin finans sektörüne yansımaları sonucu ortaya çıkan yeni finansal ürünler sektörde kullanılır hale gelmiş ve banka birleşmeleri de bu dönüşüm ve yeniden yapılandırma sürecinin bir sonucu olmuştur (Çolak 2000: 37).

Sarısü'ya göre; Türk bankacılık sektörünün yapısı, banka karlılıkları, kaynak kullanımı etkinlikleri, risk pozisyonları, aktif-pasif yapısı, bankacılık sistemindeki riskler ve gelecekteki risk beklentileri sektörün gelişmesini, AB bankacılık sistemi ile entegrasyonunu finansal piyasaların derinleşmesini engellemektedir (2001: 19).

Bankaların birleşme, devralma, bölünme ve hisse değişimine ilişkin esaslar BDDK (Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu) tarafından 1 Kasım 2006 tarih ve 26333 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan yönetmelik çerçevesinde belirlenmiştir. Bu yönetmeliğe göre; bankaların birleşme, devir, bölünme ve hisse değişimi işlemleri Kurul'un iznine tabidir. Bu izin için Kurum'a verilecek başvuru dilekçesine, birleşme, devir, bölünme ve hisse değişimi işlemlerine taraf olan banka veya finansal kuruluşlar tarafından; birleşme, devir, bölünme ve hisse değişiminden beklenen sonuçları analiz eden detaylı fizibilite raporu, birleşme, devir, bölünme ve hisse değişiminin yapıldığı tarihten itibaren üç yıllık hedeflerin ortaya konulduğu tahmini bilanço ile kâr ve zarar cetvelleri eklenir. Kurum gerekli göreceği ilave bilgi ve belgeleri talep etmeye yetkilidir.

Türk bankacılık sektöründe Kasım 2000 ve Şubat 2001 krizlerinden sonraki dönemde yeniden yapılandırma faaliyetlerine girişilmiş, bu amaçla Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK) kurulmuştur. Sektörde 2002 ve sonrası dönemde Türkiye'de toplam 28 adet banka birleşmesi gerçekleştirilmiş. Bu birleşmelerden bir kısmı zorunlu olarak fona devredilen bankaların birleştirilmesi şeklinde olmuş, diğer kısmı ise stratejik amaçlı olarak bankaların satın alınması şeklinde gerçekleştirilmiştir.

**Grafik 1: 2002-2012 Yılları Arası Banka Birleşmeleri Sayısı**



**KAYNAK:** BDDK

Türk Bankacılık Sektörü'nde 2002-2012 yılları arasında toplam 28 adet banka birleşme ve satın alma işlemi gerçekleşmiştir. Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu verilerine göre; birleşmeler yoğun olarak 2006 yılında gerçekleşmiş, 2008'de meydana gelen küresel krizin etkisi ile birlikte, 2008 ve 2009 yıllarında bankacılık sektöründeki satın alma ve birleşme faaliyetlerinin durduğu gözlemlenmiştir. 2012 yılı ile birlikte bankacılık sektöründeki birleşme ve devralmalar yine hız kazanmıştır. Bunun yanında; 2002 yılında gerçekleştirilen birleşme ve devralma işlemleri genellikle Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu'na devredilen bankaların birleştirilmesi, tek çatı altında toplanması şeklinde gerçekleştirilmiştir.

Türk Bankacılık Sektörü'nde 2002-2012 yılları arasındaki birleşme ve satın almalara ilişkin işlemler aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 1: 2002-2012 Yılları Arası Türk Bankacılık Sektöründeki Banka Birleşmeleri			
Yıl	Satın Alan	Satın Alınan	Açıklama
2002	Bayındırbank A.Ş.	Ege Giyim Sanayicileri Bankası A.Ş., Etibank A.Ş., İktisat Bankası T.A.Ş., Kentbank A.Ş. Ve Toprakbank A.Ş.	İlgili bankalar 30 Eylül 2002'de Bayındırbank A.Ş. bünyesinde birleştirilmiş, 14 Aralık 2005 tarihinde bankanın adı Birleşik Fon Bankası A.Ş. olarak değiştirilmiştir.
2002	Denizbank A.Ş.	Milli Aydın Bankası A.Ş.	25 Ekim 2002'de devroldu.

2002	Novabank S.A.	Sitebank A.Ş.	24 Ocak 2002'de satış işlemi sonuçlandırılmıştır. Unvanı 4 Mart 2003'te BankEuropa Bankası A.Ş., 29 Kasım 2006'da Millenium Bank A.Ş. olarak değiştirilmiştir.
2002	Oyakbank A.Ş.	Sümerbank A.Ş.	11 Ocak 2002'de devralınmıştır.
2002	Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş.	Sınai Yatırım Bankası A.Ş.	29 Mart 2002'de devralınmıştır.
2003	C Kredi ve Kalkınma Bankası A.Ş.	Toprak Yatırım Bankası A.Ş.	1 Kasım 2002'de banka hisselerinin %89,92'si satın alınmıştır.
2003	Finansbank A.Ş.	Fibabanka A.Ş.	3 Nisan 2003'te devralınmıştır.
2004	Citibank A.Ş.	Citibank N.V.	31 Mart 2004'te banka, Citibank A.Ş.'ye devredilmiştir.
2004	Credit Lyonnais	Credit Agricole Indosuez Türk Bank A.Ş.	18 Mart 2004'te banka devralınmış, 17 Haziran 2004'te adı Calyon Bank Türk A.Ş. olarak, 28 Aralık 2007'de Calyon Yatırım Bankası Türk A.Ş. ve 2 Mart 2010'da Credit Agricole Yatırım Bankası Türk A.Ş. olarak değişmiştir.
2004	Halkbank A.Ş.	Pamukbank A.Ş.	31 Temmuz 2004'te devredilmiştir.
2005	Akbank	Ak Uluslararası Bankası A.Ş.	19 Eylül 2005'de devroldu.
2005	Tarshish- Hapoalim Holdings and Investments Ltd.	C Kredi ve Kalkınma Bankası A.Ş.	%57,55 hissesi satın alınmış, 29 Aralık 2005'te Bankpozitif Kredi ve Kalkınma Bankası A.Ş. adını almıştır.
2005	BNP Paribas	TEB	10 Şubat 2005'te %42,125 oranında dolaylı pay sahibi olunmuştur.
2005	General Electric	Garanti Bankası A.Ş.	22 Aralık 2005'te %25 hisse satılmıştır.
2006	Citibank Overseas Investment Corporation	Akbank	6 Aralık 2006'da %20 devralındı.
2006	Dexia Participation Belgique S.A.	Denizbank A.Ş.	30 Mayıs 2006'da %74,9965 oranında hisse satın alınmıştır.

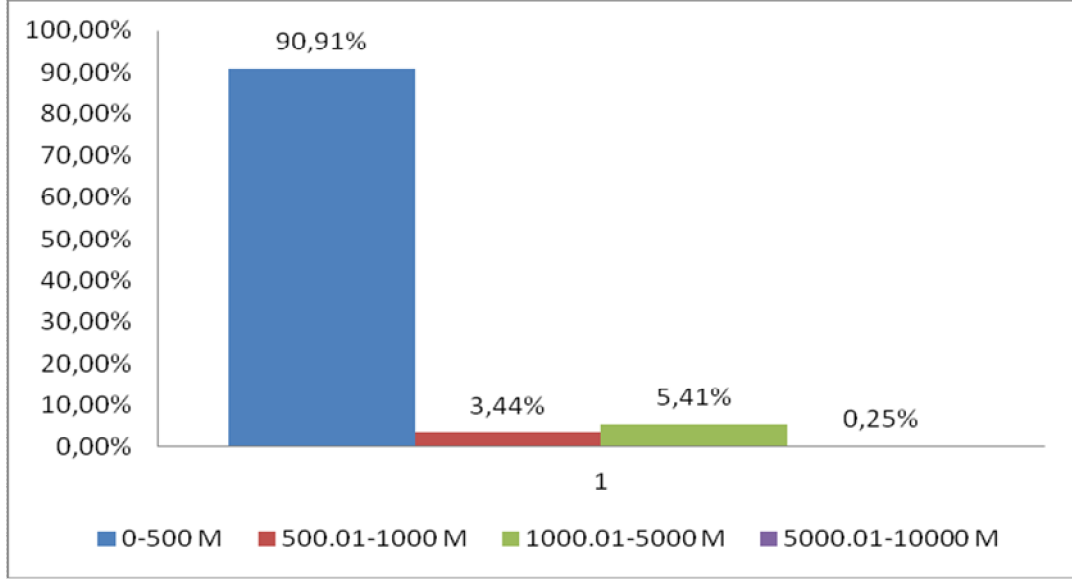
2006	National Bank of Greece S.A.	Finansbank A.Ş.	28 Temmuz 2006'da %46 hisse devralınmıştır.
2006	Merrill Lynch European Asset Holdings Inc.	Tat Yatırım Bankası A.Ş.	%99,947 hisse devredilmiştir. Unvanı 1 Şubat 2007'de Merrill Lynch Yatırım Bank A.Ş. olarak değiştirilmiştir.
2006	Bank Turanalem JSC	Şekerbank T.A.Ş.	22 Haziran 2006'da %33,97 hisse satılmıştır.
2006	Arap Bank PLC – BankMed	MNG Bank A.Ş.	29 Ocak 2007'de %50 hisse Arap Bank PLC'ye ve %41 hisse BankMed tarafından devralınmıştır. Unvanı 3 Nisan 2007'de Turkland Bank A.Ş. olarak değiştirilmiştir.
2006	Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	Koçbank A.Ş.	1 Ekim 2006'da devredilmiştir.
2007	Eurobank EFG Holding (Luxemburg) S.A.	Tekfenbank A.Ş.	23 Şubat 2007'de hisselerin %70'i devralınmıştır. 11 Ocak 2008'de ismi Eurobank Tekfen A.Ş. olarak değiştirilmiştir.
2007	ING Bank N.V.	Oyakbank A.Ş.	24 Aralık 2007'de %100 hisse ING Bank N.V.'ye devredilmiştir.
2010	Credit Europe Bank (Hollanda)	Millenium Bank A.Ş.	27 Aralık 2010'da %95'i satın alınmıştır. Unvanı 25 Nisan 2011'de Fibabanka A.Ş. olarak değiştirilmiştir.
2011	TEB	Fortisbank A.Ş.	25 Ocak 2011'de devralınmıştır.
2012	Standard Chartered Bank*	Crédit Agricole Yatırım Bankası	Ağustos 2012'de bankanın %100 payı satın alınmıştır.
2012	Sberbank*	Denizbank A.Ş.	Haziran 2012'de 3.851,4 milyon dolara, bankanın %99,85'i satın alınmıştır.
2012	Burgan Bank*	Eurobank Tekfen A.Ş.	Nisan 2012'de 355 milyon dolara bankanın %99,26'lık payı satın alınmıştır.

**KAYNAK:** BDDK ve \*Ernst&Young 2012 Birleşme ve Satın Alma İşlemleri Raporu

Türk Bankacılık Sektörü açısından bakıldığında; birleşme ve satın alma faaliyetlerinin Kasım 2000 ve Şubat 2001 krizlerinden sonra, bankacılık sektöründeki yeniden yapılandırma faaliyetleri ile birlikte artış gösterdiği görülmektedir. Birleşme ve satın alma

faaliyetleri ile birlikte sektörün sermaye yapısına, etkinliğe ve karlılığa odaklandığı söylenebilir. Bankacılık sektörüne ivme kazandıran başlıca birleşmelerin; Yapı Kredi Bankası A.Ş.-Koçbank A.Ş. birleşmesi, Türkiye Ekonomi Bankası A.Ş. (TEB) – Fortisbank A.Ş. birleşmesi ve Pamukbank A.Ş.’nin Halkbank A.Ş.’ye devredilmesi olduğu söylenebilir (BDDK 2011).

**Grafik 2:** 2012 Yılı Devir ve Birleşmeler Sözleşme Büyüklüğü



**KAYNAK:** Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu. *Bankacılıkta Yapısal Gelişmeler Raporu*. Ankara, 2011.

BDDK Bankacılıkta Yapısal Gelişmeler Raporu’na göre; 2012 yılında gerçekleşen birleşme ve devralma işlemlerinin %91’e yakın bir oranı 0-500 milyon dolar arasında bir sözleşme büyüklüğüne sahiptir. Çok az bir kısmı ise, 5 milyon dolardan büyük bir sözleşmeye dayanmaktadır.

#### 2.4.1. Banka Birleşmeleri İle İlgili Hipotezler

Banka birleşmelerindeki temel amaç; oluşan yeni yapının operasyonel olarak daha etkin çalışması, piyasa payının ve karlılığın artırılmasıdır. Bu hedefe ulaşabilmek için bankalar ulusal ve uluslararası birleşmeler yapmaktadır (Deniz ve Işık 2011: 58).

Banka birleşmelerini açıklayan başlıca hipotezler; yönetici fayda maksimizasyonu hipotezi, çeşitlilik hipotezi, sinerji hipotezi, pazar payı hipotezi ve vergi hipotezidir.

#### **2.4.1.1. Yönetici Fayda Maksimizasyonu Hipotezi**

Bu teoriye göre; bir banka yöneticisi banka birleşmesini yalnızca hisse sahiplerinin karlarının artması için değil; kendi iş güvenliğini sağlamak ve kendisinin faydasını maksimize etmek amacıyla da istemektedir (Palombo 1997: 4). Yönetici daha büyük bir yapıda çalışmanın avantajlarından yararlanmak ister. Bu avantajlar; iş güvenliğinin sağlanması, maaş-mali haklar gibi yönetsel getirilerin artması, iş piyasalarında yönetim imajının artarak prestijinin artmasıdır (Deniz ve Işık 2011: 59). Diğer bir ifade ile; yöneticinin ücret seviyesi ve yönetsel yeteneği bu kapsam içerisinde değerlendirilir. Yani; yöneticiler gerçekleştirecekleri birleşme ve satın alma faaliyetleri ile birlikte kazançlarını arttırmayı umarlar. Sonuçta bu durum, birleşme ve satın alma faaliyetlerinin bir bakıma yöneticilerin bencilliğinden kaynaklandığına odaklanır (Gösterici 2000: 60).

#### **2.4.1.2. Çeşitlilik Hipotezi**

Çeşitlilik hipotezine göre; banka birleşmeleri ürün ve hizmet yelpazesini çeşitlendirerek; faaliyetlerini daha geniş bir coğrafi alana yayarak riski azaltır. Risk azaltıcı çeşitlendirme, banka satın almada alıcı banka ve hedef bankanın hisse fiyatlarının artmasını sağlar (Berk 2006-Banka Birleşmeleri ve Satın Almaları Seminer Sy:168). Örneğin; Yapı Kredi Bankası ve Koçbank birleşmesinde, Yapı Kredi Bankası'nın bireysel bankacılık odaklı yapısı elde edilmeye çalışılmış, birleşmeden sonra da YKB şubeleri bireysel müşterilere hizmet verirken, ticari müşteriler Koçbank şubelerine devredilmiştir. Böylece biri "Worldcard" gibi piyasada hakim, markalaşmış bir ürüne sahip olan, bireysel bankacılıkta öne çıkmış; diğeri ticari bankacılıkta iyi olan iki kurum birleştirilerek oluşturulan yeni yapıda ürün çeşitliliği sağlanmak istenmiştir (Deniz ve Işık 2011: 60).

#### **2.4.1.3. Sinerji Hipotezi**

Bu teoriye göre birleşmelerde amaçlanan, iki ayrı birimin toplam değerinin ayrı ayrı toplamlarından fazla olmasıdır. Sinerji etkisiyle maliyet düşüşü ve etkinlik artışı sağlanabilir. Böylece hem hisse fiyatları hem de bankaların karı artacaktır (Deniz ve Işık 2011: 60).

Sinerjiyi 2 ayırım ile vurgulamak mümkündür (Şahözkan 2003: 56):

- Faaliyet Sinerjisi: Bu sinerji; yönetim departmanları, operasyon üniteleri ve şube ağları gibi ihtiyaç dışı kalacak ünitelerin maliyet tasarrufu sağlama amacı ile tekrar yapılanmasını içerir.
- Finansal Sinerji: Birleşmeler çoğu zaman sermaye maliyetini düşürür. Hızlı büyümenin gerekli olduğu ortamlarda, bankalar büyümenin gerektireceği finansmanı sağlamada güçlüklerle karşılaşılırlar. Böyle bir durumda büyümenin durdurulması veya tasfiye yerine, başka bir banka ile birleşme yolunu tercih ederler.

İki firma ya da bankanın birleşmesinden ortaya çıkan YZ firması ya da bankasının değeri ile birleşme öncesi ayrı ayrı değerlerinden oluşan toplam arasında, sinerji ile ifade edilen değer, şöylece formüle edilebilir (Berk 2005: 490):

$$\text{Sinerji} = V_{YZ} - (V_Y + V_Z)$$

$V_{YZ}$  : Birleşme sonrası bankanın/firmanın değeri

$V_Y$  : Birleşme öncesi Y bankasının/firmasının değeri

$V_Z$  : Birleşme öncesi Z bankasının/firmasının değeri

#### **2.4.1.4. Pazar Payı Hipotezi**

Pazar payı hipotezine göre; bankalar piyasadaki rakiplerinden biriyle birleşirse, piyasadaki fiyat rekabeti azaltacaktır ve birleşenlerin pazar payı artacaktır. Hem ürün fiyatı artacağından hem de gözetim maliyetleri azalacağından iki bankanın da hisse fiyatları artacaktır (Palombo 1997: 4).

#### **2.4.1.5. Vergi Hipotezi**

Bu hipoteze göre; birleşmeler ve satın almalar vergi yükümlülüklerini azaltabilecek ve birleşmeden sonraki vergi borcu, birleşmeden önceki vergi borcundan küçükse vergi avantajı sağlanmış olacaktır (Deniz ve Işık 2011: 62).

Karlı bir işletme, zarar eden bir işletmeyi satın aldığı anda; vergi kanunları açısından birleşmenin sağlayacağı kar üzerinden vergi ödemektedir (Ceylan 1998: 278). Şöyle ki; birleşen şirketlerden biri kar elde etmekteyken diğeri, kar eden işletmenin ödediği vergiyi

kompanse edecek şekilde zarar etmişse, birleşme sonucu oluşacak firmanın vergi yükü önemli ölçüde azalacaktır (Sümer 1999: 8).

Garanti Bankası ile Osmanlı Bankası arasında gerçekleşen birleşmenin bir diğer nedeni de vergi avantajlarından yararlanılmasıdır.

#### **2.4.2. Banka Birleşme ve Satın Almalarının Nedenleri**

Küreselleşen dünyada rekabetin artması ile birlikte, her sektörde olduğu gibi finansal kurumların da karları düşmeye başlamıştır. Bu durum; yöneticileri maliyet düşürücü, gelir arttırıcı ve performans arttırıcı yöntem arayışına itmiştir. Bu yöntemler; büyüme, yeni pazarlara giriş, birleşme ve satın alma faaliyetleri olarak sıralanabilir. Son dönemlerde bu yöntemlerden birleşme ve satın almalar, bütün sektörlerdeki firmaların tercih ettiği bir strateji olarak kendisini göstermeye başlamıştır (Berger, Demsetz ve Strahan 1999: 144).

Birleşme ve devralma güdülerinin bir kısmı maliyet avantajları (ölçek ekonomileri, örgütsel etkinlik, fonlama maliyeti, risk çeşitlendirme, sermayenin daha ekonomik kullanımı) ile, bir kısmı gelir avantajları (faaliyet alanı ekonomileri, hacimli işlemlerin yapılması, tekel rantlarının genişlemesi) ile, bir kısmı ekonomik koşullar (krizden sonra veya konjonktür dalgasının genişleme aşamasında) ile ilgiliyken; özel yönetsel ve ele geçirmelere karşı savunma da ayrı bir grup altında toplanabilmektedir (Şahözkan 2003: 135).

Banka birleşmeleri ve satın almalarının başlıca nedenlerini aşağıdaki gibi nitelemek ve özetlemek mümkündür:

1. Ölçek ekonomilerinden yararlanma,
2. Kar maksimizasyonu,
3. Finansal kriz ve başarısız bankaların kurtarılması,
4. Pazar payını arttırma,
5. Maliyet tasarrufu ve çeşitlendirme ile riskin azaltılması,
6. Etkinlik ve verimlilik,
7. Piyasa değerini arttırmak.



Banka birleşmelerinin sonuçları incelendiğinde genellikle 3 önemli sonucun ortaya çıktığı görülmektedir. Bunlar; birleşmelerin pazar payını arttırdığı, rekabeti düşürdüğü ve finansal araçların fiyatlarını yükseltmesidir. Bu 3 önemli sonucun yanında, banka birleşmeleri maliyetleri ciddi şekilde yükseltmekte ve bu durum uzun dönemde hisse senedi performansını negatif yönde etkilemektedir. Kısa dönemde ise, yatırımcının pozitif beklentisi yüksek fiyatlara neden olmaktadır (Öztürk 2003: 278).

#### **2.4.2.1. Ölçek Ekonomilerinden Yararlanma**

Bankacılıkta ölçek ekonomileri büyük ölçüde faaliyette bulunmanın yarattığı gider tasarrufu, oransal gider azaltımı diğer şirketlere oranla çok olmasa dahi geçerli bir kavramdır. Dolayısıyla; bankalar, yeni pazarlara girip faaliyet hacimlerini genişletmeyi ve faaliyet kaldırıcının olumlu etkisinden yararlanmayı isterler (Akgüç 2007: 14).

Bir bankanın işletme giderindeki artış, üretim hacmindeki artıştan daha düşük ise ve üretim artışı ile birlikte ortalama birim maliyet düşmekte ise, bankanın ölçek ekonomisi ile çalıştığı söylenebilir (Aktepe 2008).

Ölçek ekonomilerinin bankalar için başlıca önemleri şu şekildedir (Şahözkan 2003: 55):

- Birleşme ile bankalar büyük ölçüde faaliyette bulunurlar ve mevcut kaynaklarını daha verimli bir şekilde kullanırlar.
- Ölçek ekonomileri ile pazarlama fonksiyonu daha etkin kullanılır.
- Bankalar büyüme ile birlikte daha düşük maliyetli kaynak elde ederler. Şöyle ki; rating notlarının yükselmesi ile birlikte dış kaynaklı kredilerin fiyatı düşer ve oluşan güven ortamı ile birlikte daha ucuza mevduat toplar hale gelirler.

Ölçek ekonomilerinin sağladığı yararlar en çok yatay birleşme ve satın almalarda kendisini gösterir. Yatay birleşme ve satın alma faaliyetleri ile; firmanın pazar payının artması, piyasada rekabetin azalması, işletmenin ihtiyaç duyduğu makine ve araç-gereçlerin daha ucuza mal edilmesi sağlanır. Dikey birleşme ve satın alma faaliyetlerinde ise ölçek ekonomilerinden yararlanma biraz daha farklıdır. Bu tür birleşme ve satın almalarda firmanın dağıtım kanallarını elinde bulundurması ölçek ekonomilerinden yararlanmayı da beraberinde getirir. Karma birleşme ve satın almalarda ise; birleşme ve

satın alma faaliyetleri farklı sektörlerde bulunan firmalar arasında gerçekleştirildiği için, ölçek ekonomilerinden yararlanma daha sınırlı boyutta kalır (Kılıç 2009).

#### **2.4.2.2. Kar Maksimizasyonu**

Gelişmiş finansal piyasalarda kar marjlarının düşük olması, bankaların yabancı ülkelere gitmelerinde önemli etkenlerdendir (Akgüç 2007: 14).

Kar maksimizasyonu ilkesinin temel dayanağını ise maliyetleri düşürme isteği oluşturmaktadır. Düşük maliyet ve risk ile çalışabilme olanağını birleşme sonrası yakalayabileceğini düşünen bankalar için, doğal olarak yüksek kar oranı ile çalışma olanağını da ele geçirmiş olacaktırlar (Çolak 2000: 41).

Kar maksimizasyonu, finansal sinerji kavramı ile de ifade edilebilir. Finansal sinerjinin kaynakları; birleşme sonucunda şirket karlarının ve nakit akımlarının daha istikrarlı hale gelmesi, şirket riskliliğinin azalması, finansal ölçek ekonomilerinin oluşması ve içsel fonlarla yatırım fırsatlarının daha iyi uyumlaştırılmasıdır (Yılgör 2003: 384).

#### **2.4.2.3. Finansal Kriz ve Başarısız Bankaların Kurtarılması**

Banka birleşmelerinin nedenlerinden en önemlilerinden bir tanesi de, bankaların belirli bir büyüklüğe ulaştıktan sonra krize girmeleri ya da iflas etme risklerinin artmasıdır. Bir bankanın finansal krize girmesi ya da iflas tehlikesi ile karşı karşıya kalması tüm bankacılık sektörünü olumsuz olarak etkilemekte ve bu durumdaki riskli bankalar çoğunlukla devlet eliyle kurtarılmaktadır (Sümer 1999: 8). Ülkemizde özellikle Kasım 2000 ve hemen arkasından yaşanan Şubat 2001 krizleri, birçok sektörü olduğu gibi bankacılık sektörünü de derinden etkilemiş ve bu dönemde çoğu bankaya devlet eliyle müdahale edilmiş, krizin etkilerinin derinleşmesinin önüne geçilmeye çalışılmıştır. Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu'nun (TMSF) Ekim 2009'da yayınladığı "Raf Temizliği" projesinde de belirtildiği gibi 25 banka (Egebank, Etibank, İmar Bankası, Demirbank, Pamukbank vb.) kriz döneminde fona devredilmiş, bu bankalar daha sonra mali bünyeleri daha güçlü olan bankalara devredilmişlerdir (TMSF 2009).

Türk bankacılık sektörünün 2000 yılı sonu itibarıyla 155 milyar dolar olan aktif büyüklüğü, 2001 yılı sonuna gelindiğinde %26 oranında gerilemiş ve 115 milyar dolar olarak gerçekleşmiştir (Şahözkan 2003: 30).

Finansal krizler ile birlikte bankacılık sisteminin aktifi küçülürken, makro ekonomik istikrarsızlık nedeniyle kriz reel ekonomiye de hakim olmuş ve bankaların verdikleri kredilerin geri dönüşünü zorlaştırmıştır (Şahözkan 2003: 30).

Krizlerin banka birleşmelerine en önemli etkisi, kriz sonrası düşen banka fiyatları nedeniyle bankaların gerek kendi ülkelerindeki, gerekse başka ülkedeki yatırımcılar açısından cazip hale gelmesidir. Böylelikle, kriz sonrası meydana gelen değer azalması sonucu birleşme ve satın almalar sıklıkla yaşanır hale gelmiştir (Cihangir 2005: 110).

#### **2.4.2.4. Pazar Payını Arttırma**

Bankalar piyasadaki rakiplerinden biriyle birleşirse, piyasadaki fiyat rekabeti azalır ve birleşen bankaların pazar payı artar. Dolayısıyla, hem ürün fiyatı artacağından hem de gözetim maliyetleri azalacağından iki bankanın da hisse senedi fiyatları artar (Palombo 1997: 4).

Özellikle yatay birleşmeler ile birlikte bankaların pazar gücü artmakta, yatay birleşmeler sonucu bankalar ölçek ekonomisinden daha çok yararlanır hale gelmektedirler (Çolak 2000: 40).

Bankacılık sektöründe yeni bir bankanın kurulması, yeni personel alınması yerine; mevcut bir bankanın satın alınması, piyasadaki pozisyonun maliyetini önemli derecede azaltan bir unsurdur. Dolayısıyla; hem maliyet avantajı sağlanmakta, hem de bilgi birikimi, piyasa deneyimi ve prestij gibi özelliklere satın alma ve birleşme ile ulaşılabilmektedir (Aktepe 2008).

#### **2.4.2.5. Maliyet Tasarrufu ve Çeşitlendirme İle Riskin Azaltılması**

Globalleşen dünyada bankaların birleşme eğilimlerinin artmasındaki en önemli nedenlerden birisi de ürün farklılaştırmaları yaratma istekleri gelmektedir. Bankalar gerçekleştirdikleri birleşme ve satın alma faaliyetleri ile birlikte ürün ve hizmet ağını genişletip, daha geniş bir coğrafi alana yayılarak riski minimize ederler (Palombo 1997: 3). Özellikle türev ürünlerin işlem hacminin yüksekliği birleşme amaçlarından birini oluşturmaktadır. Çünkü; bankalar türev ürün işlemlerinden kaynaklanacak risklerin aktif büyüklüğüne göre azaltılabileceğini öngörmektedirler. Bankalar açısından 3 önemli risk unsuru olan likidite riski, kur riski ve faiz riski de birleşme ve satın alma ile birlikte en aza

indirilir ve birleşme ve satın alma ile birlikte bu risklerden korunma (hedging) durumu ortaya çıkmaktadır (Çolak 2000: 40-41).

Bankalar açısından birleşme ve satın alma faaliyetleri ile birlikte fon kaynak maliyetleri ve işletme maliyetleri de düşmektedir. Yani; ölçeğe göre artan getiri unsuru söz konusu olmaktadır (Çolak 2000: 40).

Çeşitlendirmenin bir diğer sonucu ise, karların sürekliliği ve istikrarlı olmasıdır. Karın istikrarlı ve sürekli olması; çalışanlar, hissedarlar, yatırımcılar ve kredi verenler için önem arz etmektedir. Satışları ya da gelirleri bakımından istikrar sağlayamayan firmalar, yatırımcılar açısından yüksek riskli olarak algılanırlar. Bunun sonucunda ise; firmaların hisse senedi değerlerinde düşmeler meydana gelir. Satın alma veya birleşme yoluyla gelirlerinde ve karlarında istikrar sağlayan firmaların ise, hisse senetleri değeri dolayısıyla işletme değerleri pozitif yönde etkilenir (Kılıç 2009).

#### **2.4.2.6. Etkinlik ve Verimlilik**

Sinerji olarak da adlandırılabilen olan etkinlik ve verimlilik kavramı, bankaların birleşme ve satın alma ile birlikte odaklandıkları en önemli nedenlerden birisidir. Birleşme ve satın alma ile birlikte bankalar verimlilik düzeylerini yükseltmekte, kısa sürede ve istenen düzeyde pazar payına ulaşma ve girilen pazarda etkili olmayı amaçlamaktadır (Kılıç ve Akın 2008: 233).

Birleşme ve satın alma sonrası etkinlik artışı birkaç şekilde ortaya çıkar: optimal ölçeğin büyümesi, ürün çeşitliliği artışı ve yönetim sisteminin iyileştirilmesi. Yönetim sistemindeki iyileştirmeden ise kasıt, yönetim maliyetlerindeki düşüşü ifade eder. Üretim maliyetlerinin düşmesi ile birlikte de optimal firma büyüklüğünün yükselmesi söz konusu olur (Korkmaz 2009: 8).

#### **2.4.2.7. Piyasa Değerini Arttırma**

Birleşme ve satın alma faktörünün altında yatan ana nedenlerden bir diğeri de “büyüme” ile sağlanan prestij ve değer yaratma unsurudur. Hızla büyüyen bankalar, piyasa değeri açısından daha değerlidirler (Çolak 2000: 41).

Birleşme ve satın alma sonucu gerçekleşen büyümeyle birlikte sağlanan prestij ile müşteri portföyünün genişletilmesi ve sağlamlaştırılması hedeflenir. Dolayısıyla, büyük bankalar kriz ortamlarında öncelikli olarak kurtarılacak konuma gelirler. Bu açıdan;

“batmayacak kadar büyük olma” ilkesi, birleşme ve satın almalar için en sık rastlanan sebeplerden birisidir (Kılıç ve Akın 2008: 233).

### **2.4.3. Banka Birleşme ve Satın Alma Türleri**

#### **2.4.3.1. Zorunlu Banka Birleşmeleri**

Bankacılık sektöründe özellikle son 15-20 yıllık süreçte yaşanan birleşme, satın alma, özelleştirme ve yeni ortaklık faaliyetleri, genellikle finansal olarak sağlıklı bir yapının sonrasında ortaya çıkmıştır.

Özellikle Kasım 2000 krizinde likidite sorunu yaşayan Demirbank T.A.Ş.’ye TMSF tarafından el konulmasının ardından, Şubat 2001 krizi ile birlikte de sermaye yeterlilik oranları düşük olan Bank Kapital Türk T.A.Ş., Kentbank A.Ş., İktisat Bankası T.A.Ş. ve Pamukbank T.A.Ş.’de yeniden yapılandırma programı çerçevesinde fona devredilmişlerdir (TMSF). Bu dönemde kanunun esnekleştirilmesi ile birlikte birleşme ve satın almalar teşvik edilmiş, bunun sonucu olarak zorunlu birleşme ve satın almalar gerçekleştirilmiştir ( Kılıç ve Akın 2008: 234).

Dünya’da ise yaşanan 1997 Asya ve 1998 Rusya krizlerinden sonra bankaların sorunlu kredi hacimleri artmış ve devlet bankacılık sektörünü korumak amacıyla; sorunlu bazı bankaların satışa çıkarılması, devlet kurumlarına devredilmesi ve sorunlu bankalara sermaye girişi sağlayabilmek için yabancı sermaye üzerindeki kısıtlamaların azaltılması gibi çözümler bulmaya çalışmış ve tüm bu adımlar banka birleşme ve satın almalarının yaşanmasına neden olmuştur (Deniz ve Işık 2011: 58).

#### **2.4.3.2. Stratejik Amaçlı Banka Birleşmeleri**

Zorunlu banka birleşmeleri dışında, globalleşen dünyada artan rekabet ortamı karşısında, bankaların ulusal ve uluslararası birleşmeler yaptığı da görülmektedir.

Türk bankacılık sektörü teknolojik uyum, insan gücü kalitesi, küresel yapıya uyum ve kriz deneyimi gibi faktörlerle güçlü özelliklere sahip olarak betimlenebilirken; finansal sistemin sığılığı, kamu banka ağırlığı, gecikmiş alacaklar, operasyonel giderler, mevduata tam güvence gibi yönlerden eksik olduğu söylenebilir (Şahözkan 2003: 34). Dolayısıyla bankacılık sektörü bu zayıf yönlerini birleşme ve satın alma faaliyetleri ile birlikte güçlü yönleri ile birlikte kompanse etmeye çalışmaktadır.

Bankacılık sektörü açısından strateji odaklı ilk satın alma olayı Şubat 2001 krizi sonrasında gerçekleşmiş; HSBC, fona devredilmiş olan Demirbank T.A.Ş.'yi 350 milyon dolara satın almıştır. Diğer bir fona devredilen banka olan Sümerbank'ı ise, Oyakbank A.Ş. satın almış ve büyüme yoluna gitmiştir. Türkiye Garanti Bankası ve Osmanlı Bankası'nın birleşmesi ile birlikte ise, aktif büyüklüğü açısından en büyük ticari banka yaratılmıştır (Şahözkan 2003: 35).

### 3. ABD, AB VE TÜRKİYE PERSPEKTİFİNDE BİRLEŞME VE SATIN ALMALAR

Banka birleşmeleri ve satın almaları ilk olarak ABD’de ortaya çıkmış, daha sonra Avrupa ve gelişen dünya ülkelerinde görülmeye başlanmıştır. Küreselleşme olgusu ile birlikte bankacılık sektöründeki değişme ve gelişme de kendisini göstermiş, bu gelişme ve değişimin dinamikleri şu şekilde özetlenmiştir (Özkan 1999: 40):

- a) Sanayileşme ile birlikte para piyasaları da hızlı bir şekilde gelişmiştir.
- b) Sermaye piyasalarının gelişmesi ile birlikte geleneksel bankacılık sektörü algısı ve anlayışı yerini uluslararası fon ve mali araçlara bırakmıştır.
- c) Çok uluslu bankalar rekabet ortamını da beraberinde getirmiştir.
- d) Leasing, faktoring, dış ticaret finansman ürünleri vb. finansal enstrümanlar aracılığıyla sanayinin gelişmesi bankacılık sektörünün gelişimini de sağlamıştır.
- e) Teknolojik gelişmeler, bankacılık altyapısı ve sistemlerinin gelişimini hızlandırmıştır.
- f) Tüketici kredileri, kredi kartları, şubesiz bankacılık, call center, internet bankacılığı, portföy yönetimi, sigortacılık, sendikasyon kredileri, aktif finansmanı gibi hizmetler, bankacılık sektörünün gelişmesine katkıda bulunmuştur.

#### 3.1. ABD Birleşme ve Satın Alma Yaklaşımı

Gerek ulusal gerekse uluslararası piyasalarda oldukça önemli olan firma birleşmelerinin tarihsel gelişimi incelendiğinde, genelde bu olgunun Amerika Birleşik Devletleri’nde yaygın olarak ortaya çıktığı gözlemlenmiştir (Sarıca 2008: 53).

ABD’de banka sayılarında azalmaya yol açan ilk sebep 1980’de başlayan ve 1990’lı yıllar boyunca etkisini devam ettiren finansal zorluklardır. Şöyle ki; finansal olmayan borçlanmalarda ticari bankaların payı 1980’li yıllarda %33 civarında iken, 1990’lı yıllara gelindiğinde %25’ler düzeyine gerilemiştir. Yani; bankaların fon toplayarak kredi verme işlevi gören finansal aracı olma durumu, ABD’de giderek önemini yitirmiştir (Şahözkan 2003: 11).

ABD finansal hizmetler sektöründe son 20 yılda önemli değişiklikler yaşanmış, birçok banka konsolidasyonu gerçekleşmiş, yeniden yapılandırmalar hız kazanmış ve piyasaya yeni girişler gerçekleşmiştir. Bankaların faaliyet alanlarına ve coğrafi sınırlarına ilişkin sınırların ortadan kalkması ile birlikte çeşitlendirme ve konsolidasyon süreci hızlanmıştır (Korkmaz 2009: 27). Bankaların faaliyet gösterdiği coğrafi alan sınırlamalarının kaldırılması ile birlikte, etkin çalışmayan bankaları rekabetten koruyan düzenlemelere son verilmiş ve bunun yanında sigorta ve menkul kıymet faaliyetleri yapmalarına ilişkin izinlerle birlikte kapsam ekonomilerinden faydalanmaları sağlanmıştır (Rhoades 1998: 277).

Yeni bilgi teknolojilerinin kullanımı da ABD’de konsolidasyon sürecinin gelişmesine katkıda bulunmuş, bu bilgi teknolojilerinin bankacılık sektörüne uyumlaştırılması ile birlikte ise konsolidasyonlar hız kazanmıştır. Bunun yanında; konsolidasyon sürecinde etkili olan bir diğer faktör de konsolidasyonların finansmanı ile ilgilidir. Şöyle ki; 1990’lı yıllar ile birlikte hisse senedi fiyatları aşırı bir şekilde yükselmiş, önceleri nakit olarak finanse edilen birleşme ve satın alma faaliyetleri, artık hisse senetlerinin değerinin artması ile birlikte finansman kısıtını ortadan kaldırmış ve konsolidasyon sürecini hızlandırmıştır (Lown 2000: 40).

Tablo 2’de ABD’de birleşme ve satın almaların hız kazandığı 1960 ve 1990’lı yıllardaki finansal aracılık değerleri görülmektedir. Tabloya göre; 1960 yılında %56,6 oranında finansal aracılık görevi gerçekleştiren bankaların payı, 1990’lı yıllara gelindiğinde gitgide azalmış ve 1995’de %34 olarak gerçekleşmiştir. Burada dikkati çeken bir diğer unsur ise fon şirketleri ve sigorta şirketlerinin ise payının artmış olmasıdır. Yani; bankaların ana aracılık rolü olarak tanımlanan fon toplayıp, topladığı fonları kredi olarak dağıtması 1990’lı yıllara doğru gelindiğinde önemini yitirmiştir.



<b>Tablo 2: 1960-1995 Yılları Arasında ABD'de Finansal Aracılığın Karşılaştırılması</b>					
<b>(%)</b>	<b>1960</b>	<b>1970</b>	<b>1980</b>	<b>1990</b>	<b>1995</b>
Sigorta Şirketleri	23,6	18,0	15,9	17,2	17,4
Emeklilik Fonları	10,1	13,8	17,2	22,0	24,7
Finans Şirketleri	4,8	5,4	5,5	6,0	5,3
Ortak Fonlar	3,9	4,0	3,6	10,4	16,7
Bankalar	56,6	57,3	56,1	42,4	34,0
Kredi Kooperatifleri	1,0	1,5	1,7	2,0	1,9
<b>TOPLAM</b>	100	100	100	100	100
<b>KAYNAK:</b> Banka Birleşmeleri, Şahözkan, 2003, s: 11					

Tablodan da görüleceği gibi ABD finansal sistem yapısı günümüze yaklaştıkça belirgin oranda farklılıklar göstermiştir. Bu değişimin başlıca nedenleri (Şahözkan 2003: 12):

- a) **Mevduatın maliyet avantajının azalması;** 1980 yılına kadar bankaların vadeli mevduata %5 ve daha üzeri bir oranda faiz ödemeleri sınırlandırılmış, bu sınırlamalar 1960'lı yıllara kadar fonlarının %60'ı mevduatlardan oluşan bankalara avantajlar sağlamıştır. Ne var ki; enflasyon oranındaki artış ile birlikte yatırımcılar daha yüksek gelir elde etme amacıyla banka dışı kurumlara yönelmişlerdir. Dolayısıyla mevduat ile fonlama yapamaz duruma gelen bankalar, rekabet ortamı içerisinde varolabilmek için daha yüksek maliyetli fon aramaya yönelmişlerdir.
- b) **Fonların kullanımından sağlanan gelir avantajının azalması;** teknolojik gelişmeler ile birlikte işletmeler ikincil piyasalara yönelmişler, ikincil piyasalardan fon sağlayan finans şirketleri bankaların kredili müşterilerine yönelmişler ve fonlarını plase etmişlerdir. Bu durum, bankaların sektör içindeki payının azalmasına neden olmuş, ABD bankaları daha düşük kalitedeki borçlanıcılarla karşı karşıya kalmıştır.
- c) **Geleneksel bankacılığın karlılığındaki azalma eğilimi;** 1980 yılında başlayan ve 1990'lı yıllara kadar devam eden süreç, 1990'lı yıllardan itibaren bankaların aktif ve sermaye getirisini düşürerek, karlılıklarının ve banka

sayılarının düşmesine neden olmuştur. Dolayısıyla; bankalar kar düzeylerini korumak için daha etkin bir maliyet yapısına ihtiyaç duymuş ve banka konsolidasyonları çıkar bir yol olarak görülmüştür.

Tablo 3'te 2002-2012 yılları arasında ABD'de gerçekleştirilen banka birleşmeleri ve işlem değerleri yer almaktadır.

**Tablo 3: 2002-2012 Yılları Arasında ABD'de Gerçekleştirilen Banka Birleşmeleri ve Satın Almaları**

Yıllar	Satın Alan	Satın Alınan	Birleşme Sonrası Yeni İsim	İşlem Değeri
2002	Citigroup	Golden State Bancorp	Citigroup	\$5.8 Milyar
2002	Washington Mutual	Dime Bancorp, Inc.	Washington Mutual	-
2002	HSBC Holdings plc	Household International, Inc.	HSBC Bank USA	-
2003	BB&T Corp.	1st Virginia Banks, Inc.	BB&T Corp.	-
2003	M&T Bank	Allfirst Bank	M&T Bank	-
2004	New Haven Savings Bank	Savings Bank of Manchester, Tolland Bank	NewAlliance Bank	-
2004	North Fork Bancorporation Inc.	The Trust Company of New Jersey	North Fork Bancorporation Inc.	\$726 Milyon
2004	Bank of America Corp.	FleetBoston Financial Corp.	Bank of America Corp.	\$47 Milyar
2004	J.P. Morgan Chase & Co.	Bank One	JPMorgan Chase & Co.	-
2004	Banco Popular	Quaker City Bank	Banco Popular	-
2004	Regions Financial Corporation	Union Planters Corporation	Regions Financial Corporation	\$5.9 Milyar
2004	SunTrust	National Commerce Financial	SunTrust	\$6.98 Milyar
2004	Wachovia	SouthTrust	Wachovia	\$14.3 Milyar
2005	PNC Bank	Riggs Bank	PNC Bank	\$0.78 Milyar
2005	Capital One Financial Corporation	Hibernia National Bank	Capital One Financial Corporation	\$4.9 Milyar
2005	Bank of America	MBNA Corporation	Bank of America Card Services	\$35 Milyar
2006	Wachovia	Westcorp Inc. (holding company for WFS Financial Inc and Western Financial Bank)	Wachovia	\$3.91 Milyar

2006	NewAlliance Bank	Cornerstone Bank	NewAlliance Bank	-
2006	Capital One Financial Corporation	North Fork Bank	Capital One Financial Corporation	\$13.2 Milyar
2006	Wachovia	Golden West Financial	Wachovia	\$25 Milyar
2006	Regions Financial Corporation	AmSouth Bancorporation	Regions Financial Corporation	\$10 Milyar
2007	Citizens Banking Corporation	Republic Bancorp	Citizens Republic Bancorp	\$1.048 Milyar
2007	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria USA	Compass Bancshares	BBVA Compass	\$9.8 Milyar
2007	Bank of America	LaSalle Bank	Bank of America	\$21 Milyar
2007	State Street Corporation	Investors Financial Services Corporation	State Street Corporation	\$4.2 Milyar
2007	Bank of New York	Mellon Financial Corporation	Bank of New York Mellon	\$18.3 Milyar
2007	Wachovia	World Savings Bank	Wachovia	\$25 Milyar
2007	Bank of America	U.S. Trust Corporation	Bank of America Private Wealth Management	-
2007	M&T Bank	Partners Trust Financial Group	M&T Bank	-
2008	TD Banknorth	Commerce Bancorp	TD Bank	\$8.5 Milyar
2008	JPMorgan Chase	Bear Stearns	JPMorgan Chase	\$1.1 Milyar
2008	Bank of America	Merrill Lynch	Bank of America	\$50 Milyar
2008	Wells Fargo	Wachovia	Wells Fargo	\$15.1 Milyar
2008	JPMorgan Chase	Washington Mutual	JPMorgan Chase	\$1.9 Milyar
2008	Fifth Third Bank	First Charter Bank	Fifth Third Bank	\$1.1 Milyar
2008	PNC Financial Services	National City Corp.	PNC Financial Services	\$5.08 Milyar
2008	U.S. Bancorp	Downey Savings and Loan	U.S. Bancorp	-
2009	M&T Bank	Provident Bank of Maryland	M&T Bank	-
2009	M&T Bank	Bradford Bank	M&T Bank	-
2011	M&T Bank	Wilmington Trust	M&T Bank	-
2011	Capital One	ING Direct USA	Capital One	\$9 Milyar
2012	PNC Financial Services	RBC Bank	PNC Financial Services	\$3.45 Milyar
<b>KAYNAK:</b> <a href="http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_bank_mergers_in_the_United_States">http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_bank_mergers_in_the_United_States</a>				

ABD’de özellikle 1990’lı yıllarda önemli ve varlık büyüklüğü açısından 1 milyar doları aşan birleşmeler gerçekleştirilmiştir. Bunlardan başlıcaları; Bank of America ve Security Pacific, Chase Manhattan ve Chemical Corp., Nations Bank Corp. ve Bank America, Citicorp ve Travelers, Bank One ve First Chicago olarak sayılabilir (Kwast, Starr-McCluer ve Wolken 1997: 1).

Tablo 3’e bakıldığında ise; 2002 sonrası dönemde ABD’de gerçekleştirilen banka birleşmelerinin listesi görülmektedir. Birleşmelerin özellikle 1 milyar dolarlık işlem değerinden fazla oldukları söylenebilir. Bunun yanında, son dönemde varlık büyüklüğü açısından en büyük birleşmenin 2008 yılında gerçekleştirilen Bank of America’nın Merrill Lynch’i satın alması gösterilebilir.

ABD’de 1890’lı yıllarda başladığı kabul edilen şirket birleşmeleri 5 ana dönem halinde şu şekilde irdelenebilir:

### **3.1.1. ABD Birleşme ve Satın Alma Dönemleri**

#### **3.1.1.1. 1890-1904 Birinci Birleşme Dalgası Dönemi**

Bu dönemde yaşanan şirket birleşmelerinin ana nedeni 1893 yılında yaşanan ekonomik buhran olup, 1898 ve 1892 yılları arasında çok sayıda yatay birleşme gerçekleşmiş, yoğunlaşmamış yapıya sahip çok sayıda küçük firmadan oluşan sanayi kolları bu dönemde birleşerek monopole yakın bir yapı oluşturmuşlardır (Şahin ve Yılmaz 2010: 64). Bu dönemdeki birleşmelerin büyük çoğunluğu yatay birleşmeler olup, geriye kalan kısım ise dikey birleşmelerden oluşmaktaydı. Birleşmelerin monopol bir özellik arz etmesinin ana nedeni, çoğunlukla yatay birleşmeler gerçekleştirilmiş olmasından dolayıdır (Elmas 2007).

Birinci birleşme dalgasındaki birleşme ve satın almalar Sherman Antitröst Anlaşması’nın yasaklamasına rağmen gerçekleştirilmiştir. Birinci dönem birleşme dalgası finansal nedenlerden dolayı sona ermiştir. Öncelikle gemi inşa sanayinde 1900’lü yılların başında gerçekleşen çöküntü, daha sonra ise 1904’teki sermaye piyasası kargaşası ve son olarak 1907’deki banka paniği ile birçok bankanın kapanması bu dönemin sonunu getirmiştir (Akay 1997: 27).

ABD’de gerçekleşen ilk birleşme dalgasında, genellikle nakit ödeme yöntemi kullanılmıştır (Yılmaz 2010).

### **3.1.1.2. 1916-1929 İkinci Birleşme Dalgası Dönemi**

İkinci birleşme dalgası, 1920'li yıllarda hisse senetleri piyasasındaki gelişmelerle birlikte; mali sektör, haberleşme ve hizmet sektöründeki firmaları da kapsayan farklı sektörlerdeki firmaların birleşmelerinin yaşandığı bir dönemi işaret etmektedir. Bu dönemdeki antitröst yasalar daha katı uygulanmış, 1890 yılında çıkarılan Sherman Yasası'nın monopoller için yeterli olmaması nedeniyle, bu dönemin hemen öncesinde çıkarılan Clayton Yasası uygulamaya konulmuştur. Bu yasa ile, antitröst yasası daha etkin bir hale getirilmiştir (Akay 1997: 27).

Bu dönemde daha katı uygulamaların söz konusu olması nedeniyle; daha az sayıda tekel, daha çok sayıda oligopol piyasa şartları oluşmuş ve yatay birleşmelerden daha çok dikey birleşmeler gerçekleştirilmiştir.

İkinci dönem birleşme dalgası, 1929 yılında borsaların çökmesi ile başlayan Büyük Dünya Bunalımı ile birlikte sona ermiştir. Bu çöküş ile beraber, iş ve yatırım dünyasında güven azalmış, bunun yanında tüketimde görülen daralma ile birlikte bunalımın etkileri ağırlaşmıştır (Elmas 2007).

### **3.1.1.3. 1965-1972 Üçüncü Birleşme Dalgası Dönemi**

Bu dönemdeki birleşmeler daha çok çapraz (karma) birleşmeler şeklinde olmuş, firmalar risklerini yaymak amacıyla birleşme yoluna gitmişlerdir (Sarıca 2008: 54). Bu dönemde; görece daha küçük firmalar, daha büyük firmaları birleşme ve satın alma için hedef seçmiştir (Elmas 2007).

Üçüncü birleşme dalgası döneminde, 1960'lı yıllarda ABD ekonomisindeki büyüme sonucu elde edilen nakit akımlarını kar payı olarak dağıtmak isteyen firmalar devralma ve birleşme faaliyetlerine yönelmişlerdir. Birleşme ve devralma faaliyetleri şirket yöneticileri tarafından nakit varlıkların korunmasının bir aracı olarak görülmüştür. Finansal kurumların kredi taleplerini karşılamakta yarattıkları güçlük ve faiz oranlarının yüksek olması sebebiyle, bu dönemde nakit ödenerek gerçekleştirilen şirket satın almaları çok düşük düzeyde seyretmiştir. 1960'lı yıllara gelindiğinde borsalarda yükseliş yaşanması ile birlikte, birleşme ve devralmalar alıcı şirketler tarafından ihraç edilen hisse senetlerinin getirileri ile finanse edilmiştir (Yılmaz 2010).

#### **3.1.1.4. 1981-1990 Dördüncü Birleşme Dalgası Dönemi**

1980 yılından itibaren firmalar artan yabancı rekabet, hızlı teknolojik değişimler, AR-GE faaliyetlerinin yüksek maliyeti gibi nedenlerle birleşme stratejisine yönelmişlerdir. Bu dönemde Reagan yönetimi ile birlikte, Amerikan ekonomisinin o dönemdeki yeniden yapılanma ve büyüyerek global rekabet gücü edinme çabalarında firma birleşmeleri büyük önem kazanmıştır. Bu dönemde; petrol, gaz, ilaç, tekstil ve bankacılık gibi sektörlerde yaygın olarak birleşmeler görülmüştür (Sarica 2008: 54).

1980'lerde birleşme ve satın alma faaliyetlerinin artma nedeni, teklif verenlere hızla ve büyük miktarda düşük dereceli tahvil satma imkanı veren riskli bir tahvil piyasasının gelişmesi önemli etken olmuştur (Brealey vd. 1997: 625).

Dördüncü dönemde görülen birleşme ve satın alma faaliyetlerini, ilk üç dönemden ayıran bazı özellikler mevcuttur. Bu dönemde, yatırım bankaları birleşme ve satın almalarda etkin rol oynamışlardır. Bunun yanında borçlanma yoluyla (leveraged buyout) satın almalar söz konusu olmuştur. Birleşme ve satın almaları engellemeye çalışan eyalet yönetimi ile federal devlet arasında bazı anlaşmazlıklar çıkmıştır. Ayrıca; bu dönemdeki şirket birleşmeleri ulusal boyuttan sıyrılarak, uluslararası nitelikte birleşme ve satın almalar görülmüştür (Sarıkamış 2003: 93).

#### **3.1.1.5. 1990 Sonrası Beşinci Birleşme Dalgası Dönemi**

1990'ların ikinci yarısından itibaren artan ve dünyaya yayılan birleşme eğilimi, ABD'de katlanarak büyüyen hisse senedi piyasasının ve ABD'de gerçekleştirilen birleşmelerin büyük boyutlara ulaşmasında önemli faktör olmuştur. ABD'de firma birleşmelerinin artmasının bir diğer nedeni de, Avrupa ve Japon firmalarının birbirleri ile ortaklık kurma ya da birleşme yoluyla yakınlaşmaları sonucunda dünya pazarlarında daha etkin konuma gelmeleridir. ABD'de 1990'larda başlayan bu dalgada globalizasyon ve yeniden yapılanma amaçları da etkili olmuştur. Bu dalga dönemindeki birleşmelerde ilk grupta yeniden yapılandırılan sanayiler (hava, demiryolu ulaşımı, bankacılık vb.) yer alırken, ikinci grupta ise globalize edilen sanayiler (kimya, ilaç, otomobil vb.) yer almıştır (Sarica 2008: 55).

Bu birleşme dalgası 1990'lı yıllarda başlayıp, günümüze kadar devam etmektedir. Bu birleşme dalgasının başlıca özellikleri şunlardır (Elmas 2007):

- Bu dönemde yatay birleşmeler yeniden önem kazanmaya başlamıştır.
- Aday şirkete ödenen değer belirlenmeye başlanmıştır.
- Küreselleşme, birleşme ve satın almalarda yönlendirici bir faktör olmaya ve etkin olmaya başlamıştır.
- Bilgi düzeyi ve başarı firma değerini belirleyen faktörler arasında yer almıştır.
- Birleşme ve satın almalar daha çok stratejik amaçlıdır.
- Birleşme ve satın almada kullanılan finansman daha güvenilirdir.
- Birleşme ve satın alma faaliyetleri riski dağıtmak ve maliyetleri düşürmek amacıyla gerçekleştirilmektedir.

### **3.1.2. Sherman Yasası**

1890 yılından itibaren ABD’de baş gösteren firma birleşmelerinin monopolistik yapıya bürünmesi nedeniyle, 1890 yılında Amerikan Hükümeti tarafından çıkarılan antitröst yasalara yön veren temel yasadır.

Sherman Yasası, birleşme dalgasının ilk döneminde yoğun şekilde görülen birleşmeler sonucu, piyasanın az sayıda üretici tarafından kontrol edilmemesini amaçlamıştır (Şahin ve Yılmaz 2010: 64). Bu yasanın birinci maddesi ile karteller, ikinci maddesi ile ise monopoller yasaklanmaktadır. Fakat; kartellerin yasaklanması durumu, birleşme olgusunu gündeme getirmiş ve birleşmelerin artması sonucunu doğurmuştur. Bu dönemde, monopol kurmak değil, monopolcü gücün kötüye kullanılması suç sayılmıştır (Sarica 2008: 56).

Sherman Yasası’nın gerek Avrupa Birliği (AB) rekabet hukuku gerekse ulusal rekabet hukukları üzerinde önemli etkileri olan ilk iki maddesinde şu düzenlemeler yapılmıştır:

“Madde 1: Federe devletlerarası ya da ABD ile başka devletlerarası ticareti ve rekabeti sınırlar nitelikte olan, her türlü sözleşme, gizli anlaşma, tröst veya benzeri şekilde örgütlenme hukuka aykırıdır.”

“Madde 2: Federe devletlerarası ya da ABD ile başka devletlerarası ticaretin bir alanında tekelleşen, tekelleşmeye teşebbüs eden ya da tekelleşmek için başkalarıyla sözleşme ya da gizli anlaşma yapan herkes suç işlemiş sayılır.”

Bu düzenlemelerle daha önceleri sadece sözleşmenin taraflarının ileri sürebilecekleri rekabet sınırlamaları genel olarak denetim altına alınmış ve suç sayılmıştır (DPT 2000: 7).

### **3.1.3. Clayton Yasası**

Amerika'da parlamento ilk birleşme dalgasından hemen sonra oluşan yüksek yoğunlaşma oranları doğuran birleşmeleri durdurmak için, 1914 yılında Clayton Yasası'nı çıkarmıştır.

Bu yasanın 7. maddesi ile rekabeti kısıtlayıcı veya monopol kurucu nitelikteki birleşmeler yasaklanmıştır. Ancak; Clayton Yasası'nın 7. bölümünde varlıkların satın alınmalarına stoktan ayrı olarak izin verilmiş, bu ise düzenlemenin birleşmelerin kontrolü üzerindeki etkisini zayıflatmıştır (Sarıca 2008: 56).

Clayton Yasası ile Sherman Yasası'nın doğurduğu boşluklar giderilmeye çalışılmış ve fiyat ayrımcılığının, münhasır satım sözleşmelerinin, tekelleşme yaratan birleşme ve devralmaların hukuka aykırı olduğu belirtilmiştir (DPT 2000: 8).

### **3.1.4. ABD Banka Birleşmelerine İlişkin Son Düzenlemeler**

ABD'de 4 kurum bankaların faaliyetlerini düzenleyip denetlemektedir. Bunlar; Federal Reserve Board (FED), Office of the Comptroller of the Currency (OCC), Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC) ve Office of Thrift Supervision (OTS)'dir (OECD 1998: 245). FED; eyalet bankaları ve banka holding şirketlerinin (banking holding companies-BHCs) birleşme ve devralmaları ile ilgilendirir. Bunun yanında; OCC'nin ana sorumluluğu ulusal bankaların birleşme, devralma ve devir işlemlerine ilişkindir (Holder 1993: 24). Adalet Bakanlığı'na (USDOJ) bağlı Antitröst Bölümü de aynı zamanda birleşme ve satın almalara ilişkin talepleri değerlendirir ve rekabet üzerine olan etkilerini içeren raporu düzenleyici kurumlara sunar (Korkmaz 2009: 76).

ABD bankacılık sektörü açısından FED, birleşme veya satın almayı onaylayacak ya da reddedecek kurumdur. FED Antitröst Bölümü birleşme veya satın almaya ilişkin 30 gün içerisinde dava açarak, bu işleme karşı çıkabilir. Eğer işlem dava konusu olursa, dava sonuçlanıncaya kadar birleşme ya da satın alma işlemi gerçekleştirilemez (Korkmaz 2009: 77).

ABD Yüksek Mahkemesi (Supreme Court); bankaların ürün ve hizmetlerine göre ve ilgili coğrafi pazara göre antitröst analizini şekillendirirler. Buna göre; düzenleyici



kurumlar bankaların ürün ve hizmetlerine ve faaliyet gösterecekleri finansal pazarı belirledikten sonra, gerçekleştirilecek birleşmenin rekabeti ne derecede engellediğini tespit ederler. Bu tespit; sadece birleşmenin gerçekleştiği zaman için değil, ileriye dönük etkilerini de içeren bir karar niteliğinde olur. Bu kararın tespitinde; bankaların piyasa yoğunlaşması, pazar payları, rakipler ve piyasa giriş şartları gibi faktörler etkilidir (Gilbert ve Zaretsky 2003: 30).

Bankacılık sektörü antitröst analizi, yapı-davranış-performans paradigmasına dayanır. Bu paradigmaya göre; piyasa yapısı, piyasa yoğunlaşmasını belirleyen ana faktördür ve birleşme ve satın alma işleminin rekabeti engelleyip engellemediğini ortaya koyar. Eğer bir birleşme ve satın alma işlemi rekabeti engelliyor ise, düzenleyici kurumlar bu işlemi onaylamazlar (Korkmaz 2009: 79).

### **3.2. Avrupa Birliği Birleşme ve Satın Alma Yaklaşımı**

Şirket birleşmeleri ve satın almaları kavramı ABD’de yoğun olarak gerçekleşmeye başladıktan sonra, etkilerini Avrupa’ya taşımış ve son yıllarda topluluk içi ve topluluk dışı şirket birleşmeleri ve satın almaları yoğun olarak yaşanmıştır.

Avrupa Birliği politikası çerçevesinde şirketler yeniden yapılanma ihtiyacı duymuşlar ve artan rekabet koşulları içerisinde şirket kontrollerinde birleşmeye yönelmişlerdir.

Birlik içinde aynı sektörler arasında gerçekleştirilen birleşmeler yatay birleşme kavramını ifade etmektedir. Buna göre; yatay birleşme durumu özellikle 3 noktada rekabeti sınırlamaktadır (Uyanusta 2005: 11-12):

- i.** Gerçekleştirilen birleşme ile birlikte tek firma hakimiyeti doğmaktadır. Yani; yapılan birleşme ile birlikte firmalar tek taraflı olarak fiyatları ayarlayabilmekte, aynı zamanda arz kısıtlamaları yaparak piyasada önemli bir güç haline gelebilmektedirler.
- ii.** Birleşme veya satın alma ile tek taraflı etkiler ortaya çıkmaktadır. Şöyle ki; birleşen şirketler arasında rekabet ortadan kalkar ve birleşme sonucu oluşan yeni yapı ile birlikte, yeni şirketin pazar yapısında önemli değişiklikler meydana gelir.
- iii.** Pazarda birleşmelerin çoğalması sonucunda, birleşme dışında kalan şirketler arasında ticaretle, fiyat ve arz kararlarında koordinasyon azalır.

Topluluk içinde bir diğer birleşme türü ise, dikey birleşmelerdir. Bu tür birleşmelerde; ekonomik sürecin birbirini izleyen aşamalarında faaliyet gösteren ve rakip durumda bulunmayan işletmeler arasındaki kurumsal birliktelikler ifade edilmiştir (Yeşilada 2010: 2).

Son birleşme türü ise; birbiriyle rakip olmayan ve tamamen farklı mal ve hizmet piyasalarında faaliyet gösteren işletmeler arasında gerçekleştirilen birleşmelerdir. Bu tür birleşmeler toplulukta “aykırı birleşmeler” olarak yer alır (Ülger 2005: 78).

Bankacılık sektörü açısından bakıldığında ise; mevduata düşük faiz verilmesi, yatırımcıların farklı yatırım araçlarına yönelmelerine neden olmuş, mevduatlarda hissedilir derecede azalışa yol açmıştır. Dolayısıyla; bankalar için yurtdışı fonlar önem kazanmış ve yurtdışı borçlanma artmıştır. Parasal birliğin sağlanması ile birlikte de rekabet ortamı artmış, bankalar karlılıklarını korumak için faiz dışı gelirlerin artırılması ve maliyetlerin düşürülmesi üzerine yoğunlaşmışlardır. Bu amaçla, daha büyük bankaların sunduğu ürün-hizmet çeşitliliği ile farklı marjlarda ücret ve komisyon gelirleri oluşturabilmek amacıyla birleşme ve satın alma faaliyetlerine yönelmişlerdir (Şahözkan 2003: 14-15).

Avrupa Birliği’nde birleşme ve satın almaların artmasında iki temel neden ön plana çıkmaktadır. Birincisi; AB içerisindeki yeniden yapılanma süreci, ikincisi ise globalleşmedir. AB çoğu endüstride, iç ve uluslararası piyasalardaki gelişmelerle birlikte yeniden yapılanma sürecine girmiştir. Bu süreçte uluslararası rakipler için ulusal büyük firmaların yaratılması hedeflenmiş ve buradaki birleşmeler ile yeniden yapılanması istenen sektörlerdeki (bankacılık, sigortacılık, telekomünikasyon, havayolu vb.) rekabet koşullarının uluslararası rekabete göre düzenlenmesi öngörülmüştür. Bu amaçla yapılan uluslararası birleşmelerin bir kısmı bankalar ile sigorta şirketleri arasında gerçekleşmiştir. İkinci olgu olan globalleşme açısından bakılacak olursa; bu etki ile birlikte sadece globalleşen sektörlerde değil (kimya, motor, elektriksiz ve elektrikli makine vb.) değil, aynı zamanda hizmet sektöründe de (bankacılık, demiryolu vb.) birleşmeler artmıştır (Sarica 2008: 60).

AB’nin ilk yıllarında birleşmelerin kontrolü konusunda herhangi bir düzenleme yapılmamıştır. O yıllarda birleşme ve devralmaların kontrol altına alınması değil, aksine teşvik edilerek Amerikan ve Japon işletmeleriyle rekabet edebilme şanslarının artırılmasına çalışılmıştır (DPT 2000: 9).

AB rekabet politikası 4 temel alana yoğunlaşmaktadır (Kar ve Arıkan 2003: 169):

1. Rekabeti kısıtlayan anlaşmaların ve egemen durumun haksız kullanımının yasaklanması,
2. Firmalar arası birleşmelerin kontrol edilmesi,
3. Tekelci sektörlerin liberalleştirilmesi,
4. Devlet yardımlarının izlenmesi.

Avrupa Birliği'nde birleşme ve satın almaları düzenleyen ilk oluşum Roma Anlaşması'na dayanmaktadır. Esas itibariyle anlaşma imzalandığında, birleşme veya satın almalar söz edilmiyordu. Çünkü; bu dönemdeki birleşme ve satın almalar çok önemli ekonomik etkilere sahip değillerdi. Fakat; 1970'lere gelindiğinde Komisyon bazı birleşme ve satın alma faaliyetlerine karşı çıkmış, 1980'li yıllardan itibaren ise birleşme ve satın almaları kontrolle ilgili bir çerçeve oluşmuş, Roma Anlaşması'nın 85. ve 86. maddeleri (son şekliyle 81. ve 82. maddeleri) birleşme ve satın alma kavramlarına uyarlanmıştır (Yetim 1996: 105).

### **3.2.1. Avrupa Birliği Birleşme ve Satın Alma Düzenlemeleri**

#### **3.2.1.1. 81. Madde**

Roma Anlaşması'nın 81. maddesi "birlikte hareket etme" kavramına odaklanır. Şöyle ki; bu madde ile birlikte direkt ve dolaylı şekilde alım-satım fiyatı, her türlü ticari şartların belirlenmesi, üretim ve teknik gelişmelerin sınırlandırılması, yatırımların kısıtlanması, piyasa paylarının paylaşılması, rekabette rakibi dezavantajlı duruma düşürecek koşulların oluşturulması ve üçüncü taraflara ek yükümlülükler yükleyerek sözleşmelerin geçerliliğinin sağlanması yasaklanmıştır. Fakat; tüm bu şartların istisnaları da mevcuttur. Örneğin; mal ve hizmetlerin üretim ve dağıtımında iyileştirme sağlayan, teknolojik ilerlemeye yardımcı olan ve tüketicilerin etkinlik artışından yararlanmasını sağlayan anlaşmalar istisna olarak kabul edilir (Korkmaz 2009: 96).

81. madde rekabet karşıtı anlaşmalar üzerine yoğunlaşmış, uygulanabilmesi için şu şartların oluşması gerekmiştir:

1. Rakipler arası etkileşimi,

2. Her tarafın ticari işlemleri üzerinde bir etkinin olması gerekmektedir.

Bu madde, her 2 şirketin üzerinde anlaşmaya vardığı birleşmelere ve rekabeti sınırlandıran gönüllü hisse devirlerine uygulanmıştır. Gerçekleştirilecek olan birleşme ve satın almayı bildirmede yasal bir prosedür öngörmemiştir. Ayrıca; Komisyona bir anlaşmayı geçersiz kılmak için ulusal mahkemeler aracılığıyla kullanılan bir güç vermiştir. Bu durum, birleşme ve satın almaların başlangıcında az sayıda problem yaratmış olsa da, gerçekleşen bir birleşme veya satın almayı geçersiz kıldığında çözümü zor sorunlar yaratmıştır (Yetim 1996: 110).

AB Anlaşması'nın 81 (1) maddesi; "Üye devletler arasındaki ticareti engelleyen, amacı ve etkisi ortak pazardaki rekabeti önlemek, kısıtlamak veya bozmak olan anlaşmalar yasaklanır." şeklindedir. Bu maddeye göre şu konularda istisna olmaksızın yasaklama konulmuştur (Kar ve Arıkan 2003: 163):

- Fiyatları sabitleyen anlaşmalar,
- Ortak satış koşulları için yapılan anlaşmalar,
- Yatırım anlaşmaları,
- Pazar paylaşımı anlaşmaları,
- Kolektif boykotlar,
- Ayrımcılığa yol açan anlaşmalar.

### 3.2.1.2. 82. Madde

82. maddeye bakıldığında; "hakim durumun kötüye kullanımı" kavramına atıfta bulunulduğu söylenebilir. Bu madde uyarınca; birlik içerisinde üye devletler arasında birden çok işletmenin hakim durumu kötüye kullanması yasaklanmıştır (Korkmaz 2009: 96).

Bu madde ilk defa 1972'de ContinEntal Can ve Thomassen Drijver adlı iki firmanın birleşme eyleminde söz konusu olmuştur. Bu olaydan sonra, 82. maddenin birleşme ve satın alma konularına uygulanmasına karar verilirken 3 nokta üzerinde durulmuştur:

1. Piyasanın tanımlanması,

2. Hakim durumun varlığı,
3. Hakim durumun kötüye kullanımı.

82. madde gerçekleştirilen ve tasarlanan birleşmeleri değerlendirmek için etkili ve etkin bir mekanizmaya sahip değildi. Bu maddenin uygulanabilmesi için, Komisyonun birleşmenin kamu çıkarını zedelediğini ispatlaması gerekmekteydi. Öte yandan, tamamlanan bir birleşmenin 82. maddeyi ihlal etmesi durumunda; Komisyon, hisse ve varlıkların bir kısmını satabilir ve rekabetin yeniden oluşturulmasını sağlayabilirdi (Yetim 1996: 107-108.).

AB Anlaşması'nın 82. Maddesi uyarınca; "Bir veya birden fazla firmanın, ortak pazarda veya ortak pazarın önemli bir bölümünde hakim durumun kötüye kullanılması, üye devletler arasındaki ticaretin kötü etkilenmesi ortak pazar kavramı ile bağdaşmaz ve yasaktır." denilmektedir (Kar ve Arıkan 2003: 163-164).

Hakim durumun kötüye kullanımı şu hallerde ortaya çıkmaktadır (İKV 2002):

- Doğrudan veya dolaylı olarak adil olmayan fiyatlar ve ticari şartlar oluşturmak,
- Üretimi, piyasayı ve teknolojik gelişmeleri, tüketici aleyhinde kısıtlamak,
- Sözleşmeler yapmak, bu sözleşmeler ile ilgisi olmayan ek koşulların diğer taraflarca kabul edilmesini sağlamak.

### **3.2.2. Birleşme ve Satın Almalara İlişkin Yeni Düzenlemeler**

Roma Anlaşması'nın 81. ve 82. maddelerinin bankacılık sektöründe uygulanması karşısında herhangi bir engel bulunmasa da, 1980'li yılların başına kadar rekabeti, birleşme ve satın almaları düzenleyen bir karar alınmamıştır (Carletti ve Hartmann 2002: 11). Sonraki süreçte, bu maddeler birleşme ve satın almalar açısından sınırlı ve belirsiz bir süreç yaratınca Avrupa Birliği Birleşme Düzenlemesi (ECMR) 1989 yılında düzenlenmiş, Eylül 1990'da ise yürürlüğe girmiştir.

Avrupa Birliği Birleşme Düzenlemesi (ECMR); tüm sektörler için geçerli olup, bankacılık sektöründe de uygulanmıştır ve 3 temel amaca dayanır (Korkmaz 2009: 97):

1. Rekabeti aksatacak birleşmeleri engellemek için Avrupa Komisyonu'na yetki tanınmaktadır.

2. Birleşme işlemleri belirli yasal çerçeve içerisinde gerçekleştirilir.
3. Birleşme işlemleri Avrupa Birliği'nde yetkili otoritelere verilerek merkezleştirilmiş, böylece birleşecek firmaların çelişen standartlarla, bildiri şekilleriyle ve bekleme süreleri ile karşılaşmalarının önüne geçilmiştir.

Avrupa bankacılık sektöründe, birleşme ve satın alma işlemlerini inceleyen, denetleyen ve onaylayan kurumlar ülkeden ülkeye farklılık arz etmektedir. Birçok ülkede birleşme ve satın alma işlemlerinde yetkili kurum "Rekabet Kurumu" iken, bazı ülkelerde ise (İsviçre, Fransa, Yunanistan vb.) bu yetki diğer kurumlarla paylaşılmaktadır. Esas itibarıyla merkez bankaları ve bankacılık sektörünü düzenleyen kurumlar ana yükü üstlenmektedir (Vives 1998: 19-20).

Avrupa Birliği Birleşme Düzenlemesi (ECMR)'ne göre; aşağıdaki şartları taşıyan birleşmeler topluluk boyutunda kabul edilir (Ashurst 2012):

- Birleşmeye dahil olan işletmelerin, dünya genelinde cirosu 2,5 milyar Euro'dan fazla olmalı,
- Birleşmeye dahil olan işletmelerin, her birinin en az 3 üye ülkedeki faaliyetlerine ilişkin toplam cirosu 100 milyon Euro'dan fazla olmalı,
- İkinci maddede belirtilen şekilde faaliyet gösteren firmalardan, en az 2 tanesinin cirosu 25 milyon Euro'dan fazla olmalı,
- Birleşmeye dahil olan işletmelerden en az 2 tanesinin topluluk içerisindeki cirosu 100 milyon Euro'dan fazla olmalıdır.

ECMR'nin 5. maddesi ise ciro hesaplamaları ile ilgilidir. Bu maddeye göre; ciro, birleşme işlemine taraf olan işletmelerin faaliyetleri sonucu, bir önceki mali yılda mal ve hizmet satışı sonucu elde ettikleri toplam gelir olarak ifade edilir. Aynı maddenin 2. fıkrası, birleşme veya devralma işleminde uygulanacak esasları düzenler. 3. fıkrada ise, kredi ve sigortacılık kurumlarına uygulanacak özel ciro tanımlamaları ile ilgilidir. 5. Maddenin 4. Fıkrasında ciro hesaplamasına esas olan kurumları belirtir ve buna göre ciro; yalnızca birleşmeye taraf olan kurumlar bazında değil, bu kurumların kontrol ettiği veya bu kurumları kontrol eden kurumlar da dikkate alınarak hesaplanır (Korkmaz 2009: 106).

### 3.3. Türkiye Birleşme ve Satın Alma Yaklaşımı

Ülkemizde, bankacılık sektöründe olduğu kadar diğer sektörlerde de 1980 yılı sonrasında uygulamaya konulan politikalarla birlikte liberalleşme ve serbest piyasa ekonomisine geçiş teşvik edilmiş, bununla birlikte birleşme ve devralmalar hız kazanmıştır. Bu durumun ana faktörleri şu şekilde özetlenebilir (Akay 1997: 32-33):

- Türkiye'nin Avrupa Birliği üyelik sürecinde olmasından dolayı, özellikle Japon şirketleri tarafından Avrupa pazarı için bir köprü işlevi görmesi,
- Türkiye'deki ucuz işgücü,
- Büyük sanayi gruplarının rekabet güçlerini arttırmak amacıyla teknoloji yatırımlarına yönelmeleri ve bunun için gerekli olan sermaye ve bilgi birikimini yabancı ortak vasıtasıyla sağlamak istemeleri,
- Yeni ekonomik programlara ayak uyduramayan şirketlerin ekonomik darboğaza düşmeleri ve bunun sonucunda kaynak ihtiyaçlarını karşılayabilmek için yabancı şirketlerle ortaklık kurmayı düşünmeleri.

Türkiye 1.1.1996 tarihinde Gümrük Birliği'ne kabul edilmiş ve AB'ye aday bir ülke olarak, rekabet politikasını Avrupa Birliği mevzuatına uyumlu hale getirmek amacıyla birtakım çalışmalar yapmıştır. Bu amaçla, 1994'de 4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun çıkarılmıştır (Kar ve Arıkan 2003: 167).

4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkındaki Kanun'un 7. maddesinde birleşme ve devralmanın tanımı yapılmış, "Bir ya da birden fazla teşebbüsün hakim durum yaratmaya veya hakim durumlarını daha da güçlendirmeye yönelik olarak, ülkenin bütünü yahut bir kısmında herhangi bir mal veya hizmet piyasasındaki rekabetin önemli ölçüde azaltılması sonucunu doğuracak şekilde birleşmeleri veya herhangi bir teşebbüsün ya da kişinin diğer bir teşebbüsün mal varlığını yahut ortaklık paylarının tümünü veya bir kısmını veya kendisine yönetimde hak sahibi olma yetkisi veren araçları, miras yoluyla iktisap durumu hariç olmak üzere devralması hukuka aykırı ve yasaktır." denilmektedir (Verhellen ve Köksal 2002: 86).

Kanunun amacı; öncelikli olarak rekabetin korunmasını sağlamaktır. Kapsam ise, ülke içi olarak belirlenmiştir. Hakim durum ve hakim durumun kötüye kullanımı, Avrupa Birliği düzenlemelerine paralel olarak belirlenmiştir. Ayrıca birleşme ve devralma için

bildirimde bulunma yükümlülükleri getirilmiş, ayrıca Rekabet Kurumu kurularak kanun ihlalleri için cezalar öngörülmüştür (Yetim 1996: 119).

Kanun kapsamında düzenlenen konular şöyle sıralanabilir (Kar ve Arıkan 2003: 167):

- Türkiye Cumhuriyeti sınırları içerisinde mal ve hizmet piyasalarında faaliyet gösteren ya da bu piyasaları etkileyen her türlü teşebbüsün aralarında yaptığı, rekabeti engelleyici, bozucu, kısıtlayıcı anlaşmalar ve kararlar.
- Piyasada hakim durumda olan işletmelerin, bu hakimiyetlerini kötüye kullanması,
- Hakim durum yaratmaya veya var olan bir hakim durumu güçlendirmeye yönelik ve bunun sonucu olarak rekabeti önemli ölçüde azaltacak birleşme ve devralma niteliğindeki her türlü hukuki işlem ve davranışlar.

29 Aralık 2012 tarihinde 28512 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan 2012/3 no.lu tebliğle Rekabet Kurulu’ndan İzin Alınması Gereken Birleşme ve Devralmalar Hakkında Tebliğ (Tebliğ No: 2010/4)’ de yapılan değişiklikle; Rekabet Kurulu’ndan izin alınması gereken şartlar aşağıdaki şekilde değiştirilmiştir:

- a) İşlem taraflarının Türkiye ciroları toplamının 100 milyon TL.’yi ve işlem taraflarından en az ikisinin Türkiye cirolarının ayrı ayrı 30 milyon TL.’yi veya,
- b) Devralma işlemlerinde, devre konu varlık veya faaliyetin; birleşme işlemlerinde ise, işlem taraflarından en az birinin Türkiye cirosunun 30 milyon TL.’yi ve diğer işlem taraflarından en az birinin dünya cirosunun 500 milyon TL.’yi aşması halinde söz konusu işlemin hukuki geçerlilik kazanabilmesi için Kurul’dan izin alınması gerekmektedir.

26 Haziran 2012 tarih ve 6335 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan Yeni Türk Ticaret Kanunu’nda ise şirket birleşme ve devralmaları yeniden düzenlenmiştir. Yeni TTK madde 136’da birleşme ve devralmanın tanımı yapılmıştır. Buna göre; “Şirketler, bir şirketin diğerini devralması, teknik terimle ‘devralma şeklinde birleşme’ veya yeni bir şirket içinde bir araya gelmeleri, teknik terimle ‘yeni kuruluş şeklinde birleşme’ olarak ifade edilir.” Yasaya göre geçerli birleşmeler ise (Madde 137);



- a) Sermaye şirketleri; sermaye şirketleri ile, kooperatiflerle ve devralan şirket olmaları şartıyla kollektif ve komandit şirketlerle birleşebilirler.
- b) Şahıs şirketleri; şahıs şirketleri ile, devrolunan şirket olmaları şartıyla sermaye şirketleriyle ve kooperatiflerle birleşebilirler.
- c) Kooperatifler; kooperatiflerle, sermaye şirketleri ile ve devralan şirket olmaları şartıyla şahıs şirketleriyle birleşebilirler.
- d) Tasfiye halindeki bir şirket ise; malvarlığının dağıtılmasına başlanmışsa ve devrolunan şirket olması şartıyla birleşmeye katılabilir. (Madde 138)

Yeni TTK’da bir farklılık olarak birleşme ve devralmalarla ilgili olarak birleşme sözleşmesinin ve birleşme raporunun denetlenmesini öngören 148. maddenin kanundan çıkarılması olmuştur.

Kanuna göre; birleşme kararı alındığında, yönetim organları birleşmenin tescili için Ticaret Sicili’ne başvurur. Devralan şirket, birleşmenin gereği olarak sermayesini artırmışsa, ek olarak esas sözleşme değişikliklerini de Ticaret Sicili’ne sunar. Devrolunan şirket, birleşme Ticaret Sicili’ne tescil ettirildiğinde infisah eder (Madde 152).

5411 sayılı Bankacılık Kanunu’nun 19. maddesi ise; bankaların birleşme, bölünme ve devralınması ile ilgilidir. 19. madde gereği; “Türkiye’de faaliyette bulunan bankalardan birinin, diğer bir/birkaç banka veya finansal kuruluş ile birleşmesi ya da bütün aktif ve pasifi ile diğer hak ve yükümlülüklerini Türkiye’de faaliyette bulunan diğer bir bankaya devretmesi, bütün aktif ve pasifleri ile diğer hak ve yükümlülüklerini devir alması veya bölünmesi, ya da hisse değişimi Kurul’un iznine bağlıdır. İzin tarihinden itibaren 3 ay içinde ilgili bankaların yetkili organlarınca karar alınarak gerekli işlemlere geçilmediği takdirde, verilen izin geçersiz olur. Birleşme veya devir işleminin kesinleşmesini müteakip, devredilen kuruluşun bütün aktif ve pasifleri ile diğer hak ve yükümlülükleri devralan bankaya geçer ve devredilen kuruluşun tüzel kişiliği sona ererek kaydı Ticaret Sicili’nden silinir.”

Ülkemizdeki şirket birleşmeleri genellikle bankacılık sektörü alanında gerçekleştirilmiştir. Tarihsel süreçte bilinen ilk büyük birleşme operasyonu Avusturya kökenli Avusturya Osmanlı Bankası ile Fransa kökenli Bank-1 Osman-1 Şahane arasında 1974’de gerçekleştirilen birleşmedir (Yörük ve Ban 2006: 93-94).

#### **4. ŞİRKET BİRLEŞMELERİNİN ŞİRKETLERİN PERFORMANSLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE TEB-FORTİS BİRLEŞMESİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA**

Şirket birleşmeleri kavramı her sektörde olduğu gibi bankacılık sektörü açısından da önemli bir kavram olmuş ve son yıllarda oldukça önemli, stratejik banka birleşmeleri gerçekleştirilmiştir.

Bankacılık sektörünün Türkiye'nin ekonomik yapısında etkileri yadsınamayacak derecede önemli ve büyük bir payı var. Özellikle 2001 krizinden sonra gerçekleştirilen yapısal düzenlemeler, hem sektörün hem de ülke ekonomisinin gelişimine önemli ölçüde katkıda bulunmuştur. Türkiye bankacılık sektörü özellikle kriz döneminden sonra geçirdiği evre ile birlikte, şu anda Avrupa bankacılık sektörü ile karşılaştırıldığında daha güçlü ve sağlam bir yapıya sahiptir. Bunu ülkemiz sermaye yeterlilik rasyosuna bakarak da anlamak mümkündür. Sermaye yeterlilik rasyosunda dünya standardı 8 iken, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu'nun (BDDK) belirlediği alt sınır 12, ülkemiz sektör ortalaması ise 16,6'dır (Forbes 2012).

Bankacılık sektörünün yeniden yapılandırılmasına ilişkin düzenlemeler ve politikalar, gözetim ve denetim faaliyetlerinin daha da etkinleştirilmesi, özellikle Avrupa Birliği (AB)'ne uygun politikaların geliştirilmesi ve makro ekonomik istikrarın sağlanması yabancı bankaların ülkemize olan ilgilerinin artmasına neden olmuştur. Bunun yanında yabancı bankalar iç borçtan daha fazla yararlanarak global düzeyde karlılıklarını arttırmak istemektedirler. İç borç stokunun yaklaşık %10'unu elinde bulunduran yabancı yatırımcılar, ülkemize banka sahibi olarak pazar paylarını arttırmak istemektedirler (Beşinci 2005).

Kasım 2000 ve Şubat 2001 krizlerinden sonra oluşturulan yeni yapı ile birlikte sektör daha güçlü bir yapıya bürünmüş ve sektör üzerindeki denetim ve gözetim faaliyetleri daha çok ön plana çıkmıştır. Bu sürecin hemen sonrasında ise 2008 yılında öncelikle ABD'de başlayan bir Mortgage Krizi süreci yaşanmış, bu krizin de etkileri ülkemizde 2009 yılı itibariyle görülmeye başlanmıştır. Türkiye'deki bankacılık sektörünün bu krizden anında etkilenmemesinin başlıca nedeni, 2001 Krizi sonrasında oluşturulan Bankacılık Sektörü Yeniden Yapılandırma Programı'nın etkisi büyük olmuştur.

Yeniden yapılandırma sonrası Türk Bankacılık Sektörü bu krizin etkilerini hafif bir şekilde atlatmıştır. Bunun başlıca sebepleri (Yüce 2009: 33-34);

- Bankalar kurumsal ve perakende bankacılık alanlarına yönelmiş, bunun sonucu olarak subprime kredilerin ve türev ürünlerin riskleri bertaraf edilmiştir.
- Kredi büyümesi, mevduat fonlaması ile paralel bir şekilde gelişmiş ve yurtdışı fonlara olan bağımlılık azalmıştır. Dolayısıyla; finansal kırılganlık en az düzeye indirilmiştir.
- Türkiye'deki kredi büyümesi etkin risk yönetimi ve kredi politikaları ile desteklenmiş, takipteki krediler oranı sınırlı seviyelerde kalmıştır.
- Türkiye'deki döviz cinsinden borçlanma sınırlı seviyelerde tutulmuştur.
- Yüksek sermaye yeterlilik oranları, bankaları risklere karşı korumuştur.
- BDDK tarafından etkin düzenleme ve denetleme faaliyetleri gerçekleştirilmiştir.
- TCMB'nin izlemiş olduğu makroekonomik politikalar da krizin etkilerinin çok fazla hissedilmesinin önüne geçmiştir.

Çalışmamızda şirket birleşmelerinin, birleşen şirket performansları üzerine etkileri bankacılık sektöründe gerçekleştirilen son birleşmelerden olan TEB-FORTİS birleşmesi üzerine finansal oran analizi ile açıklanmaya çalışılacaktır. Ana amaç; bankacılık sektöründeki bankaların ana bilanço kalemleri ve bankalar için önemli unsurlardan oluşan kriterlerde, birleşmenin pazar payı değişikliği gerçekleştirip gerçekleştirmediğinin ortaya konulmasıdır.

Karlılık ve sermaye büyüklüğü bakımından Euro Bölgesi'nin büyük bankalarından olan BNP Paribas, 80'den fazla ülkede faaliyet göstermektedir. Kurum 3 önemli faaliyet alanında öncü olarak kabul edilebilir. Bunlar; Kurumsal Bankacılık ve Yatırım Bankacılığı, Yatırım Çözümleri ve Perakende Bankacılık. Grubun Fransa, İtalya, Belçika ve Lüksemburg'da perakende bankacılık ağı bulunmaktadır. Avrupa'daki önemli finans kurumlarından olan, geçmişleri 19. yüzyıla dayanan BNP ve Paribas şirketlerinin birleşmesi ile banka 2000 yılında faaliyete geçmiştir ("BNP Paribas" 2013).

BNP Paribas'ın Türkiye'deki finansal yatırım bankacılığı 1920'li yıllarda Osmanlı Bankası ile başlamış olup, BNP Ak Dresdner (1996) ve Anadolu Cetelem (1998) ile devam eden bir geçmişe sahiptir. BNP Paribas, 2005 yılında Türk Ekonomi Bankası A.Ş. (TEB) hisselerinin %85'ine sahip olan TEB Mali Yatırımlar A.Ş.'nin %50 hissesini satın almıştır. BNP Paribas grubunun Fortis Bank A.Ş. hisselerini alması ile birlikte, ülkemizde TEB ve Fortis Bank A.Ş. 2011 yılında birleşmiş ve bankacılık sektöründe daha etkili bir banka durumuna gelinilmiştir. TEB, BNP Paribas bünyesine girdikten sonra şube sayısını arttırmış, aktif büyüklüğü ve yeni ürünler bakımından Türkiye'nin önde gelen bankalarından birisi durumuna gelmiştir ("BNP Paribas" 2013). 2005 yılında bankanın sahip olduğu şube sayısı 113 iken, birleşme ile birlikte bu sayı 507'ye ulaşmış ve 2013 yılı ilk çeyreği itibari ile 529 olarak gerçekleşmiştir. Personel sayısı bakımından da, 2013 yılı ilk çeyrek verilerine göre 9.757 personel istihdam edilmektedir.

Çalışmamız Türkiye Bankalar Birliği (TBB)'nin her yıl üçer aylık dönemler itibariyle yayınladığı verilere dayandırılarak oluşturulmuştur. İncelememizde; 2005 ve 2013 yılları arasındaki dönemi kapsamakta olup, pazar payı incelememize 2005 yılından başlanmasının başlıca sebebi; 2005 Aralık itibariyle gerçekleşen FORTİS-Dışbank A.Ş. birleşmesidir. Önceki dönemde Türkiye Dış Ticaret Bankası A.Ş.'nin verilerinin yer alması sebebiyle, çifte bir birleşme etkisinden arındırmak amacıyla 2005 yılı başlangıç yılı olarak tercih edilmiştir. Bu bağlamda; inceleme kapsamındaki kalemlerde TEB-FORTİS birleşmesinin gerçekleştirildiği 2011 yılına kadar yıllık veriler, 2011 sonrasındaki dönemde ise üçer aylık veriler kullanılmış ve pazar payı hesaplanarak, incelenmiştir. Çalışmamızda kullanılan başlıca kriterler şunlardır:

1. Toplam Aktifler
2. Toplam Mevduat
3. Toplam Krediler
4. Takipteki Krediler
5. Toplam Özkaynaklar
6. Toplam Net Karlılık
7. Personel Sayısı

## 8. Şube Sayısı

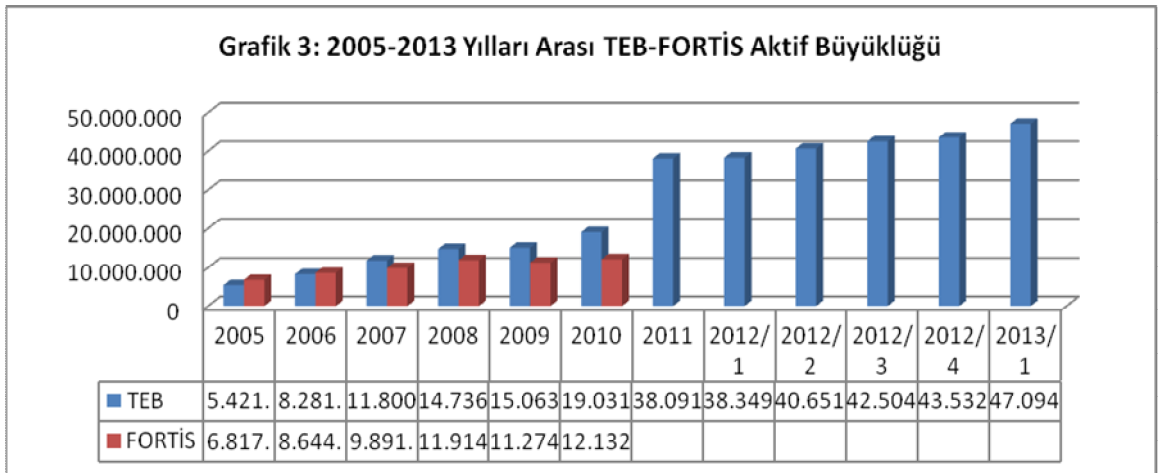
Çalışmamızda istatistiksel bir analiz yapılmamış, TBB'nin her yıl yayınladığı verilere dayanarak farklı kriterlerde pazar payı incelemesi yapılmıştır.

### 4.1. Toplam Aktifler

Banka bilançolarında aktifler, bankaların varlıkları olarak ifade edilirler. Bu kalemin başlıca özellikleri (Sarıoğlu 2013);

- Fonların nasıl yönetildiğine ilişkin bilgi verir. Şöyle ki; fonlar, varlık elde etmede kullanılır. Başkalarına kredi verilir ya da diğer bir kuruluşun tahvili satın alınıp, belli bir faiz oranından borç verilmiş olur.
- Banka bilançosunda yer alan başlıca aktifler; rezervler, verilen krediler ve satın alınan menkul kıymetlerdir.

Bir banka açısından pazarda aktif büyüklüğü bakımından elde ettiği pazar payı oldukça önemlidir. Bankacılık sektörü açısından bakıldığında; sektörde tüm bankaların aktif toplamının 2005 yılından itibaren sürekli olarak arttığı gözlenmektedir. Tablo 4'de sektörün, TEB ve FORTİS bankalarının yıllar itibariyle aktif büyüklükleri görülmektedir. Burada en düşük artış 2008 ABD Mortgage Krizi sonrasında yaşanmış; 2008 yılında 705.870.774.000 TL. olan toplam aktif büyüklüğü, 2009 yılında 798.532.678.000 TL.'ye yükselmiştir. Krizin etkilerinin yavaşladığı sonraki süreçte ise, sektörün aktif büyüklüğü her yıl gitgide artış göstermiş, 2013 ilk 3 aylık döneminde ise sektörün aktif büyüklüğü 1.349.659.662.000 TL.'ye yükselmiştir.



**KAYNAK:** Türkiye Bankalar Birliği (TBB)

Grafik 3’de de görüleceği gibi; birleşmeden önceki ilk 2 yılda FORTİS aktif büyüklüğü açısından TEB’in önünde yer almıştır. Sonraki süreçte ise, özellikle 2006 yılından sonra TEB aktif varlıklarını önemli ölçüde arttırmış; 2010 yılına gelindiğinde yaklaşık 20 milyar TL.’lik aktif büyüklüğüne ulaşmıştır. TEB çatısı altında birleşmenin gerçekleştiği yıl olan 2011 yılı itibariyle, bankanın aktifleri 2 kat artmış ve 38.091.738.000 TL.’ye yükselmiştir. 2013 yılının ilk çeyreğinde ise bankanın aktif büyüklüğü 47 milyar TL.’ye ulaşmıştır.

**Tablo 4:** Türk Ekonomi Bankası A.Ş. ve Fortis Bank A.Ş. Aktif Büyüklüğü (Bin TL.)**AKTİF BÜYÜKLÜĞÜ**

BANKA/YILLAR	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012/1	2012/2	2012/3	2012/4	2013/1
<b>TEB</b>	5.421.866	8.281.657	11.800.916	14.736.055	15.063.560	19.031.105	38.091.738	38.349.681	40.651.808	42.504.988	43.532.335	47.094.170
<b>FORTİS</b>	6.817.348	8.644.050	9.891.211	11.914.926	11.274.021	12.132.747	BDDK'nın 10.02.2011 tarihli izni ile TEB ile birleşmiştir.					
<b>SEKTÖR</b>	396.970.059	484.857.262	561.171.879	705.870.774	798.532.678	961.875.771	1.160.711.796	1.170.836.313	1.212.127.520	1.241.731.758	1.298.142.527	1.349.659.662

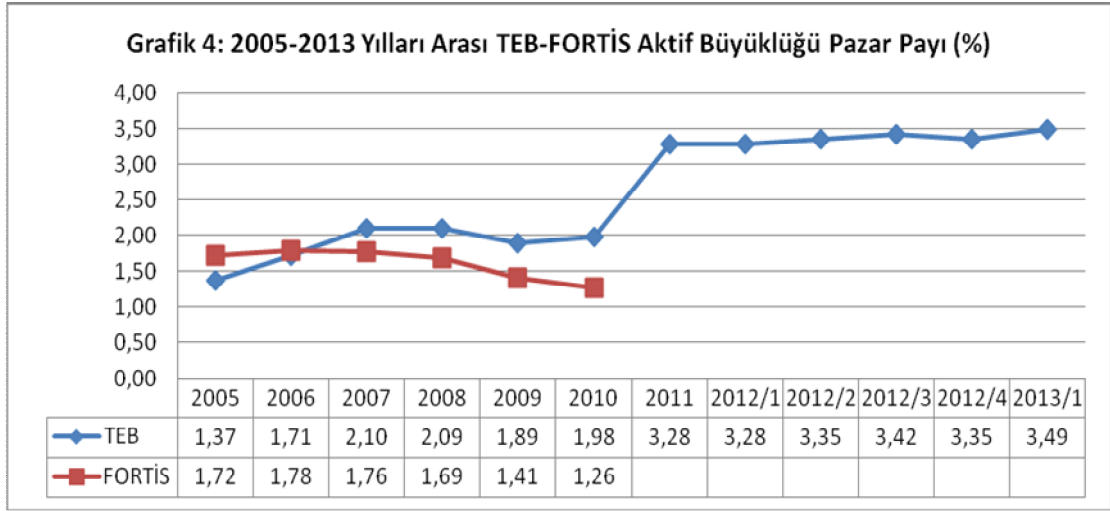
**Kaynak:** Türkiye Bankalar Birliği (TBB)

**Tablo 5:** Türk Ekonomi Bankası A.Ş. ve Fortis Bank A.Ş. Aktif Büyüklüğü Pazar Payı**AKTİF BÜYÜKLÜĞÜ (%)**

BANKA/YILLAR	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012/1	2012/2	2012/3	2012/4	2013/1
<b>TEB</b>	1,365812327	1,70806084	2,1029058	2,087642036	1,886404954	1,978540844	3,281756775	3,275409259	3,353756707	3,423041065	3,353432624	3,489336707
<b>FORTİS</b>	1,71734564	1,78280304	1,76259919	1,687975539	1,411842159	1,261363199	-	-	-	-	-	-

**Kaynak:** Türkiye Bankalar Birliği (TBB)

Tablo 5’de ise her iki bankanın aktif büyüklüğü açısından sektördeki pazar payları yer almaktadır. FORTİS’in Türk Dış Ticaret Bankası A.Ş.’yi satın aldığı 2005 yılı itibariyle aktif büyüklüğü açısından sektördeki pazar payı yaklaşık olarak %1,72; Türkiye Ekonomi Bankası A.Ş.’nin pazar payı ise yaklaşık olarak %1,37 olarak gerçekleşmiştir. 2007 yılından itibaren ise; TEB’in, FORTİS’e oranla aktif büyüklüğü bakımından daha fazla pazar payına sahip olduğunu söylemek mümkündür. 2008 ABD Mortgage Krizi etkilerini, her iki bankanın pazar payında da göstermiş; 2009 yılında TEB’in pazar payı %1,89’a, FORTİS’in pazar payı ise %1,41’e kadar gerilemiştir.



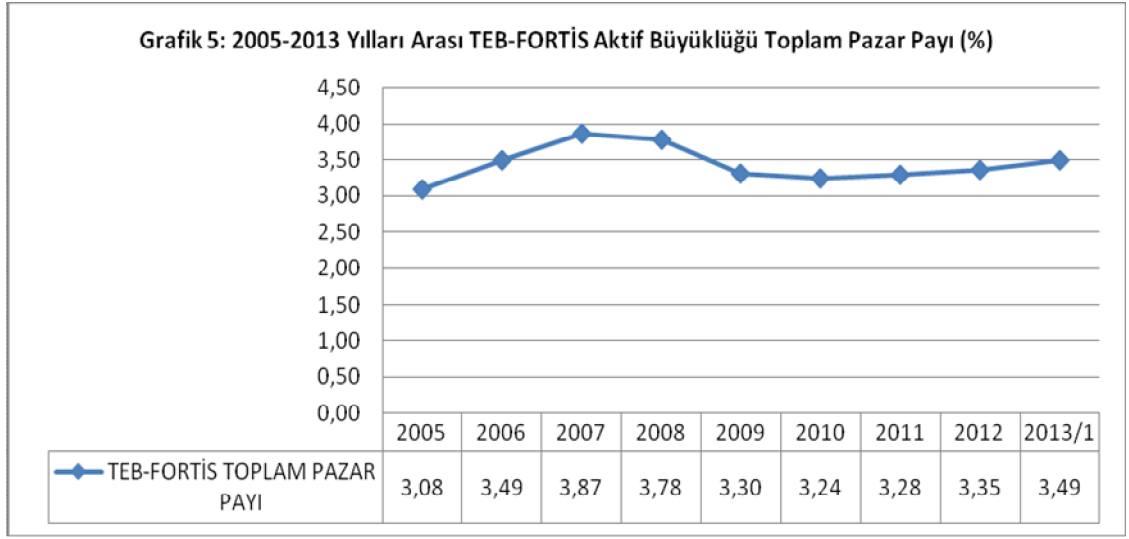
**KAYNAK:** Türkiye Bankalar Birliği (TBB)

2007 yılından sonra ise FORTİS’in aktif büyüklüğü bakımından pazar payı %1,76 seviyelerinden, birleşmenin gerçekleştiği yıl olan 2011’e kadar sürekli bir düşüş ivmesi yaşadığı görülmektedir. Birleşmenin gerçekleşmesi ile birlikte; TEB’in pazar payı, birleşmenin gerçekleştiği yılda ve sonraki yılın ilk çeyreğinde %3,28 olmuştur. Bununla birlikte; 2012 yılının son çeyreğine gelindiğinde pazar payında az da olsa bir düşüş söz konusu olsa da, 2013 yılı ilk çeyreği itibariyle aktif büyüklüğü açısından bankanın pazar payının yaklaşık %3,50’ye yükseldiğini söylemek mümkündür.

Grafik 5’te de görüleceği gibi her iki bankanın aktif büyüklüğü açısından toplam pazar paylarına bakıldığında ise; 2005 yılında %3,08 olan toplam pazar payı, 2007 yılına kadar sürekli artmış ve %3,87 olarak gerçekleşmiştir. 2008 yılında ilk olarak ABD’de ortaya çıkan ve daha sonra uluslararası boyutta etkileri hissedilen Mortgage Krizi’nin etkisi ile birlikte bankanın pazar payı önce %3,30’a; 2010 yılında ise %3,24’e kadar gerilemiştir.



Birleşme ile birlikte, krizin etkilerini atlarmaya başlayan bankanın pazar payı yıllar itibariyle artış trendine girmiştir.

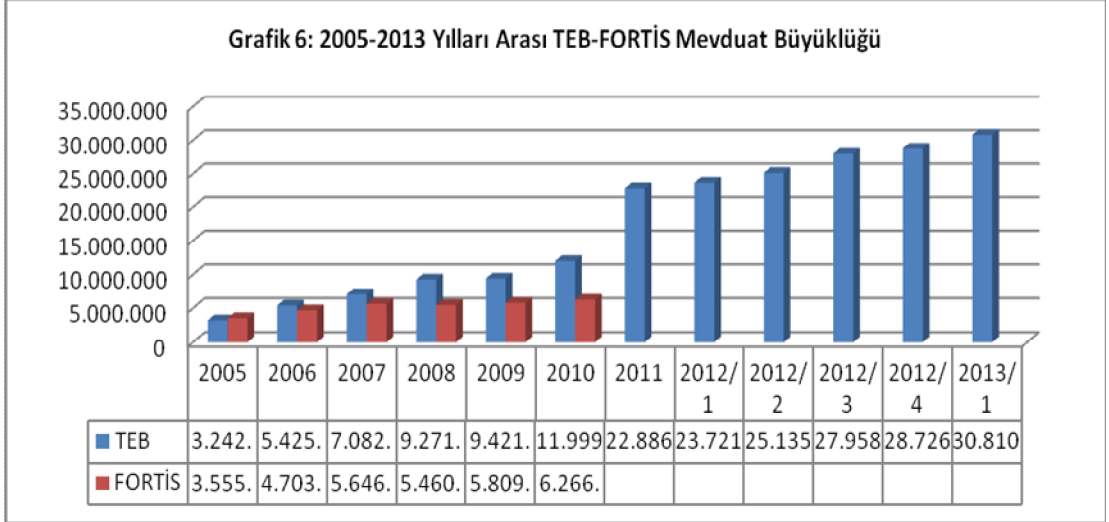


**KAYNAK:** Türkiye Bankalar Birliği (TBB)

#### **4.2. Toplam Mevduat**

Bankalar tasarruf sahiplerinden topladıkları fonlar ile, fon arz edenler ile fon talep edenler arasında aracı görevi görürler. Bu fonun ana kaynağını ise; halktan belirli bir faiz oranı veya kur farkı ile topladıkları mevduat oluşturur. Bunun sonucunda bir mevduat-kredi sarmalı oluşturulur. Bu bakımdan bir banka için mevduatlar ve mevduatın yapısı oldukça önem taşımaktadır.

Bankacılık sektöründe; yıllar itibariyle bakıldığında mevduatların artış trendinde olduğu gözlenmektedir. Sektörün mevduat büyüklüğü 2005 yılında 253.578.919.000 TL. iken, inceleme döneminin son yılı olan 2013 ilk çeyreğine gelindiğinde 789.348.491.000 TL. seviyelerine ulaşmıştır.



**KAYNAK:** Türkiye Bankalar Birliği (TBB)

Grafik 6'da 2005-2013 yılları arasında TEB ve FORTİS Bank'a ilişkin mevduat büyüklükleri yer almaktadır. 2005 yılında mevduat büyüklüğü açısından FORTİS'in sahip olduğu mevduat tutarı TEB'den fazla iken, zaman içerisinde TEB'in mevduat büyüklüğünün FORTİS'ten daha fazla olduğu görülmektedir. 2005 yılındaki FORTİS'in üstünlüğünün, 2005 yılında Türk Dış Ticaret Bankası'nı satın almasının etkisi olarak da söylenebilir. Birleşmeye kadar olan 2006-2010 yılları arasındaki dönemde ise; TEB mevduat büyüklüğünü FORTİS'in neredeyse 2 katına yakın bir oranda arttırmış ve mevduat yapısı olarak daha sağlam bir yapıya bürünmüştür. Mevduatlar açısından bakıldığında; birleşmenin gerçekleştirildiği yıl olan 2011'de her iki bankanın birleşmesi sonucu mevduat büyüklüğü yaklaşık 23 milyar TL.'ye ulaşmıştır. 2013 yılına gelindiğinde ise yaklaşık 31 milyar TL.'lik bir mevduat büyüklüğüne ulaşılmıştır.

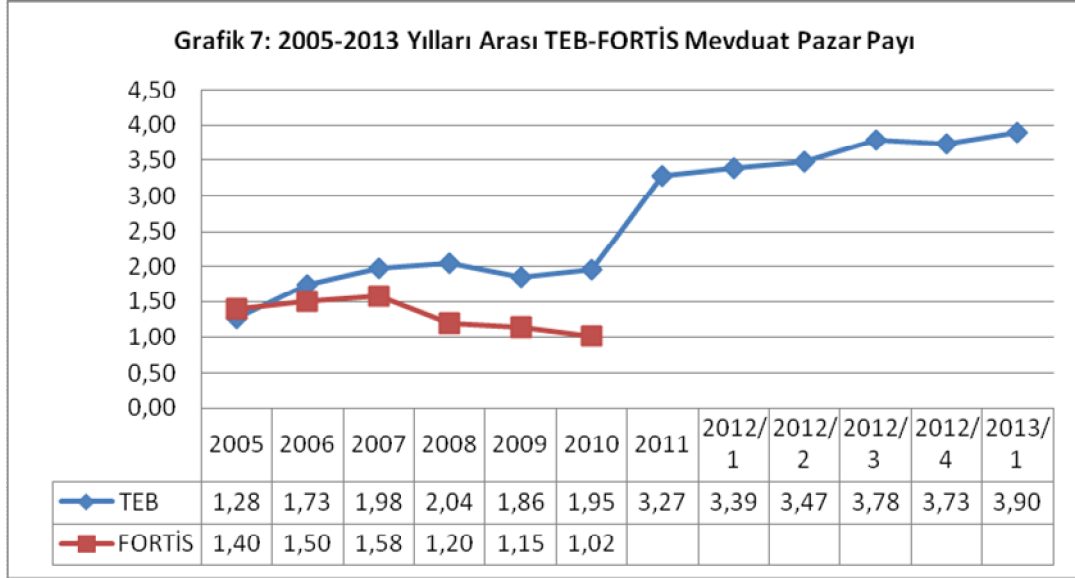
**Tablo 6:** Türk Ekonomi Bankası A.Ş. ve Fortis Bank A.Ş. Mevduat Büyüklüğü (Bin TL.)

MEVDUAT BÜYÜKLÜĞÜ												
BANKA/YILLAR	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012/1	2012/2	2012/3	2012/4	2013/1
TEB	3.242.197	5.425.907	7.082.972	9.271.747	9.421.635	11.999.150	22.886.612	23.721.239	25.135.233	27.958.362	28.726.565	30.810.720
FORTİS	3.555.922	4.703.249	5.646.622	5.460.673	5.809.090	6.266.319	BDDK'nın 10.02.2011 tarihli izni ile TEB ile birleşmiştir.					
SEKTÖR	253.578.919	312.832.244	356.983.744	453.484.686	507.258.479	614.680.785	698.920.273	700.078.558	724.294.069	739.787.917	770.016.322	789.348.491
<b>Kaynak:</b> Türkiye Bankalar Birliği (TBB)												

**Tablo 7:** Türk Ekonomi Bankası A.Ş. ve Fortis Bank A.Ş. Mevduat Büyüklüğü Pazar Payı

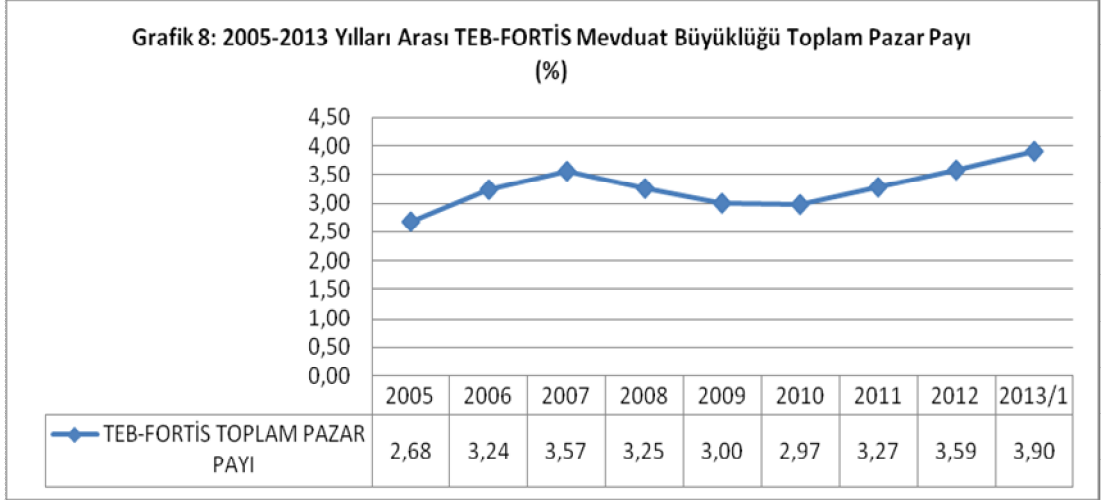
MEVDUAT BÜYÜKLÜĞÜ (%)												
BANKA/YILLAR	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012/1	2012/2	2012/3	2012/4	2013/1
TEB	1,278575133	1,73444621	1,984116117	2,044555701	1,857363729	1,952094533	3,274566912	3,388368167	3,470307721	3,779240152	3,730643645	3,903310179
FORTİS	1,402294013	1,50344125	1,58175886	1,204158193	1,145193277	1,019442799	-	-	-	-	-	-
<b>Kaynak:</b> Türkiye Bankalar Birliği (TBB)												

Tablo 6’da 2005 yılı itibariyle TEB, FORTİS ve Türk Bankacılık Sektörüne ilişkin mevduat büyüklükleri görülmektedir. Birleşmenin hemen öncesi dönemde, 2010 yılında, TEB’in mevduat büyüklüğü yaklaşık 12 milyar TL. iken, birleşme ile birlikte mevduat büyüklüğünde büyük bir artış kaydedilmiştir. Bunu her iki bankanın pazar paylarına bakarak anlamak da mümkündür.



**KAYNAK:** Türkiye Bankalar Birliği (TBB)

2005 yılında FORTİS’in mevduat açısından pazar payı %1,40 iken, TEB %1,28’lik pazar payına sahiptir. 2006 yılından itibaren mevduat büyüklüğünde pazar payını arttıran TEB’in, 2008 yılında yaşanan Küresel Mortgage Krizi ile birlikte, 2009’da pazar payı %1,86 seviyelerine gerilemiştir. 2010 yılında sektörel toparlanma ile birlikte, yeniden %2 seviyelerinde pazar payı edinen banka, birleşmenin gerçekleştirilmesi ile birlikte 2011’de %3,27’lik paya sahip olmuştur. 2013 yılının ilk çeyreğinde ise, banka mevduatlarının pazar payı %4 seviyelerine ulaşmıştır.



**KAYNAK:** Türkiye Bankalar Birliği (TBB)

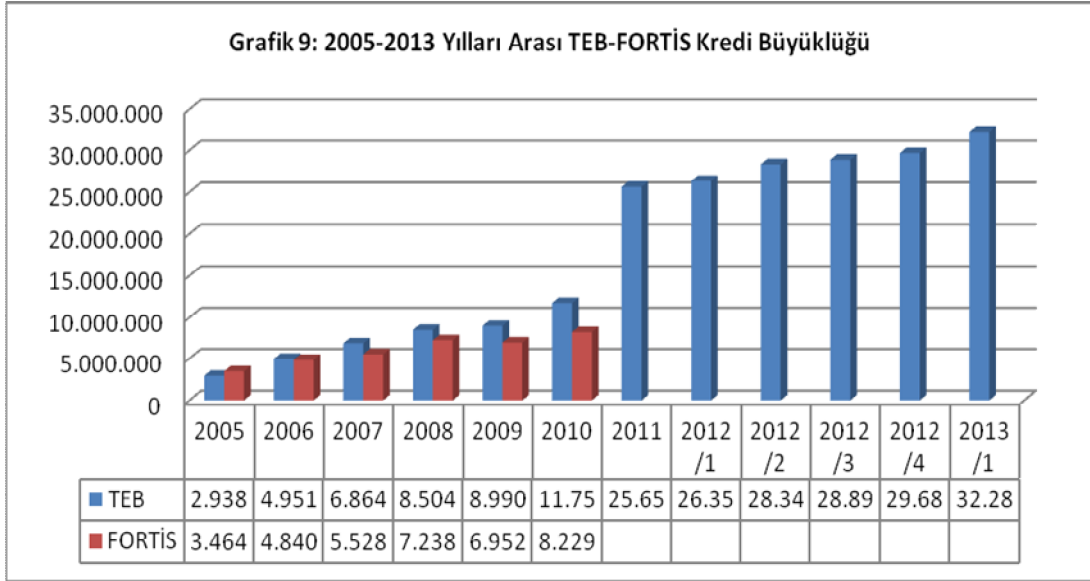
Mevduat büyüklüğü açısından toplam pazar paylarında da birleşme sonrası dönemde pozitif bir sinerjinin yaratıldığı söylenebilir. Grafik 8’de de görüleceği gibi; her iki bankanın mevduat büyüklüğü bakımından pazar payları, özellikle 2006 yılından itibaren %3’ün üzerinde gerçekleşmiştir. 2010 yılında %2,97’ye gerileyen her iki bankanın toplam pazar payı, birleşmenin gerçekleştirildiği yıl olan 2011 itibariyle yeniden artmaya başlamış ve 2012 yılı itibariyle %3,60 seviyelerine yaklaşmıştır. Bu durum mevduatlar bakımından bankanın gitgiden daha güçlü bir yapıya ulaştığını, fon toplama ve krediler için kaynak yaratma imkanının arttığını söylemek mümkündür.

### 4.3. Toplam Krediler

Para politikası; faiz oranı kanalı, kredi kanalı, döviz kuru kanalı gibi kanallar ile reel ekonomiyi etkiler. Bu etki daha çok banka kredileri yoluyla gerçekleşir. Bu krediler ise bankaların sahip oldukları ve topladıkları fonun büyüklüğüne göre değişir (Öztürkler ve Çermikli 2007: 58-59). Bu açıdan bakıldığında; banka kredileri, reel ekonomiyi ve özellikle küçük ve orta ölçekli işletmeleri (KOBİ) desteklemesi bakımından önem taşır. Banka kredilerinin ekonominin büyümesinde ve gelişmesinde önemli bir payının olduğu söylenebilir.

Tablo 8’de her iki bankanın ve sektörün kredi hacmi görülmektedir. Sektörün kredi hacmi yıllar itibariyle sürekli artan bir trend izlediği halde, en düşük artış yine 2008 Küresel Krizi sonrası 2009 yılında gerçekleşmiştir. Sonraki süreçte kredi hacmi yine artış trendine girmiş, 2010 yılında, 2009 yılına göre yaklaşık 128 milyar TL.’lik bir artışla 508

milyar TL.'ye ulaşmıştır. 2013 ilk çeyreğinde ise bu rakam yaklaşık olarak 805 milyar TL. olarak gerçekleşmiştir.



**KAYNAK:** Türkiye Bankalar Birliği (TBB)

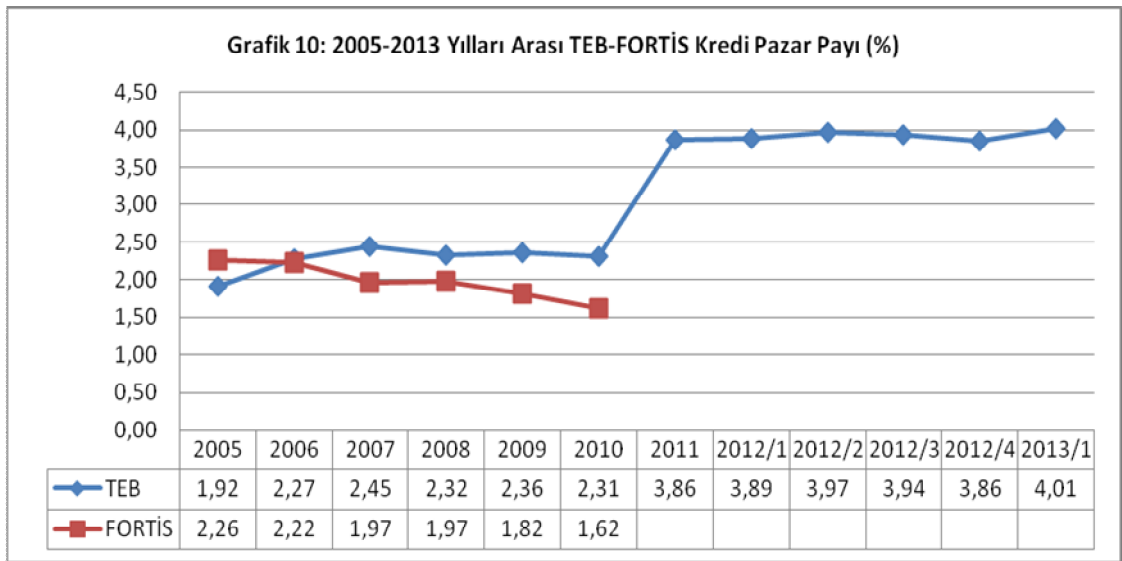
**Tablo 8:** Türk Ekonomi Bankası A.Ş. ve Fortis Bank A.Ş. Kredi Büyüklüğü

<b>KREDİ BÜYÜKLÜĞÜ</b>												
<b>BANKA/YILLAR</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012/1</b>	<b>2012/2</b>	<b>2012/3</b>	<b>2012/4</b>	<b>2013/1</b>
<b>TEB</b>	2.938.644	4.951.436	6.864.427	8.504.777	8.990.715	11.753.255	25.652.425	26.356.816	28.347.452	28.893.462	29.685.734	32.287.787
<b>FORTİS</b>	3.464.608	4.840.630	5.528.093	7.238.078	6.952.620	8.229.426	BDDK'nın 10.02.2011 tarihli izni ile TEB ile birleşmiştir.					
<b>SEKTÖR</b>	153.059.052	218.063.925	280.453.091	366.900.914	381.012.568	508.862.117	664.289.489	678.242.683	714.337.734	732.982.716	768.939.362	804.949.866
<b>Kaynak:</b> Türkiye Bankalar Birliği (TBB)												

**Tablo 9:** Türk Ekonomi Bankası A.Ş. ve Fortis Bank A.Ş. Kredi Büyüklüğü Pazar Payı

<b>KREDİ BÜYÜKLÜĞÜ (%)</b>												
<b>BANKA/YILLAR</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012/1</b>	<b>2012/2</b>	<b>2012/3</b>	<b>2012/4</b>	<b>2013/1</b>
<b>TEB</b>	1,919941331	2,27063509	2,447620376	2,318003765	2,359689878	2,309713104	3,861633433	3,886045019	3,968354274	3,941902226	3,860607932	4,011155025
<b>FORTİS</b>	2,263576022	2,21982155	1,971129282	1,972760962	1,824774452	1,617221193	-	-	-	-	-	-
<b>Kaynak:</b> Türkiye Bankalar Birliği (TBB)												

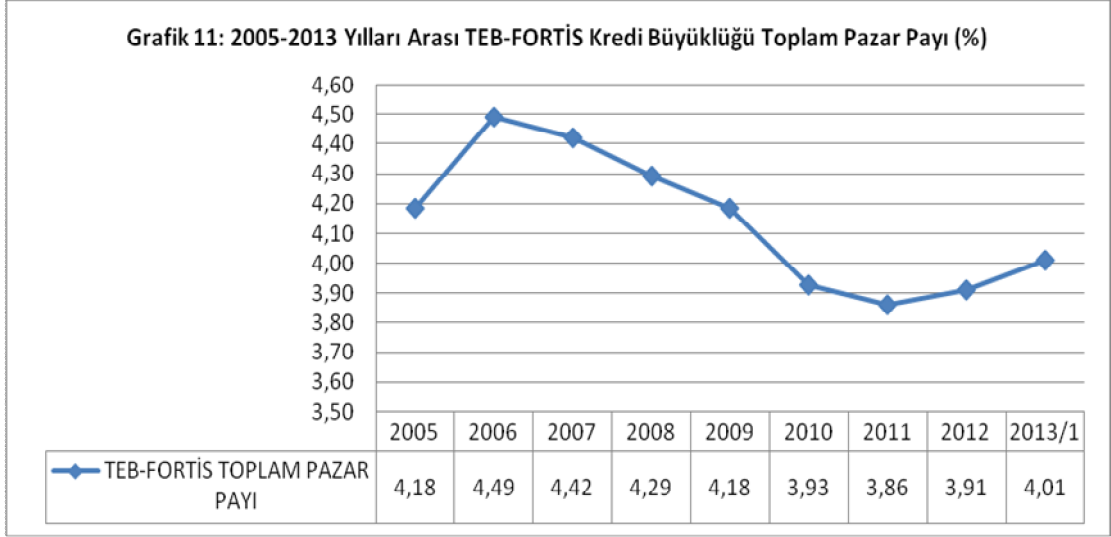
2005 yılında yaklaşık 3 milyar TL.'lik kredi büyüklüğüne sahip olan TEB, yıllar itibariyle kredi hacmini arttırmıştır. Aynı artış FORTİS'in kredi hacminde de görülmesine rağmen, TEB'deki kadar bir kredi hacminden söz etmek mümkün değildir. Burada dikkat çekici bir husus; 2008 Krizi ile birlikte, her iki banka açısından 2009 yılında kredi hacimlerine bakıldığında; TEB'in kredi hacmindeki artışın devam etmesine karşılık, FORTİS'in kredi hacminin gerilediği görülmektedir. Birleşmenin gerçekleştiği yıl olan 2011 yılında ise; her iki bankanın toplam kredi büyüklüğü yaklaşık 26 milyar TL.'ye ulaşmıştır. Bu büyüklük dolayısıyla, bankanın kredi hacmi bakımından pazardaki payını da etkilemiştir. Bunu ise Grafik 10'da görmek mümkündür.



**KAYNAK:** Türkiye Bankalar Birliği (TBB)

Grafik 10'da görüleceği üzere; FORTİS'in 2005 yılı kredi pazar payı %2,26 iken, TEB'in pazar payı %1,92 seviyelerindedir. Yıllar itibariyle her iki bankanın kredi hacimlerinin arttığını söylemek mümkün olsa da, pazar payı açısından aynı durumu ifade etmek güçtür. Şöyle ki; TEB'in kredi hacmi açısından pazar payı yıllar itibariyle çok fazla değişkenlik göstermez iken, FORTİS'in kredi hacmi pazar payı sürekli olarak düşüş trendi içerisinde. Bu ise; bankanın sahip olduğu ve topladığı fonları kredi döngüsü içerisinde piyasaya aktarma olanağının gitgide düştüğünü ifade etmektedir. Fakat; 2011 yılındaki birleşme ile birlikte bir sinerji yaratılmış ve TEB çatısı altındaki bankanın kredi hacmi pazar payı %3,86 olarak gerçekleşmiştir. Sonraki süreçte de bu artış trendi devam etmiş ve 2013 ilk çeyreğine gelindiğinde pazar payı %4,01 olarak gerçekleşmiştir.





**KAYNAK:** Türkiye Bankalar Birliği (TBB)

TEB ve FORTİS'in kredi büyüklükleri bakımından toplam pazar paylarına bakıldığında ise; 2006 yılında %4,50 pazar payına sahip olduğu görülmektedir. Bu pazar payı her iki bankanın krediler bakımından sahip olduğu en yüksek pazar payı olması açısından önemlidir. 2006 yılından sonra ise; bankaların toplam pazar payında düşüş ivmesi olduğu dikkat çekicidir. Bu ivmenin başlıca nedeni 2008 Mortgage Krizi'dir. Ülkemizde özellikle 2009 sonu ve 2010 yılları itibari ile etkisini gösteren kriz ile birlikte bankacılık sektörü de etkilenmiş, krediler açısından pazar paylarında da düşüşler yaşanmıştır. Birleşme ile birlikte, TEB çatısı altındaki bankanın pazar payında artış yaşanmış, 2013 yılının ilk çeyreği itibariyle yeniden %4 seviyelerinde pazar payına sahip olunmuştur.

#### 4.4. Takipteki Krediler

Takipteki krediler kavramı; bankaların vadesi dolmuş, ama henüz ödenmemiş kredilerini ifade eder. Bir banka açısından, takipteki kredilerinin hacmi ne kadar düşükse o kadar iyi demektir. Çünkü; kredilerin, bankaya geri ödendiğinin ve bankanın kredi borçlarını sorunsuz bir şekilde tahsil ettiğinin bir göstergesidir.

Tablo 10'da her iki bankanın ve bankacılık sektörünün takipteki kredi tutarları gösterilmektedir. Yıllar itibariyle TEB'in takipteki kredi tutarı, FORTİS'e göre daha düşük seviyelerdedir. 2009 yılına gelindiğinde, takipteki kredi tutarı her iki banka açısından da önemli derecede artmıştır. Burada yine 2008 ABD Mortgage Krizi'nin

etkileri görülmekte, bankaların verdikleri kredileri tahsil edemedikleri sonucu ortaya çıkmaktadır.

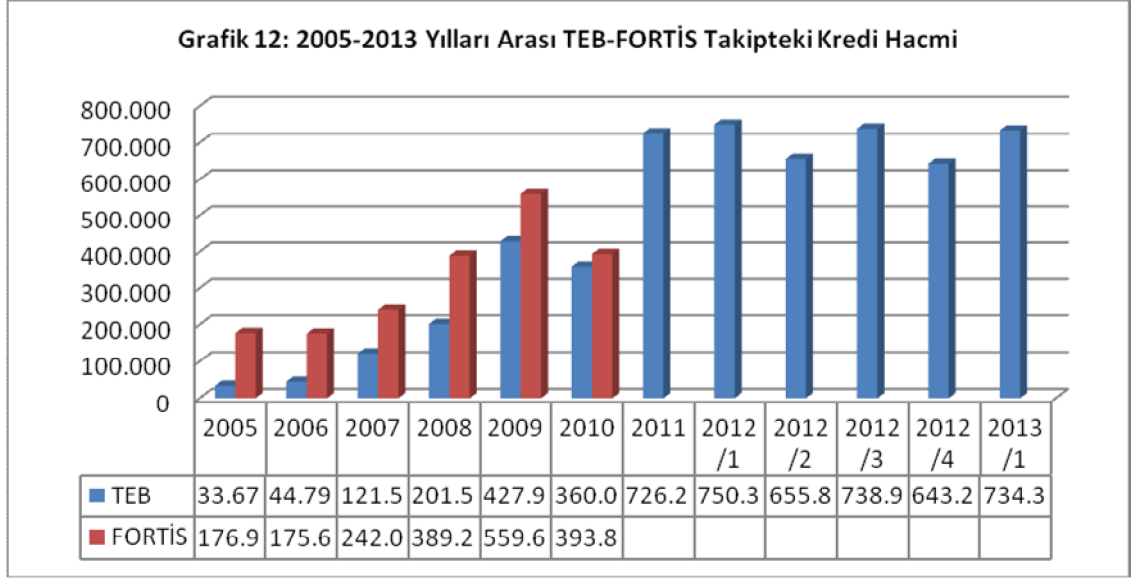
**Tablo 10: Türk Ekonomi Bankası A.Ş. ve Fortis Bank A.Ş. Takipteki Krediler (Bin TL.)**

<b>TAKİPTEKİ KREDİLER</b>												
<b>BANKA/YILLAR</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012/1</b>	<b>2012/2</b>	<b>2012/3</b>	<b>2012/4</b>	<b>2013/1</b>
<b>TEB</b>	33.679	44.792	121.508	201.525	427.991	360.075	726.299	750.310	655.805	738.964	643.226	734.360
<b>FORTİS</b>	176.979	175.643	242.023	389.297	559.686	393.896	BDDK'nın 10.02.2011 tarihli izni ile TEB ile birleşmiştir.					
<b>SEKTÖR</b>	7.496.368	8.181.561	9.826.701	13.215.572	20.670.668	18.876.845	17.718.961	18.408.395	18.744.771	21.447.568	21.886.334	23.697.585
<b>Kaynak:</b> Türkiye Bankalar Birliği (TBB)												

**Tablo 11: Türk Ekonomi Bankası A.Ş. ve Fortis Bank A.Ş. Takipteki Krediler Pazar Payı**

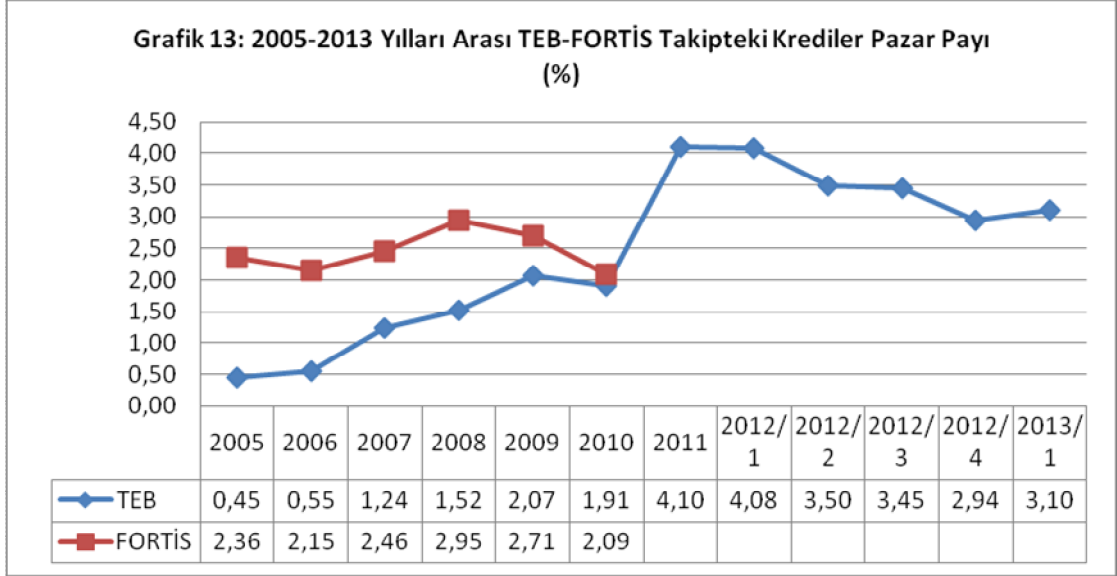
<b>TAKİPTEKİ KREDİLER (%)</b>												
<b>BANKA/YILLAR</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012/1</b>	<b>2012/2</b>	<b>2012/3</b>	<b>2012/4</b>	<b>2013/1</b>
<b>TEB</b>	0,4492709	0,547474987	1,23650857	1,524905619	2,070523314	1,907495665	4,098993163	4,075912104	3,498602357	3,445444257	2,938938974	3,098881173
<b>FORTİS</b>	2,360863287	2,146815259	2,462912019	2,945744611	2,707633832	2,086662257	-	-	-	-	-	-
<b>Kaynak:</b> Türkiye Bankalar Birliği (TBB)												

2009 yılında sektörün takipteki kredi hacmi yaklaşık olarak 21 milyar TL. olarak gerçekleşmişken, birleşmenin gerçekleştiği yıl olan 2011’de bu tutar yaklaşık 18 milyar TL.’ye gerilemiştir. Bu durum ise bize; krizin etkilerinin düzeldiğini, ekonominin rayına girdiğini göstermektedir.



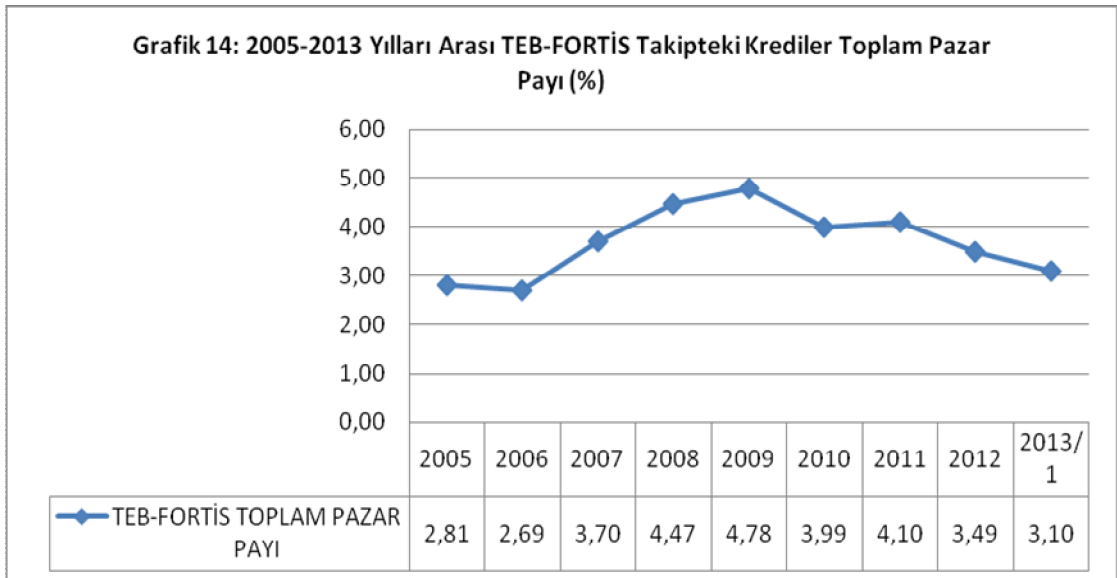
**KAYNAK:** Türkiye Bankalar Birliği (TBB)

Grafikte de görüleceği gibi; FORTİS’in takipteki kredi hacmi, TEB’e göre daha yüksek seviyelerde gerçekleşmiştir. Her iki bankanın birleşmesi ile birlikte 2011 yılında takipteki kredi büyüklüğü yaklaşık 727 milyon TL.’ye ulaşmıştır. Burada; FORTİS’in takipteki kredi büyüklüğünün birleşmede de etkisini gösterdiğini söylemek mümkündür. Şöyle ki; 727 milyon TL.’lik kredi alacağından, FORTİS’in takipteki kredi tutarı düşüldüğünde, TEB’in takipteki kredi tutarının yaklaşık 332 milyon TL. olduğu görülmektedir. Bir önceki yıl 360 milyon TL. olan bu tutar, gerilemiştir. 2012 yılının birinci çeyreğinde ise bankanın takipteki krediler hacmi 750 milyon TL. olarak gerçekleşmiştir. Bu ise; TEB’in kredi tahsilatı konusunda başarılı bir politika izlediği anlamına gelmektedir. 2012 yılı 4. çeyreği itibari ile ise; takipteki kredi tutarı yaklaşık 643 milyon TL. olmuş, başarılı bir politika ile takipteki kredi tutarı düşürülmüştür.



**KAYNAK:** Türkiye Bankalar Birliği (TBB)

Takipteki kredilerin durumu pazar payı açısından irdelenecek olursa; 2005 yılında TEB'in takipteki kredi oranı %0,45 iken, FORTİS'in oranı %2,36 olarak gerçekleşmiştir. 2006 yılı itibariyle FORTİS'in takipteki kredilerinin pazar payı sürekli artarken, TEB'in takipteki kredi pazar payı 2008 yılı itibariyle sürekli düşüş göstermiştir. Birleşme öncesi son dönem olan 2010 yılında ise; TEB'in takipteki kredi pazar payı %1,91 iken, FORTİS'in %2,09'dur. Birleşme ile birlikte bankanın takipteki kredi pazar payı %4,10 olarak gerçekleşmiştir. Birleşme sonrası dönemde bankanın takipteki kredi pazar payının yıllar itibariyle azalmış olduğudur. 2012 yılı sonu itibariyle %2,94'lük bir pazar payına sahip olan TEB'in, takipteki kredi oranını düşürdüğünü söylemek mümkündür.



**KAYNAK:** Türkiye Bankalar Birliği (TBB)

Bir bankanın performansı açısından diğere önemli bir bilanço kalemi olan takipteki kredilere bakıldığında; her iki bankanın 2005 yılı itibariyle oldukça düşük bir toplam pazar payının olduğu görülmektedir. 2006 yılına gelindiğinde bu pazar payı daha da gerilemiştir. Bu durum ise; bankaların topladıkları fonlar karşılığında, fona ihtiyaç duyan kesimlere sağladıkları kredilerin geri ödeme gücünün yüksek olduğunu ifade etmektedir. Burada da dikkat çekici unsur 2008 ve 2011 yıllarıdır. 2008 Küresel Krizi ile birlikte, her iki bankanın takipteki kredi toplam pazar payı %4,78 olarak gerçekleşmiştir. Dolayısıyla; bu oran göstermektedir ki, her iki bankanın bu dönemde verdikleri kredilerin geri dönüş oranı oldukça düşüktür. Birleşme ile birlikte banka, yeni bir kredi-takip politikasına kavuşmuş ve takipteki kredi oranını düşürmüştür. Birleşmenin bu bağlamda, banka için olumlu yönde bir etki yarattığını söylemek mümkündür.

#### **4.5. Toplam Özkaynaklar**

Özkaynak; bir işletmenin kuruluşu sırasında veya faaliyetini sürdürdüğü dönemde işletme ortaklarının koydukları fon olarak ifade edilir. Özkaynaklar ya da özkaynaklardan sağlanan fonlar, işletme var olduğu sürece verilir ve işletmenin devamlılığı için önemli bir nitelik arz eder. Bu bakımdan bir anonim şirket statüsünde olan bankalar için de özkaynaklar, bankanın varlığı ve devamı için son derece önemlidir.

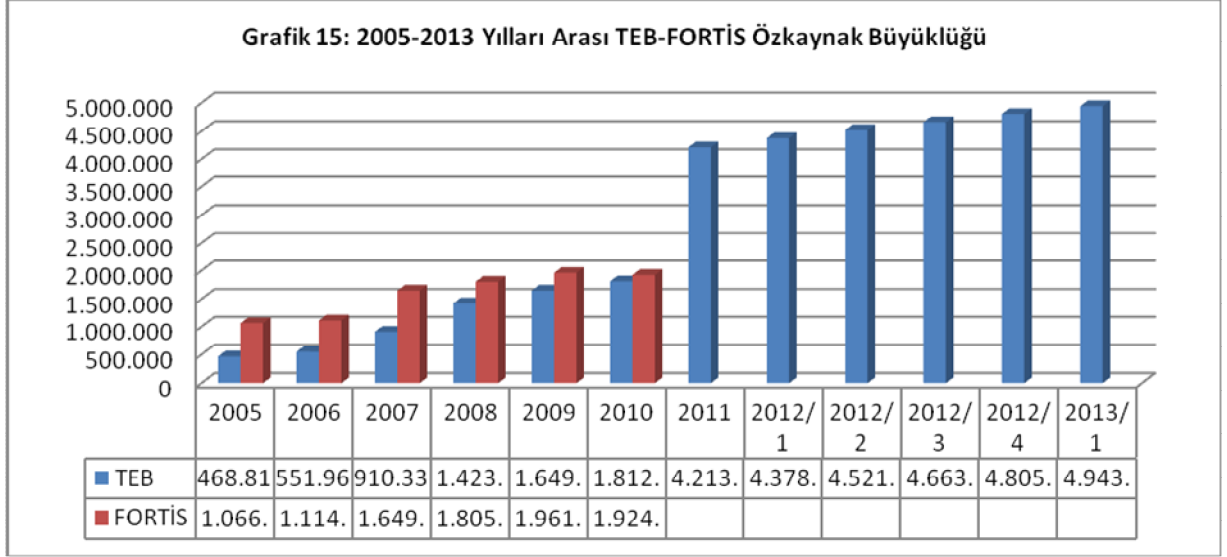
Birleşme öncesi dönemde; FORTİS'in TEB'e oranla daha fazla bir özkaynağa sahip olduğu görülmektedir. FORTİS, TEB'in yaklaşık 2 katından fazla bir özkaynağa sahip durumda bulunurken, 2009 yılına gelindiğinde TEB özkaynak büyüklüğünü bir hayli arttırmış ve birleşme öncesi dönemde 1.812.863.000 TL.'lik özkaynağa ulaşmıştır. Aynı şekilde sektörün toplam özkaynak yapısı da yıllar itibariyle artmış ve 2013'ün ilk çeyreğinde 178.535.930.000 TL.'lik özkaynak büyüklüğüne sahip olmuştur.

**Tablo 12:** Türk Ekonomi Bankası A.Ş. ve Fortis Bank A.Ş. Özkaynak Büyüklüğü (Bin TL.)

ÖZKAYNAK BÜYÜKLÜĞÜ												
BANKA/YILLAR	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012/1	2012/2	2012/3	2012/4	2013/1
TEB	468.811	551.967	910.331	1.423.619	1.649.452	1.812.863	4.213.311	4.378.114	4.521.282	4.663.346	4.805.582	4.943.493
FORTİS	1.066.467	1.114.694	1.649.376	1.805.009	1.961.108	1.924.699	BDDK'nın 10.02.2011 tarihli izni ile TEB ile birleşmiştir.					
SEKTÖR	53.736.044	57.977.531	73.485.931	82.695.699	106.467.441	129.086.925	138.452.253	146.584.665	152.672.247	161.238.282	174.563.417	178.535.930
Kaynak: Türkiye Bankalar Birliği (TBB)												

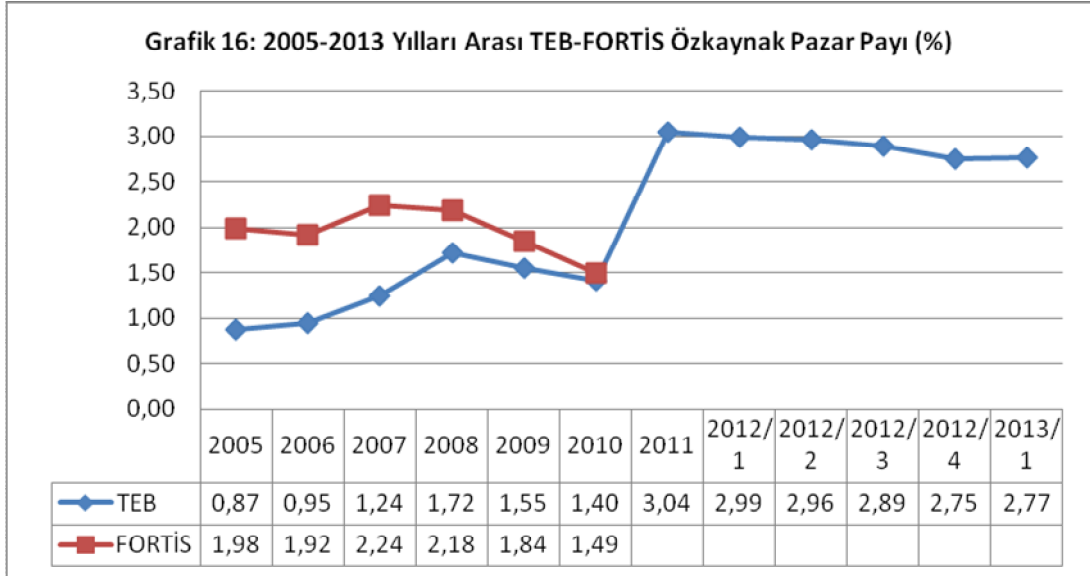
**Tablo 13:** Türk Ekonomi Bankası A.Ş. ve Fortis Bank A.Ş. Özkaynak Büyüklüğü Pazar Payı

ÖZKAYNAK BÜYÜKLÜĞÜ (%)												
BANKA/YILLAR	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012/1	2012/2	2012/3	2012/4	2013/1
TEB	0,872433036	0,952036057	1,2387827	1,721515166	1,549254856	1,404373836	3,043150912	2,986747625	2,961430181	2,892207695	2,752914719	2,768906516
FORTİS	1,984639956	1,922631028	2,244478606	2,182712066	1,841979089	1,491010031	-	-	-	-	-	-
Kaynak: Türkiye Bankalar Birliği (TBB)												



**KAYNAK:** Türkiye Bankalar Birliği (TBB)

Birleşme öncesi dönemde; FORTİS'in bütün yıllarda, TEB'e göre daha fazla bir özkaynak büyüklüğüne sahip olduğu görülmektedir. TEB, 2007 yılında özkaynaklarını neredeyse iki katına yakın bir tutarda arttırmış ve özkaynak yapısını güçlendirmiştir. Birleşme ile birlikte her iki bankanın toplam özkaynak büyüklüğü yaklaşık 4,2 milyar TL.'ye ulaşmış ve bu büyüklük 2013 yılının ilk çeyreğinde yaklaşık 5 milyar TL. olarak gerçekleşmiştir.

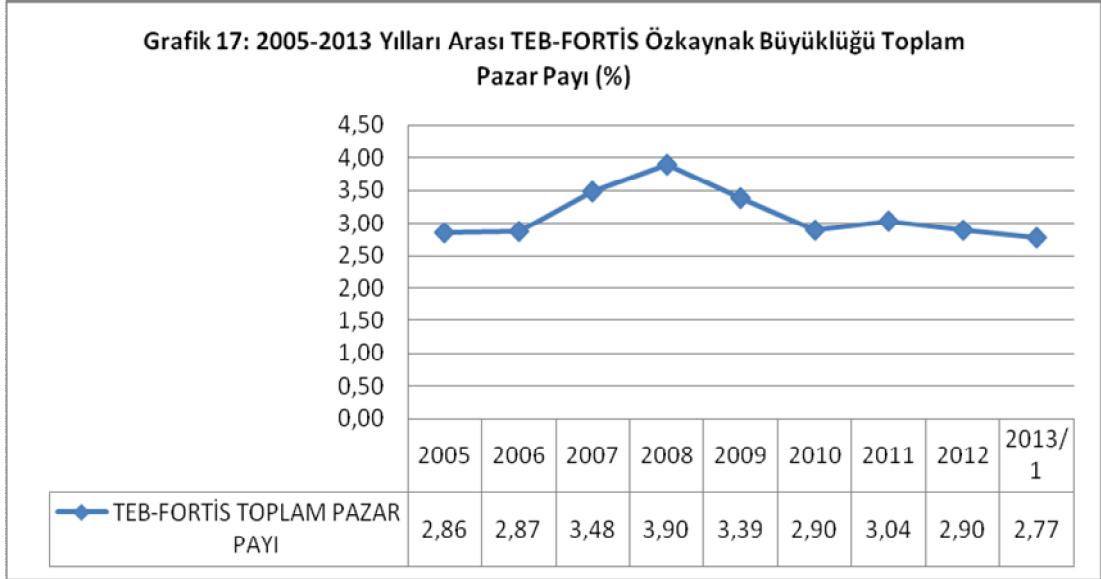


**KAYNAK:** Türkiye Bankalar Birliği (TBB)

Sektör bazında özkaynak büyüklükleri pazar payı açısından incelendiğinde ise; 2005 yılında yaklaşık %1,9 pazar payına sahip olan FORTİS'in, 2007 yılından itibaren pazar



payının sürekli olarak düşüş trendinde olduğunu, buna karşın TEB'in ise 2005 yılından itibaren sürekli olarak özkaynak büyüklüğü açısından pazar payını arttırdığını söylemek mümkündür. Fakat; burada dikkat çekici bir unsur vardır. Birleşme ile birlikte; TEB çatısı altındaki bankanın özkaynak pazar payı %3,04'e ulaşmışken, sonraki süreçte düşüş trendine girdiği görülmektedir. Yani; birleşmenin yarattığı sinerji, özkaynak kalemi açısından sonraki süreçte sürdürülebilir olmamıştır. 2013 yılının ilk çeyreği itibari ile ise, banka %2,77'lik pazar payına sahip olmuştur.



**KAYNAK:** Türkiye Bankalar Birliği (TBB)

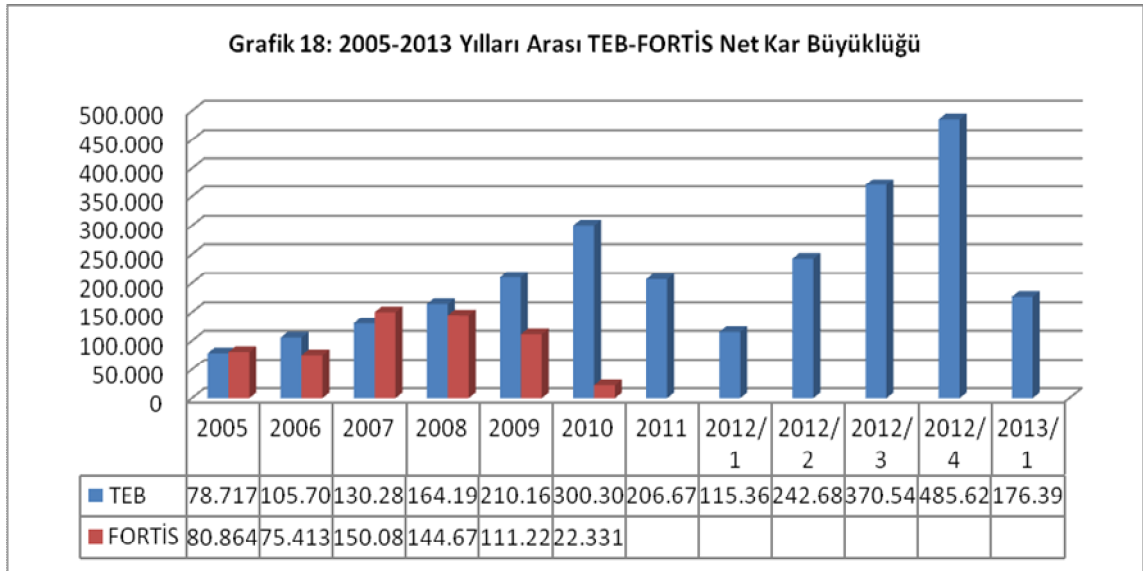
Bankaların sektörde edindikleri pazar paylarına ayrı ayrı ele aldıktan sonra, özkaynak büyüklüğü açısından da toplam pazar payına bakmakta fayda vardır. 2008 öncesi dönemde her iki bankanın toplam pazar payı sürekli olarak artmış ve 2008 Küresel Krizi'nin ortaya çıktığı yılda en yüksek seviyesine ulaşmıştır. 2010 yılında ise bankanın özkaynak pazar payının gerilediği görülmektedir. Burada dikkat çeken bir diğer nokta ise; birleşme sonrası dönemde bankanın özkaynak pazar payının gerilemiş olduğudur. Bu bakımdan birleşme ile yaratılması beklenen sinerji, özkaynak kalemi açısından pozitif bir etki doğurmamıştır.

#### 4.6. Toplam Net Karlılık

Her şirket için olduğu gibi, şüphesiz ki bankalar için de karlılık önemli bir kavramdır. Her işletmenin öncelikli amacı, varlığını devam ettirebilmek için kar elde etmektir.

Bankalar; ekonomik yapı içerisinde para ve kredi politikasının önemli unsurlarından birisidir ve fon talep edenlere, bu fonları aktarırken ana amaç olarak karlılığı benimserler. Küreselleşmenin etkisiyle birlikte daha grift hale gelen ekonomik yapıda; bankalar, karlılıklarını devam ettirebilmek için daha rekabetçi bir koşulda faaliyet göstermek zorundadırlar. Küreselleşme ile birlikte yabancı bankaların, yerli piyasalarda aktif olarak daha çok yer almaya başlaması, bankalar arası rekabeti arttırmış ve kar marjlarını daraltmıştır (Gülhan ve Uzunlar 2011: 342). Bunun bir sonucu olarak da, her sektörde olduğu gibi bankacılık sektöründe de birleşme ve satın alma faaliyetleri artmıştır.

Bankacılık sektöründe yıllar itibariyle karlılığın arttığını söylemek mümkündür. 2005 yılında 5.714.742.000 TL. olan sektör karlılığı, 2012 yılı sonu itibariyle 22.606.566.000 TL.'ye ulaşmıştır. Sektörün artan karlılık trendi 2008 Küresel Krizi ile birlikte gerilemiş, 2007 yılında yaklaşık 14,5 milyar TL. olan sektör karlılığı, 2008 yılında 12,8 milyar TL.'ye gerilemiştir. 2009 yılı ile birlikte tekrar toparlanma sürecine giren bankacılık sektörü, TEB ve FORTİS birleşmesinin hemen öncesinde 21,4 milyar TL. karlılık rakamına ulaşmıştır.



**KAYNAK:** Türkiye Bankalar Birliği (TBB)

Birleşmeye konu olan her iki bankanın karlılık rakamları incelendiğinde; TEB'in karlılığını yıllar itibariyle arttırdığı görülürken, FORTİS'in karlılığı 2007 yılından itibaren sürekli olarak azalmıştır. 2010 yılında 22 milyon TL. net kar elde eden FORTİS için birleşmenin kaçınılmaz olduğu söylenebilir. Net karlılık rakamları incelendiğinde dikkat çekici diğer nokta ise; birleşme sonrası dönemde karlılığın çeyrek dönemler itibariyle

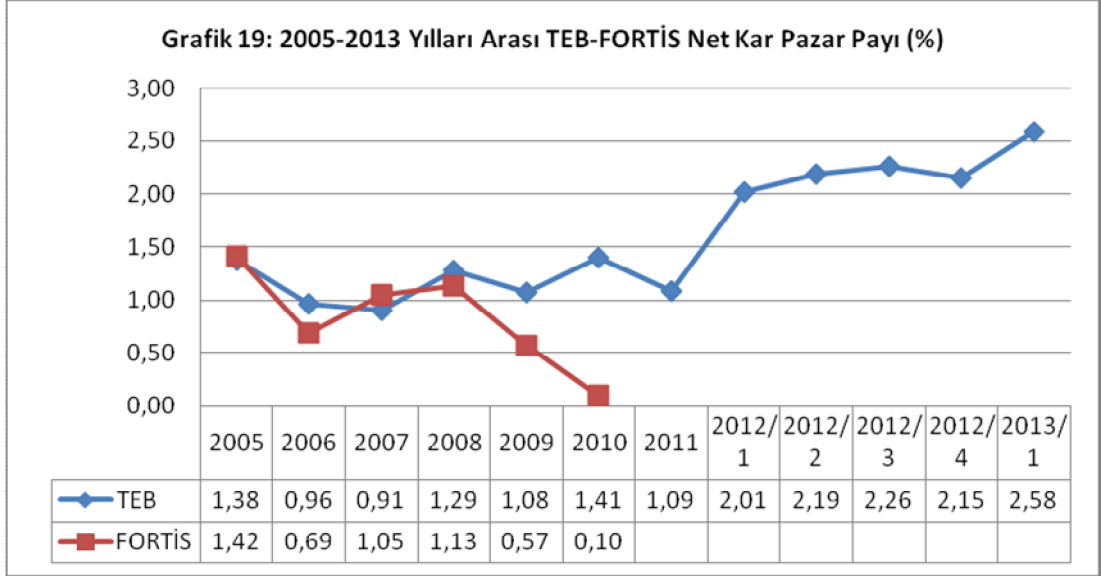
sürekli olarak artmıştır. Dolayısıyla; birleşme ile sinerji etkisinin yaratıldığı ve net karlılığın sağlandığı söylenebilir. 2013 yılının ilk çeyreğinde ise (174 milyon TL.), geçen yılın aynı dönemine göre (115 milyon TL.) bir artış olduğu görülmektedir.

**Tablo 14:** Türk Ekonomi Bankası A.Ş. ve Fortis Bank A.Ş. Net Karlılık (Bin TL.)

<b>KARLILIK BÜYÜKLÜĞÜ</b>												
<b>BANKA/YILLAR</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012/1</b>	<b>2012/2</b>	<b>2012/3</b>	<b>2012/4</b>	<b>2013/1</b>
<b>TEB</b>	78.717	105.700	130.286	164.198	210.167	300.301	206.675	115.364	242.689	370.546	485.627	176.396
<b>FORTİS</b>	80.864	75.413	150.080	144.671	111.222	22.331	BDDK'nın 10.02.2011 tarihli izni ile TEB ile birleşmiştir.					
<b>SEKTÖR</b>	5.714.742	10.981.399	14.331.479	12.774.065	19.477.317	21.360.250	19.041.611	5.734.801	11.097.368	16.371.535	22.606.566	6.823.871
<b>Kaynak:</b> Türkiye Bankalar Birliği (TBB)												

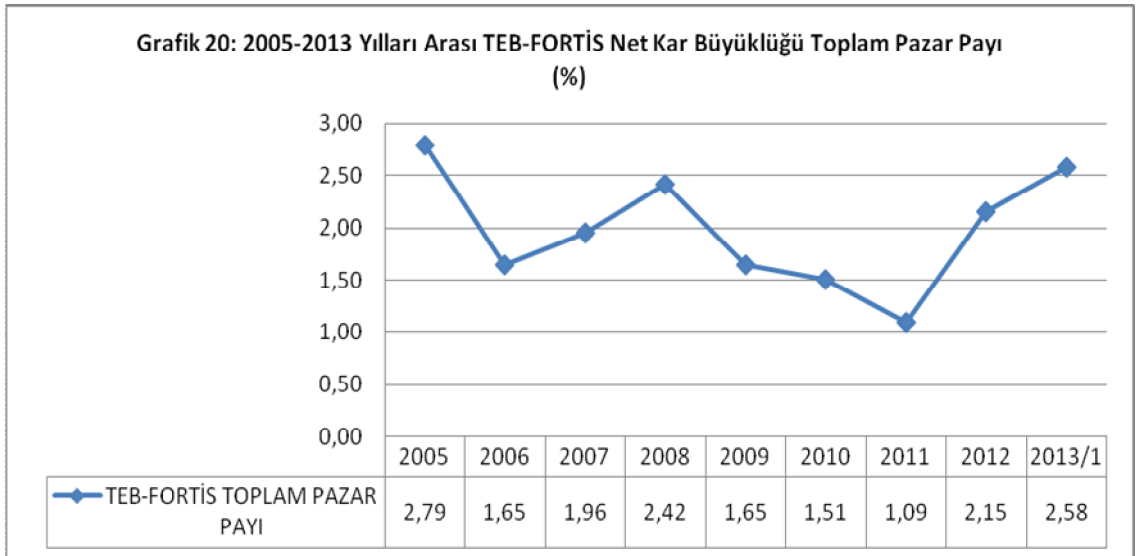
**Tablo 15:** Türk Ekonomi Bankası A.Ş. ve Fortis Bank A.Ş. Net Karlılık Pazar Payı

<b>KARLILIK BÜYÜKLÜĞÜ (%)</b>												
<b>BANKA/YILLAR</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012/1</b>	<b>2012/2</b>	<b>2012/3</b>	<b>2012/4</b>	<b>2013/1</b>
<b>TEB</b>	1,377437512	0,962536763	0,909089704	1,285401319	1,079034653	1,405887103	1,085386105	2,011647832	2,18690594	2,263355269	2,148167926	2,584984301
<b>FORTİS</b>	1,415007012	0,686734011	1,047205247	1,132536902	0,571033474	0,104544657	-	-	-	-	-	-
<b>Kaynak:</b> Türkiye Bankalar Birliği (TBB)												



**KAYNAK:** Türkiye Bankalar Birliği (TBB)

Net karlılık bakımından her iki bankanın pazar paylarına bakıldığında ise; incelemenin ilk yılı olan 2005'te FORTİS'in TEB'e göre daha fazla bir pazar payına sahip olduğu görülmektedir. Fakat; 2006 yılında FORTİS'in net karlılık pazar payı oldukça sert bir şekilde düşmüş ve %0,69'a gerilemiştir. 2007 yılındaki toparlamanın ardından, 2008 ABD Mortgage Krizi'nin de etkisiyle birlikte 2009'da pazar paylarında yeniden düşüş yaşanmıştır. 2010 yılına bakıldığında FORTİS'in net kar pazar payı ciddi şekilde düşmüş ve %0,10 olarak gerçekleşmiştir. İki bankanın TEB çatısı altında birleşmesinden sonra ise 2012 genelinde net kar pazar payı %2'nin üzerinde gerçekleşmiş, 2013'ün ilk çeyreğinde ise %2,58 olarak gerçekleşmiştir.



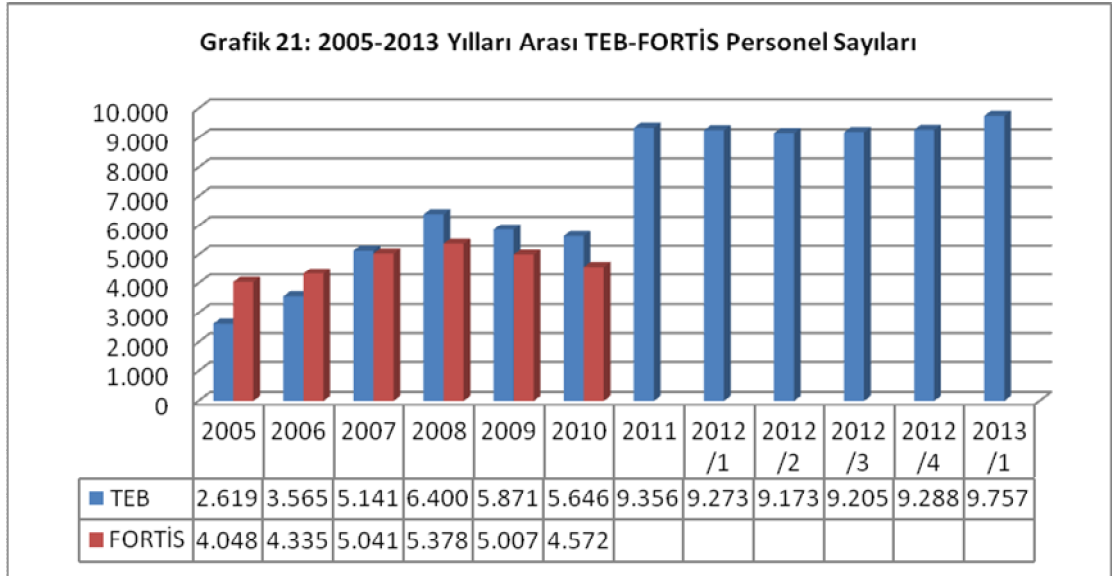
**KAYNAK:** Türkiye Bankalar Birliği (TBB)

Toplam net kar büyüklüğü pazar payında ise durum oldukça ilginçtir. Şöyle ki; 2005 yılında bankaların pazar payları toplamı %2,8 civarında iken, bu oran yıllar içerisinde dalgalı bir seyir izlemiştir. 2008 yılına kadar artış trendinde olan toplam pazar payı, 2008 yılından sonra sürekli olarak düşmüştür. Burada; FORTİS'in birleşmeye kadar olan dönemde oldukça düşük pazar payına sahip olmasının etkisi büyüktür. Birleşme ile birlikte karlılık açısından toparlanma sürecine giren banka, sektörde %2,58'lere ulaşan bir pazar payına sahip olmuştur.

#### 4.7. Personel Sayısı

Bankaların yapısal büyüklükleri genelde istihdam ettikleri personel sayıları ile de ifade edilir. Bankacılık sektörü, istihdam açısından en yoğun olan sektörlerden birisidir ve özellikle her geçen gün büyüyen bir yapıya sahiptir.

Bankacılık sektöründe 2005 yılında 132.258 kişi istihdam edilirken, 2009 yılına kadar sektörde her yıl yaklaşık 10 bin yeni istihdam yaratılmıştır. Fakat 2009 yılı ile birlikte istihdam artışı yavaşlamış ve 2010 yılı ile birlikte yeniden artışa geçmiştir.



**KAYNAK:** Türkiye Bankalar Birliği (TBB)

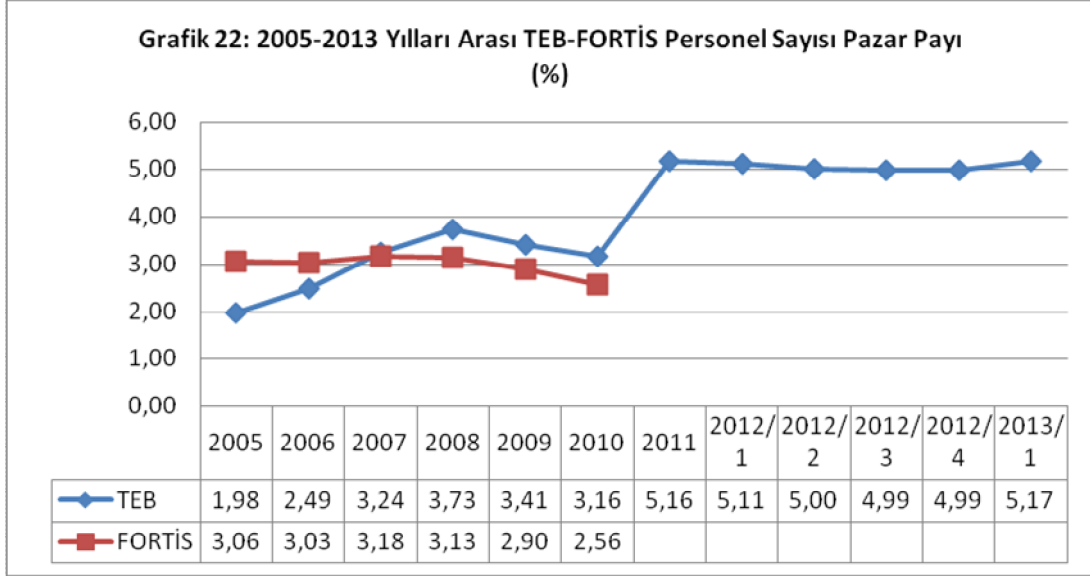
Yıllar itibariyle TEB'in personel sayısında bir artış olduğu, buna karşın FORTİS'in personel sayısında ise birleşmeye kadar olan dönemde azalmalar olduğu görülmektedir. Birleşme ile birlikte bankanın personel sayısı 2 katına yakın artmış ve 2011 yılında 9.356 kişiye ulaşmıştır.

**Tablo 16:** Türk Ekonomi Bankası A.Ş. ve Fortis Bank A.Ş. Personel Sayısı

PERSONEL SAYISI BÜYÜKLÜĞÜ												
BANKA/YILLAR	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012/1	2012/2	2012/3	2012/4	2013/1
TEB	2.619	3.565	5.141	6.400	5.871	5.646	9.356	9.273	9.173	9.205	9.288	9.757
FORTİS	4.048	4.335	5.041	5.378	5.007	4.572	BDDK'nın 10.02.2011 tarihli izni ile TEB ile birleşmiştir.					
SEKTÖR	132.258	143.143	158.534	171.598	172.402	178.503	181.418	181.415	183.354	184.332	186.098	188.748
Kaynak: Türkiye Bankalar Birliği (TBB)												

**Tablo 17:** Türk Ekonomi Bankası A.Ş. ve Fortis Bank A.Ş. Personel Sayısı Pazar Payı

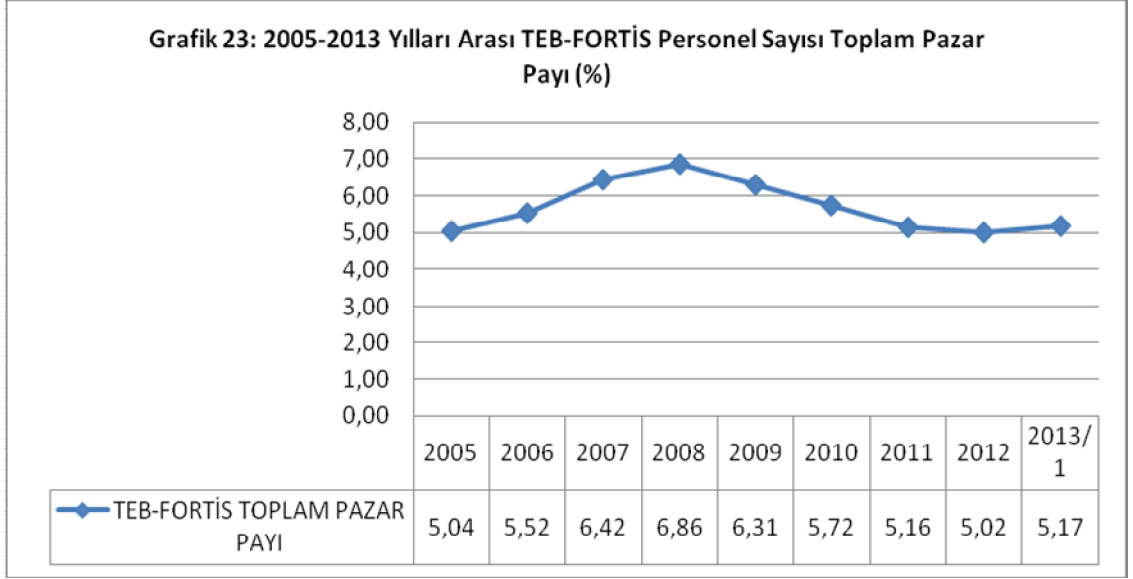
PERSONEL SAYISI (%)												
BANKA/YILLAR	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012/1	2012/2	2012/3	2012/4	2013/1
TEB	1,980220478	2,490516477	3,242837499	3,729647199	3,40541293	3,162972051	5,157150889	5,111484717	5,002890583	4,993707007	4,990918763	5,169326297
FORTİS	3,06068442	3,028440091	3,179759547	3,134069162	2,904258651	2,561301491	-	-	-	-	-	-
Kaynak: Türkiye Bankalar Birliği (TBB)												



**KAYNAK:** Türkiye Bankalar Birliği (TBB)

Bir banka için, sektörde istihdam ettiği personel bakımından pazarın yüzde kaçına sahip olduğu da önemli bir kavramdır. Bu genellikle bankanın büyüklüğü ile ilişkilendirilir. TEB ve FORTİS'in personel sayısı bakımından pazar payları Grafik 22'de gösterilmektedir. Grafiğe bakıldığında; 2005 yılında FORTİS'in personel sayısı bakımından TEB'e göre daha fazla bir pazar payına sahip olduğu görülmektedir. 2007 yılından itibaren pazar paylarında tersine bir durum oluşmuş, FORTİS'in pazar payı 2007-2010 döneminde sürekli azalırken, TEB'in pazar payı artış göstermiştir. Birleşme ile birlikte TEB çatısı altındaki bankanın pazar payı ise %5,16'ya yükselmiştir. 2013 yılının ilk çeyreğinde ise banka %5,17'lik pazar payı ile sektörde önemli bir yer edinmiştir.





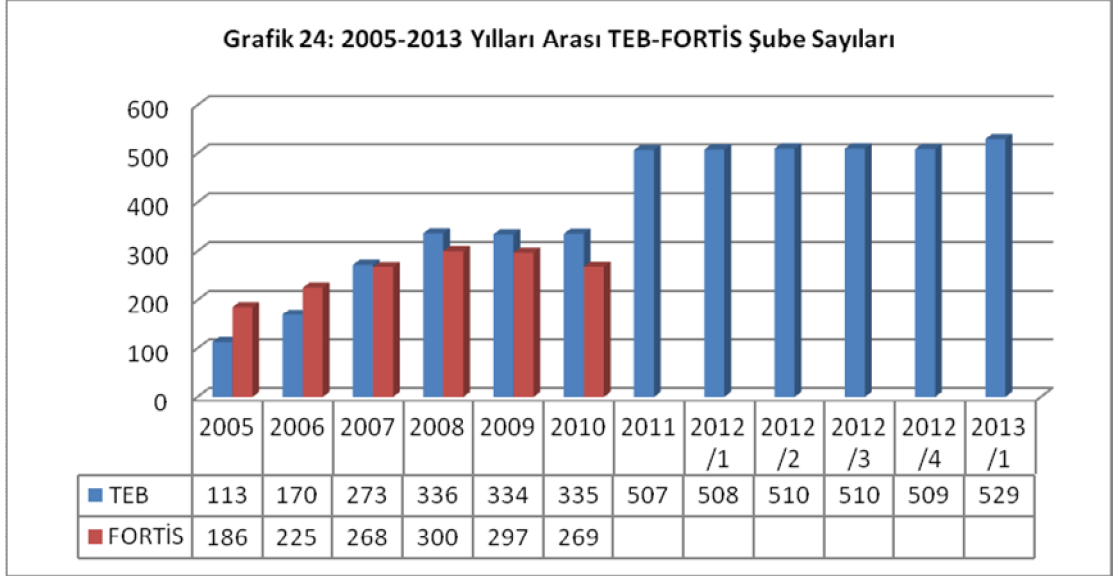
**KAYNAK:** Türkiye Bankalar Birliği (TBB)

Personel sayısı bakımından her iki bankanın sahip olduğu pazar payına bakıldığında, sektörde güçlü bir pazar payına sahip olduğu söylenebilir. Bununla birlikte; 2008 yılında %6,86 civarında toplam pazar payına ulaşan bankalar, 2010 yılına gelindiğinde %5,72’lik pazar payına sahip olmuştur. Burada her iki bankanın 2010 yılında personel sayılarını azaltmalarının etkisi görülmektedir. Birleşme sonrası dönemde banka 2012 sonu itibarıyla %5,02’lik pazar payına sahiptir.

#### 4.8. Şube Sayısı

Bankaların büyüklükleri açısından önem taşıyan bir diğer kavram da sahip oldukları şube sayılarıdır. Bir banka açısından, ne kadar çok şubeye sahip olursa o kadar fazla hizmet ağına sahip olduğu söylenebilir.

Bankacılık sektöründe 2005 yılında toplam şube sayısı 6.247’dir. Yıllar itibarıyla şube sayıları incelendiğinde, sektöründe tüm bankalar açısından şube sayısında sürekli bir artışın olduğu görülmektedir. İncelemenin ana noktasını oluşturan TEB-FORTİS birleşmesinin gerçekleştiği 2011 yılında, sektörün şube sayısı 9.834’e yükselmiş, 2013 yılının ilk çeyreğinde ise 10.381’e ulaşmıştır. Tablo 18 incelendiğinde bu durum daha açık bir şekilde görülmektedir.



**KAYNAK:** Türkiye Bankalar Birliği (TBB)

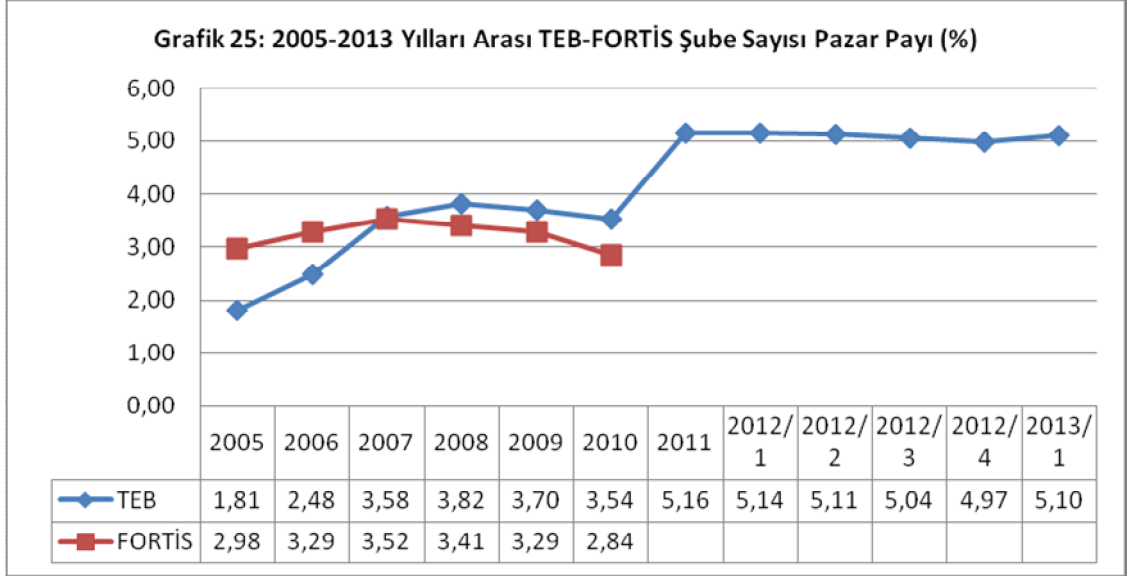
Grafik 24'e bakıldığında; 2005-2007 döneminde FORTİS'in daha fazla şube ağına sahip olduğu görülmektedir. 2008 yılından itibaren ise; TEB şube ağını yaygınlaştırmış ve birleşme öncesi dönemde 2010 yılında 335 şubeye ulaşmıştır. Birleşme ile birlikte şube sayısı bakımından da bir sinerji yaratıldığı söylenebilir. FORTİS'in sahip olduğu şubelerin TEB'e devredilmesiyle birlikte 2011 yılında TEB çatısı altındaki bankanın şube sayısı 507'ye ulaşmıştır. Birleşmeden sonraki süreçte de banka şube sayısını arttırmış; 2012'de 509 şubeye ulaşan banka, 2013 yılının ilk çeyreği itibariyle şube sayısını 529'a çıkarmıştır.

**Tablo 18: Türk Ekonomi Bankası A.Ş. ve Fortis Bank A.Ş. Şube Sayısı**

ŞUBE SAYISI												
BANKA/YILLAR	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012/1	2012/2	2012/3	2012/4	2013/1
TEB	113	170	273	336	334	335	507	508	510	510	509	529
FORTİS	186	225	268	300	297	269	BDDK'nın 10.02.2011 tarihli izni ile TEB ile birleşmiştir.					
SEKTÖR	6.247	6.849	7.618	8.790	9.027	9.465	9.834	9.886	9.979	10.111	10.234	10.381
<b>Kaynak:</b> Türkiye Bankalar Birliği (TBB)												

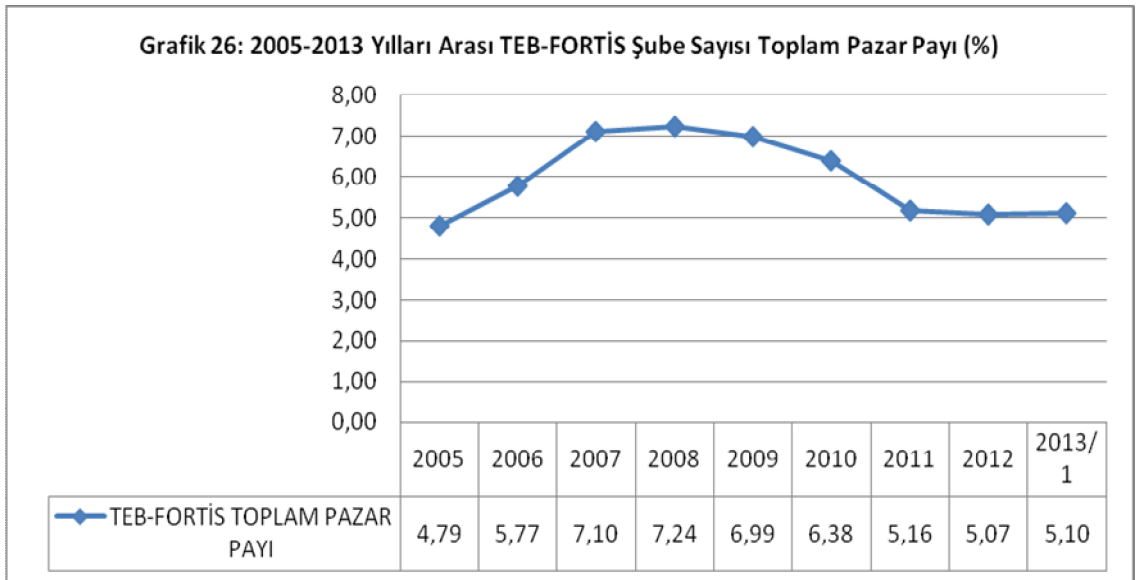
**Tablo 19: Türk Ekonomi Bankası A.Ş. ve Fortis Bank A.Ş. Şube Sayısı Pazar Payı**

ŞUBE SAYISI (%)												
BANKA/YILLAR	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012/1	2012/2	2012/3	2012/4	2013/1
TEB	1,808868257	2,482114177	3,583617747	3,822525597	3,700011078	3,53935552	5,155582672	5,13857981	5,110732538	5,044011473	4,973617354	5,095848184
FORTİS	2,977429166	3,285151117	3,517983723	3,412969283	3,290129611	2,842049657	-	-	-	-	-	-
<b>Kaynak:</b> Türkiye Bankalar Birliği (TBB)												



**KAYNAK:** Türkiye Bankalar Birliği (TBB)

Pazar payı açısından bakıldığında; FORTİS'in TEB'e göre 2005 yılında şube sayısı olarak daha fazla bir pazar payına sahip olduğu görülmektedir. Her iki banka da 2008 yılına kadar pazar payını arttırmış, 2008 yılından sonra ise pazar paylarında daralmalar gerçekleşmiştir. Burada da 2008 yılında ABD'de başlayan finansal krizin etkileri görülmektedir. Buradan her iki bankanın da bazı şubelerini kapattıkları sonucuna ulaşılabılır. Birleşme ile birlikte bankanın şube sayısı bakımından sahip olduğu pazar payı %5,16'ya yükselmiştir. 2012 yılı sonu itibarıyla 509 şubeye sahip olan bankanın pazar payı %4,97 olarak gerçekleşmiştir. Şube sayısı artmasına rağmen, pazar payındaki bu düşüş diğer bankaların şube sayılarını arttırmaları ile ilişkilendirilebilir.



**KAYNAK:** Türkiye Bankalar Birliği (TBB)

Şube sayıları bakımından toplam pazar payında ise; 2005 yılı itibariyle artan bir trend olduğu dikkat çekmektedir. 2005 yılı itibariyle TEB şube sayısını birleşmenin gerçekleştirildiği yıl olan 2011 yılına kadar sürekli olarak arttırmış, FORTİS'in azalan şube sayılarına karşılık her iki bankanın toplam pazar payı %7,3 seviyelerine ulaşmıştır. 2008 sonrası dönemdeki pazar payında görülen düşüşün ana nedeni ise; FORTİS'in şube sayısını azaltmasıdır. TEB her ne kadar şube sayısını arttırsa da, FORTİS'in negatif etkisi pazar payının bir nebze de olsa düşmesine neden olmuştur. Birleşmenin gerçekleştirildiği yıl olan 2011 yılında ise bankanın pazar payı %5,16 olarak gerçekleşmiştir.

## 5. SONUÇ

Küreselleşme dünya ekonomisini gitgide daha entegre hale getirmekte ve değişen ekonomik koşullara işletmeler de uyum sağlamak zorunda kalmaktadır. İşletmelerin değişen bu ekonomik ve finansal yapıya ayak uydurmaları, özellikle dışsal faktörlere bağlı olarak şekillenmektedir. Bu bağlamda, işletmeler açısından birleşme ve satın alma kavramlarının önemi gün geçtikçe daha çok önem arz etmektedir.

Şirketler için ana amaç; varlıklarını devam ettirebilmek ve gerçekleştirdikleri faaliyetleri sonucu kar elde edebilmektir. Günümüz dünyasında rekabetin ulusal sınırlar içerisinde sınırlanıp, uluslararası boyutlara ulaşması şirketlerin kar marjlarını daraltmış; işletmeler de birleşme ve satın alma faaliyetlerine yönelmişlerdir.

Birleşmeler genel olarak yatay, dikey ve karma şekilde kendisini göstermektedir. Bankacılık sektörü açısından bakıldığında, bu sektörde gerçekleştirilen birleşmelerin daha çok yatay birleşmeler kapsamına girdiği görülmektedir.

Bankacılık sektöründe gerçekleştirilen birleşmeler bazı hipotezlere dayandırılarak açıklanır. Bunlar; yönetici fayda maksimizasyonu hipotezi, çeşitlilik hipotezi, sinerji hipotezi, pazar payı hipotezi ve vergi hipotezidir. Bu hipotezler ışığında çalışmamız pazar payı hipotezine dayandırılmıştır. Çünkü; bir bankanın sektörde edindiği pazar payı, banka için oldukça önemli bir nitelik arz eder. Bunun yanında; bankacılık sektöründe gerçekleştirilen birleşmeler zorunlu olarak yapılabileceği gibi, stratejik amaçlı da olabilmektedir. Son dönemde gerçekleştirilen birleşmeler, kriz dönemleri hariç, stratejik amaçlı gerçekleştirilen birleşme ve satın alma faaliyetleridir.

Şirket birleşmeleri kavramı ilk olarak ABD’de ortaya çıkmış, belirli süreçler boyunca ve dönemler içerisinde önemli birleşme dalgaları kendisini göstermiştir. Özellikle yirminci yüzyıldan itibaren şirket birleşmelerinin ve satın almalarının önemi artmış, şirketler açısından önemli bir büyüme stratejisi haline gelmiştir. Birleşme ve satın almaları düzenleyen ilk yasa olan Sherman Antitröst Yasası, ABD’de birleşmelerin monopolistik bir yapıya bürünmesini engellemek amacıyla 1890 yılında çıkarılmış, bu yasa ile birlikte karteller ve monopoller yasaklanmıştır. Fakat bu yasa; birleşme ve satın almalara ilişkin tam bir kontrol sağlayamamış, 1914 yılında Clayton Yasası yürürlüğe girmiştir. Bu yasa ile birlikte, Sherman Yasası’nın yarattığı boşluklar giderilmiş ve fiyat ayrımcılığının ve tekelleşmenin önüne

geçilmeye çalışılmıştır. ABD’de 4 kurum birleşme ve satın alma faaliyetlerini düzenlemektedir. Bunlar; Federal Reserve Board, Office of the Comptroller of the Currency, Federal Deposit Insurance Corporation ve Office of Thrift Supervision’dır. Ancak; bankacılık sektörü açısından bir birleşme ya da satın alma faaliyetini onaylayacak olan ya da reddedecek olan kurum FED’dir.

Birleşmelerin ABD’de ortaya çıkmasından sonra ise, bu etki Avrupa’ya da yayılmıştır. Avrupa Birliği’nde birleşme ve satın alma faaliyetlerinin yayılmasının başlıca nedeni ise globalleşme ve yeniden yapılanma sürecidir. Birlik içerisinde birleşme ve satın almalar ilk olarak Roma Anlaşması ile düzenlenmiş, 1980’li yıllardan itibaren ise bu anlaşmanın 85. ve 86. maddeleri (yeni düzenlemede 81. ve 82. maddeleri) birleşme ve satın almalara uygulanmıştır. 81. madde daha çok rekabet karşıtı anlaşmalar üzerine yoğunlaşırken, 82. madde ise, hakim durum kavramı üzerine yoğunlaşmıştır. 1990’lı yıllara gelindiğinde ise; Avrupa Birliği Birleşme Düzenlemesi (ECMR) yürürlüğe girmiş ve bu düzenleme tüm sektörlerde uygulanmıştır. AB’de ise birleşme ve satın almalara ilişkin yetkili kurum, birlik genelinde “Rekabet Kurumu” iken, bazı ülkelerde bu yetki farklı kurumlarla paylaşılır vaziyettedir.

Türkiye açısından bakıldığında; özellikle 1980 yılı sonrası dönemde uygulanan politikalarla ve serbest piyasa ekonomisine geçiş ile birlikte bankacılık sektöründe birleşme ve devralma faaliyetleri hız kazanmıştır. Ülkemizde birleşme ve satın almalar genel olarak 4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkındaki Kanun kapsamında değerlendirilir. Bunun yanında; Türk Ticaret Kanunu ve bankacılık sektörü açısından bu kanunların yanı sıra 5411 sayılı Bankacılık Kanunu çerçevesinde de birleşme ve satın alma faaliyetleri düzenlenir.

Bu çalışmada; birleşme ve satın almalar ana hatları ile açıklandıktan sonra bankacılık sektöründe 2011 yılında gerçekleştirilen ve önemli birleşmelerden sayılan TEB-FORTİS birleşmesi incelenmiştir. Ülkemizde özellikle Kasım 2000 ve Şubat 2001 krizleri sonrası dönemde bankacılık sektöründe zorunlu ve stratejik amaçlı birçok banka birleşme ve satın alma faaliyeti gerçekleştirilmiştir. Özellikle BDDK’nın 2001 yılında faaliyete geçmesi ile birlikte, bu krizlerden etkilenen bazı bankalar BDDK’nın aldığı karar ile TMSF’ye devredilmiş, böylece bankaların batmalarının önüne geçilmiş ve ekonomik sistemin bankacılık krizlerinden etkilenmesinin önüne geçilmiştir. Bu dönemde BDDK’nın uyguladığı programlar ile birlikte sektör daha güçlü bir yapıya bürünmüş ve bu yeniden yapılanma dönemi sonrası bankacılık sektörü bu iki krizin etkilerini nispeten daha hafif atlattır.

Her işletme için olduğu gibi bankacılık sektöründe de karlılık, pazar payı ve büyüme oldukça önemli kavramlardır. Bu bakımdan; incelememizde, bankaların farklı bilanço kalemleri ve seçilmiş olan ana kriterler bazında pazar payı incelenmiştir. Bir banka için ana bilanço kalemleri olarak nitelendirilebilecek toplam aktifler, toplam mevduat, toplam krediler, toplam özkaynaklar, toplam net karlılık gibi bilanço kalemlerinin yanında; personel sayısı ve şube sayısı kriterleri ile de her iki bankanın da yıllar itibariyle sahip oldukları pazar payları ortaya konulmaya çalışılmıştır. Pazar payına ilişkin incelemenin 2005 yılı itibariyle başlanmasının ana nedeni, FORTİS'in 2005 yılında Türk Dış Ticaret Bankası A.Ş.'yi devralması ile ilgilidir.

Toplam aktifler açısından bakıldığında; önceleri daha fazla bir pazar payına sahip olan FORTİS'in yıllar itibariyle pazar payında gerileme olduğu, buna karşılık TEB'in pazar payının ise artış trendinde olduğu söylenebilir. Her iki bankanın TEB çatısı altında birleşmesi ile birlikte, aktif büyüklüğü oldukça artmıştır. Yıllar itibariyle sektörün aktif yapısının da güçlendiği görülmektedir. Birleşmenin gerçekleştirilmesi ile birlikte, sektördeki bu pozitif ivmenin birleşmeyi olumlu yönde etkilediği söylenebilir.

Toplam mevduatlar bakımından her iki bankanın pazar payına bakıldığında; TEB çatısı altındaki bankanın mevduat pazar payını arttırdığı görülmektedir. FORTİS'in 2007 yılından itibaren sürekli olarak azalan mevduat pazar payına karşılık, TEB'in 2005 yılından itibaren sürekli olarak artan bir mevduat pazar payı söz konusudur. Sektördeki mevduat yapısının da yıllar itibariyle güçlendiği göz önüne alındığında, mevduatlar bakımından bankanın pazar payını arttırdığı görülmektedir.

Toplam krediler açısından da birleşmenin pozitif etki yarattığı söylenebilir. Şöyle ki; FORTİS birleşme öncesi dönemde sürekli olarak negatif yönlü bir trend içerisindedir. Birleşme ile birlikte, TEB'in kredi pazar payı yaklaşık 2 katına yakın bir oranda artış göstermiştir. Buradan, birleşmenin sinerji yarattığı söylenebilir. Sektörün kredi hacmi de yıllar itibariyle artmıştır. Bankalar genel anlamda topladıkları fonları kredi olarak verdikleri düşünüldüğünde; hem sektörün mevduat hacminin artması hem de birleşme sonrası dönemde TEB çatısı altındaki mevduat büyüklüğünün artması bankanın kredi pazar payını olumlu yönde etkilemiştir.

Takipteki krediler; bankaların vermiş oldukları kredilerden, vadesi dolmuş ama geri ödenmemiş kredileri ifade eder. Bir banka için takipteki kredi oranının yüksek olması risk teşkil eder. Burada; FORTİS'in takipteki kredi pazar payında 2005 yılından itibaren sürekli



bir artış söz konusudur. Özellikle 2008 ABD Mortgage Krizi'nin etkileri, bankanın finansal yapısı üzerinde etkili olduğunu söylemek bu kaleme bakarak mümkündür. Birleşme ile birlikte FORTİS'in Takipteki Kredileri'ni de devralan TEB'in pazar payı oldukça yüksek görünmektedir. Fakat; 2011 sonrası dönemde başarılı bir kredi takip politikası ile birlikte bu oran gitgide düşürülmüştür. Sektördeki takipteki kredi büyüklüğünün yıllar itibariyle sürekli olarak artmasına karşın, TEB çatısı altındaki banka takipteki kredi pazar payını kademi olarak düşürdüğü gözlemlenmektedir. Bu durum kredi hacmi ile ilişkilendirildiğinde; artan kredi hacmine ve büyüklüğüne rağmen, takipteki kredilerin düşük seviyelerde gerçekleştiği görülmektedir. Krediler bakımından artan pazar payına karşılık, bankanın takipteki kredi pazar payı düşmüş, bu durum birleşme öncesi dönemde takipteki krediler bakımından kötü durumda olan FORTİS'in, birleşmenin pozitif etkisi ile birlikte bankanın güçlü yapısını çok fazla etkilemediğini ortaya koymaktadır.

Bir bankanın finansal gücünü temsil eden özkaynaklara bakıldığında da, FORTİS'in durağan bir yapıda olmasına karşılık, TEB'in özkaynak yapısını güçlendirdiği görülmektedir. Sektörün özkaynak yapısı da yıllar itibariyle artmış ve güçlü bir yapıya bürünmüştür. Birleşme ile birlikte TEB çatısı altındaki bankanın, özkaynak pazar payı her ne kadar 2 katına çıksa da; sonraki süreçte zaman zaman azalan, zaman zaman durağan bir yapı seyretmiştir. Burada diğer bankaların özkaynaklar bakımından pazardan daha çok pay aldıkları sonucuna ulaşılabilmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, özkaynaklar bakımından pazar payında birleşmenin banka açısından önemli derecede sayılabilecek bir pozitif etki yarattığını söylemek güçtür.

Net Karlılık kaleminde de durum çok farklı değildir. Türk Dış Ticaret Bankası'nı satın alan FORTİS'in 2005 yılı itibariyle pazarda elde ettiği pay, yıllar itibariyle düşmüş ve birleşmeden önceki son yılda oldukça düşük seviyelerde gerçekleşmiştir. Karlılık potansiyelini koruyamayan banka için, birleşmenin kaçınılmaz olduğu görülmektedir. Bunun yanında; özellikle 2002 sonrası dönemde "Yeniden Yapılandırma" programı çerçevesinde sektör daha güçlü bir duruma gelmiştir. Yeniden yapılandırma dönemi sonrasında Türk Bankacılık Sektörü'nün karlılık yapısı olumlu yönde etkilenmiştir. Dolayısıyla; bu güçlü yapının etkisi ile birlikte bankalar karlarını önemli derecede arttırmışlardır. TEB ve FORTİS arasındaki birleşme sürecinde de, her ne kadar FORTİS yıllar itibariyle net karlılık pazar payını yitirse de, TEB çatısı altındaki birleşme ile birlikte pazar payı artmıştır.

Personel ve şube sayıları açısından da bakıldığında; FORTİS'in azalan bir pazar payına sahip olduğu, buna karşılık TEB'in zaman içerisinde her iki açıdan da pazar payını arttırdığını söylemek mümkündür. Birleşme ile birlikte; personel sayısı ve şube ağı bakımından pazar payını arttıran banka, sektörde güçlü bir duruş sergilediğini göstermektedir.

Bankaların tek tek pazar paylarındaki durum incelendikten sonra toplam pazar payları açısından bakıldığında da; aktif büyüklüğü bakımından birleşme sonrası dönemde pazar payının yatay bir seyir izlediği görülmektedir. Her ne kadar sektörün aktif yapısı yıllar itibariyle güçlense de, salt olarak birleşmenin bankanın aktifler açısından pazar payında çok büyük değişiklik yaratmadığı görülmektedir. Burada; diğer bankaların sektörden aldıkları payların da etkili olduğunu söylemek mümkündür.

Mevduat büyüklüğü kaleminde ise; birleşmenin tam anlamıyla pozitif bir sinerji yarattığı ve pazar payında birleşme öncesi döneme göre artan bir trend geliştiğini söylemek mümkündür. Birleşme öncesi dönemde bankaların mevduatlar bakımından sektörden aldıkları toplam pazar payı yıllar itibariyle düşerken, birleşme dönemi ile birlikte artış trendine girmiştir. Sektörün mevduat hacminin yıllar itibariyle arttığı ve TEB çatısı altındaki bankanın pazar payını da aynı şekilde arttırdığı düşünüldüğünde; bankanın diğer bankaların pazar paylarından pay kopardığını ve bünyesine kattığını söylemek olasıdır.

Krediler bakımından, her iki bankanın birleşme öncesi dönemdeki toplam pazar payı oldukça yüksek iken, bu trend gitgide azalmış ve birleşmenin gerçekleştirilmesine kadar olan sürece kadar devam etmiştir. Birleşmenin gerçekleştirilmesi ile birlikte de, bankanın kredi pazar payında yeniden bir artış ivmesi yakalandığı görülmektedir. Yıllar itibariyle sektörün kredi hacminin ve büyüklüğünün arttığı göz önüne alındığında; her iki bankanın toplam pazar paylarının düşük olması, diğer bankalar karşısında rekabet üstünlüğü yaratamadığı algısı yaratmaktadır. Bunun yanında; birleşme ile birlikte yeniden artış trendine geçen TEB çatısı altındaki bankanın pazar payı, mevduat kalemindeki pazar payı ile ilişkilendirildiğinde birleşmenin banka açısından pozitif bir etki yarattığını ortaya koymaktadır.

Bununla birlikte; takipteki krediler açısından da birleşme öncesi dönemde yüksek olan pazar payı, TEB çatısı altında gerçekleştirilen birleşme ile birlikte düşmüş ve bankanın takipteki kredi oranı azalmıştır. Bu durum ise; bankanın başarılı bir kredi politikası uyguladığının göstergesidir. Şöyle ki; bankanın vermiş olduğu kredilerin hacminin büyüklüğü yıllar itibariyle artmış, krediler bakımından sektörden aldığı pazar payı da artmıştır. Birleşme

öncesi dönemde takipteki krediler kaleminde yüksek olan pay, birleşme ile birlikte düşüş trendine girmiştir.

Özkaynaklar açısından ise; toplam pazar payında 2008 yılı sonrası dönemde, birleşme dönemine kadar bir düşüş yaşandığı görülmektedir. Birleşme ile birlikte TEB çatısı altındaki bankanın pazar payı yatay bir seyir izlemiştir. Burada dikkat çekici bir nokta; her iki bankanın ayrı ayrı pazar payları açısından da, toplam pazar payı açısından da birleşmenin banka açısından büyük bir oranda değişiklik yaratmadığı görülmektedir. Sektörün özkaynak büyüklüğünün artmasına rağmen, bankanın özkaynak kalemindeki pazar payında yaşanan sınırlı artış, diğer bankaların özkaynaklar bakımından pazardan daha çok pay aldıkları algısı yaratmaktadır.

İnceleme sonuçlarında dikkat çekici sonuçları veren en önemli kalem net karlılık olmuştur. Şöyle ki; pazar payı grafiklerine bakıldığında, dalgalı bir yapı seyreden net karlılık kalemi, sürekli olarak artan ve azalan bir ivme göstermiştir. 2008 yılından birleşme dönemine kadar olan dönemde sürekli olarak azalan net karlılık pazar payı, birleşmenin gerçekleştirilmesi ile birlikte yeniden artış trendine girmiştir. Bu bakımdan; sektördeki karlılık büyüklüğünün artmasına paralel olarak, TEB çatısı altındaki bankanın pazar payını arttırması, birleşmenin karlılık kalemi bakımından, banka açısından olumlu bir etki yarattığını söylemek mümkündür.

Personel ve şube sayısı kriterleri açısından da, çok önemli bir dalgalanma olmadığı görülmektedir. Her iki kriter açısından da kırılma noktası 2008 yılı olmuş, bu dönemden sonra toplam pazar paylarında bir düşüş yaşanmıştır. Birleşmenin gerçekleştirilmesi ile birlikte de, her iki kriterde yatay bir seyir izleyen pazar payı, 2013 yılı ilk çeyreği itibariyle artış göstermiştir.

Banka birleşmeleri ve satın almalarında ana amaç; karlılık ve pazar payını arttırmaktır. TEB ve FORTİS arasında gerçekleştirilen birleşmenin pazar payı sonuçlarına bakıldığında, birleşmenin TEB lehine pozitif etki yarattığı ve bir sinerji doğurduğu apaçık ortadadır. Buna karşılık finansal yapısı gitgide bozulan FORTİS için de birleşmenin kaçınılmaz olduğu görülmektedir. Çünkü banka; incelemeye konu bütün bilanço kalemlerinde pazar payını büyük ölçüde kaybetmiş, özellikle karlılık kalemindeki birleşmeden önceki son dönemde gerçekleşen pazar payı, bankanın ciddi bir finansal yapı bozukluğuna işaret etmektedir.

Her iki bankanın pazar payları ayrı ayrı ele alındığında, birleşmenin pozitif bir etki yarattığını söylemek mümkündür. Diğer yandan; toplam pazar payları açısından ele alındığında, aktifler, mevduat, özkaynak, personel ve şube sayıları açısından yatay bir trend seyreden pazar payı; takipteki krediler açısından pozitif bir etki yaratmıştır. Krediler ve net karlılık kalemlerinde ise; dalgalı bir seyir izleyen trend, birleşmenin gerçekleştirilmesi ile birlikte artan bir ivme sağlamıştır. Bunun yanında, net karlılık açısından bakıldığında ise; 2008 yılından itibaren birleşme dönemine kadar sürekli olarak azalan pazar payı, birleşme ile birlikte toparlanmaya başlamıştır.

## KAYNAKÇA

- 4054 Sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun. 1994. *T.C. Resmi Gazete*, 34(22140): 7441-7456.
- Agrawal, A., Jaffe, J. F., ve Mandelker, G. N. 1992. "The Post-Merger Performance of Acquiring Firms: A Re-examination of an Anomaly." *The Journal of Finance* 47(4): 1605-1621.
- Akar, C., ve Çiçek, S. 2007. "Türkiye'de Bankacılık Sektörünün Merkezileşmesi." *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi* 23(2): 167-184.
- Akay, H. 1997. *İşletme Birleşmeleri ve Muhasebesi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Akgüç, Ö. 2007. "Türkiye'de Yabancı Bankalar." *Muhasebe ve Finansman Dergisi* 36(?): 6-17.
- Aktepe, P. S. 2008. *Stratejik Yönetim Yaklaşımı İle Banka Birleşmeleri: Garanti-Osmanlı Bankası Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Arhurst LLP. 2012. *EU Merger Control*. Erişim Tarihi: Haziran 2013. [www.ashurst.com](http://www.ashurst.com).
- Aydın, N. 2003. "Birleşme ve Satın Almalarda İşletme Değerlemesi." *Şirket Birleşmeleri* içinde (s. 193-211) der. Sumer, H. ve Pernsteiner, H. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Banka Birleşmeleri ve Satın Almalar: Seminer-Açış-Tebliğ-Panel. 2006. İstanbul: İktisadi Araştırmalar Vakfı.
- Banka Raporu 2012. Temmuz 2012. *Forbes Türkiye*, 7, 62-86.
- Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı *Bankacılıkta Yapısal Gelişmeler Aralık:2011*. Erişim Tarihi: Aralık 2012. [http://www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Raporlar/Bankacilikta\\_Yapısal\\_Gelismeler/11085bygr\\_2011.pdf](http://www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Raporlar/Bankacilikta_Yapısal_Gelismeler/11085bygr_2011.pdf)
- Bankalarımız 2005*. İstanbul: Türkiye Bankalar Birliği. Erişim Tarihi: Nisan 2013. <http://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/--2005---bankalarimiz-kitabi---/386>

- Bankalarımız 2006.* İstanbul: Türkiye Bankalar Birliği. Erişim Tarihi: Nisan 2013.  
<http://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/--2006---bankalarimiz-kitabi---/294>
- Bankalarımız 2007.* İstanbul: Türkiye Bankalar Birliği. Erişim Tarihi: Nisan 2013.  
<http://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/--2007---bankalarimiz-kitabi---/286>
- Bankalarımız 2008.* İstanbul: Türkiye Bankalar Birliği. Erişim Tarihi: Nisan 2013.  
<http://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/--2008---bankalarimiz-kitabi---/464>
- Bankalarımız 2009.* İstanbul: Türkiye Bankalar Birliği. Erişim Tarihi: Nisan 2013.  
<http://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/--2009---bankalarimiz-kitabi---/914>
- Bankalarımız 2010.* İstanbul: Türkiye Bankalar Birliği. Erişim Tarihi: Nisan 2013.  
<http://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/--2010---bankalarimiz-kitabi---/998>
- Bankalarımız 2011.* İstanbul: Türkiye Bankalar Birliği. Erişim Tarihi: Nisan 2013.  
<http://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/--2011---bankalarimiz-kitabi---/1145>
- Bankalarımız 2012.* İstanbul: Türkiye Bankalar Birliği. Erişim Tarihi: Nisan 2013.  
<http://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/--2012---bankalarimiz-kitabi---/1237>
- Barney, J. B., ve Hesterly, W. S. 2006. *Strategic Management and Competitive Advantage Concepts and Cases.* New Jersey: Upper Saddle River.
- Berger, A.N., Demsetz, R. S., ve Strahan, P. E. 1999. "The Consolidation of the Financial Services Industry: Causes, Consequences and Implications for the Future." *Journal of Banking and Finance* 23(2-4): 135-194.
- Beşinci, M. 2005. "Bankacılıkta Yabancı Sermaye Neden Artıyor?" *universite-toplum.org*. Erişim Tarihi: Mart 2013. <http://www.universite-toplum.org/text.php3?id=246>

- BNP Paribas. 2013. *invest.gov.tr*. Erişim Tarihi: Nisan 2013. <http://www.invest.gov.tr/tr-TR/successstories/Pages/BNPPARIBAS.aspx>
- Brealey, R. A., Myers, S. C., ve Marcus, A. J. 2007. *İşletme Finansının Temelleri*. İstanbul. Literatür Yayıncılık.
- Carletti, E., ve Hartmann, P. 2002. "Competition and Stability: What is Special About Banking?" *European Central Bank Working Paper* No:146.
- Ceylan, A. 1998. *Finansal Yönetim*. Bursa: Ekin Kitabevi Yayınları.
- Cihangir, M. "Finansal Krizlerin Banka Birleşmelerine Etkileri: Kasım 2000 ve Şubat 2001 Krizleri Çerçevesinde Kronolojik Bir Yaklaşım." *Ankara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 19(1): 109-116.
- Çolak, Ö. F. 2000. "Bankacılık Sektöründe Birleşme Eğilimleri ve Türk Bankacılık Sektörü." Perşembe Konferansları, Ankara, Şubat 2000.
- Deniz, M. H., ve Işık, N. 2011. "Banka Birleşmelerinde Verimlilik ve Karlılık Arayışları: Türk Bankacılık Sektörü Üzerine Bir İnceleme." *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (1): 57-78.
- Devlet Planlama Teşkilatı. 2000. *Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı: Rekabet Hukuku ve Politikaları Özel İhtisas Komisyonu Raporu*. Erişim Tarihi: Ocak 2013. <http://www.kalkinma.gov.tr/Kalkinma.portal>
- Dinçer, Ö. 2004. *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Elmas, B. 2007. *İşletme Politikalarından Şirket Birleşmelerinin Hisse Senedi Fiyatı Üzerine Etkisi: İMKB Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ernst&Young. 2012. *Birleşme ve Satın Alma İşlemleri Raporu*. Erişim Tarihi: Kasım 2012. [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Birlesme\\_ve\\_Satin\\_Alma\\_%C4%B0slemleri\\_2011/\\$FILE/Birlesme%20ve%20Satin%20Alma%20islemleri%202012%20Raporu.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Birlesme_ve_Satin_Alma_%C4%B0slemleri_2011/$FILE/Birlesme%20ve%20Satin%20Alma%20islemleri%202012%20Raporu.pdf)
- Gilbert, R. A., ve Zaretsky, A. M. 2003. "Banking Antitrust: Are The Assumptions Still Valid?" *Federal Reserve Bank of ST. LOUIS Review*. November-December 2003: 29-52.

- Gösterici, H. 2000. "Banka Birleşmeleri (Mergers) ve Amerika Birleşik Devletlerindeki Uygulamaları." *Maliye Dergisi* Sayı: 135: 59-68.
- Gülhan, Ü., ve Uzunlar, E. 2011. "Bankacılık Sektöründe Karlılığı Etkileyen Faktörler: Türk Bankacılık Sektörüne Yönelik Bir Uygulama." *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 15(1): 341-368.
- Holder, C. L. 1993. "Competitive Considerations in Bank Mergers and Acquisitions: Economic Theory, Legal Foundations and the Fed." *Federal Reserve Bank of Atlanta Economic Review*. January-February 1993: 23-36.
- Kalkan, E. 2004. *Yatay Birleşmelerin İncelenmesinde İktisadi Tekniklerin Kullanılması*. Uzmanlık Tezleri Serisi, Ankara: Rekabet Kurumu.
- Kandemir, T. 2003. *Küresel Rekabet Ortamında Birleşme ve Satın Almaların İşletmeler Üzerine Finansal Etkisi ve İMKB'deki Birleşmeler Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kar, M., ve Arıkan, H. 2003. *Avrupa Birliği Ortak Politikalar ve Türkiye: Ekonomik, Sosyal ve Siyasal Politikaların Uyumlaştırılması*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Kılıç, M. 2009. *Şirket Birleşmelerinin ve Satın Almalarının Şirket Performanslarına Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Fatih Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kılıç, M. 2011. "Cross-Border Bank Acquisitions and Banking Sector Performance: An Empirical Study of Turkish Banking Sector." *Procedia Social and Behavioral Sciences* (24): 946-959.
- Kılıç, M., ve Akın, A. 2008. "Banka Satın Almalarının Hedef Bankaların Performansına Olan Etkileri: Türk Bankacılık Sektörü Üzerine Ampirik Bir Çalışma." *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 10(3): 230-254.
- Korkmaz, T. K. 2009. *Bankacılık Sektöründe Birleşme ve Rekabet*. Ankara: Adalet Yayınevi.



- Kulaksızoğlu, Ő. 2003. *Rekabet Hukukunda Yatay Birleşmeler: Antirekabetçi Etkiler İle Öne Sürölen Savunma ve Yararlar*. Rekabet Kurumu Uzmanlık Tezi, Ankara: Rekabet Kurumu.
- KuŐcuođlu, C. 2004. “Birleşmeler Nasıl Gidiyor?” Ntvmsnbc.com. Erişim Tarihi: Mayıs 2013. <http://arsiv.ntvmsnbc.com/news/259709.asp>.
- Lown, C. S., Osler, C. L., Strahan, P. E., ve Sufi, A. 2000. “The Changing Landscape of the Financial Services Industry: What Lies Ahead?” *FRBNY Economic Policy Review*. October 2000: 39-55.
- Maruflu, B. 2010. *Şirket Birleşmelerinde Ekonomik Sinerjinin ve Performansın Muhasebe Kayıtları Yöntemiyle Analizi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul: Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Narver, J. C. 1967. *Conglomerate Merger and Market Competition*. California: University of California Press.
- Organization for Economic Co-operation and Development. 1998. *Enhancing the Role Of Competition in the Regulation of Banks*. OECD: DAFPE/CLP 16 Report. <http://www.oecd.org/daf/ccp>
- Özkan, T. 1999. “Ulusal ve Uluslararası Bankacılıkta Rekabet.” *İktisat Dergisi*
- Öztürk, R. C. 2003. “Şirket Birleşmelerinin Sermaye Piyasaları ve Hisse Senedi Yatırımcısı Açısından İncelemesi.” içinde (s. 265-283) der. Sumer, H. ve Pernsteiner, H. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Öztürkler, H., ve Çermikli, A. H. 2007. “Türkiye’de Bir Finansal Aktarım Kanalı Olarak Banka Kredileri.” *Finans, Politik & Ekonomik Yorumlar* 44(514): 57-68.
- Pak, C. 2011. “Rekabetçi ve Büyüyen Şirketlerin Şifreleri Konferansı.” <http://www.cengizpak.com.tr/category/konusmalar/>
- Palombo, L. 1997. *Banka Birleşmeleri ve Satın Almaları*. TBB Araştırma Tebliği Serisi. İstanbul: 1-10.
- Rekabet Kurulu’ndan İzin Alınması Gereken Birleşme ve Devralmalar Hakkında 2012/3 Sayılı Tebliğ. 2012. *T.C. Resmi Gazete*, 28512. 29 Aralık 2012.

- Rhoades, S. A. 1998. "The Efficiency Effects of Bank Mergers: An Overview of Case Studies of Nine Mergers." *Journal of Banking&Finance*. 22(1998): 273-291.
- Sarıca, S. 2008. "ABD, AB ve Türkiye'nin Firma Birleşmelerine Yaklaşımı." *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi* 4(1): 51-82.
- Sarıca, S. 2012. "Yatay Birleşmelerin Rekabet Üzerindeki Etkisi: Bir Literatür Çalışması." *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 1(2): 103-110.
- Sarıkamış, C. 2003. *Şirket Birleşmeleri*. İstanbul: Avcıol Yayınevi.
- Sarıoğlu, O. 2013. "Banka Bilançosu." *okansarioglu.com*. Erişim Tarihi: Temmuz 2013. <http://www.okansarioglu.com/banka-bilancosu>
- Sarısu, A. 2001. "Türkiye'de Banka Birleşmeleri Zorunludur." *Ekonomistler*. Temmuz 2001: 19-21.
- Sevim, A. 2003. "Şirket Birleşmelerinde Kurumsal Kaynak Planlaması." *Şirket Birleşmeleri* içinde (s. 327-360) der. Sumer, H. ve Pernsteiner, H. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Sezen, A. 2007. "Birleşme ve Devralmalar." *Uluslararası Rekabet ve Teknoloji Birliği Çalışmaları*. Erişim Tarihi: Aralık 2012. [www.urteb.org](http://www.urteb.org)
- Sumer, H., ve Pernsteiner, H. 2003. *Şirket Birleşmeleri*. İstanbul: Alfa Yayınevi.
- Sümer, S. 1999. "Banka Birleşmeleri." *Active Bankacılık ve Finans Makaleleri*. (5): 7-12.
- Şahin, İ. E., ve Yılmaz, B. 2010. "Şirket Birleşmeleri, Birleşmelerde Tarihsel Gelişim Süreci ve Uygulanan Ödeme Yöntemleri." *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 13(19): 63-74.
- Şahözkan, B. C. 2003. *Banka Birleşmeleri*. İstanbul: Türkiye Bankalar Birliği Yayınları.
- Tasarraf Mevduatı Sigorta Fonu. 2009. *Raf Temizliği*. Erişim Tarihi: Şubat 2013. <http://www.raftemizligi.com/ekitap/view.php?id=5>

- The Price Waterhouse Coopers. 2006. *Birleşme ve Satın Alma İşlemleri, Şirket Değerlemeleri*.  
Erişim Tarihi: 26.05.2013. <http://www.vergiportali.com/doc/21122006BIRLESME.pdf>.
- Timur, N. 2006. *Stratejik Yönetim*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Titiz, İ., Demir, Y., ve Onat, O. K. 2007. “Türkiye’de Şirket Birleşmelerinde Birleşme Etkinliklerinin Veri Zarflama Analizi Yoluyla Belirlenmesi.” *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi* 9(1): 117-139.
- Uray, R. 2010. *Ekonomik Büyüme, Verimlilik ve Rekabet*. İstanbul: Kum Saati Yayınları.
- Uyanusta, E. 2005. *Avrupa Birliği’nin Rekabet Politikası*. İstanbul: IKV Yayınları.
- Ülgen, H., ve Mirze, S. K. 2004. *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Verhellen, G., ve Köksal, T. 2002. *Avrupa Birliği’nin Rekabet Politikası ve Türkiye’nin Uyumunu*. İstanbul: İktisadi Kalkınma Vakfı Yayınları.
- Vives, X. 1998. “Competition and Regulation in European Banking.” *CSIC, Barcelona: Institut d’Anàlisi Econòmica* 1998: 1-41.
- Yeşilada, B. T. 2010. “AB’de Şirket Birleşmelerine Yönelik Düzenlemeler ve Türkiye’de Uygulanabilirliği.” *Bilgesam.org*. Erişim Tarihi: Şubat 2013.  
[http://www.bilgesam.org/tr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1271:abde-irket-birlemelerine-yoenelik-duezenlemeler-ve-tuerkiyede-uygulanabilirlii&catid=167:ab-analizler](http://www.bilgesam.org/tr/index.php?option=com_content&view=article&id=1271:abde-irket-birlemelerine-yoenelik-duezenlemeler-ve-tuerkiyede-uygulanabilirlii&catid=167:ab-analizler)
- Yetim, P., ve Yetim, S. 1996. “Şirket Birleşmeleriyle İlgili Avrupa Birliği Düzenlemesi ve Türk Hukuku.” *Hazine Dergisi*. Sy: 99-121.
- Yılğör, A. G. 2003. “Şirket Birleşme, Ele Geçirme ve Satın Alma İşlemlerinin Finansal Çerçevesi.” içinde (s. 381-408) der. Sumer, H. ve Pernsteiner, H. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Yörük, N., ve Ban, Ü. 2006. “Şirket Birleşmelerinin Hisse Senedi Fiyatlarına Etkisi: İMKB’de İşlem Gören Gıda Sektörü Şirketlerinde Birleşme Etkisinin Analizi.” *Muhasebe ve Finansman Dergisi* 30: 88-101.

Yüce, B. C. Kasım 2009. “Küresel Finansal Kriz ve Türk Bankacılık Sektörü.” *Leaders* 10(9): 32-34.

### **İnternet Siteleri**

*Ashurst*. Erişim Tarihi: Haziran 2013. <http://www.ashurst.com>

*BDDK*. Erişim Tarihi: Aralık 2012. <http://www.bddk.org.tr/WebSitesi/default.aspx>

*Ernst&Young*. Erişim Tarihi: Kasım 2012. <http://www.ey.com/TR/TR>

*Ntvmsnbc*. Erişim Tarihi: Mayıs 2013. <http://arsiv.ntvmsnbc.com/news/259709.asp>.

*Pricewaterhouse Coopers*. Erişim Tarihi: Ocak 2013. <http://www.pwc.com.tr/>

*T.C. Başbakanlık Türkiye Yatırım Destek ve Tanıtım Ajansı*. Erişim Tarihi: Nisan 2013.

<http://www.invest.gov.tr/tr-TR/successstories/Pages/BNPPARIBAS.aspx>

*T.C. Kalkınma Bakanlığı*. Erişim Tarihi: Ocak 2013.

<http://www.kalkinma.gov.tr/Kalkinma.portal>

*TBB*. Erişim Tarihi: Nisan 2013. <http://www.tbb.org.tr/tr>

*TMSF*. Erişim Tarihi: Şubat 2013. <http://www.tmsf.org.tr/default.html>

*URTEB*. Erişim Tarihi: Aralık 2012. <http://www.urteb.org>

*Vergi Portalı*. Erişim Tarihi: Mayıs 2013. <http://www.vergiportali.com/>