

17 3214

**BANKA BİRLEŞMELERİ BİRLEŞME  
İŞLEMLERİNİN  
MUHASEBELEŞTİRİLMESİ VE  
BİR UYGULAMA  
Ümmühan ASLAN  
(Doktora Tezi)  
ESKİŞEHİR  
Ekim 2003**

BANKA BİRLEŞMELERİ BİRLEŞME İŞLEMLERİNİN  
MUHASEBELEŞTİRİLMESİ VE BİR UYGULAMA

Ümmühan ASLAN

DOKTORA TEZİ

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Doç.Dr.Kerim BANAR

Eskişehir  
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Ekim,2003

## DOKTORA TEZ ÖZÜ

### BANKA BİRLEŞMELERİ VE BİRLEŞME İŞLEMLERİNİN MUHASEBELEŞTİRİLMESİ VE BİR UYGULAMA

Ümmühan ASLAN

İşletme Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eylül 2003

Danışman: Doç.Dr. Kerim BANAR

19. yüzyılın ikinci yarısından itibaren başlamış olan birleşmeler, dünyadaki ekonomik gelişmelere paralel olarak kimi zaman yoğunlaşmış kimi zaman ise gelen çeşitli engellemeler ile yoğunluğunu kaybetmiştir. Ekonominin büyüdüğü, dünyanın entegre olduğu, giderek birbiri ile daha sıkı çalışan ve uluslar arası diyebileceğimiz holdinglerin dünya çapında alım-satım faaliyetlerine giriştiği 2000'li yıllarda birleşmeler tekrar yoğunluk kazanmıştır. Bankalar da bu gelişmelerden etkilenmişler ve ağırlaşan rekabet koşulları altında hızlı verimlilik artışı arayışına girmişlerdir. Fakat, yapılan araştırma ve incelemelerde, işletmeler veya bankalar arasında yaşanan birleşmelerin büyük bir çoğunluğunun başarısız olduğu ortaya çıkmıştır. Bu başarısızlığın en önemli sebebi olarak da birleşme sürecine ve özellikle de uyumlaştırma çalışmaları ve değerlemede kullanılacak olan yöntemlere gerekli öneminin verilmemesi gösterilmiştir

Bu çalışmada banka birleşmeleri ve banka birleşmelerinde yaşanan başarısızlık sebeplerinden birleşme süreci, bankaların değerlemesi konusu ve birleşmelerde kullanılan muhasebeleştirme yöntemleri incelenmiştir. Bu araştırma yapılırken öncelikli olarak dünyada yaşanan ve olması gerekli olan birleşme süreci, değerlendirme ve muhasebeleştirme yöntemleri ortaya konulmuş; daha sonra ise Garanti- Osmanlı Bankaları'nın birleşmelerinde yaşanan süreç incelenmiştir. Ayrıca, Osmanlı Bankası'nın daha önce belirlenen değerlendirme yöntemleri doğrultusunda değerinin nasıl hesaplanması gerektiği ortaya konularak bundan sonra yaşanacak olan banka birleşmelerinde nasıl bir değerlendirme yönteminin izlenmesi gerektiği açıklanmaya çalışılmıştır.

## ABSTRACT

The mergers which started in the second half of the 19 th century have sometimes increased thanks to the economic developments in the world and sometimes decreased due to the several restrictions. The mergers have become popular again in the 21th century, when economy has been developing, the world has become globalised and international companies which have formed more strong relations among themselves started the functions of the world wide trade. The banks have been affected from these developments and have started to seek for productivity under the difficult competency situations. However, according to the researches, it is clear that most of the mergers between bank or companies have failed. The major reason of this failure is that the necessary importance haven't been given to the merging period, integration attempts or the methods used in value.

In this research, bank mergings, merging period which is one of the reasons of failure in bank mergings, the bank value issue and the accounting methods used in merging have been examined. While doing this research, merging period which is present and necessary in the world and valuation and accounting methods have been primarily explained. After that, the period in which Garanti and Osmanlı Bank merged has been examined. Furthermore, it has been explained how the value of Osmanlı Bank has been assessed and what kind of methods should be used in the bank mergings from now on.

## **JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI**

**ümmühan ASLAN'ın “Banka Birleşmeleri, Birleşme İşlemlerinin Muhasebeleştirilmesi ve Bir Uygulama” başlıklı tezi 24 Ekim 2003 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, İşletme (Muhasebe) Anabilim Dalında Doktora tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.**

**İmza**

Üye (Tez Danışmanı) : **Doç.Dr.Kerim BANAR**  
Üye : **Prof.Dr.Yılmaz BENLİGİRAY**  
Üye : **Prof.Dr.Ercan BEYAZITLI**  
Üye : **Prof.Dr.Ali KARTAL**  
Üye : **Doç.Dr.Recai DÖNMEZ**

**Prof.Dr.Nurhan AYDIN**  
**Anadolu Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü**

## İÇİNDEKİLER

|                                   |            |
|-----------------------------------|------------|
| <b>ÖZ.....</b>                    | <b>ii</b>  |
| <b>ABSTRACT.....</b>              | <b>iii</b> |
| <b>JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....</b> | <b>iv</b>  |
| <b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>              | <b>v</b>   |
| <b>TABLolar LİSTESİ.....</b>      | <b>xi</b>  |
| <b>ŞEKİLLER LİSTESİ.....</b>      | <b>xii</b> |
| <b>GİRİŞ.....</b>                 | <b>1</b>   |

### I. BÖLÜM

#### BANKA BİRLEŞMELERİ VE DEVİRLERİ HAKKINDA GENEL BİLGİLER

|                                                                                  |    |
|----------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. BANKA KAVRAMI, BANKALARIN İŞLEVLERİ VE SINIFLANDIRILMASI..                    | 5  |
| 1.1. Banka Kavramı ve Bankaların İşlevleri .....                                 | 5  |
| 1.2. Bankaların Sınıflandırılması .....                                          | 7  |
| 1.2.1. Sermaye Yapılarına Göre Bankalar.....                                     | 7  |
| 1.2.2. Faaliyet Alanlarına Göre Bankalar.....                                    | 8  |
| 1.2.3. Uzmanlaşmış ve Uzmanlaşmamış Bankalar.....                                | 9  |
| 1.2.4. Perakende ve Toptancı Bankacılık.....                                     | 9  |
| 1.2.5. Holding Bankacılığı.....                                                  | 9  |
| 2. BANKA BİRLEŞME VE DEVİRLERİNİN TANIMI, NEDENLERİ, FAYDA VE SAKINICALARI ..... | 10 |
| 2.1. Birleşme ve Devir Kavramlarının Tanımı .....                                | 10 |
| 2.2. Banka Birleşme ve Devirlerinin Nedenleri.....                               | 12 |
| 2.2.1. Ekonomik Nedenler.....                                                    | 12 |
| 2.2.1.1. Ölçek ve Kapsam Ekonomilerinden Yararlanmak.....                        | 12 |
| 2.2.1.2. Pazar Gücünü Artırmak.....                                              | 17 |
| 2.2.1.3. Vergisel Avantajlar Sağlamak.....                                       | 18 |
| 2.2.1.4. Çeşitlendirme.....                                                      | 20 |
| 2.2.2. Diğer Nedenler.....                                                       | 21 |

|                                                                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.2.2.1.Yöneticilerin Faydalarını Maksimize Etmek<br>İstemeleri ve Yöneticilerin Kendilerini Üstün<br>Görmeleri..... | 21 |
| 2.2.2.2. Etkin Olmayan Yönetimin Değiştirilmesi.....                                                                 | 24 |
| 2.2.2.3. Zor Durumdaki Bankaların Tasfiyesini Önlemek.....                                                           | 24 |
| 2.3. Banka Birleşmelerinin Etkileri.....                                                                             | 25 |
| 2. 3.1. Küçük İşletmelere Etkisi.....                                                                                | 25 |
| 2.3.2. Müşterilere ve Topluma Etkisi.....                                                                            | 27 |
| 2.3.3. Bankalara Etkisi.....                                                                                         | 28 |
| 2.4. Banka Birleşmelerinin Fayda ve Sakıncaları.....                                                                 | 28 |
| 2.5. Banka Birleşme ve Devirlerinin Türleri.....                                                                     | 30 |
| 2.5.1. Ekonomik Faaliyet Alanlarına Göre Birleşmeler.....                                                            | 31 |
| 2.5.1.1. Yatay Birleşmeler.....                                                                                      | 31 |
| 2.5.1.2. Sınır Ötesi (Cross-Border) Birleşmeler.....                                                                 | 32 |
| 2.5.2. Hukuki Yapılarına Göre Birleşmeler.....                                                                       | 33 |
| 2.5.2.1. Devralma (Acquisition) .....                                                                                | 33 |
| 2.5.2.2. Birleşme (Merger) .....                                                                                     | 34 |
| 2.5.2.3. Ele Geçirme (Takeover) .....                                                                                | 34 |
| 2.5.2.4. Çoğunluk Edinme (Majority Acquisition) .....                                                                | 34 |
| 3. BANKA BİRLEŞMELERİNİN HUKUKSAL BOYUTU.....                                                                        | 35 |
| 3.1. Bankalar Kanunu Açısından Banka Birleşmeleri.....                                                               | 35 |
| 3.2. Türk Ticaret Kanunu Açısından Banka Birleşmeleri.....                                                           | 38 |
| 3.3. Vergi Kanunları Açısından Banka Birleşmeleri .....                                                              | 39 |
| 3.3.1. Banka Birleşmelerinde Kurumlar Vergisi Yükümlülüğü.....                                                       | 39 |
| 3.3.2. Banka Birleşmelerinde Gelir Vergisi Yükümlülüğü.....                                                          | 43 |
| 3.3.3. Banka Birleşmelerinde Damga Vergisi Yükümlülüğü. ....                                                         | 44 |
| 3.3.4. Banka Birleşmelerinde Harç Yükümlülüğü.....                                                                   | 45 |
| 3.3.5. Banka Birleşmelerinde Banka ve Sigorta Muameleleri<br>Vergisi.....                                            | 46 |
| 3.4. Rekabetin Korunması Hakkındaki Kanun Açısından Banka<br>Birleşmeleri.....                                       | 47 |
| 4. DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE BANKA BİRLEŞMELERİ.....                                                                     | 50 |
| 4.1. Amerika Birleşik Devletleri'nde Banka Birleşmeleri.....                                                         | 50 |

|                                         |    |
|-----------------------------------------|----|
| 4.2. Avrupa'da Banka Birleşmeleri.....  | 52 |
| 4.3. Türkiye'de Banka Birleşmeleri..... | 54 |

## II.BÖLÜM

### BANKA BİRLEŞMELERİNDE BİRLEŞME SÜRECİ,DEĞERLEME YÖNTEMLERİ VE MUHASEBELEŞTİRME YÖNTEMLERİ

#### 1. BİRLEŞME SÜRECİ

|                                                                                             |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----|
|                                                                                             | 62 |
| 1.1. Birleşme Stratejilerinin Oluşturulması Aşaması.....                                    | 62 |
| 1.1.1. Strateji Planının Oluşturulması.....                                                 | 62 |
| 1.1.2. Birleşmeyi Gerçekleştirecek Çalışma Takımının<br>Oluşturulması.....                  | 64 |
| 1.1.3. Birleşme Planının Oluşturulması.....                                                 | 68 |
| 1.1.4. Hedef Bankanın Araştırılması.....                                                    | 68 |
| 1.1.5. Hedef Bankanın Belirlenmesi ve Analiz Edilmesi.....                                  | 69 |
| 1.1.6. Finansal Fizibilite ve Ön Değerlemenin Yapılması.....                                | 72 |
| 1.2. Anlaşma ve Araştırma Aşaması.....                                                      | 72 |
| 1.2.1. Anlaşma Stratejisinin Belirlenmesi.....                                              | 72 |
| 1.2.2. Birleşilecek Banka ile İlk İletişiminin Kurulması ve<br>Ön Anlaşmanın Yapılması..... | 73 |
| 1.2.3. Niyet Mektubunun Gönderilmesi(Letter Of Intent).....                                 | 73 |
| 1.2.4. Detaylı Analiz ve İncelemenin Yapılması.....                                         | 74 |
| 1. 3. Sonuç Anlaşmasının Yapılması ve Uyumlaştırma<br>Çalışmaları Aşaması.....              | 76 |
| 1.3.1. Sonuç Anlaşmasının Yapılması.....                                                    | 76 |
| 1.3.2. Birleşme İşleminin Ortaklar ve Yasal Kurumlar<br>Tarafından Onaylanması.....         | 77 |
| 1.3.3. Final(Sonuç) Görüşmeleri ve Birleşme İşlemlerinin<br>Sonlandırılması.....            | 78 |
| 1.3.4. Uyumlaştırma Çalışmalarının Yapılması.....                                           | 79 |
| 2-BANKA BİRLEŞMELERİNDE DEĞERLEME TÜRLERİ VE DEĞERLEME<br>YÖNTEMLERİ                        | 80 |

|                                                                                                |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 2.1. Değerleme Kavramının İçeriği.....                                                         | 80  |
| 2.2. Banka Birleşme ve Devralmalarında Aktif Temelli<br>Değerleme Türleri.....                 | 83  |
| 2.2.1. Defter Değeri.....                                                                      | 84  |
| 2.2.2. Tasfiye Değeri.....                                                                     | 85  |
| 2.2.3. Şerefiye Değeri.....                                                                    | 87  |
| 2.3. Banka Birleşme ve Devralmalarında Kazanca Dayalı<br>Değerleme Türleri.....                | 88  |
| 2.3.1. Yatırım Değeri.....                                                                     | 89  |
| 2.3.2. İşleyen Teşebbüs Değeri.....                                                            | 90  |
| 2.3.3. Gerçek Değer.....                                                                       | 91  |
| 2.3.4. Piyasa Değeri.....                                                                      | 92  |
| 2.4. Banka Birleşmelerinde Kullanılan Değerleme Yöntemleri.....                                | 95  |
| 2.4.1. İndirgenmiş Nakit Akımları Yöntemi.....                                                 | 95  |
| 2.4.2. Bilanço Yöntemi.....                                                                    | 101 |
| 2.4.3. Net Aktif Değer Yöntemi.....                                                            | 102 |
| 3. BANKA BİRLEŞMELERİNDE MUHASEBELEŞTİRME YÖNTEMLERİ.....                                      | 103 |
| 3.1. Havuzlama Yöntemi.....                                                                    | 103 |
| 3.2. Satınalma Yöntemi .....                                                                   | 108 |
| 3.2.1. Alıcı ve Hedef Bankanın Belirlenmesi.....                                               | 113 |
| 3.2.2. Satın Alma Maliyetinin Belirlenmesi.....                                                | 114 |
| 3.2.3. Satın Alınan Varlık ve Borçların Değerlerinin Belirlenmesi.....                         | 115 |
| 3.2.4. Birleşme Sonunda Oluşan Finansal Tablolarda Açıklanacak<br>Bilgilerin Belirlenmesi..... | 118 |
| 3.3. Havuzlama ve Satınalma Yöntemlerinin Karşılaştırılması.....                               | 118 |

### III.BÖLÜM

#### **GARANTİ-OSMANLI BANKALARININ BİRLEŞMELERİNDE BİRLEŞME SÜRECİ VE OSMANLI BANKASI'NIN DEĞERLEMESİ**

|                                          |     |
|------------------------------------------|-----|
| 1. BANKALAR HAKKINDA GENEL BİLGİLER..... | 120 |
| 1.1. Garanti Bankası .....               | 120 |
| 1.2. Osmanlı Bankası .....               | 123 |
| 2. BİRLEŞME NEDENLERİ.....               | 125 |
| 2.1. Pazar Payını genişletmek.....       | 126 |

|                                                                                        |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 2.2. 2001 Yılında Yaşanan Ekonomik Kriz.....                                           | 126 |
| 2.3. Ölçek Ekonomilerinden Faydalanmak.....                                            | 127 |
| 3. BİRLEŞME SÜRECİ.....                                                                | 129 |
| 3.1. Birleşme Stratejilerinin Oluşturulması.....                                       | 129 |
| 3.2. Birleşmeyi Gerçekleştirecek Çalışma Takımının Oluşturulması.....                  | 131 |
| 3.3. Birleşme Planının Oluşturulması.....                                              | 131 |
| 3.4. Müşteri Değerlendirme.....                                                        | 132 |
| 3.5. Kredi Değerlendirme.....                                                          | 133 |
| 3.6. İnsan Kaynakları ve Organizasyon.....                                             | 134 |
| 3.7. Muhasebe.....                                                                     | 134 |
| 3.8. Bilgi Teknolojileri.....                                                          | 137 |
| 3.9. Şubelerin Birleştirilmesi.....                                                    | 141 |
| 3.10. Sözleşmeler /Arşivler .....                                                      | 142 |
| 3.11. Hukuki Birleşme.....                                                             | 142 |
| 4. OSMANLI BANKASI'NIN DEĞERLEMESİ.....                                                | 144 |
| 4.1. Osmanlı Bankası'nın İndirgenmiş Nakit Akımları Yöntemine<br>Göre Değerlemesi..... | 146 |
| 4.2. Osmanlı Bankası'nın Net Aktif Değer Yöntemine Göre<br>Değerlemesi.....            | 155 |
| SONUÇ VE ÖNERİLER .....                                                                | 157 |
| EKLER .....                                                                            | 168 |
| KAYNAKÇA.....                                                                          | 181 |

## TABLOLAR LİSTESİ

|                                                                                                                                                    | <u>Sayfa</u> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| <b>Tablo-1.</b> 1923-1970 Yıllarında Gerçekleşen Banka Birleşmeleri<br>ve Devirleri.....                                                           | 58           |
| <b>Tablo-2.</b> 1999-2001 Yıllarında Gerçekleşen Banka Birleşmeleri Devirleri,<br>1997-2001Yıllarında TMSF'na Alınan Bankalar<br>ve Son Durum..... | 60           |
| <b>Tablo-3</b> Osmanlı Bankası'nın Geçmiş Üç yıla Ait<br>Nakit Akım Tablosu.....                                                                   | 147          |
| <b>Tablo-4</b> Osmanlı Bankası'nın Öngörülen Dönemlere Ait Nakit<br>Akımları.....                                                                  | 154          |
| <b>Tablo-5</b> Ağırlıklı Ortalama Sermaye Maliyetinin Hesaplanması.....                                                                            | 154          |
| <b>Tablo-6.</b> Osmanlı Bankası'nın Öngörülen Dönemdeki Nakit<br>Akımlarının Bugünkü Değerinin Hesaplanması.....                                   | 155          |
| <b>Tablo-7.</b> Osmanlı Bankası'nın Öngörülen Dönemden Sonraki Nakit<br>Akımlarının Bugünkü Değerinin Hesaplanması.....                            | 155          |
| <b>Tablo-8</b> Osmanlı Bankası'nın Düzeltilmiş Net Aktif Değerinin<br>Hesaplanması.....                                                            | 156          |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

|                                                                                       | <b><u>Sayfa</u></b> |
|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| <b>Şekil-1.</b> Farklı Kapasitedeki İki İşletmenin Kısa Dönemde Oluşan Ölçekleri..... | 14                  |
| <b>Şekil-2.</b> ABD’de 1934-1999 Yılları İtibari İle Banka Sayısı.....                | 50                  |
| <b>Şekil-3.</b> Banka Birleşmelerinde Görev Dağılımı ve Yapısı.....                   | 67                  |
| <b>Şekil-4.</b> Satınalma Yöntemine göre Şerefiyenin Hesaplanması.....                | 110                 |

## GİRİŞ

Küresel ekonominin getirmiş olduğu artan rekabet ortamı başta bankalar olmak üzere bütün işletmeleri verimlilik konusunda yeni arayışlara sürüklemiştir. Verimliliği artırmanın yollarından birisi, ölçek ekonomilerinden yararlanarak daha büyük müşteri kitlesine daha düşük maliyetlerle ulaşmaktır. Bu yönde kullanılan en önemli araçlardan birisi ise, birleşmeler ve devralmalardır.

Banka birleşmeleri bankacılık sektöründeki gelişmelere paralel olarak İkinci Dünya savaşıdan sonra yoğun bir şekilde artmaya başlamış 1980'li yıllara gelindiğinde bu yoğunluk hız kazanmıştır. Bu yoğunluğun yaşanmasının sebebi ise, dünyadaki liberalleşme akımı, ve bankacılık sektörünün uluslararası boyut kazanmasıdır.

Günümüzde ise, banka birleşmelerinin sebepleri değişen dünya koşullarında farklılaşmıştır. Son yıllarda gerçekleşen banka birleşmelerinin sebepleri; kâr marjlarının daralması, teknoloji kullanımının artması ve bu bağlamda maliyetlerin artması, tüketici taleplerinin karmaşık ve yoğun hale gelmesi, sermaye piyasalarının gelişmesiyle, kurumların fon ihtiyaçlarını bankalardan ziyade sermaye piyasalarından elde etmeleri ve buna bağlı olarak bankaların piyasalarının daralması olarak sıralanabilir.

Bankalar, yukarıda sıralanan sebepler nedeniyle birleşmeye giderek, ölçek ekonomilerinden faydalanmak, vergi avantajı sağlamak, geniş coğrafik pazarlara ve yeni müşterilere ulaşmak, ürün yelpazesini çeşitlendirmek ve mevcut rekabet ortamında hayatta kalmayı hedeflemektedirler.

Ulusal ve global ekonomik aktivitede 2001 yılında yaşanan gelişmeler, Türk bankacılık sektörünün aktif büyüklüğü, özkaynak yeterliliği, kredi hacmi ve varlık kalitesi üzerinde olumsuz etkiler yaratarak, bankacılık sektörünün yeniden yapılandırılmasını ilgili mevcut stratejinin yeni araçlarla güçlendirilmesi gereğini ortaya çıkarmıştır. Bu gereğin bir sonucu olarak bir takım yasal düzenlemeler yapılmıştır.

Yapılan bu düzenlemeler, bankaların sermaye yapılarının güçlendirilmesi programı kapsamında ele alınmıştır.

Bu programın kapsamını oluşturan konulardan birisi ise; bankaların birleşme ve devirleridir. Ayrıca banka birleşme ve devirlerinin özendirilmesi kapsamında bir takım vergi düzenlemeleri ve BDDK tarafından çıkarılan “bankaların birleşmesi ve devralma” yönetmeliği gibi düzenlemeler ülkemiz bankacılık sektörünü, içinde bulunduğu kötü durumdan kurtarmayı amaçlamıştır.

Banka birleşmeleri konusunda çok sayıda inceleme ve araştırma yapılmaktadır. Yapılan. bu inceleme ve araştırmaların çoğunda banka birleşmelerinin başarılı olup olmadığı ve banka birleşmelerinin nedenleri üzerinde durulmuştur.

Bu çalışmada ise banka birleşmelerinin başarıya ulaşmasına büyük katkı sağlayan ve genelde gözden kaçırılan banka birleşmelerinde birleşme süreci ve birleşmelerde bankaların değerlendirilmesi ve buna bağlı olarak birleşmelerde kullanılan muhasebeleştirme yöntemleri ele alınmıştır.

Banka birleşmelerinde birleşme süreci incelenirken dünyada uygulanan birleşme sürecinin nasıl gerçekleştiği incelenmiş ve bu süreç ülkemizde gerçekleştirilen Garanti-Osmanlı Bankası birleşmesinde uygulanan birleşme süreciyle karşılaştırılmıştır.

.Bu çalışmada ayrıca banka birleşmelerinde hedef bankanın değerinin belirlenmesinde kullanılan “İndirgenmiş Nakit Akımları” ve “Net Aktif Değeri” yöntemleri üzerinde durulmuş ve Osmanlı Bankası’nın değeri bu yöntemlere göre hesaplanmaya çalışılmıştır.ve değerlendirme sonucu oluşan banka değeri, birleşmede kullanılan muhasebeleştirme yöntemlerinden satın alma ve havuzlama yöntemlerine göre nasıl kayıtlara alınacağı incelenmiştir.

Üç ana bölümden oluşan bu çalışmanın birinci bölümünde banka kavramı, bankaların işlevleri ve bankaların sınıflandırılması üzerinde genel açıklamalar yapıldıktan sonra, birleşme ve devir kavramlarının tanımlaması yapılmış ve banka birleşmelerinin nedenleri; ekonomik ve diğer nedenler olarak iki alt başlık altında incelenmiştir.

Banka birleşmelerinin küçük işletmelere, topluma ve bankalara olan etkileri ele alındıktan sonra banka birleşmelerinin fayda ve sakıncaları üzerinde durulmuştur.

Banka birleşme ve devirlerinin türleri, ekonomik faaliyet alanlarına göre birleşmeler ve hukuki yapılarına göre birleşmeler olarak iki ana başlık altında ele alınmıştır.

Banka birleşme devirlerinin hukuksal boyutu ise; Bankalar Kanunu, T.T.K'nu, Vergi kanunları ve Rekabetin Korunması Hakkındaki Kanun kapsamında incelenmiştir.

Dünyadaki banka birleşme ve devirleri A.B.D, Avrupa Birliği ülkeleri ve Türkiye'deki durumları açısından ele alınmıştır.

İkinci bölümde, banka birleşmelerinde birleşme süreci, birleşme stratejilerinin oluşturulması, anlaşma ve araştırma aşaması ve sonuç anlaşmasının yapılması ve uyumlaştırma çalışmaları şeklinde üç başlık altında incelenmiştir.

Banka birleşme sürecinin bir aşaması olan değerlendirme, banka birleşmelerinde değerlendirme türleri ve değerlendirme yöntemleri başlığı altında ele alınmıştır. Banka birleşmelerinde kullanılan muhasebeleştirme yöntemlerinden havuzlama ve satınalma yöntemleri örnekler aracılığı ile açıklanmış ve bu iki yöntemin olumlu ve olumsuz yanları ortaya konulmuştur.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde ise; Garanti-Osmanlı Bankaları'nın birleşmesi, birleşme nedenleri, birleşme süreci, değerlendirme yöntemleri ve muhasebeleştirme yöntemleri açısından incelenmiştir.

Osmanlı bankasının değerlemesinde "İndirgenmiş Nakit Akımları" yöntemi ve "Net Aktif Değer" yöntemleri kullanılmıştır. Garanti-Osmanlı Bankaları'nın birleşmesi incelenirken birleşmede görev alan yetkili kişilerden yararlanılmıştır.

Sonuç ve öneriler bölümünde ise ikinci bölümde otaya konulan birleşme ve devralma süreci ve değerlendirme işlemleri, Garanti-Osmanlı Bankası birleşmesinde uygulanan birleşme süreci ve değerlendirme yöntemleri ile karşılaştırılmıştır.

## I.BÖLÜM

### BANKA BİRLEŞMELERİ VE DEVİRLERİ HAKKINDA GENEL BİLGİLER

#### 1-BANKA KAVRAMI, BANKALARIN İŞLEVLERİ VE SINIFLANDIRILMASI

##### 1.1.Banka Kavramı ve Bankaların İşlevleri

Banka kavramı, masa anlamına gelen İtalyanca “Banco” kelimesinden gelmektedir. Banka kavramının tanımı, uzun süre geçerliliğini sürdürememiştir. Çünkü, bankaların zaman içinde faaliyet alanları değişmiş, sunmuş oldukları hizmetler çeşitlenmiş, ekonomik ve teknolojik alanlardaki gelişmelerden dolayı farklı banka tanımları yapılmıştır.

Bazı Anglo-Sakson yazarlar, bankaları çeke tabi mevduat kabul eden bir işletme şeklinde tanımlamaktadır.<sup>1</sup>

Kimileri “bankalar para kazanmak için para satan kurumlardır” tanımını yapmaktadır. Bir diğer grup yazar ise; “para ve kredi ticareti yapan kuruluşlar” diye tanımlamaktadır.<sup>2</sup>

Yukarıda yapılan banka tanımları, bankacılıkta önemli yere sahip olan ticaret bankacılığını ifade etmektedir. Banka denildiğinde ilk akla gelen banka ticari bankacılıktır. Diğer bankalar ticaret bankacılığından esinlenerek gelişmişlerdir. Günümüz ticaret bankacılığı; geniş kitlelerden mevduat ve diğer isimler altında geri ödenmesi gereken fonları( kaynakları) kabul eden ve kendi hesabına kredi veren, ekonomide kayıtsal para yaratan mali kurumlar veya girişimler olarak ifade edilmektedir.<sup>3</sup>

4389 sayılı Bankalar Kanunu’nun 2 nci maddesi’nde ise Banka; Bu Kanuna göre banka adı altında Türkiye’de kurulan kuruluşlar (Anonim Şirket

<sup>1</sup> K.Batu Tunay, Mustafa T.Uzuner, Adnan Yiğit, **Türkiye’de Kamu Bankacılığı ve Sektör Üzerine Etkileri** (1.Basım, Ankara:Gri Matbaacılığı, 1997), s.6

<sup>2</sup> Salih Durer, **Türkiye’de Ticaret Bankalarının Sermaye Yapı ve Yeterliliği Üzerine bir İnceleme**(Yapı ve Kredi Bankası, Bankacılık Araştırma Dizisi, No.8, 1998), s.15

<sup>3</sup> Öztin Akgüç, **100 soruda Türkiye’de Bankacılık**(3.Baskı, Gerçek Yayınevi, İstanbul:1992), s.5

olarak kurulanlar -HSBC) ile yurtdışında kurulu bankaların Türkiye'deki şubeleri (Arapturk Bankası Ltd.) ifade edilmektedir.

Bu tanımlamalar ışığında, geniş anlamda banka, para ve sermaye konularına ait her çeşit işlemleri yapan, düzenleyen, özel veya kamusal işletmelerin bu alandaki her türlü gereksinimlerini karşılayan bir ekonomik birim olarak tanımlayabiliriz.

Bankaların işlevleri, geçmişten günümüze, meydana gelen ekonomik değişimlerden dolayı genişlemiş ve bir takım değişimlere uğramıştır. Biz , burada ticaret yatırım ve kalkınma bankalarının genel işlevlerinin neler olduğu üzerinde duracağız.

Günümüzdeki ticaret bankacılığının temel işlevleri şöyle özetlenmektedir.<sup>4</sup>

-Aracılık yapmak: Fon fazlası olan kişi ve kuruluşlarla, fon eksiği olan olanlar arasında aracılık yaparlar.

-Kaynaklara Akıcılık Sağlamak: Fon fazlası olan yönlerden, fon açığı olan yönlerle kaynak aktarmak yoluyla, fonlara akıcılık sağlarlar.

-Fonları Hareketlendirme: Ekonomide atıl olan fonları sisteme çekerek fonları harekete geçirirler.

-Kaynak Kullanımını İyileştirmek: Topladıkları kaynakları verimli, kârlı alanlara, toplumsal ve kültürel açıdan öncelikli sektörlerle aktararak ekonomide kaynak kullanımını etkileyerek bu yolla ekonomik kalkınmaya katkıda bulunurlar.

-Kısa süreli fonları uzun süreli ve büyük fonlar haline dönüştürürler .

-Kaydi Para Yaratma:Çekleri bir ödeme aracı olarak kullanmaları, bir hesaptan diğer hesaba para aktararak kaydi para veya banka parası yaratmaktadır.

-Para Politikasının Etkinliğini Artırma: Ticaret bankaları para politikası uygulamasında başlıca rolü oynamakta, tüm para politikası araçları ticari bankalar aracılığı ile etkili olmaktadır.

-Uluslararası Ticareti Geliştirme: Çeşitli ödeme ve kredilendirme yöntemleri ile uluslararası ticaretin artmasına katkıda bulunmaktadırlar.

---

<sup>4</sup> Akgüç, Ön.ver. s.6

-Gelir ve Servet Dağılımını Etkileme: Ticaret Bankacılığı izlediği kredilendirme politikası ile ekonomide gelir ve servet dağılımını etkileyebilmektedir.

Kalkınma bankaları, sanayi sektörüne uzun süreli kredi sağlamak, iç kaynakları harekete geçirmek, girişimcilere teknik yardımda bulunmak, sermaye piyasasının gelişmesine olanak hazırlamak, yurt dışından sanayi yatırımları için kredi sağlamak, kalkınma planlarının gerçekleşmesine katkıda bulunmak gibi işlevleri yerine getirirler. Yatırım bankaları ise: birikimlerin menkul değerlere yatırılması yolu ile fon ihtiyacı olan işletmelere fon sağlamak, sermaye piyasasının gelişmesine katkıda bulunmak, girişimcilere ve tasarruf sahiplerine danışmanlık yapmak gibi işlevlere sahiptirler.

## **1.2.Bankaların Sınıflandırılması**

Bankalar çeşitli kriterlere göre sınıflandırılmaktadır. Bazı bankalar, birden fazla grubun içinde yer alabilmektedir. Bu çalışmada bankalar sınıflandırırken, sermayelerine, faaliyet alanlarına, uzmanlık alanlarına, toptancı ve perakendeci oluşlarına, yabancı-Türk bankaları ve holding bankaları şeklinde sınıflandırarak incelenmektedir.

### **1.2.1. Sermaye Yapılarına Göre Bankalar**

Sermaye yapılarına göre bankalar iki grupta toplanmaktadır.<sup>5</sup>

Kamu Bankaları:Sermayelerinin büyük bir çoğunluğu devlete ait olan bankalar kamu bankası olarak ifade edilmektedir. T.C. Ziraat Bankası, Halk Bankası, Vakıflar Bankası gibi bankalar kamu bankalarıdır.

Özel Banklar: Sermaye paylarındaki çoğunluğunun, doğrudan ya da dolaylı olarak özel girişimcilere ait olan bankalar bu grupta toplanmaktadır. T. İş Bankası, Yapı Kredi Bankası, Garanti Bankası bu gruba örnek olan bankalardır.

---

<sup>5</sup> Hakan Şakar, **Genel Bankacılık Bilgileri**, (1.Basım, İstanbul, Starta Yayıncılık,2000),s.19

### 1.2.2. Faaliyet Alanlarına Göre Bankalar

Faaliyet alanlarına göre bankalar, Ticaret bankaları, kalkınma ve yatırım bankaları, özel kanunla kurulmuş bankalar, özel finans kurumları olarak bölümlere ayrılmaktadır.

Ticaret Bankaları: Halkın tasarruflarını mevduat olarak toplayan ve bunları müşterilerine kısa vadeli kredi şeklinde kullandıran bankalardır. Bu bankalar tüm ticari faaliyete katılan bankaları ifade etmektedir. Asıl amaçları kâr elde etmek olan ticaret bankaları, yurt dışından fon sağlayarak ve yurt içinden yurt dışına fon göndererek, finansman ihtiyacını karşılamaya çalışan bankalardır.<sup>6</sup>

Kalkınma Bankaları: Kalkınmada öncelikli yöre ve ve sektörlerin finansman ihtiyaçlarını gidermek amacıyla kurulan bankalardır. T.Sınai Kalkınma Bankası ve T.Kalkınma Bankası bu türden bankadır.<sup>7</sup>

Yatırım Bankaları: Sermaye piyasasının gelişmiş olduğu ekonomilerde, özellikle menkul değer ticareti yapan veya menkul değer çıkarmalarına aracılık yapan, işletmelerin orta ve uzun vadeli fon gereksinmelerinin karşılayan finansal kurumlardır. Yatırım Bank, Park Yatırım Bankası, Tekfen Bank yatırım bankalarına örnek olarak verilebilecek bankalarındır.<sup>8</sup>

Özel Kanunla Kurulmuş Bankalar: Özel bir amacı gerçekleştirmek için bir yasa ile kurulan bankalardır. Örneğin, küçük esnafın fon sıkıntısını gidermek amacıyla kurulan Halk Bankası özel bir yasa ile kurulmuştur. Aynı şekilde çiftçilere kredi sağlamak amacıyla kurulan Ziraat Bankası da özel yasa ile kurulmuş bir bankadır.

Özel Finans Kurumları: İslam dini esaslarına göre faizin yasak olarak kabul edilmesi anlayışını benimseyen tarafların kurduğu ve faiz yerine kâr payı dağıtımını esas alan finansal kurumlardır. Albaraka Türk bu tür bir finansal kurumdur.

<sup>6</sup> Mehmet Takan, **Bankacılık Teori Uygulama ve Yönetim**,(1.Basım, Ankara Nobel Yayın Dağıtım,2001), s.57

<sup>7</sup> Şakar, **Ön.ver.**, s.20

<sup>8</sup> Akgüç, **Ön.ver.**, s.9

### 1.2.3. Uzmanlaşmış ve Uzmanlaşmamış Bankalar

Uzmanlaşmış bankalar bankacılık hizmetlerinin sadece bir kısmını yapan bankalardır. Bu tür bankalara örnek olarak yatırım ve kalkınma bankaları verilmektedir. Özellikle gelişmiş ülkelerde bu tür bankalara çok rastlanmaktadır.<sup>9</sup> Önceki yıllarda bankacılık alanında uzmanlaşmaya önem verilirken; günümüzde bankacılığın artan rekabet koşullarında yaşamlarını sürdürebilmek için uzmanlık alanları dışındaki bankacılık faaliyetlerini de yaptıkları gözlenmekte ve bankacılık hizmetlerinde uzmanlaşmak yerine, vade ve müşteri konusunda fazla ayırım yapmadan her türlü hizmeti sağlayan bir anlayışın yaygınlaştığı gözlenmektedir.<sup>10</sup> Bu durum da uzmanlaşmamış bankacılığın gelişmesine neden olmaktadır.

### 1.2.4. Perakende ve Toptancı Bankacılık

Perakendeci bankalar, geniş bir alana yayılmış küçük, orta ve büyük ölçekli firmaların yoğun kredi taleplerini karşılamak üzere kurulan bankalardır. Bu tür bankalar, şube bankacılığı (Branch Banking) veya mevduat bankacılığı (Deposit Banking) olarak da adlandırılmaktadır.<sup>11</sup>

Toptancı bankacılık ise, az sayıda şubeye sahip olmaları nedeniyle çalışmalarını büyük ölçüde belli finansal merkezlerde sürdüren, büyük tutarlı kredi taleplerini karşılamak üzere başka firmalardan ve uluslar arası para ve sermaye piyasalarından fon sağlayan, müşteriyle yakından ilgilenen ve çok sayıda uzmanla çalışan derinliğine bankacılık olarak tanımlanmaktadır.<sup>12</sup>

### 1.2.5. Holding Bankacılığı

Doğrudan yada dolaylı olarak bir yada daha fazla bankaya bir bankanın sahip olması yada kontrol etmesi olarak tanımlanmaktadır.<sup>13</sup> Ülkemizde yaklaşık yirmiden fazla ticari banka, belirli kişi holding yada öteki bankaların kontrolü altındadır.

<sup>9</sup> Takan, **Ön.ver.**, s.20

<sup>10</sup> İlker Parasız, **Para Banka ve Finansal Piyasalar**, (7.Baskı, Bursa, Ezgi Kitabevi,2000), s.122

<sup>11</sup> Parasız, **Ön.ver.**, s.123

<sup>12</sup> Parasız, **Ön.ver.**, s.123

<sup>13</sup> Parasız, **Ön.ver.**, s.121

\* Oligopol Piyasa: Birbirleriyle rekabet eden az sayıda büyük işletmenin, her birinin üretimdeki değişmelerin, piyasa fiyatını etkileyecek durumu olduğu piyasa yapısıdır.

## 2-BANKA BİRLEŞME VE DEVİRLERİ

Literatürde birleşme ve devir kavramları aynı anlamda kullanılmakta ve ayrıca bu kavramların yerine farklı anlama gelen kavramların da kullandığı da görülmektedir. Birleşme ve devir kavramlarının tanımlanmasındaki bu karışıklık ise sıkıntı yaratmaktadır. Bu bölümde bu kavram karmaşasına açıklık getirilmeye çalışılmakta, banka birleşmelerinin nedenleri ve türleri üzerinde durulmaktadır.

### 2.1. Birleşme ve Devir Kavramlarının Tanımı

Birleşme ve devir kavramlarını tanımlamadan önce birleşme ve devir kavramları ile ilişkisi olan büyüme kavramı üzerinde durmak faydalı olacaktır.

Birleşme ve devirlerin temelinde büyüme ve pazardan daha çok pay alma isteği yatmaktadır. Oligopol piyasasının bir özelliği olarak birleşme ve devralma işletmelerin, piyasadaki güçlerini arttırmanın bir yoludur.<sup>14</sup> Oligopol piyasasında yer alan işletme için iki yönlü büyümeden söz edilmektedir. Bunlardan ilki işletmelerin yeni yatırımlar yaparak, öz sermayesini ya da yabancı sermaye kaynaklı fonları kullanarak büyümesidir. Bu tür büyüme içsel büyüme olarak adlandırılmaktadır.

Buna karşılık bir işletmenin herhangi bir işletmeyi devralarak veya bir başka işletme ile birleşerek büyümesi ise dışsal büyüme olarak nitelendirilmektedir.<sup>15</sup>

Bu bağlamda birleşme ve devirler dışsal büyümenin bir aracı olmaktadır. Birleşme ve devir kavramları literatürde Latince kökenli bir kelime olan “füzyon” kavramının çatısı altında toplanmaktadır. Füzyonlar devralma (satın alma, katılma) ve birleşme (konsolidasyon) şeklinde gerçekleşmektedir. Füzyon; birden fazla firmanın yalnız ekonomik açıdan değil aynı zamanda hukuki açıdan da tek birlik haline gelmesi olarak tanımlanmaktadır.<sup>16</sup>

<sup>14</sup> Ellen H. Solomon, *Bank Merger Policy and Problems*, Journal of Money Credit and Banking, Vol:2 1970, s.331

<sup>15</sup> Ömer Faruk Çolak, *Finansal Piyasalar ve Para Politikası*(3.Basım, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım,2001),s.179

<sup>16</sup> Mehmet Takan, *Bankacılık Teori ve Uygulama ve Yönetim*(1.Basım, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara: 2001)s.792

Dar anlamda ayrı iken bir bütün durumuna gelmek olarak ifade edilen birleşme kavramının çeşitli tanımları bulunmaktadır.<sup>17</sup> Bu tanımlardan biri birleşmeyi, iki ya da daha fazla işletmenin –büyüme amacıyla- ekonomik ve hukuksal açıdan tek bir birlik haline gelmeleri olarak ifade etmektedir.<sup>18</sup> Yapılan başka bir tanımda ise; iki yada daha fazla işletme arasında düzenlenen sözleşme gereği, işletmelerin tüzel kişiliklerinin son bularak, yeni bir tüzel kişilik altında toplanması şeklinde tanımlanmaktadır.<sup>19</sup>

Yukarda yapılan her iki birleşme tanımındaki öğelere bakıldığında birleşme sonucunda yeni bir işletmenin oluştuğu ve eski işletmelerin hukuksal varlıklarının sona erdiği anlaşılmaktadır. Ayrıca birleşmelerin sonucunda iki işletmenin ekonomik olarak tek bir varlık haline geldikleri de ortaya çıkmaktadır.

Füzyonun diğer bir şekli olan devir ise; bir işletmenin diğer bir işletme ya da işletmeleri tüm aktif ve pasifleriyle devir yada diğer bir deyişle satın alması ve devralınan işletme ya da işletmelerin tüzel kişiliklerinin ortadan kalkması olarak tanımlanmaktadır. Devir almada bedel nakit olarak ödenebileceği gibi, devir alınan işletmenin veya işletmelerin sahiplerine, alan işletmenin pay senetleri verilerek devir alınan işletmelere ortaklık hakkı tanınmak yoluyla da ödenebilmektedir.<sup>20</sup>

Devir tanımından da anlaşılabacağı gibi devir sonucunda bir işletmenin hukuksal varlığı sona ererken, devir alan firmanın hukuksal varlığı devam etmekte ve birleşmelerde olduğu gibi ekonomik anlamda bir birlik oluşturulmaktadır.

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumunun 27 Haziran 2001 tarih ve 24445 sayılı Resmi Gazetede yayınladığı, Bankaların Birleşme ve Devirleri Hakkında Yönetmeliğin 5.Maddesi'nde “ Birleşme; birden çok bankanın tüzel kişilikleri sona ermek suretiyle tüm hak, alacak, borç ve yükümlülüklerinin yeni kurulacak bir bankaya devrini”, “Devir ise; bir veya birden çok bankanın tüm

<sup>17</sup> Türkçe Sözlük, **Türk Dil Kurumu**(Genişletilmiş 7.Basım, 1983)

<sup>18</sup> Hüseyin Akay, **İşletme Birleşmeleri ve Muhasebesi**(1.Basım, İstanbul, Yayılım Matbaası, 1997),s.12

<sup>19</sup> Öztin Akgüç, **Finansal Yönetim** (Genişletilmiş 6.baskı, İstanbul, Muhasebe Enstitüsü Yayını, Yayın No.63, 1995), s.806

<sup>20</sup> Takan, **Ön.ver.s.793**

hak, alacak borç ve yükümlölükleriyle ve tüzel kişilikleri sona ermek suretiyle mevcut bir bankaya devrini” ifade eder şeklinde tanımlanmıştır.

## **2.2. Banka Birleşme ve Devirlerinin Nedenleri**

Banka birleşmeleri ve devirlerinin çok farklı nedenleri bulunmaktadır. 1980'lere kadar genel olarak banka birleşmeleri, bankaların faaliyet gösterdikleri ölkelerde bölgesel birleşmeler şeklinde olurken, 1980'li yılların sonuna doğru bu birleşmeler daha çok uluslararası ve sınır ötesi bir boyut kazanmıştır.

Uluslararası birleşmelerde bankacılık sektörünün payı 1995 yılında %15 iken, bu oran 1996 yılında %24'e, 1997 yılında ise %37'ye ulaşmıştır.<sup>21</sup> Uluslararası banka birleşmelerinde bu görelî artışın sebebi, küreselleşme olgusunun bankacılık sektörüne yansması olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmada gerek ulusal, gerekse uluslararası banka birleşmelerinin nedenleri ekonomik nedenler ve diğer nedenler başlıkları altında ele alınmaktadır.

### **2.2.1. Ekonomik Nedenler**

Ekonomide meydana gelen değişimler, bankaları birleşmeye iten en önemli neden olarak görölmektedir. Çünkü bankalar ekonomik sistem içinde önemli kurumlardır. Değişen ekonomik koşullar, bankaların yaşamlarını devam ettirebilmek için farklı arayış içine girmelerine neden olmuş ve bankalar pazarda güçlü olmak, küreselleşen ekonomilerde rekabete ayak uydurmak, çeşitliliği sağlamak ve vergisel avantajlar elde etmek için sistemdeki diğer bankalar ile birleşme eğilimi göstermişlerdir.

Bu bölümde ekonomik nedenler, ölçek ve kapsam ekonomilerinden faydalanmak, pazar gücünü artırmak, vergisel avantaj sağlamak ve çeşitlendirmeye gitmek başlıkları altında ele alınmaktadır.

#### **2.2.1.1. Ölçek ve Kapsam Ekonomilerinden Yararlanmak**

Bankalar, birleşme ve devir yoluyla büyük ölçekte faaliyette bulunmanın avantajlarından yararlanma olanağını bulacaklarını, mevcut kaynaklarını daha

<sup>21</sup> UNCTAD World Investment Report, New York:United Nations, 1998

verimli kullanacaklarını, piyasadaki güçlerini ve ağırlıklarını artıracaklarını, fon kaynak maliyetleri ile işletme maliyetlerini aşağıya çekebileceklerini düşünmekte ve bu şekilde ölçeğe göre artan getiriye rahatlıkla sağlayabileceklerine inanmaktadırlar.<sup>22</sup>

Bu nedenlerden dolayı ölçek ekonomilerinden faydalanma banka birleşmelerinde en önemli motivasyon unsuru olmaktadır.

Ölçek ve kapsam ekonomileri için farklı tanımlar yapılmaktadır. Bu tanımların birinde ölçek ekonomileri; işletmelerin işletme büyüklüğü veya üretim ölçeğindeki artış nedeniyle kendi içinde sağladığı olumlu etki olarak ifade edilmektedir.<sup>23</sup>

Bir başka tanımda, “işletmelerin kapasiteleri artarken, maliyetlerinin ne yönde değiştiğini anlatan ekonomi” olarak tanımlanmaktadır.<sup>24</sup>

Yapılan diğer bir tanımda ise “kapasitenin artırılması durumunda ortalama üretimin, ortalama maliyetten daha büyük olması durumu” olarak ifade edilmektedir.<sup>25</sup>

Kapsam ekonomisi ise; en az iki ürün üreten bir firmanın üretim maliyeti toplamının, bu ürünleri ayrı ayrı üretmesi durumunda katlanacağı maliyetten düşük kalması durumudur. Bir başka deyişle, kapsam ekonomileri ürün çeşitlemesinin sağladığı avantajları ifade etmektedir. Yani bir ürünün üretilmesi için satın alınan girdilerin toplam maliyette normal üstü bir artışa neden olmaksızın bir başka ürünün üretiminde de kullanılması ile ortaya çıkan pozitif yansıması kapsam ekonomisi olarak nitelendirilmektedir.<sup>26</sup>

Ölçek ekonomilerinin işletmeler için olumlu etkisi, şirketin ölçeğini artırarak, uzun dönemde ortalama maliyetlerin optimal noktaya kadar azalması şeklinde görülmektedir. Optimal ölçek büyüklüğü olarak adlandırılan noktadan sonra şirket, ölçeğini artırmaya devam ederse negatif ölçek ekonomileri ile karşı karşıya kalacaktır.<sup>27</sup>

<sup>22</sup> Takan, **Ön.ver.**, s. 797 Ankara

<sup>23</sup> Orhan Çelik, **Şirket Birleşmelerinde Şirket Değerlemesi** (1.Basım, Turhan Kitabevi,2000), s. 38

<sup>24</sup> Ali Haydar Elveren, “Sigortacılık Sektöründe Ölçek Ekonomileri, Rekabet Koşulları ve Piyasa Yapısına İlişkin Analitik Gözlemler”, **Akademik Yorumlar**, Cilt No.1(Ekim 1999), s. 10-11

<sup>25</sup> Çolak, **Ön.ver.**, s. 147

<sup>26</sup> Çolak, **Ön.ver.**, s. 147

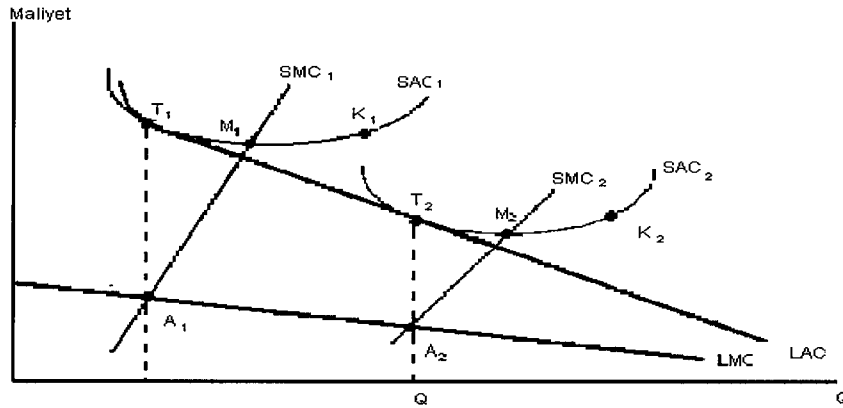
<sup>27</sup> Ross Westerfield and J.F. , **Corporate Finance**, (Third Edition, Boston:1993), s. 836

Şekil 1’de farklı kapasitedeki iki işletmenin kısa dönemde oluşan ölçekleri gösterilmektedir. Şekildeki T’ ve T’’ noktaları, ölçeğe göre artan getiriyi, K’ ve K’’ ölçeğe göre azalan getiriyi M’ ve M’’ noktaları ise ölçeğe göre sabit getiriyi göstermektedir.

Ölçeğe göre artan getiri; şekilden de görüldüğü gibi üretim artışının ortalama maliyetlerde azalmaya neden olması durumudur. Bu durumda, ölçeğin büyütülmesi kârlılığı artırmaktadır.

Ölçeğe göre azalan getiri ise; ölçeğe göre artan getirinin tam tersidir. Ölçeğin büyümesi, yani üretimin artması ortalama maliyetlerde artışa neden olmaktadır. Bu durumda, şirketin daha fazla büyümesi karlılığı olumsuz yönde etkileyecektir.<sup>28</sup>

Ölçeğe göre sabit getiri kavramı ise; şirketin büyümesi ile ortalama maliyetlerin aynı oranda artacağını ifade etmektedir.<sup>29</sup>



Şekil-1 **Kaynak:**Ömer Faruk Çolak,Finansal Piyasalar ve Para Politikaları,Ankara:2001,s.148

Ölçek ekonomisinin gerçekleşmesi durumunda üretilen ürünün ortalama maliyeti, yani birim başına maliyeti azalacağından birim fiyatta düşecektir.

Dolayısıyla işletmenin piyasadaki rekabet etme gücü artacaktır. Piyasa yoğunlaşmasının üst noktalarda olduğu ekonomilerde, büyük firmalar doğal olarak ölçek ekonomisi avantajına yakındırlar. Ancak bu yargı, ekonomideki tüm sektörler için geçerlilik taşımamaktadır. Bu sektörlerden birisi de bankacılıktır. Çünkü bankacılıkta ölçek ekonomilerinin getirdiği maliyet avantajının ölçülmesinde güçlükler bulunmaktadır. Bu güçlüklerin başında satın alınan

<sup>28</sup> Westerfield, **Ön.ver.** , s.530

<sup>29</sup> Westerfield, **Ön.ver.** , s.530

bankanın teknolojisinin, birleştigi bankanın teknolojisi ile uyumlu olmaması ve yatırım yapabilecek güçte olmaması gelmektedir.

Canal Jordi bankalarda ölçek ekonomisi kavramını, "bir bankanın işletme giderlerindeki artış, hizmet üretiminin hacmindeki artışa oranla daha az ise ve hizmet üretimi arttıkça ortalama birim maliyet düşüyorsa, bankanın ölçek ekonomisiyle çalıştığını ifade etmiştir"<sup>30</sup> C.Jordi bankalarda kapsam ekonomisini ise, "iki yada daha fazla ürünün aynı anda sunulması durumundaki maliyet, ürünlerin ayrı ayrı sunulmaları durumundaki maliyetten daha az ise, kapsam ekonomilerinin varlığından söz edilebileceğini belirtmiştir"<sup>31</sup>

Yukarıda da ifade edildiği gibi bankaların büyük ölçekte çalışmasının avantajları vardır ve bankalar bu avantajlardan yararlanmak için birleşme ya da devir yöntemleri ile büyümektedirler. Ancak ölçek ve kapsam ekonomilerinin getirdiği maliyet avantajının ölçümlerle doğrulanmasında güçlükler bulunmaktadır. Ayrıca ölçek ve kapsam ekonomilerinin bankalara sağladığı faydalar üzerine yapılan incelemelerde, beklenen olumlu sonuçlara her zaman ulaşılmadığı görülmüştür.<sup>32</sup>

Ölçek ve kapsam ekonomisi üzerine yapılan farklı 134 incelemede yazarlar şu sonuçlara ulaşmışlardır.<sup>33</sup>

Ölçek ekonomilerinin sadece yüksek çıktı düzeyinde ekonomik olmayan ölçek ile düşük çıktı düzeyinde ortaya çıktığı, global kapsam ekonomilerinin devamlı olmadığı, üretimde tamamlayıcı maliyetlerin bazı kanıtlarının olduğu ve bu sonuçların farklı veri tabanı, ürün ve maliyet tanımı kadar, tasarruf bankaları, kredi birlikleri, ticaret bankaları gibi üç farklı kurum için ortaya çıktığını belirtmişlerdir.

Ayrıca bu 134 çalışma sonucunda, büyük bankaların küçük bankalara göre maliyet avantajlarının olmadığı ve ölçek yaratmak amacıyla bankalar arasında gerçekleştirilen birleştirmelerin, maliyetleri sıfır veya çok az bir seviyeye düşürmesi gerektiği ortaya konmuştur. A.B.D.' de büyük ölçekli 201

<sup>30</sup> Canal Jordi, **Competitive Strategies in European Banking**, (Oxford University Press, Newyork :1994),s.217

<sup>31</sup> Jordi, **Ön.ver.**,s.217

<sup>32</sup> Gabrial A.Hawawini and Itzhak Swary, **Mergers and Acquatision In The U.S. Banking Industry** (North Holland, 1990), s.4

<sup>33</sup> Hawawini , **Ön.ver.** , s. 5

bankanın 1984-1990 yılları arasındaki faaliyetleri üzerine yapılan bir araştırmada büyük bankaların teknik verimlilik sağladıkları, ancak büyüme arttıkça ölçeğe göre sağlanan verim artışında azalma yaşadıkları gözlenmiştir.<sup>34</sup> Ayrıca yine bu incelemede, bankaların büyüklüklerinin onları tanımlamak için yeterli olmadığı ve ölçek ekonomisinin farklı büyüklükteki banka grupları için incelenmesi gerektiği vurgulanmıştır.

Banka birleşmelerine neden olarak gösterilen ölçek ekonomileri üzerine yapılan bir başka incelemede büyük bankaların mı, yoksa küçük bankaların mı daha etkin olduğunu belirlemek için “Kâr” yaklaşımı ile banka büyüklüğü ile faaliyet etkinliği inceleyen “maliyet” yaklaşımı kullanılmıştır.<sup>35</sup>

Ölçek ekonomilerinin bankaların karlılığı üzerinde belirleyici olup olmadığı konusunda inceleme yapan Berger, ölçek ekonomilerinin banka karlarının bir nedeni olmadığını ortaya koymuştur.

“Küçük bankalar için bir fayda yaratmayan ölçek ekonomilerinin, büyük bankalar için daha karlı olup olmadığı” konusunu inceleyen bir çok yazar ise, büyük olmanın bankaların karlılığını artırmadığını ve ölçek ekonomisinden yararlanmak amacıyla yapılan birleşmelerin bankalar için beklenen faydayı yaratmadığını ortaya koymuşlardır.

Ölçek ekonomisine ait yapılan incelemelerde daha çok “maliyet” yaklaşımı üzerinde durulmuştur. 1980’li yıllardan önceki yapılan tüm çalışmalarda bütün büyüklüklerdeki bankaların ölçek için artan getiriye elde ettikleri ortaya konulmuştur. Takip eden yıllarda yapılan incelemelerde ise farklı verilerin kullanılması nedeniyle farklı büyüklüklerde ölçek elde edilmiştir.

Yukarıdaki yapılan açıklamalarda ve inceleme sonuçlarında gerek işletmelerin gerekse bankaların birleşme nedenlerinin başında yer alan ölçek ekonomisinin yarattığı faydalardan yararlanma isteğinin beklenen sonuçları vermediği ve büyük olmanın da kendi içinde bir takım sakıncalarının olduğu saptanmaktadır.

<sup>34</sup> Miller Stephen M., “Noulas Athanosios, Technical Efficiency of Large Bank Production”, *Journal of Banking and Finance*, s.20, 1996

<sup>35</sup> Gary. A. Dymksi, *The Bank Merger Wave The Economic Causes and Social Consequence of Financial Consolidation*, (M.E.Sharpe, Inc., 80 Business Park Drive, Armonk, Newyork:1999)s.30

### 2.2.1.2. Pazar Gücünü Artırmak

Bankalar rakiplerinden biri ile birleşerek, piyasadaki fiyat rekabetinin azalacağını ve birleşen bankaların pazar paylarının artacağı hipotezine dayanarak birleşme eğilimi göstermektedirler. Çünkü birleşmeler ile rakiplerin sayısı azalacak ve sektördeki rakip bankaların görünen maliyetleri düşecektir.<sup>36</sup> Ayrıca sektördeki banka sayısı ne kadar az olursa bankaların faaliyetleri daha çok gözlenebilecek ve çıktındaki artış, kartel dolandırıcılığını denemek isteyenler olan üyelerin denetlenmesini muhtemelen artıracaktır.<sup>37</sup>

Bankaları birleşmeye iten önemli nedenlerden birisi olan, pazar gücünü artırmanın, bir takım sakıncaları bulunmaktadır. Özellikle aynı pazardaki büyük bankalar arasında görülen yatay banka birleşmelerinin piyasadaki rekabeti azaltıcı etkisi bulunmaktadır. Bu tip banka birleşmeleri sonucunda tek elci (monopolistik) ya da az satıcılı (oligopolistik) bir piyasa oluşabilmektedir. Piyasaya hakim olan bu bankalar fiyatlar üzerinde de belirleyici bir konuma gelerek birleşme öncesinden daha yüksek kâr marjlarına ulaşmaktadır.<sup>38</sup>

Pazar gücünü artırma konusunda yapılan bir başka tartışma ise; pazar gücünü artırma ile elde edilen faydanın nasıl ölçüleceğidir. Bu sorunun cevabı için, Eckbo ve Stillman, iki rakip bankanın birleşme maliyetlerini açıkladıkları zaman, sektördeki diğer bankanın, fiyat reaksiyonlarının incelenmesi fikrini öne sürmüşlerdir.<sup>39</sup> Aynı zamanda bu yazarlar, eğer birleşmelerin yarattığı pazar gücü, görünen maliyetlerin düşük, ürün fiyatlarının yüksek olmasını sağlarsa birleşen bankaların dışındaki sektördeki diğer bankaların bu durumdan yararlanması gerektiğini vurgulamışlardır. Birleşmelerin ilan edilmesi, sadece birleşecek bankaların hisse senedi fiyatlarının artmasına neden olacağı varsayımını da öne sürmüşlerdir. Daha sonra bu varsayımı test ederek, birleşmenin ilan edilmesinin sadece birleşen bankaların hisse senetlerini değil,

<sup>36</sup> Lüzet Palomba, **Banka Birleşmeleri ve Satın Almaları**, (İstanbul:Türkiye Bankalar Birliği Bankacılık Araştırma Grubu, 1997), s. 4

<sup>37</sup> Hawawini and Swary, **Ön.ver.** , s.31

<sup>38</sup> Osman Akşehirlioğlu, **Bankalarda Yeniden Yapılanma ve Banka Birleşmeleri**, (İstanbul:Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Y.L.Tezi, 1996), s. 41

<sup>39</sup> Hawawini and Swary, **Ön.ver.** , s.31

aynı zamanda sektördeki diğer bankaların hisse senedi fiyatlarını pozitif olarak etkilediğinin zayıf bir kanıtını elde etmişlerdir.<sup>40</sup>

Bankaların pazar payları ile karlılıkları arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çok çalışmada pazar payı ve performans arasında önemli derecede pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Pazar payı büyüklüğünün, karlılık üzerindeki etkisinin ise oldukça düşük olduğu rapor edilmiştir.<sup>41</sup>

A.B.D.'de yapılan bu çalışmalar bazı yasal kısıtlamalar altında yapılmıştır. Bu engellerin başında eyaletler arası ve tekel yaratan birleşmeleri yasaklayan antitröst yasalar gelmektedir. Fakat son yıllarda özellikle banka birleşmeleri konusunda yapılan yeni yasal düzenlemeler ile banka birleşmelerinin önü açılmıştır. Bu yasal engellerin daha esnek duruma gelmesi ile bu konuda yapılacak çalışmaların farklı sonuçlar vermesi beklenmektedir.

### 2.2.1.3. Vergisel Avantajlar Sağlamak

Vergisel avantajlar bazı birleşmelerde güçlü bir teşvik unsuru olmaktadır. Vergisel avantajlar sağlama konusunda öne sürülen hipotezlerde, birleşen bankaların vergi yükümlülüklerinin, birleşme öncesindeki iki farklı bankanın toplam vergi yükümlülüğünden daha düşük olacağı öne sürülmektedir.<sup>42</sup>

Birleşmeler yolu ile vergisel avantajların sağlanabilmesi için şu durumların ortaya çıkması gerekmektedir.<sup>43</sup>

- Zarar eden bir banka ile kârlı bir bankanın birleşmesi,
- Kullanılmayan borçlanma kapasitesinin kullanılması,
- Amortisman ayırmadan kaynaklanan vergi avantajları,

Zarar eden bir bankanın, kendisinden daha karlı bir banka ile birleşmesi durumunda, zararın kardan mahsubu yolu ile birleşen bankaların vergi yükü azalacaktır. Ayrıca karlı bir bankanın zarar eden bir banka ile birleşmesi halinde bu zararın vergi matrahında indirilmesi olanağı mevcut vergi yasaları sağlıyorsa, zarar eden bankanın, karlı bir banka ile birleşmesi özendirilmiş olacaktır.<sup>44</sup>

<sup>40</sup> Hawawini and Swary, **Ön.ver.** , s.170

<sup>41</sup> Hawawini and Swary, **Ön.ver.** , s.32

<sup>42</sup> Hawawini and Swary, **Ön.ver.** , s.32

<sup>43</sup> Çelik , **Ön.ver.** , s.45

<sup>44</sup> Akgüç, **Ön.ver.** , s.269

Birleşmeler sonucunda elde edilecek bir diğer vergi avantajı ise, kullanılmayan borçlanma kapasitesinin, kullanılması ile sağlanan avantajdır. Optimal borç/ öz sermaye oranına sahip bir banka borçlanma yolu ile finansman sağlamak isterse, ek borçlanmadan kaynaklanan finansal baskı maliyetleri ile karşılaşır ve bu durum bankayı daha riskli hale getirir. Optimal noktadan sonra yapılacak her bir birimlik borçlanma, sermaye maliyetini artıracaktır. Borçlanma, bankanın finansman maliyetlerinden dolayı vergi yükünü azaltacaktır. Fakat bu maliyetler ek maliyetlere katlanmayı da beraberinde getirecektir. Bu durumdaki bir banka borçlanma kapasitesi olan diğer bir banka ile birleşirse birleşme sonucu oluşan borç/ öz sermaye oranı düşecek ve böylece borçlanma vergi avantajı sağlayacaktır.

Birleşme sonucunda vergi avantajı sağlayabilmek için, diğer bir yol ise: Birleşme sonucu oluşan yeni bankanın maddi duran varlıklarının fazla olması amortisman tutarını artıracığı için yeni bankanın vergi yükü daha az olacaktır.

Yukarıda belirtilen vergisel avantajların yanı sıra, birleşmeleri motive eden asıl vergisel avantajlar, birleşmelerde uygulanan vergisel muafiyet ve vergi ertelemeleridir. Ülkeden ülkeye farklılık gösteren vergi yasaları, birleşmelerdeki vergi yükümlülüklerini azaltan bazı teşvikler sunmaktadır. Bu teşviklerden vergi muafiyetleri sosyal çıkarlar için olumsuz bir durum olarak değerlendirilmektedir. Bundan dolayı bir çok ülke, vergi uygulamalarında birleşmeden kaynaklanan kazançları muafiyet kapsamına almaktansa, vergi erteleme yoluna gitmektedir.<sup>45</sup>

Vergisel avantaj sağlamak amacıyla yapılan birleşme faaliyetleri ile ilgili olarak, ülkemizde de bazı düzenlemelere gidilmiştir. Özellikle son bir yıl içinde Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu kapsamına alınan bankaların durumlarının düzeltilmesi amacıyla birleşmelerin teşvik edilmesi, gündeme gelmiştir. Bu amaçla, Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonundaki bankaların, satılması ve birleştirilmesinde vergisel avantajlar sağlayacak yasal düzenlemeler yapılmıştır. Bu düzenlemelerde bankaların birleşme ve devirlerinde üç yıl süreyle vergi harç istisnaları uygulanacağı belirtilmiştir.

---

<sup>45</sup> Dara Hancock, **Taxation Policy and Practice**, (6.Edition, London:1995), s.192

Uygulanacak bu vergi harç ve istisnalar Resmi Gazetenin 31/11/2000 tarihli 24246 mükerrer sayısında yayınlanarak yürürlüğe girmiştir. Bu konuyla ilgili ayrıntılı açıklamalar izleyen bölümlerde ele alınacaktır.

#### 2.2.1.4. Çeşitlendirme

Çeşitlendirme, birleşmeler açısından herhangi bir işlemin faaliyette bulunduğu endüstrilerin sayısını artırmak olarak tanımlanmaktadır.<sup>46</sup>

Birleşmeler çeşitlendirme yoluyla birleşen işletmelerin risklerini azaltmayı hedeflemektedir. Çeşitlendirme sonucunda işletmelerin belirli bir alanda uzmanlaşma olanağı ortadan kalkmaktadır.<sup>47</sup> Çeşitlendirme aynı zamanda işletmelerin kârlarındaki ve satışlarındaki istikrarsızlığı azaltmada bir araç olarak kullanılmaktadır. İşletmeler dönemsel dalgalanmalara karşı aynı derecede duyarlı değildir. Çeşitli sektörler hatta aynı sektördeki şirketler bu dalgalanmalara farklı tepkiler verebilmektedir. Bu dalgalanmalar sonucu oluşan olumsuzlukları ortadan kaldırmak amacıyla yapılan birleşmeler istikrarsız olan şirketlerin istikrara kavuşmalarını sağlamaktadır.

İşletmelerin çeşitlendirmeye giderek elde ettikleri bir diğer fayda ise, çeşitlendirme ile sermaye dağılımında ve yönetiminde etkinliği artırmaktır.<sup>48</sup>

Banka birleşmeleri açısından ileri sürülen çeşitlendirme hipotezlerinde, banka birleşmeleri, ürün ve hizmet yelpazesini çeşitlendirip, daha geniş bir coğrafi alana yayarak, riski azaltmak ve banka satın almalarında hem alıcı hem de hedef bankanın hisse fiyatlarının artmasını sağlamak şeklinde ifade edilmektedir.<sup>49</sup> Özellikle türev ürünlerin hacminin 1990 yılı başlarından itibaren uluslararası boyutta çalışan bankalar için önemli ölçüde artması birleşmelerde çeşitlendirme amacını ön plana çıkarmıştır.<sup>50</sup>

Birleşmeler bankaların, kredi ve mevduat hacmini ve piyasa prestijini artırarak daha geniş bir coğrafi alana ve farklı ekonomik yapıdaki pazarlara ulaşmalarını sağlayacaktır. Bu şekilde kazanılacak yeni müşterilerle farklı nakit

<sup>46</sup> Ezra Solomon and, J. John Pringle, *An Introduction to Financial Management*, (California: Goodyear Publishing Company Inc., 1980), s. 695

<sup>47</sup> Malcolm S. Salter and O. A. Weinhold, *Diversification Via Acquisition Creating Value*, (New York: 1983), s. 338

<sup>48</sup> Palomba, *Ön.ver.*, s. 3

<sup>49</sup> Rose Peter S., *Commercial Bank Management*, (Boston, Irvin Press, 1993), s. 125

<sup>50</sup> Takan, *Ön.ver.*, s. 797

akışına ve çalışma alanına sahip zengin bir müşteri portföyü oluşturabilecektir.<sup>51</sup> Sağlanan bu çeşitlendirme bankanın hem nakit akış riskini hem de verilen kredilerin geri dönmeme riskini azaltacaktır. Riskin azaltılması bankanın sadece aktifleri açısından değil mevduat yapısı açısından da fayda sağlayacaktır. Çünkü artan mevduat hesabı sayısı ve mevduat müşterilerinden sağlanan çeşitlendirme bankaların pasiflerini olumlu yönde etkilemekte ve iflas riskini azaltmaktadır.

Çeşitlendirme, birleşen bankaların ortakları ve yöneticileri açısından da fayda sağlamaktadır. Yöneticiler çeşitlendirme sonucu azalan riskten dolayı kendi geleceklerini güvence altına alırken, ortaklar ise sahibi oldukları bankaların piyasada artan prestijinden dolayı fayda sağlayacaklardır.<sup>52</sup>

Yapılan çalışmalarda çeşitlendirmenin, yönetici kontrolünün yoğun olduğu bankalarda, ortakların kontrolünün yoğun olduğu bankalara göre, daha fazla olduğu ortaya konmaktadır. Bu durumun nedeni ise yukarıda ifade edildiği gibi yöneticilerin geleceklerini güvence altına almak istemeleri olarak ifade edilmektedir.<sup>53</sup>

### **2.2.2. Diğer Nedenler**

Banka birleşmelerinin diğer nedenlerine psikolojik nedenler de denilmektedir. Çünkü bu sebepler banka yöneticileri ve sahiplerinin bireysel kararları doğrultusunda ortaya çıkmaktadır. Bu bölümde, yöneticilerin faydalarını maksimize etmek istemeleri, etkin olmayan yönetimin değiştirilmesi ve zor durumdaki bankaları kurtarmak gibi diğer banka birleşme nedenleri incelenmektedir.

#### **2.2.2.1.Yöneticilerin Faydalarını Arttırmak İstemeleri**

Büyük ölçekli işletmelerin sahipleri, ortakları ve yöneticileri genellikle farklı kişilerdir. İşletme sahipleri daima yöneticiler üzerinde kontrol yetkisine sahip olmak isterler. Bu noktadan hareketle bu bölümde yöneticilerin, ortakların

<sup>51</sup> Jordi, **Ön.ver.**, s.188

<sup>52</sup> Hawawini and Swary, **Ön.ver.**, s.34

<sup>53</sup> Hawawini and Swary, **Ön.ver.**, s.35

çıkarları için değil, kendi çıkarları için çalıştıkları ve birleşmeleri de bu amaçla istedikleri varsayımı ele alınacaktır.

Bu konuda ileri sürülen hipotezlere göre eğer yöneticilerin faydaları yönettikleri bankaların değerinden çok, sahip oldukları riske ve yöneticilerin tazminatlarına bağlı ise; yöneticiler, bankanın sahiplerinin refahını arttırmaktan ziyade, bankanın büyüklüğünü maksimize edecek, firmanın riskini azaltacak veya bankaya el koyacaktır.

Bu hipotez altında banka büyüklüğünün, yöneticiye ne fayda sağlayacağı, sorusu akla gelmektedir. Öncelikli olarak büyük bankaların yöneticilerine yüksek ücret vermeleri ve bankadaki artı hizmet satışlarından dolayı yöneticilerini ödüllendirmeleri (prestij, güç, ikramiye) banka büyüklüğünü, yöneticiler açısından önemli duruma getirmektedir. Bu konu üzerine yapılan incelemelerde bankadaki ek hizmet satışları ile yöneticiye verilen ödüller arasında pozitif bir ilişki bulunmasına rağmen, bankanın piyasa değerindeki artış ile yöneticilerin ödüllendirilmesi arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

Büyük bankaların yöneticilerine iş güvenliği, yüksek mevkiler vb. gibi olanaklar sağlaması, banka yöneticilerinin yönettikleri bankaları büyütme istemelerine neden olmakta ve birleşmeler şeklinde büyüme ise bu konuda önemli bir motivasyon unsuru haline gelmektedir.<sup>54</sup>

Birleşmelere neden olan bir başka davranışsal boyut ise yöneticilerin kendilerini üstün görmeleridir. "Roll'a göre satın alınacak bir bankanın değeri doğru bir şekilde ortaya konulmasına rağmen, alıcı bankaların yöneticileri kendilerinin pazarlık yapabilme yeteneklerinin, bu değeri ortaya çıkardığını öne sürmelerine neden olmaktadır."<sup>55</sup>

Aslında alıcı bankalar, almak istedikleri hedef bankaları daha fazla ödeme yaparak elde etmektedirler. Yani alıcılardan hangisi daha fazla para öderse hedef bankayı o alıcı almaktadır. Fakat alıcı bankanın yöneticileri bu başarıyı kendilerinin bireysel başarısı olarak kabul etmektedir. Bu başarıları da kendilerini üstün görmelerine neden olmaktadır.

<sup>54</sup> Hawawini and Swary, **Ön.ver.**, s.25

<sup>55</sup> Hawawini and Swary, **Ön.Ver.**, S.26

**\*Pozitif Değerleme Hatası:** Hedef bankanın, piyasadaki fiyatının üzerinden daha yüksek bir fiyatla satın alınmasıdır.

Hedef bankanın, gerçek değerinden daha fazla ödeme yapılarak elde edilmesi, pozitif değerlendirme hatasına neden olmaktadır. Fakat daha önceki bölümlerde ifade edildiği gibi, yöneticilerin kendi faydalarını maksimize etmek amacıyla yapılan birleşme veya satın almalarda, bankaların değerlerinin doğru olarak saptanmasına engel olunmakta ve bu durumdan dolayı yöneticilerin kendilerine bireysel pay çıkararak kendilerini patronları, personelleri ve meslektaşlarına karşı üstün görmelerini gündeme getirmektedir.

Birleşmelerde meydana gelen bu gibi durumlar, satın alınan bankanın piyasadaki değerinin tepki göstermesine neden olursa, pozitif değerlendirme hatasının incelemeye tabi tutulması gerekmektedir. Çünkü, bir bankayı piyasa değerinden daha fazla bir değerle değerlendirme, gerçek fiyatın ortaya çıkmasını engelleyecektir.

Ayrıca yöneticilerin kendilerini kanıtlamak amacıyla bir banka ile birleşmelerinde ya da bir bankayı satın almalarında, alıcı bankadan hedef bankaya bir refah transferi yaratılmadığı, aksine birleşmelerin, direkt ve en direkt maliyetler nedeniyle net gelir üzerindeki azalışlara neden olduğunu ortaya koymaktadır.

Ayrıca yöneticilerin kendilerini üstün görme varsayımı, alıcı bankaların hedef bankanın değerlemesine ait hataların incelenmesini de gündeme gerektirmektedir.

Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan incelemelerde birleşmeler, piyasalarda alıcı bankanın büyüklüğünü arttırmak gibi tek bir amacı içeren ve gelir getirmeyen bir yatırım olarak algılanırsa, alıcı bankanın piyasa fiyatının karlı olmayan yatırım yapmaya tepki olarak düşeceğine ve ayrıca hedef bankaya değerinden fazla prim ödemenin de alıcı bankanın piyasa fiyatını düşüreceği belirtilmektedir. Çünkü, bankanın büyüklüğünü arttırmak amacıyla yapılan birleşme veya satın almaların sadece yöneticilerin faydalarını maksimize etmesi, birleşmenin yaratacağı refahı tahmin edemeyecektir. Ayrıca, bu tür birleşmelerde ve satın almalarda alıcı bankadan hedef bankaya bir refah transferi olmayacağı gibi birleşme ve satın almalar nedeniyle oluşacak endirekt maliyetler ve harcamalar transfer edilecek refahı daha da azaltacaktır.

Yöneticilerin faydalarını maksimize etmek ve kendilerini daha üstün becerilere sahip olduklarını kanıtlamak amacıyla yapılan birleşme ve satın almaların hedef bankanın veya alıcı bankanın piyasa değerini düşüreceği ve bu nedenle yapılan birleşme ve satın almalarda, ortaklar veya hissedarların bekledikleri getiriye elde edemeyecekleri ortaya çıkmaktadır.

#### **2.2.2.2. Etkin Olmayan Yönetimin Değiştirilmesi**

Etkin olmayan yönetimin değiştirilmesi üzerine yapılan varsayımlarda, birleşmelerin veya satın almaların bankaların yetersiz olan yöneticilerinden kurtulmak için yaratılan bir mekanizma olduğu öne sürülmektedir.<sup>56</sup> Ayrıca, birleşme ve satın alma yolu ile kemikleşmiş ve etkin olmayan yönetimin görevinden alınması için satın alma ve birleşmelerin teşvik edilmesi, kötü yönetilen bankaların iyileştirilmesini ve potansiyel kazancın bir arada toplanmasını sağladığı da belirtilmektedir.

Amerika'nın Texas Eyaleti'nde 1970-1982 yıllarında gerçekleşen 201 banka birleşmesi üzerine yapılan bir araştırmada etkin yönetime sahip olmayan bankaların, daha çok alıcı bulup bulmadığı ele alınmıştır. Fakat inceleme sonucunda etkin yönetilemeyen bankaların bu özelliklerinden dolayı birleşme veya satın almalarda öncelikli aday olmadıkları ortaya çıkarılmıştır.

Yine bu araştırma kapsamında, bankaların başarısızlıkları arasında etkin olmayan yöneticilerin durumunun, tek başına ve çok önemli bir sorun olmadığı, ortaya çıkmıştır. Etkin olmayan yönetici sorununun birleşmelere gitmeden başka alternatiflerle (vekil yönetici atamak gibi) ortadan kaldırılabileceği sonucuna varılmıştır.<sup>57</sup>

#### **2.2.2.3. Zor Durumdaki Bankaların Tasfiyesini Önlemek**

Zor durumdaki bankaların içinde bulundukları durumdan kendi çabaları ile kurtulmaları oldukça güçtür. Çünkü, zor durumdaki bankaların sermaye artırımını ile fon temin etmesi ve mevduat sahiplerine alacaklarından

<sup>56</sup> Hawawini and Swary, **Ön.ver.**, s.32

<sup>57</sup> Hawawini and Swary, **Ön.ver.**, s.34

vazgeçmeleri konusunda bir teklifte bulunmaları imkansızdır.<sup>58</sup> Bununla birlikte içinde bulunulan zor durum ilgili kuruma olan güveni sarsacağından bir çok sorunu da gündeme getirecektir.

Amerika Birleşik Devletleri'nde zor durumdaki bankaları bulundukları kötü durumdan kurtarmak için iki yöntem izlenmektedir.<sup>59</sup> Bu yöntemlerden birincisinde, zor durumdaki bankanın tasfiyesine karar verilmekte ve mevduatlar sigorta limitlerine göre mudilere geri ödenmektedir. İkinci yöntem ise, diğer bankları zor durumdaki banka ile birleşmeye ve devralmaya ikna etmektir. A.B.D.'de çoğu zaman bu konu ile ilgili açık artırmaya (auction) başvurulmaktadır. Dolayısıyla zor durumdaki bankayı devir alan banka zor durumdaki bankanın tüm mevduat ve borçlarını yüklenmenin yanı sıra varlıklarından istediklerini de satın almaktadır. Bu yol mevduat sahiplerini korumaya yönelik bir yol olmaktadır. Zor durumdaki bankayı devir alan bankalar zor durumdaki bankanın müşterisi konumuna girmektedir. Bu arada zararlar tasarruf fonu ve bankanın ortakları tarafından karşılanmaktadır.

Amerika Birleşik Devletleri'nde 1969-1987 yılları arasında zor duruma düşen bankaların ¾'ü bu yöneme göre birleştirilmiş veya devir edilmiştir.

Zor durumdaki bankaları tasfiyeye başvurmadan bulundukları durumdan kurtarmak için öncelikli olarak alıcı bankanın zamanında bulunması, büyük önem taşımaktadır. Cumhuriyetten günümüze ülkemizde gerçekleştirilen banka birleşmeleri, genelde zor durumdaki bankaları kurtarmak için yapılan zorunlu birleşmelerdir. Bu birleşmelerin olumlu sonuçlarına rastlanılmamıştır. Sadece zor durumdaki bankanın iflas etmesi engellenerek mevduat sahiplerinin düşecekleri mağdur durum ortadan kaldırılmış, fakat banka ortakları büyük zararlar görmüşlerdir.

## **2.3.Banka Birleşmelerinin Etkileri**

### **2. 3.1. Küçük İşletmelere Etkisi**

Bankalar ekonominin lokomotifi olan kurumlardır. Bankacılık alanında meydana gelen herhangi bir değişim, ekonomideki tüm birimleri etkilemektedir.

<sup>58</sup> E.Handan Sümer, "Türkiye de Banka Birleşmeleri", **Uzman Gözüyle Bankacılık**, S:28-29(Eylül-Aralık 1999), s.29

<sup>59</sup> Hawawini and Itzhak Swary, **Ön.Ver.** , S.29

Ekonomik sistem içinde yer alan küçük işletmeler de bankacılıktaki gelişmelerden en hızlı ve çabuk etkilenen kurumlardır. Çünkü küçük işletmeler ucuz fon elde etmek için çaba harcayan ve ihtiyaçları olan fonları genellikle bankalar aracılığıyla gidermeye çalışan kurumlardır.

Özellikle ABD’de banka birleşmelerinin, küçük işletmeler üzerine yapmış olduğu etki, çeşitli toplantı ve araştırmalarda ele alınmıştır. Bu toplantılardan birisi 1995 yılında Atlanta’da yapılmıştır. Amerikan Merkez Bankası’nın düzenlemiş olduğu bu toplantıda Merkez Bankası Danışmanlarından, Srinivasan ve Whitney Johns’ın banka birleşmelerinin küçük işletmeler üzerine genel olarak olumsuz bir etkisinin olmadığını, tam tersine küçük işletmelerin büyük bankalar ile iş yapmalarının kendilerine daha fazla olanak yarattığının farkına vardıkları belirtilmekle birlikte, banka birleşmelerinin küçük işletmeler üzerine olumlu ve olumsuz etkilerini de şu başlıklar altında toplamışlardır<sup>60</sup>.

- Büyük(birleşik) bankaların küçük işletmeler için sundukları olanakların daha fazla olduğu ve büyük bankaların kredi portföylerinde küçük işletmelerin yapılarına uygun kredi çeşitlerinin bulunduğu belirtilmiştir.

- Büyük bankaların teknolojik yenilikleri daha fazla kullanmalarından dolayı bu bankalardaki maliyetlerin daha düşük olduğu ifade edilmiştir.

Banka birleşmelerinin küçük işletmeler üzerindeki bu olumlu etkilerine rağmen bir takım olumsuz etkileri ise şu şekilde belirtilmiştir.

- Küçük işletmeler büyük bankalar ile ilişki içine girmekte zorlanmışlardır. Çünkü genellikle küçük işletmeler lokal bankalar ile iş yapıyorlar ve bu bankalar küçük işletmeleri yakından tanıyorlardı ve küçük işletmeler hakkında istedikleri bilgiyi kolay elde edebiliyorlardı. Ayrıca büyük bankaların küçük işletmelere kredi verirken standart bilgiler istemeleri, çok formal bir yapıya sahip olmayan küçük işletmelerin büyük bankalardan kredi almalarını zorlaştırmıştır.

- Büyük bankaların eyaletlerarası bankacılık yapmaları ve birleşmeler sonucunda bankacılığın yoğunlaşması, bankalarda ek maliyetler yaratmıştır. Bu ek maliyetler kredi faizlerinin artmasına neden olmuş ve küçük işletmelerin büyük bankalardan kredi sağlama olanağı bu açıdan zorlaşmıştır.

---

<sup>60</sup> **Financial UPDATE**, volume, 8,no:1.Jonuary-March 1995,s.5

### 2.3.2. Müşterilere ve Topluma Etkisi

Banka birleşmeleri, bankaların yoğunlaşmasına ve lokal bankacılık hizmeti veren bankaların etkinliğinin azalmasına neden olmaktadır. Banka birleşmeleri sonucunda doğan bu oluşumlar müşterilerin bankacılık hizmetlerinden yararlanma ve bankaları çeşitli amaçlar için aracı olarak kullanmalarında etkilemektedir.

Öncelikli olarak banka birleşmeleri sonucu doğan büyük bankaların, mevduata daha az faiz vermeleri ve bankacılık hizmetlerinden daha fazla masraf almaları müşteriler açısından en büyük dezavantaj olarak saptanmaktadır.<sup>61</sup>

-Büyük bankaların müşteriler için bu olumsuz etkisinin yanı sıra, müşterilerin mevduatlarını değerlendirmelerinde çeşitli ürünler sunması, teknolojik yenilikleri küçük bankalara göre daha fazla kullanması ve müşterilerine daha hızlı ve verimli hizmet sunabilmeleri önemli avantajları olarak belirtilmektedir.<sup>62</sup>

ABD’de banka birleşmeleri sonunda finansal olmayan kurumların oluşması, toplum üzerinde olumsuz etki yarattığı saptanmıştır. Çünkü bu tür kurumlar bir takım yasal açıklardan faydalanarak bankaların yapmış olduğu işlemleri yapabilmekte ve lokal bölgelerin bankacılık ihtiyaçlarını karşılayabilmektedir. Fakat bu kurumlar yapmış oldukları hizmet karşılığı olarak çok yüksek ücret almaktadırlar. Bu durum da küçük bankaların, banka birleşmeleri sonucu yok olmalarına yol açmıştır. Bunun sonucunda da ABD’de küçük bankaların kapanması ya da başka bankalar ile birleştirilmesi bazı toplumsal protestolara neden olmuştur.<sup>63</sup>

Yapılan bu protesto gösterilerine rağmen ABD’de banka birleşmeleri toplum tarafından çok olumsuz karşılanmamıştır. Çünkü toplum, büyük bankaların avantajlarının çok olduğunu kabul etmektedir. Banka birleşmelerine karşı yapılan protestolar daha çok küçük bölgelerde küçük kreditorler tarafından yapıldığı görülmüştür.

---

<sup>61</sup> Dymski, **Ön.Ver.**, s.275

<sup>62</sup> Dymski, **Ön.Ver.**, s.276

<sup>63</sup> Dymski, **Ön.Ver.**, s.277

### 2.3.3. Diğer Bankalara Etkisi

Banka birleşmeleri, bankaların karakterlerini önemli ölçüde değiştirmektedir. Öncelikli olarak bankaların ölçeklerinin büyümesine, bölgesel ve uluslararası bankacılığın doğmasına neden olmaktadır. Bu değişimler doğal olarak sistemde yer alan diğer bankaları da etkilemektedir.

Banka birleşmelerinden en fazla etkilenen bankalar küçük ölçekli bankalardır. ABD’de küçük ölçekli bankalar daha lokal bölgelerde hizmet vermektedir ve banka birleşmeleri sonucunda bu bankalar mevcut rekabet ortamında yaşamlarını sürdürmede zorluk çekmektedir. Ayrıca diğer ödünç veren kurumlar karşısında düşük performans gösterdikleri için ya başka bir banka ile birleşmek zorunda kalmaktalar ya da yok olmaktadır.

Küçük bankaların batması özellikle küçük işletmelerin üzerinde olumsuz etke yapmakta ve bu işletmelerin kredi olanakları yukarıdaki bölümde de ifade edildiği gibi sınırlandırılmaktadır. Fakat ABD’de yapılan bazı araştırmalar banka birleşmeleri sonucu küçük bankaların yeniden yapılandırma çalışmalarının (başka bankaya devir gibi) küçük bankaların yok olmasına neden olurken, lokal bankacılık yerine uzaktan bankacılığın doğmasına ve bu tür bankacılığın daha popüler olmasına yol açtığı ileri sürülmektedir.<sup>64</sup>

### 2.4. Banka Birleşmelerinin Fayda ve Sakıncaları

Banka Birleşmelerinin yoğun olarak yaşandığı A.B.D.’de banka birleşmelerinin faydaları ve sakıncaları daha net olarak izlenmekte ve yapılan incelemeler sonucunda banka birleşmelerinin sakıncaları şu şekilde ortaya konmaktadır<sup>65</sup>

Öncelikli olarak banka birleşmelerinin sonucunda hacimleri çok büyük bankaların meydana gelmesinin, sektörde sistematik riski\* artırdığı düşünülmektedir. Çünkü bu büyük çaplı kurumlarda meydana gelen bir

<sup>64</sup> Dymski, **Ön.ver.** , s.276

<sup>65</sup> Frederic S. Mishkin, "Financial Consolidation: Dangers and Opportunities", **Journal of Bankin and Finance**, s.23,(1999), S.680-685

\* **Sistematik Risk:** Finansal anlamda, piyasada işlem gören tüm menkul kıymetlerin fiyatlarını aynı anda etkileyen faktörlerin neden olduğu risk olarak tanımlanmaktadır. Sosyal, ekonomik ve politik çevredeki tüm değişimler bu riskin kaynağı olmaktadır.

olumsuzluk tüm sektörü etkisi altına alabilmektedir. Bu sebepten dolayı bazı finans çevreleri banka birleşmelerini onaylamamaktadır.

Banka birleşmelerinin bir başka sakıncası ise mevduata devletin tam güvence vermesi olarak belirtilmektedir. Çünkü bu bankaların başarısız olması durumunda mevduat sahipleri paralarını çekmekte ve bankanın riski daha da artmaktadır. Mevduata tam güvencenin verilmesi etik kurallara da aykırı bulunmaktadır.

Banka birleşmelerinin bir diğer sakıncası ise, faaliyette bulundukları coğrafi bölgenin genişlemesi ile birlikte, çeşitliliğin artması sağlanmakta ve bu da bankanın batık kredi riskini artırmaktadır. Bundan dolayı A.B.D.'de küçük bankalar büyük bankalara göre daha az riskli bulunmaktadır. Büyük bankaların bir başka riskleri ise sermayelerinin varlıkları ile ilişkili olmasıdır.

Banka birleşmelerinin yukarıda belirtilen makro sakıncalarının yanı sıra, birleşen bankaların, insan kaynaklarının, bilgi ve risk yönetimi sistemlerinin, iç kontrol sistemlerinin, müşterinin ve muhasebe sistemlerinin uyumlaştırılmasında karşılaşılan sorunlar nedeniyle mikro sakıncaları bulunmaktadır. Çünkü, ayrı ayrı faaliyet gösteren iki bankanın bir arada faaliyetlerine devam edebilmesi için bilgi teknolojilerinin, muhasebe sistemlerinin, çalışanlarının tam uyumlaştırılması birleşmenin başarıya ulaşmasında büyük önem taşımaktadır.<sup>66</sup>

Banka birleşmelerinin bu sakıncalarını ortadan kaldırmak için öncelikli olarak çok iyi bir denetim ve gözetim mekanizmasının kurulması ve devletin mevduata olan tam güvencesinin azaltılması gerekli görülmektedir.

Banka birleşmelerinin yukarıda belirtilen sakıncalarının yanında elbette bir takım faydaları da bulunmaktadır. Yine A.B.D.'de yapılan incelemelerde banka birleşmelerinin en önemli faydasının, birleşen bankaların birleşmeleri ile mali yapılarının güçlendiği ve rekabet koşullarına daha kolay ayak uydurabildikleri olarak belirtilmektedir.

Banka birleşmelerinin bir başka faydası ise birleşmeler ile bankaların daha geniş coğrafi alanda hizmet verme şansına sahip olmaları ve bu sayede bankaların çeşitlendirme yolu ile daha fazla kredi portföyüne ve daha fazla mevduat toplamaları olarak ifade edilmektedir.

<sup>66</sup> Elif Tokgöz oğlu, Banka Birleşmelerinde İç Denetimin Rolü, **İçDenetim**, Kış 2002, Sayı:2, S.51.

Banka birleşmeleri sayesinde bankaların bulundukları ekonominin olumsuzluklarından daha az etkilendiği ise bir başka fayda olarak belirtilmektedir. Özellikle A.B.D.'de eyaletler arası bankacılık ve banka birleşmeleri sayesinde bankaların sadece bulundukları eyalette yaşanan olumsuzlukları en az şekilde atlattıkları gözlemlenmiştir.

## 2.5 Banka Birleşme ve Devirlerinin Türleri

İşletme birleşmeleri literatürde değişik biçimlerde sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflandırmalardan birisi ekonomik faaliyet alanlarına göre yapılan sınıflandırma, bir diğeri ise hukuki yapılarına göre yapılan sınıflandırmadır.

Ekonomik faaliyet alanlarına göre yapılan birleşmeleri beş başlık altında ele alınmaktadır. Bunlar:

- I-Yatay Birleşmeler (horizontal mergers)
- II-Dikey Birleşmeler (vertical mergers)
- III-Dairesel Birleşmeler (congeneric mergers)
- IV-Çok Yönlü Dağılma (conglomerate mergers)
- V-Sınır – Ötesi Birleşmeler (cross-Border)

Hukuki yapılarına göre yapılan işletme birleşmeleri ise; iki gruba ayrılmaktadır.

I-Biçimsel Birleşmeler: Tröst, Holding, Konsorsiyum, Elegeçirme (takeover) Combination, Ortak Girişim (joint venture), Birleşme (Consolidation)

II-Biçimsel Olmayan Birleşmeler: Kartel, Çıkar Grupları olmak üzere iki türe ayrılmaktadır.<sup>67</sup>

Bu çalışmada banka birleşmelerinin türleri ekonomik faaliyet alanlarına göre ve hukuki yapılarına göre ele alınmaktadır. Ekonomik faaliyet alanlarına göre banka birleşmeleri bankaların özel konumlarından dolayı, çoğunlukla yatay birleşmeler şeklinde gerçekleşmektedir.

Dikey birleşmeler uzmanlık alanları farklı olan bankalar arasında gerçekleşmekle birlikte fazla rastlanılan bir birleşme türü değildir. Dairesel ve çok yönlü birleşmeler bankalarda görülmemektedir. Fakat sınır ötesi (cross-

---

<sup>67</sup> Çelik, Ö.n.ver. , s.19.

border) denilen birleşmeler son yıllarda banka birleşmelerinde rastlanan bir birleşme türü olmuştur.

Hukuki yapılarına göre banka birleşmelerine bakıldığında biçimsel banka birleşmelerine rastlanmaktadır. Bunlar da devralma (acquisition), birleşme (merger), ele geçirme (takeover), çoğunluk edinme (majority acquisition) şeklinde sınıflandırılmaktadır.

### **2.5.1. Ekonomik Faaliyet Alanlarına Göre Birleşmeler**

#### **2.5.1.1. Yatay Birleşmeler**

İşletme birleşmeleri için yatay birleşme; aynı faaliyet alanında çalışan işletmelerin birleşmesi olarak tanımlanmaktadır.<sup>67</sup> Yatay birleşmeler piyasadaki mevcut rakip firmaları ortadan kaldırmak, güç oluşturmak ve böylelikle Pazar gücünü ve ayrıca endüstrideki bütünleşme derecesini artırmak gibi nedenleri gerçekleştirmek için yapılmaktadır.

Yatay birleşmeler işletmelere sinerjik kazançlar sağlaması yanında uzmanlaşma açısından da katkıları olan bir birleşme türüdür.

Yatay birleşmelerin, birleşen şirketler açısından faydaları şu şekilde özetlenmektedir.<sup>68</sup>

- Ölçek ekonomisinden yararlanmak,
- Pazarlama faaliyetlerine ek tasarruf sağlamak,
- Ürün ve pazarlama faaliyetlerinde etkinlik sağlamak,
- Rekabeti azaltmak,
- Mevcut bilgi birikiminin getirdiği uzmanlaşmayı kullanmak,
- Teknoloji kullanmayı olanaklı kılmak.

Yatay birleşmelerin bu tür avantajlarının yanı sıra bir takım dezavantajları bulunmaktadır.<sup>69</sup> Bu dezavantajların en önemlisi bu tür birleşmelerin tekelleşme yaratması olarak ifade edilmektedir. Tekelleşmenin, sektöre girişlerde engeller yaratması, rekabeti kısıtlaması ve dışarıdakileri zarara uğratması nedeniyle çoğu gelişmiş ülkede bu tür birleşmeleri engelleyici bir takım yasal

<sup>68</sup> Nurhan Aydın, *İşletme Birleşmelerinde Finansal Analiz ve Bir Uygulama Örneği*, (Ankara:TOBB Genel Yayın No:150, 1990), s.10

<sup>69</sup> Ankara Sanayi Odası Aylık Yayın Organı, *Asomedy*, Ağustos 2000, s.34

düzenlemeler bulunmaktadır. Böyle bir birleşme öncesinde birleşen işletmeler ilgili kurumlardan izin almakta ve rekabeti engelleyici bir durum var ise birleşmeye izin verilmemektedir.

Yatay birleşmelerin bir başka sakıncası ise, birleşme sonucu şirketlerin istedikleri ürün fiyatlarına ulaşamamalarıdır. Yani, yatay birleşmelerde her zaman tekelci kârların elde edilmesi mümkün olmamaktadır.<sup>70</sup>

Bankalarda gerçekleştirilen yatay birleşmeler ise, aynı coğrafi piyasada, aynı işi yapan iki rakip bankanın birleşmesi olarak tanımlanmaktadır.<sup>71</sup> Yatay birleşmelere aynı zamanda “Pazar içi” birleşmeler de denilmektedir. Bankalar açısından yatay birleşmelerin amacı, diğer işletmelerdeki yatay birleşme amacıyla benzerlik göstermektedir. Yatay birleşme ile bankalar yüksek sabit maliyetli faaliyetlerde ölçek ekonomisi sağlamak ve toplam maliyetleri azaltmayı hedeflemektedirler. Bankalar yatay birleşme ile hedeflerine ulaşabilmeleri için birleşme sonrası şube sayılarını azaltmaları gerekmektedir. Ayrıca yatay banka birleşmeleri, birleşmelerin temel amacı olan piyasadaki rekabeti azaltmak ve bankaların geleceklerini güvence altına alarak, verimliliği artırmayı hedefleyen birleşmeler olarak da tanımlanmaktadır.

Bankalarda yatay birleşmelerin olabilmesi için iki bankanın ortaklarının en az %50'nin bu tür birleşmeye olumlu bakması da gerekmektedir.<sup>72</sup>

#### **2.5.1.2. Sınır Ötesi Birleşmeler**

Uluslararası mal, sermaye ve emek hareketlerinin serbestleşmesi olarak tanımlanan küreselleşme sonucu dünyanın küçülmesi, bilinen bir gerçektir. Dünyanın küçülmesi ve sınırların kalkması işletmelerin mal ve hizmetlerini diğer bir ülkeye sunmalarını daha kolaylaştırmış ve işletmelerin uluslararası pazarlarda kolayca hareket etme özgürlüğünü getirmiştir.

Bunun sonucunda sınır ötesi birleşme sayısı ve hacminde bir düşüş olmamıştır. Tam tersine sınır ötesi birleşmelerin sayısının ve hacminin hızla arttığı görülmüştür. Bu eğilimin sebebi ise, dünyada giderek artan rekabet

<sup>70</sup> Aydın, **Ön.ver.**, s.21

<sup>71</sup> Plambo, **Ön.ver.**, s.3

<sup>72</sup> Çolak, **Ön.ver.**, s.180

ortamında başarılı olabilmek için, işletmelerin kendilerini büyük olmak zorunda hissetmeleridir.

Sınır ötesi banka birleşmeleri de tanım olarak, farklı coğrafi bölgede ve farklı ürünlere dayalı olarak yapılan birleşmeler olarak ifade edilmektedir.<sup>73</sup> Bu tür birleşmelerdeki amaç, riski ve maliyeti azaltmak, coğrafi büyümeyi sağlamaktır. Bu alandaki banka birleşmelerinin daha çok satın almalar yoluyla gerçekleştiği görülmüştür.<sup>74</sup>

Bankacılık sektörünün içinde bulunduğu rekabet ve etkinlik arayışı, bankaların ve finansal toplulukların, operasyonlarını farklı coğrafi bölgelere dağıtmayı bir çıkış yolu olarak görüp genişlemelerine etkide bulunmuştur. Bu çıkış yolu, şube ağının genişlemesi, finansal toplulukların bankalarla ve sektör dışındaki firmalarla birleşmesini gerektirmiştir.<sup>75</sup>

Bu sebepten dolayı günümüzde bir çok banka ulusal pazarlar yerine tüm dünyayı pazar olarak görmekte ve sınır ötesi hatta kıtalararası bir genişleme ile faaliyetlerini farklılaştırmaktadırlar.<sup>76</sup>

## 2.5.2. Hukuki Yapılarına Göre Birleşmeler

### 2.5.2.1. Devralma

Daha önceki bölümde tanımını yaptığımız gibi devralma (Acquisition) bir bankanın diğer bir banka tarafından tüm aktif ve pasifleri ile satın alınması ve devralınan bankanın tüzel kişiliğinin ortadan kalkması olarak ifade edilmektedir.<sup>77</sup>

Devralmada, devralınan banka, devralan banka içinde kaybolmakta ve devralan banka tüzel kişiliğini devam ettirmektedir.<sup>78</sup>

Bu tür birleşmeler katılma yoluyla birleşme olarak da nitelendirilmektedir. Bu tür birleşmelerde satınalma bedeli nakden ödenebileceği gibi devir alınan

<sup>73</sup> Plambo, **Ön.ver.**, s.5

<sup>74</sup> Hilmi Kırhoğlu, "Banka Birleşmelerinin Yapısal Yönü ve Birleşmeleri Motive Eden Etmenlerin Değerlendirilmesi", **Ekonomik Yorumlar**, s:8(Ağustos2002), s.17

<sup>75</sup> Peter Rose.S, **Japanese Banking and Investment**, In The U.S.A, 1991 USA, S.137

<sup>76</sup> Rose, **Ön.ver.**, s.137

<sup>77</sup> Takan, **Ön.ver.**, s.793

<sup>78</sup> Akay, **Ön.ver.**, s.22

bankaya veya bankanın sahiplerine ortaklık hakkı tanımak suretiyle de ödeme yapılmaktadır.<sup>79</sup>

#### **2.5.2.2. Birleşme**

Birleşme iki veya daha fazla bankanın hukuki varlıklarının sona ermesi sonucunda yeni bir banka oluşturulmasıdır. Bankaların her türlü varlıkları ve hakları yeni oluşan bankanın olmaktadır.<sup>80</sup>

Bankacılıkta bu tür birleşmelere tam birleşme (full merger) adı verilmektedir. Aktif toplamı açısından birbirleri ile yakın büyüklükte olan iki bankanın birleşmesine tam birleşme denilmekte ve bu tür birleşmeler sinerji yaratmak için seçilen bir birleşme yöntemi olmaktadır.<sup>81</sup>

#### **2.5.2.3. Ele Geçirme**

Ele geçirme; bir bankanın, diğer bir bankanın, yönetiminin ve hatta bazı ortaklıklarının istememesine rağmen, kontrol ya da sahiplik elde etmek amacıyla hisse senetlerinin satın alınmasıdır.<sup>82</sup>

Bankacılık sektöründeki birleşme türlerinden birisi olan ele geçirme, ele geçirilmek istenen hedef bankanın hisselerinin çeşitli ele geçirme savaşları neticesinde gerçekleşmesinden dolayı, bu tür birleşmeler, hileli ele geçirme, yıkıcı ya da düşmanca ele geçirme (hostile acquisition) olarak adlandırılmaktadır.<sup>79</sup> Bu tür ele geçirmeler, tüm bankalar için geçerli olabilmektedir. Bundan dolayı hedef banka durumuna düşmek istemeyen bazı bankalar kimi zaman sözleşmelerinde bu tür saldırıları karşılamaya yönelik maddeler koymaktadırlar buna “köpek balığını defetmek” denilmektedir.<sup>83</sup>

#### **2.5.2.4. Çoğunluk Edinme**

Bu tür birleşmelerde bankalardan biri karar verme yetkisini elinde tutarak çoğunluğa sahip olmakta; ancak, her iki banka da kendi personelleri, kendi

<sup>79</sup> Kırlioğlu,Ön.ver., s.11

<sup>80</sup> Plambo,Ön.ver. , s.23

<sup>81</sup> Plambo,Ön.ver. , s.5

<sup>82</sup> İ.Melih Baş,”Şirketlerde Bir Dış Büyüme Biçimi:Takeover”,Verimlilik Dergisi,s.2(1990),s.121

<sup>83</sup> Çolak,Ön.ver. , s.181.

şube ağırları ve yönetim ekipleriyle, bağımsız yasal birim olarak faaliyet göstermektedir. Bu tür birleşmeler finansal kaldıraç sağladığı için yönetsel sorunları olan bankalar tarafından tercih edilmektedir.<sup>84</sup>

### **3- BANKA BİRLEŞMELERİNİN HUKUKSAL BOYUTU**

Banka birleşmeleri ve devirleri daha önceki bölümlerde belirtildiği gibi, ekonomik ve toplumsal boyutu olan işlemlerdir. Fakat banka birleşme ve devirleri aynı zamanda hukuki boyutu olan işlemlerdir ve gerçekleştirildiği ülkelerdeki yasal uygulamalar çerçevesinde yapılmaları gerekmektedir. Bu bölümde ülkemizde uygulanan yasalar çerçevesinde banka birleşme ve devirlerini ele alınmaktadır.

Banka birleşme ve devirlerinde öncelikli olarak 4389 sayılı Bankalar Kanunu ve bu kanuna dayandırılarak çıkarılan tebliğler ele alınmaktadır. Daha sonra bankaların aynı zamanda bir anonim şirket olmaları açısından T.T.K.'nu ve banka birleşmelerinde doğan kârların vergiye konu olup olmayacakları durumları ise vergi kanunları kapsamında incelenmektedir. Son olarak da banka birleşme ve devirlerinin bankacılık sektöründeki rekabeti etkilemesi açısından Rekabetin Korunması Hakkındaki Kanuna göre incelenmesi yapılmaktadır.

#### **3.1. Bankalar Kanunu Açısından Banka Birleşmeleri**

4389 sayılı Bankalar Kanunu'nun 18. Maddesinin 1. fıkrası bankaların devir, birleşme ve tasfiyelerini ele almaktadır. 4389 sayılı kanunun 18. Maddesinin 1. fıkrasına göre "Türkiye'de faaliyette bulunan bankaların birinin diğer bir veya birkaç banka ile veya bütün borç, alacak ve mevduatını Türkiye'de faaliyette bulunan diğer bir bankaya devretmesi, Bankacılık Denetleme ve Düzenleme Üst Kurulu'nun iznine bağlanmıştır". Ayrıca bu madde kapsamında, izin tarihinden üç ay içinde birleşme gerçekleşmez ise verilen izin geçersiz olmaktadır. Yine bu madde kapsamında Merkez Bankası, Bankacılık Denetleme ve Düzenleme Üst Kurulu tarafından alınacak karar üzerine devir ve birleşme işlemleri süresince bankalara mevduat munzam

---

<sup>84</sup> Plambo, **Ön.ver.**, s.5

karşılıkları üzerinden iadeler yapabilmekte veya bu yükümlülüklerini erteleyebilmektedir.

4389 sayılı Bankalar Kanunu'nun 3. Maddesinin (11) numaralı fıkrası ile 18. Maddenin (1) numaralı fıkrasına dayandırılarak çıkarılan "Banka Birleşme ve Devirlerine Hakkında Yönetmelik" Bankacılık Denetleme ve Düzenleme Üst Kurulu tarafından 27 Haziran 2001 tarih ve 24442 sayılı Resmi Gazete de yayınlanmıştır. Bu yönetmeliğin amacı; Türkiye'de faaliyette bulunan bankalardan birinin diğer bir veya birkaç banka ile birleşmesi veya bütün borç, alacak ve mevduatını Türkiye'de faaliyette bulunan diğer bir bankaya devretmesi ile ilgili esas ve usullerin düzenlenmek olarak belirtilmektedir. Adı geçen yönetmelik aşağıda sıralanan konularla ilgili düzenlemeleri içermektedir.<sup>85</sup>

- banka birleşme ve devirlerinde izin alma,
- birleşme sözleşmesinin hazırlanması
- birleşme sözleşmesinin hazırlanmasından sonra yapılacak olan işlemler,
- tescil ve ilanının nasıl yapılacağı,
- diğer hükümler

Adı geçen yönetmelik gereği banka birleşme veya devirleri kurul iznine tabi tutulmaktadır. Bunun için kuruma verilecek başvuru dilekçesine, birleşme veya devirden beklenen sonuçları analiz eden detaylı fizibilite raporu, birleşme veya devirden itibaren 3 yıllık hedeflerin ortaya konulduğu tahmini bilanço ile kâr ve zarar cetvellerinin eklenmesi istenmektedir. Kurum, gerekli göreceği ilave bilgi ve belgeleri talep etmeye yetkili kılınmaktadır.

İzin tarihinden itibaren üç ay içinde ilgili bankaların yetkili organlarınca karar alınarak birleşme veya devir işlemlerine geçilmediği takdirde verilen izin geçersiz olmakta, yeniden izin alınmadan devir veya birleşme işlemlerine devam olunamayacağı ifade edilmektedir.

Birleşmeye katılacak banka yönetim kurullarının müştereken tespit edecekleri bağımsız denetim kuruluşu tarafından tasdik edilmiş birleşmeye esas bilançolar ve birleşme sözleşmesinin taslağı, Kurulun izin tarihinden itibaren üç

<sup>85</sup> Resmi Gazete 27.06.2001, s.187

ay içinde toplantıya çağrılarak genel kurulların onayına sunulacağı belirtilmektedir.

Birleşme sözleşmesinde ise aşağıda sayılan hususların yer alması istenmektedir.

- birleşme koşulları ve öngörülen aşamalarına ilişkin bilgilerin,
- birleşerek tüzel kişiliği sona erecek ve yeni kurulacak banka unvanlarının,
- yeni kurulacak bankanın ana sözleşme taslağının düzenlendiğine ve imza edildiğine ilişkin kaydın,
- yeni kurulacak bankanın sermaye miktarının, birleşecek bankaların malvarlıklarının yeni bankanın sermayesini teşkil ettiğine ve birleşme sonucu ulaşılabacak ödenmiş sermaye miktarının Kanunun 7 nci maddesinin (2) numaralı fıkrasının (d) bendinde yer alan asgari sermayeden az olması halinde, aradaki farkın yeni bankanın ticaret siciline izleyen üç ay içerisinde nakden ödeneceğine ilişkin kayıt,
- birleşecek bankaların hak ve yükümlülüklerinin yeni kurulan bankaya ilişkin kayıt,
- birleşecek bankaların ortaklarına verilecek hisse miktarı, türü, nominal değeri, imtiyazlı pay söz konusu ise miktarına ilişkin kayıtların,
- birleşmenin her türlü muvazaadan ari olarak gerçekleşeceği ve aksi halde meydana gelecek zararlardan müştereken ve müteselsilen sorumlu olunacağına ilişkin kayıt.

Yukarıdaki bilgileri içeren birleşme sözleşmesi hazırlandıktan sonra yapılacak olan işler ise aşağıdaki gibi düzenlenmiştir.

Yönetim kurullarınca genel kurullardan alınan yetkiye istinaden düzenlenen ve imzalanan birleşme sözleşmesi, imzalanmasını izleyen 7 gün içinde, yeni kurulacak bankanın ana sözleşme taslağı, birleşecek olan bankaların denetim şirketlerince denetlenmiş olan mali tablolarına ait raporlar, varsa sermaye artırımını için gereken tutar ve bu tutarın sağlanacağı kaynakları içeren rapor kuruma gönderilir denilmektedir. Kurula gönderilen bu belge ve raporlar kurul tarafından gerekli incelemeleri yapıldıktan sonra bu belgeler

bankaların genel kurullarının onayına sunulmakta genel kurul bankanın ana sözleşmelerinde öngörülen nisaplara göre oylaması yapılır denilmektedir.

Devre dair genel kurul kararları ile birlikte ana sözleşmede meydana gelen değişiklikler, kurul kararının Resmi Gazete’de yayımlanmasını izleyen 7 gün içinde, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı ve devralan bankanın kayıtlı bulundukları Ticaret Sicil Memurluklarına tescil ve ilan olunur denilmektedir.

### 3.2. Türk Ticaret Kanunu Açısından Banka Birleşmeleri

T.T.K’nun 146-151.Maddeleri şirket birleşmeleri hakkında genel düzenlemeleri; 451-452.Maddeleri ise anonim şirketlerde devir ve birleşmeleri düzenlenmektedir.

T.T.K.’nun 146-151. Maddelerinde birleşmenin tanımı birleşme koşulları ve birleşme hükümleri yer almaktadır.

T.T.K.’nun 146-151. Maddelerinde banka birleşmelerine ait özel bir düzenleme de bulunmamaktadır.

Ayrıca banka birleşmelerinin T.T.K.’nun 146-151. Maddelerine göre mi yoksa 451.452. Maddelerine göre mi yapılacağı konusunda da bir açıklık bulunmamaktadır. Bankaların bir anonim şirket olmaları T.T.K.’nun 451-452. Maddeleri kapsamında birleşmeye tabi tutulmasını gündeme getirmektedir. Fakat bazı yorumlarda T.T.K.’nun 146/1 Maddesine münhasıran özel hükümlerin uygulanacağını belirtilmemesi nedeniyle, genel hükümlerin yanı sıra özel hükümlerin de uygulanacağı, şirketlerin birleşmelerinde geçerli olan ve özel hükümlerle çatışmayan genel hükümlerin de uygulama alanı bulacağı ifade edilmektedir.<sup>86</sup>

Bu açıklama ve yorumlara rağmen yüz binlerce mudisi ve birbirinin içine girmiş kredi ilişkileri bulunan bankaların T.T.K.’nu hükümlerine göre birleşmeleri ve devirleri genelde uygun bulunmamaktadır. Son yapılan düzenleme ile bu konuya bir açıklık getirilmiştir. Yapılan bu değişiklikte banka birleşme ve devirlerinde öncelikli olarak özel Kanun olan 4389 Bankalar Kanununa dayalı olarak B.D.D.K. tarafından çıkarılan “Banka Birleşme ve Devirleri Hakkındaki Yönetmeliğinin” uygulanacağı, bu yönetmelikte açıklanmamış hususlarda ise

<sup>86</sup> Sezai,Reisoğlu, 4491 Sayılı Yasa ile Değişik Bankalar Kanunu Şerhi,(Ankara,2000),s.740

<sup>87</sup> Mehmet Maç, Son Değişikliklerle Kurumlar Vergisi,(İstanbul :Denet Yayıncılık,1995),s.36.3

genel hükümlerin (TTK) bu yönetmeliğe aykırı olmayan hükümleri uygulanacağı belirtilmektedir.

### **3.3. Vergi Kanunları Açısından Banka Birleşmeleri**

#### **3.3.1. Banka Birleşmelerinde Kurumlar Vergisi Yükümlülüğü**

Kurumlar Vergisi Kanununda birleşmeler, vergiye tabi olan ve vergiye tabi olmayan birleşmeler olarak ikiye ayrılmış ve vergiye tabi olan birleşmeler 'birleşme' vergiye tabi olmayan birleşmeler de 'devir' olarak tanımlanmıştır.<sup>87</sup>

Genel olarak şirket devir ve birleşmeleri Kurumlar Vergisi Kanunu'nun 36,37,38 ve 39'uncu maddelerinde düzenlenmiştir. Bankalar ve özel finans kurumları özelinde gerçekleştirilecek birleşme işlemleri ise K.V.K'na 4605 sayılı Kanunla eklenen geçici 29'uncu maddenin 1-5 numaralı fıkralarında düzenlenmiştir.

Bu bölümde K.V.K'nun geçici 29'uncu maddesine geçmeden önce vergisel anlamda şirket devir ve birleşmeleri hakkında K.V.K'nun ilgili maddelerindeki düzenlemeler incelenmektedir.İzleyen kısımda ise banka birleşme ve devirleri konusuna ait düzenlemenin yapıldığı geçici 29'uncu madde ele alınmaktadır.

##### **i. Birleşme**

K.V.K.'nun 36. Maddesi bir veya birkaç kurumun diğer bir kurumla birleşmesi, birleşme sebebiyle infisah eden kurumlar bakımından tasfiye hükmünde olduğunu, ancak birleşmede tasfiye kârı yerine 'birleşme kârının' vergiye matrah olacağını belirtmektedir. Ayrıca K.V.K.'nun 36.Maddesi, tasfiye kârının tespiti hakkındaki hükümlerin birleşme kârının tespitinde de cari olduğunu, ancak münfesihi kurumun veya kurumların ortaklarına veya sahiplerine birleşilen kurum tarafından doğrudan doğruya veya vasıta ile verilen değerler, kurumun tasfiye halinde ortaklara dağıtılan değerler yerine geçeceğini belirtmektedir.

36.Madde de belirtilen birleşme kârı: birleşme döneminde oluşan 'birleşme başı servet değeri' ile 'birleşme sonu servet değeri' arasındaki fark şeklinde tanımlanmaktadır.<sup>88</sup>

---

<sup>88</sup> Maç, **Ön.ver.** , s.36.4

Birleşme Başı Servet Değeri: münfesihi kurumun bu tarih itibarıyla çıkaracağı bilançoya göre belirlenen özsermayesidir.

Birleşme Sonu Servet Değeri: münfesihi kurumun ortaklarına, birleşilen kurum tarafından doğrudan doğruya veya dolaylı olarak verilen iktisadi kıymetlerin V.U.K. değerlendirme hükümlerine göre bulunacak toplam değerdir. Bu değer nasıl bulunacağı V.U.K. ile ilgili bir husustur.<sup>89</sup>

Birleşmelerde önemli olan diğer bir unsur ise birleşme dönemidir. Birleşme dönemi: birleşme kârının tescil edildiği tarihten başlayıp birleşme bilançosunun kesinleştiği tarihe kadar devam eden süreç olarak tanımlanmaktadır.<sup>90</sup>

Birleşme döneminde meydana gelen birleşme kârı birleşme bilançosunun yetkili organları tarafından onaylanmasından itibaren 15 gün içinde birleşilen kurum tarafından münfesihi kurumun bağlı olduğu vergi dairesine verilir ve bu kâr ile ilgili vergi stopaj ve fonlar aynı süre içinde ödenir. Beyan ve ödemede birleşilen kurum sorumludur.

Yapılan açıklamalara göre K.V.K kural olarak şirket birleşmelerini tasfiye hükmünde saymakta ve birleşme karının tasfiye karı gibi hesaplanarak vergiye tabi tutulacağını hüküm altına almaktadır. K.V.K birleşmeyi ekonomik bir olay olarak görmekte ve kamu menfaatiyle ilgili olarak vergisel boyutu kavramaya çalışmaktadır. Bu şekilde kamu alacağını güvence altına alınmasına yönelik olarak birleşmeye mali açıdan bakmaktadır. Ayrıca birleşme sonucu oluşan ama birleşen kurumun bilançosunda yer alan fakat gözükmeyen gizli yedeklerin diğer tüzel kişiliğe aktararak vergi ödenmeksizin sermayeye dönüştürülmesi engellemek istenmektedir.<sup>91</sup>

Yukarıda ifade edildiği gibi birleşme K.V.K.'na göre vergiye tabi olmaktadır. Fakat birleşme sonucu oluşan kâr, özellikle para değerindeki düşmelerin çok hızlı seyrettiği zamanlarda eskiden alınmış aktifte kayıtlı

<sup>89</sup> Hızır Tarakçı, **Gelir ve Kurumlar Vergisi ve K.D.V. Kanunlarına Göre Mükellefiyetlerin Sona Ermesi ve Kurumlaşma** (Adapazarı:Değişim Yayınları, 1995),s.364

<sup>90</sup> Tarakçı, **Ön.ver.** , s.435

<sup>91</sup> Selman Koç,“KVK Geçici 29 Kapsamında Gerçekleştirilecek Banka Devir ve Birleşmeleri“,**Active Dergisi**,(mart-nisan2002),s.31

varlıkların, defter değerlerine oranla çok yüksek piyasa değeriyle değerlendirmeleri birleşme sonucu servet değerinde büyük artışlara neden olarak ağır bir kurumlar vergisi yükümlülüğü yaratmaktadır ve bu durum birleşmeleri engelleyen önemli etkenlerden birisi sayılmaktadır.<sup>92</sup>

## ii.Devir

K.V.K.'nın 37.Maddesi devri ele almaktadır. Birleşmelerde birleşen kurum mal varlığının birleşilen kuruma geçişi ile büyük vergiler ortaya çıkmaktadır. Halbuki birleşme 'devir' tarzında yapılır ve K.V.K.'nın ilgili madde koşullarına uyulursa birleşmeler vergi doğurmaksızın gerçekleşebilmektedir. Bu nedenle K.V.K.'na göre vergi doğurmayan birleşmeye 'devir' denilmektedir.

K.V.K.'nın 37.maddesine göre aşağıda yazılı şartlar dahilinde vaki olan birleşmeler devir kabul edilmektedir.

- Birleşme neticesinde infisah eden kurum ile birleşilen kurumun kanuni veya iş merkezleri Türkiye'de bulunacaktır.

- Müfesihi kurumun devir tarihindeki bilanço değerlerini birleşilen (devralan) kurum kül halinde devralacak ve aynen bilançosuna geçirecektir.

Yukarıda belirtilen koşulların birincisine göre devirde devreden ve devralan kurum veya kurumların tam mükellef olmaları gerekmektedir.

İkinci koşulda ise; devrolan şirkete ait kıymetlerin herhangi bir değerlendirmeye tabi tutulmaması, bu kurumun bilançosunda (kayıtlı) yer alan değerleri hiç değiştirilmeksizin, aynen devralan şirket kayıtlarına geçilmesidir. Bu durum sonucunda da devralan şirket bünyesinde oluşan gizli değerler, devir aşamasında açığa çıkmamış olacak, eğer bunlar daha sonra devralan şirket tarafından satılırsa söz konusu değer artışları devralan şirket nezdinde vergilendirilecektir.<sup>93</sup>

Kurumlar Vergisi Kanunu'nun 37 maddesinde sayılan koşullara uygun olarak yapılan birleşmelere devir denilmekle birlikte K.V.K.'na göre her devir işlemi vergi alacağının ertelenmesi sonucunu doğurmamaktadır. K.V.K.'nın 39.maddesinde yazılı şekle ilişkin koşullara da uyulduğu takdirde, müfesihi

<sup>92</sup> Maç. Ön.ver. , 36.2

<sup>93</sup> Maç. Ön.ver. , s.37.2

kurumun sadece devir tarihine kadar elde ettiği kazançlar hesaplanmaz ve vergilendirilmez. Bu koşullar şunlardır:

-Münfesihi kurum ile birleşilen kurum, müştereken imzalayacakları bir devir beyannamesini birleşme tarihinden itibaren 15 gün içinde münfesihi kurumun bağlı bulunduğu vergi dairesine verirler ve bu beyannameyi devir bilançosuna bağlarlar.

-Birleşilen kurum münfesihi kurumun tahakkuk etmiş ve edecek vergi borçlarını ödeyeceğini ve diğer vecibelerini yerine getireceğini devir beyannamesine bağlı bir beyanname ile taahhüt eder. Mahallin en büyük mal memuru bu hususta birleşilen kurumdan ayrıca teminat isteyebilirler.

Yukarıda sayılan devir şartlarına göre devir işleminin gerçekleşebilmesi için devrolan ve devralan işletmelerin tam mükellef olmaları şartı aranmaktadır. Bu durumda ancak Türkiye’de faaliyette olan işletmeler devir işlemini gerçekleştirebilmektedir.

Ayrıca birleşme işleminin devir olabilmesi için devir olan işletmenin tüm aktif ve pasifleri ile devir alan işletmeye devir edilmesi öngörülmektedir. Bu durumda devir olan işletmenin gizli yedekleri ve şerefiyesi ortaya çıkamamakta ve dolayısıyla vergi doğmamaktadır. Devir işleminden sonra bu kıymetler devralan kurum tarafından satıldığında ya da takas edildiğinde vb. durumlarda oluşacak değer artışları birleşilen kurum bünyesinde vergilendirilecektir.

K.V.K’nun devire ait koşulları incelendiğinde devirin bir tür vergi erteleme olduğu sonucuna varılmaktadır.

Yukarıda yapılan açıklamalar işletme birleşme ve devirleri hakkında K.V.K.’nın da yapılan düzenlemeleri içermektedir. Banka birleşme ve devirleri hakkında K.V.K.’nunda ayrı bir düzenlemeye rastlanmamakla birlikte K.V.K.’nın geçici 29.maddesinde banka birleşme devirlerinde doğabilecek birleşme kârı Kurumlar Vergisinden üç yıl süre ile istisna edilmiştir. K.V.K.’nın geçici 29. maddesinde birleşme ve devir ayrımı yapılmamış ve her iki tür birleşmeden doğan kazançlar kurumlar vergisinden istisna edilmiştir. K.V.K.’nın geçici 29. maddesi aşağıdaki hükümleri belirlemektedir.

Türkiye’de faaliyette bulunan bir bankanın Bankacılık Denetleme ve Düzenleme Üst Kurulundan izin almak suretiyle ve izin tarihinden itibaren üç ay

içinde yetkili organlarınca karar alınarak devir veya birleşme işlemlerine geçilmesi şartıyla, diğer bir veya birkaç banka ile birleşmesi veya tüzel kişiliği ortadan kalkmak suretiyle bilanço değerlerini kısmen veya tamamen diğer bir veya birkaç bankaya devretmesi ya da hisselerini kısmen veya tamamen Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonuna ait olan bir bankanın bilanço değerlerinin T.M.S.F. tarafından devir alınması halinde devir veya birleşmeden doğan kazançlar kurumlar vergisinden istisna edilmektedir. Vergiden müstesna tutulan bu kazanç, Gelir Vergisi Kanunu'nun 94. maddesinin ikinci fıkrasının(6) numaralı bendinin (b) alt bendine göre tevkifata tabi tutulmaz. Birleşme veya devirin, izin tarihinden itibaren 18 ay içinde alınan izne uygun olarak gerçekleşmemesi halinde, zamanında tahakkuk ettirilmemiş olan vergiler yönünden vergi doğmuş sayılır.(K.V.K. Geçici. 29.madde)

K.V.K.'nın geçici 29.maddesinin 6.bendinde Türkiye'de faaliyette bulunan bankaların aktiflerine kayıtlı gayrimenkul veya iştirak hisselerinin satışından doğan kazançlar ile bu bankalara doğrudan veya dolaylı olarak iştiraki bulunan tam mükellef sermaye şirketlerinin aktifinde kayıtlı olan gayrimenkullar ve iştirak hisselerinin satışından doğan kazançların satışın yapıldığı yılda banka sermayesine ilave edilen kısmı kurumlar vergisinden müstesnadır. Vergiden müstesna tutulan bu kazançlar Gelir Vergisinin 94.maddesinin(6) numaralı bendin (b-ii) alt bendine göre vergi tevkifatına tabi tutulmamaktadır.

### **3.3.2. Banka Birleşmelerinde Gelir Vergisi Yükümlülüğü**

İki kurumun birleşmesi yalnız birleşen kurumlar bakımından değil, bu kurumların ortakları bakımından da birleşmeden doğan kazanç nedeniyle gelir vergisi yükümlülüğü doğurmaktadır.<sup>94</sup>

Birleşmenin devrolan şirket ortakları açısından net sonucu, sahip oldukları şirketin hisselerini birleşilen şirketin hisseleri karşılığında elden çıkarılmasıdır. Bu durumun G.V.K.'nın geçici 56.maddesinin (d) alt bendinin (1)

<sup>94</sup> Mualla Öncel, Bankaların Birleşmelerinin Vergi Hukuku Açısından İncelenmesi ve Uygulamada Ortaya Çıkan Sorunlar (Ankara;T.B.B. Yayın No.28,1978)s,23

ve (4) numaralı fıkraları çerçevesinde yorumlanması gerekmektedir.. Bu maddelere göre; (G.V.K. Geçici 56.madde)

- İvasız olarak iktisap edilenler hariç olmak üzere, hisse senetlerinin iktisap tarihinden başlayarak üç ay içinde veya iktisaptan evvel elden çıkartılmasından sağlanan kazançlar ile diğer menkul kıymetlerin (menkul kıymetler yatırım fonlarının katılma belgeleri hariç) elden çıkarılmasından doğan kazançlar,

-Ortaklık haklarının veya hisselerinin elden çıkarılmasından doğan kazançlar 'diğer kazanç ve iratlardan' değır artış kazancı olarak belirlenmekte ve vergiye tabi olmaktadır.

Yukarda ifade edilen mal ve hakların elden çıkarılmasından doğan değır artışı kazançlarının her birinin 3.500.000.000 TL'yi aşan kısmı vergiyi tabidir. "Elden çıkarma" deyimini, yukarıda yazılı mal ve hakların satılması bir ivaz karşılığında devir ve temlik, trampa edilmesi, takası, kamulaştırması, devletleştirilmesi, ticaret şirketlerine sermaye olarak konulmasını ifade etmektedir.

Bu açıklamalar çerçevesinde sermaye şirketlerinin birleşme ve devirlerinde elde edilen birleşme kârı, ortaklar açısından değır artış kazancı olmakta ve bu değır artışından elde edilen kazançların 3.500.000.000 TL'yi aşması durumunda vergilendirilmesi gündeme gelmektedir.

Banka birleşme ve devirleri konusunda devralan bankalar veya birleşen bankaların ortakları açısından elde edilen birleşme kazancının gelir vergisine konu olup olmayacağı hakkında bir açıklama bulunmamaktadır. Fakat bankaların sermaye şirketi olmaları nedeniyle, yukarıda açıklanan sermaye şirketlerinin birleşmesi konusunda yapılan düzenlemelerin bankaları da bağladığı sonucuna varabiliriz.

### **3.3.3. Banka Birleşmelerinde Damga Vergisi Yükümlülüğü**

Bir hukuki işlem vergisi olan damga vergisi ile ilgili kanunda, ekli iki tablo bulunmaktadır. Bu tablolardan birincisi damga vergisine tabi kağıtları, ikincisi ise, damga vergisine tabi olmayan kağıtları içermektedir. Damga vergisinin konusu olan kağıtlar terimi Damga Vergisi Kanunu'nun 1. maddesinde, yazılıp

imzalanmak veya herhangi bir hususu ispat veya belli etmek için ibraz edilebilecek olan belgeleri ifade etmektedir(D.V.K. md.1). Genel olarak bütün mukavelenameler, taahhütnameler ve temlik nameler damga vergisinin konusu olmaktadır<sup>95</sup>

Devralma veya yeni bir banka kurulması yoluyla birleşmek isteyen bankalar, bu iradelerini beyan eden bir sözleşme imzalayacaklarından bu sözleşme nedeniyle D.V.K.'nin 1.maddesi gereği damga vergisi yükümlüsü olmaktadır. Ayrıca devralma yoluyla birleşmede devralan banka katılan bankanın ortaklarına pay senetleri vereceğinden sermayesini artırmak durumunda kalacaktır. Bu da devralan damga vergisi ödemesine neden olacaktır. Birleşmeler yeni bir banka kurma şeklinde oluyor ise anonim şirketlerin kurulmasında gerekli olan koşullara uyulacağından, yine damga vergisi yükümlülüğü gündeme gelecektir.

Özellikle bankacılıkta kağıtların büyük bir yer tutması, damga vergisinin bankalara büyük yükler getirmesine neden olmakta ve bankaların birleşmelerinin daha kolay bir şekilde gerçekleşmesi için, önemli maliyet engeli olan damga vergisi konusunda istisna sisteminin oluşturulması kaçınılmaz olmaktadır.<sup>96</sup>

30.11.2000 tarih ve 24246 sayılı Resmi Gazetede yayınlanarak yürürlüğe giren düzenleme ile banka birleşme ve devirlerinde alınacak olan damga vergisi 2003 yılına kadar müstesna tutulmuştur.

### **3.3.4. Banka Birleşmelerinde Harç Yükümlülüğü**

Harçlar Kanununun 1.maddesinde dokuz çeşit harçtan bahsedilmektedir. Bankaların devir ve birleşme sonrasında sahibi oldukları gayri menkuller ve lehlerine tesis edilmiş bulunan ipoteklere ait tapu işlemleri ve yapılacak tescil ve tahsis işlemleri için ödenecek harçlar, birinci maddede belirtilen harçlardan noter harçları ve tabu kadastro harçlarına dahil olmaktadır.<sup>97</sup>

<sup>95</sup> Öncel, **Ön.ver.** , s.7

<sup>96</sup> T.B.B. Araştırma Grubu, **Banka Birleşmeleri ve Devralmalarında Sorunlar, Önlemler ve Öneriler**,(İstanbul:T.B.B.Haziran 2000), s.9

<sup>97</sup> T.B.B., **Ön.ver.** , s.10

Devir ve birleşmelerde tarafların iradelerini beyan eden birleşme sözleşmeleri noterde yapılmış ise, noter harcı ödemesi gündeme gelir. Ayrıca yeni bir şirketin oluşturulması durumunda da, yeni kuruluş sözleşmesinin tüm ortakların imzalarını taşıması ve noterden onaylanması, noter harcının ödenmesini gerektirmektedir.<sup>98</sup>

Birleşme ve devirlerde konu olacak gayri menkullere ait tapu işlemleri için, tapu harcı yükümlülüğü doğmaktadır. Birleşme ve devirlerde meydana gelen bu tür maliyetlerin, istisna edilmesi, birleşme faaliyetlerinin daha yaygınlaşmasına neden olacaktır. Bu konuda yapılan değişiklikler ile banka birleşmelerinde harç yükümlülüğü 2003 yılına kadar müstesna tutulmuştur.

### **3.3.5. Banka Birleşmelerinde Banka ve Sigorta Muameleleri Vergisi**

Gider Vergileri Kanunu'nun 28.maddesi Banka ve Sigorta Muameleleri Vergisi'ni doğuran olayı açıklamaktadır. 28.maddeye göre; banka veya sigorta şirketlerinin 10.06.1985 tarihli 3226 sayılı Finansal Kiralama Kanununa göre yaptıkları işlemler hariç olmak üzere, her ne şekilde olursa olsun, yapmış oldukları bütün muameleler dolayısıyla kendi lehlerine her ne nam ile olursa olsun nakden veya hesaben aldıkları paralar banka ve sigorta muameleleri vergisine tabi olmaktadır.<sup>99</sup>

Bankaların tüm işlemleri üzerinde alınan banka ve sigorta muameleleri vergisi, bankaların birleşme ve devir işlemlerinde de alınmaktadır. Birleşme ve devir sürecinde ödenmesi gerekli olan bu verginin, bankaların çok sayıdaki işlemleri arasında yerinde bir uygulama olmadığı düşünülmektedir.30.11..2000 tarihinde K.V.K.'ya eklenen geçici madde ile banka birleşme ve devirlerinde Banka ve Sigorta Muameleleri Vergisi 2003 yılına kadar müstesna tutularak bu konudaki sıkıntı ortadan kaldırılmıştır.

<sup>98</sup> Öncel, **Ön.ver.** , s.9

<sup>99</sup> İbrahim Pınar, **Yürürlükteki Tüm Vergi Kanunları**,(1.Baskı, Ankara:Seçkin Yayınevi,Eylül 2000),s.535

### 3.4. Rekabetin Korunması Hakkındaki Kanun Açısından Banka Birleşmeleri

Rekabetin Korunması Hakkındaki Kanunun 7.maddesi birleşme ve devralmalar hakkındaki temel düzenlemeyi içermektedir. 7.maddenin 1.fıkrası; 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 ya da kişinin mal varlığını yahut ortaklık paylarının tümünü veya bir kısmını ya da kendisini yönetimde hak sahibi olma yetkisi veren araçları, miras yoluyla iktisap durumu hariç olmak üzere, devralması hukuka aykırı ve yasak olduğunu belirtmektedir.<sup>100</sup>

Ayrıca birleşme ve devralmaların, hukuki geçerlilik kazanabilmeleri için Rekabet Kuruluna bildirilerek izin alınması gerektiğini kurul, çıkaracağı tebliğlerle ilan eder denilmektedir.

Rekabet Kurulu bu konuda 'Rekabet Kurulundan izin alınması gerekli olan birleşme ve devirler hakkında ' 97/1 numaralı tebliği yayınlanmıştır. Bu tebliğde birleşme ve devralma sayılan ve sayılmayan haller ile izine tabi olan birleşme ve devralmalar tanımlanmıştır.

Bu tebliğin 2.maddesinde birleşme ve devralma sayılan haller belirlenmiştir. Bu maddeye göre; aşağıda mahiyeti açıklanan birleşme ve devralmalar Rekabet Kanunun 7.maddesi kapsamında olup, bu tür birleşme ve devirler için 97/1 numaralı tebliğin 4.maddesindeki koşullara bağlı olarak Rekabet kurulundan izin alınması gerekmektedir.<sup>101</sup>

-Bağımsız iki veya daha fazla teşebbüsün birleşmesi

-Herhangi bir teşebbüsün ya da kişinin diğer bir teşebbüsün mal varlığını yahu ortaklık paylarının tümünü veya bir kısmını ya da kendisine yönetimde hak sahibi olma yetkisi veren araçları devralması veya kontrol etmesi.

-Amaçlarını gerçekleştirmek üzere işgücü ve mal varlığına sahip olacak şekilde bağımsız bir iktisadi varlık olarak ortaya çıkan ve taraflar arasındaki

<sup>100</sup> Suat Murat Çelikten, **En Son Değişiklikleriyle Rekabet Hukuku Mevzuatı**,(İstanbul:Beta Yayınları,2001), s.7

<sup>101</sup> Çelikten, **Ön.ver.** , s.102

veya taraflarla ortak girişim arasındaki rekabeti sınırlayıcı amacı veya etkisi olmayan ortak girişimler.

97/1 numaralı tebliğin 3. maddesi ise birleşme ve devralma sayılmayan halleri belirlemektedir. Bu maddeye göre; aşağıda mahiyeti açıklanan birleşme ve devralmalar kanunun 7.maddesi kapsamı dışında olup, bu tür birleşme ve devralmalar için kuruldan izin alınması gerekmemektedir.<sup>102</sup>

-Olağan faaliyetleri kendileri veya başkaları hesabına menkul kıymetlerle işlem yapmak olan teşebbüslerin yeniden satış amacıyla satın aldıkları menkul kıymetleri, bu menkul kıymetlerden doğan oy haklarının menkul kıymetleri çıkaran teşebbüsün rekabet politikalarını etkileyecek şekilde kullanmamaları kaydıyla geçici olarak ellerinde bulundurmaları.

-Tasfiye, infisah, ödeme güçlüğü, ödemelerin tatil edilmesi, konkordato, özelleştirme yapılması amacıyla veya benzeri bir nedenle ve Kanun gereği bir kamu kurum ve kuruluş tarafından elde edilmesi

- Bu tebliğin 2.maddesinde (birleşme ve devralma sayılan haller ile ilgili madde) belirtilen hallerin miras yoluyla gerçekleşmesi.

97/1 numaralı tebliğin 4.maddesi ise izne tabi olan birleşme ve devralmaların koşullarını düzenlemektedir. Bu maddeye göre 97/1 numaralı tebliğin 2.maddesine göre gerçekleştirilen birleşmeler ve devralmalarda teşebbüslerin, ülkenin tamamında veya bir bölümünde ilgili ürün piyasasında, toplam Pazar paylarının, piyasanın %25'ini aşması halinde veya bu oranı aşmasa bile toplam cirolarının 25 trilyonluk Türk Lirasını aşması halinde Rekabet Kurulundan izin almaları zorunluluğu getirilmektedir.

Bu maddede pazar payının veya cironun hesaplanmasına esas teşkil edecek çeşitli durumlara da yer verilmiştir. Ciro Tek düzen Hesap planına göre bir önceki mali yıldaki net satışlardan oluşur. Ciro hesaplanırken birleşme ve devralmayı gerçekleştiren teşebbüslerin doğrudan veya dolaylı olarak sermayesinin veya ticari malvarlığının yarısından fazlasına ya da oy haklarının yarısından fazlasını kullanma yetkisine veya denetim kurulu, yönetim kurulu veya teşebbüsü temsile yetkili organların üyelerinin yarısından fazlasını atama yetkisine ya da işlemlerini idare etme hakkına sahip olduğu teşebbüslerin, kendi

<sup>102</sup> Çelikten, **Ön.ver.** , s.105

aralarındaki satışlardan doğan ciroları hesaba katılmaz. Teşebbüslerin kısmen devri ile oluşan birleşme ve devirlerde devredilen kısım cirosu esas alınır denilmektedir.

97/1 numaralı tebliğin 4.maddesinde belirtilen ciro eşikleri mali kurumlar için ayrı ayrı belirlenmiştir. Örneğin bankalar için ciro; kâr/zarar tablosunda yer alan faiz gelirleri veya faiz dışı gelirler toplamı olarak belirtilmiştir.

Yukarıda genel hatları ile incelediğimiz Rekabet Kanunun 7.maddesinde ve bu maddeye dayalı olarak çıkarılan 97/1 numaralı tebliğde birleşme ve devralmalar konusunda sektörel bir ayırımın yapılmadığı ve özellikle banka birleşmeleri konusunda bir düzenlemenin olmadığı göze çarpmaktadır. Oysa A.B.D.'de 1960-1966 Banka Birleşmeleri Yasaları ile yürürlükte olan Clyton Yasasının 7.bölümü, rekabete potansiyel tahdit oluşturan birleşmeleri iptal etme gücüne sahiptir. Ayrıca A.B.D.'de banka birleşmelerinin kontrolünün 'Bank Merger Act' ve 'Bank Holding Company Act' yasaları yürütmektedir.

Japonya'da banka birleşmeleri antitekel yasasına tabi olmakla beraber bankalar için özel bazı uygulamalar da bulunmaktadır. Japonya'daki banka birleşmelerinde taraf bankaların Maliye Bakanlığından izin almaları zorunludur.

Avrupa'da Roma Antlaşmasının 85. ve 86. maddeleri şirketler arası rekabet kurullarına ilişkin esasları düzenlemektedir. Fakat 86.maddenin şirket birleşmelerindeki, bazı durumlarda etkisiz kalması nedeniyle 1989 yılında AT Konseyi 4064/89 sayılı AET şirket birleşmeleri yönetmeliğini çıkarmıştır. Bu yönetmelik bankacılık ve finans sektörlerine bazı istisnalar dışında aynen uygulanmaktadır. Ancak 1992 yılında çıkarılan 'Yatay Birleşmeler Talimatı' bankacılık alanına daha büyük kısıtlamalar getirmiş olup çoğunlukla bölgeler arası veya yoğunlaşmanın yaşanmaya başlamadığı bankacılık sistemindeki küçük bankaların birleşmesine izin vermektedir.<sup>103</sup>

Bu açıklamalar doğrultusunda Türk Rekabet Kanunu'nun da sektörel bazda detaylandırılmasının gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Banka birleşme ve devirlerinde de dünyadaki rekabet düzenlemeleri göz önünde bulundurularak, birleşmeler ve devralmalar sonucunda oluşacak oligopolistik yapının daha

<sup>103</sup> Handan Sümer, „Türk Rekabet Kanunu Kapsamında Banka Devir ve Birleşmeleri", **Uzman Gözüyle Bankacılık**, Yıl:7, sayı.30, 27 Nisan 2000, s.30

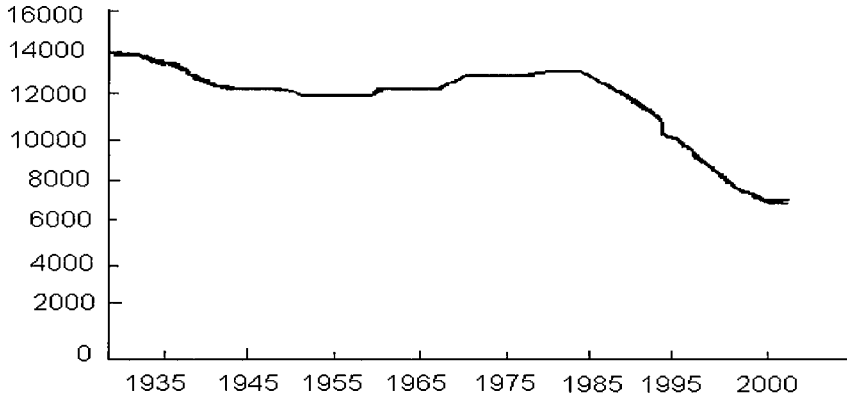
yoğunlaşarak tekeli yapıya doğru yaklaşımını önleyecek koşulların ve politikaların oluşturulması gerekmektedir.

#### 4- DÜNYADA VE TÜRKİYE’DE BANKA BİRLEŞMELERİ

##### 4.1. Amerika Birleşik Devletleri’nde Banka Birleşmeleri

A.B.D.’de banka birleşmelerine bakıldığında en yoğun birleşmelerin 1980 ve 1990’lı yıllar arasında yaşandığı görülmektedir. 1980 yılında 14.500 dolayında olan ticaret bankası sayısı 1995 yılında 11.000’e düşmüştür.<sup>104</sup>

2001 yılı itibariyle bu sayı 8.500 olmuştur.<sup>105</sup> A.B.D.’de 1934-1999 yılları itibari ile banka sayısı şekil-2’de gösterilmektedir.<sup>106</sup>



Şekil-2:Frederic S.Mishkin, **The Economics of Money Banking and Financial Markets**, (Sixth Edition, Colum University, U.S.:2001),s.248

Amerika Birleşik Devletleri’nde banka sayısındaki görece bu azalmanın çeşitli sebepleri bulunmaktadır. Bu sebeplerin başında, ABD’de eyaletlerarası ve eyalet içi banka birleşme yasağının ortadan kaldırılması gelmektedir. Çünkü, Amerikan bankacılık tarihinde eyaletlerarası ve eyalet içi banka birleşmeleri yasaklanmıştır. 1990 yılında bankaların faaliyetlerinde eyaletlerin ve devletin daha esnekleşmesi ile 1994 yılında imzalanan Riegle-Neal Interstate Banking and Branching Efficiency Act yasası ile bankaların eyaletlerarası birleşmelerine

<sup>104</sup> Çolak, **Ön.ver.**, s.158

<sup>105</sup> Frederic S.Mishkin, **The Economics of Money Banking and Financial Markets**, (Sixth Edition, Colum University, U.S.:2001),s.248

<sup>106</sup> Federal Deposit Insurance Corporation, **1999 statistics on Banking; Historical Statistics on Banking**

izin verilmiştir.<sup>107</sup> Bu yasa Eylül 1995 yılında yürürlüğe girmiş ve Temmuz 1997’de ilk olarak uygulanmıştır. Bunun yanında Aralık 1999 tarihinde başkan Clinton tarafından imzalanan “Finansal Hizmetlerin Modernizasyonu Yasası (Gramm-Leach Bliley Act)” bankalar ile sigorta şirketlerinin birleşmelerine olanak sağlamıştır.<sup>108</sup>

Amerika Birleşik Devletleri’nde bankaları birleşmeye iten bir başka sebep, teknolojik gelişmelerin ölçek ekonomisi koşullarını sağlamasıdır. Ayrıca küreselleşme olgusunun yaratmış olduğu rekabet ortamı birleşmeleri destekleyen bir başka güç olmuştur.<sup>109</sup>

ABD’de banka birleşmelerinin diğer bir sebebi, bankaların likit olmayan kredileri değişik bir şekilde paketleyerek, likit duruma getirip, bu kredileri para piyasalarında satarak, fon elde edebilmeleridir. Buna ‘securatization’ denilmektedir. Ülkemizdeki varlığa dayalı menkul kıymet adı ile çıkarılan kağıtlar buna örnektir.<sup>110</sup>

1980 ile 1990 yılları arasında gerçekleşen banka birleşmelerinin büyük çoğunluğu, bankaların zor duruma düşmelerinden dolayı meydana gelmiştir.<sup>111</sup>

Amerika Birleşik Devletleri’nde meydana gelen banka birleşmeleri sonucunda bankaların müşteri ürün yelpazeleri genişlemiş ve bankaların farklı eyaletlerde faaliyet göstermeleri, rekabet edebilmede önemli bir etken olmuştur.<sup>112</sup>

Birleşmeler sonucu bankacılıkta meydana gelen bir başka gelişme ise, bankalarda yeni bir sınıfın doğmasıdır. Bu gelişen yeni bankacılık sınıfına Süper Bölgesel Bankacılık (Super Regional Bank) adı verilmiştir. Eyaletlerarası banka birleşmelerinin sonucu olan bu tür bankalara örnek olarak , Bank of America of Charlotte, North Caroline Bank, Bank one of Columbus’u verebiliriz.<sup>113</sup>

Son yıllarda Amerika Birleşik Devletleri’nde ortaya çıkan bir başka değişim ise, bankaların aktif toplamına göre getirilerinin en yüksek olduğu aktif

<sup>107</sup> Elijah Brever III, William E.Jackson III, Julapa A.Jagtiani and Thang Nquyen, “The Price of Bank Mergers in The 1990’s” , **Economics Perfective**, (1999), s.2

<sup>108</sup> Brever, **Ön.ver.** , s2

<sup>109</sup> Çolak, **Ön.ver.** , s.158

<sup>110</sup> Çolak, **Ön.ver.** ,s.158

<sup>111</sup> Takan, **Ön.ver.** , s.798

<sup>112</sup> Mishkin, **Ön.ver.** , s.256

<sup>113</sup> Mishkin, **Ön.ver.** , s.256

diliminin 1000-1500 milyon dolar arasında olmasıdır. Bu dilimin aktif getiri oranı 1980 yılında %0,7 iken 1995 yılında %1,4 olmuştur. Bu da bize ABD’de büyük olan bankaların daha yüksek getiri elde ettiklerini ve bunun da son yıllardaki banka birleşmelerinin bir sonucu olduğunu ortaya koymaktadır.<sup>114</sup>

Amerika Birleşik Devletleri’nde yaşanan banka birleşmelerinin müşterilerin büyük çoğunluğu üzerinde önemli bir etki oluşturmamıştır. Fakat birleşmelerin yeniden yapılanma nedeniyle banka çalışanlarını olumsuz yönde etkilediği görülmüştür. Ancak bu olumsuz etkiler, temel değişim içinde olan diğer sektördeki etkilerden farklı olmamıştır. Ayrıca birleşmelerin, rekabetçi baskıları, önemli ölçüde azaltması halinde, müşterilerin bundan zarar göreceği açıktır. Fakat, piyasaya giriş engellerinin ve coğrafi sınırlamaların kaldırılması, rekabeti azaltmamıştır. Buna ek olarak, anti-tröst denetimi rekabetin korunmasına yardım etmiştir. Amerikan Merkez Bankası da birleşme sonucu oluşan kuruluşun sağlam finansal yapıda olmasını ve bunun öngörülebilir gelecekte de devam etmesini istemektedir.<sup>115</sup>

Son olarak Amerika’da yapılan çalışmalara göre gelecek on yılda banka birleşmeleri sonucu ülkede 100-150 bankanın yaşamını sürdürebileceği öngörülmektedir.<sup>116</sup>

#### **4.2. Avrupa’da Banka Birleşmeleri**

Avrupa Birliği ülkelerinin tek pazar oluşturma çabaları, bankacılık sektörünün daha yoğun bir rekabetle karşı karşıya kalmasına ve kârlılığın düşmesine neden olmuştur. Bu durum Avrupa’da bankaların birleşmelerini gündeme getirmiştir.

1980 yılına kadar Avrupa Birliği’ne bağlı ülkelerde birleşme faaliyetleri AB yasasının 85. ve 86.maddelerine göre yapılmaktaydı. Bu maddelerdeki hükümler diğer rakiplerin zarar görmeyeceği bir düzeydeki pazar gücüne izin vermekteydi. Bu maddelere göre hakim pazar gücünün kötüye kullanılması suç olmaktaydı. 21 Eylül 1990 tarihinde 86. maddede bazı değişiklikler yapılmıştır. Yeni çıkarılan yönetmelik ile, birleşme kapsamına alınacak bankalar

<sup>114</sup> Çolak, **Ön.ver.** , s.159

<sup>115</sup> Takan, **Ön.ver.** , s.798

<sup>116</sup> Mishkin, **Ön.ver.** , s.257

belirlenmektedir. Piyasada bağımsız hareket ederek yoğunluğu artıran ortak girişimler denetim altına alınmaktadır. Bu yönetmelik tüm AB ülkelerinde geçerli olmakta ve hiçbir ülke birleşmelerde kendi kurallarını uygulayamamaktadır.<sup>117</sup>

Avrupa'daki banka birleşmelerinin nedenlerini genel başlıklar altında şu şekilde sıralayabiliriz.<sup>118</sup>

- Banka sayısının fazlalığı ve azalan kâr marjları,
- Teknolojik gelişmeler ve yarattığı ölçek ekonomileri,
- Elektronik işletim yapısının kontrolü
- Finansal globalleşme.

Avrupa Birliği ülkeleri içinde en fazla birleşme Almanya'da yaşanmaktadır. Alman bankaları birlik içinde ağırlığı oluşturmaktadır. Özellikle İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra Almanya'da yaşanan yeniden yapılanma, mali sisteme bağlı olarak bankacılık alanında da yeni düzenlemeler yapılmasına neden olmuştur. Bu yapılanma ile Alman bankacılık sistemi Avrupa bankacılık sistemine entegre edilmiştir. Yukarıda da ifade edildiği gibi banka birleşmelerin yoğun yaşandığı Almanya'da ilk beş bankanın bankacılık sisteminin aktif toplamı içinde payı %31,2'dir ve bu oran ilk üç banka için %21,2'dir.<sup>119</sup> Bu rakamlar da bize Almanya'da birleşmelere bağlı olarak banka yoğunlaşmasının çok olduğunu göstermektedir.

Avrupa'nın diğer bir ülkesi olan Belçika'da bankacılık sektörü, teknolojik ve mali reformlar sayesinde son yıllarda büyük gelişmeler göstermiştir. Artan rekabet ile birlikte alternatif yatırım bankacılığı, sigortacılık gibi işlemlerin devreye girmesiyle Belçika bankacılığının uluslararası normlarda hizmet vermesi sağlanmıştır.<sup>120</sup>

Belçika bulunduğu coğrafi konum itibariyle tek pazarın getireceği yüksek rekabet ortamında başarılı olabilmek için banka birleşmelerine önem vermektedir. Ayrıca ülkenin ilk beş bankasının bankacılık aktif toplamı içindeki

<sup>117</sup> Palombo, **Ön.ver.** , s.5

<sup>118</sup> Takan, **Ön.ver.** , s.801

<sup>119</sup> E.Gardener, P.Moluneux, **Changes in Western European Banking**, (London:Roudledge,1993),s.33

<sup>120</sup> Hakan Genç, **G.B.'nin Bankacılık Sektörüne Etkileri ve Bu Süreçte Ticaret Bankalarında Sermaye Yapısı**, (Ankara:Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Basılmamış Y.L.Tezi,1998),s.27

payının %84,7 gibi bir rakam olması, yoğunlaşmanın bu ülkede de yüksek olduğunu göstermektedir.<sup>121</sup>

Aktif büyüklüğü ile Avrupa'nın ilk sıralarında yer alan Fransız bankalarının en büyük özelliği ise büyük bankaların halen devlet bankası olmasıdır. Fransız bankaları da tek pazara uyum için kambiyo denetimlerini, kredi kısıtlamalarını kaldırmış ve sunulan hizmetlerde çeşitlilik artırılmıştır. Ayrıca az şubeli bankaların, yatırım bankalarının ve yabancı bankaların rekabet güçlerinin artması için banka birleşmelerinin yaşandığı bir ülke olmuştur.<sup>122</sup>

#### 4.3. Türkiye'de Banka Birleşmeleri

Ülkemizde banka birleşmelerinin tarihi 1866 yıllarına kadar uzanmaktadır. Osmanlı İmparatorluğu'nun ilk bankası olan İstanbul Bankası 1847 yılında kurulmuştur. Bu banka Osmanlı İmparatorluğu'nun dördüncü bankası olan Şirket-i Maliye-i Osman-i Bankasına 1866 yılında devredilmiştir.<sup>123</sup>

1866 yılında İngilizler tarafından kurulan Osmanlı Bankası ise kuruluşunun ikinci yılında girdiği mali kriz nedeniyle Şirket-i Maliye-i Osman-i Bankası'nın bünyesine katılmıştır.<sup>124</sup>

Osmanlı dönemindeki bir başka banka birleşmesi ise, Avusturya-Osmanlı bankası ile Osmanlı Bankası'nın 1847 yılında gerçekleştirdikleri birleşmedir. Bu birleşme günümüzdeki banka birleşmelerine uygun bir birleşme olarak değerlendirilebilmektedir.<sup>125</sup>

Fransız şirketine ait olan Osmanlı Bankası, ülke içinde etkin bir bankaydı. Fransız şirketinin rakibi olan İngiliz James Rothschild ile Finance Bank şirketleri, Osmanlı Bankası'nın ülke içindeki bu hakimiyetini kırmak için 1856 yılında bir banka kurdular. Başarılı olmalarına rağmen 1899 yılında içine girdiği mali kriz nedeniyle, Osmanlı Bankası tarafından satın alınarak faaliyetine son verilmiştir.<sup>126</sup>

<sup>121</sup> Hakan Genç, **Ön.ver.**, s.27

<sup>122</sup> Hakan Genç, **Ön.ver.**, s.28

<sup>123</sup> Avni Zarakolu, **Cumhuriyetin 50.yılında Memleketimizde Bankacılık**(Ankara:1973),s.11

<sup>124</sup> Mehmet Rauf Ateş, **Dünyada ve Türkiye'de Banka Birleşmeleri**,(İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Y.L. Tezi), s. 33

<sup>125</sup> Ateş, **Ön.ver.**, s.33

<sup>126</sup> Tuncay Artun, **Türkiye'de Bankacılık**, (İstanbul:1985).s. 25

Osmanlı döneminde yapılan bu birleşmeler bankaların zor duruma düşmelerinden kaynaklanmıştır. Fakat Osmanlı döneminde Rus asıllı Ant.Vlasto.A.Syngros, G.Coronios S gibi Galata bankerleri arasında oluşturulan birliğin kurduğu ikinci İstanbul Bankası (1872) ile Fransız bankası olan Sciette Ottom De Change Et De Valerus arasında 1894 yılında yapılan birleşme, iki ayrı bankanın özgür iradelerini kullanarak, güç birliği oluşturmak ve rekabet koşullarına ayak uydurmak amaçlı bir birleşmedir.<sup>127</sup>

Yukarıda anlatılan banka birleşmeleri, Osmanlı İmparatorluğu içinde faaliyet gösteren ve sermayedarları yabancı olan bankalar arasındaki birleşmelerdir. Aşağıda ise yerli sermaye ile kurulan bankalar arasındaki birleşmeler ele alınmaktadır.

#### Cumhuriyet Öncesi Banka Birleşmeleri

1863 yılında Mithat Paşa tarafından geniş halk kitlelerine tasarruf alışkanlığı vererek dağınık halde bulunan küçük tasarrufları bir araya getirmek amacıyla İstanbul Emniyet Sandıkları kurulmuştur. Bu sandıklar 1888 yılında Ticaret ve Ziraat Nezareti'nin denetimi altında çalışan ve bir devlet bankası olarak kurulmuş olan Ziraat Bankası'na bağlanmışlardır.<sup>128</sup> Yani Ziraat Bankası bu sandıkları bünyesinde birleştirerek ülkemiz bankacılık tarihinde yerli sermayeli bankaların birleşmelerine ilk örneği oluşturmuştur.

Ziraat Bankası dışında 1910-1923 tarihleri arasında yerli sermaye ile kurulmuş, merkezi İstanbul'da olan, 13 banka ile merkezi Anadolu'da bulunan küçük sermayeli bankalar kurulmuştur.

Anadolu'da ve İstanbul'daki yerli sermayeli bankaların çoğu Birinci Dünya Savaşı döneminde ya da sonrasında kurulan bankalardır. Ancak, bu bankaların önemli bir kısmı faaliyette bulunan yabancı bankalarla rekabete dayanamayarak faaliyetlerine son vermişlerdir.<sup>129</sup> Nitekim 1911-1922 yılları arasında kurulan bankaların 14'ü Cumhuriyet döneminde de faaliyetine devam etmiş ve bunlardan da ancak ikisi günümüze değin faaliyetlerini sürdürebilmiştir. Bu iki

<sup>127</sup> Ateş, **Ön.ver.**, s.34

<sup>128</sup> Zeynep Yazıcı, "1900-1923 Dönemi Osmanlıdan-Cumhuriyete", **Uzman Gözüyle Bankacılık**, s.30(27 Nisan 2000),s.8

<sup>129</sup> Yazıcı, **Ön.ver.**s.10

banka, Türk Ticaret Bankası A.Ş. olarak faaliyet gösteren Adapazarı İslam Ticaret Bankası ile TARİŞ Bank olan Milli Aydın Bankası'dır.<sup>130</sup>

Osmanlı döneminde bankacılık ile ilgili yasal bir düzenlemenin getirilmemesi, dini yönden faizin yasak olması ve ülkede merkez bankasının olmaması ulusal bankacılığın zayıf olmasına neden olmuştur. Ulusal karakterli bir bankacılık sisteminin oluşturulması ise Cumhuriyetten sonra Merkez Bankası'nın kurulması ile gerçekleşebilmiştir.

### Cumhuriyet Sonrası Banka Birleşmeleri

1923'ten sonra ulusal bankacılığın geliştirilmesine yönelik çabalar başlamıştır. Bu dönem Türk bankacılığının arayış, atılım ve örgütlenme dönemi olmuştur. 1923 yılında yapılan İzmir İktisat Kongresi'nde de ulusal bankacılığın geliştirilmesi için devlet desteğinin önemi vurgulanmıştır.<sup>131</sup>

Cumhuriyetin ilk yıllarında (1923-1930) ulusal bankacılık alanında yapılan önemli gelişmeler, Türkiye İş Bankası'nın faaliyete geçmesi, Sanayi ve Maadin Bankası'nın kurulması, Ziraat Bankası'nın anonim ortaklık haline gelmesi, Emlak ve Eytam Bankası'nın kurulması ve en önemlisi de Merkez Bankası'nın faaliyete geçmesidir.

Cumhuriyet döneminde banka birleşmelerinde bakıldığında, 1927 yılında İtibar-i Milli Bankası'nın İş Bankası'na devredilmesi ilk banka birleşmesi olarak değerlendirilmektedir. İtibar-ı Milli Bankası'nın İş Bankası'ndan daha güçlü bir sermayeye sahip olmasına rağmen, İş Bankası bünyesine devredilmesinin temelinde Ankara Hükümeti'nin, İttihat ve Terakki'nin ekonomideki izlerini silmek istemesi yatmaktadır.<sup>132</sup>

Cumhuriyet döneminde yapılan bir başka banka birleşmesi, 1925 yılında kurulan Türkiye Sanayi ve Maadin Bankası'nın önce Devlet Sanayi Ofisine daha sonra ise bankacılık faaliyetlerinin Sınai Kredi Bankası'na devredilmesidir. 1933 yılında Sümerbank'ın kurulması ile Devlet Sanayi Ofisi ve Sınai Kredi Bankası Sümerbank'ın çatısı altında birleştirilmiştir.

<sup>130</sup> Selim Tarlan, **Tarihte Bankacılık**, (Ankara:Başbakanlık Basımevi, 1986)

<sup>131</sup> Yazıcı, **Ön.ver.**, s.10

<sup>132</sup> Yazıcı, **Ön.ver.**, s.11

1950'li yıllara gelindiğinde ülkede banka enflasyonu yaşanmaya başlamıştır. Çünkü bu yıllarda uygulanan liberal ekonomi politikaları her köşede bir banka açılmasına neden olmuştur. Para ticareti kârlı bir iş olarak görülmeye başlanmıştır. Bu durumun nedeni ise, düşük faizlerle halktan toplanan tasarrufların yüksek oranlarla iş adamlarına kredi olarak verilmesidir.<sup>133</sup> Bu yıllarda gözde olan bankacılık tasarruf bankacılığı olmuştur. 1950 yılında 34 olan banka sayısı 1958 yılında 58'e ulaşmıştır. Ayrıca banka şube sayısı da 535'ten 1710'a çıkmıştır.<sup>134</sup>

Ulusal sermayenin yoğunlaştığı bu dönemde, Pamuk Bank, İstanbul Bankası, Türkiye Ekspres Bankası, Şeker Bank, Yapı Kredi Bankası, Garanti Bankası, Türkiye Kredi Bankası, İşçi Kredi Bankası, Çay Bank, Maden Kredi Bankası, Denizcilik Bankası, Öğretmenler Bankası, Vakıflar Bankası, Turizm Bankası, Esnaf Kredi Bankası ve Doğu Bank kurulmuştur.<sup>135</sup>

Bu bankalar topladıkları paraları plase etmek dışında iş yapmadıkları için, sınırlı alanda rekabet etmek zorunda kalmışlardır. Bu durum çeşitli riskleri de beraberinde getirmiştir. Örneğin, çok pahalı toplanan mevduatlar kolayca plase edilemediğinden, bankalar için beklenen son gelmiştir. Bankacılık sistemi krize girmiştir. Özellikle büyük çaplı batık krediler kimi bankaların tasfiyelerini, kimi bankaların ise, başka bankalarla birleşmelerini gündeme getirmiştir.<sup>136</sup>

1923-1970 yılları arasında gerçekleşen banka birleşmelerini ve devirlerini bir tablo-1'deki gibi gösterebiliriz:

<sup>133</sup> Doğan Avcıoğlu, **Türkiye'nin Düzeni**, (İstanbul:2.cilt, 1978), s.742

<sup>134</sup> Avcıoğlu, **Ön.ver.** s. 745

<sup>135</sup> Öztin Akgüç, **100 Soruda Bankacılık**,(İstanbul:1989, İstatistik Eki)

<sup>136</sup> Avcıoğlu, **Ön.ver.**, s.744

|                                    |               |                                         |      |
|------------------------------------|---------------|-----------------------------------------|------|
| İtibar-ı Mili Bankası              | DEVİR         | Türkiye İş Bankası                      | 1927 |
| Sınai Kredi Bankası                | DEVİR         | Sümer Bank                              | 1933 |
| Üsküdar Bankası                    | DEVİR         | Türk Ticaret Bankası                    | 1933 |
| Muhaba ve Tümsubank                | YENİDEN KURMA | T.Birleşik Tasarruf<br>Ve Kredi Bankası | 1959 |
| Türkiye Turizm Bankası             | DEVİR         | T.C. Turizm Bankası                     | 1960 |
| Türk Ekspres ve Buğday Bankası     | YENİDEN KURMA | Anadolu Bankası                         | 1962 |
| Ankara,İstanbul,İzmir Halk Sandığı | DEVİR         | Halk Bankası                            | 1963 |

**Tablo-1: Kaynak: Handan Sümer, Türkiye’de Banka Birleşmeleri,(Uzman Gözüyle Bankacılık, Eylül-Aralık, 1999, sayı:28-29), s.28**

Sonuç olarak Cumhuriyet öncesi ve 1970’li yıllara kadar yaşanan banka birleşmelerine bakıldığında, bu dönemde banka birleşmelerinin sıklıkla yaşandığı görülmüştür. Cumhuriyet öncesi birleşmelerin çoğu yabancı sermayeli bankalar arasında olmuştur. Cumhuriyet döneminde ise, bankacılık alanında yeterli bilincin oluşmaması, tecrübesizlik ve kötü yönetimler nedeniyle birleşmeler ve tasfiyeler yaşanmıştır.

#### 1980’den Sonra Banka Birleşmeleri

1970’li yıllarda banka birleşmelerine rastlanmamıştır. Bunun sebebi işletmelerin büyük finansman yetersizliği ve enflasyonist baskılar ile artan finansman maliyetleridir. Bunun sonucunda da işletmeler, ya bir bankanın yönetim ve denetiminde söz sahibi olacak kadar bir hisse sahibi olma yoluna gitmişlerdir ya da yerel bankaları satın almışlardır.<sup>137</sup>

1980’li yıllara gelindiğinde ise bankacılıkta yeni bir dönem başlamıştır. Çünkü, ekonomik yapıda meydana gelen önemli değişimler, bankacılık sektörünü yakından ilgilendirmiştir. 1980’lere kadar Türk bankacılık sektörü, piyasaya girişlerin sınırlandırıldığı, rekabetçi olmayan, dış ilişkilere kapalı, güdümlü faiz oranları altında çalışan ve bu nedenle çok şubeli perakende bankacılık yapan, uzmanlaşmamış, finansal aracı kurum olarak, bünyesinde yer

<sup>137</sup> Sümer, **Ön.ver.**, s.29

aldığı şirketler topluluğunun finansal kaynak ihtiyacını karşılayan bankaların oluşturduğu bir sistem olarak faaliyetlerini sürdürmüştür.<sup>138</sup>

24 Ocak kararları yukarıda belirttiğimiz bankaların konumlarında önemli değişiklikler getirmiştir. Faiz oranları serbest bırakılarak, bankacılık sisteminin dışa açılması sağlanmıştır. Ayrıca sektöre yeni bankaların girişi kolaylaştırılmıştır. Rekabetçi bir piyasa yaratılmaya çalışılmıştır. Fakat özellikle küçük bankaların sistemden pay kapmak amacı ile başlattıkları faiz yarışı bir süre sonra bankaların kaynak edinim ve kullanım maliyetini artırmış ve sistemde tahsili gecikmiş alacakların büyümesine neden olmuştur. Bunun sonucu bankaların mali yapıları bozulmuş ve 1982-1992 yılları arasında;

İstanbul Bankası, Hisar Bank ve Ortadoğu Bankası'na el konularak Ziraat Bankası'na devredilmiştir. Yine aynı dönemde İşçi Kredi Bankası, Bağ Bank ve Emniyet Sandığı tasfiye edilmiştir, 1987 yılında Töbank önce kamulaştırılıp, 1992 yılında Halk Bankası'na devredilmiştir. 1988 yılında ise bir kamu bankası olan Anadolu Bankası, Türkiye Emlak Kredi Bankası ile birleşerek Türkiye Emlak Bankası A.Ş.'ye devredilmiştir.<sup>139</sup>

1994 yılında yaşanan ekonomik kriz ise mali sisteme olan güvenin iyice sarsılmasına neden olmuş ve TYT Bank, Marmara Bank, Impex Bank sistemden çekilmiştir.

1994 yılındaki kriz sırasında mevduata verilen tam devlet garantisi mevduat faizlerinin seviyelerini yükseltmiş ve ortaya çıkan pazar kavgası bankaların mali yapılarını olumsuz etkilemiştir. Mali yapıları bozulan ve bankacılık görevlerini yerine getiremeyen bankalara 2000 yılında el konularak Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu'na aktarılmışlardır.

Ülkemizde yaşanan son Kasım 2000 ve Şubat 2001 tarihlerinde yaşanan ekonomik krizler, bankacılık alanında önemli sorunların yaşanmasına neden olmuştur. Özellikle Kasım krizi bankaların vade uyumsuzluğuna düşmelerinden dolayı likidite sorunu ile karşılaşmalarından kaynaklanmıştır.

<sup>138</sup> Çolak, **Ön.ver.** , s.169

<sup>139</sup> Sümer, **Ön.ver.** , s.28

### 1999- 2001 Döneminde Yapılan Banka Birleşme ve Devralmaları

|                                                                  |                                                             |            |
|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Birleşik Türk Körfez Bankası A.Ş.</b>                         | Osmanlı Bankası T.A.Ş ile Birleşmiştir                      | 29.08.2001 |
| <b>T.Emlak Bankası A.Ş.</b>                                      | T.C.Ziraat Bankası A.Ş.ve T.Halk Bankası A.Ş' ye Devredildi | 06.07.2001 |
| <b>Tekfen Yatırım ve Finansman Bankası A.Ş.</b>                  | Banka Expres A.Ş.'ye Devredildi.İsmi Tekfen Bank A.Ş. oldu  | 26.10.2001 |
| <b>The Chase Manhattan Bank ve Morgan Guaranty Trust Company</b> | "JP Morgan Chase Company" adı altında birleşmişlerdir.      | 10.11.2001 |
| <b>Osmanlı Bankası A.Ş.</b>                                      | T.Garanti Bankası A.Ş. ile Birleşmiştir                     | 13.12.2001 |

### 1997- 2001 Döneminde TMSF'na Alınan Bankalar ve Son Durumları

|                                                                      |                                                                                    |            |
|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Türk Ticaret Bankası</b>                                          | TMSF' nda                                                                          |            |
| <b>Bank Expres</b>                                                   | Tekfen Grubuna Satıldı                                                             | 29.06.2001 |
| <b>Yurtbank A.Ş.,Egebank A.Ş., Yaşarbank A.Ş., Bank Kapital A.Ş.</b> | Sümerbank Çatısı Altında Birleştirilmişlerdir.                                     | 26.01.2001 |
| <b>Ulusal Bank T.A.Ş.</b>                                            | Sümerbank Çatısı Altında Birleştirilmiştir                                         | 17.04.2001 |
| <b>Sümerbank A.Ş.</b>                                                | Oyak Grubuna Satılmıştır                                                           | 09.08.2001 |
| <b>İnterbank A.Ş.,Eskişehir Bankası A.Ş.</b>                         | Etibank Bünyesinde Birleştirilmiştir.                                              | 15.06.2001 |
| <b>Etibank A.Ş.</b>                                                  | TMSF'nda bulunan Bankanın Faaliyet İzni kaldırılmıştır.                            | 28.12.2001 |
| <b>İktisat Bankası A.Ş.</b>                                          | TMSF'nda bulunan Bankanın Faaliyet İzni kaldırılmıştır.                            | 07.12.2001 |
| <b>Kent Bank A.Ş.</b>                                                | TMSF'nda bulunan Bankanın Faaliyet İzni kaldırılmıştır.                            | 28.12.2001 |
| <b>EGS Bank A.Ş.</b>                                                 | TMSF'nda(Bayındır Bank A.Ş. ile Birleştirilmek Üzere Faaliyet izni kaldırılmıştır. | 27.12.2001 |
| <b>Demirbank A.Ş.</b>                                                | HSBC'ye satılmıştır.                                                               | 31.10.2001 |
| <b>Site Bank A.Ş.</b>                                                | TMSF'de(Nova Bank'a satılmıştır.)                                                  | 21.12.2001 |
| <b>Milli Aydın Bankası A.Ş.</b>                                      | TMSF'nda                                                                           |            |
| <b>Toprakbank A.Ş.</b>                                               | TMSF'nda                                                                           |            |
| <b>Pamukbank A.Ş.</b>                                                | TMSF'nda                                                                           |            |

Tablo-2 Kaynak: [www.tbb.org.tr](http://www.tbb.org.tr)

Tablo-2’de 1997 ve 2001 yılları arasında yaşanan banka birleşmeleri devirleri ve tasfiyeleri ile hala TMSF’nda bulunan bankalar bir tablo halinde verilmektedir.

Osmanlı’dan günümüze ülkemizde yaşanan banka birleşmelerine bakıldığında banka birleşmeleri ve devirlerinin, bankaların mali açıdan zor duruma düşmelerinden kaynaklandığını ve güç birliğine giderek mevcut rekabet ortamında faaliyetlerini sürdürmek amaçlı birleşmelerin çok nadir olduğu ortaya çıkmaktadır.

## II.BÖLÜM

### BANKA BİRLEŞMELERİNDE BİRLEŞME SÜRECİ,DEĞERLEME YÖNTEMLERİ VE MUHASEBELEŞTİRME YÖNTEMLERİ

#### 1.BİRLEŞME SÜRECİ

Banka birleşmelerinde, birleşme süreci oldukça karmaşık bir süreçtir. Birleşme süreci, hem hedef bankanın, hem de alıcı bankanın büyük çaba ve zaman harcadığı bir dönemdir. Eğer birleşmenin başarılı bir şekilde tamamlanması isteniyor ise; birleşme konusuna ait yasal koşullara, muhasebe kurallarına, vergi yasalarına, ekonomik ve finansal koşullara, organizasyon yapısına önem verilmesi gerekmektedir.

Birleşme ve satınalma süreci birleşen bankaların özelliklerine göre farklılık arz etmesine rağmen temelde üç ana aşamadan oluşmaktadır.<sup>140</sup> Bunlar;

- Birleşme Stratejilerinin Oluşturulması Aşaması,
- Anlaşma ve Araştırma Aşaması,
- Uyumlaştırma (entegrasyon) Aşaması,

##### 1.1.Birleşme Stratejilerinin Oluşturulması Aşaması

Birleşme sürecinin ilk aşaması strateji geliştirme aşamasıdır. Bu stratejiler, bankaların uzun dönemdeki amaçlarını ve yönlerini belirlemek için gerekli olan stratejilerden oluşmaktadır.

Strateji geliştirme aşamasında aşağıdaki sıralanan adımların gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

##### 1.1.1.Strateji Planının Oluşturulması

Banka birleşmelerinde kapsamlı strateji planının oluşturulması gereklidir. Bu plan bankanın gelecek 3-5 yıl içindeki hedeflerini içermelidir.

Birleşme ve satınalma gibi özel planlar bankanın, büyüme hedeflerini, finansal yapısını, dağıtım sistemini, fiyatlama politikalarını, hizmet üretimi için

<sup>140</sup> Zabihallah Rezaee, *Financial Institutions, Valuations, Mergers and Acquisitions: The Fair Value Approach*, (Second Edition Canada, John Wiley and Sons, Inc. 2001), s.305

gerekli olan kaynaklarını, hizmet edilecek piyasanın tanımını ve nerede nasıl rekabet edeceğini içermelidir.

Bu aşamaya, öncelikli olarak hedef bankanın finansman yapısı, yönetimi, faaliyet alanı, organizasyon yapısı, verimliliği, piyasa pozisyonu, dağıtım sistemi ve diğer konularda zayıf ve güçlü yanlarının gerçekçi bir şekilde değerlendirilmesi ile başlanmalıdır.

Hedef bankanın iyi ve kötü yanlarını ortaya çıkarmak için yapılan analizler (temel ve teknik analizler) ile alıcı bankanın hedefleri, gerçekçi bir işletme planının oluşturulması için gerekmektedir.

Hedef bankayı tanımak için yapılan analizler, alıcı bankanın daha sonra karşılaşacağı rekabetçi çevre ve piyasanın analizi için de gerekli olacaktır.

Alıcı bankaların, rekabetçi çevreleri ve içinde bulundukları piyasayı analiz ederken, yasal engeller, piyasa payı, ticari faaliyetler, nüfusun yapısı, nüfusun büyüklüğü gibi dışsal faktörlerin ele alınması gerekmektedir. Her ne kadar bu faktörler, dışsal faktör olsalar da bankaların alternatif stratejileri üzerinde etkiye sahiptirler.

Bankalar, karşılaşabilecekleri dışsal faktörlerin neler olabileceğini belirledikten sonra, stratejik hedeflerini tanımlayabilirler.

Stratejik hedefler niceliksel öznel hedeflerin tam tersine doğal olarak uzun dönemlidir. Bu hedefler, organizasyonların yönünü ve güvenirliliklerini tanımlar.

Aşağıda olası stratejik hedefler şu başlıklar altında sıralanmaktadır:<sup>141</sup>

- Coğrafik olarak ticari bölgenin genişletilmesi,
- Kredilendirmede operasyonel işlemlerin yeterliliğini geliştirmek,
- Yeni kredi ürünlerini içeren ürün hattını genişletmek,
- Orta büyüklükteki bir pazarda ticari kredilerin verilmesinde yönetimin yetkilerini genişletmek.

Stratejik planlamanın yapılması sürecinde yüzlerce stratejik hedef olabilir. Bu hedeflerin hepsi yerine getirilmesi gerekli hedefler değildir. Kabul edilen bir hedefin de bir çok alternatifi olabilir.

Örneğin, birleşme ve devralma yukarıda sıralanan dört stratejik hedeften sadece birini gerçekleştirebilir. Fakat diğer taraftan yukarıda sıralanan hedefler, başarılması gerekli hedeflerdir. Çünkü birleşme ve satın

---

<sup>141</sup> Rezaee, **Ön.Ver.** , s.305

almalar, bir hedef değildir. Bir başka hedefin gerçekleşmesi için yapılması zorunlu bir işlemdir.

Bir banka birleşmedeki stratejik hedeflerini belirledikten sonra, alternatif hedefleri değerlendirebilir. Örneğin;coğrafik olarak ticari bölgenin genişletilmesi hedefi, farklı faaliyet alanı olan, farklı alanda uzmanlığı olan bir bankanın ele geçirilmesi gibi bir çok hedefi gündeme getirecektir.

Herbir alternatif hedef, riskleri ve avantajları bakımından değerlendirilmelidir. Seçilen alternatif hedef bankanın ihtiyaçlarını en iyi karşılayan hedef olmalıdır.

Belirlenen hedefe ulaşmak için, gerekli olan yaklaşımlar ve alternatif hedefler saptandıktan sonra hedefe ulaşmada kullanılacak aracın taktik planı geliştirilebilir. Bu taktik planlar, sorumluluk, gerekli kaynaklar, zaman dilimi, faaliyetler ve bir geniş program için gerekli olan araçların görevlerini içerir.

Bütün bireysel planlar, bankanın hedeflerini başarmak için yardımcı olabilir. Banka birleşme ve satın almalarında hem alıcı hem de satın alınan bankaların hedeflerini kendi yapılarına, özelliklerine göre geliştirilip belirlemeleri gereklidir. Yani banka birleşme ve satın almalarında banka stratejik hedef planları, bankaların kendi bireysel özellikleri dikkate alınarak oluşturulması gerekmektedir.<sup>142</sup>

### **1.1.2.Birleşmeyi Gerçekleştirecek Çalışma Takımının Oluşturulması**

Birleşme ve satın almalarda yapılan stratejik planlama aşamasında yapılması gerekli olan işlemlerden biri de birleşme ve satın alma faaliyetlerinde görev alacak kişilerin belirlenerek bir çalışma takımının oluşturulmasıdır.

Bu takım içinde görev alacak olanlar bankanın insan kaynakları, pazarlama, operasyon işlemleri, finansman, yönetim ve kredilendirme bölümlerinde anahtar görevlere sahip kişiler olmalıdır.

Takım lideri, oldukça kritik kararları alabilecek, kendinden emin, bulunduğu görevi hak eden biri olmalıdır. Banka dışından, alanında uzman olan kişilere de başvurulabilir. Bu kişiler, avukatlar, muhasebeciler, ilgili alanlarda çalışan uzmanlar, yatırım bankerleri, operasyonel faaliyet danışmanları, kamu

---

<sup>142</sup> Rezaee, **Ön.Ver.** , s.305

ilişkilerinde uzman kişiler ve özel deneyim sahibi kişiler olabilir. Bu kişiler birleşme ve satın almalarda hayati öneme sahip olabilirler.

Birleşme ve devralama takımı hem alıcı banka tarafından hem de hedef banka tarafından oluşturulması gerekmektedir. Çünkü, birleşme ve devralmalar bankaların yaşamlarında alınan en önemli kararlardan birisidir. Hedef bankanın ve alıcı bankanın bu alanda alacağı kararlar ve yapacağı planlar sıradan işlemler değildir.

Hedef banka tarafından oluşturulan birleşme ve devralma takımı şu işlemleri yerine getirmelidir.<sup>143</sup>

- Bankaları için mümkün olabilecek operasyonel ve finansal faaliyetleri geliştirmek

- Bankalarının değerini belirlemek alıcıların yapılarını değerlendirmek ve ölçmek,

- Potansiyel alıcılar için bankalarının profilini hazırlamak,

- Vergisel açıdan birleşmenin optimal yapısını tespit etmek,

Şekil 3'de banka birleşmelerine ait bir organizasyon şeması gösterilmektedir.

Bu organizasyon şemasına göre; birleşmelerde en tepede merkez komite olarak adlandırılan tepe yöneticiler bulunmaktadır .

Merkez komite 15-20 kişiden oluşmakta ve birleşen bankaların kıdemli yöneticileri bu komitenin başkanı olmaktadırlar. Merkez komite karar verme merciidir ve en tepedeki karar verme merkezidir. Her iki bankanın kıdemli yöneticileri bu komitenin elemanıdır, merkez komitenin görevleri: ise

- Bütün yönlendirmeleri yapmak,

- Zorlukları ve oluşan olumsuz durumları ortadan kaldırmak ve bu konularda bazı rehberler oluşturmak,

- Bütün birleşme sürecini izlemek.

Birleşme organizasyon şemasının ikinci kademesinde Birleştirme Grubu yer almaktadır. Bu grupta yaklaşık 40-60 kişi görev almaktadır. Genel anlamda merkez komitenin almış olduğu kararların işleme konulması ve koordinasyon

---

<sup>143</sup> Rezaee, **Ön.Ver.** , s.306

işleri ile sorumlu olmaktadırlar. Birleşme grubunda her iki bankanın takım liderleri ve memurları görev almaktadır.

Birleştirme Grubunun görev ve sorumlulukları;

-Sürecin işlemlerini ve yönetimini düzenlemek,

-Yayınlanmış veya kabul edilmiş politikalarda ve keyfi olarak meydana gelen farklılıkları ortadan kaldırmak,

-Kalite kontrol ve performansı izlemek

-Dolaylı yönetim planlarını geliştirmek

-Birleşmede görev alan yardımcı ve diğer çalışanları yönetmek,

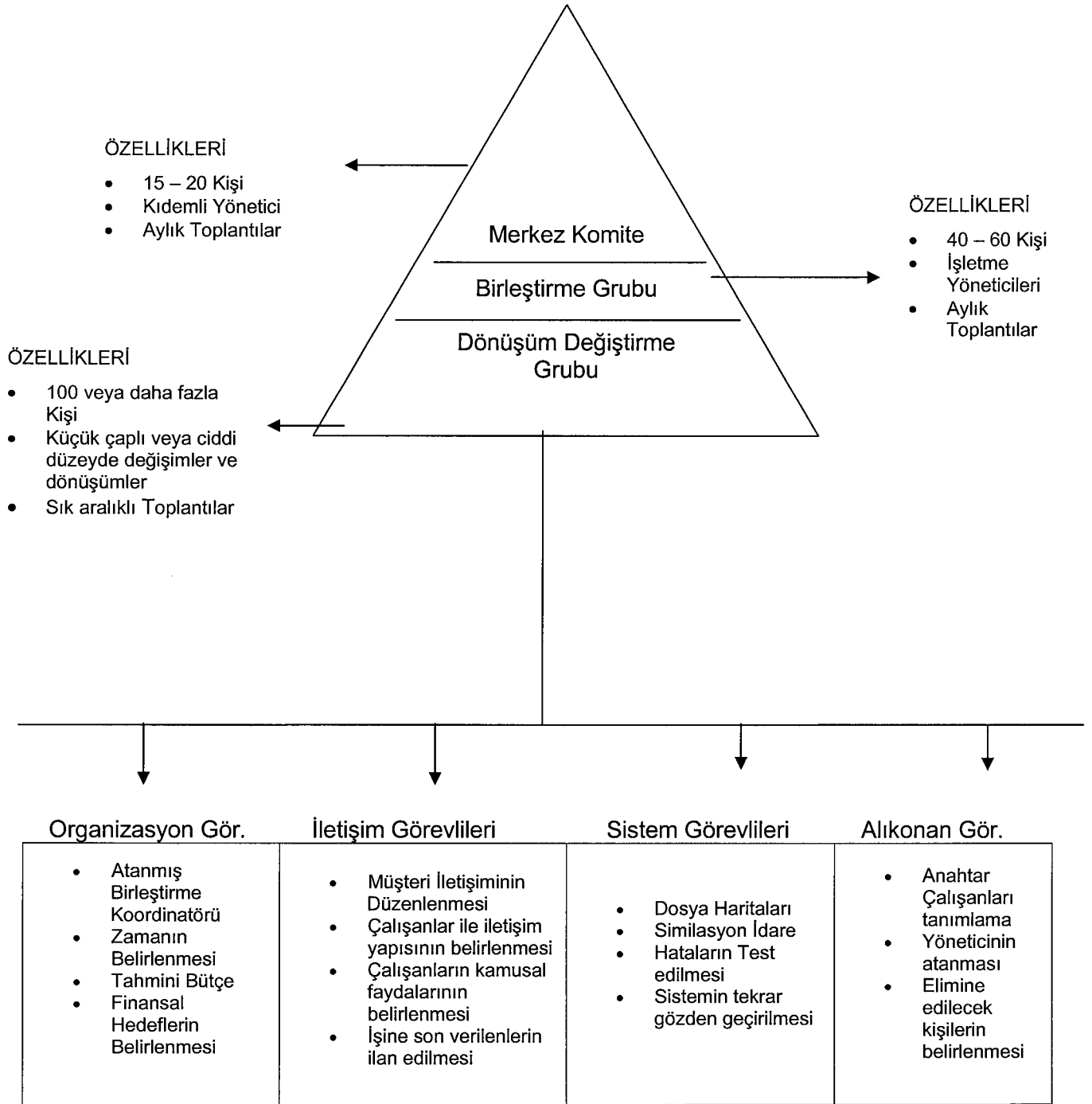
Organizasyon şemasının üçüncü bölümünde ise, Dönüşüm ve Değiştirme Grubu yer almaktadır. Bu grup 100 veya daha fazla kişiden oluşmakta ve Merkez Komite tarafından alınan ve Birleştirme Grubu tarafından uygulamaya konulan kararların uygulanabilirliği konusunda çalışmaktadırlar. Eğer alınan kararların uygulanma olasılığı yok ise, değiştirilmesi konusunda üst yönetimleri bilgilendirmektedirler. Bu nedenle bu grupta görev alanlar çok sayıda toplantılar yapmakta ve bu toplantılar oldukça tartışmalı geçmektedir.

Dönüşüm ve değiştirme grubunun altında ise organizasyon görevlileri, iletişim görevlileri, sistem görevlileri(bilgi işlem) ve işine devam edecek kişilerin görevlerinin belirlenmesinden sorumlu olan kişiler bulunmaktadır.<sup>144</sup>

---

<sup>144</sup> Steven I.Davis,**Bank Mergers:For Future Lesson**,(First Published, USA, ST.Martin's Press,LLC,200),s.36

## Banka Birleşmelerinde Görev Dağılımı ve Yapısı



Şekil:3 **Kaynak:**Steven I.Davis,Bank Mergers:For FutureLesson,  
(FirstPublished,ST.Martin'sPress,LLC,USA:200),s.37

### 1.1.3 Birleşme Planının Oluşturulması

Birleşme stratejik planın yapılması ve birleşme ekibinin oluşturulmasından sonraki aşama, birleşme veya devralma planının hazırlanması aşamasıdır.<sup>145</sup>

Birleşme veya devralma planı şu unsurlardan oluşur:

- Zamanlama konusunda yapılacak işlerin belirlenmesi,
- Satıcı taraf iseniz satış hazırlıkların yapılması,
- Ticari işlemlerin yapılarının belirlenmesi,
- Finansal ve vergisel düzenlemelerin yapılması,
- Anlaşma stratejilerinin belirlenmesi,

### 1.1.4.Hedef Bankanın Araştırılması

Birleşme ya da devralma yolu ile büyüme stratejisi izleyen banka bu amacına uygun potansiyel bankalar arasında bir seçim yapması gerekmektedir. Potansiyel bankalar arasında bir seçimin yapılabilmesi için, kriterlerin belirlenmesi ve belirlenen kriterlere uygun olan bankaların tespit edilmesi ve tespit edilen bu bankaların daha yakından tanınması için hedeflerinize uygun ( finansal, ekonomik, sosyal) bazı analizlerin yapılması gerekmektedir.

Hedef bankada olması istenen özellikler, alıcı bankanın birleşme politikalarına göre belirlenecektir. Özellikler sonsuz seçeneklerden oluşabilir. Fakat genellikle hedef bankada olması istenen özellikler şu başlıklar altında ele alınabilir :<sup>146</sup>

- Piyasa değeri, defter değerine göre daha düşük olanlar,
- Hisse senetleri borsada kayıtlı ise hisse senetlerinin fiyat kazanç oranı düşük olan bankalar,
- Likiditesi yeterli aşırı borçlu olmayan bankalar,
- Belirli alanlarda uzmanlaşmış küçük bankalar,
- Varlıkları üzerinde kullanım kısıtlaması olmayan bankalar,
- Etkin olmayan bankalar,

<sup>145</sup> Rezaee, **Ön.Ver.** , s.306

<sup>146</sup> Öztin Akgüç, **Bankalararası Birleşmeler ve Satınalmalar**, (Tütkiye Bankalar Birliği ,Eğitim ve Tanıtım Grubu Seminer Notları, İstanbul,2001), s.2.

- Şube ağı yeterli görülen bankalar,
  - Satın alınması vergi avantajı sağlayacak zararlı bankalar,
  - Personel sorunu olmayan bankalar,
  - Ortaklık payları göreceli olarak dengeli dağıtılmış, çok küçük bankalar,
  - Dış itibarı yüksek, muhabir ilişkileri geniş küçük bankalar,
- Kısacası hedef bankanın taşınması gereken özellikler belirlenirken,

aşağıdaki başlıklar üzerinde durulmaktadır.

- Faaliyette bulunduğu coğrafya,
- Kredi portföyünün kalitesi,
- Varlıkları oluşturan kalemlerin özellikleri,
- Borç yapısı,
- Hizmet sunumunda bulundukları piyasa ve müşterilerin yapısı,
- Sermaye büyüklüğü,
- Piyasa itibarı,
- Hizmette bulunduğu alanın büyüklüğü,

Alıcı banka hedef bankada olmasını istediği özellikleri kendisi belirleyecektir. Bu özelliklerin birleşmenin daha sonraki aşamalarının devam etmesinde ve birleşme işlemlerinin başarıya ulaşmasında önemli katkıları olacağından dolayı önceden tespit edilmesi gereklidir.

#### **1.1.5.Hedef Bankanın Belirlenmesi ve Analiz Edilmesi**

Oluşturulan potansiyel aday listesinden birleşilecek banka ya da devralınacak bankalarda olması gerekli özelliklerin bir çerçevesi oluşturulduktan sonra bir takım değerlemelerin yapılması için verilere ihtiyaç vardır. Bu noktada yapılacak analizler kamu veya özel sektör tarafından edinilen verilere göre yapılır.

Eğer içerden bilgi elde edilemez ise; finansal olmayan özelliklere göre listedeki bir çok adayın değerlemesinin yapılması oldukça zor olacaktır. Kamuya açıklanmış finansal bilgiler ve veriler hedef banka hakkında bir çok bilgiyi açığa çıkarabilmektedir.<sup>147</sup> Sık sık gözden geçirilen finansal bilgiler bir takım gizli ticari bilgileri ortaya çıkarabilir.

---

<sup>147</sup> Rezaee., **Ön. Ver.** , s.307.

Yapılan araştırmaların zemini, hedef bankanın piyasa programını, ürün karmasını, fiyatlama felsefesini, hizmet dağıtım sisteminin değeri lenmesinde yardımcı olabilir.

Direkt müşteri araştırmaları aday bankanın pazardaki imajı hakkında bir takım sezgilerin elde edilmesini sağlayabilir. Aday hakkında yapılan araştırmaların sağlam bir zeminde yapıldığı kanaatine varılıp, finansal verilerin gözden geçirilmesinden sonra, potansiyel aday listesinde öne çıkan bankalar daha dikkatli olarak incelemeye alınır. Diğerleri ise, liste dışı bırakılır.

Aday listesinde yapılan bu eleme listede kalan adaylar hakkında bütün bilgilere sahip olunduğu anlamına gelmemektedir. Listede bazı adayların elenmesi kalan adayların daha detaylı analizinin yapılmasında bir kolaylık sağlayacaktır. Böylece alıcı bankanın yöneticileri ve bu konuda görevli olan personel birleşme sürecinin devam eden aşamalarında zamanı daha etkin kullanabileceklerdir.<sup>148</sup>

Aday bankanın seçilmesinden sonra yapılacak detaylı analizde öncelikli olarak bankanın finansal durumu ele alınmalıdır. Bankanın finansal durumu hakkında belli bir kaniya ulaşabilmek için aday bankanın zayıf ve güçlü tarafları ortaya konulmalıdır.

Bankanın geçmiş beş yıllık trend içindeki finansal durumunun analiz edilebilmesi için şu bilgilerin elde edilmesi gereklidir.<sup>149</sup>

-Geçmiş beş yıla ve cari yıla ait mali tablolar (bilanço,gelir tablosu, nakit akım tablosu,fon akım tablosu,kâr dağıtım tablosu) elde edilmelidir.

-Bağımsız denetçi raporu,

-Varsa derecelendirme(rating) şirketlerinin değeri leme puanları,

-Diğer bilgilendirme(enfermasyon) kurumlarının raporu,

-Geleceğe ilişkin mali projeksiyonlar(proforma bilanço, gelir tablosu),

-Bankanın gayri nakdi kredileri, faiz ve dövize ilişkin işlemleri, yükümlölükleri, repo ve ters repo işlemlerinin tutarı ve dağılımı,

<sup>148</sup> Rezaee., **Öv. Ver.** , s.307

<sup>149</sup> Öztin Akgüç, **Ön.Ver.** , s.2

-Varlıkların, kaynakların ve yükümlölüklerin ulusal para ve yabancı para olarak ayrımı,

-Kredilerin, sektörel ve kullanıcı kişi gruplar itibariyle ayrımı, tutarlar açısından bölümlendirilmesi,

-Bankanın kullanmış olduğu sendikasyon kredilerine ilişkin bilgiler,

-Bankanın başlıca ortaklarına kullandırdığı krediler,

-Bankanın özkaynağının oluşumu (ödenmiş sermaye, yedek akçeler, değerlendirme fonları),

-Bankanın ortaklık yapısı, payların ortaklar arasında dağılımı, yakın geçmişte ortaklık yapısındaki değişmeler,

-Hisse senetleri borsada kayıtlı ise hisse senetlerinin borsa fiyatlarında gelişmeler,

-Mevduatın, vade, türleri, hesap büyüklükleri, ulusal para döviz tevdiatı olarak dağılımı,

-Bankanın kâr dağıtım politikası, kâr payı dağıtım şekli,

-Varsa banka bonusu, varlığa dayalı menkul kıymet gibi çıkarmış olduğu menkul kıymetler,

-Vergi durumu, yararlanılan ya da yararlanılabilecek vergi indirimleri (örneğin mahsup edilecek zararlar),

-Personel sayısı, personelin eğitim durumu, personelin genel müdürlük ve şubeler olarak dağılımı personelin ortalama kıdem süresi, personel devir hızı (yıl içinde giren ve çıkan personel sayısının ortalama personel sayısına oranı),

-Yıllık personel giderleri, eğitim giderlerinin toplam personel giderine oranı,

-Personel başına ortalama varlık tutarı, brüt faaliyet geliri, elde edilen net kâr tutarı,

-Banka varlıklarının teminat olarak gösterilip, gösterilmediği varlıklar üzerinde oluşturulmuş rehin hakkı, varlıkların kullanımı konusunda yasal sonuçların olup olmadığı,

-Bankaların kredilerinin kalitesi, oluşturulmuş kredi karşılıkları(genel, özel karşılıklar takipteki,şüpheli,alacaklar karşılığı),

-Bankanın iştirakleri, bağlı ortaklıkları, bunların mali yapılarını ve faaliyet sonuçlarını ortaya koyan finansal raporlar,

-Bankanın kurmuş olduğu yatırım fonları hakkında bilgiler.

### **1.1.6.Finansal Fizibilite ve Ön Değerlemenin Yapılması**

Potansiyel adaylar arasında birleşilmesine ya da satın alınmasına karar verilen banka ya da bankalar ile yapılacak ön değerlendirme görüşmelerine, birleşme sürecinin daha önceki aşamalarında elde edilen bilgiler ışık tutacaktır

Bu aşamada hedef bankanın tahmini değeri, kamuya açıklanmış bilgiler ve alıcı bankanın piyasa araştırmalarına göre belirlenebilir. Belirlenen tahmini değer kesin değer belirlenmesinde de bir rehber olabilir. Bu tür ön değerlemeler diğer herhangi bir değerlemede olduğu gibi benzer temel yaklaşımlar kullanılarak yapılır. Fakat varsayımlardaki girdiler bu aşamada daha sonraki aşamada olabileceği kadar tam değildir.<sup>150</sup>

### **1.2. Anlaşma ve Araştırma Aşaması**

Birleşme ve satın alma sürecinin en kapsamlı aşaması anlaşma ve araştırma aşamasıdır. Bu aşama alıcı ile satıcı arasında ilk iletişimin kurulmasından, birleşme ve devralma sonuç anlaşmasının yapılmasına kadar geçen evreleri kapsamaktadır.

Anlaşma ve araştırma aşaması dört bölümden oluşmaktadır. Bunlar;<sup>151</sup>

- Anlaşma stratejisinin belirlenmesi,
- Hedef banka ile ilk iletişimin kurulması ve ön anlaşmanın yapılması,
- Niyet mektubunun hazırlanması,
- Detaylı olarak analiz ve incelenmenin yapılması.

#### **1.2.1.Anlaşma Stratejisinin Belirlenmesi**

Anlaşma stratejisinin belirlenmesinde hedef banka ile ilk bağlantının nasıl kurulacağına, alıcı bankanın kimler ile bağlantı kuracağına ve anlaşma için genel yaklaşımlara karar verilir.

Bu aşamada birleşme ve satın almalar için bir genelleme yapmak uygun olmaz. Çünkü her birleşme ve satın almanın hedefleri ve bu işlem den beklentileri farklıdır.

Bu durumda anlaşma stratejilerinin belirlenmesinde sabit kararların alınmayacağını ortaya çıkarmaktadır. Bu aşamada alınacak en iyi karar, alıcı

<sup>150</sup> Rezaee., **Ön. Ver.** , s.308.

<sup>151</sup> Rezaee., **Ön. Ver.** , s.308

ve satıcıların kendilerine özgü doğal yapılarına uygun olan karardır. Diğer bir deyişle her bir birleşme ve satın alma faaliyeti kendine uygun kararı aldığı zaman bu aşama başarıya ulaşılacaktır.

### **1.2.2.Birleşilecek Banka ile İlk İletişiminin Kurulması ve Ön Anlaşmanın Yapılması**

Hedef banka ile ilk bağlantı daima bankanın yönetim kurulu başkanı ya da genel müdürü ile yapılır. Fakat büyük paya sahip ortaklar ile ilk bağlantının kurulmasının uygun olabileceği durumlar da bulunmaktadır. Bankanın ortaklarını tanımak erken dönemde mümkün olmayabilir. Bundan dolayı bir toplantı yapılarak anahtar ortakların tanınması sağlanabilir.

Ön görüşme sürecinde alıcılar ve satıcılar hedeflerini ve gelecekteki amaçlarını tartışırlar. Ayrıca bu tür bir toplantıda birleşmelerin temel yapısı ele alınabilir. Bu tür toplantılarda fiyat gündeme gelmemektedir ve taraflar kendi düşüncelerini ortaya koyma fırsatı bulmaktadırlar.

Fiyatın bu toplantılarda gündeme getirilmemesinin sebebi alıcı bankanın, hedef bankanın fiyatı hakkında yeterli bilgiye sahip olmamasıdır. Fakat fiyat, ilgili ülkenin para birimi ya da kabul edilen bir başka ülke para birimi bazında, hisse senetlerinin borsa değerleri bazında veya hisse senedine karşılık hisse senedinin verilmesi durumlarına göre bir oran olarak daima tartışılır.<sup>152</sup>

### **1.2.3.Niyet Mektubunun Gönderilmesi (Letter Of Intent)**

Hedef bankanın üst yönetimi ve ortakları ile ilk bağlantının kurulması ve ön görüşmelerin tamamlanmasından sonra, eğer olumlu bir durum ortaya çıkmış ise; alıcı bankanın, satın alacağı bankaya bir niyet mektubu göndermesi gerekmektedir.

Niyet mektubu bir prensip anlaşmasıdır. Ayrıca bu tür mektup zorunlu ve yasal taahhüt değildir. Niyet mektupları alıcının açık bir şekilde denetim

---

<sup>152</sup> Rezaee., **Ön. Ver.** , s.309

yapmasına kolaylık sağlayan bir onaydır. Bu tür mektupta yer alan koşullar her iki tarafı da korumalıdır.<sup>153</sup>

Niyet mektubunda şu konular yer almalıdır.

-Satın alma fiyatı için belirlenen alt ve üst limit ile düşünülen ödeme miktarı,

-Gerekli bilgi ve personele ulaşmak için onayın istenmesi,

-Güvenilir bir devamlılık için gerekli sorumluluğunun belirlenmesi,

-Birleşmenin ertelenebileceği ya da tamamlanabileceği bir tarihin belirlenmesi,

-Satıcı ya da alıcının hoşnut olmayacağı koşulların belirlenmesi (özellikle satıcının değeri üzerine etki yapabilecek beklenmeyen olaylar ya da alıcının hisse senetlerinin, fiyatının belirlenen seviyenin daha altına düşürülmesine sebep olabilecek olaylar),

Niyet mektupları alıcı ve satıcıların ihtiyaçları ve koşullarına dayalı farklı bir çok konuyu içerebilir. Fakat yukarıda sıralanan hususlar her niyet mektubunda olması gerekli genel konulardır.

#### **1.2.4.Detaylı Analiz ve İncelemenin Yapılması**

Niyet mektubunun kabul edilmesinden sonra, hedef bankanın performansının ve değerinin doğruluğundan emin olmak için detaylı analiz ve incelemenin yapılması gerekmektedir.

Detaylı analiz ve inceleme aşamasında şu konular ele alınmaktadır.<sup>154</sup>

i-Varlık kalitesi özellikle kredi portföyünün kalitesi,

ii-Yatırımlar,

iii-Gelecekte olabilecek kredi kayıpları ve var olan rezervlerin yeterliliği,

iv-Veri işleme süreci,

v-Yönetimin borçları,

vi-Sahip olunan gayrimenkullar,

vii-Varlık/borç yönetimi,

viii-Müşteri yapısı,

<sup>153</sup> Rezaee., **Ön. Ver.** , s.309

<sup>154</sup> Rezaee. ,**Ön. Ver.**., s.309

ix-Faiz oranı riski,

x-Risk yoğunlaşması,

xi-Vergi borçları,

xii-Nakit yönetimi,

xiii-Diğer sahip olunan mal varlığı portföyü,

Bu aşamada bankanın finansal tablolarının genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine ve yasal düzenlemelere göre düzenlenip düzenlenmediğinden emin olmak için mali analizlerin yapılması gerekmektedir.

Detaylı analiz ve inceleme aşamasında finansal tabloların analiz ve incelemesinde görev alacak kişiler, birleşme ekibinde yer alan elemanlar ile dışardan destek sağlayacak olan uzman kişilerden oluşmaktadır.

Birleşme sürecinin tamamlanmasında herhangi bir olumsuz durum ile karşılaşılması, bu aşamanın başarıyla sonuçlanmasına bağlıdır.

Araştırma ve anlaşma aşamasının yukarıda anlatılan evreleri alıcının bakış açısını yansıtmaktadır. Fakat satıcının da aktif bir rol alması gereklidir.

Verimli bir anlaşma yapmak için, satıcı bir anlaşma stratejisi belirlemelidir. Öncelikli olarak niyet mektubunu eline aldığı anda temel fiyat, yapılacak pazarlık ve özellikle de vergisel konuları analiz etmelidir.

Birleşmelerde hisse senedine karşılık hisse senedi verilmesi durumunda hisse senetlerinin parasal değeri, satıcıların gerekli önemi vermediği konulardan birisidir. Burada ifade edilen parasal değer, alıcı banka ya da holding bankalarının hisse senetleridir. Eğer, birleşme işlemleri sırasında kabul edilen hisse senetlerinin değeri niyet mektubunda kabul edilen değerden düşük olur ise; satıcıların kabul ettiği fiyat, genellikle düşer. Bu durum alıcıların hisse senetlerinin ticari hacminin düşük olduğu zamanlarda önemli bir sorun olabilir. Böyle bir durumda ihtiyatlı bir satıcı alıcının hisse senetlerinin değerinden emin olabilmek için hisse senetlerinin adil değişim oranını kabul edecektir. Alıcı geniş ticaret hacmine sahip olsa bile bir satıcı alıcının hisse senetlerinin değerinin bağımsızlığına sahip olmaktadır.

Satıcılar aynı zamanda uygun bilgi ve elemana ulaşabilmesi için detaylı inceleme görüşmelerine yardımcı olmalıdır. Satıcıların alıcılara daha fazla yardımcı olmaları, alıcıların detaylı inceleme yapan görevlilerinin, daha az

zaman harcamalarına neden olacak ve böylece, normal faaliyetlerin kesintiye uğramadan tamamlanması sağlanacaktır.

### **1. 3.Sonuç Anlaşmasının Yapılması ve Uyumlaştırma Çalışmaları Aşaması**

Bu aşamada birleşme işlemleri sonlandırılır ve uyumlaştırma çalışmalarına başlanır. Bu aşama dört ana bölümden oluşmaktadır.

- Sonuç anlaşmasının yapılması,
- Birleşme işleminin ortaklar ve yasal kurumlar tarafından onaylaması,
- Final (Sonuç) görüşmeleri ve birleşme işlemlerinin sonlandırılması,
- Uyumlaştırma çalışmalarının yapılması

#### **1.3.1.Sonuç Anlaşmasının Yapılması**

Bu anlaşma resmi bir anlaşmadır. Birleşme işlemlerinin kesin koşullarının bulunduğu bir belgedir. Karmaşık ve yasal bir belge olan sonuç anlaşması, hem alıcı hem de hedef bankanın avukatları tarafından hazırlanmalıdır.

Birleşme sözleşmeleri genelde aşağıdaki maddeleri içermelidir.<sup>155</sup>

-Birleşme işleminin tanımlanması ve birleşme işleminin sonuçlandırıldığına açıklanması,

-Ön anlaşma fiyatı üzerinden bir ayarlama yapabilmek için, ödeme araçlarının ödeme koşullarının ve fiyatın belirlenmesi,

-Satıcının güvenilirliği ve mevcut durumun saptanması(kapanmış borçları, sermayesi, likiditesi, vergileri, markası, anlaşmaları ve varsa yüklenimleri),

-Satıcının taahhütnamesi (işletmenin yapısı, ortakların onayı, devamlılığı, olmayan faaliyetlerden kaçındığı ve bu konuda alınan önlemler),

-Alıcının taahhütnamesi ( gerekli formların doldurulması, ortakların onayı ve gizliliği),

-Özel anlaşmalar ( yönetim anlaşmaları, varlıkların alım- satımı ve vergi paylaşımı),

---

<sup>155</sup> Rezaee., **Ön. Ver.** , s.311

-Çalışanların sosyal hakları (emeklilik, sigorta, iş güvenliği, kıdem tazminatları vb.),

-Maddi olmayan varlıklar dahil elde edilen net varlıklar için satın alma fiyatının dağılımı.

### **1.3.2.Birleşme İşleminin Ortaklar ve Yasal Kurumlar Tarafından Onaylaması**

Banka birleşme ve satın almalarında bazı yasal kurumların onayı gerekmektedir. Bu kurumlar bankaların organizasyon yapılarına göre farklılık göstermektedir. Örneğin ; ABD’de holding yapısı içinde yer alan bankaların birleşmelerinde onay merci Amerikan Merkez Bankasıdır. Ulusal bankaların birleşme ve satın almalarında onay veren yasal kurum The Office Of The Comptroller of Currency’dır. Merkez Bankasının bir üyesi olan eyalet bankaları için onay kurumu Amerikan Merkez Bankası’nın eyalet bankacılığı bölümüdür. Amerikan Merkez Bankasının üyesi olmayan eyalet bankalarının birleşme ve devralmalarını onaylayan kurum ise; eyalet bankacılığı bölümü ve FDIC (Federal Deposit Insurance Corporation) Federal Mevduat Sigorta Şirketidir.<sup>156</sup>

Yasal kurumların hepsi birleşme ve satın almaları benzer kriterler kullanarak değerlendirme yapmaktadırlar. Bu kurumlar, birleşmelere onay verirken dikkat ettikleri en önemli kriter birleşme ve satın almaların sağlıklı ve güvenli olup olmadıklarıdır. Bu kriter, özellikle birleşen bankaların finansal durumları üzerinde durulmasını gerekli kılmaktadır. Kısaca sermaye, varlık kalitesi, yönetim, karlılık ve likidite konuları dikkatle incelenmektedir.

Adı geçen kurumlar, birleşme ve satın alma öncesinde alıcı bankanın finansal yapısındaki zayıf yanları ortaya koymak için de araştırma yapmaktadırlar. Yasal kurumların onay verirken dikkat ettikleri diğer bir kriter ise birleşmelerin anti- tröst yasalara uygun olup olmadığıdır. Ekonomik gücün yoğunlaşması ve rekabete olan etkileri nedeniyle birleşmelerin anti- tröst yasalara uygunluğu üzerinde durulması gerekmektedir.

Ekonomik gücün yoğunlaşması ve rekabete olan etkileri 1980 yılına kadar birleşmelerin yasal kurumlar tarafından reddedilmesinin yaygın bir

---

<sup>156</sup> Rezaee., **Ön. Ver.**, s.311

sebebi olmuştur. Anti- tröst yoğunlaşmaların oranlarının hesaplanmasında sadece ticari bankalar hesaba katılmıştır. Şimdi ise; yasal düzenleyiciler, rekabet oranlarının hesaplanması için diğer finansal kurumların da hesaplama da dahil edilmesini istemektedir.

Yasal kurumların birleşme ve devralmalarda dikkat ettikleri bir başka durum ise birleşme ve devralmaların kamuya olan etkisidir. Bu kritere göre birleşme ve devralmaların topluma olan faydası ve topluma olan hizmetleri aksatıp aksatmadığına bakılmaktadır.

Birleşme ve satın almalarda ortakların onayının alınması zorunludur. Satıcı bankanın ortakları daima birleşme işlemlerini onaylamak zorundadır. Ayrıca kesinleşmiş finansal düzenlemelerin yapıldığı durumda alıcı bankanın ortaklarının birleşmeye onay vermeleri de zorunludur. Gerekli yasal kurumlar tarafından onaylanmış olan ve ortaklara gönderilen vekaletnamede şu bilgilerin bulunması gerekir.<sup>157</sup>

- Birleşme işlemlerinin neden yapıldığı, birleşmenin sebepleri,
- Birleşme işlemlerinin yapısının nasıl olduğu (birleşme işlemleri sırasında kabul edilen konuların eksiksiz olarak tamamlandığı),
- Satıcının tarihi finansal bilgileri,
- Alıcının tarihi finansal bilgileri ve birleşmenin tarihi sonuçlarının ön değerlemesi,
- Alıcının ve satıcının genel müdürleri ve yöneticileri hakkında bilgiler,
- Ortakların hakları konusundaki fikir ayrılıklarının açıklanması,
- Birleşme anlaşmasının kopyası,

Bu aşama oldukça önem taşımaktadır. Ayrıca birleşmelere yada devralmalara yasal kurumlar tarafından onay verilmemesini önlemek için uzman kişilere bu aşamada da ihtiyaç duyulmaktadır.

### **1.3.3. Final(Sonuç) Görüşmeleri ve Birleşme İşlemlerinin Sonlandırılması**

Banka devralma ve birleşmeleri karmaşık bir konu olduğu için, banka hakkında detaylı incelemenin yapıldığı aşama ile bütün onayların verilmesi

<sup>157</sup> Rezaee., **Ön. Ver.** , s.312

aşaması arasında geçen zaman uzun bir süreyi kapsayabilir. Özellikle satıcının, geçen bu süreç içerisinde herhangi bir konuda değişiklik yaşanıp yaşanmadığından emin olmak için bazı kısa görüşmeler yapması faydalı olacaktır.

Bütün onayların tamamlanmasından sonra, birleşme işlemlerinin sona erdiği kabul edilmektedir. Finansal işlemler tamamlanmakta ve ortaklar değişmektedir. Bu aşama birleşme sürecinin en son aşaması olmaktadır.

#### **1.3.4. Uyumlaştırma Çalışmalarının Yapılması**

Birleşme ve satın alma işlemlerinden beklenen faydanın elde edilebilmesi için, iki kurumun başarılı bir şekilde uyumlaştırılmasına ihtiyaç vardır. Uyumlaştırma işlemleri olmaksızın bütün birleşme sürecinde gösterilen çabalar boşa gidebilmektedir.

Birleşme işlemlerinin erken dönemlerinde özellikle de detaylı incelemenin yapıldığı aşama boyunca, alıcı bankanın bazı temel kararları alması gereklidir. Alıcı bankanın başlangıçta alacağı temel kararlar içerisinde satın alacağı ya da birleşeceği kurum ile ne kadar hızda ve zamanda uyumlaşacağı konuları yer almalıdır.

Bu kararlar birleşme işlemleri tamamlandıktan sonra yapılacak uyumlaştırma çalışmalarının düzeyini de kapsar. Uyumlaştırma işlemlerinin ne kadar zamanda ve hızda yapılacağı sorusunun cevabı, alıcı bankanın hedefine ve koşullarına bağlıdır. Normal koşullarda aşağıda sıralanan konularda uyumlaştırma yapılmaktadır.<sup>158</sup>

Elçekmek (Hands-off): Bu tür uyumlaştırmada satıcının organizasyonu ve faaliyetleri birleşme öncesi olduğu gibi kalmakta sadece finansal tabloların uyumlaştırılması yapılmaktadır.

Faaliyetlerin Koordinasyonu (Coordinate Activities): Bu tür uyumlaştırmada varlıkların sigortası, çalışanların hakları ve denetim uyumlaştırılmakta organizasyon ve operasyonel işlemler aynı kalmaktadır.

---

<sup>158</sup> Rezaee., **Ön. Ver.** , s.313

Arka Ofis (Back Room Consolidation): Müşteriler dışında kalan tüm alanlarda konsolidasyon ve uyumlaştırma yapılmaktadır.(veri işleme, yatırımlar, deneyimler vb.)

Müdahale, Karışma (Intervention): Satıcı tamamen alıcı bankanın yapısı içine dahil olmaktadır. Satıcı artık alıcının bir parçası haline gelmektedir.

Yukarıda belirtilen her bir uyumlaştırma yaklaşımları çeşitli başarı derecesi ile kullanılmaktadır. Alıcının bu uyumlaştırma aşamalarından hangisini kullanacağına sürecin erken dönemlerinde karar verilmesi gereklidir. Uyumlaştırma aşamalarının hangisinin kullanılacağına bakılmaksızın, uyumlaştırmadan sorumlu kişinin ilk ve önemli görevi hangi yaklaşımın yapılacağına karar vermesidir.

Uyumlaştırma işlemlerinde sorumlu olan yönetici ya da kişilerin bankanın çeşitli yönlerini çok iyi anlayabilecek bir yeteneğe sahip olması gereklidir. Bu görev yüksek statüdekilere verilmeli ve bu yöneticilere direkt ulaşılmalıdır. Uyumlaştırmadan sorumlu yönetici, tarafların başarılı bir şekilde uyumlaştırılabilmesi için gerekli olan ön projeyi oluşturacak, uyumlaştırma projesini formüle edecek ekibi oluşturmalıdır. Uyumlaştırma ekibinde görev alan elemanlar hem alıcının hem de satıcının nitelikli elemanlarından seçilmelidir.

Uyumlaştırma ekibi de dışardan konusunda uzman olan danışmanlardan destek alabilirler. Uyumlaştırma ekibi genel müdür veya üst düzey yetkililerden bazı geri bildirimleri almak için bu kişiler ile iletişim kurma sorumluluğuna sahiptir. Zamanlama ve serbest olarak yapılacak iletişim ,başarılı bir uyumlaştırma için gereklidir ve temel olan iki unsurdur.

## **2-BANKA BİRLEŞMELERİNDE DEĞERLEME TÜRLERİ VE DEĞERLEME YÖNTEMLERİ**

### **2.1.Değerleme Kavramının İçeriği**

Değer kavramı bilindiği gibi açık ve anlaşılması kolay bir kavram değildir. Ayrıca değer kavramının tek bir tanımı da yoktur.

Değer kavramı iktisat biliminin temel konularını oluşturan bir kavramdır. Bundan dolayı iktisatçılar, değer kavramı ve bu kavram ile ilişkisi olan fiyat ve para kavramlarını fayda kavramı ile ilişkisi açısından ele alarak tanımlamaktalar.

İktisat biliminin konusu k t olan kaynaklarla sonsuz olan ihtiyaçların mümkün olduğu ölçüde kar ılanmasıdır. K t kaynakların ihtiyaçları karşılama özelliğine fayda adı verilmektedir. Fayda kavramı ile yakın ilişkisi olan değer kavramı iktisat bilimi açısından; bir mal veya hizmeti kullanan kişilerin o mal veya hizmete verdikleri önem olarak ifade edilmektedir. İktisat biliminde değer kavramı İkiye ayrılmaktadır. Bunlar, “kullanım değeri” ve “değişim değeri”dir.<sup>159</sup>

Bir malın “kullanım değeri”, o malı alıp kullanan tüketicilerin sağladıkları fayda olarak tanımlanmaktadır. Bir malın “değişim değeri” ise, ilgili malın öteki mal ve hizmetlerle değişim oranını ifade etmektedir. Bu tanıma göre bir mal yada hizmetin değişim değeri bu mal veya hizmetin “fiyat”ından başka bir anlam taşımamaktadır. Bu noktada fiyat kavramı; bir mal ya da hizmetin elde edilmesi için değişim değerinin parasal miktarı olarak ifade edilmektedir. Fiyat kavramında ifade edilen para ise, fiyatın belirlenmesinde kullanılan birimdir.<sup>160</sup>

İktisat bilimi açısından değer kavramı ve değer kavramı ile ilişkisi olan kavramlar tanımlandıktan sonra değer kavramının diğer disiplinler açısından yapılan tanımlamalarına değinmek faydalı olacaktır.

Değer kavramı iktisat biliminin yanı sıra muhasebe ve vergi disiplinleri açısından da önemli bir kavramdır. Muhasebe ve vergi disiplinlerinde değer kavramının, eyleme d n  m   hali olan değerleme kavramı ele alınmaktadır.

Ekonomide değerleme yapmanın amacı bir varlığın fiyatının tespit edilmesi olarak ifade edilirken; muhasebede, bir faaliyet dönemi sonunda aktif ve pasif kalemlerin bilanço tarihindeki gerçek değerini belirleyerek, işletmenin kâr/zarar durumunu tespit etmektir.<sup>161</sup>

Vergi açısından değerleme yapmanın amacı ise, vergi kanunlarında belirtilen değerleme ölçülerine göre ilgili iktisadi varlıkların değerinin tespit edilerek vergi matrahının belirlenmesini sağlamaktır.<sup>162</sup>

<sup>159</sup> Nejat Berberoğlu, **Genel Ekonomi I**, Ant Matbaacılık, Eskişehir:1995), s.34

<sup>160</sup> Berberoğlu, ** n.Ver.** s.35

<sup>161</sup> Sabri Bektöre, Yılmaz Benligiray, Fevzi Sürmeli, **Muhasebe Uygulamaları**, (Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi, Yay.No:478,4.Baskı,Eskişehir:1998),s.6.

<sup>162</sup> İbrahim Pınar, **Yürürlükteki Tüm Vergi Kanunları**, (Seçkin Yayıncılık, Ankara:2001),s.279

Her ne kadar farklı disiplinlere göre değerlendirme yapmanın amacı farklı olsa bile, hepsindeki ortak amaç bir malın, varlığın ya da bankanın parasal karşılığını belirlemektir.

Banka birleşmeleri ve devralmaları açısından değer ve değerlendirme kavramları büyük önem taşımaktadır. Ayrıca birleşme ve devralmaların en karmaşık konusunu oluşturmaktadır. Çünkü birleşmeye ya da devralmaya konu olan bankanın değerinin belirlenmesine etki eden bir çok faktör bulunmaktadır. Değerlemede kullanılan ölçüler, değerlendirme zamanı, değerlendirme amacı, bu faktörlerden sadece bir kaçıdır.

Banka birleşmeleri ve devralmalarında değer kavramı “ekonomik değer” olarak ifade edilmektedir. Yani bankaların birleşmelerinde ve devralmalarında alıcı ve hedef bankanın “ekonomik değeri” dikkate alınmaktadır. Ekonomik değer, bir varlığın kullanılması sonucunda bu varlıktan gelecekte elde edilecek faydanın parasal miktarı olarak tanımlanmaktadır. Bir başka deyişle “kullanım değeri” dikkate alınmaktadır.<sup>163</sup>

Banka birleşme ve devralmalarında banka değerlemesi bir yatırım aracını değerlendirme yöntemlerinin banka bilançolarına uygulanması olarak da değerlendirilmektedir. Çünkü bir yatırımın yapılmasının temel amaçlarından biri kâr elde etmektir. Yatırımcı için gelecekte elde edilecek getiri oranının bilinmesi, yatırım yapılmasında en temel teşvik unsuru olmaktadır. Yatırımcı, yatırım maliyeti ile getiri oranını karşılaştırmakta ve getiri oranının katlanılan maliyetin üstünde olduğu seçenekleri tercih etmektedir. Dolayısıyla banka birleşmelerinde de alıcı bankalar, hedef bankalar arasında maliyeti düşük ama getirisi yüksek olan bankalar arasında bir seçim yapmaktadırlar ve bu seçimi yaparken yatırım değerlendirme yöntemlerine başvurumaktadırlar.<sup>164</sup>

Banka birleşme ve devralmalarında alıcı ve hedef bankaların değeri tespit edilirken kullanacağınız değerlendirme ölçülerinin ve yöntemlerinin özellikleri gereği bir takım faktörlerin göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bu faktörler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır.<sup>165</sup>

<sup>163</sup> Berberoğlu, **Ön.Ver.**, s.34

<sup>164</sup> Abdurrahman Köse, “Banka Değerlemesi: İndirgenmiş Nakit Akımları Yöntemi”, **Aktivebanka**, (Mart-Nisan 2003), s.6

<sup>165</sup> Rezaee, **Ön.Ver.**, s.165

- Hedef bankanın ekonomik yapısı,
- Hedef bankanın potansiyel faydası,
- Hedef bankanın değerlemesinin yapıldığı tarih,
- Hedef bankanın şubelerinin yerleşim yerleri,
- Hedef bankanın ikamesi,
- Hedef bankanın fiziki yapısı,
- Hedef bankanın piyasadaki değeri ve likidite durumu,
- Hedef bankanın sahiplerinin veya ortaklarının hedef bankanın değerinin belirlenmesindeki müdahaleleri,

Bankaların birleşmelerinde ve devirlerinde hedef bankanın farklı değerleri elde edilebilmektedir. Bu değerler iki gruba ayrılmaktadır. Birinci grupta birleşilecek bankanın ya da devir alınacak bankanın aktif ve pasiflerinin likitide edilmesi halinde ortaya çıkacak net değeri saptayan aktif temelli değerleri elde edilmektedir. Aktif temelli değerlendirme türleri ,defter değeri, net aktif değeri, tasfiye değeri, şerefiye değeri vb. alt başlıklara ayrılmaktadır.

İkinci grupta ise hedef bankanın gelecekteki muhtemel kazançlarına odaklanan kazanca dayalı değeri bulunmaktadır. Kazanca dayalı bulunan değerler, yatırımcının, gelecekteki getirilerinin bugünden satın almasına olanak veren analizler yapmaktadır. Kazanç temeline göre belirlenen değerler; Yatırım değeri, İşleyen Teşebbüs Değeri, Gerçek Değer, Piyasa Değeri.

Bir bankanın kazanç temelli değerine ulaşılması için İndirgenmiş Nakit Akımları Yöntemi, Ekonomik Kâr modeli yöntemi ve piyasa oranları yöntemleri kullanılmaktadır. (fiyat-kazanç oranı, piyasa değeri- defter değeri).<sup>166</sup>

## **2.2. Banka Birleşme ve Devralmalarında Aktif Temelli Değerleme Türleri**

Bu bölümde birleşmeye ya da devralmaya konu olacak hedef bankanın, kabul edilebilir bir değerinin, nasıl belirlenebileceği konusunda aktif temelli farklı değerlendirme türleri açıklanmaktadır. Bir bankanın değerinin belirlenmesinde aşağıda tanımlanan değerlendirme türlerinden bir yada daha

---

<sup>166</sup> Köse,Ön.ver. ,s.8

fazlasından faydalanılmaktadır. Çünkü koşullara uygun olan değerlendirme türünün kullanılması bankanın değerinin doğru olarak tespit edilmesine yardımcı olmaktadır.

### 2.2.1.Defter Değeri

Defter değeri, bir aktifin hesaplara kaydedildiği değerdir. Eğer bir varlık amortismanına tabi maddi duran varlık ise birikmiş amortismanlar bu maddi varlığın değerinden düşülerek defter değerine ulaşılır.<sup>167</sup>

Defter değeri bankaların birleşmelerinde önemli bir değerlendirme yöntemidir. Çünkü bankaların sahip oldukları varlıkların büyük bir bölümü parasal varlıklardan oluşmaktadır. Bu nedenle bu varlıkların değerlemesinde defter değeri en güvenilir değerlendirme türü olmaktadır ve satış fiyatının belirlenmesine önemli katkıları bulunmaktadır. Fakat defter değerinin, banka birleşme ve devirlerindeki potansiyel yanıltıcı yanlarının ve zayıf olan taraflarının da unutulmaması gereklidir.<sup>168</sup>

Defter değeri bankaların birleşmelerinde önemli bir değerlendirme yöntemi olmasına rağmen diğer tür işletmelerin birleşme ve devirlerinde çok kullanılmamaktadır. Çünkü, işletmelerin cari değeri ile defter değeri arasında önemli farklar bulunabilmektedir. Defter değeri işletmeye yapılmış tarihi yatırımları göstermekte ve bunun sonucunda da cari değer ile arasındaki fark daha da artmaktadır. Ayrıca farklı işletmelerde farklı muhasebe politikaları uygulanması da sorun yaratmaktadır.<sup>169</sup> Önceleri defter değeri birleşmelerde en çok kullanılan değer olmasına rağmen, günümüzde ancak piyasa değerinden önemli ölçüde yüksek olduğu durumlarda kullanılmaktadır.<sup>170</sup>

Eğer işletmelerin amacı başka işletmenin likiditesini elde etmek ise, değişim koşulları açısından defter değeri ve işletme sermayesi önem kazanmaktadır. Bu önem, o işletmenin kazanma gücünden çok, likiditesi ve varlıkların değeri için birleşilmesi durumlarından kaynaklanmaktadır.

Defter değerinin önemli olduğu diğer durumlar şunlardır:<sup>171</sup>

<sup>167</sup> Özdemir Akmut, **Şirket Değerleme**, Seminer Notu, (Ankara:1997), s.4

<sup>168</sup> Reazee., **Ön.Ver.**, s.170

<sup>169</sup> Çelik, **Ön.Ver.**, s.81

<sup>170</sup> Aydın, **Ön.Ver.**, s.50

<sup>171</sup> James C.VAN HORNE, **Financial Managment and Policy**, (New Jersey:Prentice-Hall Inc.,1971), s.605

-Sermaye piyasalarının ve/veya ekonominin daraldığı ve uygun bir fiyatla yeni menkul kıymetlerin pazarlanmasının zor olduğu durumlarda,

-İşletmenin hisse senetlerinin defter değeri cari değerinden önemli ölçüde yüksek olması durumlarında,

-Bankalar gibi varlıklarının önemli bir bölümü parasal varlıklardan oluşan finansal kurumlarda,

### 2.2.2.Tasfiye Değeri

Bir işletmenin tasfiye değeri, şirketin tüm varlıklarının paraya dönüştürülmesi ve borçlarının ödenmesinden sonra kalan net tutardır.

Tasfiye değeri defter değerinden oldukça farklıdır. Çünkü piyasa değerleri bilançoda gösterilen değerlerden daha yüksek ya da daha düşük olabilmektedir. Bu fark, özellikle maddi duran varlıkların ve mali duran varlıkların piyasa değerlerinin bilançoda gösterilen değerden farklı olmasından, kredilerin tahsilindeki sorunlardan, gayri nakdi kredilere, yükümlülüklerine ilişkin bazı zararların sonuç hesaplarına yansıtılmamasından kaynaklanmaktadır.<sup>172</sup>

ABD’de tasarruf sigorta fonu görevini yapan Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC) zor durumda olan bankalara yapılan birleşme ya da satın alma tekliflerini uygun bulmadığı zaman tasfiye değerini gündeme getirmektedir. Çünkü zor durumdaki bankanın, mevduatları ödemesi, mümkün olduğu kadar kredileri tahsil etmesi durumunda değeri yükselmektedir. Bu şekilde bankanın tek tek varlıklarının değerlendirilmesi sonucu elde edilecek değer bankanın bir işletme olarak tamamından daha fazla olacaktır. Bu durum zor durumdaki bankanın daha yüksek bir değer üzerinden değerlendirilmesine neden olmaktadır.<sup>173</sup>

Bir bankanın tasfiye değeri bulunurken bankanın sahip olduğu varlıkların özelliğine göre aşağıdaki değerlendirme yöntemlerine başvurulmaktadır.

174

<sup>172</sup> Reazee.Ön.Ver.,s.171

<sup>173</sup> Reazee.Ön.Ver.s.168

<sup>174</sup> Reazee.Ön.Ver.,s.171

### Rayiç Değer (Fair Value)

Rayiç değer, özel birleşme işlemlerinde uygulanacak ve yasal durumlar için geliştirilen bir değerleme olarak FASB (Financial Accounting Standart Board) tarafından kabul edilmiş bir kavramdır.

Rayiç değer, mahkeme kararları sonucuna göre geliştirilmiştir. Bu sebepten dolayı rayiç değer kavramının uygulanmasında ve tanımlanmasında bir anlaşma sağlanamamıştır. Rayiç değerın tanımlanmasında farklı yorumlar bulunmaktadır. Fakat mahkeme kararlarında, rayiç değer piyasa değerine eşit anlamda kullanılmıştır. Ayrıca satışlarda ve birleşmelerde ortakların baskıları veya farklı fikirlerin oluşması durumlarında temel olarak uygulanmıştır.<sup>175</sup> FASB tarafından yayınlanan işletme birleşmelerinin muhasebeleştirilmesine yönelik 141 numaralı standarda göre rayiç değer; bir varlığın istekli taraflar arasında alınıp satılması veya bir borcun istekli taraflar arasında oluşturulması veya bu borca katlanması durumundaki tutar olarak tanımlanmaktadır.<sup>176</sup>

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu tarafından Muhasebe Uygulama Yönetmeliğine ilişkin 6 sayılı tebliğde birleşmeler, iktisap şeklinde olacak ise, birleşmelerin muhasebeleştirilmesinde satın alma yönteminin kullanılması uygun görülmekte ve iktisap şeklinde ele geçirilen varlık ve yükümlülüklerin ise rayiç değere göre değerlendirilmesi istenmektedir. Adı geçen tebliğde rayiç bedel; sözleşmeye konu olan ilgili varlığın, bilgili ve istekli taraflar arasında muvazaadan ari olarak el değiştirmesine ve yükümlülüğün yerine getirilmesine esas olmak üzere öncelikle ilgili varlığın borsa değerine, borsa değerinin oluşmaması durumunda ise değerleme gününde bu tanıma uygun alım satım değeri olarak ifade edilmektedir.<sup>177</sup>

### Sigorta Değeri

Sigorta değeri bir varlığın yıpranma, tahrip edilme oranının ilgili para birimi karşılığıdır. Bir varlığın kaybolması, yanması durumlarında meydana

<sup>175</sup> Reazee.Ön.Ver.,s.168

<sup>176</sup> Official Releases,Journal Accountancy, Volume:192,issue.3 September 2001

<sup>177</sup> Banka Birleşmeleri ve Devirleri ile Bankalarca İktisap Edilen Ortakların Muahasebeleştirilmesi Standardı,Resmî Gazete,22 Haziran 2002,sayı:24793,s.60

gelen kaybı tazmin etmek için sigorta şirketlerine ödenen tutar sigorta değeri olarak adlandırılmaktadır. Bu değerlemeler banka birleşmelerinde dikkate alınan bir değer türü değildir.<sup>178</sup>

### Yenileme Değeri

Bir varlığın yenileme değeri, ilgili varlığın özelliklerine sahip aynı işlevleri yerine getirebilecek yeni bir varlığın alınmasında katlanılan maliyet olarak tanımlanmaktadır. Yenileme değeri üretim değeri ile aynı anlama gelmektedir.

Yenileme değeri direkt olarak gelir üretmeyen maddi duran varlıkların değerlemesinde kullanılmaktadır. Mobilya, demirbaşlar vb. yenileme değeri için örneklerdir.<sup>179</sup>

### Hurda Değer

Hurda değer, bir varlığın hizmet dışı kalması ve sahibi tarafından kullanılmasından dolayı elden çıkarılması veya satılmasında oluşan değerdir.<sup>180</sup>

Banka birleşmelerinde ve devralmalarında eğer, birleşme sonucunda yeni oluşan bankada gereğinden fazla sabit varlık oluşmuş ise hurda değer dikkate alınmaktadır. Çünkü bankaların bilgisayar, ATM makineleri ve çok fazlasıyla demirbaşları bulunmakta ve bu sabit varlıklar fazlalık yaratmaktadır. Bunun sonucunda sahip olunan sabit varlıkların hurda değeri ile değerlendirilmesini gündeme gelmektedir. Ayrıca bu tür varlıkların hurda değerinin bilinmesi, alıcı için de faydalı olmaktadır.

### **2.2.3.Şerefiye Değeri**

Birleşme ve devralmalar açısından şerefiye değeri; ele geçirilen işletme için ödenen fiyat ile ele geçirilen varlık ve yükümlülüklerin rayiç değeri arasındaki fark olarak tanımlanmaktadır.<sup>181</sup>

---

<sup>178</sup> Reazee.Ön.Ver.,s.171

<sup>179</sup> Reazee.Ön.Ver.,s.172

<sup>180</sup> Reazee.Ön.Ver.,s.172

<sup>181</sup> Reazee.Ön.Ver.,s.169

Bir başka tanımda şerefiye, ele geçirilen bir işletmenin ele geçirilmesinden sonraki dönemlerde ilgili işletmeden beklenen ekonomik fayda için şimdiden yapılan ödeme miktarı olarak tanımlanmaktadır.

### **2.3. Banka Birleşme ve Devralmalarında Kazanca Dayalı Değerleme Türleri**

Banka birleşme ve devralmalarında en yaygın olarak kullanılan değerlendirme türleri kazanca dayalı değerlendirme türleridir. Kullanılan bu değerlendirme türlerinin hepsinin temel amacı, birleşme ve devralmalarda güvenilir fiyat ya da fiyat aralığını belirlemektir.

İktisap (ele geçirme) şeklinde yapılan birleşmelerde alıcı banka, hedef bankanın birleşme sonunda yaratacağı sinerjiyi ve hedef bankanın gerçek değerini tahmin etmeye çalışır.

Gerçek değer, yapılan yatırımın elde edeceği kazancın kalitesi ve gücünün parasal karşılığıdır. Burada kullanılan “kazanma gücü” ile ele geçirilecek olan bankanın devamlı ve artan kârlılık kapasitesi ile içsel ve dışsal ekonomik kaynaklara dayanılarak hesaplanan getiri oranı ifade edilmektedir. “Kazancın kalitesi” kazancı yaratan faktörlerin niteliklerini ifade etmektedir. Bu faktörler, müşteri kalitesi, müşteri memnuniyeti, çalışanların memnuniyeti ve risk durumudur.<sup>182</sup>

Gerçek değer belirlenmesinin yanı sıra birleşme sonunda yaratılacak sinerji değerinin de tahmin edilmesi gerekmektedir. Sinerji değeri; birleşme sonunda artan satışlar, kaynak artışları, yönetimin etkinliği, sermaye maliyeti ve verimliliğin geliştirilmesi gibi etmenlerin tahmin edilmesi sonucu ortaya çıkarılır. Kazanca dayalı değerlendirme türlerine geçmeden önce kazanca dayalı değerlendirme yöntemlerinin uygulanmasında ve seçiminde göz önünde bulundurulacak faktörler üzerinde durmak faydalı olacaktır. Bu faktörler:<sup>183</sup>

-Değerleme yapma nedeni, değerlendirme zamanı belirlenmeli ve değerlemeye tabi tutulacak varlık ve yükümlülükler tanınmalıdır.

<sup>182</sup> Reazee.Ön.Ver.,s.334

<sup>183</sup> Reazee.Ön.Ver.,s.177

-Değerleme yapılacak olan varlıklar ve yükümlülüklerin (borçlar) bir analizi yapılmalıdır.

-Değerlemeye konu olacak varlıklar hakkında bazı bilgiler elde edinilmeli ve gerekirse bu bilgiler için farklı işletmelere başvurulmalıdır (benzer varlıkların yenileme maliyetleri vb. konular).

-Elde edilen bilgiler doğrultusunda hangi değerleme yönteminin kullanılmasının uygun olacağına karar verilmelidir.

-Son olarak da değerleme raporu oluşturulmalıdır.Tahmini değer belirlenmesi için, raporda değerleme amacı, değerleme zamanı, değerlemede karşılaşılan engeller, değerlemede kullanılan varsayımlar yer almalıdır.

Bankaların kazanca dayalı değerlerinin belirlenmesinde aşağıdaki yöntemler kullanılmaktadır.

### **2.3.1.Yatırım Değeri**

Yatırım değeri, bir varlığın sahibi için gelecekte sağlayacağı faydanın değeri olarak düşünülmektedir. Yatırım değeri özel bir alıcı için özel bir varlığın değeridir. Yatırım değeri potansiyel alıcılar için önemli ölçüde farklılıklar gösterebilir. Bunun sebepleri ise aşağıdaki gibi sıralanmaktadır.<sup>184</sup>

- i-Önceden fark edilen sinerji ve yaratılan değer fırsatları,
- ii-Yeni bir piyasaya girmek için alıcının istekleri,
- iii-Varlığın gelecekte gelir elde edebilme gücünün hacmi ve/veya riskin olmayacağıının anlaşılması,
- iv-Alıcının vergi borçlarının olması,
- v-Alıcının iyimser tutumu,

Bu faktörlerin hepsi alıcının satın alacağı ya da birleşeceği işletmenin gelecekte elde edeceği kazancın tahmin edilmesine etki etmektedir. Piyasa değeri ile yatırım değerinin bazı durumlarda eşit olduğu kabul edilmektedir. Fakat bu iki değer eşit olması ancak, bütün potansiyel alıcıların durumlarının ve varsayımlarının aynı olması durumunda mümkün olmaktadır. Bu durumun

---

<sup>184</sup> Reazee.Ön.Ver.,s.167

mümkün olması ise, alıcıların daima bir varlık için diğer alıcılardan daha fazla ödeme yapmak istemesine neden olacaktır.<sup>185</sup>

Yatırım değeri doğrudan yatırımlarda ortaya çıkan değer olmaktadır. Yatırım değeri yatırım yapılacak işletme ya da bankayı bir bütün olarak değerlendirmektedir.

### 2.3.2. İşleyen Teşebbüs Değeri

İşleyen teşebbüs değeri, işletmenin tek tek varlıklarının toplam değeri olmayıp bunlara eklenen elle tutulmayan “organizasyon” unsurunun da göz önüne alındığı değerdir.<sup>186</sup>

İşleyen teşebbüs değeri, işletmelerin devralınmalarında işletmeyi devralan işletme için ifade ettiği değer olarak tanımlanmaktadır.<sup>187</sup> İşletmelerin işleyen teşebbüs değerinin işletmenin varlıklarının toplam değerinden yüksek olması her zaman olanaklı değildir. İşletmenin işleyen teşebbüs değerinin varlıkların toplam değerinden düşük olduğu durumlarda işletmeyi, işleyen bir teşebbüs olarak tutmanın ekonomik bir anlamı olmayacaktır. Böyle bir işletmenin varlıklarını ayrı ayrı devretmesi işletmenin bir bütün olarak devredilmesinden daha rasyonel bir davranış olacaktır.<sup>188</sup>

Bankaların bir bütün olarak satın alınması halinde işleyen teşebbüs değerinin hesaplanması önem taşımaktadır. İşleyen teşebbüs değeri, bankanın gelecekte yaratacağı nakit akışının belirli bir iskonto oranı üzerinden kalan değeri olmaktadır. Satın alınacak bankanın gelecekte yaratacağı nakit akışı, her yıl elde edeceği tahmin edilen dönem kârına, bankanın ödeyeceği faiz giderleri ile nakit çıkışı gerektirmeyen giderlerin eklenmesi ve nakit girişi sağlamayan gelirlerin indirilmesi yolu ile bulunur<sup>189</sup>

İşleyen teşebbüs değeri hesaplanırken, yıllık nakit akışlarının, nakit akışlarının devam edeceği sürenin ve bu süre sonundaki karlılık değeri tahmini büyük önem taşır Bunun için satın alınacak ya da birleşilecek bankanın,

<sup>185</sup> Reazee.Ön.Ver.,s.168

<sup>186</sup> Aydın.Ön.Ver.,s.48

<sup>187</sup> Akmut.Ön.Ver.,s.4

<sup>188</sup> Atilla Gönenli,İşletmelerde Finansal Yönetim,(Yedinci Baskı,İstanbul Üniversitesi, Yay. No: 2181, İstanbul: 1976),s.175

<sup>189</sup> Akgüç.Ön.Ver.,s.4

geleceğe dönük en az on yıllık proforma mali tablolarının düzenlenmesi gerekir. Ayrıca nakit akışları bugüne indirgenirken iskonto oranı da işleyen teşebbüs değerini etkiler. İşleyen teşebbüs değeri, tahminlere, varsayımlara ve öngörülere dayandığından büyük ölçüde öznellik taşır.<sup>190</sup>

İşleyen teşebbüs değeri ile bankanın ya da işletmenin içsel olarak yarattığı değer hesaplanmaktadır. Yatırım değerinde banka ya da işletmenin içsel yarattığı değer dikkate alınmamaktadır.

### 2.3.3. Gerçek Değer

Gerçek değer yapılan yatırımın veya işletmenin gerçek durumunu saptamak amacıyla hisse senetlerinin değerinin belirlenmesinde yapılan analizlerde kullanılmaktadır.

Gerçek değer bir yatırımın elde edeceği getirinin gücü veya getirinin özelliğini tanımlamaktadır. Gerçek değer aynı zamanda kazanma gücü, kazanma kapasitesi, iç kaynaklar, dış ekonomi ve belirli göstergelerden elde edilen bilgiler ışığında kurumun getiri oranı ve devamlı artan karlılık kapasitesinin ölçülmesidir.

Kısaca gerçek değer, bir yatırımın periyodik kazanç hareketlerinin, piyasa kayıp ve kazançlarının gelecekteki tahmin edilen değer in iskontosunun bir fonksiyonudur.

Gerçek değeri, kazanç kalitesi, müşteri yapısı, karlılık, müşteri memnuniyeti, çalışanların memnuniyeti, göreceli risk, rekabet edebilme, tahmini kazancın isabetliliği (güvenilirliği) gibi faktörler belirlemektedir. İşletmenin gerçek değeri, piyasa değerine oranla daha az değişen bir değerdir. Dolayısıyla bir şirketin gerçek değeri zaman zaman piyasa değerinden düşük olabilir.<sup>191</sup>

Birleşmelerde birleşilecek işletmeye önerilecek fiyat tasfiye değeri ile gerçek değer arasında bir yerde olacaktır. Tasfiye değeri işletmeye önerilecek en düşük değerdir. Çünkü işletmeye bu değer in altında önerilen fiyatın kabul

<sup>190</sup> Akgüç,Ön.Ver.,s.4.

<sup>191</sup> Çelik,Ön.Ver.,s.84

edilmesi mümkün değildir. Aynı şekilde işletmeye gerçek değerinin üstünde bir fiyat önerilmesi de rasyonel bir davranış olmayacaktır.<sup>192</sup>

Gerçek değer, sıklıkla yatırım değeri ile karıştırılmaktadır. Yatırım değeri özel bir zamanda özel bir durumun oluşturulmasında özel alıcılar tarafından kabul edilen değerdir. Gerçek değer ise, özel bir sahip için devam eden değer olarak görülmektedir.<sup>193</sup>

Gerçek değer, hesaplanırken piyasa oranları kullanılmaktadır. Bu oranlar, fiyat/kazanç oranı,piyasa değeri/defter değeri oranları vb.dir.

#### **2.3.4. Piyasa Değeri**

Piyasa değeri; herhangi bir varlığın gönüllü alıcısı ve gönüllü satıcısının ilgili varlık üzerinde anlaşmaya vardıkları değeridir.<sup>194</sup> Piyasa değeri bir başka tanımda; tarafların herhangi bir zorlamaya maruz kalmadan ve tarafların uygun tüm gerçekleri bilerek yapmış oldukları alım-satım işlemi sonunda oluşan değer olarak ifade edilmektedir.<sup>195</sup>

Bir işletmenin ya da bankanın piyasa değeri ise, birleşmek amacıyla taraflar arasında üzerinde anlaşmaya varılan değer olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte işletmelerin bir bütün olarak alınıp satılmaları alışılmış bir durum olmadığından işletmelerin piyasa değeri genellikle hisse senetlerinin piyasadaki değeriyle ölçülmektedir. Bir işletmenin hisse senetlerinin piyasa değeri piyasa koşullarında arz ve talebe bağlı olarak oluşan bir değerdir.

Piyasa değerinin iki bileşeni bulunmaktadır. Birinci bileşende hedef banka ya da işletmenin değeri, sahip olduğu hisse senetlerinin işlem gördüğü piyasadaki değerine göre nasıl belirleneceğinin ortaya konulmasıdır. İkinci bileşen ise, hedef banka ya da işletmenin ele geçirilmesinde tahmin edilen piyasa değeri, benzer bir banka ya da işletmenin ele geçirilmesindeki piyasa değeri ile karşılaştırılmasıdır.

Piyasa değeri banka birleşmelerinde ve devralmalarında yaygın olarak kullanılmaktadır. Banka birleşmelerinde piyasa değeri kullanıldığı zaman, bir

<sup>192</sup> Aydın.Ön.Ver.,s.52

<sup>193</sup> Reazee.,Ön.Ver.s.171

<sup>194</sup> Aydın.Ön.Ver.,s.48

<sup>195</sup> Reazee,Ön.Ver.,s.166

bankanın piyasa değeri benzer bankaların ele geçirilmesinde ödenen fiyat olarak tespit edilmektedir. Bu fiyat tespit edilirken bazı oranlardan faydalanılmaktadır. Bu oranlar genelde finansal bilgileri içeren oranlardır. Piyasa değerine göre hedef bankanın değerinin belirlenmesinde kullanılan oranlar aşağıda belirtilen oranlardır.<sup>196</sup>

$$\text{* Piyasa Primi} = \frac{\text{Hisse Senedinin Birlesme Fiyatı}}{\text{Birlesme İlan Edilmeden Önce Herbir Hisse Senedinin Piyasa Fiyatı}}$$

$$\text{**Fiyat/Kazanç} = \frac{\text{Hisse Senedinin Birlesme Fiyatı}}{\text{Herbir Hisse Senedinin Getirisi}}$$

$$\text{*** Piyasa Degeri/Defter Degeri} = \frac{\text{Hisse Senedinin Birlesme Fiyatı}}{\text{Herbir Hisse Senedinin Defter Degeri}}$$

$$\text{****Mevduat Primi} = \frac{\text{Hisse Senedinin Birlesme Fiyatı}}{\text{Toplam Mevduatlar}}$$

Yatırılmış Sermayenin Piyasa Değeri:

$$\text{Yatirilmis Sermaye/Varliklar} = \frac{\text{Uzun Vadeli Borç + Özkaynakları}}{\text{Toplam Varliklar}}$$

Elde edilmek istenen bankanın piyasa değeri belirlenirken, kıyaslama yapılacak bankanın ele geçirilme fiyatı dikkatli olarak incelenmelidir. Çünkü bir durumun bir başka durum ile benzerlikleri olmasına rağmen, her durum kendi oluşumu içinde tektir.

<sup>196</sup> Reazee.Ön.Ver.,s.345.

\* Alıcı bankanın, Hedef bankanın hisse senetleri için önerdiği fiyat ile birleşme öncesi hedef bankanın hisse senetlerinin değeri karşılaştırılarak ,hedef bankaya ödenecek olan birleşme primi hesaplanmaktadır.

\*\* Bu oran hedef bankanın her bir liralık vergi öncesi hisse başına karına karşılık alıcı bankanın kaç TL ödemeye razı olduğunu hesaplamaktadır. Diğer bir deyişle hedef bankanın hisse senetleri karına karşılık ,hisse senetleri için ödemeyi düşündüğü fiyatı karşılaştırmaktadır.

\*\*\* Hedef bankanın geçmiş verilerinden ya da hedef bankanın özelliklerini taşıyan diğer bir bankanınverilerinden yararlanarak hedef bankanın piyasa değeri ile defter değeri arasında uygun bir katsayı bulmayı hedeflemektedir. Hedef bankanın gerçek değerinin bulunmasında birleşme anındaki defter değeri daha önce bulunmuş piyasa değeri/defter değeri oranı ile çarpılmaktadır.

Belirlenen piyasa değerinin fiyata etkisi bu değerlendirme yönteminin sakıncalı yanıdır. Çünkü güçlü finansal yapıya sahip olan bankaların piyasada rekabetçi bir yapısı vardır ve alıcılar bu bankalara sahip oldukları değerlerinin üzerinde fiyat teklifinde bulunurlar. Bu da ele geçireceğiniz bankanın değerinin doğru tespit edilmesini engelleyebilir.

Banka birleşmelerinde piyasa değerine göre hedef bankanın değerlendirilmesinin diğer sakıncaları şöyle sıralanmaktadır.<sup>197</sup>

i-Bankaların hisse senetlerinin çoğunluğunun organize sermaye piyasasında işlem görmediği durumda hisse senetlerinin işlem fiyatları objektif olmayacağı için değerin doğru tespit edilmesi engellenmektedir.

ii-Sermaye piyasalarındaki dalgalanmalar bireysel hisse senetlerinin gerçek değerlerinden ziyade piyasadaki ve ekonomideki zorlamalardan kaynaklanmaktadır.

iii-Birleşme öncesi karşılaştırma yapacağınız banka hakkında toplanan bilgiler hedef bankanın değerinin doğru olarak tespit edilmesinde tek başına yeterli olmayacaktır. Çünkü her oluşum bir başka oluşum ile benzerlikleri olmasına rağmen kendi içinde tektir.

iv-Eğer hedef bankaya önerilecek olan fiyat benzer diğer bankaların alınmasında ödenen fiyat olur ise hedef banka fiyat konusunda anlaşmaya gitmemelidir. Aksi takdirde hedef bankanın gerçek değeri karşılaştırma yapılan bankanın birleşme fiyatının üstüne çıkabilir. Bu durumda alıcı banka teklif ettiği fiyat miktarını artırmak zorunda kalabilir.

Bu sakıncalarına rağmen bankaların iktisap şeklinde ele geçirilmelerinde bankanın satın alma fiyatının ortaya çıkarılmasında bu yaklaşım geniş olarak kullanılmaktadır. Piyasa yaklaşımının banka birleşme ve devralmalarında yaygın olarak kullanılmasının en önemli nedenlerinden bir tanesi, karşılaştırma yapacağınız bankanın hisse senetlerinin yaygın olarak işlem görmesi durumunda bu banka hakkında detaylı bilgi toplanabilmesidir.

Piyasa yöntemi kullanılırken yapılacak bir takım işlemler bulunmaktadır. Öncelikli olarak kıyaslama yapacağınız benzer banka birleşme ve devralmaları

---

<sup>197</sup> Aydın.Ön.Ver.s.49

hakkında bilgi toplanmalıdır. Bu bilgiler direkt bankaların kendilerinden ziyade özel ve kamusal kaynaklardan elde edilmelidir. Elde edilecek bu bilgiler, varlık/ borçlar, sermaye miktarı, pazar payı, işletmecilik hattı gibi konuları kapsamalıdır.

Daha sonra yapılacak işlem ise, bankaların bazı temel noktaları karşılaştırılmalıdır. Bu temel noktalar pazar türleri, son iki yıl içindeki verdikleri kredi miktarları, varlıklarının büyüklüğü, son beş yıl içindeki varlık büyümesi, son beş yıllık varlık getirisi ve ödemeleridir.

## **2.4.Banka Birleşmelerinde Kullanılan Değerleme Yöntemleri**

### **2.4.1.İndirgenmiş Nakit Akımları Yöntemi**

İndirgenmiş Nakit Akımları Yöntemi bazı kaynaklarda İskonto modeli, gelir yaklaşımı olarak da adlandırılmaktadır. İndirgenmiş Nakit Akımları Yöntemi, bir varlığa yatırım yapan bir yatırımcının bu varlıktan elde edeceği gelirlere dayandığı varsayımı üzerine kurulmuştur.<sup>198</sup> Diğer bir deyişle bir yatırımın gelecekte yaratacağı gelirlerin bugünkü değerinin hesaplanması yöntemidir.

İndirgenmiş nakit akımları yöntemiyle bir bankanın değerlemesi, bankanın gelecekte öngörülen nakit akımlarının bugünkü değerinin bulunmasını ifade etmektedir. Bu yöntem gelecekteki nakit akımlarının projeksiyonuna ve uygun iskonto oranlarının seçimine dayanmaktadır.<sup>199</sup>

Banka değerlemesinde İndirgenmiş Nakit akımları yöntemi kullanılırken, gelecekte elde edilecek nakit değerler bankanın finansman maliyeti ile iskonto edilmektedir. Bulunan bu değere aktif kalemlerin likidite edilmiş değerleri eklenmekte ve bu değerlerden öz-kaynak dışında kalan pasif kalemlerin parasal değerleri çıkartılarak banka değerine ulaşılmaktadır.<sup>200</sup>

<sup>198</sup> Mehmet Baha Karan, *Yatırım Analizi ve Portföy Yönetimi*, gazikitapevi, (Ankara2001), s.333

<sup>199</sup> Köse, *Ön.Ver.*, s.9.

<sup>200</sup> Köse, *Ön.Ver.*, s.9.

Banka değerlemesinde bu yöntemin uygulanmasında bir takım varsayımlar kullanılmaktadır. Örneğin bankanın teorik olarak sonsuza kadar faaliyetini sürdüreceği varsayılmaktadır.

İndirgenmiş Nakit Akımları Yönteminin kullanılmasında bir takım sorunlarla karşılaşmaktadır. Karşılaşılan en önemli sorun iskonto oranının belirlenmesidir. İskonto oranının belirlenmesinde bankanın normal kazanç oranı, konjoktür durumu, dönemsel değişimlerden etkilenme derecesi, rakip bankaların kârlılık oranları, bankanın sermaye maliyetinden faydalanılmaktadır.

İndirgenmiş Nakit Akımları Yöntemiyle paranın zaman değeri hesaplanmakta ve paranın zaman değerinin hesaplanmasında kullanılan ana formül aşağıda verilmektedir.

$$\text{ŞimdikiDeğer} = \frac{(\text{NakitAkımları})_t}{(1+r)^t}$$

Bir bankanın değerinin belirlenmesinde İndirgenmiş Nakit akımları yöntemi kullanıldığında, bankaların nakit akışı yaratan aktif ve pasif kalemleri bir bütün olarak ele alınmakta, aktiflerini oluşturan ve gelir yaratan kalemlerin gelecekteki nakit akımlarının bugünkü değerlerin toplamı bankanın değerini vermektedir.

İndirgenmiş Nakit Akımları Yöntemine göre bir bankanın değeri aşağıdaki formül aracılığı ile hesaplanmaktadır.

$$\text{Bankanın Değeri} = \sum \frac{(\text{FCFF})}{(1 + \text{AOSM})^t} + \frac{\frac{(\text{FCFF})_{t+1}}{\text{AOSM} - g}}{(1 + \text{AOSM})}$$

FCFF(Free Cash Flows to Firm): Gelecekteki Nakit Akımları

WACC(Weighted Average Cost of Capital): Ağırlıklı Ortalama Sermaye-Pasif Maliyetleri (AOSM)

t :nakit akımlarının süresi

g :öngörülen dönem sonrasındaki nakit akımlarının büyüme oranı

Bu yöntemin kullanılmasında öncelikli olarak bankanın gelecekteki nakit akımları tahmin edilmekte, daha sonra iskonto oranı belirlenmekte ve son olarak nakit akımlarının bugünkü değeri hesaplanmaktadır.

#### İskonto Oranının Belirlenmesi

İndirgenmiş nakit akımları yönteminin banka ve diğer işletme birleşmelerine uygulanmasında karşılaşılan en önemli sorunlardan bir tanesi iskonto oranının belirlenmesidir. İskonto oranının belirlenmesinde ilgili sektörün özellikleri, normal kazanç oranı, konjöktür durumu, bankanın dönemsel değişimlerden etkileme derecesi, rakip bankaların karlılık oranları, yeni yatırımlardan beklenen minimum verim oranı, alternatif verim oranı ve bankanın sermaye maliyeti ile rakip bankaların sermaye maliyetinden faydalanılmaktadır.<sup>201</sup>

Uygun iskonto oranı seçiminde; değerlendirme konusu olan bankanın ağırlıklı ortalama pasif maliyeti iskonto oranı olarak kullanılabileceği gibi, gelecekteki faiz oranı beklentilerinin bir yansıması olarak bir iskonto oranı tahmin edildikten sonra bu orana bankanın içinde bulunduğu piyasa ve ülke riski gibi konular bir risk faktörü olarak eklenerek yeni bir iskonto oranı elde edilebilir. (İskonto oranı:Gelecekteki Faiz Oranı+ Risk Primi).

Ayrıca, değerlendirme yapılan bankaya benzer özellikteki bankaların tahmini ağırlıklı pasif maliyetine belirli bir risk primi eklenerek iskonto oranı da tespit edilmektedir (İskonto Oranı: Benzer Bankaların Tahmini Ağırlıklı Pasif Maliyeti+Risk Primi)

İndirgenmiş Nakit Akımları Yönteminde genellikle ağırlıklı ortalama sermaye maliyeti iskonto oranı olarak kullanılmaktadır. AOSM'nin hesaplanmasında sermayenin ve borçların maliyeti ile bunların bankanın finansmanındaki ağırlıkları dikkate alınmaktadır.

---

<sup>201</sup> Aydın ,Ön.Ver.,s.53.

AOSM'nin kullanılmasının sebebi, finansal yönetim açısından bir yatırımın asgari kabul şartının söz konusu yatırımdan beklenen iç verim oranının en azından bu yatırım için kullanılan kaynakların ağırlıklı ortalama maliyetine eşit olması kuralıdır.

AOSM'nin hesaplanabilmesi için banka pasifini oluşturan kalemlerin maliyeti ve pasif içindeki ağırlıklarının bilinmesi gereklidir. Bankanın pasif yapısı ağırlıklı olarak mevduattan oluşmaktadır. Bu kalemi, alınan krediler hesabı takip etmektedir. Bankanın finansman kalemlerinden olan repo işlemleri, asıl itibarıyla vade kaydı müşteri tarafından belirlenen mevduat işlemi olduğundan, repo işlemlerinin maliyeti mevduat maliyeti içinde dikkate alınabilir.

Finansman kalemlerinin, AOSM'nin içindeki ağırlıkları öngörülen dönem içerisinde değişebilmektedir. Bu nedenle, söz konusu kalemlerin bankanın pasif yapısı içindeki ağırlıkları değerlendirme günündeki oranına göre değil gelecekteki alacağı değere göre AOSM'nin hesaplanmasında dikkate alınır. Diğer bir deyişle, mevduatın aktif finansmanı içindeki payı öngörülen süre içerisinde değişirse, AOSM'nin bulunmasında mevduatın pasif içindeki ağırlığının yeni değeri kullanılacaktır. Buna bağlı olarak da AOSM'nin değeri farklılaşacaktır. Dolayısıyla öngörülen dönem içerisinde mevduatın artış oranı %5, alınan krediler %1 oranında farklılaşıyor ise, mevduatın ve alınan kredilerin AOSM'nin içindeki payı değişeceğinden, bu kalemlerin pasif içindeki yeni ağırlıkları dikkate alınmalıdır.

Ağırlıklı Ortalama Sermaye-Pasif Maliyeti (AOSM), aşağıdaki formül aracılığı ile hesaplanmaktadır.

$$AOSM = k_s [S/(S+M)] + k_m [M/(S+M)]$$

$$\text{Sermaye maliyeti} = k_s$$

$$\text{Mevduat Maliyeti} = k_m$$

$$(S/(S+M)) = \text{Sermayenin Toplam Finansman Kalemlerine Oranı}$$

$$(M/(S+M)) = \text{Mevduatın Toplam Finansman Kalemlerine Oranı}$$

Yukarıdaki formülde görüldüğü gibi AOSM'nin belirlenmesinde öncelikli olarak, bankanın sermaye maliyeti ve borçlarının maliyetinin ağırlıklı ortalaması

hesaplanmaktadır. Bu nedenle, bankanın nakit akımlarının indirgenmesinde iskonto faktörü olarak kullanılacak AOSM'nin hesaplanmasında sermayenin maliyeti ( $k_s$ ) ve mevduatın maliyetinin ( $k_m$ ) bilinmesi gerekmektedir.

### Sermaye Maliyeti

Sermaye maliyetinin hesaplanmasında genel yaklaşım alternatif maliyetin hesaplanmasıdır. Diğer bir deyişle bankanın sermayesinin riski olmayan bir yatırım alanında değerlendirilmesi durumunda elde edilecek getiri, AOSM'nin hesaplanmasında sermaye maliyeti olarak dikkate alınmaktadır. Sermayenin maliyetinin hesaplanmasında Finansal Varlıkları Değerleme Modeli, Gordon Büyüme Modeli ve Arbitraj Fiyatlama Modeli gibi yöntemler kullanılmaktadır.

Bir bankanın sermaye maliyeti, yatırımcıların bankanın hisse senetlerini satın almaya ikna için gerekli minimum getiri oranı, diğer bir deyişle işletmeden bekledikleri verimlilik oranıdır. Yatırımcıların istedikleri bu getiri oranı, paranın zaman değeri ve risk primini içerir. Sermayenin fırsat maliyetinin tahmin edilmesi için genellikle Finansal Varlıkları Değerleme Modeli (CAPM) kullanılmaktadır. Bu modelde sermayenin fırsat maliyetinin, risksiz menkul kıymetlerin getirisine bu menkul kıymetin sistematik riski ile piyasa risk priminin çarpımının eklenmesiyle elde edilecek değere eşit olduğu kabul edilir.

Finansal Varlıkları Değerleme Modeline (CAPM) göre Sermaye Maliyeti, aşağıdaki formül aracılığı ile hesaplanmaktadır.

$$K_s = r_f + [E(r_m) - r_f] \times \beta$$

$k_s$ =Sermaye Maliyeti

$r_f$ =Risksiz Menkul Kıymetin Getiri Oranı

$E(r_m)$ = Tüm Piyasa Portföyünün Beklenen Getiri Oranı

$E(r_m) - r_f$ =Piyasa Risk Primi

$\beta$ =Sistematik Risk

Risksiz getiri oranı ( $r_f$ ), kurumsal olarak ödenmeme riski olmayan bir menkul kıymet veya menkul kıymetlerden oluşan portföyün getiri oranı olarak, hazine bonolarının faiz oranı, 10 yıllık devlet tahvillerinin faiz oranı, otuz yıllık devlet tahvilleri veya eurobond'ların faiz oranları kullanılabilir. Risksiz

getiri oranı olarak dikkate alınacak faiz oranının belirlenmesinde, bu faiz oranının bankanın değerini tespit için öngörülen nakit akımlarının süresiyle uyumlu olmasına dikkat etmek gereklidir. Bu nedenle uzun vadeli devlet tahvillerinin veya eurobondlar sermaye maliyetinin hesaplanmasında dikkate alınabilir.

Piyasa Risk Primi, piyasa portföyünün beklenen getirisi ile risksiz faiz oranı arasındaki farktır. CAMP modelinde risk primi hesaplanırken, menkul kıymetin geçmişteki ortalama getirileri ile risksiz menkul kıymetlerin geçmişteki ortalama getirileri arasındaki fark kullanılmaktadır.

$\beta$  katsayısı sistematik riski ölçer. Bu katsayı, hisse senedinin getirisinin(sermaye kazancının) piyasadaki hareketlilik karşısında hangi yönde hareket edeceğini göstermektedir. Hisse senedi halka arz edilmiş olan işletmelerin  $\beta$  katsayısı çeşitli kaynaklardan elde edilebilmektedir. Hisse senetleri halka arz edilmemiş olan banka ya da işletmelerin  $\beta$  katsayısının bulunması zor ve yanıltıcı olacağından, finansal yapı açısından benzer olan halka açık bankaların hisse senetlerinin beta katsayısı kullanılabilmektedir.

### Borçların Maliyeti

Borcun maliyeti, borcun vadesi boyunca her yıl ödenecek faiz ve ana para taksitlerinin toplamı alınan borcun tutarına eşitleyen iskonto oranı olarak ifade edilmektedir.

Borçların maliyetinin hesaplanmasında bankaların pasifini oluşturan borç kalemlerinden mevduat, alınan krediler, repo, ve bankalararası piyasalardan alınan kredilerin maliyeti hesaplanarak pasif içindeki ağırlıklarına göre AOSM'nin hesaplanmasına dahil edilmektedir.

### 2.4.2.Bilanço Yöntemi

Bu yönteme göre hedef bankanın değeri, hedef bankanın net varlıklarına (varlıklar-borçlar) şerefiye gibi maddi olmayan primlerin eklenmesi sonucu oluşan değere eşittir.<sup>202</sup>

Bu yönteme göre, hedef bankanın değeri belirlenirken hedef bankanın varlık ve borçlarının gerçek piyasa değerlerinin tahmin edilmesi gerekmektedir.

Hedef bankanın net varlıklarının değerinin tahmin edilmesinde kullanılan en yaygın yöntemlerden biri, mevduatların değerlerinin hesaplanması yöntemidir. Mevduatların değerinin belirlenmesi batık bankaların veya sadece şubelerin ele geçirilmesi şeklinde yapılan birleşmeler için daha uygun olmaktadır.

Mevduatların değerlendirilmesi yönteminin kullanılarak net varlıkların değerinin hesaplanmasında şu durumların belirlenmesi gerekmektedir;

- Mevduatların türü,tahmini yaşam süreleri,
- Mevduatların faiz ve operasyonel maliyetleri,
- Reeskont oranları,
- İşlem gelirleri,
- Mevduatların marjinal getiri oranları.

Hedef bankanın değerini belirlemek için kullanılan bilanço yaklaşımı, aşağıdaki basit formülle açıklanmaktadır.<sup>203</sup>

|                                                      |              |
|------------------------------------------------------|--------------|
| Net Varlıkların Kayıtlı Değeri.....                  | xxx          |
| Eksik Varlıklar veya Fazla Değerlenmiş Borçlar.....  | xxx          |
| Bilançodaki Varlıkların Piyasa Değeri.....           | xxx          |
| Maddi Olmayan Varlıkların Piyasa Değeri.....         | <u>xxx</u>   |
| <b>Toplam.....</b>                                   | <b>xxx</b>   |
| (-)Fazla Değerlenmiş Varlık veya Eksik Borçlar ..... | (xxx)        |
| (-)Borçların Bilançodaki Değeri .....                | <u>(xxx)</u> |
| <b>Hedef Bankanın Değeri.....</b>                    | <b>xxx</b>   |

<sup>202</sup> Reazee.Ön.Ver.,s.354

<sup>203</sup> Reazee.Ön.Ver.,s.356

### 2.4.3. Net Aktif Değer Yöntemi

Genel olarak işletme değerlemesinde iki yönlü bir yaklaşım vardır. İlk yaklaşımda, firmanın bir işletme olarak değeri hesaplanmaktadır. Firmanın işletme olarak değerinin hesaplanmasında, indirgenmiş nakit akımları yöntemi, ekonomik kâr yaklaşımı, piyasa çarpanları ve piyasadaki eşdeğer diğer firmalarla karşılaştırılarak yapılan değerlendirme yöntemleri bulunmaktadır. İkinci değerlendirme yaklaşımı ise faaliyet değeri düşük ya da faaliyet değeri olmayan fakat varlık değeri, özellikle sabit kıymet değeri yüksek firmalar için yapılan değerlendirme şeklidir. Net aktif değer, defter değeri piyasa kapitalizasyon değeri gibi değerlendirme yöntemleri bu kapsama girmektedir.<sup>204</sup>

Bir bankanın net aktif değeri, tüm borçlar ödendikten sonra aktiflerin tasfiyesinden elde edilecek nakit değeri ifade eder. Net aktif değer veya tasfiye değerine ulaşmak için şirketin bilançosundaki aktif ve pasif kalemlerin paraya çevrilmesi halinde gerçekleşecek piyasa değerleri bulunur ve aktif toplamından borç kalemlerinin toplamı çıkartılır. Basit şekliyle banka değerlemesinde aktif değer şu şekilde ifade edilir.<sup>205</sup>

$$\text{Net Aktif Değer} = \text{Toplam Aktifler} - \text{Toplam Borçlar}$$

Bu formül aracılığı ile hisse senedinin gerçek değeri, net aktif değer in pay sayısına bölünmesi ile elde edilir.

$$\text{Hisse Senedinin Gerçek Değeri} = \frac{\text{Net Aktif Değer}}{\text{Hisse Senedi Adedi}}$$

Tasfiye değerinin defter değerinden farklılığı, aktiflerin defter değeri ile değil cari piyasa değeri ile dikkate alınmasıdır. Bu farklılık enflasyona bağlı fiyat artışı nedeniyle, özellikle maddi duran varlıkların ve iştiraklerin değer kazanmış olmasından kaynaklanmaktadır. Tasfiye değeri, beklenen nakit akımlarını dikkate almadığı için yalnızca iflas ve tasfiye halindeki ortaklıklarda önem taşır.

<sup>204</sup> Tom Copeland, T. Koller, J. Murrin, "Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies", (McKinsey, Company, Inc., 1996), s.

<sup>205</sup> Köse, Ö. Ver., s. 15

Tasfiye değeri banka değerlemesinde, muhtemel olan en düşük değeri oluşturur. Bir diğer ifadeyle, tasfiye değeri bir banka değerinin alt sınırını; bankanın işletme değeri ise o bankanın değerinin üst sınırını oluşturur. Bankanın işletme değeri ise nakit akımlarının iskonto edilmesi, gelecekteki karların iskonto edilmesi veya piyasa oranları yaklaşımı ile bulunmaktadır. Bir diğer ifadeyle, net aktif değer veya tasfiye değeri ile yapılan değerlendirme bankanın gelecekte elde edeceği potansiyel karları dikkate almamakta, fakat bankanın olası tasfiye değerine yaklaşarak bankanın minimum değerine yönelik tahminlerde bulunma olanağı yaratmaktadır<sup>206</sup>

### **3.BANKA BİRLEŞMELERİNDE MUHASEBELEŞTİRME YÖNTEMLERİ**

#### **3.1.Havuzlama Yöntemi**

Bu yöntemin temel varsayımı hisselerin devamlılığıdır. İki işletmenin birleşmesi suretiyle, iki farklı adi hisse grubu dışarıda herhangi bir ilave yatırım veya dışarıya herhangi bir aktarma olmaksızın tek bir hisse grubu oluşturmaktadır.<sup>207</sup>

Bu yöntemde iki işletmenin bütün varlıkları ve borçları defter değeri (tarihi maliyetleri) üzerinden bir araya getirilmekte ve birleşme sonrası oluşan bilanço iki farklı işletmenin bilançolarının toplamından oluşmaktadır.

Havuzlama yönteminde şerefiye hesaplanmamaktadır. Bunun sonucunda satın alınan işletmeye prim ödenmemektedir.<sup>208</sup>

Havuzlama yöntemi diğer birleşme yöntemlerine göre uygulaması daha basit bir yöntemdir. Bu yöntemde tek karışıklık yaratan durum, sermaye hesabının toplam tutarının, iki bağımsız işletmenin sermayelerinin toplamından fazla olmamasına rağmen, özkaynakları oluşturan “nominal sermaye”, “sermaye artışları” ve “dağıtılmayan karlar” gibi hesapların farklı rakamlar olmasıdır. Fakat özkaynak toplamı her zaman için birleşen iki işletmenin özkaynak toplamına eşit olacaktır.<sup>209</sup>

<sup>206</sup> Özlem Koç, **Şirketlerin Halka Açılması ve Bir Uygulama**, S.P.K. Yayınları, No:118, Ankara 1998

<sup>207</sup> Celal Çelik, 'A.B.D.Şirket Devir ve Birleşmelerinde Vergi ve Muhasebe Konuları', **Vergi**

**Dünyası**, s:234, (şubat:2001), s.65

<sup>208</sup> Accounting Bulten.....s.115

<sup>209</sup> Çelik, **Ön.Ver.**, s.66

Havuzlama yönteminin kullanılabilmesi için aşağıda belirtilen 12 koşulun bir araya gelmesi gerekmektedir.<sup>210</sup>

i-Birleşen işletmelerin her biri bağımsız olmalı ve birleşme planı başlamadan önceki iki yıllık sürede diğer işletmenin iştiraki veya bağlı ortaklığı olma ilişkisi bulunmamalıdır.

ii-Birleşme, tek bir işlem ile veya birleşme işlemleri başladıktan sonraki bir yıl içerisinde bir plana bağlı olarak yapılmalıdır.

iii-Birleşme planının başlatıldığı veya tamamlandığı tarihler arasında birleşen şirketlerin hiç birisinin diğerinin dolaşımdaki oy hakkına sahip hisse senetlerinin %10'nu veya daha fazlasına yatırım amacıyla elinde tutmaması gereklidir.

iv-Birleşen işletmelerin dolaşımdaki hisse senetlerinin %90 veya daha fazlasının birleşme planının başladığı ve tamamlandığı tarihler arasında birleşme sonucu ortaya çıkan şirket tarafından çıkarılan oy hakkına sahip senetlerle değiştirilebilmesi gereklidir.

v-Birleşen işletmelerin her birinin aynı nitelikteki oy hakkına sahip hisse senetlerine sahip olmaları gerekmektedir.

vi-Birleşen işletmeler oy hakkına sahip senetlerini sadece şirket birleşmeleri dışındaki amaçlarla tekrar satın alınabilir ve hiçbir işletme birleşme planının başladığı tarihten sonra makul sayıdan fazla hisse senedi alamaz.

vii-Birleşen işletmelerin pay sahiplerinin haklarını ihlal edici bir uygulama olmamalıdır.

viii-Birleşen işletmelerin pay sahiplerinin oy haklarını kullanmalarını engelleyen bir uygulama olmamalıdır.

ix-Birleşme planının tamamlandığı tarihte belirsiz bir durum olmamalıdır.

x-Birleşen işletme birleşmeyi sağlamak üzere çıkarılan hisse senetlerinin tümü veya bir kısmını doğrudan veya dolaylı olarak geri çekmeyi veya tekrar almayı kabul edemez.

xi-Devralan veya teşekkül ettirilen işletme birleşme işlemi öncesi, birleşen işletmenin hissedarlarının çıkarları için mali düzenlemelere girişemez.

<sup>210</sup> John R. Walter, 'Federal Reserve Bank Of Richmond Economic Quarterly', Volume.85/1,(winter:1999),s.35

xii-Birleşen işletme birleşme öncesindeki işletmenin olağan işinden satılacak olan birden fazla aynı tesis veya aşırı kapasite ve varlıkları bertaraf etmek haricinde birleşmeden sonraki iki yıl içinde birleşen işletmenin belirgin bir bölümünü elden çıkaramaz.

Bu koşullardan dördüncü koşul en önemli olan koşuldur. Çünkü hedef işletmenin bütün veya önemli miktardaki oy hakkı sahibi hisse senetlerinin, bütünüyle satın alan işletmenin oy hakkı sahibi hisse senetleriyle değiştirilmesi suretiyle birleşme yapılıyor ise havuzlama yöntemi gerçekleşmiş olmaktadır.<sup>211</sup>

Havuzlama yöntemi, vergiden istisna tutulan işletme birleşmelerinde ve hisse senetlerinin satın alınması yoluyla yapılan birleşmelerde uygulanmaktadır. Oy hakkı olan imtiyazlı hisse senetlerini içeren birleşmeler, vergiden istisna tutulan birleşmelerdir. Fakat bu tür birleşmelerde havuzlama yöntemi kullanılmaz.

Havuzlama yöntemi diğer yöntemlere göre daha fazla tercih edilen bir yöntemdir. Bu yöntemin daha çok tercih edilmesinin sebepleri:<sup>212</sup>

- Basit bir yöntem olması,
- Şerefiyenin dikkate alınmaması,
- Birleşen işletmelerin birleşme öncesi karlarını birleştirmeleridir.

Havuzlama yöntemi 1940'lı yılların sonlarında muhasebecilerin çok tercih ettikleri bir yöntem olmuştur. Fakat 1950 yılında FASB ve GAAP'ın ortak olarak yayınladıkları Muhasebe Araştırma Bülte'ninde (ARB) birleşmelerde çok özel ve karmaşık durumlar ile karşılaşılıyor ise, havuzlama yönteminin, aksi durumda satınalma yönteminin kullanılması öngörülmüştür.

1950'li yılların sonlarında muhasebeciler havuzlama yönteminin koşullarında bazı esneklikler getirmişlerdir. Örneğin hedef işletmenin ortaklarının hisselerinin takas edilmesinde esneklik getirilerek hisselerin bir havuzda toplanması sağlanmıştır.

<sup>211</sup> Çelik, **Ön.Ver.**,s.66

<sup>212</sup> Walter,**Ön.Ver.**,s.44

<sup>213</sup> Walter,**Ön.Ver.**,s.44

<sup>214</sup> Floyd A.Beams, **Accounting, Advanced Accounting**,(sixth Edition,Newjersey,1996),s.115

1960'lı yılların ikinci yarısında havuzlama yöntemi birleşmelerde egemen yöntem haline gelmiştir. Fakat 1970'lere gelindiğinde havuzlama yöntemi Muhasebe Prensipleri Kurumu (APB) tarafından sınırlandırılması istenmiştir. Kurul bu yöntemi tamamen yasaklamak istemiştir. Fakat işletmeler buna karşı çıkmışlardır ve yöntem tamamen kaldırılmamıştır. Sadece bazı sınırlamalar getirilmiştir.<sup>213</sup>

Günümüzde ise yöntemin uygulandığına rastlanmaktadır. Fakat 2001 yılında FASB Tarafından yayınlanan, 141 sayılı İşletme Birleşmelerinde Muhasebe Standardı ile bu yöntem uygulamadan kaldırılmıştır.

Havuzlama yönteminin uygulaması aşağıdaki örneklerde daha net olarak gösterilmektedir<sup>214</sup>

**ÖRNEK 1:** (A) Anonim şirketi (B) Anonim şirketi ile birleşme kararı almışlardır. Birleşme devir şeklinde yapılacaktır. (A) Anonim şirketi (B) Anonim şirketinin, tüm varlık ve borçlarını kendi bünyesine geçirecektir. Tüm birleşme koşulları üzerinde anlaşma sağlanmış ve (A) Anonim şirketi (B) Anonim şirketinin ortaklarına verilmek üzere nominal değeri 5.000.000TL olan 300.000 adet hisse senedi çıkarmıştır. Aşağıda birleşme öncesi bilançoları ve gelir tabloları verilen işletmeleri "havuzlama yöntemine" göre birleştirelim.

#### **BİRLEŞME ÖNCESİ BİLANÇOLAR**

| <u>VARLIKLAR</u>     | <u>(A) İŞLETMESİ</u>     | <u>(B) İŞLETMESİ</u>     |
|----------------------|--------------------------|--------------------------|
| Dönen Varlıklar      | 150 Milyar TL            | 120 Milyar TL            |
| Duran Varlıklar      | 300 Milyar TL            | 250 Milyar TL            |
| TOPLAM               | 450 Milyar TL            | 370 Milyar TL            |
| <br><u>KAYNAKLAR</u> | <br><u>(A) İŞLETMESİ</u> | <br><u>(B) İŞLETMESİ</u> |
| Kısa Vd.Yb.Ky.       | 120 Milyar TL            | 100 Milyar TL            |
| Uzun Vd.Yb.Ky.       | 150 Milyar TL            | 120 Milyar TL            |
| Özkaynaklar          | 180 Milyar TL            | 150 Milyar TL            |
| TOPLAM               | 450 Milyar TL            | 370 Milyar TL            |

Havuzlama yöntemine göre yukarıdaki verilen bilanço değerleri herhangi bir değerlemeye tabi tutulmadan defter değerleri üzerinden birleştirilecektir. Aşağıdaki birleşme sonrası bilançosunda bu durum daha açık görülmektedir.

### BİRLEŞME SONRASI BİLANÇOLAR

| <u>VARLIKLAR</u> | <u>(A) İŞLETMESİ</u>   |           |
|------------------|------------------------|-----------|
| Dönen Varlıklar  | 270 Milyar TL          | (150+120) |
| Hisse Senetleri  | 1.500 Milyar TL        |           |
| Duran Varlıklar  | <u>550 Milyar TL</u>   | (300+250) |
| <b>TOPLAM</b>    | <b>2.320 Milyar TL</b> |           |

| <u>KAYNAKLAR</u> | <u>(A) İŞLETMESİ</u>   |                 |
|------------------|------------------------|-----------------|
| Kısa Vd.Yb.Ky.   | 220 Milyar TL          | (120+100)       |
| Uzun Vd.Yb.Ky.   | 370 Milyar TL          | (150+120)       |
| Özkaynaklar      | <u>1,800 Milyar TL</u> | (180+150+1,500) |
| <b>TOPLAM</b>    | <b>2.320 Milyar TL</b> |                 |

Devralan (A) Anonim şirketinde yapılacak muhasebe kayıtları aşağıdaki gibi olacaktır.

|                 |               |
|-----------------|---------------|
| -----           | -----         |
| Dönen Varlıklar | 120 milyar TL |
| Duran Varlıklar | 250 milyar TL |
| Kısa Vd.Yb.Ky.  | 100 milyar TL |
| Uzun Vd.Yb.Ky   | 120 milyar TL |
| Özkaynaklar     | 150milyar TL  |

(B) Anonim şirketinin tüm varlık ve borçlarının bilançolarındaki değerleriyle.nominal değeri 5.000.000 TL olan 300.000 adet hisse senedi karşılığı devir alınması kaydı

|                   |                 |
|-------------------|-----------------|
| -----             | -----           |
| Ödenmemiş Sermaye | 1.500 milyar TL |
| Sermaye           | 1.500 milyar TL |

Tüm varlık ve borçları ile satın alınan (B) Anonim şirketinin Özsermayesi kadar artırılan sermaye kaydı  
5.000.000TL \*300.000 adet=1.500 milyar TL

-----

(A) Anonim şirketi ile (B) Anonim şirketinin birleşme öncesi ve birleşme sonrası gelir tabloları ise , aşağıdaki gibidir.

### BİRLEŞME ÖNCESİ GELİR TABLOSU

|                         | (A) İŞLETMESİ          | (B) İŞLETMESİ           |
|-------------------------|------------------------|-------------------------|
| Satışlar                | 1.000 Milyar TL        | 900 Milyar TL           |
| Satılan Hizmet Mal.     | <u>(800 Milyar TL)</u> | <u>(750 Milyar TL)</u>  |
| <b>BRÜT KÂR</b>         | 200 Milyar TL          | 150 Milyar TL           |
| Genel Yönetim Giderleri |                        |                         |
| ve Faiz Giderleri       | (100 Milyar TL)        | (75 Milyar TL)          |
| Vergi Öncesi Kâr        | 100 Milyar TL          | 75 Milyar TL            |
| Vergi (%50)             | <u>(50 Milyar TL)</u>  | <u>(37,5 Milyar TL)</u> |
| <b>NET KÂR</b>          | 50 Milyar TL           | 37,5 Milyar TL          |

Havuzlama yöntemine göre yapılan birleşme sonrası oluşan gelir tablosu ise aşağıdaki gibi düzenlenmiştir.

### BİRLEŞME SONRASI GELİR TABLOSU

|                       | (A) İŞLETMESİ                                         |
|-----------------------|-------------------------------------------------------|
| Satışlar              | 1.900 MilyarTL (1.000 MilyarTL + 900 MilyarTL)        |
| S.H.M.                | <u>(1.550 MilyarTL)</u> (800 MilyarTL + 750 MilyarTL) |
| <b>BRÜT KÂR</b>       | 350 Milyar TL                                         |
| Genel Yönetim Gid. Ve |                                                       |
| Faiz Gid.             | (175 Milyar TL) (1.000 Milyar TL + 75 MilyarTL)       |
| Vergi Öncesi Kâr      | 175 Milyar TL                                         |
| Vergi(%50)            | <u>(87 Milyar TL)</u>                                 |
| <b>NET KÂR</b>        | 87.5 Milyar TL                                        |

### 3.2.Satınalma Yöntemi

Bu yöntemde hedef bankanın bütün aktifleri ve pasifleri, satın alan bankanın kayıtlarına adil değer(fair Value) üzerinden geçirilmektedir. Bu yöntemde satın alma bedeli, hedef bankaya yapılan ödemeler ile üstlenilen borçların değerinin toplamı olarak tanımlanmaktadır. Satın alma bedeline göre pozitif ve negatif şerefiye hesaplanabilmektedir. Elde edilen net varlıkların

(varlıklar- borçlar) hesaplanan rayiç değerleri ile satın alma bedeli arasındaki fark şerefiye olarak tanımlanmaktadır. Eğer, satın alınan bankanın varlık ve borçlarının satın alma bedelleri doğru olarak tespit edilmiş ise;şerefiye aynı zamanda satın alınan bankanın değeri olmaktadır.<sup>215</sup>

Ayrıca, şerefiye satın alınan bankanın geliştirdiği ürünlerin bir promosyonu olmaktadır. Bu durumda, alıcı banka bir takım ekonomik kazançlar için şerefiye farkını ödemeye de gönüllü olmaktadır.<sup>216</sup>

Aşağıdaki şekil-4 defter değeri, rayiç değer, satın alma fiyatı ve şerefiye arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır.

Şekil-4 göre;

|                             |                   |
|-----------------------------|-------------------|
| Bankanın Net Defter Değeri: | 8.000.000.000 TL  |
| Bankanın Rayiç Değeri:      | 15.000.000.000 TL |
| Satın Alma Fiyatı:          | 20.000.000.000 TL |

Bu verilere göre, bankanın şerefiye değeri işletmenin rayiç değeri ile satın alma fiyatı arasındaki fark olmaktadır.

|                   |   |                       |   |                  |
|-------------------|---|-----------------------|---|------------------|
| Satınalma Fiyatı  | - | Bankanın Rayiç Değeri | = | Şerefiye         |
| 20.000.000.000 TL | - | 15.000.000.000 TL     | = | 5.000.000.000 TL |

<sup>215</sup> Çelik,Ön.Ver.,s.66

<sup>216</sup> Walter,Ön.Ver.,s.33

**Varlıkların Defter değeri**

|                |                   |
|----------------|-------------------|
| Nakit          | 5.000.000.000 TL  |
| Krediler       | 50.000.000.000 TL |
| Yatırımlar     | 30.000.000.000 TL |
| Arsa-Araziler  | 10.000.000.000 TL |
| DiğerVarlıklar | 5.000.000.000 TL  |

**TOPLAM** 100.000.000.000TL

**Varlıkların Rayiç Değeri**

|                               |                   |
|-------------------------------|-------------------|
| Nakit                         | 5.000.000.000 TL  |
| Krediler                      | 47.000.000.000 TL |
| Yatırımlar                    | 35.000.000.000 TL |
| Arsa-Araziler                 | 10.000.000.000 TL |
| DiğerVarlıklar                | 5.000.000.000 TL  |
| Maddi Olmayan Duran Varlıklar | 4.000.000.000TL   |

**TOPLAM** 108.000.000.000TL

**Borçların Defter Değer**

|               |                   |
|---------------|-------------------|
| MEVDUATLAR    | 90.000.000.000 TL |
| DİĞER BORÇLAR | 2.000.000.000 TL  |

**TOPLAM** 92.000.000.000TL

**Borçların Adil Değeri**

|               |                   |
|---------------|-------------------|
| MEVDUATLAR    | 91.000.000.000 TL |
| DİĞER BORÇLAR | 2.000.000.000 TL  |

**TOPLAM** 93.000.000.000TL

| Net Varlıkların Değeri<br>Defter Değerine Göre       | Net Varlıkların Değeri<br>Rayiç Değerine Göre         | Net Varlıkların Değeri<br>Satış Fiyatı (20.000.000.000 TL) |
|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| 8.000.000.000 TL<br>(100.000.000.000-92.000.000.000) | 15.000.000.000 TL<br>(108.000.000.000-93.000.000.000) | <b>ŞEREFIYE</b>                                            |
|                                                      |                                                       | 5.000.000.000 TL                                           |
|                                                      |                                                       | 15.000.000.000 TL                                          |

**Şekil-4 Kaynak:** Zabiollah Rezaee, Finansal Institutions, Valuations, Mergers, and Acquisitions,(second Edition, Canada:2001), s.221

Satınalama yönteminde şerefiye tutarı, bir başka örnekte aşağıdaki gibi hesaplanmaktadır.<sup>217</sup>

<sup>217</sup> W.Kip ViscusiJohn M.Vrenon Joseph. E.Harrington, İr, **Economics of Regulation and Antitrust**, (Secand Edition London,England ,The Mit Pres,Cambridge Massachu Setts, ,1995),s.228)

**ÖRNEK:**(B) işletmesinin sahip olduğu bütün hisse senetlerinin 20 milyar TL olan imtiyazlı hisse senedi karşılığında (A) işletmesi tarafından satın alındığı varsayılmaktadır. Satın alınan işletmenin aktifleri 8 milyar TL, borçları 3 milyar TL ve sermayesi 5 milyar TL'dir. Aktiflerinin rayiç değeri ise, 10 milyar TL'dir. Bu verilere göre şerefiye miktarı ne kadardır.

|                                 |   |                                 |   |                          |
|---------------------------------|---|---------------------------------|---|--------------------------|
| Satınalma Bedeli                | = | Verilen İmtiyazlı Hisse Senedi  | + | Üstlenilen Borç Toplamı  |
| Satınalma Bedeli                | = | 20 Milyar TL                    | + | 3 Milyar TL              |
| <b>Satınalma Bedeli</b>         | = | <b>23 Milyar TL</b>             |   |                          |
| Yeniden Değerleme Tutarı        | = | Alınan Aktiflerin Piyasa Değeri | - | Aktiflerin Defter Değeri |
| Yeniden Değerleme Tutarı        | = | 10 Milyar TL                    | - | 8 Milyar TL              |
| <b>Yeniden Değerleme Tutarı</b> | = | <b>2 Milyar TL</b>              |   |                          |

|                 |   |                     |   |                          |   |                          |
|-----------------|---|---------------------|---|--------------------------|---|--------------------------|
| Şerefiye        | = | Satınalma Bedeli    | - | Aktiflerin Defter Değeri | - | Yeniden Değerleme Tutarı |
| Şerefiye        | = | 23 Milyar TL        | - | 8 Milyar TL              | - | 2 Milyar TL              |
| <b>Şerefiye</b> | = | <b>13 Milyar TL</b> |   |                          |   |                          |

Bu verileri bilanço üzerinde gösterelim.

**Birleşilen İşletmenin Birleşme Öncesi Bilançosu**

| aktif         |                      | pasif         |                      |
|---------------|----------------------|---------------|----------------------|
|               |                      | Borçlar       | 80 Milyar TL         |
|               |                      | Sermaye       | 20 Milyar TL         |
| <b>Toplam</b> | <b>100 Milyar TL</b> | <b>Toplam</b> | <b>100 Milyar TL</b> |

**Hedef İşletmenin Devir Öncesi Bilançosu**

| aktif         |                    | pasif         |                    |
|---------------|--------------------|---------------|--------------------|
|               |                    | Borçlar       | 3 Milyar TL        |
|               |                    | Sermaye       | 5 Milyar TL        |
| <b>Toplam</b> | <b>8 Milyar TL</b> | <b>Toplam</b> | <b>8 Milyar TL</b> |

**Birleşme Sonrası Bilanço**

| aktif                    |                      | pasif                    |                      |
|--------------------------|----------------------|--------------------------|----------------------|
| (A) İşletmesi Aktifleri  | 100 Milyar TL        | (A) İşletmesi Borçları   | 80 Milyar TL         |
| (B) İşletmesi Aktifleri* | 10 Milyar TL         | (B) İşletmesi Borçları   | 3 Milyar TL          |
| Şerefiye                 | 13 Milyar TL         | (A) İşletmesi Sermayesi  | 20 Milyar TL         |
|                          |                      | Yeni Çıkarılan Sermaye** | 20 Milyar TL         |
| <b>Aktif Toplamı</b>     | <b>123 Milyar TL</b> | <b>Pasif Toplamı</b>     | <b>123 Milyar TL</b> |

\*(B) işletmesinin aktifleri piyasa değeri üzerinden kayıtlara geçirilmiştir.

**\*\***(B) işletmesinin sermayesi karşılığında (A) işletmesi piyasa değeri 20 milyon TL olan hisse senedi çıkararak sermaye artırımını yapmıştır.

Yukarıdaki örneğe göre, satınalma yönteminde hedef işletme ya da bankanın elde edilen varlık ve borçları rayiç değerleri üzerinden değerlendirilmekte ve rayiç değer ile defter değeri arasındaki farktan, yeniden değerlendirme tutarlarının düşülerek, hedef işletmeye ödenen şerefiye ya da satınalma primi bulunmaktadır. Satınalma yönteminin uygulanması, bir başka örnekte aşağıdaki gibi gösterilmektedir.

**ÖRNEK 2:** (H) işletmesi (S) işletmesinin tüm hisse senetlerini, piyasa değeri 3.000.000 TL olan 800 adet hisse senedi vermek suretiyle satın almaktadır. (H) ve (S) işletmelerine ait bilgiler aşağıda verilmiştir. Bu işletmeleri satınalma yöntemine göre birleştirelim.

|                                                   |                |
|---------------------------------------------------|----------------|
| 1(H) İşletmesinin net varlıklarının defter değeri | 1600 milyon TL |
| 2(H) işletmesinin net varlıklarının piyasa değeri | 1800 milyon TL |
| 3(H) işletmesinin sermayesi                       | 1000 milyon TL |
| 4(H) işletmesinin dağıtılmamış kârı               | 600 milyon TL  |
| 1(S) işletmesinin net varlıklarının defter değeri | 1200 milyon TL |
| 2(S) işletmesinin net varlıklarının piyasa değeri | 1500 milyon TL |
| 3(S) işletmesinin sermayesi                       | 800 milyon TL  |
| 4(S) işletmesinin dağıtılmamış kârı               | 400 milyon TL  |

|                                       |                                                         |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| Birleşme sonrası Net varlıklar        | = 1(H) + 2(S)                                           |
| Birleşme sonrası Net varlıklar        | = 1.600 Milyon TL + 1.500 Milyon TL                     |
| <b>Birleşme sonrası Net varlıklar</b> | <b>= 3.100 Milyon TL</b>                                |
| Şerefiye                              | = Satınalma Bedeli – 2(S)                               |
| Şerefiye                              | = 2.400 Milyon TL (800 x 3 Milyon TL) – 1.500 milyon TL |
| <b>Şerefiye</b>                       | <b>= 900 milyon TL</b>                                  |

| Birleşme Sonrası Bilanço         |                        |                            |                        |
|----------------------------------|------------------------|----------------------------|------------------------|
| aktif                            |                        |                            | pasif                  |
| Birleşilen İşletmenin Aktif Top. | 1.600 Milyon TL        | Birleşilen İşletmenin Ser. | 1.000 Milyon TL        |
| Hedef İşletmenin Aktif Top       | 1.500 Milyon TL        | Yeni Çıkarılan Sermaye     | 2.400 Milyon TL        |
| Şerefiye                         | 900 Milyon TL          | Dağıtılmayan Kâr           | 600 Milyon TL          |
| <b>Aktif Toplamı</b>             | <b>4.000 Milyon TL</b> | <b>Pasif Toplamı</b>       | <b>4.000 Milyon TL</b> |

Yukarıdaki örnekte satınalma yönteminde, hedef işletmenin aktiflerinin piyasa değeri üzerinden, satınalan işletmenin aktiflerinin ise defter değerleri üzerinden birleştirildikleri görülmektedir. Ayrıca bu yöntemde hedef işletmenin

daha önceki dönemlere ait kârları birleşme tutarına dahil edilmemekte yani hedef işletmenin kârı satın alınmamaktadır.

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulunun 22 Haziran 2002 tarih ve 24793 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan Muhasebe Uygulama Yönetmeliğinin “banka birleşme ve devirleri ile bankalarca iktisap edilen ortaklıkların muhasebeleştirilmesi” konulu 6 sayılı Tebliğinde satınalma yönteminin sadece iktisap türü(ele geçirme) birleşmelerde kullanılması uygun görülmüştür.

FASB tarafından yayınlanan 141 numaralı standartta ise kâr amacı taşımayan işletmelerin birleşmeleri haricinde diğer işletme birleşmelerinde satınalma yönteminin kullanılması şart koşulmuştur.

FASB tarafından yayınlanan bu standartta satın alma yönteminin uygulanmasında öncelikli olarak yapılacak işlemler şöyle sıralanmaktadır:

- Alıcı ve hedef bankanın belirlenmesi,
- Satınalma maliyetinin belirlenmesi,
- Satın alınan varlık ve borçların değerlendirilmesi,
- Birleşme sonucu oluşan finansal tablolarda açıklanacak bilgilerin belirlenmesidir.

### **3.2.1.Alıcı ve Hedef Bankanın Belirlenmesi**

Bu yöntemin uygulamasında ilk olarak, hangi bankanın hedef banka, hangi bankanın alıcı banka olduğunun belirlenmesi gerekmektedir.

Alıcı bankanın belirlenmesinde alıcı ya da kontrolü elinde bulunduracak işletmenin, diğer yatırımcılar ile yapılmış anlaşma gereğince, ortaklığın oy hakkının yarısından fazlası üzerinde söz sahibi olması,

- Ortaklığın mali ve faaliyet politikalarını belirleme hakkına sahip olmalı,
- Yönetimin denetim kurulu üyelerinin çoğunluğunu atamaya veya görevden alma gücünün olması,

-Yönetim kurulunda oy hakkının çoğunluğuna sahip olacak şekilde atama yapma hakkına sahip olunması gerekmektedir.

Eğer yukarıda belirtilen konulara göre alıcı banka belirlenemiyor ise, aşağıdaki kriterler göz önünde bulundurulacaktır.

- Bir ortaklığın rayiç değerinin, diğer ortaklığın rayiç değerinden önemli ölçüde büyük olması halinde rayiç bedeli büyük olan iktisap edendir.

-Ortaklığın birleşmeyi oy hakkına sahip hisselerin nakit karşılığı el değiştirmesi sonucunda ise, nakdi veren ortaklık iktisap edendir.

-Ortaklığın birleşmesinde yeni oluşan ortaklığın yönetim kurulunun seçiminde etkin olan iktisap edendir.

Sonuç olarak, alıcı banka hedef bankaya nakit ve diğer varlıklar veya hisse senedi şeklinde ödeme yapan bankadır. Fakat bazı birleşmelerde, alıcı banka, hedef bankanın ismini devam ettirmektedir. Bu yüzden dolayı, alıcı bankanın tanımlanmasında hisse senedi değişimi etkili olmaktadır.

### **3.2.2.Satın Alma Maliyetinin Belirlenmesi**

Satın alma yöntemine göre gerçekleştirilen birleşmelerde satın alma maliyetinin belirlenmesi oldukça önem taşımaktadır. Satın alma maliyeti, birleşme tarihindeki işlem maliyetleri dahil olmak üzere varlık için yapılan nakit ve benzeri ödemeler veya varlığın rayiç bedeli olarak tanımlanmaktadır.

Birden fazla karşılıklı değişim işleminden oluşan iktisaplarda maliyet, bütün işlem maliyetlerinin toplamıdır.

Satın alma tedrici olarak gerçekleşirse, iktisap tarihiyle karşılıklı değişim işleminin tarihi arasındaki fark önem kazanır. İktisabın muhasebeleştirilmesi kontrolün elde edildiği zaman başlamakla birlikte, maliyet ve rayiç değer bilgileri karşılıklı değişim işleminin olduğu tarih itibarıyla belirlenir.

Nakit veya nakit benzeri ödemeler ve yüklenilen borçlar karşılıklı değişim işleminin tarihindeki rayiç değerleriyle ölçülür. Satın alma bedelinin ödenmesinin ertelendiği durumlarda, iktisap maliyeti bugünkü değer olarak, ödeme anındaki prim veya indirimler de dikkate alınarak hesaplanır.

Satın alma maliyetinde, hisse senetlerinin menkul kıymetler borsasında işlem görmesi halinde, rayiç değer olarak menkul kıymetin borsada işlem gördüğü fiyat esas alınır. Piyasanın normal dışı dalgalanması veya başka etkenler nedeniyle, piyasa fiyatı güvenilirmez veya menkul kıymet piyasada işlem görmemişse, menkul kıymetin rayiç değeri, bu kıymetin iktisap edenin işletmesinin rayiç değeri içindeki veya iktisap edilen ortaklığın rayiç değeri içindeki nispi payı esas alınarak tahmin edilir. Satın alma bedelinin iktisap

edilen ortaklığın hissedarlarına hisse senedi yerine nakit olarak ödendiği durumda, ödenen tutar rayiç değer olarak kabul edilir.

Satın alma bedeline, iktisap edenin iktisap ile ilgili tescil ve hisse basım giderleri ile verilen danışma ve vekalet ücretleri gibi doğrudan giderler de eklenir. Genel yönetim giderleri ve iktisap ile doğrudan ilişkilendirilemeyen diğer giderler, iktisap maliyetine eklenmez ve olduğu anda gider kaydedilir.

### **3.2.3.Satınalınan Varlık ve Borçların Değerlerinin Belirlenmesi**

Literatürde satınalma yönteminde esas alınacak değer, adil değer (rayiç değer)olarak adlandırılmaktadır. Satınalma yöntemine göre, elde edilen varlık ve yükümlülüklerin adil(rayiç) değerlerinin belirlenmesine ilişkin hükümler FASB tarafından yayınlanan 141 numaralı standartta ve Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulunun 22 Haziran 2002 tarih ve 24793 sayılı Resmi Gazetede yayınlamış olduğu Muhasebe Uygulama Yönetmeliğinin “banka birleşme ve devirleri ile bankalarca iktisap edilen ortaklıkların muhasebeleştirilmesi” konulu 6 nolu tebliğinde aşağıdaki gibi düzenlenmiştir.

#### Menkul Kıymetler

Menkul kıymetlerin rayiç değerleri, cari piyasa değerleri üzerinden belirlenmektedir.

Piyasa fiyatı bulunmayan menkul kıymetlerin rayiç değerleri, benzer niteliklere sahip diğer ortaklıkların fiyat kazanç oranları, temettü getirileri ve beklenen büyüme oranları dikkate alınarak oluşturulan tahmini değerleri üzerinden belirlenmektedir.

#### Alacaklar

Alacakların rayiç değerleri, cari faiz oranları kullanılarak hesaplanan tahsil edilecek tutarların bugünkü değerleri ile belirlenir. Bu tutardan, alacakların tahsil edilememesi durumunda oluşacak zararlar ve tahsilat giderleri için ayrılan karşılıklar düşülür. Kısa vadeli alacaklarda nominal değer ile iskontolu değer arasındaki fark, önemli olmayacak kadar düşük ise iskonto yapılması şart değildir.

### Stoklar

Stokların envanter değeri, mamuller ve ticari mallarda satış fiyatlarından, elden çıkarma maliyeti ile iktisap edenin satış çabasına karşılık ayıracağı makul bir kâr karşılığının düşülmesi; yarı mamullerde satış fiyatından mamulün işlenmesi için oluşacak ek maliyet, elden çıkarmanın maliyeti ile işleme ve satma çabasına karşılık ayrılmış olan makul bir kâr karşılığının benzer mamul kârlılığı da göz önünde bulundurularak düşünülmesi suretiyle, hammadde için ise yenileme maliyeti üzerinden belirlenir.

### Arsa ve araziler

Arsa ve binaların rayiç değeri piyasa değerleri üzerinden belirlenir.

### Demirbaşlar

Makine ve teçhizatın rayiç değeri, genellikle ekspertizle saptanan piyasa değeriyle belirlenir. Piyasa değerinin, makine ve teçhizatın kullanım alanı veya piyasasının olmaması nedeniyle belirlenemediği durumlarda, rayiç değer amortismanına tabi tutulmuş yenileme maliyeti üzerinden belirlenir.

### Maddi olmayan duran varlıklar

Muhasebe Uygulama Yönetmeliğine İlişkin 3 Sayılı Tebliğin, Maddi Olmayan Duran Varlıkların Muhasebeleştirilmesi Standardına göre banka birleşme ve devirlerde edinilen maddi olmayan duran varlıklar; bankaların birleşme, devir veya ortaklık iktisabı yoluyla edindikleri maddi olmayan duran varlıkların maliyet bedeli, edinildikleri tarihteki rayiç değerleridir. Rayiç değer aktif piyasa verileri ile belirlenemediği durumlarda, bilgili ve istekli taraflar arasında yapılan muvazaadan arı satış işlemlerinde geçerli olan fiyat rayiç değer olarak kabul edilir.

Birleşme, devir veya ortaklık iktisabı sırasında edinilen maddi olmayan duran varlıkların rayiç değerinin belirlenemediği durumlarda, bulunması halinde aynı veya benzer nitelikli varlıkların alış ve satış işlemi ile uğraşan, konusunda uzmanlaşmış işletmelerin piyasa fiyatını belirlemede kullandıkları yöntemlerden yararlanılabilir.

Banka Birleşme ve Devirleri ile Bankalarca İktisap Edilen Ortaklıkların Muhasebeleştirilmesi Standardı hükümleri uyarınca;

a) İktisap edilenin mali tablolarında gösterilmemiş olsa dahi, bu Tebliğin 6 ncı maddesinde belirtilen şartları sağlayan maddi olmayan duran varlıklar iktisap edenin mali tablolarında ayrı bir varlık olarak kayda alınır,

b) Maliyet bedeli güvenilir bir şekilde belirlenemeyen maddi olmayan duran varlıklar kayıtlara ayrı bir varlık olarak alınmaz ve birleşme, devralma veya iktisap sebebiyle ortaya çıkan şerefiyeye dahil edilir.

Maliyet bedeli güvenilir bir şekilde belirlenemeyen maddi olmayan duran varlıklar için şerefiyeye dahil edilen miktar, negatif şerefiye yaratmayacak veya negatif şerefiyeyi artırmayacak bir tutarla sınırlı tutulur.

#### Vergi Yükümlülükleri

Vergi varlıkları ve yükümlülüklerinin rayiç değeri, birleşen ortaklık bakımından, iktisaptan kaynaklanan net kâr veya zarar nedeniyle ortaya çıkacak mali zarar kaynaklı vergi menfaatlerinin veya ödenecek vergilerin tutarları üzerinden belirlenir.

#### Kısa Vadeli Borçlar ve Borç Senetleri

Kısa vadeli borçlar ve borç senetleri, uzun vadeli borçlar, yükümlülükler, tahakkuklar ve ödenecek tazminatlar için rayiç değer, yükümlülükleri karşılamak için ödenecek tutarların cari faiz oranları kullanılarak bulunan bugünkü değeri üzerinden belirlenir.

#### Diğer Yükümlülükler

Yükümlülük doğuran sözleşmeler ve diğer yükümlülüklerin rayiç değeri, yükümlülükleri karşılamak için cari faiz oranları üzerinden ödenecek tutarların bugünkü değeri üzerinden belirlenir.

İktisap edilenin faaliyetlerinin iptali veya azaltılmasıyla ilgili ayrılan karşılık için rayiç değer," Karşılıklar, Şarta Bağlı Yükümlülükler ve Varlıkların Muhasebeleştirilmesi Standardı" esaslarına göre belirlenir.

### **3.2.4.Birleşme Sonunda Oluşan Finansal Tablolarda Açıklanacak Bilgilerin Belirlenmesi**

Satın alma yönteminin uygulanmasından sonra düzenlenecek finansal tablolarda yer alacak ek bilgiler:

- İktisap eden bankanın adı , bu banka hakkında kısa bilgi ve ayrıca yeni oluşan sermaye üzerinde oy haklarının yüzdelik dilimleri,

- Şerefiyenin tespit edilmesinden sonra, satın alma fiyatına etki eden faktörler ve birleşme sebepleri,

- Ortakların sayısı,(adi hisse senedi sahipleri, imtiyazlı hisse senedi sahipleri) yayınlanmış veya yayınlanacak hisselerin değerleri ve bu hisselerin tayin edilen değerlerinin, elde edilen işletmenin maliyet değeri olduğu,

- Ele geçirme tarihinde elde edilen işletmenin her bir varlık ve borçlarının tutarlarını gösteren özet bilgileri,

- İktisap edilen araştırma geliştirme giderleri ile varsa zarar tutarları,

- Olağandışı ödemeler, zorunluluklar, özel yükümlülüklerin takip edileceği belirtilmelidir.

### **3.3.Havuzlama ve Satınalma Yöntemlerinin Karşılaştırılması**

Havuzlama yönteminin genellikle işletmelerin zor duruma düşmelerinde, bir başka deyişle zorunlu işletme birleşmelerinde kullanıldığı, fakat bir işletmenin diğer bir işletmenin varlık ve borçlarını satın alarak kendisini güçlendirmek vs. amacıyla yapılan birleşmelerde ise, satın alma yöntemi tercih edilmektedir.

ABD’de yapılan araştırmalarda işletmelerin kendileri için daha az maliyetli olanı tercih ettikleri görülmüştür. Özellikle havuzlama yönteminin daha fazla tercih edilmesi daha az maliyetli olmasına dayandırılmıştır.

Havuzlama yönteminin daha çok tercih edilmesinin diğer bir takım nedenleri bulunmaktadır. Havuzlama yöntemi birleşmelerde vergi avantajı sağlamaktadır. Eğer birleşmelerde hedef işletmeye hisse senedi şeklinde bir ödeme yapılıyor ise, hedef işletmenin sahipleri, devrettikleri hisseleri

karşılığında elde ettikleri hisse senetleri için kâr veya zarar bildiriminde bulunmamaktadır.

Havuzlama yönteminin bir başka avantajı ise, kârı daha fazla gösterilmesine neden olmasıdır. Çünkü bu yöntemde elde edilen varlıklar defter değeri üzerinden kayıtlanmakta ve yeniden değerlemeye tabi tutulmadıkları için, amortisman tutarları düşük kalmaktadır. Ayrıca ele geçirilen işletmenin daha önceki dönemlere ait kârı da birleşmeye dahil edilmektedir.

Fakat bazı eleştirmenler, bu yöntemin geliri daha fazla göstermesine rağmen , işletmenin gerçek performansını yansıtmadığını söylemekte.

Satın alma yöntemi daha önceki açıklamalarımızda da belirttiğimiz gibi havuzlama yöntemine göre daha karmaşık bir yöntemdir. Bu yöntem hedef işletmeye nakit ve hisse senedi dışında bir ödeme yapıldığı durumlarda kullanılmaktadır.

Satın alma yönteminde elde edilen aktiflerin rayiç değerleri üzerinden değerlendirilmeleri, ayrılacak olan amortisman tutarını arttırmakta ve kâr daha düşük gösterilmektedir.

Satın alma yöntemi vergi istisnası olmayan birleşmelerde kullanılmaktadır. Diğer bir deyişle vergiye tabi birleşmelerde satın alma yöntemi uygulanmaktadır.

Ayrıca hedef işletmeye para ve hisse senedi dışında bir senet verilmesi durumunda ortaya çıkan kazanç satın alma yöntemi gereği vergilendirilmektedir.

Havuzlama yönteminin yukarıda açıklanan bir takım avantajlarına rağmen, FASB tarafından yayınlanan 141 numaralı standarda göre, işletme birleşmelerinde bir tek muhasebeleştirme yönteminin kullanılacağı ve bu yöntemin de satın alma yöntemi olacağını belirtilmektedir.

BDDK'nın yayınlamış olduğu 6 numaralı tebliğde banka birleşmeleri iktisap şeklinde olacak ise, satın alma yönteminin kullanılacağı, devir şeklinde birleşme yapılacak ise havuzlama yönteminin kullanılacağı belirtilmektedir.

### III.BÖLÜM

## GARANTİ-OSMANLI BANKALARININ BİRLEŞMELERİNDE BİRLEŞME SÜRECİ VE OSMANLI BANKASI'NIN DEĞERLEMESİ

### 1- BANKALAR HAKKINDA GENEL BİLGİLER

#### 1.1. Garanti Bankası

Garanti Bankası A.Ş. 1946 yılında Ankara'da tek şubeli olarak kurulmuştur .

1983 yılında Doğu Holding bünyesine katılan Garanti Bankası'nın, 30 Eylül 2002 itibariyle enflasyon muhasebesi uygulanmış rakamlarına göre aktif büyüklüğü 18,670 trilyon liradır.

Garanti Bankası, Türkiye'nin çevirim içi/gerçek zamanlı hizmete geçen ilk çok şubeli özel bankasıdır. Garanti Bankası, yaklaşık 5,860 çalışanı, yurtiçinde 322 şubesi, yurtdışında Lüksemburg, Bahreyn ve Malta'daki şubeleriyle; Kurumsal, Ticari, İşletme Bankacılığı ve Bireysel müşterilerine çok yönlü finansal hizmet sunmaktadır.

Garanti Bankası, her müşteri grubu için özel hizmetler sunan farklı şube tiplerine sahiptir. Bunlar:<sup>219</sup>

Kurumsal Şubeler, Genel Müdürlük tarafından belirlenen büyük ölçekli firmalara her türlü bankacılık hizmeti vermektedir.

Ticari Şubeler, ticari firmalara ve firma sahiplerine bankacılık hizmeti vermektedir.

Karma Şubeler, ticari firmalara ve firma sahiplerine olduğu kadar İşletme Bankacılığı müşterilerine ve bireysel müşterilere bankacılık hizmeti vermektedir.

Bireysel Şubeler, İşletme Bankacılığı müşterilerine ve bireysel müşterilere hizmet vermektedir.

Garanti Açık Bankacılık Şubeleri, bireysel müşterilere standart bankacılık ürün ve hizmetleri sunmaktadır.

Yatırım Merkezleri; yatırım portföylerini değerlendirmek isteyen müşterilere yatırım hizmetleri vermektadır.

<sup>219</sup> [www.garanti.com.tr/garanti](http://www.garanti.com.tr/garanti) Şube organizasyonları.htm.

Serbest Bölge Şubeleri; serbest bölge mevzuatı çerçevesinde yer alan bankacılık işlemleri yapmaktadır.

Finans, sanayi ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren Garanti Bankası'nın; Hollanda'da Garanti Bank International ve Rusya'da Garanti Bank Moscow isimli bankaları bulunmaktadır.

Garanti, 1993'te Türkiye'de ilk defa yurtdışına hisse ihracı gerçekleştiren kurum olmuştur. Sermayesinin %31.51'i halka açıktır.

Garanti Bankası, tüm şube, bölge ve genel müdürlük birimleri ile bankacılık fonksiyonlarının incelenmesi sonucunda, tüm birimler ve tüm fonksiyonları için "ISO 9001: 2000" versiyonu kalite belgesini alan ilk Türk bankası olmuştur. İlk olarak 1995 yılında ISO 9001 Kalite Sistemi Belgesi alan Garanti Bankası'nın İş Akışlarını Yeniden Düzenleme Projesi (BPR/Business Process Reengineering), doğru yerde doğru müşteriye hizmet vermeyi amaçlayan Nokta Projesi, Veri Tabanı ve Segmentasyon Projesi ve CRM (Müşteri İlişkileri Yönetimi) Projesi gibi uygulamaları bulunmaktadır.

Garanti Bankası büyüme stratejisini bireysel ve işletme bankacılığına kaydırarak, bu alanda müşterilerine sürekli olarak yeni ve yaratıcı ürünler sunmaktadır.

Garanti Bankası tüm dünyada 21 milyon işyerinde geçen Türkiye'nin ilk çip'li kredi kartı olan Bonus Card'ı 2000 Nisan ayı ortalarında pazara sürmüştür. Bunun yanı sıra Garanti, 2000 Ağustos ayında THY ile gerçekleştirdiği işbirliği çerçevesinde, kart sahiplerine harcamaları karşılığında "mil" kazandıran Shop&Miles kredi kartını hizmete sunmuştur. Garanti'nin toplam kredi kartı sayısı 2002 Eylül ayı sonunda 2 milyonu aşmış, pazar payı da %14'e ulaşarak 2. sıraya yerleşmiştir. Kredi kart hacimlerinde ise yine 2002 Eylül sonu itibariyle Garanti'nin piyasa payı %18 seviyesine yükselmiştir.

Garanti Bankası Ocak 2001 tarihinde de, Türkiye'de yaşayan yabancıların bankacılık işlemi yapabilmeleri için tüm dağıtım kanallarından İngilizce bankacılık hizmeti vermeye başlamıştır. Ayrıca 1997 yılında Türkiye'de internet ve telefon bankacılığını bir arada sunan ilk banka olmuştur. Garanti Bankası'nın sunduğu hizmetlere ait tüm işlemlerin yaklaşık %70'i alternatif dağıtım kanalları tarafından gerçekleştirilmektedir. Şubesiz Bankacılık, 5 yılda

kullanıcı sayısını 111 kat artırmıştır ve 1 milyon müşteriye hizmet vermektedir. Karşılaştırılabilir işlemler dikkate alındığında ise internet şubasından yapılan işlemler, toplam işlemlerin %44 'üne ulaşmıştır.

İnternet bankacılığındaki hizmetlerini sürekli geliştiren Garanti Bankası, finans dünyasındaki gelişmelerin ve İMKB Saniye Endeksi aracılığı ile anlık piyasa verilerinin izlendiği yeni finans portalı [paragaranti.com](http://paragaranti.com)'u 2001 yılında hizmete sundu. Garanti'nin "Paragaranti.com" internet sitesi; araştırma raporları, ayrıntılı güncel yorumlar ve yardımcı finansal araçlar sunarak, kullanıcılarına portföylerini takip etme ve işlem yapma olanağı vermektedir.

Türkiye'de internet üzerinden ticaret yapmak isteyen sanal mağazalara en yeni ve etkin ödeme sistemi çözümlerini konusunda hizmet veren Garanti Bankası, Türkiye'de ilk kez SET uyumlu işlemi (dünyada yedinci, Avrupa'da dördüncü) Şubat 1998'de gerçekleştirdi. Elektronik-ticaret ödeme altyapısını kullanan 800'ün üzerinde üye mağazası bulunan Garanti Bankası, internette güvenli alışveriş olanağı sağlayan Sanal-Kart ve Sanal Kredi Kartı ile hizmet vermeye devam etmektedir. Ayrıca, Garanti Alışveriş ile internet üzerinde mağaza açmak isteyen işyerlerine de bir elektronik-ticaret platformu sunmaktadır.

Garanti Bankası Temmuz 2002'de, Euromoney Dergisi tarafından altıncı kez "Türkiye'nin En İyi Bankası" seçilmiştir. 1999'da yine Euromoney tarafından küçük ve orta ölçekli bankalar arasında "Dünya'nın En İyi Bankası" seçilen Garanti Bankası, New York'ta yayınlanan Global Finance Dergisi tarafından da 1999 ve 2000'de iki yıl üst üste "Türkiye'nin En İyi Bankası" ve 2002'de Türkiye'nin En İyi Dış Ticaret Finansmanı Bankası" seçilmiştir. 2000'de The Banker Dergisi tarafından "Türkiye'nin En İyi Bankası" seçilen Garanti, 2001 yılında da Emerging Markets Investor Dergisi tarafından aynı ödüle layık görüldü. Türkiye'de yayınlanan Capital Dergisinin, dünyanın önde gelen danışmanlık şirketlerinden Accenture'ın sponsorluğunda 2001'de ikinci kez düzenlediği "Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri" araştırmasında ise, Garanti Bankası "Bankacılık sektöründe Türkiye'nin En Beğenilen Şirketi" olarak değerlendirilmiştir.

Doğuş Holding'in Garanti Holding ve Ana Yatırım A.Ş.' yi tüm aktif ve pasifleriyle devralmıştır. Devir sonrası Doğuş Holding'in Garanti Bankası'nın 750 trilyon lira sermayesindeki payı %49.01 oranında 367 trilyon 584.2 milyar lira nominal değere ulaşmıştır.

Garanti Bankası' nın sermayesinin %8.15'i Doğuş İnşaat, %5.40'ı Doğuş Yatırım, % 3.80'i Somtaş Tarım, %1.96'sı Tektaş Teknik, %0.06'sı Filiz Gıda, %0.05'i Doğuş Yapı, %0.05'i Doğuş Nakliyat ve %31.51'i diğer ortaklara ait bulunmaktadır.<sup>220</sup>

## 1.2.Osmanlı Bankası

Bank-ı Osmanî-i Şahane, uzun yıllar Osmanlı İmparatorluğu'nun resmi bankası ve hazinedarı olarak görev yapmıştır. İmparatorluk genelinde birçok altyapı yatırımını destekleyen banka, yaygın şube ağı sayesinde piyasa ile ilişkilerini artırarak ticari bankacılıkta kendisine önemli bir yer edinmiştir. Aynı zamanda banknot emisyonu imtiyazına da sahip olan Bank-ı Osmanî-i Şahane; mevduat, emanet, kredi ve iskonto gibi hizmetleriyle günlük yaşamın vazgeçilmez bir parçası haline gelmiştir.

Bank-ı Osmanî-i Şahane, 4 Şubat 1863 günü imzalanan bir sözleşmeyle kurulmuştur. 1856'da İngiliz sermayesiyle kurulan Ottoman Bank'in İngiliz ortakları, şirkete yeni katılan Fransız ortaklar ve Osmanlı makamları tarafından imzalanan sözleşme, Kırım Savaşı'ndan beri süregelen mali krize son vermeye kararlı Sultan Abdülaziz tarafından kısa bir süre içinde onaylanarak, Ottoman Bank'in mirasını devralan Bank-ı Osmanî-i Şahane, 1 Haziran 1863 tarihinden itibaren yeni kimliğiyle hizmet vermeye başlamıştır.

Para sisteminin sağlıklı hale getirilmesi ve Bank-ı Osmanî-i Şahane'nin kurulması, Tanzimat'ın maliye alanındaki icraatlarının başında yer alıyordu. Banka, Osmanlı İmparatorluğu'na borç kaynağı yaratacak, borçlanmalarda aracı rolü üstlenecek ve devlet bankalarının en önemli imtiyazlarından biri olan para basma hakkını kullanacaktı. 17 Şubat 1875'te imzalanan yeni bir sözleşme ile Banka, imparatorluğun hazinedarı konumuna getirilmiştir.

<sup>220</sup> [www.garanti.com.tr/garanti](http://www.garanti.com.tr/garanti) tanıtım htm.

Osmanlı İmparatorluğu'nun mali krize girmesi sonucunda, Banka, bu duruma çare olarak görülen Düyun-ı Umumiye İdaresi'nin 1881'deki kuruluşunda aktif rol almıştır. Devletin borçlanma yükünün önemli bir kısmını Düyun-ı Umumiye'nin devralmasıyla yeniden yapılanma sürecine giren Bank-ı Osmanî-i Şahane, ticaret ve yatırım bankacılığına yönelmiştir. O yıllarda, Müsterek-ül Menfa Tütün Rejisi (1884), Rumeli Demiryolları Bağlantıları (1885), Beyrut Limanı Şirketi (1888), Selanik İstanbul Demiryolu bağlantısı, İzmir-Kasaba Demiryolu'nun uzatılması (1884), Ereğli Kömür Madenleri (1896), Beyrut-Şam-Havran Demiryolu ve uzantısı (1892-1900) ile Bağdat Demiryolu (1903) yatırımlarına iştirak etmiştir. Altyapı girişimlerinin yanı sıra giderek genişleyen müşteri portföyüne de kavuşarak, bir ticari banka kimliğine bürünmeye başlamıştır. Bu doğrultuda 1890 yılından başlayarak şube sayısını artırmaya önem veren Banka, 1910'dan sonra iyice çoğalan şubeleri sayesinde piyasa üzerindeki etkisini daha da güçlendirmiştir.

I.Dünya Savaşı, Bankanın faaliyetlerini oldukça etkilemiştir. Osmanlıların savaşa girmesiyle, Fransa ve İngiltere'nin gözünde Osmanlı hukukuna bağlı bir şirket olarak "düşman kuruluş" niteliği kazanan Banka, Osmanlı İmparatorluğu tarafından da İngiliz ve Fransız sermayesi sebebiyle aynı derecede güvenilir kabul ediliyordu. Bu dönemde, Fransız ve İngiliz müdürlerin görevlerini bırakması ve para basma imtiyazından vazgeçilmesi şartıyla, Bankanın faaliyetlerine devam etmesine izin verilmiştir.

Bank-ı Osmanî-i Şahane, savaştan sonra 10 Mart 1924 tarihinde imzalanan bir sözleşmeyle para basma imtiyazını Türkiye Cumhuriyeti'ne devrettiyse de, Merkez Bankası'nın kuruluşuna kadar hazine işlemlerini sürdürmeye ve devlet bankası statüsünü korumaya devam etmiştir. Bu dönemde, yeni siyasal rejime uygun olarak "Osmanlı Bankası" adını almıştır. 1933 yılının Haziran ayında imzalanan sözleşmeyle özel bir ticaret bankası olarak yapılan Osmanlı Bankası, 1952'de imzalanan bir başka sözleşmeyle, 1990'lara dek süren yeni statüsüne kavuşmuştur.

1914 yılında, 37'si Anadolu'da, 11'i Suriye ve Filistin'de, 5'i Mısır'da, 3'ü İstanbul'da, 5'i Trakya'da, 6'sı Makedonya'da ve diğerleri Kıbrıs, Mezopotamya, Arabistan ve Arnavutluk'ta olmak üzere 80'i aşkın şubesi bulunan Osmanlı

Bankası; gerek savaş boyunca, gerekse hemen sonrasında şubelerinin çoğunu kapatmak zorunda kalmıştır. Buna karşılık, 1920-1930 yılları arasında İngiliz sermayedarların isteği doğrultusunda, Ortadoğu'da hızlı bir şubeleşmeye gidilmiştir. 1956 yılında Mısır şubelerinin millileştirilmesi ve el konulması sonucunda Ortadoğu'daki faaliyetlerinde önemli bir kayba uğramıştır. Aynı dönemde Kenya, Uganda, Tanzanya, Rodezya, Katar, Abudabi, Sudan ve Katar'da, İngiliz sermayedarlara bağlı olarak çalışmalarına devam etmiştir. 1969 yılında ana sermayedar Grup Paribas'ın isteği doğrultusunda; Avrupa, Ortadoğu ve Afrika'daki şubelerini Grindlays Bank'e devreden Osmanlı Bankası, bu tarihten itibaren yalnızca Türkiye sınırları içerisinde hizmet vermeye başlamıştır.

1993'e gelindiğinde anonim şirket statüsüyle yeniden yapılanan Bankanın hisseleri, Haziran 1996'da Garanti Bankası'na ait Clover Investments tarafından satın alınmış ve Banka, Doğuş Grubu'na katılmıştır. 31 Ağustos 2001 tarihi itibarıyla Doğuş Grubu bünyesindeki Körfezbank ile birleşen Osmanlı Bankası, 21 Aralık 2001'de ana hissedarı Garanti Bankası'nın bünyesine dahil olmuştur.<sup>221</sup>

## 2. BİRLEŞME NEDENLERİ

Garanti–Osmanlı Bankası'nın temel birleşme nedeni, Osmanlı Bankası'nın mevcut faaliyet zararının artmasını engellemektir. Çünkü Osmanlı Bankası sermayesinin tamamını yitirmiş ve faaliyet zararı ile çalışmaktadır. Bu durumdan dolayı Osmanlı Bankası'nın Bankalar Kanunun 14 Maddesi gereği Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonuna devredilme tehlikesi bulunmaktaydı. Dolayısıyla Osmanlı Bankası'nın T.M.S.F'na devredilmesi, Osmanlı Bankası'nın içinde bulunduğu grubun piyasadaki prestijini olumsuz yönde etkileyecekti. Bu durumu ortadan kaldırılmak için Osmanlı Bankası grup içi banka birleşmesi dahilinde Garanti Bankasına devredilmiştir.

Garanti-Osmanlı Bankasının birleşmesinin temel nedeni yukarıdaki gibi ifade edilmesine rağmen, aşağıda bu nedene bağlı diğer nedenler birleşen bankaların yetkili kişileri tarafından aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir.

<sup>221</sup> www.hürriyetim.com./Osmanlı Bankası Tarihçesi

## 2.1.Pazar payını genişletmek

“2002 yılında tamamen profesyonel yönetilen, müesseseleşme hedefini gerçekleştirmiş ve grup kollarında portföylerini, stratejilerine uygun ve dünyada rekabet edecek şekilde görmek “ istediklerini söyleyen Ferit Şahenk “Doğuş Grubu'nun bugün Türkiye'de önemli iş kollarında faaliyet gösteren bir grup olarak, artık sadece Türkiye'yi değil, bölgesel bir stratejiyle düşünmek zorunda olduğunu kaydetmiştir. Şahenk ayrıca amaçlarının “finansal ortaklık değil, Türk markası olan Garanti'yi küresel piyasaya taşıyacak bir marka yaratmak” olduğunu belirlerken, birleşmenin getirdiği büyüklük sayesinde pazar alanlarını genişletmek amaçlarını ortaya koymuştur.<sup>222</sup>

Türkiye'de yaşayan şirketlerin amaçlarının, sadece Türkiye'de rekabet etmek, isim yapmak değil, komşu ülkelerde de faaliyet göstermeleri gerektiğini düşündüklerini belirten Şahenk, özel sektörün girişimci olduğunu, komşu ülkelere de marka ve ürünlerini taşımak zorunda olduğunu dile getirmiştir.

Şahenk, bütün bunları yaparken en önemli unsurun müşteriler olduğunu kaydederek, " Garanti ismini tercih etmelerinin en önemli sebeplerinden bir tanesinin, Garanti Bankası'nın yaklaşık üç milyon müşteri portföyünü rahatsız etmeden daha iyi servis verecek şekilde bu değişimi yaşamak" olduğunu belirtmiştir.<sup>222</sup>

## 2.2. 2001 Yılında Yaşanan Ekonomik Kriz

2001 yılında Türkiye finans dünyasına damgasını vuran olgu banka birleşmeleriydi. Yaşanan ağır ekonomik kriz, yüksek faizler ve yüksek kâr marjlarıyla çalışma dönemini sona erdirmiştir. Bu dönemde Türkiye'nin en iyi bankaları birer birer birleşmeye gitmeye başlamışlardır. 2001 yılında bankacılık sektörü ağır yara almış ve kimi bankalar krize hazırlıksız yakalanmıştır. Ancak bazı bankalar Türkiye'nin içinde bulunduğu yüksek enflasyon döneminin bir gün biteceğinin bilinciyle hazırlıklara önceden başlamışlardır.<sup>223</sup>

2001 yılı öncesinde bünyesinde Körfez Bank, Osmanlı Bankası ve Garanti Bankası'nı barındıran Doğuş Grubu da bankacılık sektörünü bekleyen

<sup>222</sup> [www.garanti.com.tr/garanti-osmanli-bankasi-birlesmesi-tamam.htm](http://www.garanti.com.tr/garanti-osmanli-bankasi-birlesmesi-tamam.htm).

<sup>223</sup> [www.garanti.com.tr/garanti-osmanli-bankasi-birlesmesi-tamam.htm](http://www.garanti.com.tr/garanti-osmanli-bankasi-birlesmesi-tamam.htm).

değişiklik nedeniyle bir takım önlemler almıştır. Alınan en önemli önlem birleşme kararlarının alınmasıdır. Bu kararın alınması aşamasında yapılan en önemli iş Garanti teknolojinin grubun tüm bankalarına hizmet sunar hale getirilmesi olmuştur.

Garanti Teknoloji Genel Müdürü Hüsnü Erel, o dönemi şöyle anlatıyor: “Biz kendi dünyamıza bakıyor ve 1997’den beri farklı düşünüyorduk. Doğuş Grubu üst yönetimi enflasyon düştüğünde ve kâr marjları daraldığında işimizi hala nasıl iyi bir şekilde yapacağını sorgulamaktaydı. Bu nedenle hazırlıklar başlamış oldu. Temel vizyon buydu. Konsolidasyona gitme fikri o zamanlarda oluşmaya başlamıştı. O dönemde Garanti Teknoloji, Garanti Bankası’nın teknoloji şirketi idi. Aslında Garanti Teknoloji’nin kendi içindeki yeniden yapılanması 1995 yılında başladı. O zaman da amacımız Garanti Teknoloji’yi tüm Doğuş Grubu bankalarına hizmet verebilir hale getirmektir.”<sup>224</sup>

Garanti Teknolojinin grubun tüm bankalarına hizmet vermeye başlaması ileride yapılacak olan birleşme işlemlerinde önemli kolaylık sağlamıştır. Çünkü ekonomik krizin yaşandığı dönemde grubun sahip olduğu üç banka hem farklı alanlarda faaliyet gösteriyordu, hem de farklı bilişim altyapılarında çalışıyorlardı. Bu durumun sonucunda öncelikli olarak Osmanlı Bankası Körfez Bankası ile birleştirildi, daha sonrada Garanti-Osmanlı Bankası birleşmesi gerçekleştirilmiştir.

### **2.3.Ölçek Ekonomilerinden Faydalanmak,**

Doğuş Holding Yönetim Kurulu Başkanı Ferit Şahenk, “2000’li yıllarda ölçek ekonomisinde verimliliğin ön plana alındığı dünya trendlerine paralel, Amerika, Avrupa ve Uzakdoğu’daki ülkelerde yapılan banka birleşmelerinin Türkiye’ye geleceğini görerek, banka birleşmelerine gittiklerini” söyledi. Şahenk ayrıca “temel amaçlarının 2001 yılında müşterilerine daha iyi hizmet veren, maliyette rekabet eden, verimlilik sağlayan bankayı yaratmak olduğunu “ ifade etmiştir.<sup>225</sup>

<sup>224</sup> [www.garanti.com.tr/garanti-osmanli-bankasi-birlesmesi-tamam.htm](http://www.garanti.com.tr/garanti-osmanli-bankasi-birlesmesi-tamam.htm).

<sup>225</sup> [www.garanti.com.tr/garanti-osmanli-bankasi-birlesmesi-tamam.htm](http://www.garanti.com.tr/garanti-osmanli-bankasi-birlesmesi-tamam.htm).

Ölçek ekonomisinin dünyada artık tartışılmayan bir prensip olması ve ölçek ekonomisinin sağladığı avantajlar(büyük bankaların müşterilerine çok daha iyi, verimli hizmet vermesi , düşük maliyetle sektörde rekabet etme şansı vb.) Doğuş Grubunun içinde en yaygın marka olan Garanti isminin, adı geçen grubun finans sektöründeki ismi olarak kabul edilmesine neden olmuştur.

Garanti ve Osmanlı bankalarının birleşmesiyle ilgili ayrıntıların açıklandığı toplantıda konuşan Şahenk, banka birleşmesinin; Doğuş Grubu olarak senelerdir yaptıkları dünyanın değişimine ayak uydurma ve stratejik çalışmanın en önde tutulduğu prensibe paralel daha ileriye, daha güçlü, gerçekçi müşteri ve topluma daha iyi hizmet verebilmek için organizasyon ve şirketlerde yapmaya devam ettikleri çalışmalardan bir tanesi olduğunu söylemiştir.

Garanti Bankası Genel Müdürü Ergun Özen, Garanti Bankası ve Osmanlı Bankası'nın birleşmesiyle her yıl 148 milyon dolarlık tasarrufa imza atacaklarını söylemiştir. Birleşmenin Garanti Bankası'na güç katacağını vurgulayan Özen, bunların güçlü kurumsal ve ticari bankacılık, menkul kıymet saklama hizmetleri, nakit yönetiminde liderlik, seçkin müşteri portföyü gibi unsurlara dayandığını anlatmıştır.

Birleşmeyle aktiflerin 11 milyar 41 milyon dolara, kredilerin 2 milyar 913 milyon dolara, mevduatın 6 milyar 55 milyon dolara, faiz gelirlerinin 2 milyar 37 milyon dolara ulaşacağını anlatan Özen, şube sayısının 339'a, müşteri sayısının da 4 milyon 192 bine çıkacağını kaydetti.<sup>226</sup>

Özen, birleşmenin Garanti'yi en büyük özel banka haline getireceğini de hatırlatarak, sektörde aktiflerin yüzde 9.20'sine, kredilerin yüzde 8.60'ına, mevduatın yüzde 8'ine, şube sayısının yüzde 4.80'ine, yatırım fonlarının yüzde 15.09'una, kredi kartlarının yüzde 10.80'ine, ithalatta yüzde 17.10'a, ihracatta da yüzde 21'e sahip olacaklarını ifade etmiştir.<sup>227</sup>

<sup>226</sup> [www.garanti.com.tr/garanti-osmanli-bankasi-birlesmesi-tamam.htm](http://www.garanti.com.tr/garanti-osmanli-bankasi-birlesmesi-tamam.htm).

<sup>227</sup> [www.garanti.com.tr/garanti-osmanli-bankasi-birlesmesi-tamam.htm](http://www.garanti.com.tr/garanti-osmanli-bankasi-birlesmesi-tamam.htm).

### 3. BİRLEŞME SÜRECİ

Garanti Bankası ile Osmanlı Bankası'nın birleşme işlemleri 22 EKİM-14 Aralık 2001 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Birleşme işlemleri 39 iş günü ve 54 takvim günü içinde tamamlanmıştır.<sup>228</sup>

Birleşme süreci Osmanlı ve Garanti Bankasının üst yönetimleri tarafından yapılan düzenlemelere göre aşağıdaki aşamalardan oluşmuştur.

Birleşme Stratejilerinin Oluşturulması,

Birleşmeyi Gerçekleştirecek birleşme takımının oluşturulması.

Birleşme Planının Oluşturulması,

Müşteri Değerlendirme,

Kredi Değerlendirme,

İnsan Kaynakları/Organizasyon( Eğitim, İletişim)

Muhasebe (Hazine İşlemleri, Bilanço Tasfiyesi, İştirakler, Gayrimenkuller/ Demirbaşlar, Mutabakat ve Sayım,)

Bilgi Teknolojileri ( IT Donanım ve Altyapı, IT Yazılım ve Devir,)

Şube (ATM Dağılımı, Fiziki taşınma/Tahliye)

Sözleşmeler/ Arşivler

Hukuki Birleşme

#### 3.1.Birleşme Stratejilerinin Oluşturulması

Garanti Bankası üst yönetiminin, temelde ölçek ekonomilerinin getirdiği bir takım faydalardan yararlanmak amacıyla birleşme kararı aldıkları daha önceki bölümlerde ifade edilmişti. Birleşme kararının alınmasında bir takım çalışmalar yapılmış ve stratejiler oluşturulmuştur. Bu stratejiler oluşturulurken öncelikli olarak, enflasyonun hızlı bir şekilde düştüğü ülkelerdeki bankalar incelenmiştir. Enflasyonun süratle düştüğü ülkeler incelenirken bu ülkelerin yaptıkları işler ve neye önem verdikleri özellikle incelenmiştir. Bu incelemeler yapılırken en önemli konu verimliliğin sağlanması olarak belirlenmiştir.

Enflasyonun düşmesi durumunda maliyet en önemli unsur olmakta ve maliyetlerin nasıl düşürüleceğinin ele alınması gerekmektedir. Bu nedenle

<sup>228</sup> [www.garanti.com.tr/garanti-osmanli](http://www.garanti.com.tr/garanti-osmanli) 20 Aralıkta tek banka .htm.

Garanti Bankası “aynı etkinlikte ve düşük maliyetle çalışmayı stratejik planları arasına almıştır.

Strateji oluşturma aşamasında yapılan bir diğer çalışma ise,1995 yılında başlayan Garanti Teknolojinin yeniden yapılandırılmasıdır. Garanti Teknoloji doğuş grubuna ait üç bankaya (Körfezbank,Osmanlı Bankası,Garanti Bankası) hizmet verebilecek duruma getirilmiştir ve 1998 yılında bir BPR (Business Process Reengineering) adlandırılan yeniden yapılandırma çalışması gerçekleştirilmiştir. Bu işlemler yapılırken öncelikli olarak üç bankanın da arka ofis uygulamaları bütünleşik çalışabilir hale getirilmiştir. Üç bankanın da bilgi işlem altyapısı Garanti Teknoloji bünyesine geçirilmiş ve ayrıca Bilgi Teknolojileri(BT) kadroları da tek bir merkezde toplanmıştır. Garanti Teknoloji, arka ofis uygulamalarını tek elden yönetebilmek için bu aşamada Abacus adı verilen bir de şirket kurmuştur. Üç bankanın birleşen arka ofis uygulamalarında temel olarak dört ana grup bulunuyordu:

- Kredileri kapsayan Dış Ticaret,
- Her türlü fon, çek/senet işlemi ve kredi kartı başvurularını kapsayan Bilgi Yönetimi,
- EFT, virman, SSK ve vergi uygulamalarını içeren Hesap İşlemleri,
- Tüm şubelere para dağıtımı, para ve dokümanların toplanması gibi işlemleri kapsayan Nakit İletişim.

Tüm bunların yanı sıra yine IBM’in danışmanlığında form ve imaj işleme, iş akışı ve doküman yönetimi de gerçekleşmiş; bu çalışmalar 2000 yılında tamamlanmıştır.

Doğuş Grubu’nun geçmiş yıllarda, tüm banka ve şirketlerine ortak hizmet veren şirketler kurmuş olması da birleşmeye zemin hazırlayan bir başka strateji olmuştur.

Doğuş grubu, bu yeniden yapılanma faaliyetlerinde 1994’ten beri işbirliğini sürdürdüğü IBM Türk ile çalışmıştır. IBM ile olan birliktelik, son olarak üç bankanın da birleşmesinin tamamlandığı 2001 yılında da aktif bir şekilde devam etmiştir.

Garanti Bankası-Osmanlı Bankasının birleşmesini değerlendiren Garanti Bankası ve Osmanlı Bankası Yönetim Kurulu Başkanı Ferit F. Şahenk,”

birleşme kararının Doğuş Grubu'nun 1998 yılında belirlenen stratejik planlama çalışmaları doğrultusunda alındığını" belirtmiştir. Ayrıca bu stratejilerinde "önümüzdeki yıllarda, ölçek ekonomisine ulaşarak azami verimliliği yakalayabilen ve yeni ortamın kurallarına etkin bir şekilde ayak uyduran kurumların lider olacağı yönündeki inançlarıyla hareket ettiklerini "vurgulamıştır.

### **3.2.Birleşmeyi Gerçekleştirecek Çalışma Takımının Oluşturulması**

Osmanlı-Garanti Bankası birleşme işlemleri proje takımı tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu grup 2001 yılında Garanti Teknoloji tarafında oluşturulmuştur ve 8 kişiden oluşmaktadır. Bu grubun sponsorluğunu ve başkanlığını Garanti Bankası Genel Müdürü , projenin sorumluluğunu ise Garanti Bankası Genel Müdür Yardımcısı üstlenmiştir. Her ne kadar proje grubu 8 kişiden oluşsa da projenin tamamında 1500 kişinin görev aldığı saptanmıştır. Bu proje grubu Körfez Bank ve Osmanlı Bankası'nın birleşme işlemlerini de gerçekleştirmiştir.

Ek'1 de verilen organizasyon şemasında belirtilen proje sponsoru ve proje başkanı Garanti Bankası Genel Müdürüdür. Proje sorumlusu, Genel müdüre bağlı olan Genel Müdür yardımcısıdır. Proje takımı direkt olarak proje sorumlusuna bağlı olarak çalışmaktadır. Proje takımı danışma takımları aracılığı ile detay bilgilere ulaşmaya çalışmaktadır. Birleşme projesinde danışmanlık komitesi banka içinden ve banka dışından alanında uzman kişilerden oluşmaktadır.

### **3.3. Birleşme Planının Oluşturulması**

Birleşme stratejilerinin oluşturulmasından sonra, oluşturulan bu stratejiler doğrultusunda birleşme planlaması yapılmıştır. Birleşme planında öncelikli olarak yapılacak işlemlerin zamanlaması planlanmıştır.

Birleşmeye ilişkin projenin zaman planlamasında 16 Ekim-29 Ekim tarihleri arasında bilgi toplama ve değerlendirme çalışmaları yürütülmüştür.

29 Ekim-5 Kasım tarihleri arasında "Geliştirme" başlığı altında aksiyon planlama, kaynak belirleme ve stratejik karar almalar uygulanmıştır.

5-18 Kasım tarihleri arasında "Uyumlaştırma" başlığı altında devir planlaması, devir koşullarının hazırlanması, iletişim programının uygulanması, hukuki prosedürler, bilgi teknolojileri (IT) değişiklikleri ve insan kaynakları uygulamaları ele alınmıştır.

Projenin son bölümünü oluşturan 18 Kasım-20 Aralık tarihleri arasındaki "Uygulama" bölümünde ise müşteri, insan kaynağı, finansal, lojistik ve sistem gibi unsurlardan oluşan devir işlemleri tamamlanmıştır.

### **3.4. Müşteri Değerlendirme**

Müşteriler; demografik bilgileri açısından, ürün fiyatlaması açısından, birleşme sonrasında yer alacakları banka şubesinin portföy yapısı açısından değerlendirilmiştir.

Demografik bilgiler müşterilerin türlerini (kurumsal,bireysel), müşterilerin iş yeri adresleri ile ikametgah adreslerini, bankalar için önemli olan müşterilerin belirlenmesini içermiştir. Özellikle Osmanlı Bankası müşterilerinin eski bankalarından almış oldukları hizmetlerde bir aksaklık yaratmamak için şube bazında kurumsal ve bireysel müşteriler belirlenmiştir. Çünkü aynı cadde üzerinde hem Osmanlı Bankasının hem de Garanti bankasının şubesi bulunmaktaydı ve bu şubelerin müşteri portföyleri birbirlerinden farklıydı ve bir bankanın şubesi kurumsal bankacılık yaparken diğer bankanın şubesi bireysel bankacılık yapmaktaydı. Bu iki bankanın şubelerini birleştirebilmek için müşterilerin bireysel ve kurumsal olarak belirlenmesi gerekmektedir. Bu ayrım yapıldıktan sonra bu müşteri türlerine en iyi hizmeti sunacak olan ve bu müşterilere adres olarak en yakın olan şubeye aktarılması gerekmektedir. Birleşme sürecinin bu aşamasında bu farklılığa dikkat edilmiş; kurumsal ve bireysel müşteriler kendilerine uygun olan şubelere aktarılmıştır.

Müşteri değerlendirme işlemleri yapılırken dikkat edilen diğer bir konu ise, ürün fiyatlaması konusu olmuştur. Birleşme öncesinde bir müşterinin bağlı bulunduğu şubede almış olduğu hizmetler karşılığında ödediği fiyata dikkat edilmiştir ve birleşme sonrası bu müşterinin aynı hizmetler karşılığında daha fazla ücret ödemesi önlenmiştir. Çünkü, müşterilerin bir başka banka ile işlem yapmasının önüne geçilmesi için bu tür konulara dikkat edilmesi gerekmektedir.

Müşteri değerlemesinde dikkat edilen bir başka konu şubelerin portföy yapıları olmuştur. Osmanlı Bankasının müşterileri kendi şubelerinden Garanti Bankasının bir şubesine aktarılırken, aktarıldıkları şubenin müşteri portföy yapısına, şubede çalışanların yapısına(Pazarlamacı sayısı, operasyon işlemlerinde çalışanların sayısı, gişe görevlisi vb.), şubenin bu müşterilerin ihtiyaçları karşılayıp karşılamayacağına ve Osmanlı Bankası'ndan geçecek olan müşterilerin bu şubede çalışmak isteyip istememelerine dikkat edilmiştir. Eğer Garanti Bankasının şubesi, Osmanlı Bankası şubesinden gelen müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamayacak konumda ise bu müşteriler kendilerine en yakın olan bir başka Garanti Bankasına aktarılmıştır.

Müşteri değerlendirmesi sürecinde dikkat edilen bir diğer konu ise, bankalarda hizmet sunumunda bulunan farklılıklar olmuştur. Garanti Bankası Osmanlı bankasından gelen müşterilerin bir başka banka ile işlem yapmasını önlemek için Osmanlı Bankasının hizmet sunumundaki yöntemleri incelemiştir. Kendinde olmayan fakat Osmanlı Bankasında olan ve daha verimli bulunduğu hizmet sunum yöntemlerini kendisine uyumlaştırmıştır. Örneğin:havale göndermede kullanılan yöntemler, fatura ödemelerinde sağladığı kolaylıklar vb.

### **3.5.Kredi Değerlendirme**

Kredi değerlendirme sürecinde öncelikli olarak kredi limitleri ele alınmıştır. Her iki bankada da kredi hesabı olan müşterilerin kredi hesaplarının bir araya getirilmesi durumunda ortaya çıkan limit yeniden ayarlanmıştır. Çünkü Osmanlı Bankası'nda kredi limitinin belirlenmesindeki kriterler ile Garanti Bankası'nda kredi limitinin belirlenmesindeki kriterler farklıydı. Aynı müşterinin bir bankada daha fazla kredi limiti bulunmasına rağmen diğerinde daha az kredi limiti bulunmaktaydı.

Ayrıca aynı kişinin kredi hesaplarının birleştirilmesi sonucunda oluşan yeni limit Osmanlı Bankasını bünyesine alan ve yeniden yapılanmış olan Garanti Bankası kriterlerine göre çok fazla olabilmekteydi.

Limit ayarlaması yapılırken grup kredileri( Koç Grubu, Doğuş Grubu vb.) üzerinde daha fazla durulmuştur. Çünkü gruplara verilen kredilerin limitleri birleşme sonrası oldukça büyük rakamlara ulaşmıştır. Bu yüksek limitler Garanti

Bankasının yeni kredi politikaları açısından riski artıracakı düşünölmüştür. Bu sebepten dolayı birleşme sonrasında gruplara verilen kredi limitlerinde ayarlamalar yapılmıştır.

### **3.6.İnsan Kaynakları ve Organizasyon**

Banka Birleşmelerinde en çok sorun yaratan ve en hassas konulardan birisi birleşmelerden sonra her iki bankada da çalışan personelin nasıl organize edileceğı konusudur. Ayrıca birleşme sürecinde meydana gelebilecek otorite boşluğunun etkisiyle, özellikle birleşme sonrasında işini kaybedeceğı düşüncesine kapılan personelin bu karışık ortamdan faydalanarak görevini kötüye kullanması durumlarını önlemek için gerekli kontrollerin yapılması da bu aşamada büyük önem taşımaktadır<sup>229</sup>

Garanti-Osmanlı Bankalarının birleşmesinde insan kaynakları ve organizasyon işlemleri konusunda Doğuş Grubunun insan kaynakları şirketi Humanitas ve Boğaziçi Üniversitesi'nden destek alınmıştır. Çalışanların performansına odaklı bir değerlendirme yapılmıştır.

Garanti Bankası ile Osmanlı Bankasının birleşme sürecinde öncelikli olarak Osmanlı Bankası çalışanları hakkındaki bilgiler elde edilmiştir. Birleşmenin Osmanlı Bankası şubelerinde çalışanlara olan etkisi ortaya konulmuştur. Daha sonra birleşmenin Genel Merkez organizasyonuna olan etkisi üzerinde durulmuştur. Garanti Bankası içinde yer alacak olan kadrolar belirlenerek, Garanti Bankasına geçiş koşulları saptanmıştır. Osmanlı Bankasından Garanti Bankasına geçen elemanların hangi konularda eğitileceğı belirlenmiştir.

### **3.7.Muhasebe**

Birleşme sürecinde en fazla zaman alan ve en karmaşık konulardan, biri her iki bankanın hesaplarının birleştirilmesidir.

Garanti Bankası ve Osmanlı Bankası'nın aynı sermaye grubuna ait olmaları bir çok konuda kolaylık sağlamıştır. Fakat her iki bankanın bankacılık anlayışlarında, müşteri yapılarında, ürün yelpazelerinde farklılıklar

---

<sup>229</sup> Tokgözoğlu.Ön.Ver.,s.52

bulunmaktaydı. Bu sebepten dolayı her iki bankanın, muhasebe bilgi sistemleri de farklılıklar bulunmaktaydı.

Ayrıca birleşmenin belirlenen zaman diliminde bitirilmesi gerekiyordu. Bu zaman dilimi içinde her iki bankaya ait hesaplar tek bir çatı altında toplanacaktı. Bu koşullar altında her iki bankanın muhasebe bilgi sistemlerinin birleştirilmesinde bir planlama yapılmıştır. Bu plana göre, öncelikli olarak ,

- Her iki bankanın hesap planları karşılaştırılmıştır,
- Taslak hesap planı oluşturulmuştur,
- Yeni hesap planı için devir programı hazırlanmıştır.

Her iki bankanın hesap planları karşılaştırılırken;her iki bankanın aktif ve pasif hesapları tek tek karşılaştırılarak, aynı amaç için kullanılan fakat isim farklılığı olan hesaplar aynı hesap ismi altında toplanmıştır. Aynı ismi taşıyan fakat farklı amaç için kullanılan hesaplar tespit edilmiştir. Muduli ve mudisiz hesapların uyumlaştırılması yapılmıştır. Geçici olan hesaplar tasfiye edilmiştir ve kullanılacak yeni hesapların hangi hesaplar olacağına karar verilmiştir.

Hesap planının oluşturulmasından sonra her iki banka hesapları arasında mutabakatlar yapılmıştır. Birleşmelerde mutabakat kapsamında pek çok işlem yapılmaktadır. Örnek olarak, çek-senet nazımlarının, kasa hesaplarının, menkuller ve demirbaş hesaplarının mevcut bakiyeleri, fiili sayım sonuçları ile karşılaştırılmıştır, hatta menkuller ve demirbaşların marka-model tutarlılığı, örneğin şubelerdeki duvar tablolarının gerçekliği-sahteliği vb. kontrol edilmiştir. Her iki bankanın müfettişleri ve ilgili diğer birimleri bu prosedürde öngörülen kontrolleri müştereken yaparak sonuçlarını tutanakla tespit etmişlerdir.

Mutabakat, aynı zamanda şubelerdeki geçici nitelikteki hesaplarda bekleyen bakiyelerin ve muhabir hesaplarındaki açık kayıtların nedenlerinin tespit edilmesi ve dokümantasyonunu, gerçeklik-doğruluklarının kontrolü çalışmalarını da içermektedir. Bu çalışma başlamadan önce şubelere açık kayıtlarını ve geçici hesaplarda bekleyen işlemlerini mümkün mertebe tasfiye etmeleri talimatı verilmiştir. Bu açık kayıtlara örnek, birinin ismine havale gelmiştir ama lehdarı şubeye başvurup bu havaleyi almamış olması verilebilir. Şubeler adresinden lehdara ulaşmaya çalışarak geçici nitelikli hesaplarda (bu örnekte ödenecek havaleler hesabında) bekleyen paralarını almalarını

istemişlerdir. Çünkü birleşme sonrası şubelerin ve müşterilerin yerleri değişeceğinden, lehdar birleşme sonrası havalesine ulaşmakta zorlukla karşılaşabilecektir. Bu sebepten dolayı bankalardaki bulunan geçici hesapların tasfiye edilmesi istenmiştir.

Muhasebe açısından birleşme işlemleri yapılırken dikkat edilen bir diğer konu ise dış raporlama kriterlerinin belirlenmesidir. Dış raporlamadan kasıt eski Bankalar Gözetim Sistemi yeni BDDK tebliği, ağırlıklı olan raporlamalardır. Diğer bir deyişle krediler, istatistik kodları, sermaye yeterlikleri vb konularda ağırlıklı olarak BDDK ve TCMB olmak üzere banka dışındaki mercilere yapılan çoğunluğu aylık raporların oluşturulmasıdır. Sayıları 50 civarında olan bu raporlar, her bankada farklı yöntemlere göre üretilmektedir.

Raporlamalar genellikle geriye dönük dönem bilgilerini içermektedir. Raporlama kriterleri belirlenmez ise, birleşme sonrası doğru raporlama yapmakta çok zorluklarla karşılaşılacaktır. Ayrıca eğer daha önceden önlem almamışsanız birleşmeden sonra geçmiş bilgilere ulaşmanız mümkün olmayacaktır. Bu nedenle her iki tarafın raporlama yöntemlerinin çok iyi irdelenerek, hangi aşamada hangi bilgilere ihtiyaç duyulacağı saptanmaktadır ve birleşme sonrasında bu bilgilere erişimi engelleyecek veya zorlaştırabilecek durumlar için çözümlerin üretilmesi gerekmektedir.

Muhasebe konusunda yapılan birleşme işlemleri, genel hatlarıyla yukarıda açıklanmıştır. Garanti Bankası–Osmanlı Bankası birleşmesinde önem taşıyan bazı kalemlerin devir işlemlerinin nasıl gerçekleştirildiği ise, aşağıda detaylı olarak ele alınmıştır.

#### Mevduatların Devir İşlemleri

Öncelikli olarak her iki bankada da hesabı olan müşterilerin tespit işlemi yapılmıştır. Tespit edilen müşterilerin her iki bankadaki hesaplarının özellikleri incelenmiştir. Her iki bankada hesabı olan kişilerin hesapları tek bir hesap altında toplanmamıştır. Birleşilen bankada yeni bir hesap açılmıştır. Bu işlem, hesapların kendi içlerindeki hareketlerini daha kolay izleyebilmek için yapılmıştır.

Her iki bankada da hesabı olan müşterilerin tespitinde sorunlar yaşanmıştır. Çünkü her iki bankada hesabı olan kişinin aynı kişi olup olmadığı konusunda tereddütler doğmuştur. Bu durumda müşterilerin tek tek bankaya çağırılması söz konusu olmuştur.

#### Gayrimenkullerin Devir İşlemleri

- Her iki bankadaki tüm gayrimenkullerin envanteri çıkarılmıştır.
- Tüm gayrimenkullerin muhasebe kayıtlarının hesap planındaki mutabakatı yapılmıştır.
- Tüm gayrimenkuller maliyet bedelleri üzerinden birleşilen bankaya devredilmiştir.
- Gayrimenkullerin devir edilmesinde, envanter bilgilerinde belirtilen sayı ile defterdeki maliyet bedeli arasında meydana gelen farklar sorun yaratmıştır

#### Krediler

- Her iki bankada da kredi almış olan bir müşterinin kredi limitleri birleştirildiğinde birleşilen bankanın yasal kredi limit oranını aşması durumunda kredi limitlerinde ayarlama yapılmıştır.
- Kredi devirleri için özel devir programları yapılmıştır

#### Öz-kaynaklar

Öz-kaynakların devrinde iki bankanın bilançolarında yer alan özkaynak toplamaları bir araya getirilmiştir. Fakat öz-kaynak grubunda meydana gelen bazı azalmalar bilançolarda yer alan öz-kaynak tutarının daha az olmasına neden olmuştur. Çünkü kâr zarar realizasyonlarının yapılması, geçici hesapların kapatılması, iştiraklerin satılması, döviz pozisyon açıklarının kapatılması öz-kaynak toplamının azalmasına neden olmuştur.

#### Dövizler

Her iki bankadaki işlem gören döviz cinsleri aynı hesapta toplanmıştır. Eğer devralınan bankada farklı döviz cinsinden açılmış olan döviz hesapları için birleşilen bankada yeni hesaplar açılmıştır.

### 3.8.Bilgi Teknolojileri

Bu aşamada Garanti Teknoloji iki danışman şirketle çalışmıştır. Bunlardan biri IBM, diğeri ise McKinsey şirketidir.

Bilgi teknolojilerinin birleştirilmesi konusunda öncelikli olarak her iki bankanın bilgi teknolojilerinin fonksiyonel karşılaştırılması yapılmıştır. Fonksiyonel karşılaştırmadan amaç her iki bankanın bankacılık anlayışlarından kaynaklanan sistemdeki farkları belirlemektir.

Bildiğimiz gibi Garanti Bankası yaygın pazara hizmet verirken, Osmanlı Bankası hem yaygın pazara hem kurumsal pazara hizmet veriyordu. Dolayısıyla bankaların altyapılarının yanı sıra müşteri grupları ve sundukları hizmetler de çok ayrıydı. İki bankanın, müşteri kitleleri ve müşteriye bakış açıları da farklıydı.

Osmanlı Bankası'nın köklü yapısı ve geçmişi nedeniyle müşterileriyle adeta bir aile yapısı vardı. Garanti Bankası ise çok müşterili, genç ve dinamik bir bankaydı.

Bu sebepten dolayı her iki bankanın sahip olduğu bilgi teknolojilerinin fonksiyonel farklılıkları bulunmaktaydı.

Bilgi teknolojilerinin birleştirilmesinde fonksiyonel karşılaştırma aşamasında yapılan işlemlere örnek olarak kredi kartlarına ait düzenlemelerdeki farklılığı verebiliriz. Çünkü her iki bankanın kredi kartı politikalarındaki farklılıktan dolayı her iki bankanın sisteminde kredi kartlarının hesap kesim tarihleri , borç ödeme tarihleri ve kredi limitleri birbirinden farklıdır. Bu farklılığı ortadan kaldırmak için ya hesap kesim tarihleri, borç ödeme tarihleri ve kredi limitleri uyumlu hale getirmelidir ya da birleşmeden önce, birleşme sonrası hemen devreye girmek üzere devralan banka adına devreden banka müşterilerinin kredi kartlarının tamamını yeniden bastırıp dağıtmanız gerekir. Garanti-Osmanlı Bankalarının birleşmelerinde Osmanlı Bankasına ait kredi kartları birleşme süreci içerisinde Garanti Bankası kredi kartına dönüştürülmüştür ve kredi kartlarının limit ayarlamaları, hesap kesim tarihleri ve borç ödeme tarihleri uyumlaştırılmıştır.

Bilgi teknolojilerinin birleştirilmesinde yapılan bir diğer işlem dosyalarının karşılaştırılması olmuştur. Bildiğimiz gibi her bankanın ayrı bir yazılım sistemi

vardır. Bu sistemlerde bilgiler, genelde "master dosya" olarak adlandırılan belirli ana kütüklerde gruplandırılmış olarak saklanırlar. Bu dosyalar da yine belirli alanlardan oluşur. Örneğin bir krediler master dosyasında kredi vadesi bir alandır. Bu alanlardan bir kısmı seçimlik iken, diğer bir kısmı da ilgili program açısından mutlaka bilgi içermesi gereken "zorunlu alan" niteliğindedir. İki bankanın birleşmesi sırasında, birinde var olan bilgileri alıp diğerinin dosyaları içerisine birleşen bankalardan hangisinin kullanımına devam edilmesi kararlaştırılmış ise ona göre yazmanız söz konusudur

Devam edecek olan paket için zorunlu olan alanların ne olduğunu tespit etmeniz, diğer banka paketinde bu bilgilerin mevcut olup olmadığını araştırmanız, eğer mevcut olmayan alanlar var ise bu bilgileri (birleşme öncesi ya da sonrası yapılabilir, ancak asıl olan birleşme öncesi yapılmasıdır) tamamlamak ya da var olmakla birlikte ayrıştırılamaz durumda ise ayrıştırmak için bir çalışma yapmanız gerekir. Bu tür çalışmalara Dönüştürme(Conversion) adı verilmektedir.

Dönüştürme (Conversion) işlemlerinin yapılmasında gerekli olan dönüştürme (conversion) programlarının yazılması gerekmektedir. Garanti-Osmanlı Bankalarının birleşmelerinde dönüştürme (conversion) işlemleri için programlar hazırlanmıştır.

Bilgi teknolojilerinin birleştirilmesi aşamasında yapılan bir diğer işlem ise operasyonel farklılıkların belirlenmesidir. Bu aşamada, birleşen bankada olup birleşilen bankada olmayan faaliyetler belirlenmektedir.

Bankalar çoğunlukla birden fazla sistem paketini birarada kullanırlar. Örneğin Hazine işlemleri için, yurt dışı şubeler için bazı hazır paketlerin satın alınarak kullanılması yaygın bir uygulamadır. Bu paketlerin bankanın genel bankacılık paketleriyle entegre çalışabilmesi için de arayüz programlar hazırlanmaktadır. Birleşme sonrası bunlardan çalışmaya devam edecek olanlar varsa (örneğin kendisi yurt dışı şube sahibi olmayan bir bankanın yurt dışında da şubesi olan bir bankayı bünyesine kattığını düşünün)devralan banka paketine entegrasyonu için de bir çalışma yapılması gerekir veya devreden bankada mevcut olmakla birlikte devralan banka tarafından sunulmayan bazı bankacılık ürünleri olabilir. Örneğin Osmanlı ile Körfez birleştğinde Körfez Altın

Borsası üyesiydi altın ithalatı yapıyor ve altın kredileri kullanıyordu. Osmanlı ise Altın Borsası üyesi değildi. Körfezbank'ın lisansının Osmanlı Bankası'na geçmesi nedeniyle Osmanlı Bankası'da Altın Borsası üyesi haline geleceğinden, bu işlemleri Osmanlı sistemi içerisinde yürütebilmek için yazılım çalışması yapılmıştır.

Başka alanlardaki operasyonel farklılıkların karşılaştırmaları da yapılmaktadır. Örneğin bankalar kendi şubelerinin bulunmadığı yerlerde ödemeli senetler için orada şubeleri olan başka bankaları "muhabir banka" olarak kullanırlar. Örneğin, devreden banka İş Bankası ile anlaşma yapmışken devralan banka TC.Ziraat Bankası ile çalışıyorsa devralan banka da otomatikman (birleşme aşamasına kadar tasfiyesi mümkün olmazsa) İş Bankası ile muhabirlik ilişkisi sahibi haline gelecektir. O zaman İş Bankası ile işlerin nasıl yürütüldüğünü analiz edip operasyonel önlemlerini alması gerekmektedir.

Bilgi teknolojilerinin teknik açıdan da farklılıkları bulunmaktaydı. Garanti Bankası'nda temel olarak bir DB2 kullanımı vardı. Osmanlı Bankası'nda ise Adabas üzerine kurulmuş, bir veritabanı ve programlama sistemi vardı. Garanti Bankası'nda altyapı olarak IBM platformlarını kullanıyordu. Osmanlı Bankası'nda ise farklı altyapı sistemi yer alıyordu. Bu farklılıklara rağmen birleşmenin teknik açıdan çok zor olmadığı belirtilmiştir. Çünkü Garanti Bankası'nın bir kuruluşu olan Garanti Teknoloji birleşme öncesinde her iki bankaya da hizmet veriyordu.

Yukarıda belirtilen farklılıkları ortadan kaldırılması için öncelikli olarak her iki bankanın sahip olduğu yazılımların bütünleştirilmesi gerekiyordu. Bunun için planlar ortaya konmuş hatta bir tane modül de daha önceden ortak kullanıma geçmiştir. Osmanlı Bankasının tüm sistemi teknik olarak Garanti Bankası sistemine uyumlu hale getirilmiştir.

Bilgi teknolojileri kapsamında yapılan bir diğer işlem ise ATM makineleri ve POS aletlerinin uyumlaştırılması olmuştur. Bu kadar büyük bir birleşmeyi müşteriye en az rahatsızlık verecek şekilde gerçekleştirmek gerekiyordu. Bir taraftan da çok büyük bir riski de vardı. Çünkü bayram tatiline girilmişti ve insanların en fazla şube dışı kanalları kullandığı bir zamandı. POS'lar, kredi kartları, ATM'ler çok kullanılacaktı.

Ayrıca Garanti tamamen Wincor Nixdorf kullanırken, Osmanlı Bankası NCR ATM'lerini kullanıyordu. Onun için yazılımların da ona göre adapte edilmesi gerekiyordu. Aynı zamanda fiziksel değişiklik de yapıldı. Yani NCR ATM'leri bir gecede söküldü ve Wincor Nixdorf ATM'lerle değiştirildi. 120 ATM devre dışı kaldı onun yerine 70 tane ATM sisteme girdi. Çünkü bir kısım şubeler de birleşti. 52 civarında şube hareket etti.

Bu zorluklara rağmen Osmanlı'nın tüm sistemleri Garanti Bankası'na uyumlu bir hale getirilmiştir. Osmanlı müşterileri bir gün sonra ATM'lerden para çekerken o parayı Garanti Bankası'ndan Garanti müşterisi olarak çekmişlerdir. Bu noktada IBM'den önemli destekler alınmıştır. Çünkü Garanti Bankası'nın bütün kritik sistemleri IBM üzerinde çalışmaktaydı. Ayrıca uygulamada çıkabilecek aksaklıklar konusunda da IBM'den destek alınmaktaydı.

Bilgi teknolojilerinin uyumlaştırılması aşamasında yapılan diğer işler, şube ve genel merkez ekipmanlarının sökülmesi ve depolanması, yeni ekipmanlar ve alt yapı ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bunların tedarik edilmesi olarak sıralanmaktadır.

### **3.9.Şubelerin Birleştirilmesi**

Şubelerin birleştirilmesinde öncelikli olarak hangi şubenin faaliyetlerine devam edeceğine, hangi şubelerin ise kapatılacağı veya başka şubeye devredileceğine karar verilmiştir.

Şubelerin faaliyetlerini sürdürmeleri veya kapatılma/devir işlemlerine karar verilirken şubelerin fiziki yerleşimlerine(lokasyonlarına) dikkat edilmiştir. Örneğin, aynı cadde üzerinde her iki bankanın şubesinin bulunması veya bu şubelerin farklı bankacılık hizmetleri vermesi(bireysel /kurumsal bankacılık), müşterilerin o bölgedeki yoğunlukları, şubenin kiralık olması durumunda kira bedeli, tarihi bina olup olmadıkları gibi etkenlere göre şubelerin faaliyetlerini sürdürüp sürdürmeyeceklerine karar verilmiştir.

Şubelerin faaliyetlerine son verilirken veya bir başka şubeye aktarılırken öncelikli olarak ilgili şubelerde demirbaş envanteri yapılmıştır. Banka menkul-demirbaşları banka bilançosu içerisinde yer alan ve amortismanına tabi kıymetlerdir. Bunlar genelde maliyet bedelleriyle muhasebeleştirilirler. Bunların

amortisman işlemlerinin sistem vasıtasıyla yürütülebilmesi için ayrı paket programlar kullanılmaktadır. Bu paket programda yer alan bilgilerin muhasebe kayıtları ve fiziki sayım sonuçları ile uyumlu olması gereklidir. Uyumsuzluk var ise müfettişlerce inceleme yapılması gerekmektedir.

Şubelerde demirbaşlara ait mutabakatlar sağlandıktan sonra ilgili şube tahliye edilmiştir. Kalan şubelerin yeniden yapılandırılması işlemleri başlatılmıştır.

### **3.10.Sözleşmeler /Arşivler**

Müşteriler, resmi makamlar, üçüncü şahıslar ile yapılan her türlü anlaşma, sözleşme ve yazışmaların tam olarak devredilmesi önem taşımaktadır. Her bir müşteri için kullanılmakta olan ürünler, müşterilerin eğilimleri, alışkanlıkları, ilişki içinde bulunduğu diğer gerçek ve tüzel müşterilere ilişkin bilgiler ile sözleşme ve talimatlar gibi müşterilerden temin edilen ve edilemeyen tüm evrakların listelendiği müşteri dosyalarının oluşturulması, müşteri ile ilişkilerin birleşme sonrasında devam edebilmesine olanak tanıyacağından önem taşımaktadır. (Dipnot:Tokgözoğlu,Ön.Ver.,s.52)

Garanti-Osmanlı Bankalarının birleşmelerinde yukarıda belirtilen durumlar göz önünde bulundurulmuştur. Özellikle birleşilen bankanın (Osmanlı Bankası) mevcut sözleşmeleri tespit edilmiştir. Bu sözleşmeler sınıflandırılmış ve devralınabilirlik koşulları araştırılmıştır. Uygun olmayan sözleşmeler ise sona erdirilmiştir.

Arşivleme sisteminin karşılaştırılması yapılmıştır ve farklılıkların adaptasyonu yapılmıştır.

### **3.11.Hukuki Birleşme**

Garanti–Osmanlı Bankası birleşmesi Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu tarafından “Bankaların Birleşme ve Devirleri Hakkındaki” yayınlanan yönetmelik çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Yayınlanan yönetmelik “Türkiye’de faaliyette bulunan bankaların diğer bir veya birkaç banka ile birleşmesi veya bütün borç; alacak ve mevduatını Türkiye’de faaliyette

bulunan diğerk bir bankaya devretmesi ile ilgili esas ve usullerin düzenlenmesini” kapsamaktadır.

Garanti–Osmanlı Bankası birleşmesi adı geçen yönetmeliğın 5. maddesinde tanımlanan devir şeklindeki birleşmeye örnektir. Adı geçen maddeye göre ”devir; bir veya birden çok bankanın tüm hak, alacak borç ve yükümlölükleriyle ve tüzel kişilikleri sona ermek suretiyle mevcut bir bankaya devri olarak” ifade edilmiştir. Yapılan bu tanım çerçevesinde Osmanlı Bankası tüm hak, alacak borç ve yükümlölükleriyle ve tüzel kişiliğı sona ererek Garanti Bankasına devredilmiştir.

Bankaların Birleşme ve Devirleri Hakkındaki yönetmelik çerçevesinde birleşme öncesinde BDDK ‘dan izin alınması gerekmektedir.

Garanti Bankası ve Osmanlı Bankası öncelikli olarak BDDK ve SPK’ ya ön ziyarette bulunmuşlardır. Ön ziyaretten sonra her iki bankanın genel kurulları toplanarak yasal olarak birleşme başvurusunun yapılmasına karar verilmişlerdir.

Başvuru işlemleri yapılırken; başvuru dilekçesi, birleşme ve devirden beklenen sonuçların analiz eden detaylı fizibilite raporu, birleşme ve devirden itibaren 3 yıllık hedeflerin ortaya konulduğı tahmini bilanço ile kâr ve zarar cetvellerinin BDDK ve SPK’ ya verilmesi gerekmektedir. Bu belgelerden devre esas oluşturacak olan bilançoların değer tespitinin yapılması için bağımsız denetim kuruluşu görevlendirilmiştir. Bilançoların ilgili bağımsız denetim kuruluşu tarafından değerlendirilmesinden sonra BDDK’ ya 1.izin başvurusu yapılmıştır. SPK’ ya ise ön izin için başvuruda bulunulmuştur.

Başvuru işlemlerinde denetlenmiş taslak devir sözleşmesinin de ilgili kurumlara verilmesi gerekmektedir. BDDK tarafından devre esas olan denetlenmiş bilanço ve devir sözleşmesinin uygun görölmesinden sonra; BDDK tarafından taslak birleşme sözleşmesinin ve yeni kurulacak olan bankanın yeni ana sözleşmesinin düzenlenmesi için bankaların yönetim kurullarına izin verilmiştir.

Garanti Bankası ile Osmanlı Bankasının genel kurulları toplanarak devir sözleşmesini imzalamışlardır. Devir sözleşmesinin imzalanmasından sonra BDDK’ ya 2. onay için başvurulmuştur. BDDK tarafından ikinci onayın verilmesinden sonra her iki bankanın genel kurulları tekrar toplanarak, BDDK

tarafından yapılan eleştiriler ve öneriler incelenerek gerekli düzeltme işlemleri yapılmıştır.

BDDK ve SPK' ya bildirimin sunulmasından sonra Garanti- Osmanlı Bankası birleşmesi Resmi Gazetede ilan edilmiştir. Birleşmenin Resmi Gazetede ilan edilmesinden sonra devre konu olan bankalardan birisinin kayıtlı olduğu Ticaret Sicil Memurluklarına başvurularak Osmanlı Bankasının Garanti Bankasına devrinin tescil ve ilanı yapılmıştır ve Osmanlı Bankasının Ticaret sicilinden silinmesi ile Osmanlı Bankası fesih edilmiştir.

#### **4.OSMANLI BANKASI'NIN DEĞERLEMESİ**

Bir yatırımın değerlemeye konu olmasının nedeni, ilgili yatırımın fiyatını belirlemektir. Ekonomik bir varlığın fiyatı arz ve talebe göre oluşmaktadır, arz ve talebe göre oluşan fiyat piyasa fiyatıdır. Piyasa fiyatı her zaman o varlığın gerçek değerine eşit olmamaktadır. Çünkü piyasa fiyatı bir ekonomik varlığın ürettiği içsel değerini yansıtmamaktadır. Ayrıca arz ve talebi etkileyen unsurlar bir varlığın gerçek değerini olumlu ve olumsuz şekilde etkilemekte yatırımcılar söz konusu varlığa olması gerekenden daha farklı fiyatlar ödemektedirler. Bu durumda ekonomik bir varlığın piyasa değerinin o varlığın gerçek değeri olup olmadığı veya gerçek değerinin piyasa değerine eşit olup olmadığının bulunması sürecine değerlendirme süreci diyebiliriz.

Yukarıda da ifade edildiği gibi bir yatırımın değeri ürettiği içsel getirilerin değerlendirilmesi ile elde edilmektedir. Diğer bir deyişle bir yatırımın değeri, söz konusu yatırımın sağladığı getirilerin değerlendirilmesi sonucu ulaşılan değerdir.

Bankalar, birleşme, tasfiye, iflas veya bir bankanın hisse senetlerine yatırım yapılması planlandığında ya da bankanın hisse senetlerinin halka arz edilmesi söz konusu olduğunda değerlemeye tabi tutulmaktadır.

Bankaların değerlendirilmesi yukarıda belirtilen durumlara göre farklı yöntemlerle yapılmaktadır. Diğer bir deyişle değerlendirme yapmadaki amacınız ne ise değerlendirme yönteminiz de o amaca uygun olması gerekmektedir. Örneğin tasfiye amacıyla yapılacak banka değerlemesinde aktiflerin tasfiye değerleri dikkate alınırken, birleşme veya satın alma amaçlı yapılan değerlemede aktif ve pasif kalemlerin yaratacağı gelirler ve giderler de dikkate alınacaktır.

Birleşme ve satın almalarda bir bankanın değerlemesi, yatırım aracının değerlendirilmesinin banka bilançolarına uygulanmasından ibarettir. Diğer bir deyişle birleşme veya satın almalarda bankalar bir yatırım aracı gibi düşünülmekte ve yatırım araçlarının değerlendirilmesinde kullanılan yöntemlere göre değerlendirilmektedir.

Bir bankanın satın alınması veya bir banka ile birleşme amaçlandığında, yatırımcılar bankanın değerinin bulunması için detaylı analizler yapmaktadır. Yapılan analizlerde, bankaların aktif ve pasif kalemlerinin getirileri ve maliyetleri tespit edilmekte, banka bilançosundaki gizli rezervler belirlenmekte, bankanın teknolojik alt yapısının yeterliliği analiz edilmekte, bankanın mali yapısının kırılganlığı araştırılmakta, müşteri portföyünün niteliği ve niceliği göz önünde bulundurulmaktadır. Bu unsurların bir çoğu yatırımcıların bilanço üzerinden fiyatlandıramadığı, ancak yatırım kararlarını yönlendiren etkenlerdir. Bu bakımdan değerlendirme süreci iki aşamaya ayrılmakta; ilk safhada bankanın bilanço kalemlerinin gelecekteki performansları değerlendirilmekte, ikinci aşamada ise bankanın şerefiye değeri hesaplanmaktadır.

Bir bankanın gelecekteki performansının değerlendirilmesinde kullanılan yöntemler, gelecekteki muhtemel kazanca odaklanmaktadır. Bankanın gelecekteki getirisine odaklanan değerlendirme yöntemleri, indirgenmiş nakit akımları ve ekonomik kâr modelidir. Bir bankanın aktif – pasiflerinin likidite edilmesi halinde ortaya çıkan net değer ile ilgili bankanın piyasadaki değerinin karşılaştırılması sonucunda da bankanın şerefiye değerine ulaşılmaktadır. Aktif – pasiflerinin likide edilmesi şeklinde yapılan değerlemelerde kullanılan değerlendirme yöntemleri ise, net aktif değer, tasfiye değeri ve defter değeridir.

Bu çalışmada indirgenmiş nakit akımları yöntemi ile Osmanlı Bankası'nın gelecekte yaratacağı getirilerine göre bugünkü değeri hesaplanmaya çalışılmaktadır. Ayrıca Osmanlı Bankası Garanti bankası ile devir şeklinde birleşmiştir ve birleşme sırasında Osmanlı Bankası'nın net aktif değeri dikkate alınmıştır. Bu durumun sonucunda Osmanlı bankasının değeri hem net aktif değeri yöntemine göre hem de indirgenmiş nakit akımları yöntemine göre bulunarak; aynı bankaya ait bulunan farklı banka değerlerinin karşılaştırılması yapılmaktadır.

#### **4.1.Osmanlı Bankası'nın İndirgenmiş Nakit Akımları Yöntemine Göre Değerlendirilmesi**

Yukarıda da ifade edildiği gibi İndirgenmiş Nakit Akımları Yöntemiyle banka değerlemesinde gelir yerine, gelirin içindeki nakit esas alınmaktadır. Diğer bir deyişle, gelirin nakden tahsil edilen kısmı dikkate alınmaktadır. Çünkü bir işletmenin sağlıklı bir finansal yapısının olup olmadığı, kârlılık analizinden önce yarattığı nakit ile ölçülmektedir. Bilindiği gibi banklar kârlı olmadıkları için değil likit yapıları zayıf olduğu için, finansal zorluklarla karşılaşmaktadırlar. Bu nedenle bankanın işletme değerinin belirlenmesinde de bankanın gelecekteki nakit akımlarının esas alınması gerekmektedir.

Osmanlı Bankası'nın değerinin İndirgenmiş Nakit Akımları yöntemine göre hesaplanmasında öncelikli olarak nakit akım tablosunun hazırlanması gerekmektedir. Nakit akım tablosunun hazırlanabilmesi için karşılaştırmalı bilançoların, ilgili hesap dönemine ait gelir tablosunun, kâr dağıtımının ve ilgili hesap döneminde para hareketi gerektirmeyen işlemlerin bilinmesi gerekmektedir.

Nakit akımları tablosu direkt Yöntem ve endirekt yöneme göre hazırlanmaktadır. Endirekt yöntemde, net kâr rakamından hareket edilmektedir. Gelir tablosunda vergi sonrası kâr rakamı alınarak, bu rakama nakit çıkışı gerektirmeyen giderler eklenmekte, nakit girişi sağlamayan gelirler indirilmektedir. Daha sonra bulunan yeni rakamdan, net işletme sermayesindeki ve sabit sermaye yatırımlarındaki artış indirilmektedir. Direkt yöntemde ise gelir tablosu ve bilanço içinde nakit hareketi yaratan kalemler belirlenmektedir.

Osmanlı Bankasının gelecekteki nakit akımlarını hesaplariken Osmanlı Bankası'nın Garanti Bankası ile birleşmesinden önceki üç yılın nakit akımları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir. Osmanlı Bankasının ele aldığımız geçmiş üç yıla ait nakit akımları endirekt yöneme göre Tablo1'de hesaplanmıştır .

Nakit Akımları= Vergi sonrası Net Kâr+(Nakit Çıkışı Gerektirmeyen Giderler)-(Nakit Girişi Sağlamayan Gelirler)-(Aktif Değerlerdeki Artış)+(Pasif Değerlerdeki Artış)

Nakit Akım tablosunun hazırlanmasında Osmanlı Bankasının Geçmiş üç yıla ait bilançoları ve gelir tablolarından yararlanılmıştır.

| OSMANLI BANKASI'NIN NAKİT AKIM TABLOSU  |                  |                  |                  |
|-----------------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| NAKİT AKIM TABLOSU                      | 2000             | 1999             | 1998             |
| Vergi Sonrası Net Kâr                   | 20.550           | 48.335           | 23.752           |
| Nakit Çıkışı Gerektirmeyen giderler     | 61.403           | 58.151           | 27.955           |
| Amortismanlar(+)                        | 8.563            | 5.424            | 2.405            |
| Kıdem Tazminatı Karşılığı(+)            | 900              | 2.000            | 1.104            |
| Özel Karşılıklar(+)                     | 4.289            | 15.716           | 1.880            |
| Faiz ve Gider Reeskontu(+)              | 47.651           | 35.011           | 22.566           |
| Genel ve Serbest Karşılıklar(+)         |                  |                  |                  |
|                                         | <b>81.953</b>    | <b>106.486</b>   | <b>51.707</b>    |
| <b>Nakit Girişi Sağlamayan Gelirler</b> |                  |                  |                  |
| Faiz ve Gelir Tahakk. ve Reeskontu(-)   | 79.572           | 97.548           | 40.459           |
| <b>Net Aktif- Pasif Değişim</b>         |                  |                  |                  |
| Bankalar(-)                             | 861.483          | 365.685          | 112.978          |
| Krediler(-)                             | 506.044          | 285.503          | 175.587          |
| Menkul Değerler Cüzdanı(-)              | 31.525           | 347.635          | 192.140          |
| Takipteki Alacaklar(Brüt) (-)           | 12.500           | 6.182            | 1.452            |
|                                         | <b>1.491.124</b> | <b>1.102.553</b> | <b>522.616</b>   |
| Vadesiz/Vadeli Mevduat(+)               | 1.212.409        | 658.291          | 341.550          |
| Alınan Krediler(+)                      | 553.220          | 379.600          | 161.219          |
| Sermaye(Özkaynaklar) (+)                | 125.000          | 60.000           | 30.000           |
|                                         | <b>1.890.629</b> | <b>1.097.891</b> | <b>532.769</b>   |
| <b>Net Nakit Akımları</b>               | <b>3.299.800</b> | <b>2.093.958</b> | <b>1.003.678</b> |

**Tablo 3: Osmanlı Bankası'nın Geçmiş Üç Yıla Ait Nakit Akım Tablosu**

Osmanlı Bankasının geçmiş dönemdeki net nakit akımları incelendiğinde net nakit akımlarının büyüme oranının 2000 Yılında 1999 yılına göre %57,1999 yılında 1998 yılına göre %100 'lük bir artış göstermiştir.

Osmanlı Bankası'nın geçmiş üç yıla ait nakit akımları bulunduğundan sonra, gelecekteki nakit akımlarının tahmin edilmesi gerekmektedir. Gelecekteki nakit akımının tahmini tam olarak yapılamamaktadır. Bu nedenle gelecekteki nakit akımları tahmin edilirken, öncelikli olarak, öngörülen dönemdeki nakit akımları tahmin edilmekte, ikinci olarak öngörülen dönem sonrasındaki nakit akımları belirlenmektedir.

Öngörülen dönemde, bankanın geçmiş dönemdeki nakit akımlarının büyüme oranları, bankanın içinde bulunduğu sektörün ortalamaları ile

karşılaştırılarak veya bankanın bütçe planlarından elde edilen veriler ile gelecekteki performans kriterleri belirlenmektedir.

Öngörülen dönem sonrasındaki nakit akımlarının ise sabit bir oranda büyüdüğü varsayılmaktadır. Ülke ekonomisinin büyüme oranı, sabit büyüme oranının üst sınırı olarak kabul edilmektedir

Öngörülen dönemdeki nakit akımlarının tahmin edilmesi için bazı varsayımların yapılması gerekmektedir. Bu çalışmada Osmanlı Bankası'nın öngörülen dönemdeki nakit akımlarının ne kadar olacağı tahmin edilirken aşağıdaki varsayımlar dikkate alınmıştır.

i-Bankanın değerlemesinde gelecekte öngörülen dönem üç yıl olarak belirlenmiştir. Çünkü İndirgenmiş Nakit Akımları Yönteminde uygun görülen tahmini zaman dilimi 5 yıldır. Bankacılık sektöründeki nakit akımlarının daha kısa aralıkta tahmin edilmesinin bankanın değerinin hesaplanmasında daha güvenli sonuç vereceği noktasından hareket edilmiştir.

ii-Sabit fiyatlar ile GSMH içinde mali sektördeki büyüme oranları incelediğinde yıllar itibariyle şu şekilde gerçekleştiği görülmüştür.( 2000 yılı 1.9, 1999 yılı 5.9, 1998 yılı 6.5 ).Yukarıda verilen rakamlara göre mali sektör büyümesinde bir gerileme olduğu saptanmıştır. Bu gerilemenin nedeni bahsedilen zaman diliminde ülke ekonomisinde ve dolayısıyla bankacılık alanında yaşanan krizler olarak belirlenmiştir. Büyüme oranındaki bu azalmaya rağmen, Öngörülen dönem sonrasında sabit büyüme oranı, sabit fiyatlar ile GSMH içinde mali sektördeki büyüme oranlarının ağırlıklı ortalaması olan %4 büyüme oranı olacağı varsayılmıştır. GSMH rakamların kullanılmasının temel nedeni bankacılık sektöründeki büyüme oranları ile GSMH'daki büyüme oranlarındaki değişimler birbiri ile paralellik göstermektedir. GSMH büyüme rakamları artarsa bankacılık sektöründeki büyüme oranları da artmaktadır. Ya da tam tersi gerçekleşmektedir.

iii-Bankanın net kârının %30 oranında artacağı varsayılmıştır. Yapılan hesaplamalar sonucunda Osmanlı Bankasının geçmiş üç yıllık trend içinde kârlılığının %100 arttığı gözlenmiştir. Fakat bu artış yıllık enflasyon oranındaki artıştan çıkarıldığı zaman ortalama olarak %30 olarak gerçekleştiği ve gelecekte de bu oran dahilinde bir artışın olacağı varsayılmıştır.

iv-Ödenmiş sermayenin her yıl büyüme oranının %30 olacağı varsayılmıştır. Osmanlı bankasının geçmiş üç yıllık dönem içinde öz-sermayesinde %100'lük bir artışın olduğu gözlenmiştir. Fakat enflasyon ortamında bu artışın aslında %30 olmasının uygun olacağı varsayılmıştır.

Bankanın kâr dağıtmayacağı, bilançoda yer alan iştirakler ve bağlı ortaklıklar portföyünün değişmeyeceği varsayılmıştır.

v-Vadesiz mevduatın büyüme oranının %5 olacağı varsayılmıştır. Vadesiz mevduat, bankaların pazarlama politikaları doğrultusunda artış veya azalış gösteren bir yabancı kaynaktır. Vadesiz mevduatın büyüme oranının dikkate alınmasının sebebi, vadesiz mevduat hacmindeki büyümenin, net kâr hacmindeki artışa neden olmasıdır. Bankalar vadesiz mevduatları bankalar arası piyasalarda gecelik faiz elde etmek için kullanabilmekteler ve elde edilen bu getiriler net kâr hacmini artırmaktadır. Vadesiz mevduatın, bilanço tarihi itibarıyla mevcudu, dönem içindeki mevcudundan farklılık gösterebilir. Çünkü bankalar vadesiz mevduatını bilanço tarihi itibarıyla bankalar arası piyasalarda kullanabilirler. Bu nedenle dönem içi mevduat mevcudu dönem sonundaki mevduat mevcudundan daha fazla olabilmektedir. Vadesiz mevduat, kurumlarla yapılan anlaşmalar çerçevesinde fatura ödemeleri, maaş ödemelerinden vb. oluşmaktadır. Bankalar bu tür tahsilatları ilgili kişi ve kurumların hesabına geçmeden 2-3 günlük faiz getirisi elde etmektedirler. Bu sebeplerden dolayı bankaların mevduat tutarlarında aylık hatta günlük değişimler olmaktadır. Osmanlı Bankası'nın vadesiz mevduatındaki artış oranını hesaplanırken öncelikli olarak Osmanlı Bankası'nın geçmiş üç yıl içindeki mevduat artışları dönem sonu bilançosundaki kalemler doğrultusunda hesaplanmıştır ve bulmuş olduğumuz orana %3'lük ekleme yaparak, vadesiz mevduattaki artış oranının %5 olacağını varsayılmıştır.(%3'lük ilaveyi yaparken Osmanlı Bankasının likit yapısındaki artış oranından faydalanılmıştır)

vi-Vergi provizyonunun her yılın kârının %10 olacağı varsayılmıştır.

vii-Bankanın Mevduat maliyetinin yapılan hesaplamalar sonucunda bazında %47 olacağı alınan kredilerin maliyetinin ise, %45 olacağı varsayılmıştır.

viii-Sermaye maliyeti hesaplanırken risksiz menkul kıymet olarak 3 yıl vadeli devlet tahvili faiz oranı olarak aralık 2001 tarihi itibarıyla %32,9 veya 5 yıllık Türk eurobond'ların getiri oranı %11,375 dikkate alınmıştır. Piyasa riskinin ( $E(r_m) - r_f$ ) ise Türk eurobond'ların %30'u olduğu kabul edilmiştir.

ix-Osmanlı Bankası halka açık bir banka olmadığı için beta katsayısının bulunmasında Osmanlı Bankası ile öz-kaynak yapıları ve aktif büyüklükleri benzer olan X bankasının beta katsayısı 1.23 kabul edilmiştir. X bankasının beta katsayısı Bloomberg ekranında elde edilen halka açık bankaların hisse senetlerinin 02.02.2001 ile 24.01.2003 dönemi arası dikkate alınarak tarihsel değerler ile hesaplanan düzeltilmiş beta katsayılarından elde edilmiştir.

#### İskonto Oranının Belirlenmesi

İskonto oranının belirlenebilmesi için öncelikli olarak Osmanlı Bankasının sermaye maliyetinin ve borç maliyetinin bulunması gerekmektedir. Sermaye maliyeti yukarıda açıklandığı gibi Sermaye Fiyatlama Modeli olan (CAPM) modeline göre hesaplanmıştır. Sermaye maliyeti yukarıda verilen veriler ve varsayımlar çerçevesinde aşağıdaki gibi hesaplanmıştır.

#### Osmanlı Bankasının Sermaye Maliyetinin Hesaplanması

$$k_s = r_f + [E(r_m) - r_f] \times \beta$$

$$K_s = 0.1137 + [0.1478 - 0.1137] \times 1.23 = \underline{\underline{43.34}}$$

$$K_s = \%43.34$$

$$r_f = \%11.37$$

$$E(r_m) - r_f = \%3.41 (= \%11.37 \times \%30)$$

$$E(r_m) = \%14.78$$

$$\beta = 1.23$$

Osmanlı Bankasının İndirgenmiş Nakit Akımları Yöntemine göre Öngörülen dönemdeki nakit akımlarının hesaplanabilmesi için aşağıdaki aşamalar gerçekleştirilmiştir.

Birinci aşamada: Osmanlı Bankası'nın geçmiş 5 yıla ait bilançoları ve gelir tablolarının Ek-2'de ve Ek-3'de TL olarak hazırlanmıştır

İkinci aşamada : Ek-4'de ve Ek-5'de. TL olarak hazırlanan bilanço ve gelir tabloları USD'ye dönüştürülmüştür.

Üçüncü aşamada: bilanço ve gelir tablosunda meydana gelen reel değişim Ek-6 ve Ek-7'deki gibi hesaplanmıştır.

Dördüncü aşamada: Bilanço ve Gelir Tablosu kalemlerindeki ortalama değişim Ek-6 ve Ek-7'deki gibi hesaplanmıştır.

Beşinci aşamada: Öngörülen dönem için nakit akımlarının tahmini değerleri daha önce yapılan varsayımlar çerçevesinde Ek-8'de hesaplanmıştır.

Altıncı aşamada: Öngörülen dönemdeki nakit akımlarının değerlendirme gününe indirgenmesi için gerekli olan iskonto oranı Ek-8'deki gibi hesaplanmıştır.

Yedinci aşamada: Osmanlı Bankası'nın öngörülen dönemdeki nakit akımlarının bugünkü değerinin hesaplanması EK-9'de hesaplanmıştır .

Sekizinci aşama: Öngörülen dönem sonrasındaki nakit akımlarının bugünkü değeri ise Ek-9'de hesaplanmıştır.

Yapılan varsayımlar dahilinde yapılan hesaplamalar aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir. Tablo 4' de Osmanlı Bankası'nın öngörülen dönemdeki nakit akımları gösterilmiştir.Tablo 4'e göre Osmanlı Bankası'nın tahmin edilen yıllara göre nakit akımları 2001 yılında 397.330.000TL 2002 yılında 820.610.000TL ,2003 yılında 611.006.000TL olarak hesaplanmıştır. Tablo5'de bankanın değerinin hesaplanmasında kullanılacak olan iskonto oranının hesaplanması gösterilmektedir.

Tablo 6, ve Tablo 7 'de ise Osmanlı Bankası'nın bulunan iskonto oranına göre öngörülen dönem ve öngörülen dönemden sonraki değeri hesaplanmaktadır. Yapılan hesaplamalar sonucunda Osmanlı Bankasının değeri 1347.280.000TL olarak bulunmuştur.

İndirgenmiş Nakit akımları kazanç odaklı bir değerlendirme yöntemi olduğu için bu yöntem, yatırımların maksimum değerini hesaplamaktadır. Bulunan değer yapacağınız varsayımlarınız doğrultusunda değişecektir. Bu nedenle bu yöntemle göre bir yatırımın değerinin bulunmasında yapacağınız varsayımlarınızda dikkatli olmanız gerekmektedir. Ayrıca indirgenmiş nakit akımları yönteminin faaliyet kârı bulunan yatırımlara uygulanmasında fayda

bulunmaktadır. Çünkü faaliyet zararı bulunan bir yatırımın değerlendirilmesinde gelecekteki gelirin tahmin edilmesi çok gerçekçi olmayacaktır. Fakat yatırım yapacağınız banka faaliyet zararı olan bir banka olmasına rağmen bankanın zararlı durumunu ortadan kaldırmak için bütün koşulları yaratacak yöntem ve politikaların oluşturulduğu varsayımı altında indirgenmiş nakit akımları yöntemine göre değerlendirilmesinin sakıncası bulunmamaktadır. Ayrıca bankanın bilanço kalemleri dışında sayısal olmayan, fakat bankanın değerini artıran faktörlerin olması da bankanın indirgenmiş nakit akımları yöntemi ile değerlendirilmesinin sakıncasını ortadan kaldırmaktadır.

Bir bankanın zararlı olmasına rağmen indirgenmiş nakit akımları yöntemine göre değerlendirilmesinin bir başka sebebi , yine yukarıdaki varsayımlar altında bankanın devir dışında birleşme ya da satınalma şeklinde ele geçirilmesi söz konusu olmasıdır.

İnceleme konusu olan Osmanlı Bankası da faaliyet zararı olan bir bankadır. Osmanlı bankasının indirgenmiş nakit akımlarına göre değerlendirilme sebebi yukarıda belirtildiği gibi; Osmanlı Bankası'nın Garanti Bankasına devir edilmesi yerine Garanti Bankası ile birleşmeye gitmesi söz konusu olsaydı Osmanlı Bankası'nın yaptığımız varsayımlar altında maksimum değerini tespit etmektir.

Yapılan varsayımlar ve hesaplamalar sonucunda Osmanlı Bankası'nın indirgenmiş nakit akımlarına göre değeri,1.374.280 olarak belirlenmiştir. Fakat değerlendirme sürecinin nihai hedefi, değerlendirme sürecinde kullanılan varsayımların değiştirilmesi suretiyle oluşturulacak farklı senaryoların gerçekleşmesi durumunda banka değerinin hangi miktar aralığında dalgalanacağını tespit edilmesi olmalıdır.

Bu nedenle yukarıdaki varsayımların değiştirilmesi sonucunda Ek 13'de verilen tablodaki gibi Osmanlı Bankası'nın değeri değişime uğramıştır. Bu tabloda öncelikli olarak bankanın değerinin değişmesinde önemli bir etkiye sahip olan net kâr kalemi ve mevduat tutarlarına ait büyüme varsayımları değiştirilmiştir. Çünkü indirgenmiş nakit akımları yöntemi gelecekte elde edilecek olan geliri belirlemeyi hedeflemekte ve Ek 13'de görüldüğü gibi

varsayılan gelecekteki kâr ve mevduat kalemlerindeki değişimin bankanın değerini nasıl değiştirdiği gözlenebilmektedir.

Ek 13’de yapılan hesaplamada bankanın gelecekteki net kar rakamındaki ve mevduat rakamındaki büyüme oranları geçmişteki kar rakamındaki büyüme oranları dahilinde artırılmıştır.

Bu hesaplama sonucun da görüldüğü gibi indirgenmiş nakit akımları yönteminde subjektif değerlendirmelerin formülasyona dahil edilmesi bu yöntemim en sakıncalı yanını oluşturmaktadır. Bu bakımdan bir bankanın değerlendirilmesinde, tek bir yöntem kullanılması yeterli değildir. Ayrıca belirli bir yöneme göre bulunan değer, diğer değerlendirme yöntemleri ile karşılaştırılması gerekmektedir.

| <b>Nakit Akımları</b>            | <b>Büyüme Oranı</b> | <b>2000</b>      | <b>2001</b>    | <b>2002</b>    | <b>2003</b>    |
|----------------------------------|---------------------|------------------|----------------|----------------|----------------|
| Vergi Öncesi Net Kâr             | <b>0,20</b>         |                  |                |                |                |
| Vergi Provizyonu (-)             | <b>0,10</b>         |                  |                |                |                |
| Temettü (-)                      | <b>0,20</b>         |                  |                |                |                |
| Vergi ve Temettü Sonrası Net Kâr | <b>1,20</b>         | <b>20.550</b>    | <b>24.660</b>  | <b>29.592</b>  | <b>35.510</b>  |
| Amortismanlar                    | <b>1,15</b>         | <b>8.563</b>     | 9.847          | 11.325         | 13.023         |
| Kıdem Tazminatı Karşılığı        | <b>1,03</b>         | <b>900</b>       | 927            | 955            | 983            |
| Özel Karşılıklar                 | <b>1,10</b>         | <b>4.289</b>     | 4.718          | 5.190          | 5.709          |
| Faiz ve Gider Resk.              | <b>1,10</b>         | <b>47.651</b>    | 52.416         | 57.658         | 63.423         |
| Faiz ve Gelir Tahakk. ve Reesk   | <b>1,10</b>         | <b>79.572</b>    | 87.529         | 96.282         | 105.910        |
| Genel ve Serbest Karşılık        | <b>0,00</b>         | <b>0</b>         |                |                |                |
| Bankalar                         | <b>1,10</b>         | <b>861.483</b>   | 947.631        | 1.042.394      | 1.146.634      |
| Krediler                         | <b>1,30</b>         | <b>506.044</b>   | 657.857        | 855.214        | 1.111.779      |
| Menkul Değerler Cüzdanı          | <b>1,50</b>         | <b>31.525</b>    | 47.288         | 70.931         | 106.397        |
| Takipteki Alacaklar (Brüt)       | <b>1,10</b>         | <b>12.500</b>    | 13.750         | 28.875         | 60.638         |
| Muhtelif Alacaklar               | <b>0,00</b>         | <b>0</b>         |                |                |                |
| Mevduat                          | <b>1,05</b>         | <b>1.212.409</b> | 1.273.029      | 1.336.681      | 1.403.515      |
| Alınan Kredier                   | <b>1,10</b>         | <b>553.220</b>   | 608.542        | 1.277.938      | 1.405.732      |
| Sermaye                          | <b>1,10</b>         | <b>161.132</b>   | 177.245        | 194.970        | 214.467        |
| Sabit Kıymetler                  |                     | <b>0</b>         | 0              | 0              | 0              |
| <b>Nakit Akımları</b>            |                     | <b>517.590</b>   | <b>397.330</b> | <b>820.610</b> | <b>611.006</b> |

**Tablo-4: Osmanlı Bankası'nın Öngörülen döneme Ait Nakit Akımları**

|                         |      | <b>2000</b>      | <b>2001</b>      | <b>2002</b>      | <b>2003</b>      |
|-------------------------|------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Vadeli Mevduat          |      | <b>1.212.409</b> | <b>1.273.029</b> | <b>1.336.681</b> | <b>1.403.515</b> |
| Sermaye                 |      | <b>161.132</b>   | <b>177.245</b>   | <b>194.970</b>   | <b>214.467</b>   |
| Alınan Kredi            |      | <b>553.220</b>   | <b>608.542</b>   | <b>1.277.938</b> | <b>1.405.732</b> |
| Pasif                   |      | <b>1.926.761</b> | <b>2.058.817</b> | <b>2.809.589</b> | <b>3.023.714</b> |
| Vadeli Mev./Pasif       |      | 0,629            | 0,618            | 0,476            | 0,464            |
| Sermaye /Pasif          |      | 0,084            | 0,086            | 0,069            | 0,071            |
| Alınan Kredi /Pasif     |      | 0,287            | 0,296            | 0,455            | 0,465            |
| <b>AOSM</b>             |      | <b>2001</b>      | <b>2002</b>      | <b>2003</b>      |                  |
| km (M/TP)               | 0,47 | 0,2906           | 0,2236           | 0,2182           |                  |
| k <sub>ak</sub> (AK/TP) | 0,45 | 0,1330           | 0,2047           | 0,2092           |                  |
| k <sub>s</sub> (S/TP)   | 0,43 | 0,0370           | 0,0298           | 0,0305           |                  |
| <b>AOSM</b>             |      | <b>0,4606</b>    | <b>0,4581</b>    | <b>0,4579</b>    |                  |

**Tablo-5: Osmanlı Bankası'nın Ağırlıklı Ortalama Sermaye Maliyetinin Hesaplanması**

|                                  | 2001    | 2002    | 2003    |
|----------------------------------|---------|---------|---------|
| Nakit Akımları                   | 397.330 | 820.610 | 611.006 |
| AOSM                             | 0,4606  | 0,4581  | 0,4579  |
| (1+ AOSM)                        | 1,4606  | 1,4581  | 1,4579  |
| (1+ AOSM)                        | 1,4606  | 2,1261  | 3,0985  |
| Nakit Akımlarının Bugünkü Değeri | 272.024 | 385.963 | 197.194 |
| Toplam                           |         | 855.181 |         |

**Tablo-6: Osmanlı Bankasının Öngörülen Dönemdeki Nakit Akımlarının Bugünkü Değerinin Hesaplanması**

|                                    |           |
|------------------------------------|-----------|
| Nakit Akımları 2003                | 611.006   |
| g                                  | 0,04      |
| AOSM 2003                          | 0,4579    |
| (1 + AOSM 2003)                    | 1,4579    |
| (1 + AOSM 2003)3 (4)               | 3,0985    |
| Nakit Akımları 2003 ve sonrası (1) | 672.106   |
| AOSM 2003 - g (2)                  | 0,4179    |
| (1) / (2) = (3)                    | 1.608.430 |
| Bugünkü Değer (3) / (4)            | 519.099   |
| Öngörülen Dönem                    | 855.181   |
| Artık Değer                        | 519.099   |
| Banka Değeri                       | 1.374.280 |

|                  |   |                     |   |           |
|------------------|---|---------------------|---|-----------|
| 1+ Nominal değer | = | (1+Enflasyon oranı) | + | (1+ Reel) |
| 1.374.820        | = | 1,45                | + | 947.779   |

**Tablo-7: Öngörülen Dönem Sonrasındaki Nakit Akımlarının Bugünkü Değerinin Hesaplanması**

#### 4.2. Osmanlı Bankasının Net Aktif Değer Yöntemine Göre

##### Değerlendirilmesi

Aktif temelli değerlendirme yöntemlerinden olan net aktif değer, bankanın toplam aktiflerinden toplam pasiflerinin çıkarılması sonucu bulunan ve öz-kaynaklara eşit olan değer olarak ifade edilmektedir. Net aktif değerinde bankanın gelecekte yaratacağı gelir göz ardı edilmektedir.

Banka değerlemelerinde değerlendirme amacınıza uygun olan değerlendirme yöntemlerinin seçilmesi gerekmektedir. Değerleme amacınız gelecekteki yaratacağı gelirin tespit edilmesi ise indirgenmiş nakit akımlarının kullanılmasının uygun olacağı yukarıdaki bölümde ifade edilmiştir. Eğer değerlendirme amacınız ilgili varlığın tasfiyesi veya zor durumda olan bir bankayı tasfiye etmeden devir almak ise net aktif değerin kullanılması daha uygun görülmektedir. Net aktif değer yöntemi, aynı zamanda yatırım yapacağınız bankanın minimum değerini veren bir yöntemdir. Dolayısıyla bir bankaya yapılacak olan yatırımda( Birleşme, satın alma veya devir de) bankanın minimum değerini veren yöntem ile maksimum değerini veren yöntemlerin birlikte kullanılması ilgili banka hakkında daha sağlıklı değerlendirme yapılmasına neden olmaktadır.

Osmanlı Bankası'nın faaliyet zararının bulunması nedeniyle gruba mensup olan Garanti Bankasına devir edilmiştir. Osmanlı Bankası'nın tasfiye edilmesi yerine Garanti bankasına devir edilmesinin nedeni; tasfiyenin uzun zaman alması, mevcut zararlarından dolayı bankalar kanunun 14 Maddesinin ilgili bentleri uyarınca T.M.S.F'na devredilme riskinin olması ve bu durumun grubun prestij kaybına uğramasını önlemek olarak değerlendirilmektedir.

Osmanlı Bankası'nın Net aktif değeri EK9'da 44.739.000 TL olarak bulunmuştur. Osmanlı Bankası'nın Düzeltilmiş Net Aktif değeri ise aşağıdaki Tablo'8 deki gibi bulunmuştur. Hesaplanan Düzeltilmiş net aktif değere göre, Osmanlı Bankası'nın öz-kaynaklarını tamamen yitirdiği görülmektedir. Ayrıca Osmanlı Bankası'nın Garanti Bankasına devir edilirken, sıfır değer üzerinden devir edildiği de ortaya çıkmıştır.

|                                                  |           |
|--------------------------------------------------|-----------|
| <b>DÜZELTİLMİŞ NET AKTİF DEĞER</b>               | <b>-4</b> |
| Net Aktif Değer                                  | 44.739    |
| Sabit Kıymet Değer Artışı                        | 51.569    |
| Bağlı Ortaklık ve İştirakler Ait Net Değer Atışı | -240.857  |
| Sermaye Avansı                                   | 100.000   |
| Kullanılan Kredilere Ayrılan Karşılık            | -40.816   |
| Peşin Ödenmiş Giderler                           | -5.929    |
| İtfa Olması Gerekli Giderler                     | -4.985    |
| Personel İhbar Tazminatları                      | -4.337    |
| Menkul Kıymet Provizyonu                         | -10.896   |
| Birikmiş Zararlarla İlgili Ertelenmiş Vergi      | 111.508   |

**Tablo 6: Osmanlı Bankası'nın Düzeltilmiş Net Aktif Değerinin Hesaplanması**

#### 4.SONUÇ VE ÖNERİLER

Sermayenin uluslar arası boyut kazanması, uluslar arası finansman hareketlerinin yaşanması ve uluslar arası rekabetin artması ,finans kurumlarının kendilerine çeki düzen vermesini gerektirmiştir. Bu bağlamda bankalar daha verimli olabilmek ve daha güçlü sermayeye sahip olmak için bir takım arayışlara başlamıştır. Banka birleşmeleri de bu arayışların sonucunda gündeme gelmiştir.

Banka birleşmeleri dünyada 19. yüzyıldan beri yaşanmasına rağmen, ülkemizde özellikle 1990'lı yılların sonunda bir artış göstermiştir. Bu artışın sebebi ise, 1980'li yıllarda serbest piyasa ekonomisinin uygulanmaya başlaması ile birlikte, yeterli sermaye yapısına sahip olmayan bir çok bankanın finans sektörüne girmesi ve ekonomide uygulanan istikrar programlarının başarısız olmasıdır.

Banka birleşmeleri konusunda yapılan bir çok inceleme ve araştırmada banka birleşmelerinin nedenleri, fayda ve sakıncaları üzerinde durulmuştur. Banka birleşmeleri sırasında uygulanması gerekli olan aşamalar , bankaların değerlemesi ve birleşmelerin muhasebeleştirilmesi gibi bir birleşmenin başarıya ulaşmasına direkt katkısı olan bu tür teknik konular üzerinde durulmamıştır.

Özellikle de 2000'li yılların başında ülkemizde yaşanan ekonomik krizler ve onun ardından gelen bankacılık krizleri, bankaların sermaye yapılarını güçlendirmek ve sisteme tekrar adapte olabilmeleri için banka birleşmelerini gündeme getirmiştir. Fakat birden çok bankanın TMSF'na devredilmesi ve bu bankalar arasında birleşmelerin yapılması sırasında nasıl bir sürecin izleneceği, hangi yasal düzenlemelere uyulacağı, hangi muhasebeleştirme yönteminin uygulanacağı ve hangi değerlendirme yöntemlerinin kullanılacağı konusunda hazırlıksız kalınmıştır..

Biz bu çalışmamızda, banka birleşmelerinde büyük öneme sahip olan birleşme sürecini, değerlendirme ve muhasebeleştirme yöntemlerini dünyadaki uygulamalar paralelinde ülkemizdeki düzenlemeler ve devir olmasına rağmen birleşme olarak kabul edilen Garanti-Osmanlı Bankaları'nın birleşmesinde yaşanan birleşme işlemleri ile karşılaştırmaya çalıştık

Banka birleşme ve devirlerinde hem alıcı bankanın, hem de hedef bankanın büyük çaba ve zaman harcadığı birleşme süreci ve birleşme sürecinin bir aşaması olan değerlendirme büyük önem taşımaktadır. Çünkü, birleşme sürecinde yapılan işlemler yeni oluşan bankanın başarılı olup olmamasını yakından ilgilendirmektedir. Ayrıca dünyada meydana gelen birçok işletme ve banka birleşmelerinden amaçlanan başarıya ulaşılamadığı gözlenmiştir. Bu başarısızlığın temel sebebinin ise birleşme sürecine gereken önemin verilmemesi gösterilmiştir.

Birleşme süreci, her birleşme ve devrin amaçlarına ve birleşen bankaların kendi özelliklerine göre farklılık göstermektedir. Fakat birleşme amacı ve birleşen bankaların özellikleri ne kadar farklı olursa olsun birleşme sürecinde yaşanması gereken temel aşamalar bulunmaktadır. Bu aşamalar;

- Birleşme stratejilerinin oluşturulması aşaması,
- Araştırma ve anlaşma aşaması,
- Uyumlaştırma aşaması,

Bu temel aşamalar içindeki adımlar , yukarıda da ifade edildiği gibi bankaların özelliklerine ve birleşme amaçlarına göre farklılık gösterebilmektedir.

Bu çalışmada öncelikli olarak banka birleşmelerinde olması gerekli olan süreçler ortaya konulmuş daha sonra ise Garanti-Osmanlı Bankaları'nın birleşme süreci incelenmiştir.

Garanti-Osmanlı Banka'larının birleşme süreci ile banka birleşmelerinde olması gerekli olan süreç karşılaştırıldığında ise aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

#### Birleşme Stratejilerinin Oluşturulması Aşaması

Bu aşamada genel olarak birleşme amacının ortaya konması, birleşme planının oluşturulması, çalışma takımının oluşturulması, hedef bankanın araştırılması, seçilmesi ve analiz edilmesi, finansal fizibilite ve ön değerlendirme işlemlerinden oluşmaktadır.

Garanti-Osmanlı Bankaları'nın birleşmesinde Birleşme Stratejilerinin Oluşturulması aşamasının tüm işlemleri gerçekleştirilmiştir.

Ölçek ekonomilerinden faydalanmak, pazar payını artırmak ve yaşanan ekonomik kriz gibi genel nedenlerin yanı sıra, Osmanlı Bankası'nın zor durumda olması gibi özel nedenler Garanti Bankası'nın Osmanlı Bankası ile birleşme kararı almasına neden olmuştur.

Banka birleşmelerinde birleşme stratejilerini belirleme aşamasının en önemli adımlarından birisi hedef bankanın belirlenmesidir. Garanti-Osmanlı Bankası birleşmesinde hedef bankanın belirlenmesi için bir çaba harcanmamıştır. Çünkü, Garanti-Osmanlı Bankası birleşmesi her ne kadar birleşme olarak tanımlanmış olmasına rağmen bir devirdir. Ayrıca bu iki bankanın birleşme amacı zor durumda olan Osmanlı bankasını bulunduğu zor durumdan çıkarmaktır. Dolayısıyla Garanti Bankası Osmanlı Bankasını bünyesine alırken bir hedef banka arayışına girmemiştir.

Temelde zor durumda olan Osmanlı Bankasını kurtarmak amacının yanında pazar payını artırmak, ölçek ekonomilerinden faydalanmak ve yaşanan ekonomik kriz gibi birleşme nedenlerinin ortaya konulmasından sonra birleşme işlemlerini gerçekleştirecek olan çalışma takımı oluşturulmuştur. Oluşturulan çalışma takımının başkanlığını Garanti Bankası genel müdürü üstlenmiştir. Oluşturulan çalışma grubu, öncelikli olarak yapılacak işlemlerin hangi sırada ve zaman diliminde yapılacağına ait bir çalışma planı oluşturmuş ve birleşme işlemlerini bu plan dahilinde gerçekleştirmiştir.

Banka birleşmelerinde birleşme planının oluşturulması büyük önem taşımaktadır. Çünkü belirlenen zaman diliminde yapılamayan birleşme, bankaların müşterilerine verdikleri hizmetlerin aksamasına neden olmakta ve bu gibi teknik sorunlar, bankaların birleşme amaçlarında başarıya ulaşmalarını engellemektedir. Garanti Bankası üst yönetimi bu konuda gerekli özeni ve dikkati göstermişlerdir. Birleşme planında belirtilen zaman içinde birleşme işlemlerini tamamlamışlardır.

Garanti-Osmanlı Bankası birleşmesinde oluşturulan çalışma grubu organizasyon yapısı, diğer banka birleşmelerinde oluşturulan organizasyon yapısı karşılaştırıldığında önemli bir farklılığa rastlanmamıştır.

Merkez komite olarak adlandırılan grubun görevini proje sponsoru olarak adlandırılan Garanti Bankası genel müdürü üstlenmiştir. Birleştirme grubu olarak adlandırılanların görevini proje sorumlusu olarak adlandırılan Garanti Bankası genel müdür yardımcısı üstlenmiştir. Uyumlaştırma grubu olarak adlandırılanların görevini ise proje takımı olarak adlandırılan grup yerine getirmiştir. Diğer birleşmelerde olduğu gibi Garanti-Osmanlı bankası birleşmesinde de proje takımı yetersiz olduğu konularda danışma takımlarından destek almıştır.

#### Araştırma ve Anlaşma Aşması

Birleşme sürecinin en uzun aşamasıdır. Dört bölümden oluşmaktadır.

- Anlaşma stratejilerinin belirlenmesi,
- Hedef banka ile ilk iletişimin kurulması ve ön anlaşmanın yapılması,
- Niyet mektubunun hazırlanması,
- Detaylı olarak analiz ve incelemenin yapılması,

Garanti-Osmanlı Bankası birleşmesinde anlaşma ve araştırma aşamasındaki işlemler detaylı olarak ele alınmamıştır. Çünkü daha önce de belirtildiği gibi adı geçen bankalar aynı grubun bankalarıdır. Dolayısıyla devralan konumunda olan Garanti Bankası Osmanlı Bankasını hedef bankalar arasında seçmemiştir ve yukarıda sayılan aşamalar dikkate alınmamıştır. Fakat Osmanlı Bankası'nın detaylı olarak analiz ve incelenmesi yapılmıştır. Detaylı olarak analiz ve inceleme aşamasında hedef bankanın ; finansal açıdan ayrıntılı incelemesi, yasal açıdan ayrıntılı incelemesi, İnsan kaynakları açısından ayrıntılı incelemesi yapılmaktadır. Detaylı inceleme ve analiz birleşme işlemlerine başlanmadan yapılmaktadır. Garanti-Osmanlı Bankası birleşmesinde detaylı inceleme ve analiz aşaması birleşme işlemleri içinde yapılmıştır. Özellikle uyumlaştırma aşamasının bir parçasını detaylı inceleme ve analiz aşaması oluşturmuştur.Osmanlı Bankası, yasal sözleşmeleri,örgüt yapısı ve muhasebe yapısı açısından detaylı olarak incelenmiştir.

### Sonuç Anlaşmasının Yapılması ve Uyumlaştırma Çalışma Aşaması

Bu aşamada birleşme işlemleri sonlandırılmakta ve her iki bankanın uyumlaştırılması işlemleri yapılmaktadır. Bu aşama genel olarak dört ana bölümden oluşmaktadır. Bunlar:

- Sonuç anlaşmasının yapılması,
- Birleşme işleminin ortaklar ve yasal kurumlar tarafından onaylanması,
- Sonuç(final)görüşmeleri ve birleşme işlemlerinin sonlandırılması, Uyumlaştırma çalışmalarının yapılması
- Sonuç anlaşması resmi bir anlaşmadır. Sonuç anlaşmasının anlaşma metninde birleşme işlemlerinin kesin koşulları yer almaktadır. Bu tür anlaşma metinlerinde genel olarak aşağıdaki konu başlıklarının bulunması gerekmektedir.

-Birleşme işlemlerinin sonuçlandırıldığıının belirtilmesi,

-Ödenecek fiyat ve Ödeme araçları,

-Alıcı ve satıcıların yapılan özel anlaşmalar için verdikleri taahhütler,

-Çalışanların sosyal hakları,

Birleşmenin ortaklar ve yasal kurumlar tarafından onaylanması her ülkenin ilgili yasal kurumları tarafından yapılmaktadır. Garanti-Osmanlı Bankası birleşmesinin sonuç anlaşmasının düzenlenmesinde öncelikli olarak birleşme öncesi Osmanlı Bankası'nın daha önce kişi ve kurumlar ile yapmış olduğu mevcut sözleşmeler tespit edilmiştir. Bu sözleşmelerden birleşme sonunda devam etmesi uygun olacağı kabul edilen sözleşmeler Garanti Bankasına devir edilmiştir. Devam etmesi uygun olmayan sözleşmeler ise iptal edilmiştir.

Garanti-Osmanlı Bankası'nın birleşme sözleşmesi ülkemizdeki yasal düzenlemeler çerçevesinde BDDK ve SPK tarafından yapılan gerekli incelemeler ve adı geçen kurumlar tarafından verilen onaydan sonra Resmi Gazete'de ilan edilerek resmîyet kazanmıştır.

Sonuç anlaşmasının yapılması ve resmi kurumlardan tarafından onaylanması işleminden sonra yapılması gerekli olan işlem uyumlaştırma

işlemleridir. Bir birleşmede beklenen başarıya ulaşmak için uyumlaştırma işlemlerinde gerekli özenin gösterilmesi gerekmektedir.

Garanti-Osmanlı Bankası birleşmesinde uyumlaştırma işlemleri sürecin en önemli ve en uzun aşamasını oluşturmuştur. Ayrıca Garanti-Osmanlı Bankası birleşmesinde birleşme sürecinin sadece uyumlaştırma işlemlerinden oluştuğunu söylemek yanlış olmaz. Uyumlaştırma işlemlerinde görev alacak olan kişilerin birleşecek bankaları yakından tanıyan ve iki bankanın üst düzey görevlilerinden oluşması gerekmektedir. Garanti-Osmanlı Bankaları'nın birleşmelerinde de uyumlaştırma işlerinde görev alan kişiler her iki bankanın üst düzey yetkili kişilerinden oluşmuştur. Bu aşamada banka dışında uzman kişilerden de yardım alınmıştır.

Uyumlaştırma işlemleri kapsamında aşağıdaki işlemler yapılmıştır:

- Muhasebe İşlemlerinde uyumlaştırma,
- Bilgi işleme sürecinde uyumlaştırma,
- Müşterilerin uyumlaştırılması,
- Kredilerin uyumlaştırılması,
- Çalışanların uyumlaştırılması,
- Bilgi teknolojilerinde uyumlaştırma,

Sonuç olarak Garanti-Osmanlı Bankaları'nın birleşmelerinde birleşme sürecinin dünyada yaşanan banka birleşme süreçleri ile bir paralel içinde olduğu görülmüştür. Ayrıca birleşme sürecinde görev alan kişilerin her iki bankayı yakından tanıyan, alanında uzman ve üst düzey yöneticilerden seçilmiş olması ve birleşme işlemlerinin belirlenen zaman dilimi içinde tamamlanması konularında gerekli titizliğin gösterildiği saptanmıştır.

Garanti-Osmanlı Bankası birleşme süreci birleştirme işlemlerinden ziyade uyumlaştırma işlemlerinden oluşmuştur. Çünkü birleşme şekli devir olduğu için devir olunan bütün iktisadi değerler Garanti bankası sistemi içerisine entegre edilmeye çalışılmıştır. Muhasebe kayıtları, bilgi teknolojileri, şube dizaynları, hukuki anlaşmalar Garanti Bankasının sistemine uyumlu hale dönüştürülmüştür.

Banka birleşmelerinde birleşme süreci kadar önem taşıyan bir diğer konu ise, değerlemedir. Banka birleşmelerinde hedef bankanın değerlemesinde

birden fazla değerleme yöntemi kullanılabilmektedir. Kullanılacak olan değerleme yöntemi birleşme amacına göre belirlenmesi gerekmektedir.

Banka birleşmelerinde hedef bankanın değerlemesinde en çok indirgenmiş nakit akımları yöntemi kullanılmaktadır. İndirgenmiş nakit akımları yöntemi ile hedef bankanın n görülen dönemdeki gelir ve giderleri belirlenmekte ve belirlenen iskonto oranı dahilinde bugünkü değerine indirgenmektedir. Bu yöntem ile bankanın maksimum değerine ulaşılmaktadır. İndirgenmiş nakit akımları yöntemi iktisap şeklinde olan birleşmelerde daha çok kullanılmaktadır.

Bu alışmada, Garanti Bankasına devir edilen Osmanlı Bankası ncelikli olarak Garanti Bankası tarafından satın alınmış gibi varsayılmış ve indirgenmiş nakit akımları yöntemine göre değeri hesaplanmıştır. Daha sonra ise Osmanlı Bankası Garanti Bankasına devredildiği için net aktif değer yöntemine göre Osmanlı Bankası'nın tasfiye değerine ulaşılmıştır. Bulunan bu iki değer karşılaştırıldığında Osmanlı Bankasının ncelikli olarak maksimum değerine daha sonra ise minumum değerine ulaşılmıştır.

Bulunan bu değerler Osmanlı Bankasının gerçek değeri mi değimli sorularına cevap vermeyebilir. Fakat bir bankaya yatırım yapacak olan yatırımcıların ilgili bankayı değerlemede nasıl bir değerleme yapması konusunda yardımcı olacaktır. Dolayısıyla bu hesaplamalar sonucunda ulaşmış olduğumuz değerlerden ziyade bu değerlere ulaşmada kullandığımız yöntemler önem taşımaktadır. Ayrıca değerlemede kullanılan varsayımlar, bulunan banka değerini değiştirmektedir. Bu nedenle bulunan bu değerlere etki eden değişkenlerin duyarlılık analizinin yapılması hedef bankanın değerinin doğru hesaplanmasına katkı sağlayacaktır.

Banka birleşmelerinde kullanılan muhasebeleştirme yöntemleri bu çalışmanın diğer bir inceleme konusunu oluşturmuştur. İşletme birleşmelerinin muhasebeleştirilmesinde havuzlama ve satınalma olmak üzere iki yöntem kullanılmaktadır. Bu yöntemler havuzlama yöntemi devir şeklinde olan birleşmelerde kullanılırken birleşme veya satınalma şeklinde yapılan birleşmelerde ise, satınalma yöntemi kullanılmaktadır. Finansal Muhasebe Standartları Komitesi FASB(financial Accounting Standard Board) tarafından

yayınlanan 141 numaralı standart ile birleşmelerde satınalma yönteminin kullanılması zorunlu hale getirilmiştir.

Ülkemizde ise banka birleşmelerinde ve devirlerine ait çıkarılan yönetmelikt ile, satınalma şeklinde olan birleşmelerde satınalma yönteminin kullanılması devir şeklinde olan birleşmelerde ise, havuzlama yönteminin kullanılması zorunlu hale getirilmiştir. Bu düzenleme ile birleşmelerde uygulanan muhasebeleştirme yöntemleri dünyadaki uygulamalar ile paralel hale getirilmiştir.

Satınalma yönteminde ele geçirilen (iktisap) bankanın tüm varlık ve kaynakları belirlenen değerleme ölçüleri dahilinde değerlemeye tabi tutulmakta ve birleşme kârı ya da zararı oluşabilmektedir. Havuzlama yönteminde ise devir alınacak olan bankanın tüm aktif ve pasifleri birleşilen bankaya kayıtlı değerleri üzerinden devredilmektedir.

Garanti-Osmanlı Bankası birleşmesi devir şeklinde gerçekleştiği için havuzlama yöntemi kullanılmıştır. Osmanlı Bankası'nın tüm aktif ve pasifleri Garanti Bankasına kayıtlı değerleri üzerinden devredilmiştir. Fakat Osmanlı Bankası'nın zarar eden bir banka olmasından dolayı yapılan birleşme işleminin tam bir devir olduğunu söylemek yanlış olmaktadır Çünkü Osmanlı Bankası sermayesi olmayan bir banka ve dolayısıyla yapılan devir işleminde özsermayenin birleşmesinden söz edemiyoruz. Sadece Osmanlı Bankası'nın kayıtlarında yer alan mevduatlar, krediler, duran varlıklar kül halinde Garanti Bankasına devir edilmiştir ve Garanti Bankası Osmanlı Bankasından devir aldığı mevduat ,krediler ve demirbaşlar ile müşteri portföyünü genişletmiştir. Ayrıca her iki bankanın ait olduğu Doğuş grubu da bu şekilde yapılan birleşme ile piyasadaki imajlarının zedelenmesinin önüne geçmiştir.

Bazen zorunlu bazen isteğe bağlı olarak yapılan. banka birleşmelerini aynı cadde üzerinde farklı isimli iki şubenin aynı isme dönüştürülmesi olarak algılanmamalıdır. Çünkü farklı isimli iki bankanın aynı isim altında toplanması için ciddi bir çalışma yapılması gerekmektedir. Özellikle teknoloji yoğun çalışan bankaların birleşmesinde yapılacak olan birleştirme işlemleri daha fazla titizlik istemektedir. Aksi takdirde birleşmelerden beklenen faydanın elde edilmesi zor olabilmektedir..

Banka birleşmeleri sonrasında ortaya çıkabilecek en önemli risk, insan kaynağının, bilgi ve risk yönetimi sistemlerinin, iç kontrol sistemlerinin, muhasebe sistemlerinin ve müşteri ilişkilerinin uyumlaştırılmasında karşılaşılan operasyonel risklerdir. Bu riskler farklı ülkelerde faaliyet gösteren bankaların, farklı alanda faaliyet gösteren bankaların birleşmelerinde ise daha çeşitlenmektedir.(Muhasebe sistemlerindeki farklılıklar, Hukuksal düzenlemelerdeki farklılıklar, Pazar yapılarındaki farklılıklar vb. )

Yukarıda belirtilen risklerin yaşanmasını önlemek için öncelikli olarak birleşme sürecine gereken önemin verilmesi gerekmektedir. Birleşmelerde öncelikli olarak hedef banka yakından tanınmalı ve birleşme sürecinde yaşanması gerekli aşamalar daha önceden planlanmalı ve birleşme işlemlerinde üst düzey kişiler görevlendirilmelidir. Ayrıca birleşme işlemleri yapılırken işlerine son verileceği düşüncesinde olan personel için iyi bir iç kontrolün oluşturulması gereklidir. Çünkü gelecek kaygısı taşıyan çalışanların bankanın bir takım bilgilerini kendi çıkarları doğrultusunda kötüye kullanmaları söz konusu olabilir. Bu nedenle iç kontrolün sağlanması için her iki bankanın teftiş kurulları ve iç kontrol merkezleri tarafından birlikte ve tek bir ekip ruhu içinde birleşme işlemlerinin yapılması denetimin etkinliğini ve verimliliğini artıracaktır.

Birleşmelerde dikkat edilmesi gerekli olan bir diğer konu ise birleşen bankaların kullanmış oldukları bilgi teknoloji sistemlerinin uyumlaştırılmasıdır. Çünkü, farklı bilgi işleme teknolojilerinin bir çatı altında toplanması çok zaman almakta ve büyük riskler taşımaktadır. Bu aşamada yeni bilgisayar programlarının hazırlanması uyumlaştırma için gerekli olabilmektedir. Burada, kullanılacak olan bilgi işleme teknolojilerinin, devir olan ya da birleşilen bankanın müşterilerini rahatsız etmemesine, onların yeni oluşan banka ile çalışmalarını engelleyecek yada onlara yeni güçlükler getirecek şekilde olmamasına dikkat edilmesi gereklidir. Çünkü müşterileri alışık oldukları sistemden ayırmak , yeni sisteme adapte etmek , işlem sayıları artırmak vb., riski artırmakta ve müşterilerin bir başka bankayı tercih etmeleri gündeme gelmektedir.

Yukarıda bahsedilen riskin yanında bilgi teknolojilerini uyumlaştırmada karşılaşılan önemli bir diğer konu ise, her iki bankanın hesaplarının bir çatı altında toplanmasıdır. Bu konu birleşmelerin en karmaşık aşamasını oluşturmaktadır. Aynı isimi taşıyan ama farklı amaçlar için kullanılan, ya da farklı isim altında aynı amacı taşıyan hesap adlarının mutabakatının yapılması çok zaman almaktadır. Bu nedenle birleşme işlemlerine başlanırken öncelikli olarak hesapların uyum işlemleri yapılmalı ve bu bağlamda bir muhasebe programı hazırlanmalıdır.

Banka birleşmelerinde karşılaşılan en önemli ve en hassas konu banka çalışanlarının nasıl organize edileceği ve kimlerin işlerine devam edeceği, kimlerin işlerinden çıkartılacağı konusudur. Bu konunun ekonomik boyutu yanında sosyolojik ve psikolojik boyutu da bulunmaktadır. Bu nedenle banka yöneticilerinin çalışan personele karşı gerekli empatiyi kurarak onların durumları ve psikolojilerini anlayışla karşılamaları ve gerekli iç kontrolü de sağlamaları gerekmektedir. Ayrıca Bankaların bu tür sorunları yaşamamaları için, insan kaynakları bölümlerinde çok iyi değerlendirme mekanizmalarını kurmaları ve gereğinden fazla eleman çalıştırmamaları gerekmektedir. Günümüzde bir çok banka bu tür çalışmaları yapmaktadır Özellikle teknoloji yoğun çalışan bankaların fazla eleman çalıştırmadıkları görülmektedir.

Banka birleşmelerinde karşılaşılan bir diğer sorun birleşilecek ya da devir alınacak olan bankaların değerlendirilmesidir. Banka değerlemelerinde bir çok yöntem kullanılmaktadır. Bu değerlendirme yöntemlerinden hangisinin kullanılacağı ise bir başka sorun olmaktadır. Bir bankayı değerlendirme amacına göre değerlendirme yönteminin seçilmesi gerekmektedir.

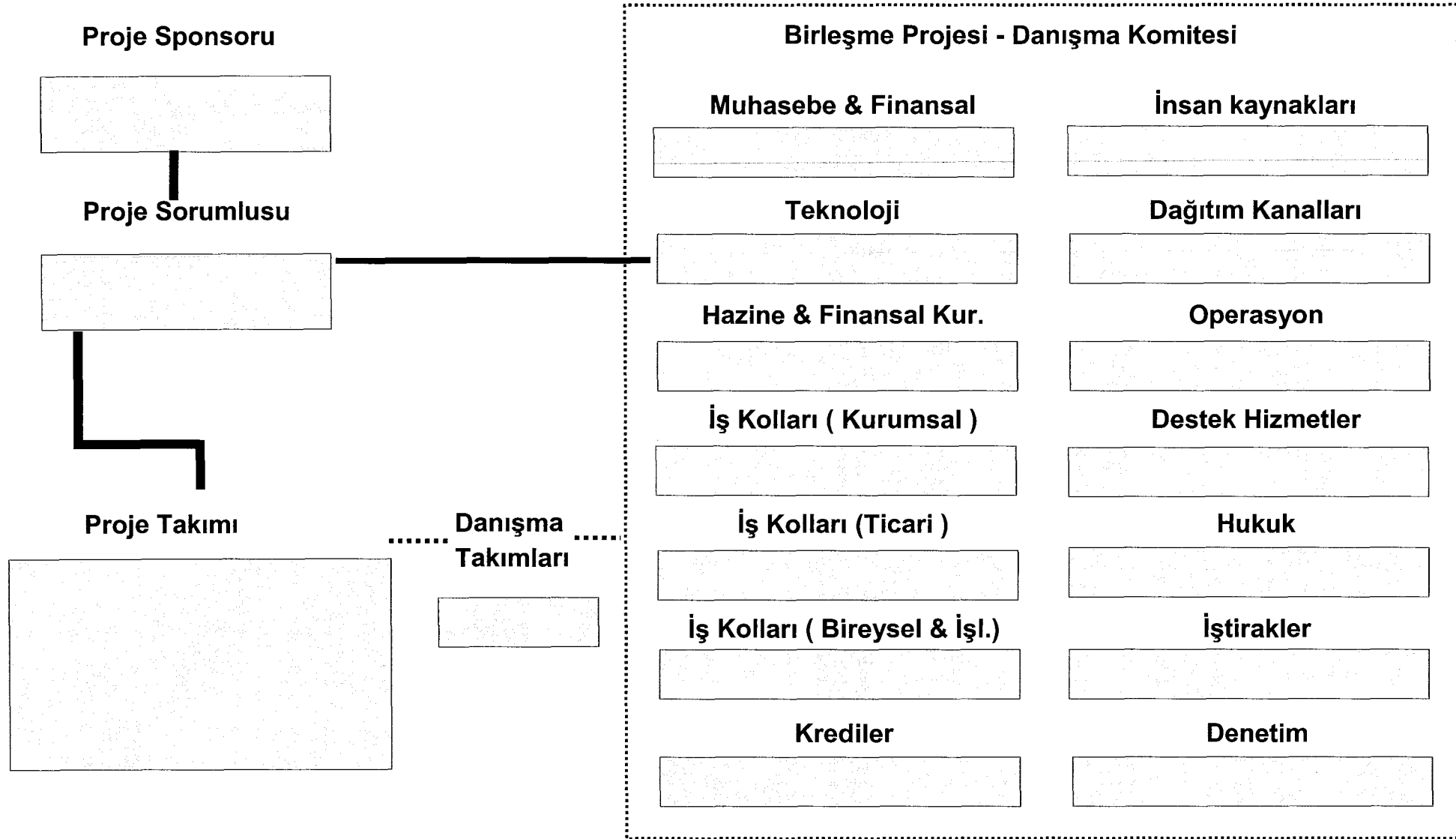
Bu değerlendirme yöntemlerden birisi de indirgenmiş nakit akımları yöntemidir. Bu yöntem banka birleşmelerinde en çok tercih edilen yöntemdir. Bu yöntem de öngörülen dönem içerisindeki nakit akımlarının gerçekleşebilir olması büyük önem taşımaktadır. Bunun için bilanço kalemlerinde yapılan tahminlerin bankanın geçmiş preformansı ile bankacılık sektörünün ve ülke ekonomisinin içinde bulunduğu finansal durumla tutarlı olması gerekmektedir.

Ayrıca bu yöntemde iskonto oranının belirlenmesi büyük önem taşımakta ve iskonto oranı belirlenirken kullanılan borçların maliyeti rakamında olabilecek

bir değişim bankanın değerini önemli ölçüde değiştirmektedir. Bu nedenle bu yöntem kullanılırken gerekli hassasiyetler üzerinde durulmalı ve banka değerini değişmesine neden olan değişkenlerin banka değeri üzerine olan duyarlılığı test edilmelidir.

İndirgenmiş nakit akımları yönteminin genellikle istikrarlı ekonomilerde faaliyet gösteren bankaların değerlemesinde kullanılması uygun görölmektedir. Fakat bu durum istikrar olmayan ekonomilerde bu yöntemin kullanılmayacağı anlamı taşımamaktadır. İstikrarlı olmayan ekonomilerde öngörülen dönem daha kısa tutularak nakit akımlarının değeri bulunabilmektedir.

Sonuç olarak banka birleşmelerinde birleşme sürecine, değerleme yöntemlerine ve birleşmede görev alacak kişilerin seçimine büyük önem verilmesi gerekmektedir. Banka birleşmelerinde gerekli başarıya ulaşabilmek için ülke ekonomisinin genel yapısının yanında yukarıda belirttiğimiz konuların bir standart dahilinde olması birleşmelerin daha verimli sonuçlanmasına katkı sağlayacaktır.



| Vergi ve Temettü Sonrası Net Kar | Amortismanlar | Kıdem Tazminatı Karşılığı | Özel Karşılıklar | Faiz ve Gider Resk. | Faiz ve Gelir Tahakk. ve Reesk | Bankalar | Krediler | Menkul Değerler Cüzdanı | Takipteki Alacakalar (Brüt) | Mevduat | Alınan Krediler | Sermaye | değer     | Fark   |
|----------------------------------|---------------|---------------------------|------------------|---------------------|--------------------------------|----------|----------|-------------------------|-----------------------------|---------|-----------------|---------|-----------|--------|
| 1,00                             | 1,15          | 1,03                      | 1,10             | 1,10                | 1,10                           | 1,10     | 1,30     | 1,50                    | 1,10                        | 1,05    | 1,10            | 1,10    | 1.349.675 | -1.065 |
| 1,01                             | 1,15          | 1,03                      | 1,10             | 1,10                | 1,10                           | 1,10     | 1,30     | 1,50                    | 1,10                        | 1,05    | 1,10            | 1,10    | 1.350.740 | -1.081 |
| 1,02                             | 1,15          | 1,03                      | 1,10             | 1,10                | 1,10                           | 1,10     | 1,30     | 1,50                    | 1,10                        | 1,05    | 1,10            | 1,10    | 1.351.822 | -1.098 |
| 1,03                             | 1,15          | 1,03                      | 1,10             | 1,10                | 1,10                           | 1,10     | 1,30     | 1,50                    | 1,10                        | 1,05    | 1,10            | 1,10    | 1.352.920 | -1.115 |
| 1,04                             | 1,15          | 1,03                      | 1,10             | 1,10                | 1,10                           | 1,10     | 1,30     | 1,50                    | 1,10                        | 1,05    | 1,10            | 1,10    | 1.354.035 | -1.132 |
| 1,05                             | 1,15          | 1,03                      | 1,10             | 1,10                | 1,10                           | 1,10     | 1,30     | 1,50                    | 1,10                        | 1,05    | 1,10            | 1,10    | 1.355.167 | -1.149 |
| 1,06                             | 1,15          | 1,03                      | 1,10             | 1,10                | 1,10                           | 1,10     | 1,30     | 1,50                    | 1,10                        | 1,05    | 1,10            | 1,10    | 1.356.316 | -1.166 |
| 1,07                             | 1,15          | 1,03                      | 1,10             | 1,10                | 1,10                           | 1,10     | 1,30     | 1,50                    | 1,10                        | 1,05    | 1,10            | 1,10    | 1.357.482 | -1.184 |
| 1,08                             | 1,15          | 1,03                      | 1,10             | 1,10                | 1,10                           | 1,10     | 1,30     | 1,50                    | 1,10                        | 1,05    | 1,10            | 1,10    | 1.358.666 | -1.201 |
| 1,09                             | 1,15          | 1,03                      | 1,10             | 1,10                | 1,10                           | 1,10     | 1,30     | 1,50                    | 1,10                        | 1,05    | 1,10            | 1,10    | 1.359.867 | -1.219 |
| 1,10                             | 1,15          | 1,03                      | 1,10             | 1,10                | 1,10                           | 1,10     | 1,30     | 1,50                    | 1,10                        | 1,05    | 1,10            | 1,10    | 1.361.086 | -1.237 |
| 1,11                             | 1,15          | 1,03                      | 1,10             | 1,10                | 1,10                           | 1,10     | 1,30     | 1,50                    | 1,10                        | 1,05    | 1,10            | 1,10    | 1.362.323 | -1.255 |
| 1,12                             | 1,15          | 1,03                      | 1,10             | 1,10                | 1,10                           | 1,10     | 1,30     | 1,50                    | 1,10                        | 1,05    | 1,10            | 1,10    | 1.363.578 | -1.273 |
| 1,13                             | 1,15          | 1,03                      | 1,10             | 1,10                | 1,10                           | 1,10     | 1,30     | 1,50                    | 1,10                        | 1,05    | 1,10            | 1,10    | 1.364.850 | -1.291 |
| 1,14                             | 1,15          | 1,03                      | 1,10             | 1,10                | 1,10                           | 1,10     | 1,30     | 1,50                    | 1,10                        | 1,05    | 1,10            | 1,10    | 1.366.142 | -1.310 |
| 1,15                             | 1,15          | 1,03                      | 1,10             | 1,10                | 1,10                           | 1,10     | 1,30     | 1,50                    | 1,10                        | 1,05    | 1,10            | 1,10    | 1.367.451 | -1.328 |
| 1,16                             | 1,15          | 1,03                      | 1,10             | 1,10                | 1,10                           | 1,10     | 1,30     | 1,50                    | 1,10                        | 1,05    | 1,10            | 1,10    | 1.368.779 | -1.347 |
| 1,17                             | 1,15          | 1,03                      | 1,10             | 1,10                | 1,10                           | 1,10     | 1,30     | 1,50                    | 1,10                        | 1,05    | 1,10            | 1,10    | 1.370.126 | -1.366 |
| 1,18                             | 1,15          | 1,03                      | 1,10             | 1,10                | 1,10                           | 1,10     | 1,30     | 1,50                    | 1,10                        | 1,05    | 1,10            | 1,10    | 1.371.492 | -1.385 |
| 1,19                             | 1,15          | 1,03                      | 1,10             | 1,10                | 1,10                           | 1,10     | 1,30     | 1,50                    | 1,10                        | 1,05    | 1,10            | 1,10    | 1.372.876 | -1.404 |
| 1,20                             | 1,15          | 1,03                      | 1,10             | 1,10                | 1,10                           | 1,10     | 1,30     | 1,50                    | 1,10                        | 1,05    | 1,10            | 1,10    | 1.374.280 | -1.423 |
| 1,21                             | 1,15          | 1,03                      | 1,10             | 1,10                | 1,10                           | 1,10     | 1,30     | 1,50                    | 1,10                        | 1,05    | 1,10            | 1,10    | 1.375.703 | -1.442 |
| 1,22                             | 1,15          | 1,03                      | 1,10             | 1,10                | 1,10                           | 1,10     | 1,30     | 1,50                    | 1,10                        | 1,05    | 1,10            | 1,10    | 1.377.146 | -1.462 |
| 1,23                             | 1,15          | 1,03                      | 1,10             | 1,10                | 1,10                           | 1,10     | 1,30     | 1,50                    | 1,10                        | 1,05    | 1,10            | 1,10    | 1.378.608 | -1.482 |
| 1,24                             | 1,15          | 1,03                      | 1,10             | 1,10                | 1,10                           | 1,10     | 1,30     | 1,50                    | 1,10                        | 1,05    | 1,10            | 1,10    | 1.380.090 | -1.502 |
| 1,25                             | 1,15          | 1,03                      | 1,10             | 1,10                | 1,10                           | 1,10     | 1,30     | 1,50                    | 1,10                        | 1,05    | 1,10            | 1,10    | 1.381.591 | -1.522 |
| 1,26                             | 1,15          | 1,03                      | 1,10             | 1,10                | 1,10                           | 1,10     | 1,30     | 1,50                    | 1,10                        | 1,05    | 1,10            | 1,10    | 1.383.113 | -1.542 |
| 1,27                             | 1,15          | 1,03                      | 1,10             | 1,10                | 1,10                           | 1,10     | 1,30     | 1,50                    | 1,10                        | 1,05    | 1,10            | 1,10    | 1.384.655 | -1.562 |
| 1,28                             | 1,15          | 1,03                      | 1,10             | 1,10                | 1,10                           | 1,10     | 1,30     | 1,50                    | 1,10                        | 1,05    | 1,10            | 1,10    | 1.386.217 | -1.582 |
| 1,29                             | 1,15          | 1,03                      | 1,10             | 1,10                | 1,10                           | 1,10     | 1,30     | 1,50                    | 1,10                        | 1,05    | 1,10            | 1,10    | 1.387.799 | -1.603 |
| 1,30                             | 1,15          | 1,03                      | 1,10             | 1,10                | 1,10                           | 1,10     | 1,30     | 1,50                    | 1,10                        | 1,05    | 1,10            | 1,10    | 1.389.402 | -1.624 |
| 1,31                             | 1,15          | 1,03                      | 1,10             | 1,10                | 1,10                           | 1,10     | 1,30     | 1,50                    | 1,10                        | 1,05    | 1,10            | 1,10    | 1.391.026 | -1.645 |
| 1,32                             | 1,15          | 1,03                      | 1,10             | 1,10                | 1,10                           | 1,10     | 1,30     | 1,50                    | 1,10                        | 1,05    | 1,10            | 1,10    | 1.392.671 | -1.666 |
| 1,33                             | 1,15          | 1,03                      | 1,10             | 1,10                | 1,10                           | 1,10     | 1,30     | 1,50                    | 1,10                        | 1,05    | 1,10            | 1,10    | 1.394.336 | -1.687 |
| 1,34                             | 1,15          | 1,03                      | 1,10             | 1,10                | 1,10                           | 1,10     | 1,30     | 1,50                    | 1,10                        | 1,05    | 1,10            | 1,10    | 1.396.023 | -1.708 |
| 1,35                             | 1,15          | 1,03                      | 1,10             | 1,10                | 1,10                           | 1,10     | 1,30     | 1,50                    | 1,10                        | 1,05    | 1,10            | 1,10    | 1.397.731 | -553   |
| 1,36                             | 1,15          | 1,03                      | 1,10             | 1,10                | 1,10                           | 1,10     | 1,30     | 1,50                    | 1,10                        | 1,05    | 1,10            | 1,10    | 1.398.285 | -564   |
| 1,37                             | 1,15          | 1,03                      | 1,10             | 1,10                | 1,10                           | 1,10     | 1,30     | 1,50                    | 1,10                        | 1,05    | 1,10            | 1,10    | 1.398.846 | -569   |
| 1,38                             | 1,15          | 1,03                      | 1,10             | 1,10                | 1,10                           | 1,10     | 1,30     | 1,50                    | 1,10                        | 1,05    | 1,10            | 1,10    | 1.399.415 | -577   |
| 1,39                             | 1,15          | 1,03                      | 1,10             | 1,10                | 1,10                           | 1,10     | 1,30     | 1,50                    | 1,10                        | 1,05    | 1,10            | 1,10    | 1.399.992 | -585   |
| 1,20                             | 1,03          | 1,10                      | 1,10             | 1,10                | 1,10                           | 1,10     | 1,30     | 1,50                    | 1,10                        | 1,05    | 1,10            | 1,10    | 1.400.577 | -49    |
| 1,04                             | 1,10          | 1,10                      | 1,10             | 1,10                | 1,10                           | 1,10     | 1,30     | 1,50                    | 1,10                        | 1,05    | 1,10            | 1,10    | 1.400.626 | -50    |
| 1,05                             | 1,10          | 1,10                      | 1,10             | 1,10                | 1,10                           | 1,10     | 1,30     | 1,50                    | 1,10                        | 1,05    | 1,10            | 1,10    | 1.400.675 | -50    |
| 1,06                             | 1,10          | 1,10                      | 1,10             | 1,10                | 1,10                           | 1,10     | 1,30     | 1,50                    | 1,10                        | 1,05    | 1,10            | 1,10    | 1.400.726 | -258   |

| Vergi ve Temettü Sonrası Net Kar | Amortismanlar | Kıdem Tazminatı Karşılığı | Özel Karşılıklar | Faiz ve Gider Resk. | Faiz ve Gelir Tahakk. ve Reesk | Bankalar | Krediler | Menkul Değerler Cüzdanı | Takipteki Alacakalar (Brüt) | Mevduat | Alınan Kredier | Sermaye | değer     | Fark    |
|----------------------------------|---------------|---------------------------|------------------|---------------------|--------------------------------|----------|----------|-------------------------|-----------------------------|---------|----------------|---------|-----------|---------|
|                                  |               |                           | 1,11             | 1,10                | 1,10                           | 1,10     | 1,30     | 1,50                    | 1,10                        | 1,05    | 1,10           | 1,10    | 1.400.984 | 262     |
|                                  |               |                           | 1,12             | 1,10                | 1,10                           | 1,10     | 1,30     | 1,50                    | 1,10                        | 1,05    | 1,10           | 1,10    | 1.401.246 | 266     |
|                                  |               |                           | 1,13             | 1,10                | 1,10                           | 1,10     | 1,30     | 1,50                    | 1,10                        | 1,05    | 1,10           | 1,10    | 1.401.511 | 269     |
|                                  |               |                           | 1,14             | 1,10                | 1,10                           | 1,10     | 1,30     | 1,50                    | 1,10                        | 1,05    | 1,10           | 1,10    | 1.401.781 | 273     |
|                                  |               |                           | 1,15             | 1,10                | 1,10                           | 1,10     | 1,30     | 1,50                    | 1,10                        | 1,05    | 1,10           | 1,10    | 1.402.054 | 277     |
|                                  |               |                           | 1,16             | 1,10                | 1,10                           | 1,10     | 1,30     | 1,50                    | 1,10                        | 1,05    | 1,10           | 1,10    | 1.402.331 | 281     |
|                                  |               |                           | 1,17             | 1,10                | 1,10                           | 1,10     | 1,30     | 1,50                    | 1,10                        | 1,05    | 1,10           | 1,10    | 1.402.612 | 285     |
|                                  |               |                           | 1,18             | 1,10                | 1,10                           | 1,10     | 1,30     | 1,50                    | 1,10                        | 1,05    | 1,10           | 1,10    | 1.402.897 | 289     |
|                                  |               |                           | 1,19             | 1,10                | 1,10                           | 1,10     | 1,30     | 1,50                    | 1,10                        | 1,05    | 1,10           | 1,10    | 1.403.186 | 293     |
|                                  |               |                           | 1,20             | 1,10                | 1,10                           | 1,10     | 1,30     | 1,50                    | 1,10                        | 1,05    | 1,10           | 1,10    | 1.403.479 | 297     |
|                                  |               |                           | 1,21             | 1,10                | 1,10                           | 1,10     | 1,30     | 1,50                    | 1,10                        | 1,05    | 1,10           | 1,10    | 1.403.776 | 301     |
|                                  |               |                           | 1,22             | 1,10                | 1,10                           | 1,10     | 1,30     | 1,50                    | 1,10                        | 1,05    | 1,10           | 1,10    | 1.404.077 | 3.526   |
|                                  |               |                           |                  | 1,11                | 1,11                           | 1,10     | 1,30     | 1,50                    | 1,11                        | 1,05    | 1,10           | 1,10    | 1.400.551 | 3.571   |
|                                  |               |                           |                  | 1,12                | 1,12                           | 1,10     | 1,30     | 1,50                    | 1,12                        | 1,05    | 1,10           | 1,10    | 1.396.980 | 3.616   |
|                                  |               |                           |                  | 1,13                | 1,13                           | 1,10     | 1,30     | 1,50                    | 1,13                        | 1,05    | 1,10           | 1,10    | 1.393.364 | 3.662   |
|                                  |               |                           |                  | 1,14                | 1,14                           | 1,10     | 1,30     | 1,50                    | 1,14                        | 1,05    | 1,10           | 1,10    | 1.389.702 | 3.707   |
|                                  |               |                           |                  | 1,15                | 1,15                           | 1,10     | 1,30     | 1,50                    | 1,15                        | 1,05    | 1,10           | 1,10    | 1.385.995 | 3.753   |
|                                  |               |                           |                  | 1,16                | 1,16                           | 1,10     | 1,30     | 1,50                    | 1,16                        | 1,05    | 1,10           | 1,10    | 1.382.242 | 3.799   |
|                                  |               |                           |                  | 1,17                | 1,17                           | 1,10     | 1,30     | 1,50                    | 1,17                        | 1,05    | 1,10           | 1,10    | 1.378.442 | 3.846   |
|                                  |               |                           |                  | 1,18                | 1,18                           | 1,10     | 1,30     | 1,50                    | 1,18                        | 1,05    | 1,10           | 1,10    | 1.374.596 | 3.893   |
|                                  |               |                           |                  | 1,19                | 1,19                           | 1,10     | 1,30     | 1,50                    | 1,19                        | 1,05    | 1,10           | 1,10    | 1.370.703 | -63.969 |
|                                  |               |                           |                  | 1,20                | 1,10                           | 1,10     | 1,30     | 1,50                    | 1,10                        | 1,05    | 1,10           | 1,10    | 1.434.672 | 6.394   |
|                                  |               |                           |                  | 1,11                | 1,10                           | 1,30     | 1,50     | 1,11                    | 1,05                        | 1,10    | 1,10           | 1,10    | 1.428.278 | 6.481   |
|                                  |               |                           |                  | 1,12                | 1,10                           | 1,30     | 1,50     | 1,12                    | 1,05                        | 1,10    | 1,10           | 1,10    | 1.421.797 | 6.568   |
|                                  |               |                           |                  | 1,13                | 1,10                           | 1,30     | 1,50     | 1,13                    | 1,05                        | 1,10    | 1,10           | 1,10    | 1.415.229 | 6.655   |
|                                  |               |                           |                  | 1,14                | 1,10                           | 1,30     | 1,50     | 1,14                    | 1,05                        | 1,10    | 1,10           | 1,10    | 1.408.574 | 6.744   |
|                                  |               |                           |                  | 1,15                | 1,10                           | 1,30     | 1,50     | 1,15                    | 1,05                        | 1,10    | 1,10           | 1,10    | 1.401.830 | 6.833   |
|                                  |               |                           |                  | 1,16                | 1,10                           | 1,30     | 1,50     | 1,16                    | 1,05                        | 1,10    | 1,10           | 1,10    | 1.394.997 | 6.922   |
|                                  |               |                           |                  | 1,17                | 1,10                           | 1,30     | 1,50     | 1,17                    | 1,05                        | 1,10    | 1,10           | 1,10    | 1.388.075 | 7.013   |
|                                  |               |                           |                  | 1,18                | 1,10                           | 1,30     | 1,50     | 1,18                    | 1,05                        | 1,10    | 1,10           | 1,10    | 1.381.062 | 7.104   |
|                                  |               |                           |                  | 1,19                | 1,10                           | 1,30     | 1,50     | 1,19                    | 1,05                        | 1,10    | 1,10           | 1,10    | 1.373.958 | 7.195   |
|                                  |               |                           |                  | 1,20                | 1,10                           | 1,30     | 1,50     | 1,20                    | 1,05                        | 1,10    | 1,10           | 1,10    | 1.366.763 | 51.847  |
|                                  |               |                           |                  |                     |                                | 1,11     | 1,30     | 1,50                    | 1,20                        | 1,05    | 1,10           | 1,10    | 1.314.915 | 52.601  |
|                                  |               |                           |                  |                     |                                | 1,12     | 1,30     | 1,50                    | 1,20                        | 1,05    | 1,10           | 1,10    | 1.262.314 | 53.361  |
|                                  |               |                           |                  |                     |                                | 1,13     | 1,30     | 1,50                    | 1,20                        | 1,05    | 1,10           | 1,10    | 1.208.953 | 54.127  |
|                                  |               |                           |                  |                     |                                | 1,14     | 1,30     | 1,50                    | 1,20                        | 1,05    | 1,10           | 1,10    | 1.154.827 | 54.898  |
|                                  |               |                           |                  |                     |                                | 1,15     | 1,30     | 1,50                    | 1,20                        | 1,05    | 1,10           | 1,10    | 1.099.929 | 55.676  |
|                                  |               |                           |                  |                     |                                | 1,16     | 1,30     | 1,50                    | 1,20                        | 1,05    | 1,10           | 1,10    | 1.044.252 | 56.460  |
|                                  |               |                           |                  |                     |                                | 1,17     | 1,30     | 1,50                    | 1,20                        | 1,05    | 1,10           | 1,10    | 987.792   | 57.250  |
|                                  |               |                           |                  |                     |                                | 1,18     | 1,30     | 1,50                    | 1,20                        | 1,05    | 1,10           | 1,10    | 930.542   | 58.046  |
|                                  |               |                           |                  |                     |                                | 1,19     | 1,30     | 1,50                    | 1,20                        | 1,05    | 1,10           | 1,10    | 872.495   | 58.848  |
|                                  |               |                           |                  |                     |                                | 1,20     | 1,30     | 1,50                    | 1,20                        | 1,05    | 1,10           | 1,10    | 813.647   | 39.986  |
|                                  |               |                           |                  |                     |                                | 1,31     | 1,50     | 1,20                    | 1,05                        | 1,10    | 1,10           | 1,10    | 773.661   | 40.500  |
|                                  |               |                           |                  |                     |                                | 1,32     | 1,50     | 1,20                    | 1,05                        | 1,10    | 1,10           | 1,10    | 733.161   | 41.017  |
|                                  |               |                           |                  |                     |                                | 1,33     | 1,50     | 1,20                    | 1,05                        | 1,10    | 1,10           | 1,10    | 692.144   | 41.538  |
|                                  |               |                           |                  |                     |                                | 1,34     | 1,50     | 1,20                    | 1,05                        | 1,10    | 1,10           | 1,10    | 650.605   | 42.063  |
|                                  |               |                           |                  |                     |                                | 1,35     | 1,50     | 1,20                    | 1,05                        | 1,10    | 1,10           | 1,10    | 608.542   | 42.591  |

| Vergi ve Temettü Sonrası Net Kar | Amortismanlar | Kıdem Tazminatı Karşılığı | Özel Karşılıklar | Faiz ve Gider Resk. | Faiz ve Gelir Tahakk. ve Reesk | Bankalar | Krediler | Menkul Değerler Cüzdanı | Takipteki Alacakalar (Brüt) | Mevduat | Alınan Krediler | Sermaye | değer     | Fark     |
|----------------------------------|---------------|---------------------------|------------------|---------------------|--------------------------------|----------|----------|-------------------------|-----------------------------|---------|-----------------|---------|-----------|----------|
|                                  |               |                           |                  |                     |                                |          | 1,36     | 1,50                    | 1,20                        | 1,05    | 1,10            | 1,10    | 565.951   | 3.173    |
|                                  |               |                           |                  |                     |                                |          |          | 1,51                    | 1,20                        | 1,05    | 1,10            | 1,10    | 562.778   | 3.210    |
|                                  |               |                           |                  |                     |                                |          |          | 1,52                    | 1,20                        | 1,05    | 1,10            | 1,10    | 559.568   | 3.247    |
|                                  |               |                           |                  |                     |                                |          |          | 1,53                    | 1,20                        | 1,05    | 1,10            | 1,10    | 556.321   | 3.283    |
|                                  |               |                           |                  |                     |                                |          |          | 1,54                    | 1,20                        | 1,05    | 1,10            | 1,10    | 553.038   | 3.321    |
|                                  |               |                           |                  |                     |                                |          |          | 1,55                    | 1,20                        | 1,05    | 1,10            | 1,10    | 549.717   | -344.554 |
|                                  |               |                           |                  |                     |                                |          |          | 1,56                    | 1,20                        | 1,10    | 1,10            | 1,10    | 894.271   | -72.514  |
|                                  |               |                           |                  |                     |                                |          |          |                         |                             | 1,11    | 1,10            | 1,10    | 966.785   | -73.509  |
|                                  |               |                           |                  |                     |                                |          |          |                         |                             | 1,12    | 1,10            | 1,10    | 1.040.294 | -74.512  |
|                                  |               |                           |                  |                     |                                |          |          |                         |                             | 1,13    | 1,10            | 1,10    | 1.114.806 | -75.523  |
|                                  |               |                           |                  |                     |                                |          |          |                         |                             | 1,14    | 1,10            | 1,10    | 1.190.329 | -76.542  |
|                                  |               |                           |                  |                     |                                |          |          |                         |                             | 1,15    | 1,10            | 1,10    | 1.266.871 | -77.569  |
|                                  |               |                           |                  |                     |                                |          |          |                         |                             | 1,16    | 1,10            | 1,10    | 1.344.440 | -78.604  |
|                                  |               |                           |                  |                     |                                |          |          |                         |                             | 1,17    | 1,10            | 1,10    | 1.423.044 | -79.647  |
|                                  |               |                           |                  |                     |                                |          |          |                         |                             | 1,18    | 1,10            | 1,10    | 1.502.691 | -80.698  |
|                                  |               |                           |                  |                     |                                |          |          |                         |                             | 1,19    | 1,10            | 1,10    | 1.583.388 | -50.239  |
|                                  |               |                           |                  |                     |                                |          |          |                         |                             |         | 1,11            | 1,10    | 1.633.627 | -50.874  |
|                                  |               |                           |                  |                     |                                |          |          |                         |                             |         | 1,12            | 1,10    | 1.684.501 | -51.513  |
|                                  |               |                           |                  |                     |                                |          |          |                         |                             |         | 1,13            | 1,10    | 1.736.014 | -52.156  |
|                                  |               |                           |                  |                     |                                |          |          |                         |                             |         | 1,14            | 1,10    | 1.788.170 | -52.804  |
|                                  |               |                           |                  |                     |                                |          |          |                         |                             |         | 1,15            | 1,10    | 1.840.974 | -53.456  |
|                                  |               |                           |                  |                     |                                |          |          |                         |                             |         | 1,16            | 1,10    | 1.894.430 | -54.112  |
|                                  |               |                           |                  |                     |                                |          |          |                         |                             |         | 1,17            | 1,10    | 1.948.542 | -54.772  |
|                                  |               |                           |                  |                     |                                |          |          |                         |                             |         | 1,18            | 1,10    | 2.003.314 | -55.437  |
|                                  |               |                           |                  |                     |                                |          |          |                         |                             |         | 1,19            | 1,10    | 2.058.751 | -56.106  |
|                                  |               |                           |                  |                     |                                |          |          |                         |                             |         | 1,20            | 1,10    | 2.114.857 | -9.894   |
|                                  |               |                           |                  |                     |                                |          |          |                         |                             |         | 1,11            | 1,10    | 2.124.750 | -10.040  |
|                                  |               |                           |                  |                     |                                |          |          |                         |                             |         | 1,12            | 1,10    | 2.134.790 | -10.187  |
|                                  |               |                           |                  |                     |                                |          |          |                         |                             |         | 1,13            | 1,10    | 2.144.977 | -10.336  |
|                                  |               |                           |                  |                     |                                |          |          |                         |                             |         | 1,14            | 1,10    | 2.155.313 | -10.485  |
|                                  |               |                           |                  |                     |                                |          |          |                         |                             |         | 1,15            | 1,10    | 2.165.798 | -10.637  |
|                                  |               |                           |                  |                     |                                |          |          |                         |                             |         | 1,16            | 1,10    | 2.176.435 | -10.789  |
|                                  |               |                           |                  |                     |                                |          |          |                         |                             |         | 1,17            | 1,10    | 2.187.224 | -10.943  |
|                                  |               |                           |                  |                     |                                |          |          |                         |                             |         | 1,18            | 1,10    | 2.198.166 | -11.098  |
|                                  |               |                           |                  |                     |                                |          |          |                         |                             |         | 1,19            | 1,10    | 2.209.264 | -11.254  |
|                                  |               |                           |                  |                     |                                |          |          |                         |                             |         | 1,20            | 1,10    | 2.220.517 |          |

## KAYNAKLAR

### KITAPLAR

Akay,Hüseyin,**İşletme Birleşmeleri ve Muhasebesi**,1.Basım, İstanbul:Yaylım Matbaası, 1997

Akgüç ,Öztin, **100 Soruda Bankacılık**. İstanbul :1989, İstatistik Eki

-----**100 Soruda Bankacılık**. Üçüncü basım.İstanbul:Gerçek Yayınevi.,1992

-----**Bankalararası Birleşmeler ve Satınalmalar**.TBB Eğitim ve Tanıtım Notları.İstanbul.2001

-----**Finansal Yönetim**. Geliştirilmiş 6.Baskı. İstanbul .Muhasebe Enstitüsü .Yayın no:63 .1995

Akşehirlioğlu, Osman."**Bankalarda Yeniden Yapılanma ve Banka Birleşmeleri**". Yayınlanmamış Y.L.Tezi.Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. 1996.

Artun ,Tuncay.**Türkiye’de Bankacılık**.İstanbul: 1985

Ateş,Mehmet Rauf.**Dünyada ve Türkiye’de Banka Birleşmeleri**.İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Y.L.Tezi.1998

Avcioğlu ,Doğan.**Türkiye’nin Düzeni**. İstanbul .:2.cilt .1978.

Aydın, Nurhan.**İşletme Birleşmelerinde Finansal Analiz ve Bir Uygulama Örneği**.Ankara :TOBB Genel Yayın No:150, 1990.

Beams,Floyd.A.**Advanced Accounting**.Sixth Edition. Newjersey:Prentice Hall.Upper Saddle River.1996.

Bektöre,Sabri.Yılmaz Benligiray. Fevzi Sürmeli.**MuhasebeUygulamaları**. Yayın no:478.Eskişehir Anadolu Üniversitesi Matbaası.1998.

Berberoğlu, Nejat. **Genel Ekonomi I**. Eskişehir.Ant Matbaacılık.1995.

Copeland,Tom,Koller.T.,Murrins.J. **Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies**.1996.

Çelik,Orhan.**Şirket Birleşmelerinde Şirket Değerlemesi.1.**  
Basım.Ankara.Turhan Kitapevi .2000

Çelikten,Suat Murat. **En Son Değişiklikleriyle Rekabet Hukuku Mevzuatı.1.**  
Baskı, İstanbul. Beta Basım A.Ş.Ocak 2001.

Çolak, Ömer Faruk.**Finansal Piyasalar ve Para Politikası.3.** Basım. Ankara:  
NobelYayın Dağıtım.2001.

Davis,Steven.**BankMergers.**FirstEdition.U.S.A:St.Martin'sPress.LL2000.

Durer,Salih.**Ticaret Bankacılığı ve Sermaye Yapısı ve Yeterliliği Üzerine Bir İnceleme.**Yapı Kredi Bankası , Bankacılık Araştırma Dizini No:8. 1998.

Dymski Gary.A.**The Bank Merger Wave The Economic Causes and Social Consequence Of Financial Consolidation.**M.E.Sharpe, Inc.Newyork.80  
Business Park Drive. Armark. 1999.

Epstein ,Barry J.,Mirza Ali Abbas.**İnterpretation and Application.**John Wiley  
and sons,inc,Newyork,2001.

Gardener E., Moluneux P.**Changes in Western European Banking**  
.Londan:Roudledge. 1993.

Genç, Hakan"**G.B'nin Bankacılık Sektörüne Etkileri ve Bu Süreçte Ticaret Bankalarında Sermaye Yapısı**".YayınlanmamışY.L.Tezi.Hacettepe  
Universitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 1998.

Gönenli,Atilla.**İşletmelerde Finansal Yönetim.**Yedinci baskı.İstanbul  
Üniversitesi.1976

Hancock, Dora. **Taxation Policy and Practice.**6.edition.Londan.1995.

Hawawini, Gabrial A. and Swary Itzhak.**Mergers and Acquisitions In The U.S.Banking industry.**North Holland: 1990.

Horne, Van.C.James.**Financial Managment and Policy.** Newjersy.1971.

Jensen,Daniel,Conffman Edward N.,Stephens Ray , Burns Thomas j.**Advanced Accounting.**Third Edition,Newyork.1994.

Jordi, Canal.**Competitive stratejgies in European Banking.**Oxford University  
Press. Newyorkl 994.

Karan,Mehmet Baha.**Yatırım Analizi ve Portföy Yönetimi.**  
Ankara.Gazikitapevi.2001.

Kim Taebo.**International Money and Banking**,Routledge.London and Newyork, 1993.

Kip,WJohn,Viscusi.JosephVrenu,M.Harrigton.**E.Economic oFRegulation and Antitrust..** Second edition.London.1995

Koç,Özlem.**Şirketlerin Halka Açılması ve Bir Uygulama**.Yayın no:118.Ankara. SPK Yayınları.1998.l

Maç,Mehmet.**Son Değişikliklerle Kurumlar Vergisi**.Güncelleştirilmiş 2. Baskı.istanbul.Denet Yayıncılık A.Ş.1996.

Mishkin, Frederic S.**The Economics of Money Banking and Financial Markets**.Sixth Edition.Columb University.U.S:2001.

Öncel, Mualla.**Bankaların Devir ve Birleşmelerinin Vergi Hukuku Açısından İncelenmesi ve Uygulamamada Ortaya Çıkan Sorunlar**.Yayın no:88.Ankara.T.B.B. .1978

Özdemir, Akmut. **Şirket Değerleme**.Seminer Notları.Ankara.1997.

Palepu,Krishna.Bernard Victor I,Healy Paul M.**Business Analysis And Valuation**. Ohio. Sout-Western College. Publishing.1996.

Palomba,Lüizet.**Banka Birleşmeleri ve Satın Almaları**.İstanbul.Türkiye Bankalar Birliği Bankacılık Araştırma Grubu.1997.

Parasız, İlker.**Para Banka ve Finansal Piyasalar**.Yedinci baskı. Bursa. Ezgi Kitapevi.2000.

Peter Rose S.**Commerlcal Bank Managment**.Boston .İrvin Press ,1993.

Pinar,Ibrahim.**Yürürlükteki Tüm Vergi Kanunları**.1.Baskı.Ankara:Seçkin Yayınevi.Eylül 2000

-----**Yürürlükteki Tüm Vergi Kanunları**.Ankara.Seçkin Yayınevi.2001

Reisoğlu ,Sezai.**4491 Sayı ile Değişik Bankalar Kanunu Şerhi**.Ankara.Doğuş Matbaacılık. 2000

Rezaee,Zabihallah.**Financial İnstitutions, Valuations, Mergers and Acqusion:The Fair Valu Approach**. Second edition.Canada.2001.

Rose, Peter.S. **Japannese Banking and Invesment**. USA.1991

Sakar,Hakan.**Genel Bankacılık Bilgileri**.Birinci basım. İstanbul: Starta Yayıncılık. 2001.

Solamon,Ezra and Pringle J.John.**Anintroduction to Financial Managment**.California :Goodyear Publising Company Inc,1980.

Salter, Malcolm S. and Weinhold O.A..**Diversificatlon Via Acquisition Greating Value**.Newyork :1983.

Takan, Mehmet..**Bankacılık Teori Uygulama ve Yönetim**.1.Basım. Ankara: NobelYayın Dağıtım.2001.

Tarakçı,Hızır..**Gelir ve Kurumlar Vergisi ve KDV Kanunlarına Göre Mukellefiyetlerin Sona Ermesi ve Kurumlaşma**. Adapazarı :Değişim Yayınları.1995.

Tarlan, Selim..**Tarihte Bankacılık**. Ankara.Başbakanlık Basımevi.1986.

Tunay, Batu, Mustafa Uzuner..Adnan.Yiğit..**Türkiye’de Kamu Bankacılığı ve Sektör Uzerine Etkileri**.Birinci basım.Ankara.Gri Matbaacılığı.1997.

Westerfield Ross and J. F..**Corporate Finance**.Third Edition. Boston: 1993.

Zarakoğlu,Avni..**Cumhuriyetin50YılındaMemleketimizdeBankacılık**.Ankara: 1973.

## DERGILER

Baş,İ.Melih,“Şirketlerde Bir Dış Büyüme Biçimi Takeover”,**Verimlilik Dergisi**,S:2,1990.

Brever Elijah ill ,William E,<sup>1</sup>Jackson III, Julapa A. Jagtiani,and Thang Nquyen,“The Price of Bank Mergers in The 1990’s”,**Ekonomics Perfective** ,1999

Çelik,Celal,“ABD’de Şirket Devir ve Birleşmelerinde Vergi ve Muhasebe Konuları”. **Vergi Dünyası**. Şubat 2001

Elveren,Ali Haydar.“Sigortacılık Sektöründe Ölcek Ekonomileri Rekabet Koşulları ve Piyasa Yapısına ilişkin Analitik Gözlemler” **Akademik Yorumlar**,cilt no:1.Ekim 1999.

Gabrielle R.Benadi,Robert L,Meyers, Stephen R.Rusmisel, “Pooling of Interest Takes Dive”, **Mergers and Acquisitions**, julay 11.2001.

Kırloğlu, Hilmi."Banka Birleşmelerinin Yapısal Yönü ve Birleşmeleri Motive Eden Etmenlerin Değerlendirilmesi". **Ekonomik Yorumlar**.Sayı:8. Ağustos 2002

Köse,,Abdurrahman,"Banka Değerlemesi: İndirgenmiş Nait Akımları Yöntemi",**Active Dergisi**.Mart-Nisan 2003

Lewis Eric E.,Lippitt Jerffery W. and Mastracchio Nicholas J,Users' Comments on SFAS 141 and 142 on Business Combinations and Goodwill,**The CPA Journal**.2001.

Mishkin, Frederic S. "Financial Consolidation: Dangers and Opportunities" ,**Journal of Banking and Finance**,S.23.1999.

Selman, Koç."KVK'nun Geçici 29. Maddesi Kapsamında Gerçekleştirilecek Banka Devir ve Birleşmeleri". **Active Dergisi**.Mart-Nisan 2002.

Soloman Ellen H,"Bank Merger Policy and Problems",**Joumal Of Money Credit and Banking**, Vol:2. 1970.

Stephen Miller .MNoulas Athonosios"Thecnical Efficiency of large bank production",**Journal of Banking and Finance**", S:20,1996

Stephen R.,Moehrle and Jennifer A,"Say Good-Bye to Pooling and Goodwill Amortization",**Journal Accountancy**,Volume 192 issue3.September 2001.

Sümer E.Handan, "Türkiye'de Banka Birleşmeleri",**Uzman Gözüyle Bankacılık** ,S:28-29,Eylül-Aralık 1999.

-----"Rekabet Kanunu Kapsamında Banka Birleşme ve Devirleri",**Uzman Gözüyle Bankacılık**,S:30,Nisan 2000.

Tokgözoğlu, Elif." Banka Birleşmelerinde İç Denetimim Rolü". **İç Denetim**. Sayı:2.Kış2002.

Walter, John,"Federal Reserve Bank of Richmand" **Economic Quarterly**. Volume:85\1 Winter 1999

Yazıcı Zeynep,"1900-1923 Dönemi Osmanlıdan-Cumhuriyete",**Uzman Gözüyle Bankacılık**, Nisan.2000.

## **DiĞERLERİ**

Hello Goodwill Impairment Testing Goodbye Pooling, **The CPA Journal**, march 2002

Official Releases,**Journal Accountancy**, volume.192. issue3. September2001.

UNCTAD **World Investment Report**, New York:United Nations 1998

**Federal Deposit Insurance Corporation**.1999 Statistics on Banking :Historical Statistic on Banking.

**Finacial UPDATE**.Volume.8 no:1 . Jonuary-March.1995

Ankara Sanayi Odası Aylık Yayın Organı ,**Asomedy**a,Ağustos 2000

Bankalardan Haberler”,**Ekonomik Yorumlar Dergisi** ,(Mart 2001)

Potential Diversification and Bank Acquisition Prices, **Working Paper** 11December1990.

“Keep Mergers on Track ”**Journal of Accountancy**, February 2002

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu. **Banka Sermayelerinin Güçlendirilmesi Programı Tanıtım Rehberi**.Ankara,şubat 2002.

Genel Muhasebe ve Mali İşler Grup Müdürlüğü(vakıfbank),**Bankalarca Uygulanacak Muhasebe Standartları Tekdüzen Hesap Planı ve Açıklaması**,1997

Türk Dil Kurumu **Türkçe sözlük**, Genişletilmiş 7. Basım, 1983.

T.B.B Araştırma Grubu.**Banka Birleşmeleri ve Devralmalarında Sorunlar,Önlemler ve Öneriler**.İstanbul: T.B.B Haziran 2000

## GAZETELER

**Resmi Gazete** 30.11.2000 Sayı:24246

**Resmi Gazete**. 22.06.2002. Sayı:24793.

**Milliyet Gazetesi** 12.12.2000

## KANUNLAR

Gelir Vergisi Kanunu

Kurumlar Verigisi Kanunu

Türk Ticaret Kanunu

## Bankalar Kanunu

[www.tbb.org.tr](http://www.tbb.org.tr).

[www.garanti.com.tr\şube organizasyonları.htm](http://www.garanti.com.tr\şube%20organizasyonları.htm)

[www.garanti.com.tr\tanıtım.htm](http://www.garanti.com.tr\tanıtım.htm)

[www.garanti.com.tr\garanti-osmanlı birleşmesi tamam.htm](http://www.garanti.com.tr\garanti-osmanlı%20birleşmesi%20tamam.htm)

[www.garanti.com.tr\garanti-osmanlı aralıkta tek banka.htm](http://www.garanti.com.tr\garanti-osmanlı%20aralıkta%20tek%20banka.htm)

[www.hürriyetim.com\osmanlı bankası tarihçesi.htm](http://www.hürriyetim.com\osmanlı%20bankası%20tarihçesi.htm)