T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİ VE KOÇBANK ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ahmet ALGAN

Ankara – 2006

T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİ VE KOÇBANK ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ahmet ALGAN

TEZ DANIŞMANI
Yrd. Doç. Dr. Akın KOÇAK

Ankara – 2006

T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİ VE KOÇBANK ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Akın KOÇAK

Tez Jürisi Üyeleri

Adı ve Soyadı	**İmzası**
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....

Tez Sınav Tarihi .....

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM

ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİ VE İŞLETMELERİN ULUSLARARASILAŞMALARI

1.1. ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİ 3

1.2. ULUSLARARASI PAZARLAMA 5

1.3. ULUSLARARASI PAZARLAMANIN GELİŞİMİ 6

1.3.1. Ekonomik Gelişmeler 6

1.3.2. Ticaret Blokları ve Ekonomik Entegrasyon 7

1.4. ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞ YÖNTEMLERİ 8

1.4.1. İHRACATA DAYALI ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞ YÖNTEMLERİ 9

1.4.2. SÖZLEŞMEYE DAYALI ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞ YÖNTEMLERİ 10

1.4.3. ÜRETİME DAYALI ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞ YÖNTEMLERİ 12

1.5. İŞLETMELERİN ULUSLARARASILAŞMASI 14

1.6. İŞLETMELERİN ULUSLARARASILAŞMA SEBEPLERİ 15

1.7. İŞLETMELERİN ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİ 23

1.8. ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİNİN BOYUTLARI 26

1.9. ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİ TEORİ VE MODELLERİ 30

1.9.1. DOĞRUDAN YABANCI YATIRIM TEORİSİ 31

1.9.2. AŞAMA MODELLERİ 31

1.9.3. ŞEBEKE AĞI MODELİ 35

İKİNCİ BÖLÜM

HİZMETLER VE BANKACILIK HİZMETLERİNİNULUSLARARASILAŞMASI

2.1. HİZMETLER 37

2.1.1. HİZMETLERİN ÖZELLİKLERİ 38

2.1.2. BANKA HİZMETLERİNİN ÖZELLİKLERİ 40

2.2. HİZMETLERİN ULUSLARARASILAŞMASI 43

2.2.1. HİZMETLERDE ULUSLARARASILAŞMANIN GELİŞİMİ 44

2.2.2. HİZMETLERİN ULUSLARARASILAŞMASINDAKİ ETKENLER 45

2.2.3. HİZMET FİRMALARININ ULUSLARARASILAŞMA NEDENLERİ 47

2.2.4. HİZMET FİRMALARININ ULUSLARARASILAŞMALARI 49

2.2.4.1. Hizmet Firmalarının Pazara Giriş Yöntemleri..... 49
2.2.4.2. Hizmet Firmalarının Giriş Yöntemleri Tercihi 52
2.2.4.3. Hizmet Firmalarının Uluslararasılaşma Stratejileri 54
2.3. BANKACILIĞIN ULUSLARARASILAŞMASI 58
2.3.1. BANKA TANIMI 58
2.3.2. BANKALARIN SUNDUĞU HİZMETLER 59
2.3.3. ULUSLARARASI BANKACILIK 60
2.3.4. ULUSLARARASI BANKACILIĞIN GELİŞİM SÜRECİ 62
2.3.5. BANKACILIĞIN ULUSLARARASILAŞMASI KAVRAMI..... 63
2.3.5.1. İç Uluslararasılaşma..... 64
2.3.5.2. Dış Uluslararasılaşma 66
2.3.6. BANKACILIĞIN ULUSLARARASILAŞMASINI AÇIKLAYAN TEORİLER 66
2.3.7. BANKALARIN ULUSLARARASILAŞMA NEDENLERİ 72
2.3.8. BANKALARIN ULUSLARARASILAŞMA STRATEJİLERİ 77
2.3.9. BANKALARIN YABANCI PAZARLARA GİRİŞLERİNDE GÖZ ÖNÜNE ALINACAK UNSURLAR 81
2.3.10. BANKALARIN ULUSLARARASI PİYASALARA GİRME BİÇİMLERİ 85
2.3.11. ULUSLARARASI BANKACILIK HİZMETLERİ 93
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ve KOÇBANKTA ULUSLARARASILAŞMA
3.1.TÜRKİYEDE BANKACILIK SEKTÖRÜ 100
3.2. TÜRK BANKACILIĞININ ULUSLARARASILAŞMASI 103
3.2.1. TÜRK BANKACILIĞININ ULUSLARARASILAŞMASI KAVRAMI 104
3.2.1.1. Türk Bankacılığının İç Uluslararasılaşması 104
3.2.1.2. Türk Bankacılığının Dış Uluslararasılaşması..... 107
3.2.2. TÜRK BANKACILIĞININ ULUSLARARASILAŞMA DENLERİ.... 108
3.2.2.1. Yabancı Bankaları Türk Bankacılık Sistemine Çeken Nedenler..... 109
3.2.2.2. Türk Bankalarının Dışa Açılmasının Ardında Yatan Temel Ekonomik Nedenler 113
3.2.3. YABANCI BANKA GİRİŞLERİNİN TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNE ETKİLERİ 115

3.3. KOÇBANK 118
3.3.1. KOÇBANK TARİHÇE 118
3.3.2. KOÇBANKIN GELENEKSEL VE ULUSLARARASI YAPISI 119
3.3.3. KOÇBANKIN ULUSLARARASILAŞMA NEDENLERİ 121
3.3.3.1. KOÇBANKIN DIŞ ULUSLARARASILAŞMASI 121
3.3.3.1.1. Koçbank Nederland N.V. 121
3.3.3.1.2. Koçbank Bahreyn Şubesi 125
3.3.3.2. UNİCREDİTONUN İÇ ULUSLARARASILAŞMASI 127
3.3.4. KOÇBANKIN ULUSLARARASILAŞMASINI AÇIKLAYAN TEORİ 130
3.3.4.1. Unicreditonun Uluslararasılaşmasını Açıklayan Teori. 130
3.3.5. KOÇBANKIN ULUSLARARASILAŞMA STRATEJİLERİ 131
3.3.5.1. Koçbankın Hollanda Piyasasına Girerken İzlediği Stratejiler 131
3.3.5.2. Koçbankın Bahreyn Piyasasına Girerken İzlediği Stratejiler 132
3.3.6. UNİCREDİTONUN İÇ ULUSLARARASILAŞMA STRATEJİLERİ 134
3.3.6.1. Unicreditonun Türk Piyasasına Girerken İzlediği Stratejiler 134
3.3.7. KOÇBANKIN YABANCI PAZARLARA GİRİŞLERİNDE DİKKATE ALDIĞI UNSURLAR 137
3.3.8. KOÇBANKIN ULUSLARARASI PİYASALARA GİRME BİÇİMLERİ 139
3.3.8.1. Koçbank Nederland N.V. 139
3.3.8.2. Koçbank Bahreyn Şubesi 140
3.3.9. UNİCREDİTONUN TÜRK BANKACILIK PİYASASINA GİRME BİÇİMİ 141
3.3.10. KOÇBANKIN ULUSLARARASI BANKACILIK HİZMETLERİ 143
3.3.10.1. Koçbank Nederland N.V. 143
3.3.10.2. Koçbank Bahreyn Şubesi 145

SONUÇ VE ÖNERİLER 148
ÖZET 154
ABSTRACT 155
KAYNAKÇA 156

GİRİŞ

İşletmeler ekonomide üretim faktörlerini bir araya getirerek artı değer yaratmak ve topluma hizmet etmek amacıyla faaliyette bulunmakta, bunun karşılığında elde ettikleri kar, prestij ve tatmin duygusu girişimci ruhu destekleyen ve geliştiren unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Toplumsal yapıda önemli roller üstlenmiş olan bankalar da birer işletme olarak, ülkelerin ekonomik ve sosyal gelişmelerinde önemli bir yere sahiptirler. Orta Çağ İtalya'sında sokak köşelerinde, seyyar tezgahlar üzerinde para değiştiriciliği ile başlayan bankacılık, dünya ticaret hacmindeki gelişimin bir sonucu olarak, ülke sınırlarının dışına taşmış, çok uluslu bankacılığın yoğunluk kazandığı günümüze kadar hızlı bir gelişme göstermiştir.

1980'lerden bugüne yaşanan küreselleşme, liberalleşme gibi değişim rüzgarlarının etkisiyle ülkeler arasındaki ekonomik ve politik sınırlar kalkmaya başlamış ve bankalar arası rekabet daha çok uluslararası piyasalara kaymıştır. Ülkeler ekonomilerini hızla değişen uluslararası düzene entegre edebilmek için yeni önlemler almakta ve yeni politikalar oluşturmaktadır.

Bankacılık sektörü bir çok ülkede ekonominin dışa açılma sürecinde öncü sektörlerindendir. Finansal hizmetler sektöründe, özellikle bankacılık alanındaki gelişmeler, firmaları ve ekonomileri önemli ölçüde etkilemektedir. Bankaların uluslararasılaşması bir başka deyişle giderek uluslararası faaliyetlere daha fazla katılım göstermesi, dünyadaki ekonomik gelişmeler paralelinde bir ihtiyaç olmasının ötesinde adeta bir gereklilik halini almış bulunmaktadır.

Türkiye'de ise 1980'lerden sonra, faizler, yabancı paralı işlemler kısmen serbest bırakılmış, para ve sermaye piyasaları oluşturulmuş ve dışa açılma politikaları uygulanmaya çalışılmıştır. Sonuç olarak; uluslararası rekabetle çok daha fazla karşı karşıya kalan Türk bankaları, söz konusu değişimlere paralel olarak uluslararasılaşma çabalarını artırmışlardır.

Çalışmanın birinci bölümünün ilk kısımlarında uluslararasılaşma süreci içinde, uluslararası pazarlamanın ve uluslararası pazarlara giriş yöntemleri ele alınmıştır. Beşinci kısım ve devamında işletmelerin uluslararasılaşma süreçleri ve sebepleri ve ilgili sürece ait teoriler izah edilmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın İkinci bölümde ise bankacılığında bir hizmet olması nedeniyle ilk önce hizmet ve hizmet firmalarının uluslararasılaşmaları, izah edilmeye çalışılmıştır. Takip eden bölümde çalışmamızın da konusunu oluşturan bankacılığın uluslararasılaşması başlığı altında uluslararası bankacılık kavramına değinilmiş bankacılığın uluslararasılaşma teorileri, stratejileri ve nedenleri anlatılmıştır. İkinci bölümün son kısımlarında bankaların yabancı piyasalara girişlerinde etkili olan unsurlar ifade edildikten sonra bankaların uluslararası örgütlenme biçimleri ve bu piyasalarda verdikleri hizmetler sunulmuştur.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde ise Türk Bankacılık sektörünün uluslararasılaşma çabaları ve bu çerçevede Türk Bankaların dışa açılma ve uluslararası yabancı bankaların Türkiye'yi tercih etme nedenleri izah edilmeye çalışılmıştır. Uygulama bölümünde son olarak hem yurtdışında bankacılık faaliyetlerine yönelmesi hem de Avrupa'nın en büyük uluslararası bankalarından biri ile stratejik ortaklık kurması nedeniyle Türk Bankacılık sektöründen "Koçbank", yukarıda belirtilen kıstaslar ışığı altında incelenmeye çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİ VE İŞLETMELERİN ULUSLARARASILAŞMALARI

1.1. ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİ

Dünya ekonomisi, özellikle içinde yaşadığımız son çeyrek yüzyıl içerisinde hızla *"uluslararasılaşma"* sürecine girmiştir. Gelişmiş, gelişmekte olan ve az gelişmiş ülkeler arasında işbirliği imkanları genişlemiştir. Ülkeler arasında ticaret sınırlarının önündeki engeller giderek azalmaya ve ortadan kalkmaya başlamış; uluslararası ticaret hacmi genişlemiş, gelişmiş ülkelerden yeni gelişmekte olan ülkelere yüksek teknoloji transferi artmış, uluslararası finans piyasaları gelişmiş, ülkeler arasında iş gücü akımı artmış, yabancı sermaye akışında önemli gelişmeler yaşanmıştır.[1]

İkinci Dünya Savaşı sonrasında, dünyada barışı sürekli kılmak amacıyla, uluslararası ekonomik işbirliğinin tesis edilmesinin gerekliliği düşüncesi genel kabul görmüştür. Bu çerçevede, ülkelerin kalkınma çabalarına yardımcı olmak, uluslararası likidite ve mali güven gibi ihtiyaçlara cevap vermek ve uluslararası ticareti serbestleştirip artırmak amacıyla yeni kurumların oluşturulması yoluna gidilmiştir.

15 Nisan 1994 tarihinde imzalanan DTÖ Kuruluş Anlaşması'nın ekinde yer alan anlaşmalardan biri olan *"Hizmet Ticareti Genel Anlaşması"* (GATS), hizmet ticaretini uluslararası kurallara bağlayan temel kural ve ilkeleri ortaya koyan ilk çok taraflı anlaşmadır. Söz konusu Anlaşma, uluslararası ticareti çok taraflı kurallara bağlama gereksinimini duymuştur. Bu kurallardan ilki; *"en çok kayrılan ülke kuralı"*dır. Bu kural; GATS'ta üye bir ülkenin, bu anlaşmada kapsanan bir önlemle ilgili olarak; herhangi bir diğer üyenin hizmetlerine ve hizmet sunucularına, diğer bir ülkenin benzer hizmetleri ve hizmet

---

[1] http:www.foreigntrade.gov.tr/ead/DTDERGI/ocak99/global.htm, Erişim: 05.09.2006

sunucularına uygulanandan daha az kayırıcı olmayan bir muameleyi, derhal ve şartsız olarak uygulayacağı şeklinde ifade edilmiştir.[2]

Diğer bir kural; *"Ulusal muamele ilkesi"*dir. İlgili madde her üyenin herhangi bir diğer üyenin hizmetlerine ve hizmet sunucularına, hizmet arzını etkileyen bütün önlemler ile ilgili olarak kendi hizmetlerine ve hizmet sunucularına uyguladığından daha az kayırıcı kurallar uygulamamasını hükme bağlamaktadır.[3]

Diğeri; anlaşmalarda, *"şeffaflık"* ilkesidir. Üyelerin ve iş kollarının, kısıtlamaları ve korumacılığı belirleyebilmesini kolaylaştırmaktadır. Temel yükümlülükler vaktinde yayın, bilgilendirme, araştırma noktalarının belirlenmesi ve adil yargı sürecinden ibarettir.[4]

"Ekonomik bütünleşme" ilkesi, GATS üyelerinin kendi aralarında belli şartlarla hizmet ticaretini liberalize etmeyi öngören bir anlaşma yapmalarına veya mevcut böyle bir anlaşmaya taraf olmalarına imkan vermektedir.[5]

"Pazara giriş" hükmü tüm hizmet sunum biçimlerini kapsarken, bir üyenin "herhangi bir diğer üyenin hizmetlerine ve hizmet sunucularına listesinde belirlenen koşul ve sınırlamalar altında sağlanandan daha kötü şartları haiz bir uygulamada bulunmayacağı"nı belirtmiştir. Söz konusu hüküm GATS tarafından belirlenmemiş pazara giriş engellerini yasaklamakta, tüm hizmetlere ve hizmet sunucularına aynı şartların uygulanmasını gerektirmektedir.[6]

"Milli muamele" ilkesi, bir pazarda yerliler ile yabancılar arasında ayrımcı olmama prensibini içermektedir. İlgili maddede, "her Üye herhangi bir diğer Üyenin hizmetlerine ve hizmet sunucularına, hizmet arzını etkileyen bütün önlemlerle ilgili olarak, kendi hizmetlerine ve hizmet sunucularına

[2] http://www.antimai.org/gats/gatsgenel.htm, Erişim: 06.09.2006
[3] A.g.k., Erişim: 06.09.2006
[4] A.g.k., Erişim: 06.09.2006
[5] A.g.k., Erişim: 06.09.2006
[6] A.g.k., Erişim: 06.09.2006

uyguladığından daha az kayırıcı bir muamele uygulamayacaktır." denilmektedir. GATS'daki milli muamele ilkesi hem ithal edilen hizmetlere, hem de pazardaki hizmet sunucularına hitap etmektedir.[7]

1.2. ULUSLARARASI PAZARLAMA

Pazarlama, "*bireylerin ve grupların ihtiyaç hissettikleri, arzu ettikleri ve bir değeri bulunan ürünü ve hizmetleri yarattıkları, sundukları ve diğerleriyle serbestçe mübadele ettikleri toplumsal bir işlem"*[8] olarak tanımlanabilir.

Uluslararası pazarlama ise en basit ifadeyle mal ve hizmetlerin ulusal sınırlar dışına akışının yöneltilmesidir.[9] Başka bir deyişle uluslararası pazarlamayı, ulusal pazarlamadan ayıran tek unsur yapılan pazarlama faaliyetlerinin uluslararası ortamda gerçekleşmesidir.

Amerikan Pazarlama Birliği'nin (AMA) tanımına göre uluslararası pazarlama; bireysel ve örgütsel amaçlara ulaştırmayı sağlayacak mübadeleleri gerçekleştirmek üzere malların, hizmetlerin ve fikirlerin üretilmesi, fiyatlandırılması, dağıtılması ve tutundurulması eylemlerini içeren planlama ve uygulama sürecinin uluslararası alanda yürütülmesidir.[10]

Uluslararası pazarlama esasta ulusal sınırlar içinde ele alınan pazarlama konularına uluslararası bir boyut getirmektir. Böylece uluslararası pazarlama, ulusal pazarlamadan dış pazar çevresinin farklı olması ile ayrılmaktadır. Yoksa pazarlama kuramının bulguları kuşkusuz uluslararası pazarlama için de geçerlidir.[11]

---

7 A.g.k., Erişim: 06.09.2006

8 Philip Kotler, Pazarlama Yönetimi, Beta Yayınları, Millennium Baskı, Printice Hall Upper Saddle River, New Jersey , 2000, s. 8.

9 Nusret Göksu, Murat Canıtez, "Uluslararasılaşma Yolları", Pazarlama Dünyası, Sayı :76, Agustos 1999, s. 16.

10 R. Srinivasan, İnternational Marketing, Prentice Hall of İndia, New Delhi, 2005, Second Edition, s. 3.

11 Kemal Kurtuluş, "Uluslararası Pazarlama", İktisat Dergisi, Haziran-Temmuz 1982, Sayı 211-212, s. 47.

İç piyasayı hedef almış pazarlama uzmanı ile uluslararası pazarlamanın amaç ve temel işlevleri aynıdır. Farklı olan, içinde çalıştıkları ortamdır. Uluslararası pazarlama uzmanının müşterileri kendi ülkesinin dışındaki bir ülkede veya ülkelerdedir. Dolayısıyla pazarladığı ürün veya hizmet en azından devletler arası bir sınırı geçmek zorundadır. Sınırı geçmek demek değişik para birimleri, gümrük mevzuatları, yasalar, bankacılık sistemleri, dil ve kültürler, ekonomik ve politik sistemlerle karşılaşmak demektir. Uluslararası pazarlama uzmanının karşılaştığı kontrolü dışındaki değişkenler çok ve karışıktır. Bu da uluslararası pazarlamanın hem zorluğunu hem de heyecan ve zevkini oluşturmaktadır.

Uluslararası pazarlama yapan bir şirketin pazarlama yaklaşım şekli iç pazarları hedef alan bir şirketten farklı değildir. Uluslararası pazarlama, şirketin kaynaklarını ve amaçlarını global pazarlardaki fırsatlara odaklanması olarak da tanımlanabilir.[12]

1.3. ULUSLARARASI PAZARLAMANIN GELİŞİMİ

1.3. 1. Ekonomik Gelişmeler

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra oluşmaya başlayan ticaret blokları, uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler açısından önemli etkilere sahip olmuştur. Ülkeler kaynaklarını daha etkin kullanmak ve üye ülke üreticilerine daha geniş pazar imkanları sunmak için ekonomik işbirliği yoluna gitmişlerdir. Söz konusu işbirliği ile üye ülkeler arasındaki ticaret engellerinin kaldırılması amaçlanmıştır.

Uluslararası ticaret ve yatırım engellerini azaltmak ülkelere değişik fırsatlar yaratmaktadır. Bir araya gelen ve aralarında serbestçe ticaret yapan bu ülkeler daha büyük pazarlar meydana getirmekte ve endüstrileri için ölçek ekonomileri imkanı sağlamaktadırlar. Ticaret engellerinin de azalmasıyla

[12] Warren J. Keegan, Multinational Marketing Management , Prentice-Hall Inc., Third Edition, New Jersey, 1984, s.8.

rekabet artmakta ve sonuç itibariyle üye ülke ekonomilerine dinamizm sağlanmaktadır.[13]

1.3. 2. Ticaret Blokları ve Ekonomik Entegrasyon

Ekonomik bütünleşmenin bir çeşidi olan ticaret blokları ve bölgesel ekonomik entegrasyon çok sayıda üye ülkenin oluşturduğu daha büyük pazarları oluşturmakta ve uluslararası pazarlama yapanlar için fırsatları ve potansiyel problemleri beraberinde getirmektedir. Yatırım yapmak isteyen işletme, tek bir ülke değil de altı, yedi belki daha fazla ülkeyi pazar alanı olarak düşünecektir. 1960'lı yıllarda ABD işletmelerini Batı Avrupa'ya çeken en büyük etken, Avrupa Topluluğu'nun çok büyük bir pazar oluşturmaya başlamasıdır.[14] Daha büyük bir pazar fikri işletmeler için çekici gelmekte, fakat firmalar yerel üreticilerle rekabet etmek zorunda kalmaktadır. Yerel üreticiler, serbest ticaretin ve daha büyük pazar için üretim yapmanın getirdiği baskıyla, kuvvetli rakipler haline gelmektedirler.

Bütünleşme, orta ve küçük ölçekli işletmelere de fırsatlar getirmektedir. Örneğin Avrupa tek pazar olduğunda, Danimarkalı bir yatırımcı, kendisi için her zaman büyük bir pazar oluşturan Almanya veya Fransa ile iş yapmayı düşünecektir. Rekabet diğer Avrupalı ve hatta Avrupalı olmayan işletmelerin de katılımıyla artacaktır, bu kaçınılmaz ve faydalıdır.[15]

Ortak pazar bölgelerinde işletmeler, pazarlama programını gözden geçirerek değişiklikler yapmaktadır. Üye ülkeler arasındaki farklar azaldıkça, kullanılan ürün geliştirme, fiyatlandırma, dağıtım ve tutundurma olarak adlandırılan pazarlama karar değişkenleri arasındaki farklar azalacaktır. İşletmeler, aynı zamanda ölçek ekonomilerinden de faydalanacaktır. Üye

---

[13] Sabri Erdil, Pazarlamada Uluslararasılaşma Süreci ve Türk İşletmelerinde Uluslararasılaşma Eğilimi, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, 1992, s.12

[14] K. Shioya, "Europe 1992: Readying for the Global Bazaar", Management Review, March 1988

[15] Sabri Erdil, Pazarlamada Uluslararasılaşma Süreci ve Türk İşletmelerinde Uluslararasılaşma Eğilimi, s.12

ülkeler arasında örneğin, yiyecek, ilaç gibi konularda anlaşma sağlandığı ölçüde, işletmeler için ürün ve ambalaj konusundaki farklar ortadan kalkacaktır. Benzer şekilde fiyatlandırma gibi diğer fonksiyonel alanlarda da uyum sağlanarak farklılıklar giderilecektir.[16]

Entegrasyonun bir nedeni de yerel üretim ve uluslararası pazarlama için uygun şartların oluşturulmasıdır. Bu anlamda entegrasyon, direkt dış yatırımı da teşvik etmektedir. Daha büyük pazarlar daha fazla fırsat sunmaktadır. Uyumlaştırma çabaları sonunda düzenlemeler standartlaştırılmakta ve bu da işletmelere kolaylıklar sağlamaktadır.

Tek ülke için fazla olan üretim imkanı üye ülkelerce desteklenerek, endüstrileşme teşvik edilmektedir. Bütün bunlar bölge için daha fazla refah, daha büyük ilerleme ve kendi kendine yeterlilik anlamına gelmektedir. Birleşerek aralarında serbestçe ticaret yapan ülkeler, daha büyük pazarlar meydana getirmekte ve endüstrileri için ölçek ekonomileri imkanı yaratmaktadır. Ticaret engellerinin azalmasıyla rekabet artmakta ve sonuç itibariyle üye ülke ekonomilerine dinamizm sağlanmaktadır.[17]

1.4. ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞ YÖNTEMLERİ

Uluslararası bir pazara girmeyi düşünen bir firmanın önünde farklı üç seçenek bulunmaktadır. Birincisi, malları kendi ülkesinde üretip, yabancı bir ülkeye satmak kaydıyla ihracat yapmak, ikincisi, piyasasına girmek istediği ülkedeki bir firmaya kendi teknolojisini ve marka ismini kullanmasına izin vererek lisans anlaşması yapmak ve üçüncüsü ise, piyasaya doğrudan sermaye yatırımı yapmak kaydıyla girmektir.[18] Birçok işletme ihracat, ithalat,

---

[16] A.g.k., s.14
[17] A.g.k., s.16.

[18] Suna Oksay, "Çokuluslu Şirketler Teorileri Çerçevesinde, Yabancı sermaye Yatırımlarının İncelenerek, Değerlendirilmesi", Dış Ticaret Müsteşarlığı Dergisi, Ocak 1998, sayı 8, s.1.

dış yatırım gibi uluslararası pazarlama vasıtalarıyla dış pazarlara açılmaktadır. Bu, artık dünya pazarlarının bütünleşmeye doğru gittiği günümüzde gelişmiş ya da gelişmekte olan tüm ülke işletmeleri için kaçınılmazdır.

1.4. 1. İHRACATA DAYALI ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞ YÖNTEMLERİ

a) İhracat

İhracat; kazanç elde etmeye yönelik müşteri gruplarının gereksinimlerini, isteklerini ve tercihlerini tatmin etmek için işletme olanaklarının değerlendirilmesi, planlanması, kullanılması ve denetimi faaliyetlerinin uluslararası alanda yürütülmesi olarak ifade edilebilir.[19] Kısaca ihracat; potansiyel müşterilerin başka bir ülke pazarında belirlenmesi, ürün satışının yapılması ve ürünlerin tüketiciye ulaştırılmasıdır.

İhracat, yerel bir işletmenin uluslararasılaşmasının, belki de en kolay ve en yaygın yoludur. İşletmenin kendisine veya başkasına ait mal ve hizmetleri yurt dışına satmasıdır.[20]

Satış nasıl pazarlama zincirinin bir halkasıysa, **ihracat** da uluslararası pazarlama çalışmalarının bir parçasıdır. Ülke içinde üretilen bir ürünün yurtdışına sevki ve karşılığında ülkeye döviz yani uluslararası geçerliliği olan paranın girmesi ihracatı oluşturur. Aynı biçimde döviz karşılığı uluslararası piyasaya, yerli firmalar tarafından sunulan taşımacılık, bankacılık, inşaat gibi hizmetler de ihracat kapsamına girer.[21]

İhracatı, *"direkt"* (dolaysız) ve *"indirekt"* (dolaylı) olarak sınıflandırmak mümkündür. Uluslararası pazarlama sürecinde indirekt ihracat bir anlamda ikinci aşamadır ve en az riske sahiptir. Bu süreç içinde indirekt ihracat yoluna

---

[19] Nursun Beşeli, "İhracatta Pazarlama ve Dış Pazar Araştırması", İGEME Yayınları, Ankara, 1997, s.3.

[20] Ö. Baybars Tek, Pazarlama: İlkeler ve Uygulamalar, Enkare Bilgisayar Sistem ve Grafik Tasarım, İzmir, 1995, s. 188.

[21] Cem M. Kozlu, Uluslararası Pazarlama, İş Bankası Kültür Yayınları 5. Baskı, Ankara, Eylül 1995, s. 6.

başvuran işletme, kendisinden bağımsız bir aracı kurumla (middleman) ihracatı gerçekleştirir.

Direkt ihracat ise uluslararası pazarlama süreci içerisinde üçüncü adımı oluşturmaktadır. Direkt ihracatta işletmeler bizzat kendileri çeşitli yöntemler kullanarak ihracat faaliyetlerini gerçekleştirmektedirler. Bu sayede ihracatçı işletme fiyatlandırmada, taşımada, finanslamada ve ihracat pazarlarından bilgi toplamada kontrol sağlayabilir. İşletmeleri direkt ihracata yönlendiren en büyük nedenlerden biri; uluslararası pazarlamada indirekt ihracata kıyasla daha fazla kontrolü elinde tutmak gerekçesi öne sürülebilir.[22]

1.4. 2. SÖZLEŞMEYE DAYALI ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞ YÖNTEMLERİ

a) Lisans Anlaşmaları

Bu tip giriş yöntemleri arasında en yaygın olan yöntemlerden birisi, lisans anlaşmalarıdır. Lisans anlaşmasında lisansör (lisans hakkını veren) lisansiye (lisans hakkını alan) belirli ödeme ve diğer şartlar altında patent, ticari marka, çoğaltma veya kopyalama ve know-how haklarından birini veya bazılarını devreder. Bunun sonucunda lisansi lisans anlaşması çerçevesinde ürünlerin imalatını, belirli bir bölgede pazarlanmasını ve satış hasılatına bağlı olarak da bir miktarı lisansöre ödemeyi taahhüt eder.[23] Genellikle lisans anlaşmalarının kapsamı; patentler, icatlar, formüller, süreçler, dizaynlar, modeller, kopyalama veya çoğaltmalar, edebi, müziksel ve sanatsal derlemeler, ticari markalar, ticari isimler, marka isimleri, metotlar, programlar, prosedürler ve sistemleri içerir.[24] Yani ekonomik değeri olan çok sayıda faktör lisans anlaşmalarının konuları içerisinde yer alabilmektedir.

---

[22] Nusret Göksu, Murat Canıtez, "Uluslararasılaşma Yolları", s. 17.
[23] A.g.k., s.17
[24] Vern Terpstra, Ravi Sarathy, İnternational Marketing, 7. Edition, Fort Worth: Dryden Press, 1991, s. 384.

b) Franchising Anlaşmaları

Anlaşmaya dayalı dış pazarlara giriş yollarından biride franchising anlaşmalarıdır. Franchising; bir işletme sistemi altında kendisini imaj ve marka konusunda piyasaya kabul ettirmiş, bu imaj ve marka kapsamında faaliyet gösteren bir firmanın desteğiyle birbirlerinin benzeri hatta aynısı olan firmaların, mal ve hizmetlerin üretim ve/veya dağıtımını hedef alarak, birtakım ödemeler karşılığında söz konusu marka ve imajın sahibi olan franchisor ile girmiş oldukları bağımsız bir ticari anlaşma türüdür.[25] Temelde lisanlama olan franchising anlaşmalarının çeşitleri şunlardır : ticari marka franchising (trade mark and logo franchising), işletme şekli olarak franchising (business format franchising), dönüştürme franchising (conversion franchising).

c) Yönetim Anlaşmaları

Bir ücret karşılığında ve belirli bir zaman diliminde genel veya özel yönetim fonksiyonları için yabancı bir ülkedeki firmaya yardımcı olmak amacıyla, başka bir yabancı işletmenin yönetim elemanlarının kullanılması esasına dayanır. Bu tür yönetim anlaşmalarında yönetim elemanlarının belirli bir süre için başka bir yabancı şirkette çalıştırılmasındaki amaç, gereksinim duyulan işletme fonksiyonu ile ilgili olarak sözü edilen işletmenin sorunlarının çözülmesidir.[26]

d) Sözleşmeli Üretim

Sözleşmeli üretim; bir yönüyle üretimin ulusal sınırlar dışına taşınması özelliğine sahipken, diğer *yö*nüyle de anlaşma koşulları altında belirli ürün veya ürünlerin imalatını yabancı bir firmaya verilmesini içermektedir. Bu durumda sözleşmeli üretim; bir şirketin ürünlerinin yabancı bir ülkede yine başka bir şirkete sözleşme koşulları altında imal ettirilmesidir. Üretim yapan firmaya

[25] Kahraman Arslan, "işletme ve Pazarlama Yönetiminde Yeni Bir Sistem: Franchising", Verimlilik Dergisi, Sayı: 7-26, Ocak 1996, s. 8.
[26] Nusret Göksu, Murat Canıtez, "Uluslararasılaşma Yolları", s. 19.

ödemeler genellikle üretim hacmi üzerinden yapılır. Bu tür üretimlerde kalite ve belirli spesifikasyonlar son derece önemlidir. Ürünün pazarlanmasını ise, ana firma gerçekleştirir.[27]

1.4. 3. ÜRETİME DAYALI ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞ YÖNTEMLERİ

a) Ortak Girişim

Uluslararası pazarlara giriş sürecinde "ortak girişim" genellikle dördüncü aşamada gündeme gelir. Uluslararası pazarlama açısından ortak girişimi tanımlarsak; iki veya daha fazla işletmenin genellikle üretim ve dağıtım faaliyetlerini gerçekleştirmek için kurdukları fakat hiçbirinin bu ortak girişim üzerinde tam hakimiyetinin olmadığı ancak yönetimde söz sahibi olduğu ortaklık şeklinde tanımlayabiliriz.[28]

Ortak girişimler çeşitli aşamalarda yatırım gerektirdiklerinden uluslararası pazarlamada yüksek riskli bir stratejidir. Fakat ortak girişimde bir veya birkaç ortak ev sahibi ülkede olduğundan ve ortak girişimin çok ortaklı bir nitelik taşımasından dolayı politik ve pazar riskleri direkt yatırıma kıyasla düşüktür. İşletmelerin uluslararası pazarlarda rekabette avantaj elde etmek amacıyla da ortak girişime yöneldiklerini görmekteyiz. Bazı işletmeler, zayıf fonksiyonlarını göz önüne alarak bu yönlerini güçlendirmek ve rekabette üstünlük elde etmek için ortak girişim kararı alabilirler. Örneğin, bu nedenle Coca-Cola ve Nestle içime hazır çay ve kahveleri üretmek ve pazarlamak için bir ortak girişim kurmuşlardır.[29]

---

[27] A.g.k., s.19
[28] Vern Terpstra, Ravi Sarathy, İnternational Marketing, s. 387.
[29] Nusret Göksu, Murat Canıtez, "Uluslararasılaşma Yolları", s. 19.

b) Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımı

Uluslararası pazara giriş süreci içerisinde başvurulabilecek en riskli yoldur. Fakat sağladığı önemli avantajlar nedeniyle cazip olabilir. Doğrudan yabancı sermaye yatırımları uluslararası sermaye akışı demektir. Ya yabancı bir ülkede bir firma kurulur, ya da yabancı ülkedeki bir şirkete sermaye yatırılarak, ana firma büyür. Burada, yabancı ülkede edinilen şirkete "yavru şirket" (subsidiary), "yabancı sermaye şirketi", "tabi şirket" veya "şube" denmektedir. Dolaysız yabancı sermaye yatırımlarının en önemli özelliklerinden biri, bunların yalnızca tabi şirketin mülkiyetini elinde bulundurmakla (kısmen veya tamamen) kalmamaları, aynı zamanda onun yönetimini de denetimleri altında bulundurmalarıdır. Yavru şirket genellikle, ana şirketin elinde bulunan teknoloji, ticari sırlar, yönetim bilgileri, ticaret ünvanı ve öteki kolaylıklardan yararlanma ayrıcalığına sahiptir. Karşılığında ise, kazanılan karlar, kısmen veya tamamen ana şirkete kalır.[30]

Doğrudan yabancı sermaye yatırımı sadece uluslararası pazara giriş sürecindeki bir işletmenin kendi ülkesinin dışındaki yabancı bir ülkeye sermaye transfer etmesi ve genişlemesi değildir. Doğrudan yabancı sermaye yatırımı bölgesel ve ihraç pazarları için ana firmanın sermaye, teknoloji ve yönetim niteliklerini ev sahibi ülkeye aktararak, ev sahibi ülkenin de bölgesel üretim faktörlerini (hammadde ve emek gibi) kullanmak suretiyle mal ve hizmetlerin üretimini kapsar. Yani yabancı bir ülkede tamamen yönetime hakim bir şekilde üretim olanaklarının satın alınması veya kurulması yanında; ana firma teknolojik veya yönetsel niteliklerini de aktararak, bölgesel bazı üretim faktörlerini de kullanacak şekilde bölgesel ve ihraç pazarları için mal ve hizmet üretmesi esastır.[31]

---

[30] Suna Oksay, "Çokuluslu Şirketler Teorileri Çerçevesinde, Yabancı sermaye Yatırımlarının İncelenerek, Değerlendirilmesi", s. 1.

[31] Nusret Göksu, Murat Canıtez, "Uluslararasılaşma Yolları", s. 20.

c) Müşterilik Anlaşmaları

Firmaların sürekli bir şekilde yabancı şirketlerin elinde bulunan olanaklara gereksinim duyması halinde yapılan anlaşmalardır. Bu tür anlaşmalar daha çok petrol gibi hammaddelerin araştırılması ve işlenmesinde yapılır. Çıkarılacak hammadde üzerinden firmalar belirli bir yüzde alma karşılığında; araştırma, geliştirme ve diğer üretim faaliyetleriyle ilgili riskleri üstlenirler. Burada işletme kendi ulusal sınırları dışında başka bir şirketin sahip olduğu üretim olanakları dahi olsa, sözü edilen üretimin gerçekleştirilebilmesi için bazı riskleri üstlenmekte ve üretim faaliyetlerine katkıda bulunmaktadır.[32]

1.5. İŞLETMELERİN ULUSLARARASILAŞMASI

Son yıllarda hızını arttırarak çoğaltan *"küreselleşme"* olgusundan dolayı uluslararası alanda kavram zenginliği artmakta ve mevcut kavramların nitelikleri de söz konusu değişimden etkilenmektedirler. Bu noktada genelde birbirine karıştırılan *"Uluslararası Pazarlama"* ve *"Uluslararasılaşma"* kavramlarına öncelikle açıklık getirmek gerekir.

"Uluslararası Pazarlama", mikro temeller üzerinde ve analitik olarak işletmeleri baz alır. Bu durumda işletmelerin uluslararası pazarlardaki başarıları veya başarısızlıkları veya uluslararası pazarlara yönelik pazarlama eylemleri analitik olarak *"Uluslararası Pazarlama"*nın odak noktasını oluştururlar. Bir anlamda uluslararası pazarlarda işletmelerin başarı seviyeleri veya başarısızlıklarının zeminini oluşturan uluslararası pazarlama eylemleri; uluslararası pazarların seçimi; bu pazarlara sürülecek ürün seçimini, uluslararası pazarlara yönelik fiyatlandırmayı ve ulusal sınırların ötesindeki dağıtımı içerir.[33]

Buna karşılık *Uluslararasılaşma* kavramı ise; işletmelerin, dış faaliyetlerini içermekte ve işletmelerin uluslararası operasyonlara giderek

---

[32] A.g.k., s. 21.

[33] H. Ferhat Ecer, Murat Canıtez, Uluslararası Pazarlama Teori ve Uygulamalar, Gazi Kitapevi, İkinci Baskı, 2005, s. 6.

daha fazla düzeyde katılmasını ifade etmektedir.[34]

İşletmelerin uluslararasılaşması bir başka deyişle giderek uluslararası faaliyetlere daha fazla katılım göstermesi, dünyadaki ekonomik gelişmeler paralelinde bir ihtiyaç olmasının ötesinde adeta bir gereklilik halini almış bulunmaktadır.[35]

Uluslararasılaşma kavramı, işletmelerin ulusal sınırlarının dışına faaliyetlerini yaymasıyla ilgili bir kavramdır. Diğer bir ifadeyle; İşletmeler uluslararası pazarda yer almaya başladığında uluslararası nitelik kazanmış olmaktadır.[36] Bu, ister ihracat yoluyla olsun, ister direkt yatırım ya da lisans anlaşmaları biçiminde olabilmektedir.

Aynı zamanda *"uluslararasılaşma",* firmanın strateji, yapı, kaynak vb. gibi imkanları ile uluslararası çevreye uyum sağlama süreci olarak da tanımlanabilir.[37]

Bir başka tanımda ise uluslararasılaşma, uluslararası faaliyetlerin (işlemlerin) gelecekleri açısından firmalarca doğrudan ya da dolaylı olarak fark edilmesi ve bu nedenle faaliyetlerin diğer ülkelerle birlikte yürütülmesi şeklinde, tanımlanmıştır.[38]

1.6. İŞLETMELERİN ULUSLARARASILAŞMA SEBEPLERİ

Bugün dünyada, işletmelerin uluslararası hale gelmesi eğilimi her zamankinden daha fazladır. Özellikle gelişmiş ülkelerdeki işletmeler

---

[34] Jim Bell, Dave Crick, Stephen Young, "Small Firm İnternationalization and Business Strategy", İnternational Small Business Journal, 2004, Vol 22 (1), s. 23.

[35] J.L. Calof, Paul Beamish, "Adopting to Foreign Markets: Explaining Internationalization", International Business Review, Vol:2, 1995, s. 116.

[36] Robert E. Morgan, "Export Stimuli and Export Barriers: Evidence From Emprical Studies", European Business Review, 1997 s. 73.

[37] Serkan Yalçın, "Internationalization Process of Firms: Evidence From Textile Industry in Turkey" Yüksek Lisans Tezi, Fatih Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, 2002, İstanbul, s.3.

[38] Hakan Erkutlu, Süleyman Eryiğit, "Uluslararasılaşma Süreci", Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı 3/2001, s. 151.

uluslararası pazarlara doğru giderek artan bir gelişme içindedirler.[39] Sadece gelişmiş ülkelerin firmaları değil, gelişmekte olan ülkelerin firmaları da uluslararasılaşma gerçeği ile yüz yüze gelmektedirler. Genel olarak, şirketlerin üretimlerini anayurtları dışındaki bölgelerde gerçekleştirmelerinin nedeni bu yolun tek ülkeli üretime göre daha karlı olmasıdır.[40]

İşletmeleri uluslararasılaşmaya iten çeşitli nedenler vardır. Bunlar işletmenin kendi içinden de kaynaklanabileceği gibi pazardaki gelişmelerden de kaynaklanabilir. Bazı işletmeler için uluslararası operasyonların içinde bulunmak temel faaliyet konusudur. Uluslararası taşımacılık şirketleri, otel zincirleri, bankalar ve sigorta şirketleri bu tür şirketlerdendir. Ancak yerel faaliyet amacıyla kurulmuş işletmeleri uluslararası operasyonlara yönelten nedenler şöyle sıralanabilir:[41]

- Kar avantajı
- Teknolojik avantaj
- Bilgi
- Yönetim becerisi
- Vergi kazancı
- Rekabet baskıları
- Yerel satışların azalması
- Yerel pazarın doyması
- Müşteri ve limanlara yakınlık
- Fazla kapasite

Bu faktörlerin biri veya birkaçı bir araya gelerek uluslararasılaşmaya neden olabilmektedir.

---

[39] İsmet Mucuk, Pazarlama İlkeleri, s. 316.
[40] Hakan Erkutlu, Süleyman Eryiğit, "Uluslararasılaşma Süreci", s. 152
[41] Tolga Yazıcı, İşletmelerde Uluslararasılaşma Süreci, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İzmir, 2001, s.25.

Uluslararasılaşmanın ekonomik nedenleri ise şöyle sıralanabilir:[42]

- Ürün ve pazar dengesizlikleri
- Yönetim ve pazar deneyimi
- Teknoloji
- Değişik ürünler
- Liderin takip edilmesi
- Saygınlık
- Müşterilerin takip edilmesi
- Ölçek ekonomisi

Uluslararasılaşan firma, yerel işletmelere nazara birtakım üstünlükler sağladığı gibi işletmenin uluslararası faaliyetlerini artırmasında da motivasyon sağlar. Bu üstünlüklerden bazıları şunlardır:[43]

- **Büyüme:** İşletme ihracat yoluyla kendi ülkesinden çıkmadan büyüme imkanı bulur. Ancak bu %5-10'a kadardır. Daha üst seviyelere ulaşmak için faaliyetler genişlemelidir.

- **Kar:** Uluslararası pazarlar rekabet ya da fiyat kontrolü gibi sebeplerle bazen daha karlı olmaktadır.

- **Ticari dalgalanmalar:** Her ülkede kısa ya da uzun dönemli ticari dalgalanmalar olabilir. Uluslararası pazarlar bu dönemlerde dengeleyici rol oynar.

- **Risk:** Uluslararası faaliyetlerin ve pazarların çeşitlenmesiyle risk dağıtılmış olur.

---

[42] A.g.k., s.26.

[43] Sabri Erdil, Pazarlamada Uluslararasılaşma Süreci ve Türk İşletmelerinde Uluslararasılaşma Eğilimi, s.20.

- **Ürün yaşam eğrisi:** Kendi ülkesinde doyma aşamasına gelmiş ürünler, yeni girilen ülke piyasalarında satılarak ürünün yaşamı uzatılmış olur. Rekabet, uluslararası çevre işletmenin rekabet yeteneğini artırır.

- **Finansman:** İşletme uluslararası finansman imkanlarından faydalanma fırsatı bulur.

- **Ölçek ekonomileri:** Yurt içi satışların yeterli düzeye ulaşamaması atıl kapasiteye neden olabilir. Uluslararası pazarlarla bu kapasite harekete geçirilip ölçek ekonomisi sağlanabilir.

- **Yeni ürün geliştirme:** Uluslararası çevrede bulunan işletmeler, yeni ürün fikirleri geliştirmede daha büyük fırsatlara sahip olurlar.

- **Sosyal değer:** Uluslararasılaşmak işletmeye ayrı bir prestij sağlar .

Uluslararasılaşma sonucu elde edilen bu üstünlükler, aynı zamanda işletmeye uluslararası operasyonlarına devam etme konusunda da motivasyon sağlar.

Bu açıklamalar ışığında uluslararasılaşmanın nedenleri incelendiğinde, özellikle küçük ve orta büyüklükteki işletmeler açısından en güçlü motivasyonun ekonomik olduğu düşünülse de uluslararasılaşma perspektifi olan bir işletme için ekonomik motivasyonlar yeter sebep değildir. Uluslararası çevreye çıkmak işletmeye yeni ufuklar açacaktır. Yeni ürünler ve ürün dizaynları, hizmet sistemleri, yeni pazarlama teknikleri ve rekabet stratejileri, yeni ürün ve üretim teknolojileri uluslararası çevrenin sunduğu avantajlardır.[44]

Pazarlama, firmaların uluslararasılaşmasının ihracat ile başladığını kabul etmektedirler. İktisat biliminin, uluslararasılaşma kavramından

[44] Tolga Yazıcı, İşletmelerde Uluslararasılaşma Süreci, s.27.

neredeyse sadece *"doğrudan yabancı yatırımı"* anlamasına karşın pazarlama, ihracatı, uluslararasılaşmada ilk ve önemli bir aşama olarak kabul etmektedir.[45]

Yukarıda belirtilen ekonomik motivasyonların yanı sıra bilgi, deneyim ve beceri kazanma isteğinin, işletmelerde ihracat yapmada başlıca etken olduğu söylenebilir. Hatta; *"yeni bilgi ve yeni becerileri elde etme şansı ve organizasyonel kapasitenin artırılabilmesi şansı, ihracatta başarı sağlanmasında ve gelecekte de ihracata devam etme kararının alınmasında önemli faktörlerdendir."*[46] Sonuç olarak uluslararasılaşmanın nedenleri arasında ekonomik faktörler kadar öğrenme faktörü de etkilidir.

Bütün bunların yanı sıra, işletmelerin uluslararasılaşma nedenleri; *"İşletme İçi"* ve *"İşletme Dışı"* olarak ikiye de ayrılabilmektedir. Diğer taraftan bazı görüşler de, işletmelerin uluslararasılaşma nedenleri olarak, aktif ve tepkisel nitelikli *"itici faktörler (reactive motivations)"* ve cazip pasif nitelikli *"çekici faktörler (proactive motivations)"* ayırımını benimsemişlerdir.[47]

- **İşletme İçi Çekici Faktörler**

İşletmelerin uluslararasılaşmalarına neden olan, işletme içi çekici faktörlerin başında, üst yönetimin tutum ve davranışları gelir. Hatta üst yönetimin tutum ve davranışları, işletmelerin uluslararasılaşmasında ve başarılı olmasında anahtar faktördür.[48] Uluslararası pazarlama mantığına ve felsefesine sahip olan dış pazarlarla ilgili yöneticiler ile yönetim anlayışı, işletmeleri uluslararası pazarlara yönlendirmektedir.[49] Yöneticilerin özellikle

---

45 Hakan Erkutlu, Süleyman Eryiğit, "Uluslararasılaşma Süreci", s. 153.

46 William J. Burpitt, Dennis A. Rondinelli, "Small Firms Motivations For Exporting: To Earn and Learn", Journal Of Small Business Management, Oct 2000, s. 11.

47 H. Ferhat Ecer, Murat Canıtez, Uluslararası Pazarlama Teori ve Uygulamalar, s. 8.

48 Camille Carrıer, "The Training and Development Needs of Owner Managers of Small Business with Export Potential" Journal of Small Business Management, Oct. 1999, s. 30.

49 A.H. Moini, "Small Firms Exporting: How Effective Are Goverment Export Assistence Programs?" Journal of Small Business Management, Jan. 1998, s. 2.

satışları artırma, büyüme, karlılık ve risk alma istekleri dış pazarlara açılma kararında rol oynarlar.

Üst yönetimin dış pazarlara yönelik tutum ve davranışlarının yanında, işletmelerin kendilerine özgü bazı özelliklere sahip olmaları da, işletme içi çekici faktörler arasında sayılabilir. İşletmenin kendisine ait bu özellikler; sadece işletmeye has bir kalitede nitelikli mal üretmesi, güçlü Ar-Ge, finansman, pazarlama ve dağıtım fonksiyonlarının olması gibi faktörlerden oluşmaktadır.

Bunlara ek olarak, işletmenin ürün farklılaştırmadaki yetenekleri ve firmanın çalışanları ile iyi ilişkiler içerisinde olması gibi diğer örgütsel üstünlükler de,[50] uluslararasılaşmaya yönelik işletme içi çekici faktörler içerisinde görülebilir. Hatta işletmelerin farklı ve yeni bir ürüne sahip olması, bir ürünü için patent alması ve teknolojik üstünlüğü gibi özellikler işletmeleri yabancı pazarlara yönlendiren işletme içi diğer çekici nedenler içerisinde irdelenebilirler.[51]

Hatta, işletmenin ürettiği herhangi bir mal için patente sahip olması ile, ihracata başlaması ve başarılı olması arasında pozitif bir ilişki olduğu da söylenebilir.[52] Ürün ve üretimle ilgili sahip olunan üstünlükler, işletmelerin ihracat davranışlarını etkileyerek, onları uluslararası pazarlara yönlendirebilmektedir.

- **İşletme İçi İtici Faktörler**

İşletmeleri uluslararasılaşmaya zorlayan firma içi itici nedenler içerisinde; tek pazara bağımlılık ve toplam risklerini düşürme isteği, mevsimsel

---

[50] Norman E. Philip, "The Export Propensity of The Very Small Enterprise", İnternational Small Business Journal, July-September 1998, s. 87.

[51] Mete Oktav, Orta ve Küçük işletmelerde İhracata Yönelik Pazarlama Sorunları ve Çözüm Önerileri, TOBB Yayınları Ar-Ge:79, Ankara, 1990, s. 35.

[52] A.H. Moini, "Small Firms Exporting: How Effective Are Goverment Export Assistence Programs?", s. 2.

dalgalanmalar, ölçek ekonomisinden yararlanma arzusu ve aşırı stok gibi unsurlar sayılabilir.[53] İşletmeler belirli tek veya birkaç pazara bağımlılık yerine uluslararası pazarlara açılarak, sınırlı pazarlardan kaynaklanabilecek riskleri ve bağımlılığı azaltırlar. İşletmeler söz konusu pazar bağımlılığını ve pazarla ilgili risklerini azaltmak için, değişik yöntemler izleyebilirler.

Aşağıdaki şekilde işletmelerin pazar bağımlılıklarını ve risklerini azaltabilecekleri çeşitli yaklaşımlar, bir matris yardımı ile gösterilmektedir.

Matriste, 1 ile gösterilen yerde, işletmeler çok sınırlı sayıdaki ülkede yine çok sınırlı pazarlarda faaliyette bulunurlar. Diğer bir ifadeyle işletmeler burada bir veya birkaç ülkede yine bir ya da birkaç pazara odaklanmaktadırlar. Bu nedenle yüksek oranda pazara bağımlılık ve pazar kaynaklı risk vardır. Matriste, 2 ile gösterilen yerde, işletmeler bir veya birkaç ülkede çok sayıda pazarlarda faaliyette bulunmaktadır. Burada sınırlı sayıdaki pazarlara bağımlılık oranı azalırken, ülkeden kaynaklanan risklerde çok fazla değişiklik olmaz. Matriste, 3 ile gösterilen bölgede bulunan işletmeler, birçok ülkede ve sınırlı pazarlarda faaliyette bulunurlar. Bu noktada işletmelerin önemli derecede pazar bağımlılıklarını ve toplam risklerini azalttıkları söylenebilir. İşletmelerin en fazla toplam risklerini ve pazar bağımlılıklarını düşürdükleri bölge, 4. bölgedir. Bu bölgede işletmeler çok sayıda pazarda ve ülkede çalışmalarını sürdürürler.[54] İşletmeler içinde bulundukları koşullar ile sahip oldukları olanak ve kaynaklara göre, bu yaklaşımlardan bir veya birkaçını kullanabilirler.

---

[53] Robert E. Morgan, "Export Stimuli and Export Barriers: Evidence From Emprical Studies", s. 71.

[54] H. Ferhat Ecer, Murat Canıtez, Uluslararası Pazarlama Teori ve Uygulamalar, s. 10.

Şekil 1 : İşletmelerin Pazar Bağımlılığını ve Pazarla İlgili Risklerini Azaltma Yaklaşımları

		PAZAR	
		ODAKLANMA	ÇEŞİTLİLİK
ÜLKE	ODAKLANMA	**1**	**2**
	ÇEŞİTLİLİK	**3**	**4**

Kaynak: H. Ferhat Ecer, Murat Canıtez, Uluslararası Pazarlama Teori ve Uygulamalar, Gazi Kitapevi, İkinci Baskı, 2005, s. 10.

İşletmelerin sahip oldukları üretim fazlası mallar, atıl kapasiteleri, yüksek miktarda üretim yaparak sabit maliyetleri düşürme isteği, satışlardaki mevsimsel dalgalanmalar, işletmenin rekabetçi fiyat üstünlüğü, ulusal pazarlarda doyum noktasına ulaşması, firmanın büyüme arzusu, işletmenin dış pazarlara olan coğrafi yakınlığı, yabancı işletmelerin ulusal pazarlarda faaliyette bulunması, firmanın prestijini artırma isteği ve stok fazlalıkları türündeki nedenler [55], işletmeleri uluslararası pazarlara yönlendiren işletme içi diğer itici faktörlerdir.

- **İşletme Dışı Çekici Faktörler**

İşletmeleri uluslararasılaşmaya yönlendiren işletme dışı çekici faktörler genellikle çeşitli kurum ve kuruluşların sağlamış olduğu desteklerdir. Bu destekler finansal, pazar araştırması ve bilgilendirmesi, stratejik ve üretime yönelik yardımlar ile çeşitli teşvik programlarından meydana gelebilirler. Söz ko-

[55] Anil K. Gupta, "Managing Global Expansion: A Conceptual Framework", Business Horizons, March-April 2000, s. 45.

nusu yardım ve programlar devlet kurumları tarafından verilebileceği gibi, ticaret odaları, ticaret birlikleri ve bankalar gibi kuruluşlar tarafından da sağlanabilir.[56]

- **İşletme Dışı İtici Faktörler**

İşletmeleri uluslararasılaşmaya yönelten işletme dışı itici faktörler; yurtdışından gelen beklenmeyen talepler, ulusal pazarlardaki talep daralmaları, lojistik avantajlar, ulusal rakiplerin yabancı pazarlara açılmaları ve bazı makro ekonomik gelişmelerdir.[57] İşletmelerin firma dışı itici faktörleri arasında sayılan lojistik avantajları, genellikle havaalanı ve limanlara yakın olmaları nedeniyle ortaya çıkar.

Bunlara ek olarak bazı makro ekonomik faktörler ve gelişmeler de, işletmeleri dış pazarlara odaklandıran önemli bir diğer işletme dışı itici sebepler grubunu oluşturur. Sözü edilen makro ekonomik faktörler ve gelişmeler şunlardan meydana gelebilir:[58]

- İç ve dış pazarlardaki talep koşulları
- Ülkelerarası üretim faktörleri ve maliyetlerindeki farklılıklar
- Ülkelerarası enflasyon oranları farklılıkları
- Döviz kurları arasındaki farklılıklar
- Teknolojik gelişme seviyelerindeki farklılıklar
- Ekonomik birleşmeler, tarifeler ve kotalar gibi uluslararası politikalar ve uygulamalar
- Üretim tekniklerindeki farklılıklar

İşletmelerin uluslararasılaşmasında etkili olan ve zorlayıcı nitelikteki

---

[56] Robert E. Morgan, "Export Stimuli and Export Barriers: Evidence From Emprical Studies", s. 72.
[57] A.g.k., s.73.
[58] Mete Oktav, Orta ve Küçük işletmelerde İhracata Yönelik Pazarlama Sorunları ve Çözüm Önerileri, s.34.

işletme dışı itici makro ekonomik faktörlere, müşteriler ile rakiplerin küreselleşmesi de eklenebilir. Özellikle ulusal pazarlardaki müşterilerin küreselleşmeye başlamaları, bu müşterilerin gereksinimlerini karşılayan işletmeleri etkiler. Benzer şekilde rakiplerin küreselleşmesi de, işletmeleri uluslararası pazarlama aktivitelerine itmektedir.[59]

1.7. İŞLETMELERİN ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİ

Uluslararasılaşma süreci, bütün işletmelerin dış faaliyetlerini içermekte ve işletmelerin uluslararası operasyonlara giderek daha fazla düzeyde katılmasını ifade etmektedir.[60] Uluslararası ticarete şirketlerin katılımının artması bir yandan şirket faaliyetlerinde artışa neden olurken, diğer yandan işletmenin organizasyon yapısının genişlemesini sonuçlandırmaktadır. Böylece işletmeler, uluslararası yapılarla giderek bütünleşmektedir. Bu bütünleşmenin artması da işletmenin uluslararasılaşma derecesini ortaya çıkarır.[61]

İşletmelerin uluslararasılaşma sürecinin belirlenmesine ilişkin birçok araştırmada ihracatın toplam satışlara oranının ortaya koyduğu işletmenin ihracat performansı kullanılmıştır. Buna göre; toplam satışlarının %10'undan az ihracat yapan işletmeler *"deneysel ihracatçı",* %40'ından fazla ihracat yapan işletmeler ise *"ileri düzeyde ihracatçı"* konumundadır. Arada ise *"aktif ihracatçılar"* vardır.[62]

Bununla birlikte, işletmenin uluslararasılaşmaya katılımını belirlemede; uluslararası operasyonların çeşitliliği, pazar çeşitleri, organizasyonel katılımın derecesi ve çeşitli uluslararası fırsatların belirlenmesi daha kapsamlı bir bilgi verebilir.[63]

---

[59] Anil K. Gupta, "Managing Global Expansion: A Conceptual Framework", s.45.
[60] Jim Bell, Dave Crick, Stephen Young, "Small Firm İnternationalization and Business Strategy", s. 23.
[61] Tolga Yazıcı, İşletmelerde Uluslararasılaşma Süreci, s.21.

[62] A.g.k., s.21.
[63] L. S. Welch, R. Luostarien, "Internationalization", Journal Of General Management, Vol: 14, 1988, s. 36.

Belirtildiği gibi, işletmelerin uluslararasılaşma düzeylerini ve performanslarını belirlemek için çeşitli kriterler kullanılabilmektedir. Ancak öncelikle genel anlamda işletmelerde uluslararasılaşma üzerinde durmakta fayda vardır. Bu nedenle, genel açıdan uluslararasılaşma, işletmeler için uluslararası alanda ortaya çıkan fırsatlar ve karşılaşılan riskler bütünüdür denilebilir.[64] Uluslararasılaşma arttıkça fırsatlar ve riskler de artar. Bu çerçevede uluslararasılaşma süreci ise işletme için, fırsatların artırılması ve çeşitlendirilmesi, karşılığında ise risklerin dağıtılıp minimize edilmesi çabalarını ifade eden aşamalardır. Bu aşamalar, ihracatla başlar doğrudan sermaye yatırımına kadar uzanır.[65]

Uluslararasılaşma sadece yurt dışı seyahatler veya yabancı dil konuşmak meselesi değildir, uluslararasılaşma küresel bir vizyon ve misyon sahibi olmayı gerektirir. Uluslararasılaşma bir anlamda işletme için bir hedeftir. Süreç ise bu hedefe yönelen yoldur. Bu nedenle uluslararasılaşma hem küçük ve orta ölçekli işletmeler hem de büyük ölçekli işletmeler için zor bir süreçtir.[66]

İşletmelerin uluslararasılaşma süreci üç ana ve iki de ara evreden meydana gelir. 2 nolu şekil'deki; 1, 3 ve 5 numaralar ana evreleri simgelerken, 2 ve 4 numaralar ile gösterilen yerler ise ara evreleri vurgulamaktadır. Uluslararasılaşmadan kendilerini izole eden ve sadece ulusal sınırları içerisinde faaliyette bulunan işletmeler, birinci evreyi meydana getirir. Ara bir evre olan ikinci aşamada, işletmeler küreselleşmeden doğan baskıları hissederler ve uluslararasılaşma ile ilgili araştırmalar içerisinde bulunurlar.[67]

Üçüncü ana evre de işletmelerin sınırlı bir şekilde uluslararasılaştığı kabul edilmektedir. Bu aşamada işletmeler üretimde kullandıkları girdilerin %10'u kadar bir kısmını ithal ederken, toplam satış gelirlerinin de en fazla

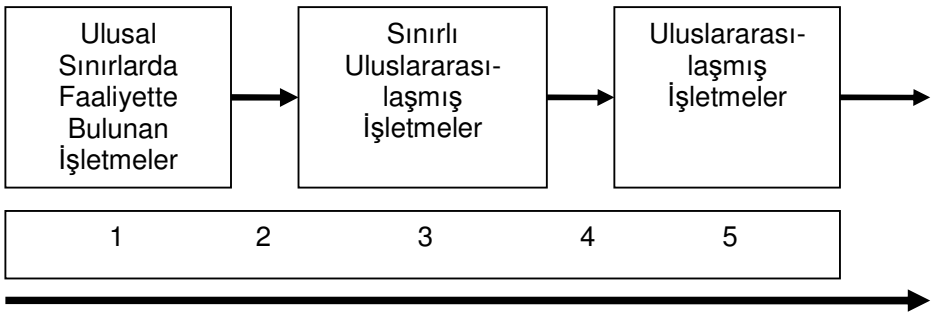
---

64 Tolga Yazıcı, İşletmelerde Uluslararasılaşma Süreci, s.21.
65 A.g.k., s.21.
66 A.g.k., s.22.
67 H. Ferhat Ecer, Murat Canıtez, Uluslararası Pazarlama Teori ve Uygulamalar, s. 19.

%10'unu uluslararası aktivitelerden kazanırlar. Dördüncü evrede işletmeler yoğun bir şekilde küreselleşme baskıları ile karşılaşırlar ve bazen yurtdışı gelirlerinin ve ithalatlarının %10'u geçtiği görülür.[68]

Son olarak beşinci evrede, işletmelerin uluslararasılaştığı saptaması yapılabilir. Bu aşamada, işletmelerin toplam gelirlerinin içerisinde yurtdışı faaliyetlerden sağlanan hasılatın %10 - %40 arasında bir orana ulaştığı görülür. Söz konusu uluslararası aktivitelerden sağlanan kazanımlar, en az iki ayrı uluslararası bölgeden ve yine en az üç farklı yabancı ülkeden elde edilir. Yine beşinci aşamada işletmelerin üretimde kullandıkları girdilerin %40'a kadar ulaşan bir kısmının, uluslararası pazarlardan temin edildiği görülmektedir.[69]

Şekil 2: İşletmelerin Uluslararasılaşması



Kaynak: H. Ferhat Ecer, Murat Canıtez, Uluslararası Pazarlama Teori ve Uygulamalar, Gazi Kitapevi, İkinci Baskı, 2005, s. 19.

İşletmelerin uluslararasılaşma sürecinin devam eden bir süreç olduğu 2 nolu şekil'de gözlemlenmektedir.

1.8. ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİNİN BOYUTLARI

İşletmenin uluslararasılaşma düzeyinin belirlenmesinde, uluslararası faaliyetlerinin çeşitliliği, faaliyette bulunduğu pazarların çeşitliliği, örgütsel katılımın derecesi ve odaklanılan uluslararası fırsatların belirlenmesi, üzerinde

[68] A.g.k., s.20
[69] A.g.k., s. 20.

durulması gereken faktörler olmaktadır.

Uluslararasılaşma süreci, daha öncede değinildiği gibi; bütün işletmelerin dış faaliyetlerini içermekte ve işletmelerin uluslararası operasyonlara giderek daha fazla düzeyde katılması anlamına gelmektedir.

Uluslararasılaşma hem işletmenin yönetim perspektifindeki odaklanmayla hem de faaliyet yöntemlerdeki çeşitlenmeyle değişik boyutları olan bir süreçtir.[70] Bu sürecin boyutları aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir.

Uluslararasılaşma kavramını, şekilde yer alan birbirleriyle bağlantılı unsurların bir bütünü olarak düşünmek mümkündür. İşletmenin bu doğrultular boyunca gelişimi, uluslararasılaşma sürecini gösterir. Her bir doğrultunun gelişimi 3 nolu şekildeki gibidir;

Uluslararası Faaliyet Yöntemleri (Nasıl?): Dış pazarlara girişin ve orada mevcudiyeti sürdürmenin yöntemlerini ortaya koyan bu bileşen, ihracat öncesi dönemden başlamakta, daha sonra aracılar yoluyla ihracat, doğrudan ihracat, satış temsilciliği ve nihai olarak üretim pazarlama biriminin kurulmasıyla sonuçlanmaktadır. Şirketlerin uluslararası faaliyetleri arttıkça, dış pazarlar hakkındaki bilgi ve tecrübe ile operasyon becerisi de artış göstermekte, böylelikle faaliyet yöntemleri de çeşitlenmektedir. Faaliyet yönteminin belirlenmesinde, bilgi ve tecrübenin yanı sıra kar hadlerindeki değişmeler ve dış ticaret sınırlamaları da etkili olmaktadır. Sonuç olarak, uluslararasılaşma arttıkça faaliyet yöntemlerinde çeşitlilik ve derinlik de artmaktadır.[71]

Satış Hedefleri (Ne?): Uluslararası faaliyetlere katılımın artması, işletmenin dış pazarlara sunduğu üründe de dönüşümü beraberinde getirmektedir. Uluslararasılaşmanın ilk aşamasında daha çok standartlaştırma veya adaptasyon arasındaki seçime odaklanılırken, uluslararası faaliyetler

---

[70] Tolga Yazıcı, İşletmelerde Uluslararasılaşma Süreci, s.22.

[71] Tiia Vissak, The İnternationalization of Foreign Owned Enterprises in Estonia: An Extended Network Perspective, Dissertation of Phd in Economics, Universty of Tartu, Estonia, 2003, s. 25.

arttıkça yeni ürün dizaynları (katma değeri yüksek yeni ürünler gibi) gündeme gelmesi söz konusu olabilmektedir. Sistem tasarımı, teknoloji transferi, bilgi, satış sonrası hizmetler, uluslararasılaşma derecesi arttıkça daha da önem kazanmaktadır.[72]

Pazarlar (Nerede?): Uluslararasılaşma süreci sadece faaliyet yöntemi veya üründe çeşitlendirmeyle sınırlı kalmaz, bunun yanı sıra faaliyette bulunulan bölgelerde veya ülkelerde de çeşitlilik söz konusu olmaktadır.

Uluslararasılaşmanın erken aşamalarında hedef pazarlar, fiziken yakın, girişi kolay, maliyeti sınırlı, belirsizliği nispeten az olan pazarlardır. Genellikle fiziksel açıdan yakın ve kültürel benzerlikleri olan, dilde ve anlaşmada zorluk çekilmemesi umulan, benzer politik iklimlerde ve ekonomik gelişmişlik düzeylerindeki ülkeler, uluslararasılaşmanın erken aşamalarındaki hedef pazarlardır.[73] İleriki aşamalarda ise bilgi ve tecrübe artışı, fiziken uzak ülke pazarlarına girişi de olanaklı hale getirmektedir.

Organizasyonel Kapasite (Ne ile?): Açıklanan önceki unsurlar, uluslararasılaşma sürecince işletmenin dışında yer alan faktörleri ortaya koymaktadır. Halbuki işletmedeki uluslararasılaşma potansiyeli, önemli ölçüde organizasyonunun kapasitesi ile yakından ilişkilidir. Sağlam bir örgütsel yapıya sahip şirketler, uluslararasılaşma sürecinde önemli avantajlar sağlamaktadır. Ayrıca organizasyonel kapasite, işletmenin uluslararasılaşma potansiyelini vermesinin yanında, uluslararasılaşma süreci içerisindeki konumunu da gösterir.

Personel, elde ettiği bilgi, deneyim ve becerileriyle işletmenin uluslararasılaşmasındaki en önemli unsurlardandır. Özellikle, ortak girişimler, lisans anlaşmaları veya ortak projelerin başarısında insan kaynaklarının fonksiyonu çok belirleyicidir. Ayrıca bağlı şirketlerdeki işletmenin insan kaynakları politikası, işletmenin uluslararasılaşma derecesinin bir

[72] A.g.k., s.26.
[73] A.g.k., s.26

göstergesidir.[74]

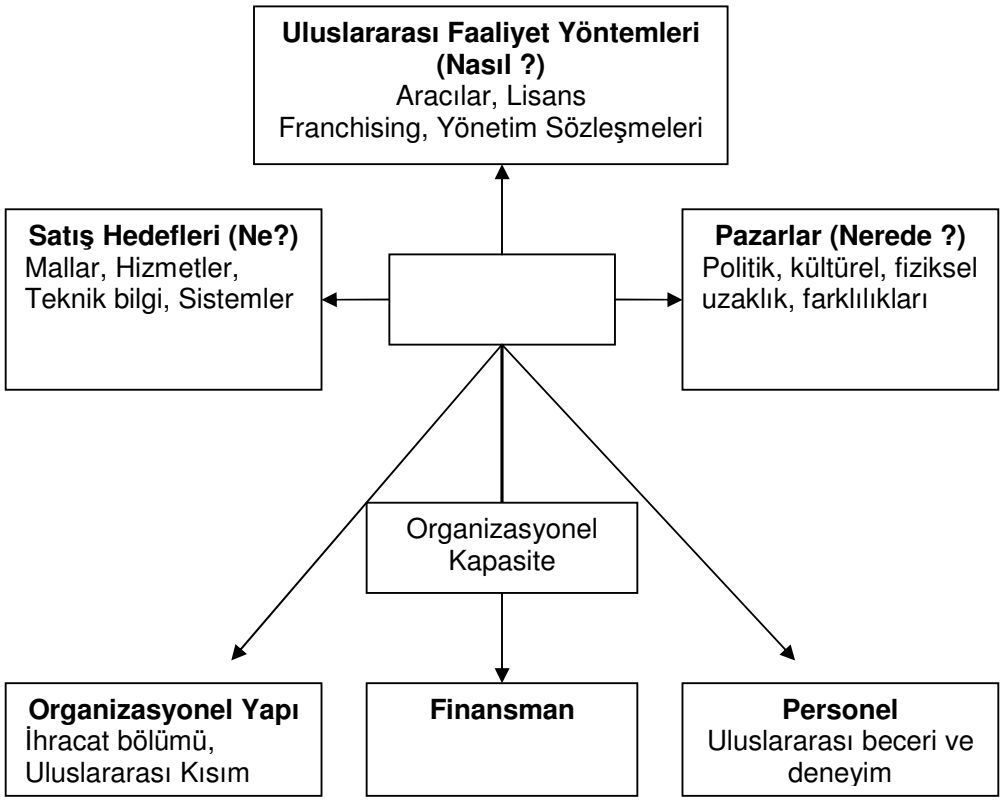
Organizasyon yapısı, işletmenin uluslararasılaşma derecesinin artmasıyla dönüşüm gösterir. Başlangıçta pazarlama bölümünün yan kolu olarak faaliyet gösteren ihracat birimi, faaliyette bulunulan ülke sayısı ve iş hacmi attıkça ayrı bir bölüm halini alır. Uluslararası faaliyet yöntemlerindeki çeşitlilik ve uluslararası varlıkların artması uluslararası operasyon kısmını zorunlu kılar.

İşletmenin uluslararası faaliyetleri için sağlanan finansmanın yapısı ve kaynağı, işletmenin uluslararasılaşma düzeyini gösteren belirteçlerden biridir. Yani, finansman kaynakları ve belirli finansman teknikleri uluslararasılaşma düzeyi arttıkça gelişecektir.[75]

Sonuç olarak bir işletmenin uluslararasılaşması denilince anlaşılan şey, bütün bu uluslararasılaşmanın boyutları denilen doğrultulardaki gelişme, derinleşme ve çeşitlenmedir. İşletmenin bu doğrultulardaki ilerlemesi aynı zamanda işletmenin uluslararasılaşma sürecindeki denge veya dengesizliğini de gösterir.

[74] Tolga Yazıcı, İşletmelerde Uluslararasılaşma Süreci, s.24.
[75] A.g.k., s.24.

Şekil 3 : Uluslararasılaşmanın Boyutları



Kaynak : Tiia Vissak, The İnternationalization of Foreign Owned Enterprises in Estonia: An Extended Network Perspective, Dissertation of Phd in Economics, Universty of Tartu, Estonia, 2003, s.25.

1.9. ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİ TEORİ VE MODELLERİ

Firmaların uluslararasılaşmasına yönelik olarak araştırmalar, iki ana *"araştırma akımı"*na ayrılmıştır. Kararlaştırılmış rasyonel bir planın sonucu olarak ilk akım, *"doğrudan yabancı yatırım"* kararlarına değinen araştırmadır. İkinci akım ise, *"doğrudan yabancı yatırım"* kararlarını, aşamalı bir süreç olarak gören İskandinav *"Nordic Okulu"* akımıdır. *"Nordic Okulu"* araştırmacıları, ihracatın, *"psikolojik uzaklıktaki"* bakımından yakın ülkeler arasında başladığını ve aşamalı olarak *"psikolojik uzak"*taki ülkeler arasında firmaların deneyim

kazanmasıyla yayıldığını belirtmektedirler.[76] *Psikolojik uzaklık*, piyasadan gelen veya piyasaya doğru olan bilgi akışını, engelleyen veya bozan faktörler olarak tanımlanabilir. Bu faktörler, ana ülke ve ev sahibi ülke arasındaki; eğitim, dil, iş deneyimleri ve endüstriyel gelişme alanındaki farklılıkları içerir.[77]

İşletmelerin uluslararasılaşma süreci, son yirmi beş yılda çeşitli model önerileri sunan ampirik çalışmalara konu olmuştur. İşletmelerin uluslararasılaşma süreçleri, bu güne kadar yapılan bütün analizler kategorize edilerek üç ana başlık altında toplanmıştır: Ekonomik ekolün *doğrudan yatırım teorileri*, davranışsal ekolün *devre (aşama) modelleri* ve *network (şebeke ağı) modeli*.[78]

1.9. 1. DOĞRUDAN YABANCI YATIRIM TEORİSİ

Bu teori, uluslararasılaşma olarak daha önce söz edilen ekonomik bakış açısını yansıtmaktadır. Uluslararasılaşmanın sadece doğrudan yabancı yatırım yoluyla gerçekleştiği düşüncesine dayanmaktadır. Dolayısıyla diğer aşamaları uluslararasılaşma olarak kabul etmemektedir. Bu yaklaşıma göre firma, üretimin her düzeyi için ekonomik işlem maliyetlerinin minimize edilmesini amaçlamaktadır. Uluslararasılaşma buna göre gerçekleşmektedir.[79]

1.9. 2. AŞAMA MODELLERİ

Bu modellerin, *"Doğrudan Yatırım Teorisine"* göre daha dinamik oldukları belirtilmektedir. Bu modelleri iki başlık altında incelemek mümkündür. Bunlar: Uppsala Modeli ve Yenilik Yaklaşımı Modelidir.

---

[76] Clara Riportella, Mari Jose Gil, Nora Couste, "The Relative Effects of Client Following and Market Seeking Strategies in the İnternationalisation Process of Financial-Service Companies: A Comparison of Spanish and Finnish Entities", İnternational Journal of Management, Vol: 20 No: 3, Sept 2003, s. 385.

[77] Anders Majkgard, Deo Sharma, "Client Following and Market Seeking Strategies in the İnternationalization of Service Firms", s. 6.

[78] Hakan Erkutlu, Süleyman Eryiğit, "Uluslararasılaşma Süreci", s. 155.

[79] A.g.k., s.156.

a) Uppsala Modeli

Bu modeli ortaya koyan Johansson ve Vahlne, Uppsala Üniversitesi'nde yaptıkları bir çalışma sırasında, isveç firmalarının, belirli bir noktada büyük tutarda yabancı yatırım yapmak yerine aşamalar halinde uluslararası faaliyetlere dahil olduklarını gözlemlemiş ve şirketlerin uluslararasılaşma hızını ve yönünü modelleştirmişlerdir.[80] Bu modele göre, firmaların uluslararasılaşması artan bir şekilde gelişmekte ve pazar bilgisinin artışına bağlı olarak verilen kararlarla gerçekleşmektedir. Bu kararlarda, psikolojik yakınlık faktörü etkili olmaktadır.[81] Model çerçevesinde uluslararası pazarlara girişte dört aşamadan bahsedilmiştir :[82]

- Birinci Aşama : Düzenli bir ihracat etkinliği bulunmamaktadır.
- İkinci Aşama : İhracat bağımsız temsilciler aracılığı ile yapılmaktadır.
- Üçüncü Aşama : Yabancı ülke satış temsilciliğinin kurulması
- Dördüncü Aşama : Yabancı ülke üretim ya da imalat birimlerinin kurulması

Modelin anahtar kavramı *"psikolojik yakınlık faktörü"* dür. Dildeki, kültürdeki, politik sistemdeki, eğitim seviyesindeki ve ekonomik gelişmişlik düzeyindeki farklılıklar, işletme ile pazar arasındaki bilgi akışını olumsuz etkilemektedir. Bu nedenle işletmeler önceleri, fiziksel olarak yakın oldukları, kendilerine benzer özelliklere sahip ve iyi bildikleri pazarlara yönelmektedirler. Dış piyasalar ve faaliyetler hakkındaki bilgi düzeyi, yabancı faaliyetler arttıkça artış göstermektedir. işletme daha çok dış pazara girdikçe deneyim ve bilgisi

---

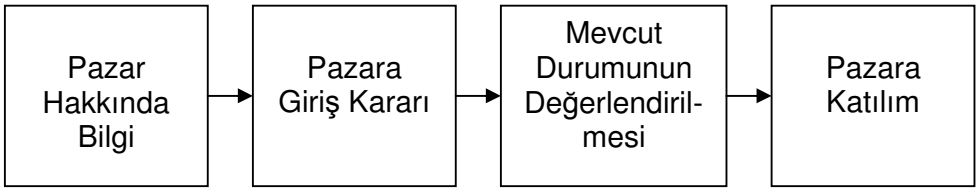
80 Dirk De Clercq, Hans Crijns Harry Sapienza, " The İnternationalization of Small and Medium Sized Firms", Working Paper, Vlerick Leuven Gent Management Scholl, Belgium, 2003, http://www.vlerick.be/research/workingpaper/vlgms_wp 2003-19.pdf , Erişim: 11.01.2006

81 O. Andersen, "On the İnternationalization of firms: A critical analysis" Journal of İnternational Business Studies, vol 24, No:2, Hampshire, 1993, s. 209.

82 Tiia Vissak, The İnternationalization of Foreign Owned Enterprises in Estonia: An Extended Network Perspective, s. 5.

artacağından sonraki aşamalarda fiziksel olarak daha uzak ülkelere giriş yapabilecektir. işletmelerin ilgi duydukları yabancı piyasalarla ilgili bilgisinin artışı, uluslararası faaliyetlere katılımının artmasının en önemli etkeni konumundadır. Bu şekilde işletme sürekli bir gelişim süreci içerisindedir ve uluslararasılaşmasını bir ülkeden diğerine geçerek arttırmaktadır.

Şekil 4 : Uppsala Modeline Göre Uluslararasılaşma Süreci.



Kaynak: O. Andersen, On the İnternationalization of firms: A critical analysis, Journal of İnternational Business Studies, vol 24, No:2, Hampshire, 1993, s. 209. s. 13.

Uluslararası faaliyetler genel bilgilerin yanında özellikli pazar bilgisi gerektirmektedir. Pazar bilgisi pazarda yaşanan tecrübelerden elde edilmektedir. Bu bilgi, bir ülkeden diğerine taşınabilir ve böylece firma pazarını genişletebilir. Bilgi, firmanın insan kaynağının bir boyutu olarak kabul edilebilir. Pazar hakkında daha fazla bilgi çok değerlidir ve pazara giriş kararından daha güçlü bir kaynaktır. Şekil 4'te gösterilen süreç, kural olarak giderek artan (adım adım gelişen) bir pazara giriş kararını göstermektedir; ancak bunun üç istisnası vardır. Birincisi, firma çok büyük kaynaklara sahiptir ve büyük adımlar atabilir. İkincisi, pazar durgun ve homojendir, pazar bilgisi diğer tecrübelerden elde edilebilir. Üçüncüsü ise, firma yeterli pazar bilgisine sahip olduğunda, bu bilgiler özel bir pazar için kullanılabilir.[83]

Sonuç olarak, modeli şu üç nokta ile özetlemek mümkündür :

- Yabancı piyasalar hakkındaki bilgi eksikliği, uluslararasılaşma sürecini yavaşlatmaktadır.
- İşletmeler öncelikle benzer ülkelerde faaliyette bulunmaya yönelmektedir.

[83] O. Andersen, "On the İnternationalization of firms: A critical analysis", s. 3.

- Girişimler giderek basit faaliyetlerden daha karmaşık piyasa faaliyetlerine geçmektedir.

b) Yenilik Yaklaşımlı Model

Bu model bir yeniliğin benimsenmesiyle ilişkili öğrenme sürecine odaklanmıştır. Farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde çeşitli aşamalar halinde ifade edilen uluslararasılaşma sürecini şu şekilde özetlemek mümkündür :[84]

- **Yurtiçi firma :** Uluslararası faaliyeti yok, işletme yönetimi ihracat ile ilgilenmiyor, ihracatla ilgili bilgi toplama yok, düzensiz bir ihracat siparişini dahi kabul etmiyor.
- **Pasif faaliyet :** Şirket aktif olarak ihracat olanaklarını araştırmıyor ancak düzensiz ihracat siparişlerini kabul etmeye meyilli, yabancı piyasalar hakkında bilgi toplamaya başlıyor ancak maliyet, döviz riski ve dağıtım gibi temel bilgilere sahip değil.
- **Araştırma aşaması :** Yönetim aktif olarak ihracatın fizibilitesini araştırıyor ve ihracat planları yapıyor, daha fazla ihracat bilgisi Topluyor.
- **Yerli aracılar, imalat temsilcileri ve komisyoncular aracılığıyla dolaylı ihracat :** Toplam ciro içinde ihracatın payı düşük.
- **Yabancı dağıtımcılar aracılığıyla dolaylı ihracat :** Toplam ciro içinde ihracatın payı orta-düşük düzeyde.
- **Doğrudan ihracat denemesi aşaması :** Şirket psikolojik olarak yakın bir ülkeye düşük miktarlarda doğrudan ihracat denemesi yapıyor, temel ihracat tecrübesini kazanıyor.

---

[84] Tiia Vissak, The İnternationalization of Foreign Owned Enterprises in Estonia: An Extended Network Perspective, s. 22.

- **Doğrudan ihracatın artışı aşaması :** Şirket kısmen tecrübe kazanıyor, tek bir yabancı ülkeye göreli olarak küçük miktarda ihracatta bulunmaya devam ediyor, aktif olarak ihracata katılım için istekli durumda.

- **Tecrübeli doğrudan ihracat aşaması :** Şirket tecrübeli bir ihracatçı konumunda, ihracat tutarını döviz kuru paritesini, tarifeleri ve diğer faktörleri göz önüne alarak optimal düzeyde belirliyor, gelecek için ihracat planları yapıyor.

- **İhracatın büyümesi aşaması :** Yönetim psikolojik olarak uzak bazı ülkelere ihracat yapmak için girişimlerde bulunuyor, bu faaliyetleri desteklemek için uygun bir örgütsel yapı oluşturuluyor.

- **İhracata güçlü katılım aşaması :** Şirket ağırlıklı olarak ihracat yapıyor, en çekici pazarlara odaklanıyor ve onlara derinlik kazandırıyor.

- **Alternatif girişi türleri araştırma aşaması :** Şirket lisans alma ve diğer giriş türlerini denemeye yöneliyor.

- **Yabancı satış temsilcilikleri aşaması :** Şirket yabancı satış temsilcilikleri kuruyor.

- **Dış üretim aşaması :** Şirket yabancı ülkede üretim birimi kuruyor.

- **Bölgesel şirket :** Şirket tüm bölgeyi potansiyel piyasa olarak görüyor.

- **Küresel şirket :** Şirket tüm dünyayı potansiyel piyasa olarak görüyor.

1.9. 3. ŞEBEKE AĞI MODELİ

Doğrudan yatırım teorisi ve aşama modellerinin öngördüğü ve savunduğu tezlerin özellikle 1980'lerden sonra uluslararasılaşmanın her yerde ve durumda genel geçer teoriler olmadığı görülmüştür. Örneğin Avustralyalılar tarafından 2000 yılında yapılan bir çalışmada, 228 yabancı yatırım olayının %33'ünde (aşama modellerinim savunduğu) önceki aşamalar

bulunmamaktadır. Yine Japonya'da yatırım yapan İsveç firmaları ile ilgili bir araştırma da bu firmaların %44'ünün acenteler aracılığı ile yapılan ihracat aşamasından, doğrudan üretim ünitelerinin kurulmasına geçtiği görülmüştür. Ayrıca bir başka araştırmada da ABD'de faaliyet gösteren 43 İngiliz şirketinin 36'sının, satış temsilciliği kurmadan üretim üniteleri kurduğu ortaya çıkmıştır.[85] İtalyan ve İsrail ihracatçı firmaları, uluslararası yayılmalarını doğrudan yatırım teorisi yada aşama modellerinin varsaydığı şekilde geliştirmemişlerdir. Bunun yerine dağıtım firmaları ile olan haberleşme ağı (bilgisayar ağı) ile çok etkili bir şekilde uluslararasılaşmışlardır.

Uluslararasılaşma literatüründe teorisyenler doğrudan yatırım ve aşama modelleri teorilerinin 1970'lerin ortalarına kadar olanları açıklamada yeterli ve isabetli olduğunu, çünkü bu yıllara kadar pazarların bu derece küreselleşmediğini ve entegre olmadıklarını bugün ise bu teorilerin olup bitenleri açıklamada yetersiz kalacağını varsaymaktadırlar.[86] Bu nedenle uluslararasılaşma alanında araştırmacılar, alternatif bakış açıları geliştirerek network modelini geliştirmişlerdir. Bu modele göre; uluslararasılaşma, organizasyonun bilgisayar ağı içinde ilişkide bulunduğu ortamlarda gelişmektedir. Bir firmanın uluslararasılaşması, özel olarak sahip olduğu avantajlarında değil, içinde bulunduğu network ağına bağlıdır. Bu ağ, müşterileri, satıcıları, kamu ve özel kuruluşları, aileleri hatta arkadaşları kapsayabilir. Uluslararasılaşma kararları ve faaliyetleri bilgisayar bağlantı ağı içinde, şebeke bağlantısı olan üyelerinin çeşitliliklerinden ve davranışlarından meydana gelmektedir.[87]

---

[85] J. L. Calof, D.W. Beamish, "Adopting to Foreign Markets: Explaining internationalization", s. 117.

[86] E. Fina, A. M. Rugman, "A Test of İnternationalization Theory and İnternationalization Theory: The Upjohn Company", Management İnternational Review, Vol: 36, No: 3, 1996, s. 201.

[87] Hakan Erkutlu, Süleyman Eryiğit, "Uluslararasılaşma Süreci", s. 160.

İKİNCİ BÖLÜM

HİZMETLER VE BANKACILIK HİZMETLERİNİN ULUSLARARASILAŞMASI

2.1. HİZMETLER

İnsanoğlunun var oluşundan bugüne kadar olan tüm evrelerinde hizmetlerin varlığından söz etmek mümkündür. Günümüzde ise hizmetler çok değişik alanlara yayılmıştır. Öyle ki; bedensel gelişim ve beden sağlığı ile ilgili kuruluşlarda verilen hizmetlerden, finansal işletmelerinin sunduğu hizmetlere kadar geniş bir dağılım göstermektedir.

Hizmetler soyut olmaları nedeni ile tanımlanmaları oldukça güçtür. Amerikan Pazarlama Birliği hizmet kavramını, *"bir malın satışına bağlı olmaksızın son tüketicilere ve işletmelere pazarlandığında istek ve ihtiyaç doygunluğu sağlayan ve bağımsız olarak tanımlanabilen eylemlerdir"* şeklinde tanımlamıştır.[88]

Başka bir tanıma göre hizmet; *"mutlaka olmasa da doğal olarak az ya da çok dokunulmaz bir yapısı olan, müşteri ve hizmet personeli ve/veya hizmeti sağlayanın fiziksel kaynakları veya malları ve/veya sistemleri arasındaki etkileşim anında oluşan ve müşteri problemlerine çözüm olarak sağlanan bir faaliyet ya da faaliyetler bütünüdür"*[89] şeklinde tanımlanmıştır.

Hizmetlerin kesin ve belirli bir tanımını yapmanın zorluğu yanında, hizmetlerin kapsamını belirlemenin de kolay olmadığı da bilinen bir gerçektir. Örneğin, bankalar şu anda çok değişik türde hizmetler vermekte ve bunlara her geçen gün yeni hizmetler eklenmektedir. Ancak, bunların tümünü birden *"genel bankacılık hizmetleri"* şeklinde isimlendirmek mümkündür.

---

[88] İlhan Cemalcılar, "Hizmetlerin Pazarlanması", Pazarlama Dergisi, Y.4, Sayı: 2, Haziran 1979, s.3.

[89] Christian Grönroos, Service Management and Marketing, Managing the Moments of Truth in Service Competition, Lexington, MA: Lexington Boks, 1990, s.27.

2.1. 1. HİZMETLERİN ÖZELLİKLERİ

Mallar ile hizmetler arasında önemli farklar olduğu bir gerçektir. *"Dokunulmazlık,"* hizmetleri mallardan farklı kılan en önemli özellik olmasının yanı sıra hizmetlerin ortak özellikleri ise şunlardır; türdeş olmama, eş zamanlı üretim ve tüketim, dayanıksızlık ve sahipliğin olmaması.

Tablo 1 : Mallar ve Hizmetler Arasındaki Farklar

Mallar	Hizmetler
- Somut - Aynı neviden - Üretim ve dağıtım tüketimden ayrılmıştır - Esas değer fabrikada üretilir - Müşteriler genellikle üretim sürecine katılmazlar - Stoklanabilir - Sahiplik tranfer edilebilir	- Soyut - Türdeş değildir - Üretim ve tüketim eş zamanlı süreçlerdir - Esas değer alıcı ve satıcı etkileşiminde üretilir - Müşteriler üretime katılırlar - Stoklanamaz - Sahiplik transfer edilemez

Kaynak: Christian Grönroos, Service Management and Marketing, Managing the Moments of Truth in Service Competition, Lexington, MA: Lexington Boks, 1990, s.28.

Mallar ile hizmetler arasındaki en sık ifade edilen önemli farklar 1 nolu tabloda özetlenmiştir. Hizmetlerin çoğunlukla atıfta bulunulan genel özellikleri şunlardır :[90]

a) Dokunulmazlık

Mallar ve hizmetler arasındaki en temel ve evrensel olarak kabul edilen farklılık hizmetlerin dokunulmazlığıdır. Dokunulmazlık kavramının iki anlamı bulunmaktadır:[91]

- Dokunulmaz ve hissedilmez olma,
- Kolayca tanımlanamama, formüle edilememe ve kolayca zihinsel olarak algılanamama.

[90] Zeithaml, V., Parasuraman, A. and Berry, L, "Problems and Strategies in Service Marketing", Journal of Marketing, Vol: 49, No:2, Spring 1985, s. 33-46.

[91] Christopher H. Lovelock, Services Marketing: Text, Cases and Readings, Englewood Cliffs, Prentice-Hall İnc., 1984, s.30.

Hizmetler nesne olmayıp performans ya da hareketler olduğu için hizmetleri, somut malları duyumsadığımız biçimde görmemiz, dokunmamız, hissetmemiz ve tatmamız mümkün değildir.

b) Çeşitlilik

Hizmetler genellikle insanlar tarafından üretilen performanslar olduğu için aynı hizmetin iki ayrı sunumunun aynı olması olanaksızdır. Hizmetin her bir birimi aynı hizmetin diğer birimlerinden farklıdır. Hizmetlerin kalite ve içerikleri hizmeti yaratandan bir diğerine, müşteriden müşteriye, hatta günden güne değişebilir. Dolayısıyla hizmetlerde türdeş olmama çoğunlukla insan etkileşimlerinin bir sonucudur. Bu durumda hizmet performansının kişilere, zamana ve zemine göre değişme olasılığının her zaman bulunduğu söylenebilir.[92] Hizmetlerin *"çeşitliliği"* özelliği, müşterilerin sadece hizmetin alıcısı konumunda olmayıp müşterinin, aynı zamanda üretim sürecine de iştirak ettiğini gösteren bir özelliktir.[93]

c) Dayanıksızlık

Dayanıksızlık hizmetlerin stoklanamaması, saklanamaması, iade edilmemesi ve yeniden satılamaması anlamına gelir. Belirli bir zamanda kullanılamayan bu kapasite daha sonra kullanılmak veya satılmak için tutulamaz. Hizmetler üretildiği anda ya da zamanda satılması zorunludur.

d) Ayrılmazlık

Hizmetlerin bir diğer özelliği de, tüketicilerin hizmetlerden çoğunlukla birlikte yararlanması ve üretim ile tüketim sürecinin birbirinden

---

[92] Sevgi Ayşe Öztürk, Hizmet Pazarlaması, Ekin Kitapevi, 4. Baskı, İstanbul, 2003, s.10.

[93] Christian Grönroos, Service Management and Marketing, Managing the Moments of Truth in Service Competition, s.29.

ayrılamamasıdır. Eş zamanlı üretim ve tüketimin bir sonucu olarak hizmet üretenler kendilerini ürünün bir parçası ve müşterinin hizmet deneyiminin önemli bir girdisi olarak görürler.[94]

2.1. 2. BANKA HİZMETLERİNİN ÖZELLİKLERİ

Banka hizmeti genel özellikleri itibariyle diğer hizmetlerle aynıdır. Ancak bankacılık hizmetlerini diğer hizmetlerden farklılaştıran özellikleri de bulunmaktadır. Bu özelliklerin neler olduğunu belirleyebilmek için bu konuda yapılmış olan hizmet sınıflandırması kriterlerine bakmak faydalı olabilir.

Hizmetler iki ana başlıkta sınıflandırılmaktadır.[95]

a) Hizmetin Yapısına Göre Sınıflandırma:

Müşterilerin hizmetin sunumu esnasında fiziksel mevcudiyetleri gerekiyor ise hizmetin gerçekleştirilmesi süresince zaman harcamaları gerekir. Hizmetlerden tatmin olmaları ise hizmeti sunan personelden, hizmeti kullanan diğer müşterilerin özelliklerinden dahi etkilenir. Müşterinin fiziksel olarak bulunduğu hizmetlerde hizmet sunulan mekan ve zamanlama faktörleri önem kazanır. Müşterinin bulunmadığı hizmetlerde ise, müşteri hizmet veren personeli ya da mekanı görmeyeceği için hizmetin teknik kalitesi önem kazanır, hizmet süreci daha az önemlidir. Örneğin, kredi kartları ve bazı sigortalar için hizmet verilen kuruma gitmeden telefon ya da postayla hizmetten faydalanılabilir.

---

[94] Sevgi Ayşe Öztürk, Hizmet Pazarlaması, s.11.

[95] Christopher H. Lovelock, "Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights" Journal of Marketing, Vol. 47, No:3, Summer 1983, s.12.

Tablo 2 : Hizmetin Yapısına Göre Sınıflama

Hizmetin Yapısı	Hizmet Kim ya da Neye Yönlendirilmiştir: İnsanlara		Maddelere
Somut Faaliyetler	İnsanların Bedenlerine Yönelik Hizmetler - Yolcu Taşımacılığı - Sağlık Konaklama - Fizik Tedavi - Saç Kesimi - Restoran, Bar **Yüksek Temas**		Fiziksel Maddelere Yönelik Hizmetler - Nakliye - Tamir, Bakım - Kuru Temizleme - Depolama, Saklama - Çim Bakımı, Peyzaj **Orta Temas**
Soyut Faaliyetler	İnsan Zihnine Yönelik Hizmetler - Yönetim Danışmanlığı - Konserler - Sanat ve Gösteri - Eğitim - Psikoterapi **Düşük Temas**		Soyut Unsurlara Yönelik Hizmetler - Muhasebe - **Bankacılık** - Veri iletimi - Sigortacılık - Yasal Hizmetler **Düşük Temas**

Kaynak: Christopher H. Lovelock, Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights, Journal of Marketing, Vol. 47, No:3, Summer 1983, s.12.

Bankacılık sektörü, 2 nolu tablo'dan da görüleceği gibi, soyut unsurlara yönelik olup aynı zamanda bilgi süreçli hizmetler kapsamında ele alınmaktadır. Bilgi süreçli hizmetler bilgisayarların yoğun olarak kullanıldığı hizmetlerdir. Bilgi, hizmet çıktıları arasında en soyut olanıdır. Ancak dayanıklılığını arttırmak için genellikle mektup, kaset, mail, disket ya da kitaba dönüştürülürler.

b) Hizmetin Müşteriyle Temas Düzeyine Göre Sınıflandırma:

Herhangi bir hizmetin temas düzeyinin belirlenmesinde, tüketicinin hizmet tecrübesi boyunca, işletmenin tesis ve ekipmanları gibi fiziksel unsurlarıyla yada işletmenin personeliyle teması kriter olarak alınır. Bankacılık hizmetleri ise genel yapısı itibari ile düşük temas hizmetler grubuna girmektedir. Fakat kredi kartı gibi hizmetlerde, tüketici ile banka arasında doğrudan bir temas olmadan da hizmet üretilip tüketilmektedir. Ama hizmetler,

şube düzeyine inilerek verilmeye başlanırsa temas düzeyi yükselmektedir. Bazı kolaylıklar sağlama açısından müşteriyle yoğun ilişki gerektiren hizmetler az ilişki gerektiren hizmetlere dönüştürülebilmektedir. Özellikle bankacılık sektöründe otomatik vezne makineleri (ATM) gibi uygulamalarla müşteriyle yüz yüze ilişkinin getireceği sorunlar önlenmeye çalışılmaktadır.[96]

Bunun yanı sıra hizmetleri, müşterileri ile olan ilişkilerinde *"sürekli"* veya *"aralıklı"* olmasına göre de sınıflandırmak mümkündür.[97] Tüketiciler bazı hizmetleri *"aralıklı"* dönemlerde, satıcı ile nadiren resmi bir ilişki içine girerek satın almaktadırlar. Örneğin, telefon kartı, sezonluk tiyatro bileti satın alınmasında olduğu gibi. Diğer taraftan hane halkı veya tüzel kişilik sahibi kurumlar, hizmet sağlayıcılar ile devam eden *"sürekli"* bir ilişki içinde olabilmektedirler. Bu tip hizmet alışverişleri ise, sigortacılık, telefon aboneliği, aile doktorluğu ve *bankacılık* gibi sektörlerde gözlemlenmektedir.

c) Katı ve Yumuşak Hizmet Sınıflandırması:

Hizmetlerin bu tür sınıflandırmasında; hizmetlerin ev sahibi ülke dışında yabancı bir piyasa da olması durumu baz alınmıştır. Yurtdışı piyasada sunulan hizmetin üretim ve tüketiminin tamamen birbirlerinden bağımsız olarak gerçekleşmesi halinde hizmetler, *"katı"* olarak nitelendirilmektedir. Bu tür hizmetlere mimari tasarım, eğitim, hayat sigortası gibi hizmetleri örnek vermek mümkündür. Diğer taraftan üretim ve tüketimin eşzamanlı olarak gerçekleştiği hizmetler ise *"yumuşak"* olarak isimlendirilmektedir. Yemek ve sağlık hizmeti sunma, çamaşır yıkama ve pansiyon hizmetleri yumuşak hizmetlere birer örnektir.[98]

---

96 Sevgi Ayşe Öztürk, Hizmet Pazarlaması, s.28.

97 Christopher H. Lovelock, "Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights", s.13.

98 Paivi Holmlund, "İnternationalization of Service Companies", http://www.tuta.hut.fi/studies/Courses_and_schedules/Isib/TU91.167/Old_seminar papers/Holmlund_Paivi_final.pdf., s.7, Erişim: 01.02.2006

Katı hizmetler mallarda olduğu gibi ihraç edilebilmektedirler ve yabancı bir piyasada hizmeti ihraç edenin varlığına ya sınırlı olarak, yada hiçbir şekilde ihtiyaç duymazlar. Yumuşak hizmetlerde ise durum farklıdır. Çünkü üretim ve tüketim eş zamanlı olduğundan, bu tür hizmetlerin yurtdışında sunumunda bölgesel bir varlık veya hizmet firması adına hareket edecek bir temsilci isterler.[99]

2.2. HİZMETLERİN ULUSLARARASILAŞMASI

Bankacılık, hizmet sektörünün bir parçası olduğundan *"bankacılığın uluslararasılaşmasından" önce "hizmetlerin uluslararasılaşması"* kavramını açıklamak yerinde olacaktır.

Kapitalizmin son yirmi yıldaki gelişim sürecinde yaşanan önemli değişikliklerden biri, hizmet sanayilerinin ulusal ekonomiler içindeki payının büyümesi olmuştur. Ulusal düzeydeki bu büyümeyi iki türlü ifade etmek mümkündür.[100]

- Hizmet sanayilerinin gayri safi yurt içi hasıladaki payı artmıştır.
- Hizmet sanayilerindeki istihdamın, ulusal toplam istihdam içindeki payı artmıştır.

Mal üretiminin uluslararasılaşması ve hizmet sanayilerinin ulusal ekonomiler içindeki payının büyümesi sürecine paralel olarak, hizmet sanayileri de giderek uluslararasılaşma sürecine girmişlerdir. Ulusal ekonomilerde hizmet sektörünün payı, yaratılan katma değer ve istihdam açısından artarken, hizmetlerin uluslararası ticarete konu olmaları yani uluslararasılaşmaları da hızlanmıştır.

---

[99] Christian Grönroos, "İnternationalization Strategies for Services", Journal of Services Marketing, Vol. 13, No. 4/5 1999, s. 292.

[100] Stephan Haggard, Sylvia Maxfield, "The Political Economy of Financial İnternationalization in the Developing World", İnternational Organization Vol: 50, No: 1, 1996, Massachusetts, s. 37.

"Hizmetlerin uluslararasılaşması", ekonomik küreselleşmenin özünde yer almakla birlikte[101] ticari olan (dağıtım hizmetleri, finansal ve şahsi hizmetler v.b.) ve olmayan (eğitim, kamu, sağlık hizmetleri v.b.) pek çok farklı faaliyet çeşidi ile kuşatılmıştır. [102]

2.2. 1. HİZMETLERDE ULUSLARARASILAŞMANIN GELİŞİMİ

Hizmetler, gelişmiş ülkelerin dış ülkelere yaptıkları doğrudan yabancı sermaye yatırımları içinde, imalat sanayi yatırımlarına kıyasla daha fazla yer tutmaktadır.[103] Başta ABD olmak üzere gelişmiş ülkeler, bu uluslararasılaşma süreci içerisinde hizmet ihracatçısı ve hizmet sektörüne doğrudan yabancı sermaye yatırımcısı olarak egemen konumdadırlar. Hizmetler, günümüzde Dünya ticaretinin üçte birini, doğrudan yabancı yatırımlarında beşte üçünü oluşturmaktadır.[104] Hizmetlerin uluslararasılaşması ise ekonomik küreselleşmenin, gelecekteki aşamasına muhtemelen önderlik etmesi beklenmektedir.[105]

Hizmet endüstrileri, coğrafik olarak farklı yerlere dağılmış ekonomik faaliyetler arasında bağlantı sağlamakta, böylelikle uluslararasındaki üretim faaliyetleri ve piyasaların birbirlerine karşı büyüyen bağımlılıklarında önemli bir rol oynamaktadırlar. Dahası birkaç yıl öncesine kadar *"ticari olmayan"* olarak nitelendirilen birçok *"hizmet",* günümüzde artık etkin olarak faaliyettedir. Bugüne kadar *"hizmet sektörü"*nü, düşük *verimlilik-büyüme* potansiyeline

---

[101] Carlos A. Primo Braga, "The Impact of the Internationalization of Services on Developing Countries", World Bank Report, Economic Prospects and Developing Countries, Washington, 1995, s. 34.

[102] Kurt Pedersen, Jesper Strandskov, "İnternationalization of Services: A Longitudinal Study of ISS İnternational Service System, The Aarhus School of Business, Denmark, 1995, s.2.

[103] A.g.k., s.2.

[104] Global Economic Prospects and The Developing Countries, The World Bank Book, The World Bank, Washington, 1995, s. 43.

[105] A.g.k., s.43

sahip, kabaca *"ticari olmayan"* faaliyetler topluluğu olarak görmek yaygındı.[106] Hizmet sektörünün genişleyip büyümesi; endüstriyel ülkelerde, endüstriden kaçışın bir yan etkisi olarak düşünülmüştür. Gelişen ülkelerde ise bu büyümenin sebebi, genellikle şişen kamu sektörüne, düzensiz şehirleşmeye ve gayri resmi sektörlerin büyümesine bağlanmıştır. Bütün bunların yanı sıra teknolojik gelişmeler, iletişim maliyetlerini azalttığından, hizmet ticaretinin de canlı bir şekilde genişlemesinin sürmesi beklenmektedir.[107]

Gelişen ekonomilerde, hizmetlerin uluslararasılaşmasının büyümesi, yeni ihracat mallarının artmasına ve ülkeye daha fazla *"doğrudan yabancı yatırım"* çekme hususunda yeni fırsatlar yaratılmasına ve de ithal edilen teknik bilgilerin daha yaygınlaşmasına imkan vermektedir.[108]

2.2. 2. HİZMETLERİN ULUSLARARASILAŞMASINDAKİ ETKENLER

Hizmetlerin uluslararasılaşmasının giderek artmasının ardında bazı faktörler bulunmaktadır. Ekonomik gelişmeyle birlikte hizmetler ulusal ekonomilerde başlıca oyuncular haline gelmişlerdir. Hizmetler, işsizliğe ve ekonomik büyümeye katkıları nedeniyle ekonomide, daha fazla önem kazanmış ve stratejik faaliyetleri yönetmeye başlamışlardır. Teknolojik değişimle birlikte, hizmetler yeni teknolojilerin önemli birer kullanıcıları ve değişim sürecinin önemli birer oyucuları haline gelmişlerdir.

Uluslararasılaşmanın, hizmetlerdeki teknolojik değişimin hızını arttırdığına yönelik geleneksel beklentiye ek olarak, bazı olaylar yeni teknolojilerin, bazı hizmetlerin uluslararasılaşmasını daha geçerli kılmıştır. Çok uluslu endüstriyel firmaların stratejilerindeki değişiklikler, uluslararasılaşmış hizmet firmalarının sayısının artmasına yol açmıştır. Bunun yanı sıra Avrupa

---

[106] Carlos A. Primo Braga, "The Impact of the Internationalization of Services on Developing Countries", s. 34.

[107] A.g.k., s. 34.

[108] "Global Economic Prospects and The Developing Countries", s. 44.

Tek Pazarı ve Dünya Ticaret Örgütü içinde uygulanan uluslararası politikalar da hizmetlerin daha geniş ticaretine imkan vermiştir. Bu faktörler dünya ekonomisinde meydana gelen güncel gelişmelerle ilgilidir:[109] Söz konusu güncel gelişmeler ise şunlardır:

- Bilgi veya teknoloji yoğun hizmet talebindeki önemli ve uzun dönemli büyüme, her sektörde faaliyet gösteren firmaların, büyüyen dışsallaştırmasına ve ticari hizmetlerin yüksek meblağdaki büyüme oranlarına yansımaktadır. Bunun arkasında; araştırma ve geliştirmenin artan önemi, tasarım, pazarlama, dağıtım ve ticari faaliyet sürecindeki satış sonrası destek faaliyetlerinde meydana gelen gelişmeler yatmaktadır.

- Hizmet sektörüne yönelik talepteki artış, bilgiye duyulan ihtiyaç ve son 10 yıldan beri ekonominin geneline yayılmış olan yeni teknolojilere yönelik meraktan kaynaklanmaktadır. Hizmetler, yeni teknolojileri çevreleyen yeni sistemlerde önemli roller oynamaktadırlar.

- Hizmetlerin ticareti ve yatırımı çevresinde geliştirilen yerel ve uluslararası politikaların serbestleştirilmesi uzun bir süreden beri ülkelerin gündemindeyken, soğuk savaşın sona ermesiyle birlikte büyük bir artış yaşanmıştır.

Bu gelişmelerin yanı sıra hizmetlerin uluslararasılaşmasında; hizmet firmalarının yurtdışına açılmaları da etkili olmuştur. Firmalar, iç piyasalarında hizmet sundukları imalatçı firmaları, yurtdışında izlemeye başlamışlardır. Ne zaman ki bu firmalar uluslararasılaşmaya başlamışlar, hizmet firmaları da onlarla birlikte yurtdışına gitme fırsatını elde etmiş veya bu firmalarca buna zorlanmışlardır.[110]

---

[109] Marcela Miozzo Ian Miles, İnternationalization, Tecnology and Services, Edward Elgar Publishing Ltd, UK, 2002, s. 1.

[110] Christian Grönroos, "İnternationalization Strategies for Services", s. 291.

2.2. 3. HİZMET FİRMALARININ ULUSLARARASILAŞMA NEDENLERİ

Günümüzde hizmet sektörünün önemi gün geçtikçe artmaktadır. Dolayısıyla en hızlı gelişen teknolojiler ve yenilikler de bu sektörde görülmektedir. Bu gelişmelerin göstergesi, özellikle gelişmiş ülkelerde klasik sanayi ve klasik imalatçılık anlayışından uzaklaşılması, bu klasik anlayışın yerini hizmet anlayışının alması ile bilim ekonomisi ve hizmet sektörüne verilen önemin artışı olmaktadır. Bu olgu 20. yüzyılın en belirgin değişikliklerinden biridir. Söz konusu çağdaş yaklaşımda gelecekten beklenen, işletmelerin faaliyetlerini özellikli ürünler ile bilgi ve hizmet alanlarında yoğunlaştıracağı yönündedir.[111]

İmalatçı firmaların uluslararasılaşma sürecinde elde ettikleri deneyimler araştırmacılara, hizmet firmalarının uluslararasılaşma hareketlerini açıklayan *"analitik modeller"* ortaya koymalarına yol açmıştır. Böylelikle akademisyenler hizmet firmalarının uluslararasılaşma modellerinin, imalat firmalarınca takip edilen uluslararası piyasalara girme biçimlerinden farklı olup olmadıklarını ortaya koymaya çalışmışlardır.[112]

Hizmet firmalarının uluslararasılaşma nedenleri şöyle ifade edilmiştir:[113]

- **Küresel veya bölgesel stratejik nedenler:** Ülkeler arasında sınırların kalkmaya başlaması ve ülkelerin ekonomik olarak kendilerini daha güçlü hissetmelerine neden olan bölgesel bazda bloklaşmaları ve blokların yeni fırsatlar sunması firmaları evrensel davranmaya zorlamaktadır.

---

[111] Orhan İçöz, Pınar Özdemir, "Hizmet Pazarlanmasında İnternet Kullanımı", Dokuz Eylül Ünv. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt :1, Sayı:3, 1999, s.27.

[112] Maria Jose Alvarez, Clara Cardone, "Financial Service Firms' Entry Mode Choice and Cultural Diversity: Spanish Companies in Latin America", İnternational Journal of Marketing, No: 21/3, 2003, s. 109.

[113] J. H. Dunning, "Multinational Enterprise and Journal of the Growth of Service: Some Conceptual and Theoretical İssues", The Service İndustrial Journal, No: 9, 1989, s. 4.

- **Rakip firmaların tutum ve davranışları:** Yurt içi pazarda rakip olan firmaların yurtdışına yayılmaları, karını arttırmak isteyen firmaların da rakiplerini yurtdışında takip etmeye zorlamaktadır.

- **Ev sahibi ülkenin politikaları ve düzenlemeleri:** Ev sahibi ülkenin gerek vergi gerekse de yürürlülükte olan hukuksal mevzuatın yanı sıra firmalara yönelik politikaların firmaların aleyhinde olması firmaları uluslararasılaşmaya itmektedir.

- **Piyasa büyüklüğü:** Yurtiçi piyasa büyüklüğünün firmaların büyümelerine imkan verecek ölçüde yeterli olmaması şirketleri daha büyük pazar arayışına itmektedir.

- **Kültürel yakınlık:** Firmaların sınırları dışına açılmalarında; dilini bildikleri, kendi örf ve adetleri ile benzerlik gösteren ülkeleri seçme hususundaki arzuları önemli rol oynamaktadır. Bütün bunların yanı sıra; göreli avantajlar, firma büyüklüğü ve büyüme fırsatlarını da uluslararasılaşma sebepleri arasında saymak mümkündür.[114]

Hizmet firmalarının uluslararasılaşmalarını etkileyen başlıca sebepleri; **"dış"** ve **"iç"** olarak iki ayrı başlık altında toplamakta mümkündür. Söz konusu **dış** sebepleri şöyle sıralayabiliriz :

- Yabancı yatırımlar üzerindeki sınırlamalar,
- Ev sahibi ülkenin *"ülke riski",*
- Piyasa hacmi veya
- Ev sahibi ülkede ortak firma bulamamaktır.

İç sebepler ise:

[114] J. Li, S. Guisinger, "The Globalization of Service Multinationals in the Triad Regions: Japan, Western Europe and North America", Journal of International Business Studies, Vol :23, No: 4, 1992, s. 675.

- Firmanın yurtdışına yayılma arzusu,
- Süreci, başarı ile tamamlamak için gerekli insan ve maddi kaynaklar,
- Uluslararası faaliyetler üzerinde politik denetimdir.[115]

2.2. 4. HİZMET FİRMALARININ ULUSLARARASILAŞMALARI

Uluslararası hizmet pazarlaması literatüründe: hizmet firmaları için uluslararasılaşma stratejisi, bir malın imalatından daha fazla riskli olarak düşünülmektedir. Buna sebep olarak da; firmanın, özellikle kontrolünün olması gerektiği üretim araçları ve üreticilerin, hizmetin bir parçası olduğu gösterilmektedir.

İmalatçı firmaların uluslararasılaşma süreci ise dolaylı ihracat kanalları ve onu adım adım takip eden dolaysız ihracat kanallarının kullanımı ile başlayabilmektedir. Bu nedenle imalatçı firmalar, yabancı piyasalarda kalite beklentilerini, personel ihtiyaçlarını, dağıtım ve tanıtım araçlarını derece derece arttırma imkanı bulabilmektedirler. Hizmet firmaları için ise durum farklıdır. Firmalar, yabancı piyasaya girmekle birlikte tüm bu sorunlarla karşı karşıya gelebilmektedir.[116] İşte bu nedenlerle hizmet firmaları, bu sorunlarla baş edebilmek için mümkün olan en kısa süre içinde kendilerine uygun bir *"giriş yöntemi"* bulmak zorundadır.

2.2. 4.1. Hizmet firmalarının Pazara Giriş Yöntemleri

Firmaların tercih ettikleri giriş yöntemi, firmanın da dahil olduğu yabancı piyasalarda geliştirdiği ve uyguladığı pazarlama stratejilerini, bu faaliyetler üzerindeki kontrolünün sınırlarını ve hatta yabancı piyasalardaki başarısının

---

[115] M. Krishna Erramili, "İnfluence of Some External and İnternal Environmental Factors on Foreign Market Entry Modes Choice in Service Firms", Journal of Business Research, No:25, 1990, s. 263.

[116] J. M. Carman, E. Langeard, "Growth Strategies of Service Firms", Strategic Management Journal, Vol: 1, Jan-March 1980, s.7.

derecesini tayin eder.[117] Uygun giriş yönteminin seçimi, uluslararası pazara giriş stratejileri arasındaki en nazik konudur. Öyle ki, pazara giriş yöntemleri, firmanın üretiminden daha stratejik öneme sahiptir. İlk *"giriş yöntemi"* seçimi, firmanın, yabancı pazarlardaki faaliyetlerinin uzun ömürlülüğünü ve performansını önemli ölçüde etkiler.[118] Bunun yanı sıra firmanın konumu, mülkiyeti ve kendine has üstünlükleri, yabancı piyasaya giriş yöntemi seçiminde etkili olmaktadır.[119]

Uluslararası alanda faaliyet gösteren Amerikan reklam şirketleri üzerinde 1949 yılında yapılan bir araştırma neticesinde; söz konusu firmaların tercih ettikleri giriş yöntemleri tercihlerinin, uluslararası piyasalara *"ilk girenlerle"*, (1950'lerden önce yurtdışına açılan reklam firmaları) *"sonra girenler"* arasında önemli derecede farklılık gösterdiği belirlenmiştir. *"İlk girenler"* olarak tabir edilen firmalar, büyük çoğunlukla sadece *"yüzde yüz sahipli iştirakleri"* tercih ederken, *"sonra girenler"*, daha çok *"ortak girişim"* şeklindeki yöntemleri tercih etmişlerdir.[120]

Söz konusu uluslararası piyasalara *"ilk giren"* firmalar, *"müşteri takip edenler"* (iç piyasada hizmet verdikleri firmaların, yurtdışındaki bağlı kuruluşlarına hizmet vermek amacıyla yurtdışına açılan firmalar) olarak, uluslararası piyasalara *"sonra girenler"* (yabancı müşterilere hizmet vermek amacıyla yurtdışına açılan firmalar) ise *"piyasa araştırıcıları"* olarak nitelendirilmiştir.[121]

---

[117] M. Krishna Erramilli, C.P. Rao, "Service Firms' İnternational Entry-Mode Choice: A Modified Transaction-Cost Analysis Approach", Journal of Marketing, Vol 57, No: 3, July 1993, s. 19.

[118] Paivi Holmlund, "İnternationalization of Service Companies", Erişim: 01.02.2006

[119] Anders Majkgard, Deo Sharma, "Client Following and Market Seeking Strategies in the İnternationalization of Service Firms", Journal of Business to Business Marketing, Vol 4(3), 1998, s. 4.

[120] M. Krishna Erramilli, "Entry Mode Choice in Service İndustries", İnternational Marketing Review, 7-5, Feb 1989, s. 53.

[121] A.g.k., s.53.

Genelde hizmet firmalarına, yurtdışına açılırken, **"giriş yöntemi"** olarak: ya uluslararasılaşan müşterilerini takip etmeleri yada aktif bir şekilde yeni piyasalar bulmak için çaba göstermeleri önerilmekteydi. Günümüzde ise özellikle teknolojik gelişmelerle (İnternet, uydu ve dijital televizyon v.s.) birlikte tamamen yeni uluslararasılaşma yöntemleri ortaya çıkmıştır. Pek çok olayda görüldüğü gibi hizmet şirketleri için, *"yurtdışına gitmek"* artık bir seçenek değildir.[122]

Hizmet firmalarının yabancı piyasalara girişlerinde üç genel *"giriş yöntemi"* tanımlamak mümkündür:[123]

a) Müşteri-takip eden (client-following) yöntem
b) Pazar-araştıran (market-seeking) yöntem
c) Elektronik pazarlama (elektronic marketing) yöntemi

Tabi ki, bu piyasaya giriş yöntemlerinden her üçü de birbirlerini tamamen dışlamamaktadırlar.

Yukarıda belirtilen üç yöntem dışında özellikle finans sektöründe hizmet veren firmalar için geçerli olan diğer bir giriş yöntemi de; *"Lideri takip eden (follow the leader) yöntem"*dir.[124]

Literatürde, hizmetlerin ve malların uluslararasılaşmasının birbirlerinden farklı olup olmadığına dair bir tartışma vardır. Bazı görüşler, hizmet firmaları ile mal imal eden firmalarının, yabancı pazara *"giriş yöntemi"* seçimlerini etkileyen faktörlerin aynı olduğunu iddia etmektedirler. Bunun aksine diğerleri ise, mamul mallar için önerilen giriş şekillerinin, hizmetlere uyarlanamayacağını savunmaktadırlar.[125]

---

[122] Christian Grönroos, "İnternationalization Strategies for Services", s. 292.
[123] A.g.k., s. 292.
[124] Vadim Nikitin, "Market Entry Strategies of Foreign Banks into the Russian Market", Dissertation of Phd in Economics, University of Tartu, Estonia, 2002, s.23.

[125] Christian Grönroos, "İnternationalization Strategies for Services", s. 292.

Çalışmamızda, hizmet işletmelerinin uluslararasılaşma aşamasında, yabancı pazarlara giriş yöntemi olarak, mal üreten firmaların tercih ettikleri *"giriş yöntem"*lerini benimsedikleri fikri esas alınmıştır.

2.2. 4.2. Hizmet Firmalarının Giriş Yöntemleri Tercihi

Hizmet sağlayan firmaların, yabancı piyasalarda, *"başlangıç operasyonu"* olarak yaptıkları tercihler üzerine yapılan araştırmalar, bizi birbirinden farklı iki sonuca ulaştırmaktadır. Bu iki çalışmadan birinin sonuçları; imalatçı firmaların tercih ettikleri *"giriş yöntemi"* seçimlerini etkileyen faktörlerin, hizmet firmaları içinde genelleştirilebileceğini savunmaktadır. Bu görüşün aksini savunan diğer çalışma ise, bu faktörlerin hizmet firmalarının uygulamalarına uyarlanması gerektiğini savunmaktadırlar.[126]

Bu çalışmalar sonunda ortaya konan modeller arasında en dikkat çekeni ve diğerlerinden farklı olanı *"Ekelodo-Sivakumar Modeli"*dir.

"Ekelodo-Sivakumar", giriş yöntemi seçiminde, ürünün esaslı niteliklerinin önemini vurgulayarak, hali hazırda var olan eklektik teorileri genişleten 5 nolu şekildeki, *"giriş yöntemi"* modelini geliştirmiştir. Bu model, bundan önceki birçok eklektik modeli birleşik bir çerçeve içine sokmaya çalışmaktadır. Ayrıca model diğer modelleri, *"ürün sınıflandırması"*nı, giriş yöntemi seçiminde anahtar etmen olacak şekilde kapsayarak genişletmektedir. Bundan önceki yabancı piyasalara giriş modelleri, muhtemelen mamul mallara odaklandıklarından bu faktörü ihmal etmişlerdir. Söz konusu önerilen model, en uygun giriş yöntemi seçimini, ürün sınıflandırması, harici ve örgütsel çevrenin karşılıklı etkileşimlerine firmaca verilen cevap olarak kavramlaştırmaktadır.

---

[126] Ikechi Ekelodo, K. Sivakumar, "Foreign Market Entry Mode Choice of Service Firms: A Contingency Perspective", Journal of The Academy and Statistics, Vol: 26, No: 4, 1998 s. 275.

Dış faktörler, firmanın az yada hiç kontrol edemediği değişkenlerdir. Bunlar :

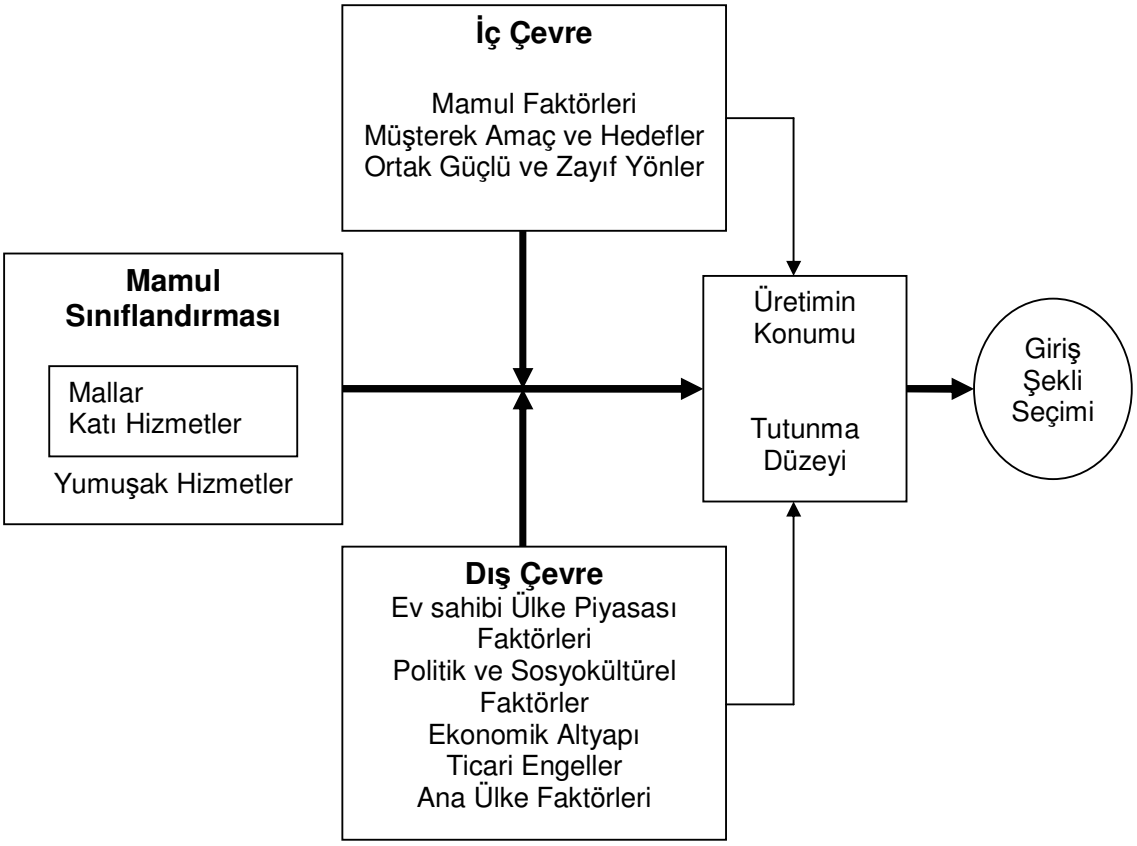
- Ev sahibi ülke piyasası faktörleri (ev sahibi ülke pazar potansiyeli, yapısı, bölgesel direnç ve hedef pazar altyapısı)
- Politik ve sosyokültürel faktörler (politik istikrar, kültürel mesafe)
- Ekonomik altyapı
- Ticari engeller
- Ana ülke faktörleri (piyasa büyüklüğü, oligopolistik rekabetin boyutu)

İç faktörler ise firmaya özgüdür ve firmanın rekabetçi avantajını yansıtır. Dış faktörlerin aksine firma iç faktörlerini, kontrol edebilir ve şekillendirebilir. Bunlar: üretim faktörleri, müşterek amaçlar ve hedefler ve ortak zayıf ve güçlü yönlerdir.

"Ekelodo-Sivakumar" Modeli *"mamul sınıflandırmasını",* giriş yöntemi seçimini etkileyen önemli bir yedek faktör olarak ele almaktadır. İkinci olarak göze çarpan özelliği ise, hem mallarla hem de hizmetlerle uyum sağlayabilmesidir. Diğer modeller malları ve hizmetleri ayrı ayrı ele almaktaydı. Model ayrıca, bundan önce uluslararası ticari hizmetleri, katı ve yumuşak hizmetler olarak ayıran görüşleri de ihtiva etmektedir. Çünkü bu tür ürünün alt ayrımları da, giriş yöntemi stratejilerini muhtemelen etkilemektedir. Hizmetlerin katı ve yumuşak olarak sınıflandırılışı anlamlı şekilde hizmet sektörünün geniş çeşitliliğini azaltmaktadır. Model aynı zamanda, bazı hizmet işletmeleri ile imalat işletmeleri arasında gözlemlenen benzerliklere ve farklılıklara da açıklama getirmektedir.[127]

[127] Paivi Holmlund, "İnternationalization of Service Companies", Erişim: 01.02.2006

Şekil 5 : Hizmet Firmaları için Yabancı Piyasaya Giriş Şekli Seçimi Modeli



Kaynak: Paivi Holmlund, "İnternationalization of Service Companies", s.18.

2.2. 4.3. Hizmet Firmalarının Uluslararasılaşma Stratejileri

Sunacağı hizmeti uluslararası piyasalarda pazarlamak isteyen hizmet işletmesi, seçmiş olduğu yabancı pazara "giriş yöntemini", uygulayabilecek *"stratejileri"* de belirlemelidir.[128] Uluslararasılaşma stratejileri firmanın genel stratejisi ile yakından ilgilidir. Uluslararasılaşma stratejisi genel strateji ile tutarlı olması gerektiği gibi, firmanın uluslararası faaliyetleri üzerinde de yoğunlaşmalıdır.[129]

[128] Christian Grönroos, "İnternationalization Strategies for Services", s. 293
[129] Markus Orava, "İnternationalisation Strategies of Professional Service Firms in the Life Sciences", Publications of Turku School of Business Administration, Seri: A-4, Tempere, 2005, s. 43.

Hizmetlerin uluslararasılaşmasına yönelik stratejileri üç grupta toplamak mümkündür ki bunların bir kısmı mamul mallar içinde kullanılmaktadır. Bunlar :

a. İhracat stratejileri {doğrudan ihracat ve sistem ihracatı},
b. Giriş stratejileri {doğrudan ve dolaylı giriş} ve
c. Elektronik stratejilerdir.[130]

Bu *"stratejiler"* kısaca:

a) İhracat Stratejileri

Hizmetlerin *"doğrudan ihracatı"*, esasen endüstriyel pazarlarda gerçekleşebilmektedir. Değerli donanımları tamir ve tedarik eden söz konusu firma merkezleri, yurtiçi piyasalarda yerleşiktirler fakat gerekli olmaları halinde kaynaklarını ve gerekli sistemlerini yurtdışında bulunan müşterilerinin ülkelerine, orada üretmek amacıyla taşıyabilmektedirler. Değerli donanımları tamir eden firmalar, hizmetlerini bu şekilde ihraç etmektedirler. Hizmetlerin anında üretilmesi gerektiğinden firmaların, yeni piyasaları adım adım tanıma imkanı yoktur. Bu nedenle hata yapma riski çok hayati olabilmektedir.[131]

Sistem ihracatı, çözümleri birbirini tamamlayan iki yada daha fazla firmanın ortak ihracat çabasıdır. Bir hizmet firması, ya mal ihraç eden veya başka bir hizmet firmasına yardımcı ve destek olabilir. Örneğin; uluslararası müşterilere, mamul üretenlerin ürünlerini teslimi aşamasında, gerekli olan mühendislik hizmetleri, dağıtım, temizleme, güvenlik ve benzeri hizmetler genelde hep oradadır. Bu, hizmet firmalarına yurtdışında pazarlarını genişletme imkanı vermektedir. Sistem ihracatı, hizmet ihracatının geleneksel şeklidir. Örneğin; reklam acentaları ve bankalar, müşterilerinin uluslararası piyasalardaki faaliyetleri nedeniyle *"ulaşılabilirliklerini"* yurtdışına yaymışlardır.[132]

---

[130] Christian Grönroos, "İnternationalization Strategies for Services", s. 293.
[131] A.g.k., s.293.
[132] A.g.k., s.293.

b) Giriş Stratejileri

Giriş stratejileri arasında yer alan *"doğrudan giriş"*, hizmet firmasının yabancı piyasada kendi hizmet üretim düzenini kurması anlamına gelmektedir. Piyasayı öğrenme aşamasının ilk safhalarında, mamul mallar için *"satış ofisi"*, herhangi bir organizasyon alabilir. Bir hizmet firması için bölgesel bir organizasyon ise, normal olarak en başından beri hizmet üretip dağıtabilmelidir. Piyasayı öğrenme süreci hizmet firmaları için çok kısadır. Neredeyse ilk günden itibaren firma, üretimden, insan kaynaklarından, yönetimden ve tüketici davranışlarından kaynaklanan sorunlarla baş etmek zorundadır. Dahası ev sahibi ülke hükümetleri, uluslararası hizmet sağlayan bu firmaları yerli firmalara ve hatta ülkenin ulusal onuruna karşı bir tehdit olarak görebilmektedir.[133]

Doğrudan giriş stratejinde; potansiyel bu tür sorunları elimine etmek için uluslararasılaşan firma, yabancı bir piyasada yeni bir organizasyon kurmak yerine aynı hizmet kolunda faaliyet gösteren yerel bir firmayı satın almaktadır. Seçilen bu yol, hizmet firmasına yabancı bir çevrede faaliyet operasyonunu nasıl yöneteceğini gösterdiği gibi piyasa hakkında bilgiye ulaşabilmesini de sağlamaktadır.[134]

Diğer bir seçenek ise; yerel ortağa yeni büyüme fırsatları sunan ve aynı zamanda uluslararası firmaya da çok gerekli olan *"bölgesel teknik bilgileri"* sağlayan, yerel firma ile *"ortak girişim"* kurmaktır.

Diğer bir giriş stratejisi olan *"dolaylı giriş"* yöntemi; hizmet firmalarının, tamamen ya da kısmen sahip oldukları bölgesel operasyonlardan, kaçınmak istediklerinde kullanılmaktadır. Bunun yanı sıra hizmet firması, yabancı piyasada kalıcı olarak faaliyetlerini gerçekleştirmek ister. Danışmanlık firmaları bunu yapmaktadır. Örneğin; lisans anlaşması yoluyla yerel bir firmaya

[133] A.g.k., s.294.
[134] A.g.k., s.294.

münhasır yetkiler verilerek hizmet firmasının mesleki vizyonunu yansıtması sağlanabilir. *"Franchising"* ve *"Yönetim Sözleşmeleri"* dolaylı giriş yöntemine örnek olarak verilebilir.[135]

c) Elektronik Stratejiler

Uluslararasılaşma stratejisi olarak *"elektronik pazarlama"*; hizmet firmasının, gelişmiş elektronik teknolojisini de kullanarak ulaşabilirliğini yayması anlamına gelmektedir. Örneğin internet, firmalara ürünlerini sunma ve bunları satışa çıkarma konusunda iletişim, müşterilerin satın alma alışkanlıkları ve müşteri örnekleri hakkında bilgi, diğer iletişim ağlarını kullanarak teslim ve ödeme imkanı sunar. Elektronik pazarlama'yı kullanarak hizmetlerini uluslararasılaştıran firmaya en güzel örnek, *"Amazon"* isimli Amerikan şirketinin internet üzerinden satış yapan kitapevi'dir.[136]

Elektronik pazarlama'nın kullanımı ile firma tek bir bölgeye bağımlı kalmamaktadır. Verilen hizmetler, Dünya'nın herhangi bir yerinden yönetilebilmekte ve örneğin, internete bağlanmış veya uydu yayınlarını seyretme imkanı olan müşterilere geniş uluslararası pazarlama vasıtasıyla ulaşabilmektedir. Fakat lisandan kaynaklanan sorunlar ve teknolojiye karşı önyargı, elektronik pazarlamanın önünde engel teşkil etmektedir. Bununla birlikte eğer ki bir firma uluslararasılaşmak için elektronik pazarlamayı seçmişse firmanın kendi başına hizmet faaliyetlerini tamamen kontrol etmesi oldukça zordur. Yabancı bir piyasadaki firma, en azından o ülkedeki posta ve dağıtım hizmetlerine güvenmek zorundadır.[137]

---

[135] A.g.k., s.294.
[136] A.g.k., s.295.
[137] A.g.k., s.295.

2.3. BANKACILIĞIN ULUSLARARASILAŞMASI

2.3. 1. BANKA TANIMI:

Bankalar, gelişmişlik düzeylerine göre farklılık gösterse de, tüm ekonomilerde, para ve kredi işlevlerinin yerine getirilmesinde faaliyet gösteren kurumlardır.[138] Bu iki faaliyet dışındaki faaliyetleri, içinde bulundukları ülkelerin ekonomik ve sosyal yapıları ile şekillenir ve çeşitlenir.

Banka; "sermaye, para ve kredi üzerine her çeşit işlemleri yapan ve düzenleyen, özel ve tüzel kişilerin, devletin ve işletmelerin bu alandaki her türlü ihtiyacını karşılamak için çalışan bir iktisadi kuruluş" olarak tanımlanmaktadır.[139] Bu tanım; bankaların toplam işlevlerinin bir kısmını oluşturan faaliyetler açısından bankacılığı ele almaktadır. Oysa ekonomik gerekliliklerin çeşitlenmesi, banka hizmetlerine olan gereksinimlerin zaman içinde değişiklik göstermesi ve bankaların bu değişimleri rekabet fırsatı olarak değerlendirmeleri banka işlevlerinin mevcut boyutlarını ve faaliyetlerin çeşitlerini artırmıştır.[140]

Bankaları fonksiyonları açısından değerlendirdiğimizde; bankalar, gerçek ve tüzel kişilerden mevduat toplayan, toplanan birikimleri kredi olarak plase eden ve bunların dışında çeşitli bankacılık hizmetlerini müşterilere sunan kuruluşlar olarak ifade edilmektedir.[141]

Bankaların en önemli işlevlerinden biri, kaydi para yaratmalarıdır. Bu bankaları diğer finansal kurumlardan ayıran en önemli özelliktir. Ekonomide parasal ödemelerin büyük kısmı çeke tabi mevduat toplayan bankalar tarafından gerçekleştirilmektedir. Kâr amacı güden kuruluşlar olan bankalar, hizmet kalemlerini çoğaltarak risk dağılımına olanak sağlamakta ve müşterilere, çalışanlara, kamu otoritelerine ve bunun gibi birçok kuruma karşı

---

[138] Fatma Müge Balsöz, "Bankacılıkta Değişen Pazarlama Anlayışı", A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2004, s. 3.
[139] Sururi Kocaimamoğlu, Bankacılık Ansiklopedisi, Türkiye İş Bankası Yayını, Ankara, 1980, s. 69.
[140] A.g.k., s. 70.
[141] Fatma Müge Balsöz, "Bankacılıkta Değişen Pazarlama Anlayışı", s. 3.

sorumluluk taşımaktadır. Diğer yandan finansal aracılık faaliyetleri ile ilgili yasalar bankaları da ilgilendirmekte ve faaliyet alanlarına müdahele etmektedir. Bankalar ülkelerde ekonomik kararların uygulanmasında önemli görevler üstlenmektedir.[142]

2.3. 2. BANKALARIN SUNDUĞU HİZMETLER

Bankalar vadesiz veya kısa vadeli mevduat toplama ve bunları kısa vadeli mevduat olarak dağıtmanın yanı sıra müşterilere birtakım hizmetler de sunarlar. Bu hizmetlerin büyük bir kısmı bankaya kazanç getirir. Bankalar açısından bu hizmetlerin temel amacı daha fazla mevduat toplamaktır. Daha fazla mevduat ise daha fazla kredi yaratma gücüdür. Bu nedenle verilen hizmetler mevduatın maliyetidir.[143]

Günümüzde bankaların sunduğu hizmetler çok çeşitlenmiştir. Dolayısıyla banka tanımı yapmak yerine, işlevleri ile bankaları anlamak daha doğru olmaktadır. [144]

- Kaydi para yaratmak.
- Çeşitli araçlar yardımı ile para yatırma olanağı sağlamak.
- Müşterilerin, üçüncü şahıslardan olan alacaklarının tahsiline aracılık yapmak.
- İş adamlarına banka referans mektubu vermek.

- Tasarruf amacıyla biriktirilen ve belirli vadelerle yatırılan fonlara verim sağlamak.
- Firmalara kredi vererek destek olmak.
- Tüketici kredileri ile bireylere destek olmak.
- Senetleri iskonto etmek.

---

[142] A.g.k., s. 4.
[143] İsmail Canseven, Bankacılıkta Pazarlama Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Para-Banka Anabilim Dalı, İstanbul, 1991, s. 32.
[144] A.g.k., s. 33.

- Çek ve senet tahsilatlarını yaparak; takip ve zamandan kazanç sağlamak.
- Havale işlemleri ile para taşıma külfetini kaldırmak.
- Dış ticaret işlemlerine aracılık etmek.
- Döviz ve Efektif alım satım işlemleri yapmak.
- Teminat mektupları ve harici garantiler ile firmalara ihalelerinde yardımcı olmak.
- Kiralık kasa hizmeti sunmak.
- Menkul kıymet alım satımına aracılık etmek.
- Kredi kartı ve Seyahat Çeki hizmetleri sunmak.
- Danışmanlık hizmeti vermek.

Genel çizgileri ile bankaların işlevleri bu şekilde sıralanabilmekle beraber, her bankanın yapısal büyüklüğü ve ekonomik çizgisi dahilinde yukarıdaki hizmetlerden daha farklı hizmetler sunduğu veya yukarıda bulunan hizmetlerden bir kısmına daha az önem verdiği görülebilmektedir.

2.3. 3. ULUSLARARASI BANKACILIK

Ticari bankacılık müşterilerinin, (mudiler veya kredi alanlar olabilir) yurtdışında olması durumunda *"uluslararası"* özellik kazanır. İşlemler bankanın merkez şubesinden veya kendi ülkesindeki şubeler veya diğer kurumlardan idare edilebilir. Söz konusu kurumlar müşterinin ülkesinde olabileceği gibi üçüncü bir ülkede de bulunabilir.[145]

"Uluslararası banka", dünya çapında faaliyet gösteren ancak sürdürmekte olduğu faaliyeti sıradan ticaret bankacılığı (ticari bankacılık) ile sınırlı bırakmayıp, tacir bankacılık (merchant banking), finansal kiralama (leasing) factoring, forfaiting ve danışmanlık gibi aktivitelerin yanı sıra yeni finansal tekniklerin tamamını müşterilerine sunan banka olarak tanımlabilir. *"Uluslararası bankacılık işlemi"* ise, bankaların değişik örgütsel şekilleri ve para

[145] M. İlker Parasız, Kemal Yıldırım, Uluslararası Finansman Teori ve Uygulama, Ezgi Kitapevi, Yayınları, Bursa, 1994, s. 271

birimlerini kullanarak dünya çapında değerlendirilebilecek fonları arz edenler ile talep edenler arasında bir bağ oluşturarak iki tarafın vade, risk, faiz gibi farklı konulardaki tercih ve beklentilerinin uyumlaştırma işlemi olarak tanımlamak mümkündür.[146]

Uluslararası (*international*) bankacılık ile çokuluslu (*multinational*) bankacılık terimleri sıklıkla birbirinin yerine kullanılmaktadır. İki terim arasında belirgin bir ayrım olmasa bile uluslararası bankacılığın daha esnek bir terim olduğu yönünde görüşler mevcuttur. Bu yaklaşıma göre *uluslararası bankacılık*, ülkede yerleşik olmayanlarla ulusal para biriminde geleneksel dış ticaret finansmanı yapmak ve ülkedeki yerleşiklerle veya yerleşik olmayanlarla yabancı para cinsinden mübadeleye girmek olarak tanımlanmaktadır. *Çokuluslu bankacılık* ise, birden fazla ülkede şube veya bağlı ortaklıklara sahip olmak veya bunları kontrol etmek şeklinde tanımlanmaktadır. Dolayısıyla çokuluslu bankacılıkta doğrudan yabancı yatırım niteliği aranmaktadır.[147]

Uluslararası bankacılığın çalışma sistemi incelendiğinde, IMF ve Dünya Bankası gibi uluslararası finans kuruluşlarının çeşitli finansal konularda merkez bankalarıyla karşılıklı ilişki ve işbirliği içinde bulundukları, merkez bankalarının da kendi ülkelerindeki ticari bankalarla ilişkiye girdikleri gözlenmektedir. Uluslararası likidite talebinde bulunan kuruluşlar ise finansman ihtiyaçlarını gerek doğrudan uluslararası finans kurumlarından, gerekse ticari bankalar ve toptancı piyasa işlemleri yapan bankalardan karşılayabilmektedirler.[148]

Bankalar, uluslararası faaliyetleri yoluyla farklı finansal ihtiyaçları olan ekonomik birimler arasında uluslararası finansal aracı olarak faaliyet göstermektedir. Banka bir tarafın finansal aracını kullanabildiği gibi kendi

---

[146] "Bankacılık Sektörü Değerlendirme Raporu" BDDK Araştırma Raporu, Ankara, Ekim 2004, s.9.

[147] "Bankacılık Sektörüne Yabancı Girişi: Küresel Gelişmeler ve Türkiye", BDDK ARD Çalışma Raporları, No: 2005/6, Ankara, Eylül 2005, s. 2.

[148] Tezer Öçal, Faruk Çolak, Selahattin Togay, Kadir Eser, Para Banka Teori ve Politika, Gazi Büro Kitapevi, Ankara, 1997, s. 104.

borçlanma aracını da kullanabilmektedir. Uluslararası bankacılık dünyasında *"geridönüşüm"* olarak bilinen bu olay, bankaların dolaylı finansman açısından önemini göstermektedir.[149]

Uluslararası bankacılık yurt içi bankacılıktan oldukça farklıdır. Eğer bir banka uluslararası olmak isterse uluslararası boyutları da hesaba katmalıdır. Uluslararası her bir boyut bankanın etkili biçimde yönetilmesini zorlaştırmakta ve risk doğurucu hale getirebilmektedir.[150]

2.3. 4. ULUSLARARASI BANKACILIĞIN GELİŞİM SÜRECİ

İster ulusal ister uluslararası olsun bankacığın gelişimi büyük ölçüde bankacılığa talep yaratacak nitelikteki ekonomik faaliyetlerin düzey ve kompozisyonuna, kısmen de bankacılık işlemlerine yönelik düzenlemelere bağlıdır. Bankacılık faaliyetlerinin uluslararası bir nitelik kazanması sürecini üç farklı evrede incelemek mümkündür. Birinci evre, Birinci Dünya Savaşı'nın başlamasına kadar olan birkaç yüzyıllık süreçtir. İkinci evre, İkinci Dünya Savaşı sonrası büyük ekonomik buhranı ve İkinci Dünya Savaşını kapsayan ve yavaşlama aşaması olarak adlandırılabilecek dönemdir. Üçüncü evre ise, İkinci Dünya savaşından sonra başlayan özellikle 1960'lı yıllarda etkisi belirginleşen, günümüze kadar finansal yeniliklerle zenginleşen, artan oranda "deregülasyonların", finansal krizlerin ve yeni uluslararası düzenlenmelerin tecrübe edildiği ve halihazırda devam eden son gelişmelerdir.[151]

Genel bir değerlendirme yapmak gerekirse; uluslararası bankacılığın gelişiminin ilk aşamalarında bankaların müşterilerini izlediği ve dış ticaret işlemlerini finanse ettikleri görülmektedir. Zaman içerisinde, bankaların

---

[149] Nazım Ekren, Uluslararası Bankacılık ve Türkiye Örneği, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Genel Yayın No: 282, Ankara, 1987, s. 109.

[150] Janek Uiboupin, Foreign Banks in Central and Eastern European Markets: Their Entry and İnfluence on the Banking Sector, Dissertation of Phd in Economics, Universty of Tartu, Estonia, 2005, s.22.

[151] "Bankacılık Sektörüne Yabancı Girişi: Küresel Gelişmeler ve Türkiye", BDDK ARD Çalışma Raporları, s. 5.

çalıştıkları şirketler uluslararası nitelik kazanmış ve söz konusu şirketlerin finansman ihtiyaçlarındaki değişiklik nedeniyle *"banka-uluslararası şirket"* ortaklığı oluşmuş ve bankalar da "uluslararasılaşmaya" başlamışlardır. Enerji ve dünya borç krizi gibi makro ölçekli krizlere tepki olarak uluslararası bankalar ülke risklerine daha fazla önem vermeye başlamışlardır. 1990'lı yıllardan sonra sınır ötesi bankacılığın yönü ise bankaların ekonomik olarak yoğun ilişki içerisinde olduğu ülkelere doğrudan gitmesi şeklinde olmuştur. Uluslararası çapta faaliyet gösteren bankalar gerek kendi ülke firmalarını gerekse kendi ülkesiyle iş yapan yerli firmaları bulundukları ülkeden finanse etmeye başlamışlar ve yurtdışında *"yerel"* (*local*) banka gibi faaliyet göstermeye başlamışlardır. Günümüzde sınır ötesinde faaliyet gösteren bankaların yapıları ve uğraş verdikleri alanlar daha da karmaşıklaşmış ve söz konusu kuruluşlar aynı çatı altında birden fazla finansal hizmeti sunan *"finansal holding şirketleri"*ne veya *"finansal konglomerasyonlar"*a dönüşmüş bulunmaktadırlar. Uluslararası alanda faaliyet gösteren bankalar artık küresel organizasyon niteliğini kazanmış bulunmaktadırlar. Şüphesiz finansal ürünlerde, bilgi teknolojilerinde ve risk yönetim tekniklerinde meydana gelen gelişmelerin bunda önemli bir rolü vardır.[152]

2.3. 5. BANKACILIĞIN ULUSLARARASILAŞMASI KAVRAMI

"Bankacılığın uluslararasılaşması" kavramıyla, ayrı fakat birbiriyle yakından ilişkili iki husus anlaşılmaktadır. Bunlardan ilki, genel anlamda, hem fiziksel varlığın hem de etkinliklerin yurtdışında yer almasıdır. Yani bankacılık hizmetlerinin, yerleşik olan ve olmayanlar arasında ithali ve ihracı ile işlemlerin yabancı döviz kuru ile gerçekleştirilmesidir. İkincisi ise, finans ağırlıklı şirketlerin, yabancı piyasalara *"giriş yöntemi"* ve faaliyetlerini gerçekleştirecekleri ülke seçimlerini, etkileyen etkenlerin belirlediği uluslararasılaşma stratejisidir.[153]

---

[152] A.g.k., s. 8.

[153] Clara Cardone, Leonardo Cazorla, "The Internationalisation Process of Spanish Banks: A Tale of Two Times"International Journal of Bank, 19/2, 2001, s. 54.

Çok çeşitli yönlerden tanımlanabilmesine karşın, *"bankacılığın uluslararasılaşması"* değişik dönemlerde, birbirinden farklı pek çok anlamı bulunmaktadır. Aslında, Dünyada gerçek manada faaliyette bulunan *"uluslararası banka"* sayısı çok azdır ve uluslararası banka olarak bilinen bankaların birçoğu, yurtdışında şubeleri olan tamamen yerel bankalardır.[154]

Bir başka tanımda *"bankacılığın uluslararasılaşması",* kontrollü eylem birimlerinin diğer ulusal bankacılık sistemleri sınırları içinde inşa edilme süreci olarak da tanımlanabilir. Bu eylem birimleri ise şu şekillerde olabilir: Tamamen yabancı sahipli bağlı ortaklıklar, şubeler, temsilcilikler, yabancı bankalarla işbirliği anlaşmaları veya ortak girişimler, konsorsiyumlar.[155]

Bankacılık sektörünün uluslararasılaşmasının tanımı yapılırken, *"iç uluslararasılaşma"* ile *"dış uluslararasılaşma"* kavramlarını birbirinden ayırt etmek gerekir.

2.3. 5.1. İç Uluslararasılaşma

İç uluslararasılaşma terimi; yabancı banka kuruluşlarının sınırları dışında bir bölgede veya ülkede yerleştiği zaman ayrıca da o bölgede ve ülkede bankacılık faaliyetlerini yabancı para cinsinden yürütmeye başladığı zaman kullanılır. Belli kriterlerden yola çıkarak, belli bir ülkenin hem *"iç"* hem de *"dış"* uluslararasılaşmasını ölçmek mümkündür. İç uluslararasılaşmayı ölçmek için şu kriterler dikkate alınmaktadır :[156]

---

[154] R. Aliber, "İnternational Banking: A Survey", Journal of Money, Credit and Banking, Vol: 16(4), Part 2, 1984, s. 661-678.

[155] Klaus Spremann, Location Choice of Multinational Banks" Doctoral Seminar, University of Gallen, Austria, 2000, s.2.

[156] Stefan Pintjens, The İnternationalization of the Belgian Banking Sector: A Comparision With the Nederlands, Kluwer Academic Publishers, Norwell USA, 1994, s.301.

- **Bir ülke ekonomisi içindeki *"kredi sektörü"*nün önemi:** Bu, ülkede faaliyet gösteren tüm bankalar ile kredi veren kuruluşların bilançolarının, ülkenin gayri safi milli hasılasına bölümü ile ortaya çıkan orandır. Bu oran, uluslararasılaşmaya ilişkin tamamen doğru bir oran olmamasına karşın ekonominin tümüyle ilgili olarak finansal sektörün büyüklüğü hakkında bilgi verir. Bu oranın yüksek olması, göreceli olarak o ülkede bankacılık alanında *"az sınırlama"* olduğunun göstergesidir. Tabi ki açık ve küçük ekonomilerde bu ölçümün eksik tarafları olabilir.

- **Yabancı ülkelerdeki bankacılık alacaklarının hacmi:** Bu gösterge, dünya piyasası içindeki, pazar payını belirler. Bu ölçütün eksik yanı, *"yabancı ülkelerdeki bankacılık alacaklarının"* uluslararası merkezlerin boyutunu belirlemede tek başına yeterli olmamasıdır.

- **Bankacılık sektörü açığı:** Diğer bir oran ise, yabancı ülkedeki banka alacaklarının, toplam banka alacaklarına bölümü ile bulunur. Bu oran, belirli bir ülkedeki *"bankacılık sektörünün açıklığını"* gösterir.

- **Bilanço yapısı:** Bu yapı içinde uluslararası gayri safi pozisyonların dağılımı dikkate alınmaktadır.

- **Yabancı bankacılık kuruluşlarının sayısı:** Yabancı banka sayısının toplam banka sayısına oranıdır. Yüksek sayıdaki yabancı banka, piyasanın önemini ve çekiciliğini yansıtmaktadır. Fakat bu oran, çok yaygın bir kullanımı olmamasına karşın genellikle anlamlı bir istatistik olarak değerlendirilmektedir.

- **Ülkeye giren yabancı banka oranı:** Toplam bankacılık piyasası aktifleri içinde yabancıların sahip oldukları hisse oranındaki banka aktiflerinin oranı. Bankacılık piyasasının uluslararasılaşmasına ilişkin olarak en çok kullanılan orandır. Çünkü oran, ülkeye giren yabancı bankaları yansıtmaktadır.

- **Kontrol gücü esası:** Yabancı payı yüzde 50'nin üzerinde olan bankaların, varlık toplamının sektörün varlık toplamına oranlanması, diğer bir hesaplamadır.[157]

2.3. 5.2. Dış Uluslararasılaşma

Dış uluslararasılaşma ise, belli bir ülkenin bankacılık kuruluşlarının, diğer ülkelerde yerleşmesi olarak tanımlanabilir. Yani ulusal bankaların başka ülkelerde ortak teşebbüs halinde banka kurmak veya banka edinmek, şube açmak, temsilcilik kurmak suretiyle bankacılık faaliyetlerine girişmeleridir. Yurt içi bankaların yabancı ve uluslararası finansal piyasalardaki önemi *"dış uluslararasılaşma"*yı yansıtmaktadır. İç uluslararasılaşma'nın yanı sıra dış uluslararasılaşmayı da ölçmek mümkündür. Ölçüm için mümkün olan tek kriter ise, bankaların yabancı mahreçlerinin (çıkış yeri) sayısıdır.[158]

2.3. 6. BANKACILIĞIN ULUSLARARASILAŞMASINI AÇIKLAYAN TEORİLER

Bankacılığın uluslararasılaşmasını açıklamak amacıyla aşağıdaki teoriler geliştirilmiştir.

a) Uluslararasılaşma Teorisi

"Uluslararasılaşma" teorisine göre, pazar başarısızlığı (*market failure*) sadece ulusal piyasalarda değil aynı zamanda sınır ötesindeki piyasalarda da mevcuttur. Teori, firmaların kar maksimizasyonu yaptığı ve piyasaların aksadığı varsayımlarına dayanmaktadır. Teoriye göre, şirket ulusal piyasadaki işlem maliyetlerine katlanmaktansa sınır ötesinde tamamlayıcı varlıklara sahip olmayı tercih etmektedir. Piyasanın işleyişi ayrıca dışsallıklar nedeniyle de

---

[157] "Bankacılık Sektörüne Yabancı Girişi: Küresel Gelişmeler ve Türkiye", BDDK Raporu, s. 14.

[158] Janek Uiboupin, Foreign Banks in Central and Eastern European Markets: Their Entry and İnfluence on the Banking Sector, s.20.

aksayabildiğinden, söz konusu tamamlayıcı varlıklara sahip olmak bu dışsallıkların etkisinden kurtulmayı sağlamakta ve işlem maliyetlerini düşürmektedir. Teorinin iki önemli sonucu bulunmaktadır: Firma, maliyetin en düşük olduğu piyasaya yönelmekte ve *"uluslararasılaşmanın"* maliyeti faydasına eşit olana dek *"uluslararasılaşma"* yoluyla büyümektedir.[159]

b) Göreli Üstünlük Teorisi

Bankaların uluslararası genişlemesine ilişkin bir diğer teoride *"göreli üstünlük"* (*comparative advantage*) teorisidir. Bu teoriye göre çok uluslu bankalar, bankacılık ürünlerini (mevduat ve kredi) geliştirme hususunda göreli üstünlüğü olduğu ülkelerde yerleşmektedirler. Böylelikle çok uluslu bankalar, bankacılık piyasasını kontrol etme ve yönetme eğilimindedirler. Bu yaklaşımda *"faiz hadleri"* bankacılık ürünleri seçmede birincil faktördür. Göreli üstünlüğe sahip olan banka yüksek karları sayesinde dünya sermaye piyasalarına giderek artan, uygun vasıtalarla ulaşabilecektir. Bu üstünlük, düşük maliyetlerin yardımıyla da bankaların, pazar paylarının artmasına hız verecek ve sonucunda ise karlarını da arttıracaktır. Teori, birkaç açıdan eleştirilmiştir. En önemlisi ise teori, belli bir banka ürününün en uygun üreticisini tanımlamaktadır. Fakat üretimin *"yöntemini"* veya *"yerini"* tanımlamamaktadır. Dahası yabancı piyasalara doğru genişlemeyi fonlamada kullanılan sermayenin, içeriğini ve bankacılık ilişkilerinden doğan "işlem maliyetlerini" tartışmamaktadır.[160]

c) Endüstriyel Kuruluş Teorisi

Diğer bir teori ise *"endüstriyel kuruluş teori"*sidir. Teori, çok uluslu bankacılıkta, pek çok bankanın yurtdışına, *"müşteri takip eden"* yöntemini

---

[159] "Bankacılık Sektörüne Yabancı Girişi: Küresel Gelişmeler ve Türkiye", BDDK Raporu, s. 3.

[160] Vadim Nikitin, "Market Entry Strategies of Foreign Banks into The Russian Market", s.9.

izleyerek açıldığını belirtmektedir. Bu açılma daha çok, yeni piyasada kar üretme yerine bankanın önceki faaliyetlerinden kaynaklanan kayıplarını korumaya yöneliktir. Buna rağmen banka müşterileri, banka değiştirdiklerinde *işlem maliyetleri* ile karşılaşacaklardır. Bu teori, uluslararası büyümenin maliyetini ve uluslararası büyümede sermayenin oynadığı rolü analiz edememektedir. Teoriye göre *"uluslararası büyüme",* sadece büyümenin marjinal maliyeti, beklenen marjinal getiriyi aşmadığı sürece üstlenilmelidir.[161]

d) Uluslararası Yatırım Teorisi

*"Uluslararası yatırım teorisi"*ne göre, çok uluslu bankaların var oluşlarının altında yatan güdü, uluslararası piyasalardaki dışsal kusurların mevcudiyetinde yatmaktadır. 1960'lardaki Amerikan Bankaların durumları incelendiğinde, bankaların sınır ötesine yayılmalarını etkileyen faktör, o tarihlerde ülkedeki *"sermaye akım"*larını düzenleyen ve *"deli gömleği"* olarak tabir edilen yasalardır. Bu teorinin diğer varsayımı ise, coğrafik dağılım nedeniyle elde edilen faydalardır. Örneğin, çok uluslu bankaların aktiflerinin toplam riski, yurt içi bankanınkinden daha azdır.[162]

Savunmacı genişleme yaklaşımı, bu teorinin bankacılık alanındaki uygulamasına sadece bir örnek teşkil etmektedir; ulusal kısıtlardan kurtulmak isteyen (ulusal piyasada yüksek işgörü maliyeti ile karşılaşan) ABD bankaları bu düzenlemelerin etkisinden kurtulmak amacıyla Londra piyasasına yönelmişlerdir.

Savunmacı yaklaşımın dışında, yatay ve dikey birleşme (*horizontal and vertical integration*) ve oligopolistik rekabet teorileri gibi bir dizi alt-küme mevcuttur.

[161] A.g.k., s.10.
[162] A.g.k., s.10.

e) Yatay Bütünleşme Teorisi

Yatay birleşme; aynı faaliyet alanında çalışan iki ya da daha fazla şirketin, sektörde rekabet içerisinde olduğu diğer rakip şirketlere karşı rekabet avantajı sağlamak, şirketin pazar içindeki payını yükseltmek ve endüstrideki yoğunlaşma derecesini artırmak gibi amaçlarla birleşmesidir. Bu tür birleşmeler, şirketlere genellikle sinerji etkisinden ve varolan uzmanlıklardan en iyi şekilde yararlanma olanağı sağlamaktadır. Yatay birleşmelerin sağlayabileceği faydalar şu şekilde özetlenebilir :[163]

- Belirli bir faaliyet alanında uzmanlaşma: Sunulan ürün ya da hizmetin daha büyük ölçekte üretilmesinden dolayı maliyet tasarrufu elde edilebilir.

- Pazarlama fonksiyonunda tasarruf sağlanması: Ürün ya da hizmetin, reklam ve satış çabaları da birleştirilerek, müşteriye en yakın birimlerden sağlanması yoluyla etkinliğin artırılması ve pazarlama maliyetlerinin azaltılması sağlanabilir. Böylelikle, bir şirketteki ileri üretim teknolojisinin veya pazarlama faaliyetlerindeki verimliliğin diğer şirkete transferi kolaylıkla gerçekleşebilir ve kaynak kullanımında etkinlik sağlanabilir.

- Rekabetin azaltılması : Aynı faaliyet alanında faaliyet gösteren rakip firmaların birleşmeye gitmesi, sektörde rekabet derecesini azaltacaktır.

f) Dikey Bütünleşme Teorisi

Dikey birleşmeler ise[164], bir ürünün üretiminden satışına kadar farklı aşamalarında faaliyet gösteren ya da farklı alanlarda faaliyet göstermekle birlikte hedef kitleleri aynı olan şirketler arasındaki birleşmelerdir.

---

[163] Tolga Yılmaz, Türk Bankacılık Sektöründe Birleşme ve Devir Uygulamaları: Nedenleri Sonuçları ve Gelecek için Yansımaları, BDDK Uzmanlık Tezi, Ankara, 2004, s. 3.

[164] A.g.k., s. 5.

Dikey birleşmelerde, firmalar arasında sektörel açıdan herhangi bir yatay ilişki bulunmamakla birlikte, birbirlerinin üretim fonksiyonları ile ilişkili teknoloji, pazarlama veya ürün gibi ortak faaliyet aşamaları mevcuttur. Bu durum, satın alan şirketin ya da bünyesinde birleşilen yeni firmanın, hedef firmanın/firmaların sahip olduğu tecrübe, müşteri portföyü ve altyapıyı kendi adına kullanmasına imkan sağlar.

Dikey birleşmeler kısaca tedarikçi veya müşteri ile birleşme olarak ele aldığında, bankacılık sektörü ya da mali sektörde gerçekleşen bu tip birleşmeler, reel sektöre nazaran farklılık arz etmektedir. Zira; mali sektörün, özellikle de bankaların, herhangi bir hammaddeyi ya da yarı mamulü işlemek suretiyle nihai ürün yarattığı söylenemez. Bununla birlikte; genel bir yaklaşımla hammadde ya da yarı mamulün para, menkul kıymet, vb. olduğu ve müşterinin de finansal hizmetlere ihtiyaç duyan gerçek ve tüzel kişilerden oluştuğu düşünülürse, mali sektör açısından dikey birleşmeler daha iyi algılanabilir.

g) Eklektik Teori (OLI Paradigması)

Öte yandan, *"Eklektik Teori"* veya *"OLI Paradigması" (Ownership, Location, İnternalization)* olarak bilinen teorinin, üç avantajın bileşimi şeklinde ifade edilmektedir. Bu avantajlar: (i) mülkiyet, (ii) konumsal ve (iii) uluslararasılaşma olarak sıralanmaktadır.[165]

i) Mülkiyet Avantajı (Ownership)

Bankaların iyi eğitimli, yetenekli personele ve yönetici kaynaklarına erişimi, teknolojik üstünlükler, uygun finansal kaynaklar, geniş ve etkili bankacılık ağı, uluslararası operasyonlarda bilgi ve deneyim belli tipteki müşterilere hizmet sunumdaki tecrübe, yerleşmiş kredi itibarı, banka

---

[165] "Bankacılık Sektörüne Yabancı Girişi: Küresel Gelişmeler ve Türkiye", BDDK ARD Çalışma Raporları, s. 3.

ürünlerinin çeşitliliği ve banka prestiji bir bankaya ev sahibi ülke bankaları karşısında avantaj sağlamaktadır.[166]

ii) Konumsal Avantaj (Location)

Uygun piyasayı ya da yerini bulma şeklinde ifade edilebilecek "*location"* avantajına göre, firmalar, piyasaya giriş önündeki engellerin minimum, vergi sisteminin avantajlı olduğu ve kurumsal düzenlemelerin bulunduğu yerleri seçmektedirler.

Bankalar açısından bu avantajlar; hukuki çerçeve, geçerli faiz oranları farklılıkları, farklı ekonomik durumlar, bankaların tabiiyetleri, sosyo-ekonomik farklılıklar olarak sınıflandırılabilir.[167]

iii) Uluslararasılaşma Avantajı (Internalization)

Uluslararası şirketin mülkiyet avantajı nedeniyle elinde bulundurduğu varlıklarını lisans verme, franchise anlaşması yapma gibi yöntemlerle ev sahibi ülke firmalarına kullandırmak yerine kendi kuracağı yavru şirket ile yerel piyasada faaliyet göstermeyi tercih etmesidir.[168]

Uluslararasılaşma avantajları bankalar için beş farklı tipte kategorize edilebilir: çok uluslu bankacılıkta fon transferinin maliyeti ve kullanırlığı, etkili müşteri sözleşmeleri, transfer fiyatlandırması manipülasyonu, bilgi toplamak için gelişmiş şebekeler, potansiyel olarak küçültülmüş kazanç değişmeleridir.[169]

---

[166] Vadim Nikitin, "Market Entry Strategies of Foreign Banks into The Russian Market", s.13.
[167] A.g.k., s.13.
[168] Z. Tuğrul Göver, Doğrudan Yabancı Yatırımların Uluslararası Ticarete Etkileri: Türkiye Değerlendirmesi, Hazine Müsteşarlığı, Araştırma ve İnceleme Dizisi, No:40, Temmuz 2005, s.5.
[169] Vadim Nikitin, "Market Entry Strategies of Foreign Banks into The Russian Market", s.13.

Görüldüğü üzere, bahsedilen teoriler mikro iktisadın bir bölümü olan endüstriyel organizasyon teorilerine dayanmaktadır. Bu nedenle, teorilerin anlatımında *"banka"* ifadesi yerine *"firma"* ya da *"şirket"* terimi kullanılmıştır. Teorilerin yabancı girişini açıklama gücünün piyasadan piyasaya değişebileceği gibi zamana göre de değişkenlik göstermesi mümkündür. Bu nedenle, hangi teorinin açıklama gücünün daha iyi olduğu piyasadan piyasaya ve konjonktüre göre değişebilmektedir.[170]

2.3. 7. BANKALARIN ULUSLARARASILAŞMA NEDENLERİ

Genelde, gerek hizmet gerekse de imalat işletmelerinde olduğu gibi, bankalar da üç temel faktörden dolayı uluslararası alana yönelir:

- Hizmetlerini daha geniş bir alana yayma,
- Karlılık
- İhtisaslaşma.[171]

Uluslararasılaşmaya geçiş süreci, ülke bankalarının özelliklerine ve dışsal faktörlere göre çeşitlilik göstermektedir. Buna göre uluslararası bankacılığa geçişi belirleyen bazı temel faktörleri[172] ikiye ayırmak mümkündür. Birincisi, *"bankaları uluslararası piyasalara iten faktörler (pushing factors)"*, ikincisi ise *"bankaları uluslararası piyasalara çeken faktörler (pulling factors)"*dir.

a) Bankaları Uluslararası Piyasalara İten Faktörler :

1. Finansal aracılar dışındaki diğer firmalarında çok uluslu hale gelmesi, bankacılığın da uluslararasılaşmasını etkilemiştir. Başka bir anlatımla

[170] "Bankacılık Sektörüne Yabancı Girişi: Küresel Gelişmeler ve Türkiye", BDDK ARD Çalışma Raporları, s. 3.
[171] Nazım Ekren, Uluslararası Bankacılık ve Türkiye Örneği, s. 8, 12.
[172] Tezer Öçal, Faruk Çolak, Selahattin Togay, Kadir Eser, Para Banka Teori ve Politika, s. 104.

bu tür firmaların yurtdışında yatırıma yönelmesi, aynı ülkelerin ticari bankalarının uluslararası faaliyetlerinin gelişmesinde doğal bir güdü olmuştur. Faaliyetlerini uluslararasına yönelten firmaların, doğal olarak finansal yardım almak veya uluslararası işlemlerde karşılaştıkları çok yönlü problemler konusunda bilgi ve danışmanlık hizmetini karşılamak amacıyla bankalara yönelmeleri son derece doğaldır. Bankalar da, hem var olan ve tesis edilmiş müşteri ilişkilerini kaybetmemek istemeleri hem de yeni deneyimler ve fırsatlar elde etmek ve böylece rekabet gücünü arttırmak düşüncesiyle, bankacılık alanındaki faaliyetlerini dünya ölçeğinde yayma ihtiyacı duymuşlardır.

2. Uluslararasılaşmayı özendiren en önemli unsur, bankacılık dışında kalan gerek hizmet gerekse de imalat işletmeleri için de geçerli olan uluslararasılaşmanın ve uluslararası farklılaştırmanın sunduğu fırsatlardır. Ulusal bir banka, ulusal para alanı içinde faaliyette bulunmak ve söz konusu ekonominin sistematik riskine bağlı olmak zorundadır. Uluslararasılaşma fırsatları, ulusal finansal sektörün sınırlı boyutundan dolayı kullanılamamaktadır. Öte yandan, bankalar hükümet düzenlemelerine bağlı olduklarından, ulusal bankaların finansal aracılık alanı da sınırlandırılmış olmaktadır. Buna karşılık uluslararası alanda faaliyette bulunan bir banka, içsel ekonomik risklere ve ulusal bankacılık düzenlemelerine tamamen bağlı olmadığından, etkin bir finansal aracılık sürecini ve performansını gerçekleştirebilmekte ve uluslararasılaşmanın üstünlüklerinden yararlanabilmektedir. Diğer yandan bankanın sahip olduğu özel bilgilerin büyük kısmı, dünya piyasalarında daha iyi bir şekilde değerlendirilebilir. Çünkü uluslararasılaşma ve farklılaştırma, uluslararası ölçekte daha da etkinlik kazanmaktadır.

3. Karlılık ve vergiyle ilgili düşünceler de bankanın uluslararasılaşmasını etkileyebilmektedir. Bir ülkede şube açmak o anda karlı görünmese de, ilgili ülkenin potansiyeli veya izlediği politikalar, bankalarca ilgili ülkelerde şube açmanın karlı olabileceği konusunda yeterli şart olarak kabul edilebilir. Aynı şekilde, çok uluslu bir firma olarak bankanın, karlılığını arttırmak

amacıyla değişik vergi oranları uygulayan finansal merkezlere yönelmesi doğaldır. Böylece ana bankalar düşük vergi uygulayan ülkelerde karını maksimize etmeye, yüksek vergi uygulayan ülkelerde de giderlerini minimize etmeye çalışacaktır. Bu da kredilerin değişik merkezlere kaydırılmasıyla mümkün olabilecektir.

4. Ülkelerin uygulamaya koyduğu politikalar ve yürürlükteki mevzuat da bir diğer önemli nedendir. Bu faktörler hem kurumsal hem de işlevsel olarak bankacılığın uluslararası gelişimini etkilemektedir. Bazı bankacılık kurumlarının gelişimi kısıtlanırken, bazı bankacılık işlemlerine de, uluslararası fon giriş-çıkışını dengelemek amacıyla sınırlamalar getirilmektedir. ABD'deki mevduat ve kredilere uygulanan faiz tavanı ile kredi tavanı kısıtlamaları ve ödemeler dengesini sağlamak amacıyla yürürlüğe konan faiz eşitleme vergisi bunlara örnek olarak gösterilebilir.

5. İçsel ekonomiler nedeniyle maliyetlerde görülen düşme ve karşılaştırmalı üstünlüklerde bankacılığın uluslararasılaşmasında önemli bir etkendir. Uluslararası bankalar, yapıları gereği çok dinamik bir yapıya ve yönetime sahip olup, en yeni teknikleri uygulayarak optimum işlem düzeyine ulaşmak isterler. Bu amaç ve çabaya ek olarak, ana ülke piyasasının doygun olması da bankayı dışa açılmaya zorlar. Pazarlama ve hesap yönetimindeki etkinlik, banka içerisinde fonların düşük maliyetle transferi, pazarlama bilgisi ve ticari istihbarat gibi konularda büyük (yaygın) ve uygun ilişkilerin varlığı gibi avantajlar, uluslararası düzeyde faaliyette bulunan uluslararası bankalara içsel ekonomiler sağlamaktadır. Bankalar, maliyetlerini azaltabildiği ölçüde etkinlik ve karşılaştırmalı üstünlüğe sahip olurlar.

6. Banka işlemlerinin uluslararası niteliği gereği, bankalar uluslararası ticareti finanse etmek, uluslararası ödemeleri ifa etmekte, uluslararası sermaye hareketlerine aracılık etmektedirler. Başlangıçta bankalar uluslararası işlemlerini muhabirleri vasıtalarıyla yürütürken bu işlemlerini daha sonra genişleyen iş hacmi ve gelişen olanakları ile ana ülke dışında açacağı şubeleri aracılığı ile yapabilir. Böylelikle karını daha da arttıracaktır. Bankalar

uluslararası ticareti finanse ederken, bazen uluslararası fonlara ihtiyaç duyabildiği gibi bazen de önemli bir uluslararası fon fazlasına sahip olabilir. Bu fazlalığı plase etme gereksinimi, bankaları uluslararası piyasalara açılmaya zorlar. Çünkü çok uluslu banka şubeleri vasıtasıyla dünyanın önemli para ve sermaye merkezlerine kolaylıkla ulaşmak mümkündür.

Diğer itici faktörler arasında, ana ülkede sermayenin bol, faiz oranlarının düşük olması, ücretlerin yüksek olması ve anti-tröst yasaları gibi faktörleri saymak mümkündür.

b) Bankaları Uluslararası Piyasalara Çeken Faktörler :

1. Mevcut müşteri portföyünün korunması amacıyla bankaların yurtdışına açılmaları da uluslararasılaşmada etkin diğer bir faktördür. Herhangi bir nedenle önemli bir müşterinin kaybı, bankanın sağladığı herhangi bir piyasa uzmanlığından elde ettiği avantajlarında kaybı anlamına gelir. Oluşturulmuş müşteri ilişkileri, bankanın spesifik avantajlarını içselleştirmeye dönüştürecektir. Bu nedenle kurulmuş müşteri ilişkilerini ve hesaplarının diğer ülkelerde yabancı banka şeklinde şubeler açmak yoluyla korunması, çok zor olan bilginin korunması anlamına gelecektir.[173]

ABD'de yapılan araştırma sonuçlarına göre, mevcut müşterilere hizmet ve yeni iş olanakları motivasyonları, ABD uluslararası bankaların ve yabancı bankalarının diğer ülkelere yönelmesinde en önemli rolü oynamaktadır. Uluslararası bankaları yabancı ülkelere gitmesinde etken olan diğer faktörler, sırasıyla mevcut müşterilere hizmet, yeni iş olanaklarının mevcudiyeti, yüksek karlılık beklentisi, müşteri portföyünde bulunan müşterilere coğrafi yakınlığın sağlanması olarak belirginlik kazanmaktadır.

2. Sermaye kaynağının kontrolünü garanti altına alma, para ve sermaye merkezlerine ulaşmakta, sebepler arasında sayılabilir. Uluslararası bankalar, müşterilerine sunacakları fon transferi nedeniyle, değişik paralardan

[173] H. Grubel, "A Theory of Multinational Banking", Banco Nazionale del lavaro Quarterly Review, December 1979, s. 349.

oluşan aktif ve pasif kompozisyonuna sahip olmak durumundadır. Dolar, Euro vb. gibi konvertibl paraların ana arz merkezlerine yönelik doğrudan bir bağlantının elde edilmesinin yaratacağı avantajlar, uluslararası bankacılığı yol açan motivasyonlardan birisidir. Bu etkiler, endüstriyel firmalarla ve yurtdışındaki diğer bankacılık birimleriyle olan ilişkilerle bağlantı halindedir. Dolayısıyla, özel avantajlarla, yabancı ülkede kurulan bankacılık birimleri arasında önemli bir ilişki söz konusudur.

Hem döviz piyasasında aktif bir rol oynamak hem de Dolar kaynağının genişletmek amacıyla önemli finansal merkezlere yönelen uluslararası bankaların sayısında önemli artış gözlenmiştir. Örneğin, ABD'nin kredi krizinde, birçok ABD kökenli banka, ana ülkedeki merkezlerine fon temin etmek amacıyla, Avrupa'daki finansal merkezlerde şube açmışlardır.

3. Bir diğer çekici faktör de, uygun pazar arayışıdır. Çok uluslu bankaların ana ülke dışına doğru yatırım yapmasının amacı, önemli derecede mevcut pazarların muhafazası ve genişletilmesidir. 1950 sonrasında ABD bankalarının Avrupa ülkelerinde ve Japonya'da pek çok şube açmalarının başlıca nedeni bu güdüdür. Birlik olma yönünde örgütlenen bir Avrupa, bankacılık için çok önemli ve gerekli olan istikrarlı bir piyasadır. Diğer yandan güçlü ekonomik ve coğrafi konumuyla Japonya kaçırılmaması gereken bir piyasadır.

4. Ev sahibi ülkenin hayata geçirmiş olduğu koruyucu önlemler de bankaların uluslararasılaşmasında önemli bir etkendir. Bazı ülkeler daha fazla yabancı sermaye girişi sağlamak için yabancı bankalara cazip gelen uygun koruyucu önlemler uygulamaktadırlar. Bunlar vergi bağışıklığı ve ayrıcalıkları olduğu gibi, yabancı personel çalıştırma gibi konular da olabilmektedir.[174]

5. Diğer bir etken ise, para ve sermaye piyasalarına ulaşmaktır. Bankalar fon toplayıp fon plase eden aracı kuruluşlardır. Bunlar yerel fonları

[174] D. Nigh, R.C Kang, "The Role of Location Related Factors in US Banking Involvement Abroad: An Emprical Examination", Journal of International Business, Fall 1986, s.61.

toplayıp plase ettikleri gibi, uluslararası düzeyde de fon toplayıp plase ederler. Bankalar uluslararası fon yönetiminin de ellerindeki fazla fonları dünyanın belli para ve sermaye merkezleri aracılığıyla kolaylıkla plase edebilirler. Fon ihtiyaçlarını da bu merkezlerden sağlayabilirler. Dünyanın en önemli sermaye merkezleri, Londra, New York, Frankfurt, Zurich, Tokyo, Bahreyn, Singapur olduğundan buralarda pek çok uluslararası banka faaliyet göstermektedir.

Diğer çekici faktörler arasında; çok uluslu bankaların faaliyette bulunduğu ülkelerdeki siyasi ve ekonomik istikrar, iyi bir haberleşme ve ulaşım altyapısı, işgücü ücretlerinin düşük olması, faiz oranlarının yüksek olması gibi faktörler sayılabilir.

2.3. 8. BANKALARININ ULUSLARARASILAŞMA STRATEJİLERİ

Bankacılığın uluslararasılaşma stratejileri :[175]

a) Müşteri-takip eden (client-following),
b) Pazar-araştıran (market-seeking)
c) Lideri takip eden (follow-the-leader)'dir.

a) Müşteri-takip eden strateji

Bu stratejide, bankalar var olan müşterilerini yurt dışında takip ederlerse, rekabetçi bir avantaj elde edecektir. Bu davranışın mantıksal gerekçesi, bankanın müşterilerini yurtdışında takip etmemesi halinde söz konusu müşterilerini, ev sahibi ülke bankalarına kaptırmaları mümkündür. Bu yaklaşım aynı zamanda *"savunmacı genişleme"* (*defensive expansion*) yaklaşımı olarak da bilinir. Bu strateji, bir yabancı bankanın, giriş amacıyla neden belirli bir ev sahibi ülkeyi tercih etmesini açıklayan yollardan biridir. Müşteri-takip etme güdüsü, aynı zamanda ev sahibi ülkenin çekici

[175] Janek Uiboupin, Foreign Banks in Central and Eastern European Markets: Their Entry and İnfluence on the Banking Sector, s. 34.

etkenlerinden biri olarak görülür. Zira bir bankanın, eğer ki müşterilerinin büyük bir oranı, yabancı bir piyasaya girerse o zaman o bankanın da söz konusu piyasaya girmesi akılcı ve karlı olur. Böylelikle o piyasaya yeni girmiş olan bankanın, müşteri tabanı hazır olacaktır. Banka, ayrıca yeni müşteriler kazanana kadar eski müşterilerine hizmet ederek, yurt dışına ilk giriş maliyetlerini karşılayabilecektir.[176]

Sonuç olarak müşteri-takip eden strateji, uluslararasılaşmanın ilk aşamalarında önemli bir yere sahiptir. Fakat daha sonra bu önem, giderek azalabilmektedir.

b) Pazar-araştıran strateji

Bu strateji; bankaların, yeni piyasalara girişlerinin bazı sebeplerden dolayı yararlı bulduklarını ifade etmektedir. Bu strateji, *"genişleme politikası"* yanlısıdır. Piyasa araştırmada, ev sahibi ülkenin kendine has etkenleri, özellikle önemlidir. Basit anlatımla banka, genişleyebilmek amacıyla yeni ve aynı zamanda çekici piyasalar araştırmaktadır. Bu strateji, müşteri-takip eden stratejiye göre daha fazla riskli olarak değerlendirilmektedir. Piyasa araştırıcılar genelde, birçok açıdan kıyaslandığında *"büyük"* olarak değerlendirilen bankalardır. Bu bankalar, belli bir ev sahibi ülkede başarısız olunması halinde başka piyasalara yönelen "maden arayıcılarına" benzetilmektedir. Bu gerekçe ile *"piyasa araştırıcıları",* başarısızlıkla sonuçlanan girişimlerinden sonra meydana gelebilecek kayıpları da telafi edebilecek kapasitede olmalıdırlar. Bununla beraber, pazar-araştıran strateji, pek çok geçiş ülkesinde, yabancı bankalar için ana stratejidir. Bu geçiş ülkelerinin, oldukça yüksek getirili az gelişmiş yerel bankaları ve yüksek büyüme potansiyelleri nedeniyle pazar araştırıcıları tarafından cazibeli ve çekici bulunmaktadır. Pazar araştırıcıları, genelde uluslararası ticaretin de önderleri olarak görülmektedirler. Diğer bir görüşe göre, yabancı banka girişleri, bankacılık dışı sektöre "doğrudan yabancı yatırım"ların artmasına neden olmaktadır. Çünkü büyük çok uluslu

[176] A.g.k., s.34.

şirketler, ev sahibi ülkede uluslararası bankaların varlığını, ev sahibi ülke açısından olumlu bir etken olarak değerlendirmektedirler.[177]

c) Lideri takip eden strateji

Bankacılık piyasaları genelde oligopolistik bir yapıya sahiptirler. Bu nedenle yabancı piyasaya giriş kararı bazen şirketlerin rakiplerinin faaliyetlerine karşı bir cevaptır. Liderini takip eden stratejide banka rakibi kendisinden önce yabancı piyasaya giriş kararı aldıysa o piyasaya girmeye karar verir. Lideri takip etmekteki esas sebep, bankanın rekabetçi pozisyonunu kaybetmek istememesi ve kazanılabilecek bir pazar payından mahrum kalmamak arzusudur. Birbirini takip eden bu bankalar genelde *"pazar payı"* ve *"büyüklük"* olarak kıyaslandığında, hemen hemen birbirlerine eşdeğer bankalardır. Önemli derecede küçük olan bankaların, büyük olanları yurt dışı piyasalarda takip etmesi oldukça riskli olacaktır. Çünkü küçük bankalar, büyüklerle kıyaslandığında gerek *"yabancı piyasa payı"* gerekse de *"finansal kapasite"* bakımından oldukça zayıf olmaları, küçük bankaların olası kayıplara karşı çok daha fazla duyarlı olmalarına neden olmaktadır.[178]

Bu üç uluslararasılaşma stratejileri dışında diğer bir strateji de **müşteriye yol gösteren strateji** (leading the customer)dir.[179] Bankalar yurtdışı piyasalarda müşterilerini takip ederken, tüzel kişilikli müşterilerinden önce yabancı piyasalarda olabilirler. Bankalar genelde mevcut müşterilerinin, ana ülke ile yurtdışında yeni gelişen temasları arasında, *"temsilci"* gibi çalışır. Genelde, büyük uluslararası bankaların müşterileri olan küçük ve orta ölçekli işletmeler, bankaların yurtdışına doğru genişlemesine büyük önem verirler. Çünkü bunların yabancı piyasalar hakkında *"bilgi"*ye ve *"danışma"*ya ihtiyaçları vardır. Bu gerçek, uluslararası şekilde faaliyet gösteren bankalara, sadece müşterileri ile ilişkileri güçlendirmeye imkan veren ürünlerinin ve hizmetlerinin,

---

[177] A.g.k., s.35.
[178] A.g.k., s.36.
[179] Vadim Nikitin, "Market Entry Strategies of Foreign Banks into The Russian Market", s. 22.

kapsamını geliştirmeyi ve yaymayı değil aynı zamanda piyasa durumlarını da belirlemek amacıyla yeni müşteriler kazanmalarına da imkan vermektedir.[180]

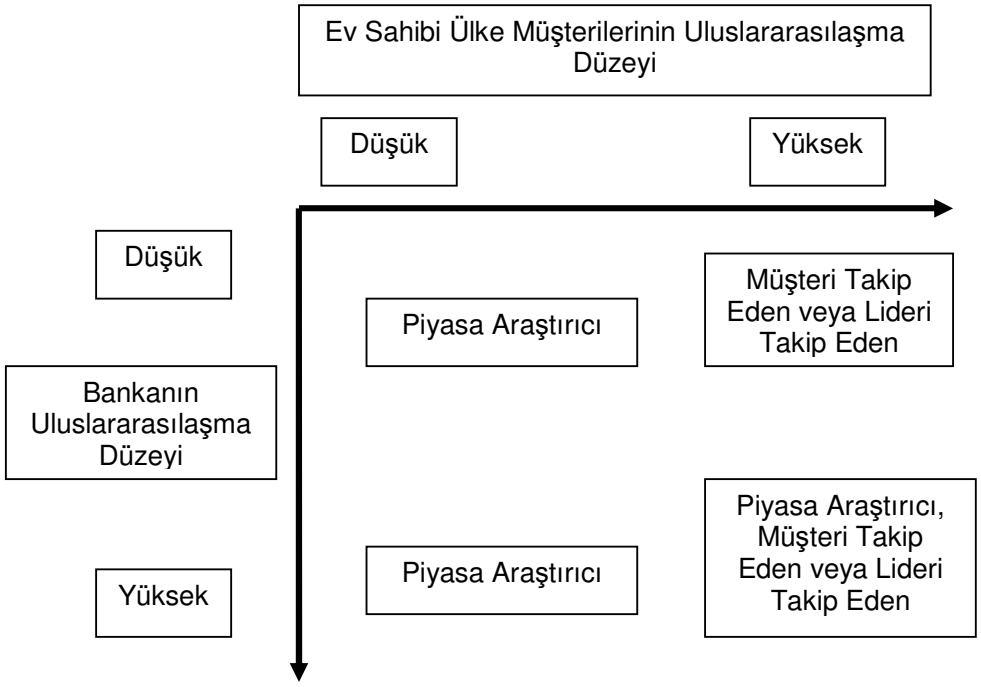
Orta ölçekli müşteriler özellikle, muhabir ülkenin kurumsal ve kültürel gerçekleriyle olduğu kadar, bu ülkeyle ticari ilişkiler kurma ve mevcut politik ve ekonomik durum hakkında bilgi toplama arzusundadırlar. Bu işletmeler genelde arzu ettikleri bu yeterli ve detaylı bilgileri kendi başlarına elde edememektedirler. Bu müşteriler, muhabir ülke şirketleri ile kuracakları ticari ilişkilere ait kararları, bankalardan sağladıkları bilgilerle vermektedirler.

Bankalar da arzu edilen bu ticari ilişkileri, sahip olduğu piyasa hakkındaki bilgiler, deneyimler ve temaslarıyla desteklemektedir. Kredi kuruluşları bu hizmetleri aracılığıyla, orta ölçekli müşterilerinin yeni ve tanımadıkları piyasalara girmelerini kolaylaştırdıkları gibi küçük ölçekli müşterilerine ve şirketlere de yabancı deneyimleri olmadan, yurtdışına genişleme imkanı tanımaktadır. Bu bilgi ve danışma hizmetleri, *"danışmanlık bankacılığı" (*consulting banking) veya *"bilgilendirici bankacılık"* (informational banking) olarak bilinmektedir. Bu hizmetler sayesinde banka, müşterilerinin sadakatini etkilemektedir.[181]

Bir bankanın tercih ettiği stratejiler, aynı zamanda o bankanın müşterilerinin uluslararasılaşma düzeyleri de ilgilidir. 6 nolu şekil incelendiğinde; bankalar *müşteri-takip eden strateji*yi, banka müşterilerinin uluslararasılaşma düzeyleri yüksek olduğunda tercih etmektedirler. Bankaların kendilerin yüksek ya da düşük düzeyli uluslararasılaşmaları söz konusu olabilir. Eğer ki, hem bankanın hem de müşterilerinin uluslararasılaşma düzeyleri yüksek ise, o zaman bankalar bu üç stratejiden her birini rahatlıkla tercih edebilmektedirler. Pazar-araştıran strateji, diğerlerini dışlamamakta ve farklı stratejiler birlikte kullanılabilmektedir. Bu nedenle bankaların yeni bir piyasaya girme kararlarının tek bir sebebe bağlı olmayıp pek çok nedenden kaynaklandığını söylemek mümkündür.

[180] A.g.k., s.23.
[181] A.g.k., s.24.

Şekil 6 : Bankacılık Sektöründe Uluslararasılaşma Stratejileri



Kaynak: Janek Uiboupin, Foreign Banks in Central and Eastern European Markets: Their Entry and İnfluence on the Banking Sector, Dissertation of Phd in Economics, Universty of Tartu, Estonia, 2005, s.36.

2.3. 9. BANKALARIN YABANCI PAZARLARA GİRİŞLERİNDE GÖZÖNÜNE ALINACAK UNSURLAR

Uluslararası bankalar, dış finansal pazarlarda örgütlenme kararı almadan önce, pazarın durumunu değerlendirmektedirler. Diğer taraftan yurt dışında örgütlenmede kuruluş yerinin seçimi kararı; banka yöneticilerinin hedefleri ile çeşitli finansman merkezlerini karşılaştırmalı üstünlüklerine bağlıdır.[182] Bir finans merkezinin yabancı bankalar açısından seçimini etkileyen unsurlar şunlardır :

[182] Niyazi Berk, Bankacılığın Dışa Açılması ve Dış Kredi İlişkileri, Yapı Kredi bankası A.Ş.,Bankacılık Araştırmaları Dizisi No: 4, İstanbul, 1985. s. 60.

a) Vergi Düzenlemeleri

Kuruluş yeri seçimini etkileyen önemli bir faktör vergi sistemidir. Yasa ve düzenlemelerin sık sık değişmesi ve karmaşıklığı yüzünden, çeşitli ülkeler arasında sürekli kuruluş yeri olarak söz konusu olan karşılaştırma zaman ve nitelikli eleman gerektirmektedir.[183] Diğer taraftan ülkeler arasında çifte vergi ödenmesini önleyen anlaşmaların var olmaması bankaların yurt dışında kurumsallaşmasını olumsuz yönde etkilemektedir.

Vergi oranının işletmenin finansal potansiyelinin oluşmasında ve işletme faaliyetlerinin yayılmasında önemli derecede sınırlayıcı etkisi bulunmakta, işletme politikası ve organizasyon yapısını belirlemektedir. Bankalar yurtdışı faaliyetlerinde verginin yansıma oranını değiştiremezler, fakat burada karar serbestliği vergi oranlarının elverişli olduğu finansal merkezleri seçimde söz konusu olmaktadır.

b) Ekonomik Potansiyel

Ekonomik potansiyel durumu diğer ülkelerle karşılaştırmalı olarak değerlendirilmelidir. Son yılların büyüme ve enflasyon oranlarının ölçü olarak alınması yeterli olmamakta, ancak aynı durumdaki diğer ülkelerle karşılaştırıldığında faydalı olabilmektedir.[184] Bankalar ulusal finansal pazar potansiyelinin sınırlı olduğu durumlarda yurtdışı finansal pazarlara yönelmektedirler. Bu bir bakıma, gelişmekte olan bölgeler ya da ülkelere doğru yayılma hedefini ifade etmektedir. Yayılma, özellikle finansal kaynaklara duyulan talebe dayanmakta ve hizmet işlemlerinin yapılarının farklılığına göre değişmektedir.

[183] Niyazi Berk, Bankacılığın Dışa Açılması ve Dış Kredi İlişkileri, s. 60.
[184] Niyazi Berk, Bankacılığın Dışa Açılması ve Dış Kredi İlişkileri, s. 61.

c) Refinansman Olanakları

Bankaların kredi talebini karşılayabilmesi için gerekli koşul, pasif sermaye ilişkileri ile uygun finansman kaynakları sağlanabilmesidir. Uluslararası banka işlemlerinde belirli para birimleri üzerinden gerçekleştirilen kredi hizmetleri önemli ölçüde refinansman gereksinimi duymaktadır. O halde kredi veren bankanın, potansiyel müşteri ve bölgelerin sağladığı fonları derlemesi gerekmektedir.[185]

Bir çok ülke yabancı kaynakların mevduat toplamalarına izin vermemektedir. Bir yabancı banka şubesinin mevduat toplamadan varlığını koruyabilmesi için ilgili bankanın ülkesiyle çok yoğun ticari ilişkilerinin bulunması gerekmektedir. Diğer taraftan yurtdışında şube örgütü kurmak masraflı olmakta ve yeni kurulan şubenin kara geçmesi zaman alabilmektedir. Bu durumda dış şubenin varlığını sürdürmesi ancak genel merkezin yardımlarıyla mümkündür. O halde yeterli düzeyde anahtar dövizlere sahip olmamanın dış finansal pazarlarda kredi işlemlerine katılmada olumsuz etkisi olduğu belirtilmelidir

d) Politik İstikrar

Banka sermayedarları bağlanan sermayenin uzun dönemdeki getirisinin yeterli olduğuna inandıklarında yatırım kararı verirler. Kuruluş anındaki aranan koşulların başında uzun süreli gelişmenin öngörülen çerçeve koşullarına zarar vermemesi aranmaktadır. Politik çoğunluğun sürekli olarak değiştiği bir ülkede yasaların da ayrıntılı olarak değişmesi yatırıma bağlı riskin çok yüksek olduğunu gösterir.

Bankalar kredi kararı vermeden önce borçlu riskinin değerlendirilmesinin yanı sıra ülke riskine de özel önem vermektedirler. Bankalar örgütsel temsilde

[185] A.g.k., s. 62.

de yerleşmek istedikleri ülkenin her şeyden önce politik açıdan kararlı olmasına özen gösterirler.

e) Rekabet Durumu

Banka ve işletmelerin prestij durumları, ticari işlemlere sağlam bir temel oluşturmakta ise de, rekabetin de burada göz ardı edilmemesi gerekir. Yayılmakta olan sanayi müşterilerini rakip ülkelerin bankalarına kaptırmamak için ilgili ülkelerde bankalarca yeni şube açılması kaçınılmazdır.[186]

Yeni açılan şubenin bölgedeki diğer bankalarla ilişkiler sonucu uluslararası banka hizmetlerine uyum sağlayacak şekilde teknik bilgi ve donamının iyileştirilmesi de gerekmektedir. Rekabet yeteneği açısından temsilciliğe göre daha sağlam bir yapıya sahip olan iştirak ya da şube seçimi avantajlı görülmektedir.

f) Para Kredi Politikası

Bir ülkenin para ve kredi politikası çerçeve koşulları da o ülkenin bankacılık merkezi olarak benimsenmesini önemli derecede etkilemektedir. Bu tür politikalardan para alanlarla verenler arasında aracı olan bir bankanın faaliyetlerini düzenleyen ya da sınırlayan tüm yasal düzenlemeler anlaşılmaktadır

Para kredi politikasının en önemli özelliği döviz düzenlemeleriyle ilgilidir. Döviz düzenlemelerinin yurtdışı birimler gibi uluslararası karakterde olan kurumlar için oldukça önemli etkisi bulunmaktadır. Kredi sınırlamaları ya da öz kaynaklarla kredi hacmi arasında uyulması gereken belirli oranların getirdiği sorumluluk bir finansal pazarın büyümesini etkileyebilmektedir.

---

[186] A.g.k., s. 63.

g) Altyapı

Hareketli bir ticari faaliyetin gelişmesi için yurtdışındaki finansal merkezin geniş bir altyapı olanağına sahip olmasına gerek duyulmaktadır. Burada son yıllarda giderek hızlı bir şekilde gelişen amaca uygun temel taşıma ve iletişim araçlarının mesafe sorununu bir ölçüde çözümlemesi gerekmektedir. Bir finansman merkezi için başarılı taşıma araçları ağı eskiden olduğu gibi şimdi de önemli bir faktördür. Diğer finansman merkezleriyle doğrudan bağlantılı bir uluslararası havaalanı, amaca uygun bir demir ve karayolu bağlantısı bir finansman merkezi için gerekli faktörlerdir. Telefon, telex, tüm bilgi işlem araçlarının yer aldığı iletişim listesi, teknik ilerleme ile sürekli genişlemektedir.

2.3. 10. BANKALARIN ULUSLARARASI PİYASALARA GİRME BİÇİMLERİ

1960'lı yılların ortalarından itibaren, Batı Avrupa ve ABD bankaları bir yandan yeni şube ve temsilcilikler kanalıyla dış ülkelerdeki örgütlenmelerini genişletirken, diğer yandan da üye bankaların çalışma yöntemleri konusunda standardizasyon sağlanmasını ve işbirliğinin geliştirilmesini amaçlayan uluslararası bankacılık grupları kanalıyla yurtdışı organizasyonlarını dolaylı olarak geliştirmeye başlamışlardır. Ayrıca yabancı bankalarla bir araya gelerek belirli piyasalarda ve belirli alanlardaki büyük hacimli projeleri desteklemek üzere konsorsiyum bankaları kurmaya yönelmişlerdir.[187]

Uluslararası pazarlara nasıl yaklaşılacağına ilişkin olarak bankalarca verilen kararları etkileyecek bazı faktörler vardır. Bunlar :[188]

- bankanın kaynakları,

[187] Tezer Öçal, Faruk Çolak, Selahattin Togay, Kadir Eser, Para Banka Teori ve Politika, s. 104.

[188] Alan C. Shapiro, Foundations of Multinational Financial Management, Allyn and Bacon Ltd., Boston, 1991, s. 553.

- girilecek pazara ilişkin bilgi,
- uluslararası iş hacmi,
- bankanın stratejik planları,
- girilecek pazardaki bankacılık uygulamaları.

Bu değişkenler bankaların dış pazarlara girip girmeme ya da nasıl girecekleri konusunda birer birer değerlendirilir. Dış pazarlara girme biçimleri; banka satın alma, muhabir bankalardan yararlanma, şube, büro ya da temsilcilik açma veya dış pazardaki bir ortakla yeni bir banka kurmak, v.b.'dir. Bu stratejiler şunlardır:

a) Muhabir Bankalar

Uluslararası faaliyete yönelen bir çok banka yabancı işlemleri yapabilmek amacıyla yurtdışında muhabir bankalar ağı oluşturmayı tercih edebilmektedir. Bir ülke bankası, yabancı bir bankayla kendi ülkelerinde birbirlerinin ajanları olarak faaliyette bulunmak amacıyla anlaşma yapabilir. Bu bankalar karşılıklı olarak işleri birbirlerine havale edebilir ve mevduat hesaplarını birbirlerine nakledebilirler.

Yurtdışındaki etkili çalışan bir muhabir banka, anlaştığı bankanın temsilciliğinin yapabileceği tüm hizmetleri daha düşük bir maliyetle yapabilir. Bu durumda temsilcilik için yatırım ve personel gideri gibi zorunlu bazı maliyetler söz konusu olmayacaktır. Bazı yabancı muhabirler müşterilerinin ihracat ve ithalatla ilgili işlemlerine yardım etmek için zorunlu da olabilir. Diğer taraftan muhabirler, müşterileri adına hisse senedi veya tahvil alıp satabilir. Muhabir banka ilişkileri yurtdışı kredi akımlarının yaygınlaştırılmasında oldukça önemli bir yere sahiptir. Muhabir banka diğer bankanın müşterilerinin yerel firmalarla ilişki kurmasını sağlayabilir. Müşterilerle resmi kurumlar arasında ilişkilerin kurulmasına yardımcı olabilir ve istenildiğinde yerel firmalarla ilgili kredi değerlendirmesi yapabilir.[189]

[189] Nazım Ekren, Uluslararası Bankacılık ve Türkiye Örneği, s. 97.

Bu stratejide pazara giriş maliyeti en düşük düzeydedir ve sağlanan hizmetin düzeyine göre maliyet ayarlaması yapılabilir. Personel ya da bina yatırımı gerektirmez. Muhabir bankalar, bankanın müşterilerine öncelik tanıyabilirler. Geleneksel bankacılık politikaları nedeniyle belirli tipteki kredilerin sağlanmasında sorunlar yaşanabilir. Bunlardan başka muhabir banka daha düzenli ya da daha kapsamlı kredi sağlanması konusunda yeterince hizmet sunmayabilir.[190]

Muhabir banka ilişkilerinin en büyük dezavantajı muhabirlerin kredi önceliğini kendi yerel müşterilerine vermeleridir. Bu yüzden bankalar yasaların izin verdiği ülkelerde şubeler açmayı tercih etmektedir.[191]

b) Temsilcilik Açma

Bazı bankalar, bir şube açmadan önce ara bir adım olarak temsilcilik kurumları oluşturabilir. Bu tip kurumları genellikle ilgili ülkenin bankacılık işlemleri konusunda yönlendirme kursu almış üç ya da dört kişi idare etmektedir. Bu nedenle, bu kurumlar bir piyasaya girişin en esnek ve en ucuz yoludur. Böyle bir kurumun oluşturulmasında yerel otoriteler, resmi kurumlar ve firmalarla ilişki kurulduğundan ilgili bankaya müşteri sağlanabilmektedir. Bu kurumlar ana bankanın müşterilerine yerel firmalar ve ülke hakkında kredi analizi, ekonomik ve politik bilgi sağlayabilmektedir. En önemlisi ise ana bankanın hizmetleriyle ilgili yerel araştırmaları yapabilmeleridir.

İhracat söz konusu olduğunda, temsilcilikler yerel pazarı gözlemleme ve araştırmada düşük maliyetli araçlar sağlayabilir. Özellikle, ticaret hacmi küçük ise, bir banka şubesine göre daha ucuz hizmet verebilirler. Bankalara, mevcut işlerin kaybının önlenmesi ve ilave işler alınmasında yardımcı

[190] Alan C. Shapiro, Foundations of Multinational Financial Management, s. 554.
[191] M. İlker Parasız, Kemal Yıldırım, Uluslararası Finansman Teori ve Uygulama, s. 284.

olabilir.[192]

Bu avantajlara rağmen temsilcilikler, mevduat kabulü, çek düzenleme, kredi verme, seyahat çekleri gibi tüm bankacılık hizmetlerini sağlayamamaktadırlar. Bazı bankalar, temsilciliklerin sınırlı kapasiteleri yüzünden muhabir banka alternatifini seçmektedirler.[193]

Diğer yandan temsilcilikler, pazara yayılma konusunda önemli katkılarda bulunamazlar. Bir şube yerine temsilcilikte çalışmayı kabul edecek yetenekli personeli çekmek her zaman kolay değildir. Bu yöntem aynı zamanda yabancı ticari bankacılığın sınırlandırıldığı veya yasaklandığı ülkelere giriş içinde kullanılmaktadır.[194]

c) Şube Açma

Yabancı ülkede aktif bir şekilde bankacılık hizmetleri sunabilmenin en yaygın şekli şube açmaktır. Şubeler, ana bankanın içsel parçası ve yasal bir uzantısıdır. Bu nedenle şubelerin aktif ve pasifleri, patenti ve uyguladığı politikalar ana bankaya aittir. Şubeler bulundukları ülkenin yasal düzenlemelerine bağlıdır. Bazı finansal merkezlerin sundukları fırsatlar ve şubelerin sağladıkları avantajlardan dolayı büyük ölçekli bankaların yanı sıra orta ölçekli birçok banka da şube açmaya yönelmiştir.

Şubeler, düşük maliyette ve esnek bir şekilde ana bankaya faaliyetlerinin kontrolünde büyük avantajlar sağlamaktadır. Şube açmanın uluslararası düzeyde geleneksel bir genişleme metodu olması, önemli

---

[192] Alan C. Shapiro, Foundations of Multinational Financial Management, s. 554.

[193] M. İlker Parasız, Kemal Yıldırım, Uluslararası Finansman Teori ve Uygulama, s. 284.

[194] Sudi Apak, Uluslararası Bankacılık ve Finansal Sistemler, s. 7.

avantajlar sağladığının bir göstergesidir. Bankanın kredi potansiyeli ve bankaya güven, söz konusu bankanın şubesine rekabet konusunda önemli fırsatlar sunduğundan şube açma tercih edilebilir.

Bankalar, dış pazarlardaki faaliyetleri üzerinde bir şube kanalıyla daha fazla kontrol kullanabilirler. Örneğin çalışma ve kredi politikaları sıkı sıkıya bütünleştirilebilir. Daha da önemlisi yabancı şube ağı ana bankanın hem iç hem de dış müşterilerine bir çok ülkede, tutarlı bir politika temeline göre kurulmuş hızlı tahsilat ve fon transferi sağlayabilir. Ayrıca dış pazardaki şubeler, müşterilere yalnızca belli bir ülkede değil tüm dünyada hizmet verme yoluyla müşteri ilişkilerini daha iyi yönetebilir.

Şubeler kanalıyla sunulacak krediler ana bankanın sermaye hacmine bağlıdır. Mevduatlar ise şubeden çok ana bankanın garantisi altındadır. Şube hizmetleri dünya ölçeğinde müşteri ilişkilerine dayandığından müşterilere daha elverişli koşullar sağlanır.[195]

Yabancı bir ülkede şube açmanın dezavantajlarından biri bina, arsa, iletişim ağı gibi yatırımların maliyetlerinin yüksek olmasıdır. Bazı ülkelerde şubelerin faaliyetlerine getirilen yasal kısıtlamalar diğer bir dezavantaj olarak ortaya çıkmaktadır.[196] Diğer yandan şubeleri yönetecek kadronun eğitimi ve geliştirilmesi de yüksek maliyetler gerektirir.

d) Yerli Bir Bankaya Ortak Olma

Şube bankacılığının daha gelişmiş bir şekli ise, uluslararası bir bankanın, ev sahibi ülke bankasının belli orandaki hissesini satın alması yoluyla olan biçimidir. Böylelikle yabancı banka, ev sahibi ülke bankasının şube ağını ve müşteri portföyünü kullanarak yabancı bir piyasada faaliyet

[195] Sudi Apak, Uluslararası Bankacılık ve Finansal Sistemler, s. 7.
[196] Sudi Apak, Uluslararası Bankacılık ve Finansal Sistemler, s. 8.

gösterebilecektir. Son yıllarda, artan özelleştirmeler ve de-regülasyon politikaları sayesinde, kamu bankalarının veya yerli özel bankaların kısmen de olsa yabancılar tarafından satın alınmasıyla sıkça karşılaşılmaktadır.[197]

e) Banka Satınalma

Bankaların yurtdışı faaliyetlerinin diğer bir biçimi banka satın alma şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bir banka almanın iki temel üstünlüğü vardır. Birincisi, mevcut bir bankayı satın almak, yerel mevduat piyasasına hemen erişimi mümkün kılacaktır. ikincisi, bankadaki mevcut yönetim kurulu bu durumda bir yerel bağlantı ağına ve müşterilere sahip durumdadır.

Birçok üstünlüğüne karşın, banka satın almalara ilişkin olarak pek çok olumsuz deneyim mevcuttur. Bu problemler daha çok, satın alınan bankanın gelecekteki stratejilerinden daha fazla bankayı satın almak için uğraş verilmesidir. Dış piyasalarda banka satın almak yoğun bir sermaye gerektirdiği gibi çok da risklidir.[198]

f) Bağlı ve Yan Kuruluşlar

Şubeleşme bankaların uluslararası bankacılık sistemine girmek ve varlığını genişletmek açısından yoğun olarak kullandıkları bir yöntemdir. Ancak bankaların yurtdışındaki faaliyet alanları ulusal düzenlemelerle sınırlandırıldığından, uluslararası alanda faaliyetler, diğer alternatif araçlarla (yan kuruluşlar gibi) gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır. Bazı ülkelerde bu tip araçlar ulusal bankacılık işlemlerine katılma da tek yol olabilir. Yan kuruluşlar terimiyle, yabancı bir ülkedeki ya tamamı ya da bir kısmı ana bankaya ait

---

[197] "Bankacılık Sektörüne Yabancı Girişi: Küresel Gelişmeler ve Türkiye", BDDK ARD Çalışma Raporları, s. 4.

[198] Alan C. Shapiro, Foundations of Multinational Financial Management, s. 554.

yabancı bir bankayı ifade etmektedir. Yan kuruluşlar durumunda sahip olunan pay %50'den fazla olmalıdır. Eğer,% 10 - % 50 arasında ise bu durumda da bağlı kuruluş söz konusudur.[199]

Bu kuruluşlar ana bankaya, en az insan gücü kaynağı ile yabancı piyasalara girme olanağı vermektedir. Diğer yandan, bağlı ve yan kuruluşlar yabancı ülkede yeni iş potansiyeli sağlama ve verimli ilişkiler geliştirme açısından bir şube kurmaktan daha avantajlıdır. En önemli dezavantajı ise; amaçlarının belirlenmesinde ve uygun politikaların oluşturulmasında ortaklar arasında ortaya çıkabilecek anlaşmazlıklardır. Bu yüzden bazı bankalar ortak amaçlar doğrultusunda konsorsiyuma yönelmektedir.[200]

g) Bankacılık Konsorsiyumları

Bankacılık konsorsiyumu, ayrı bir bankayı ya da finansal kurumu örgütleyen ve kontrolünü elinde bulunduran iki ya da daha fazla bağımsız bankanın sahip olduğu banka olarak tanımlanabilir. Konsorsiyumu oluşturan bankaların aynı ulustan olması zorunlu değildir. Çok uluslu firmaların faaliyet hacmi arttığından ve bazı projelerde uluslararası işbirliği gerekli olduğundan bankalar fon sağlamak amacıyla bankacılık konsorsiyumu oluşturmayı tercih etmiştir. Bu durumda fonu oluşturacak para birimleri kadar firmalar da farklı ülkelere ait olabilmektedir. Bu nedenle bankacılık konsorsiyumu bir *"ortak girişim"* (joint venture) banka olarak tanımlanabilir. Konsorsiyum bankası ortakların belirlediği çerçevede bağımsız bir kuruluş olarak faaliyette bulunmaktadır.

Konsorsiyum bankası ile bankalar konsorsiyumu birbirinden farklıdır. Bankalar konsorsiyumu spesifik bir kredi işlemini finanse etmek için birlikte

---

[199] M. İlker Parasız, Kemal Yıldırım, Uluslararası Finansman Teori ve Uygulama, s. 285.

[200] Sudi Apak, Uluslararası Bankacılık ve Finansal Sistemler, s. 8.

hareket eden ve bağımsızlıklarını kaybetmeyen bankalar grubudur.[201]

Konsorsiyum bankaların çok uluslu yapısı, bu tip kurumların diğer bankacılık kurumlarından farklı olarak merkez bankalarının kontrolünden çıkmasına neden olmuştur. Böylece, ana ülkede yapılamayan bazı bankacılık faaliyetleri bu konsorsiyumlar aracılığıyla yapılabilmiştir.

Bu tür örgütlerin olumsuz yanı, finansal kriz durumunda fon bulamamalarıdır. Çünkü bu kurumlar bir merkez bankasına veya bir ülkeye bağlı olarak faaliyette bulunmamaktadır. Diğer bir sorun ise, konsorsiyumu oluşturan ana bankaların bu kuruluşa karşı sorumluluklarında ortaya çıkmaktadır. Konsorsiyum bankasının sırayla başa gelen yönetim kadrosu karar almakta konsorsiyuma katılan bankalara gerekli işbirliği ve yardımı sunmamaktadır.

h) Kıyı Bankacılığı

Dünya ekonomisinde 20. yüzyılın ikinci yarısından sonra yaşanılan bazı gelişmelerin sonucunda oluşan Euro piyasaların paralelinde kıyı bankacılığı (off-shore banking) ortaya çıkmıştır. Uluslararası bankacılık işlemlerinin yapıldığı en önemli piyasa olan Euro piyasalar, Eurocurrency (Europara) ve Eurobond piyasaları (Eurotahvil) olarak ikiye ayrılmaktadır. Bu iki uluslararası piyasa, yapılan işlemlerin niteliklerine, muamele gördüğü para cinsine ve işlem yapanların ait oldukları ülkelere göre, on-shore ve off-shore olmak üzere iki alt sektöre ayrılmaktadır.

Kıyı bankacılığı, yurtdışından sağlanan fonların yine yurt dışında kullanılması şeklinde tanımlanır. Kıyı bankaları mevcut oldukları ülkede yaşayan kişilerden fon toplayamayan yalnızca yabancı kişi ve kuruluşlardan fon toplama yetkisi olan, genel olarak bankacılık işlemlerinin birçoğunu yapan ve hukuki açıdan serbest bir ortamda faaliyet gösteren bankalardır. Kıyı

[201] Nazım Ekren, Uluslararası Bankacılık ve Türkiye Örneği, s. 104.

bankalarının faaliyetlerine konu olan para cinsi yabancı paradır. Yukarıdaki tanımdan da anlaşılacağı gibi kıyı bankalarının faaliyette bulunabilmesi için iki önemli şart öngörülmektedir. Bunlar :

- Direkt vergileme ve
- Döviz kontrolünün bulunmamasıdır.

Kıyı bankalarının kendilerine ev sahipliği yapan ülkelere doğrudan ve dolaylı olarak pek çok yararları bulunmaktadır. Ev sahibi ülkenin kıyı bankalarından personel ödemeleri, lisans ücretleri, kira ve benzeri gelirler kıyı bankacılığının en somut getirileri arasında yer almaktadır. Doğrudan yaratılan istihdamın boyutları geniş olmamakla birlikte yatırım ve ticari faaliyetlerin finansmanı ile iş olanaklarının artması sonucunda kıyı bankaları istihdamın artmasına dolaylı olarak yol açmaktadır. Bunun yanı sıra kıyı bankaları ev sahibi ülkelere modern bankacılık ve finansman tekniklerini getirerek ülkedeki proje, mali hukuki danışmanlık hizmetlerinin gelişmesine ve uzman personelin yetişmesine de katkıda bulunmaktadır. Bu üstünlükler sayesinde ev sahibi ülkelerin uluslararası sermaye piyasalarına rahatlıkla girebilme olanağı doğmuştur.

Sağladığı pek çok avantajlara karşılık, liberal mevzuat ve esnek denetim esasları yüzünden, sermayenin yurtdışına kaçırılmasına olanak tanıma gibi sakıncalar doğurabilmekte olan kıyı bankacılığının bu tür uygulamalara karşı bir önlem olarak kıyı bankacılığı birimine belirli bir asgari sermaye tahsisi istenmektedir. Ayrıca, kıyı bankacılık merkezi oluşturma maliyetinin yüksek olması da diğer bir sakınca olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.3. 11. ULUSLARARASI BANKACILIK HİZMETLERİ

Uluslararası ekonomik ve finansal işlemler gün geçtikçe daha karmaşık bir yapı kazanmaktadır. Buna paralel olarak bankaların sundukları hizmetler de

son derece farklılaştırılmış bir yapı kazanmış ve birçok hizmet klasik pozisyona düşerken yeni bir dizi hizmet de gündeme gelmiştir.

Genel olarak bankalar müşterilerine perakende ya da toptan hizmet sağlar ve karşılığında ücret ya da komisyon geliri elde ederler. Şube bankacılığına dayalı perakende bankacılık, daha ucuz fon kaynağı ve değişik piyasalarla doğrudan bağlantı imkanı sunduğundan tercih edilmektedir. Bazı bankalar (Fransa bankaları gibi) şubelere uluslararası düzeyde sınırlı rol verirken; bazı bankalarda (ABD bankaları gibi) şubelere daha geniş rol verme eğilimindedir. Finansal hizmetlerdeki farklılaştırmaya rağmen faiz geliri sağlayan işlemler bankalar için en önemli gelir sağlayıcı faaliyet durumundadır. Ödemeler bilançosu dengesizliklerini gidermeye yönelik kredilerle, proje finansmanıyla ilgili orta vadeli krediler toptan bankacılığın önemli faaliyet alanlarından biridir.[202]

Son hizmet türü değişik faaliyetleri kapsamaktadır. Portföy ya da doğrudan yatırıma tahsis edilecek fonların yönetimini, finansal danışmanlık ya da finansman sağlama hizmetlerini içeren tüccar bankacılık, leasing, döviz işlemleri gibi finansal teknikler bu hizmet grubu içinde yer almaktadır.

a) Yabancılardan Mevduat Kabulü ve Yabancılara Kredi Verme

Bankaların uluslararası faaliyetlerinde önemli fonksiyonlardan biri olan *"aracılık"*, mevduat toplamak ve kredi verme demektir. Bankalar bu fonksiyonu yerine getirirken minimum maliyetle mevduat kabul etme ve bu fonları düşük riskli, yüksek getirili alanlara kredi olarak vermeyi tercih ederler.

Krediler, uluslararası işlemlerden sağlanan gelirin en önemli kaynağını oluşturmaktadır. Klasik anlamda uluslararası kredi işlemleri dış ticaretin finansmanıyla ilgilidir. Bunun yanı sıra uluslararası ekonomik ilişkilerde ortaya çıkan değişikliklere paralel olarak yeni kredi türleri doğmuştur. Uluslararası

[202] Nazım Ekren, Uluslararası Bankacılık ve Türkiye Örneği, s. 133.

kredi verme de önemli bir yere sahip olan bankalar, yurtdışında bir şubeye ya da benzer bir görevi görebilecek kurumlara sahip olan bankalardır. Uluslararası bankacılık faaliyetleri içinde yer alan krediler aşağıdaki gibi sıralanabilir.

i) Dış Ticaretin Finansmanı : İthalat ve ihracatın finansmanıdır. ithalatın finansmanı poliçe, kredi mektubu, banka akseptansları gibi uluslararası finansal araçlar yoluyla fatura, konşimento gibi evraklar dikkate alınarak yapılmaktadır. İhracatın finansmanı ticaretin yapısına bağlıdır. Bununla birlikte kredi değerlendirmesi geri ödememe gibi durumlar çok önemlidir.

ii) Yerel veya Yabancı Firmalara Yönelik Krediler : Bu tür kredilerde bankanın özellikleri önemlidir. Bankaların yerleşim yeri faaliyet türü, kredilendirme politikası ve yönetim felsefesi sunacakları kredinin miktarını ve kredilendirme sürecini etkilemektedir. Bu krediler, ticareti ve cari işlemleri finanse etmek, döviz kayıplarını azaltmak gibi amaçlarla alınmaktadır.

iii) Sendikasyon Kredileri : Bu krediler uluslararası bankacılığın en önemli özelliğini yansıtmaktadır. Bu kredilerin temel amacı, bir bankanın sunabileceği kredi miktarından daha fazlasına gereksinim duyan firmaların talebini karşılamaktır. Genellikle ödemeler dengesi açıklarının ve borç ödemelerinin finansmanıyla ilgilidir.

Bu kredilerin dışında; Devredilebilir Kıymetli Evraklara Yapılan Plasmanlar, Bankalara Yönelik Krediler, Proje Finansmanı ve Devletlere veya Resmi Kurumlara Yönelik Krediler de bu grup içinde yer almaktadır.[203]

b) Fon Transferi

Uluslararası alanda faaliyet gösteren bankaların sundukları temel

[203] Sudi Apak, Uluslararası Bankacılık ve Finansal Sistemler, s. 15.

hizmetlerden biri, farklı ülkelerde ikamet eden kişiler arasında fon transferi sağlamaktır. Bu transfer; uçak havalesi, telgraf havalesi veya yabancı poliçe ya da çekler yoluyla sağlanmaktadır.

Fon transferini isteyen müşteri bankaya transfer miktarı ve ulaşım masraflarını nakit veya çekle ödemektedir. Banka, fonu alacak kimsenin ikamet ettiği ülkedeki muhabir bankasına alıcının adı ve adresini, ödeme miktarını, gönderenin adını ve yetkili imzalarım bildirmektedir. Bu bilgi akışından sonra yabancı banka alıcı ile ilişki kurmaktadır. Fonun yerel parayla ödenmesinden sonra, ödeme emrini veren bankanın hesabına ödeme miktarı borç kaydedilmektedir. Transfer; telefon, telgraf, fax veya bir başka yolla yapılmaktadır.

Yurtdışına fon transferinde en çok kullanılan bir yol da dünyanın her yerinde kabul edilme özelliğine sahip seyahat çekleridir. Seyahat çekleri fonların bir ülkeden diğerine transferinde güvenli ve basit bir araç olduğundan turistler tarafından kullanılmaktadır.[204]

c) Döviz Ticareti ve Dövizle İlgili İşlemler

Bir işlem dış ödemeyi gerektirdiği sürece, uluslararası bankacılık işleminin yapısı ne olursa olsun bir paranın diğeriyle değişimini içermektedir. Bu değişim için merkezi bir piyasa söz konusu olmadığından ticaret taraflar arasındaki doğrudan iletişime bağlıdır. Bu nedenle piyasa kurları ve ticaretin kurlarını belirleyen resmi bir kurum yoktur. Piyasa zamanla ortaya çıkan prensipler yardımıyla işlemektedir ve belli bir yerde değildir. Ancak, döviz alan ve satanları bir araya getiren bir mekanizma olan bu piyasanın yerine getirdiği fonksiyon, büyük ölçekli ulusal ve yabancı bankalara göre sınırlıdır.[205]

---

[204] M. İlker Parasız, Kemal Yıldırım, Uluslararası Finansman Teori ve Uygulama, s. 287.

[205] Tezer Öçal, Faruk Çolak, Selahattin Togay, Kadir Eser, Para Banka Teori ve Politika, s. 123.

d) Mali Kıymetlerin Tahsili ve Ödenmesi

Ödeme kalemi fonksiyonu gören tahsilatın, ulusal ve uluslararası içeriği temelde aynıdır. Önemli fark, bir ülkenin bankaları üzerine ülkenin bankalarında mevduat olarak bulunan çek ve diğer devredilebilir kalemler için uluslararası takas odasının yokluğudur. Bu nedenle, tahsilat ihracatçılar için devredilebilir kalemleri toplayan (tahsilatını yapan) bir kurum olarak, ticari bankalar arasındaki karşılıklı ilişkiler sonucu kurulmuştur. Uluslararası ticaret için çok daha karmaşık ve önemli olan doküman tahsilatlardır. Bu tip tahsilatlarda, bankalar sadece bir temsilci olarak faaliyette bulunmamakta ve tahsilat dokümanlarını herhangi bir kayıp veya zarardan korumaya yönelik önlemleri almaktadırlar. Müşteri; ödeme için tahsilatın sunulmasıyla ilgili kesin bilgileri, ödemenin transfer yöntemini, ücreti ödeyecek tarafı ve tahsilat elde edilemezse, yapılması gerekenleri bankaya vermektedir.

e) Danışmanlık ve Yönetim Hizmetleri

Uluslararası bankalar, klasik hizmetleri yanında uluslararası ticaret ve yatırım faaliyetlerinin gelişmesine paralel olarak, uluslararası nitelik taşıyan çokuluslu firmalara finansal ve diğer konularda danışmanlık ve yönetim hizmetleri sunmaktadır. Bu tür faaliyetler danışmanlık hizmetleri ve yönetim hizmetleri olarak sıralamak mümkündür.

i) Danışmanlık Hizmetleri: Uluslararası alanda bankacılık işlemi yapan uluslararası bankalar, karşılıklı ticarette ticaret şirketlerine hizmetleri için gerekli bilgiyi aktarmakta yani danışmanlık yapmaktadırlar. Danışmanlık hizmeti, uluslararası ticarette oluşabilecek riskleri, iş imkanlarını ortaya çıkarmakta önemli bir etkendir. Bazı ticarete ilişkin belgelerin düzenlenmesinde teknik yardım sağlarlar. Uluslararası bankalar bu hizmetlerin karşılığında hem gelir elde eder hem de yeni müşteriler kazanırlar.

ii) Yönetim Hizmetleri: Uluslararası bankacılık hizmeti gören bankalar, aynı zamanda uluslararası finansal aracılık fonksiyonu da sağlamaktadırlar.

Finansman işleminin ve aracılık sürecinin uluslararası alanda genişlemesi, uluslararası finansal yönetimin çerçevesini genişletmektedir. Uluslararası finansal yönetim hizmetleri arasında genel olarak tahmin, aktif-pasif yönetimi, döviz risklerinin yönetimi, performans değerlendirmesini saymak mümkündür.

f) Diğer Hizmetler

Uluslararası bankalar tarafından sunulan diğer hizmetleri dört ayrı bölüm halinde inceleyebiliriz.

i) Underwritting (Finansal Aracılık Üstlenimi) Hizmetleri: Underwritting hizmetleri; uluslararası bankaların şirketlerin çıkaracakları menkul değerleri satın alarak kendi nam ve hesaplarına halka satmayı yüklenmesi işlemleridir.

ii) Factoring (Ticari Alacakların Satışı) Hizmetleri: Factoring, büyük miktarda kredili satışlar yapan firmaların, bu satışlardan doğan alacak haklarının *"factor"* veya *"factoring şirketi"* olarak adlandırılan finansal kuruluşlar tarafından satın alınması esasına dayanan bir finansal faaliyettir. Factoring işleminde dört taraf vardır. Dış satımcı (kredili mal satışı yapan, ihracatçı), kredili satışa garanti veren banka (muhabir banka), dışalımcı yani ithalatçı (kredili mal alan taraf) ve alacak hakkını satın alan banka (factor).

iii) Forfaiting Hizmetleri: Forfaiting, mal ve hizmet satışından doğan ileri bir tarihte vadesi gelecek alacağın, daha önce bu hakkı ellerinde bulunduranlara başvurma hakkı olmaksızın satın alınmasıdır.

iv) Leasing (Finansal Kiralama) Hizmetleri: Leasing, tüketim veya yatırım mallarının doğrudan imalatçısı tarafından bu malın ithalatçısına temin edileceğini ve malın ekonomik ömrü boyunca ithalatçıya kullanım hakkının devredilebileceğini içeren kaynak sağlama yöntemidir.[206]

[206] Mehmet Takan, Bankacılık: Teori Uygulama ve Yönetim, Nobel Yayınları, İkinci Baskı, Ankara, 2002, s. 84.

v) Türev Ürün Hizmeti: Türev ürünler 1970'lerde ortaya çıkan ve finansal riskleri ortadan kaldırmaya yönelik ürünlere olan talep neticesinde gelişmiştir. Piyasalarda var olan türev ürünler ise forward, swap, future ve opsiyon işlemleri olarak belli başlı dört kategoride toplanmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNDE VE KOÇBANKTA ULUSLARARASILAŞMA

3. 1. TÜRKİYEDE BANKACILIK SEKTÖRÜ

Dünyada bankacılık sektörünün uluslararasılaşması ve dolayısıyla globalleşmeye yönelmesi Türk bankacılık sistemini de etkilemiştir. Mevduat toplama faaliyetlerinden öteye gidemeyen Türk bankaları; yabancı bankaların piyasaya girmesi, kamu otoritesinin azalması ve özel bankaların kurulması ile faaliyet çeşitlerini artırmak durumunda kalmıştır. Modern görünümlü şubeler, eğitimli müşteri temsilcileri ve teknolojik yeniliklerle donatılmış alternatif dağıtım kanalları ile farklılık yaratılmaya çalışılmıştır.

Gerçekten de son 10-15 yılda hem içsel hem de dışsal çevre değişkenlerinin etkisiyle, Türk bankacılık sistemi çok fazla değişiklikler geçirmiştir. Ekonomik alanda; faiz oranlarının serbest bırakılması ve kamu otoritesinin kısmen hafiflemesi ile genişleyen sektör, sonraları likidite yetersizliği ve ödeme dengelerinin bozulması, politik gelişmeler, grevler, otonom harcamalardaki değişiklikler nedeniyle[207] tekrar daralma yaşamıştır. Rekabet alanında da; yabancı banka ve finansal kurumların piyasaya girmesi, banka sayısının artması ve daha sonra sektörde yapılan düzenlemeler ile bu sayının azaltılması, rekabeti zorlaştıran unsurlar olmuştur. Teknolojik alandaki gelişmeler, hukuki alandaki düzenlemeler (1980'de serbest piyasa ekonomisine geçiş, 1983'de televizyon reklâmlarının yasaklanması ile yazılı basına dönüş, uygulanan döviz kuru politikaları, v.b.) ve sosyo-kültürel alandaki değişiklikler (gelir düzeyinin değişmesi, harcama alışkanlıkları, v.b.) bankaların pazarlama politikalarında değişiklikler yapmalarını gerektirmiştir.[208]

Geçtiğimiz son 20 yıl içerisinde tüm dünyada yer alan finansal gelişmeler bankacılık alanında da bir çok değişiklikler meydana getirmiştir.

---

[207] Ali İhsan Karacan, Bankacılık ve Kriz, Bir Yazın Taraması, Creative Yayıncılık, 1997, s. 33-34.

[208] Fatma Müge Balsöz, Bankacılıkta Değişen Pazarlama Anlayışı, s. 75.

Bilgi teknolojisindeki buluşlar, finansal piyasaların liberalleşme süreci ve mali işlemlerin sayısındaki hızlı artış da bankacılığı etkilemiştir. Bankacılık sektöründe ve diğer sektörlerdeki rekabet artmıştır. Risk türlerinin ve mali olmayan kuruluşların çeşitlerinin sayısı çoğalmıştır.[209] Buna paralel olarak modern Türk bankacılığı da son yıllarda önemli gelişmelere imza atmıştır. Pazarlama departmanı dahi olmayan, eğitim anlayışları muhasebeden ibaret olan Türk bankalarında, 1980'lerde ekonominin büyümesi ve paranın serbest dolaşıma geçmesi ile banka pazarlaması öne çıkarılarak, para çekme makinaları, kredi kartları, telefonla bankacılık, on-line sistemler müşterilerin hizmetine sunulmuştur. Serbest dolanım hakkı birçok uluslararası bankanın pazara girmesini sağlamış, yabancı bankalar yüksek hizmet kaliteleri ile mevcut bankaları da bu tarz hizmet sunmaya mecbur kılmıştır. Bu anlayışa paralel olarak, 1990'larda banka hizmetlerinde kilit kelime hizmet kalitesi olmuştur.[210]

Türk Bankacılık Sistemi yeni kurulmuş bir sistem değildir. Türkiye, geçmişi 19. yüzyıla kadar uzanan köklü bir bankacılık geleneğine sahip bulunmaktadır. Son 20 veya 30 yılık süre içerisinde bankacılık sektörü Türk finans kesiminde öncü bir role sahip olmuş ve Türkiye ekonomisinin finansal liberalizasyonuna yönelik yapısal değişikliklere katkıda bulunarak önemli bir gelişme göstermiştir. Yeniden yapılanma ve uluslararası piyasalarla bütünleşme çabalarına paralel olarak, Türk bankaları da gerek kurumsal yapılarında, gerekse sundukları hizmet ve ürün kalitesinde önemli değişiklikler gerçekleştirmişlerdir. Piyasaya yönelik politikalar ve daha liberal hale gelmiş olan finansal sistemle ile ortaya çıkan özgürlüğün bir sonucu olarak, yerli girişimcilerin yanı sıra pek çok yabancı yatırımcı ve girişimci de potansiyel olarak karlı bulunan Türk bankacılık sektörüne çekilmiştir.

---

[209] Gazi Erçel, "Türk Bankacılık Sistemi", Türk Amerikan Konseyi Toplantısı Konuşması, Ankara, 1999

[210] Uğur Yavaş, Zeynep Bilgin, Donald J. Shemwell, "Service Quality In The Banking Sector in an emerging economy: A Consumer Survey", International Journal of Bank Marketing, Vol: 15/6, Nov 1997, MCB University Pres, s. 217-223.

Ekonominin dışa açılması ve küreselleşme çalışmalarına paralel olarak faaliyet gösteren Türk bankaları, yabancı mali kuruluşlara da yatırım yapmaya başlayarak bir adım ileriye gitmişlerdir. Türk bankaları yurtdışında mali iştirakler edinmekte ve şubeler açmaktadırlar. 2001 dönemi verilerine göre, Türk bankalarının 10 farklı ülkede faaliyet gösteren 26 yurtdışı şubesi yanında 19 ülkede kurulu 63 mali iştiraki bulunmaktadır.[211]

Türkiye'de, özellikle büyük bankalar 1997'den beri on-line bankacılığın tüm ürünlerini sunmaya başlamıştır. Gartner Group'un 1999 yılındaki raporuna göre; Amerika, Almanya, Norveç ve İsveç'deki gibi Türkiye'de de kişisel bilgisayar, internet, telefonla bankacılık gibi alanlar büyüme göstermektedir. Kullanıcılar kadar son iki yılda bu hizmeti sunan bankaların sayısı da artmaktadır.[212]

2005 yılında banka sayısındaki azalışın ve sektördeki büyük bankaların payında görülen artışın etkisiyle ilk beş bankanın payı yüzde 59,5'den yüzde 63'e yükselirken, sektördeki yoğunlaşmayı ölçmeye yönelik Hersindah-Hirschman endeksi 949 puandan 981 puana yükselmiştir. Bu çerçevede; Türk bankacılık sektöründeki zayıf oligopolistik yapının giderek kuvvetli oligopolistik yapıya yakınsadığını söylemek mümkündür. 2005 yılının dikkate değer gelişmelerinden birisi de sektöre olan yabancı ilgisinin artmasıdır. Bu artışın somut sonucu yerli sermaye kontrolünde olan bankalardaki yabancı ortaklık paylarının artışının yanı sıra yabancı sermaye kontrolündeki bankaların sistemdeki payının yüzde 3,4'den yüzde 5,2'ye yükselmesi olmuştur.[213]

Türkiye'de bankacılık sektörü en hızlı büyüyen finansal sistemlerdendir. 1998'de %25 gibi bir oranla büyüyen bankacılığın yakaladığı bu oran milli ekonominin büyüme rakamlarından yüksek seyretmektedir. Tüm yatırımlar içinde oldukça fazla artış gösteren bankaların toplam aktifleri, %24 oranında

---

[211] Türkiye Bankalar Birliği, "Türkiye'de Yabancı Bankalar", Bankacılar Dergisi, Sayı 52, 2005, s. 7.

[212] Vichuda Nui Polatoglu, Serap Ekin , "An empirical investigation of the Turkish consumers' acceptance of Internet banking services", International Journal of Bank Marketing, Vol: 19/4, MCB University Press, Jul 2001, s. 156-165.

[213] Yıllık Rapor 2005, BDDK, Ankara, 2005, s. 22.

artarak, 117.4 milyar dolara ulaşmıştır. Yüksek teknoloji kullanımı, gelişmelerin takibi ve yeni ürünlerin pazara sunulmasıyla Türk bankacılık sektörü daha da büyüyecektir.

3.2. TÜRK BANKACILIĞININ ULUSLARARASILAŞMASI

Çalışmamızın 63 nolu sayfasında da bankacılığın uluslararasılaşması kavramı anlatılırken; uluslararasılaşmanın *"iç"* ve *"dış"* olmak üzere iki farklı süreçten meydana geldiği belirtilmişti. Genel olarak *"iç uluslararasılaşma"* ile yabancı bankaların sınırları dışına taşarak başka ülkelerde bankacılık faaliyetlerini gerçekleştirmeleri, *"dış uluslararasılaşma"* ile de diğer sürecin tam tersine ulusal bankaların, çeşitli giriş yöntemleri ile banka işlemlerini yurtdışına taşımaları anlaşılmaktadır.

Bu açıklamalar ışığı altında; Türk bankacılık sistemin uluslararasılaşmasını fiziki olarak ele aldığımızda söz konusu sürecin, Dünyada olduğu gibi iki aşamada gerçekleştiği söylenebilir.

İlk olarak, ulusal banka sisteminde yabancı ülke bankalarının temsilcilik kurmak, şube açmak, banka satın almak, bağlı yan kuruluşlar tesis etmek suretiyle bankacılık faaliyetlerini sürdürmeleri şeklindedir. Bu süreç, *"Türk Banka sistemine yabancı girişleri"* olarak adlandırıldığı gibi *"Türk Bankacılığının iç uluslararasılaşması"* olarak da isimlendirilir.

İkinci olarak, ulusal bankaların başka ülkelerde temsilcilik kurmak, şube açmak, ortak teşebbüs halinde banka kurmak ve tali banka edinmek suretiyle bankacılık faaliyetlerinde bulunmalarıdır ki bu süreç *"Türk bankalarının dışa açılması"* olarak nitelendirildiği gibi *"Türk Bankacılığının dış uluslararasılaşması"* olarak da isimlendirilir.

Bu iki fiziki hareket, bankacılığın uluslararasılaşması olayını doğurmaktadır.

3.2. 1. TÜRK BANKACILIĞININ ULUSLARARASILAŞMASI KAVRAMI

Yabancı bankaların Türk bankacılık sistemine doğru hareketlerini, *"iç uluslararasılaşma"*, tersine Türk bankalarının, yurtdışında bankacılık faaliyetleri ile iştigal etmelerini ise *"dış uluslararasılaşma"* olarak nitelendirildiğini belirtmiştik.

Bankacılık sektöründe, *"yabancı banka girişi"* Türkiye için yeni bir olgu değildir. Tarihsel olarak bakıldığında, Türkiye Cumhuriyeti'nin kurulmasından önce de yabancıların varlığını görmek mümkündür. Haziran 2005 itibariyle Türkiye'de faaliyet gösteren yabancı sermayeli mevduat banka sayısı ise on iki'dir. Bu bankaların yanı sıra mevduat kabul etmeyen iki adet yabancı kalkınma ve yatırım bankası da bulunmaktadır.[214]

3.2. 1.1. Türk Bankacılığının İç Uluslararasılaşması

Belli kriterlerden yola çıkarak *"iç uluslararasılaşma"* olarak adlandırılan *"Türk Bankacılık sistemine yabancı girişini"* sayısallaştırarak ölçmek mümkündür. Yabancı katılımının boyutlarına ilişkin ölçütlerden birisi, *"yabancı banka sayısının toplam banka sayısına"* oranıdır. Bu oran, bankacılık sektörünün çekiciliği hakkında bilgi verir. 3 nolu tabloda yabancı banka sayısının sektördeki toplam banka sayısına oranı verilmiştir.

Yabancı sermayeli bankaların sektör toplamı içindeki payı tabloda da görüldüğü üzere; 1995'ten itibaren yüzde 25 etrafında dalgalanmıştır. 1990'da 23 olan yabancı banka sayısı, 1995'te 18'e, 2004 yılı sonu itibariyle 13'kadar gerilemesine karşın sektörün toplam banka sayısında da yaşanan gelişmelerden dolayı, sektör içindeki payı pek fazla değişmemiştir.[215]

---

[214] Türkiye Bankalar Birliği, "Türkiye'de Yabancı Bankalar", s. 8.
[215] "Bankacılık Sektörüne Yabancı Girişi: Küresel Gelişmeler ve Türkiye", s. 13.

Tablo 3 : Türkiye'de Banka Sayısı Açısından Yabancı Bankalar (%)

	1990	1995	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Yabancı Banka Sayısı / Sektör Toplamı	34,8	26,5	24,0	23,5	22,8	24,6	27,8	26,0	27,1

Kaynak: "Bankacılık Sektörüne Yabancı Girişi: Küresel Gelişmeler ve Türkiye", BDDK Raporları, s. 13.

*"İç uluslararasılaşma"*yı ölçen diğer bir hesaplama ise, *"yabancı payı yüzde 50'nin üzerinde olan bankaların varlık toplamının, sektördeki varlık toplamına"* oranlanmasıyla kontrol gücü esasına göre yapılan hesaplamadır.

Trend olarak bakıldığında, 4 nolu tabloda sermayedeki pay açısından çoğunluğa sahip yabancı sermayeli bankaların aktif toplamı içindeki payının yüzde 3-5 aralığında seyrettiği görülmektedir. Yabancı katılımının ölçülmesi açısından yaygın olarak kullanılan bu hesaplamaya literatürde de sıkça başvurulmaktadır. Geleneksel olarak Türkiye'deki yabancı payının yüzde 5'in altında seyrettiğini söylemek mümkündür.[216]

Tablo 4 : Türkiye'deki Yabancı Bankaların Sektördeki Payı (%)

	1990	1995	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	Haz. 2005
Yabacı payı %50'den fazla olan bankaların varlık toplamı / Toplam varlıklar	3,46	2,89	4,38	5,22	5,42	3,04	3,10	2,78	3,40	3,39

Kaynak: "Bankacılık Sektörüne Yabancı Girişi: Küresel Gelişmeler ve Türkiye", BDDK Raporları, s. 14.

[216] A.g.k., s.14

Üçüncü bir ölçüm yöntemi ise, *"toplam bankacılık piyasası aktifleri içinde, yabancıların sahip oldukları hisse oranındaki banka aktiflerinin"* oranıdır. Bu orana, her bankadaki yabancı payını, bankanın aktif toplamı ile çarpmak suretiyle elde edilecek genel toplamı, sektörün aktif toplamına bölerek ulaşılmaktadır.

Uluslararasılaşmayı ölçmeye yönelik bu yaklaşımda, kontrol gücü esası dikkate alınmamaktadır ve kontrol gücü esasına göre yapılan hesaplama kadar yaygın olmasa bile bu yöntem de literatürde kullanılmaktadır. Bu ölçütün dezavantajı, çapraz ortaklıklar nedeniyle hesaplanmasının bazı ülkeler için karmaşık olması ve bu nedenle uluslararası karşılaştırmaları güçleştirmesidir. Ancak, ülke bazında bu şekilde yapılacak bir hesaplamanın aydınlatıcı olduğu düşünülmektedir. Söz konusu yaklaşıma göre yapılan hesaplama, 5 nolu tabloda belirtilmiştir.

Tablo'da, *"haziran 2005"* itibarıyla verilen oran, bazı yerli bankaların belli oranlarda yabancılara geçtiği veya geçeceği varsayımıyla yapılmış hesaplamalardır.

Tablo 5 : Yabancı Payının Hisse Oranları Dikkate Alınarak Hesaplanması(%)

Toplam Aktif İçindeki Pay	**2002**	**2003**	**2004**	**Haz. 2005**
Yabancı Payı	3,05	2,73	3,33	12,3

Kaynak: "Bankacılık Sektörüne Yabancı Girişi: Küresel Gelişmeler ve Türkiye", BDDK Raporları, s. 15.

Bu hesaplamayla birlikte, Türk bankacılık sektörüne 2005 yılı sonuna doğru diğer yıllarla kıyaslandığında yaklaşık dört misli bir artışın olduğunu söylemek mümkündür.

3.2. 1.2. Türk Bankacılığının Dış Uluslararasılaşması

Dış uluslararasılaşma ise, belli bir ülkenin bankacılık kuruluşlarının, diğer ülkelerde yerleşmesi olarak tanımlanabilir. İç uluslararasılaşma'nın yanı sıra dış uluslararasılaşmayı da ölçmek mümkündür. Ölçüm için mümkün olan tek kriter ise, bankaların yabancı mahreçlerinin (çıkış yeri) sayısıdır.

Türkiye 1989'daki 32 Sayılı Karar ve 1996'daki Gümrük Birliği ve son yıllarda yoğunlaşan mevzuat uyumu çalışmaların yarattığı koşullarla hemen hemen Avrupa Ekonomik alanının bir parçası haline gelmiştir. Bu nedenle Türk Bankaları, başta AB ülkeleri olmak üzere şube açarak, banka kurarak veya diğer mali iştiraklere katılım yoluyla yurtdışındaki faaliyetlerini artırmaktadırlar. Türkiye'deki bankaların yurtdışında sahip olduğu mali iştirak sayısı ise 52'dir. Bunun en önemli nedeni Türkiye'deki bankalar ile yurtdışındaki bankalar arasında yerleşikler aleyhine ortaya çıkan haksız rekabete neden olan düzenlemeler ile parasal ve vergisel yüklerdir. Dünyada rekabete en açık sektör olan bankacılıkta ülkelerin aracılık maliyetlerini etkileyen düzenlemelerin tam olarak uyumlu hale getirilememesinin bir sonucu olarak bankalar rekabetin daha iyi sağlandığı ve müşterilerine en ucuz hizmeti sunabilecekleri finans merkezlerine yönelmektedir. 2004 itibariyle Türkiye'deki bankaların yurtdışı şubelerinden kullandırdıkları kredilerin toplamı 10 milyar dolar olmuştur. Bu tutar yurtiçinden kullandırılan kurumsal kredilerin dörtte birine eşittir.[217]

Türk Bankacılığının uluslararasılaşma hareketleri sonucunda Türk ekonomisinde sağlanan makroekonomik istikrar, düşen enflasyon, AB yakınsama sürecinin olumlu etkisi, mali baskının azalmaya başlaması, bankaların yeniden yapılandırılması ve mali yapılarının güçlenmesi Yabancı bankaların Türk piyasasına ilgisini arttırmıştır. Dolayısıyla uluslararasılaşma hareketinin yönü ağırlıklı olarak Türk Bankacılık piyasasına yönelik olmuştur. Yani iç uluslararasılaşmanın boyutu, dış uluslararasılaşmayı önemli ölçüde aşmıştır. Hatta 2005 yılı Merkez Bankası raporu'nda; 2005 yılında Türkiye'deki

[217] Türkiye Bankalar Birliği, "Türkiye'de Yabancı Bankalar", s. 6.

yabancı bankalar için kar patlamasının yaşandığı, geçen yıl sektörün en karlı banka grubunun yabancıların olduğu ve yabancı bankaların 2004 yılında 241 milyon YTL olan karlarının, 2005 yılında yüzde 111.6'lık bir artışla 510 milyon YTL'ye fırladığı belirtilmiştir.[218]

Türk Bankalarının yurt dışı uluslararasılaşmaları incelendiğinde ise; her ne kadar Türk Bankalarının yurtdışı bankacılık faaliyetlerinde son yıllarda bir artış gözlemlense de uluslararasılaşma boyutu, yabancıların Türkiye'de elde ettikleri düzeyin gerisinde kalmıştır.

3.2. 2. TÜRK BANKACILIĞININ ULUSLARARASILAŞMA NEDENLERİ

Türkiye ekonomisinde özellikle 1980'lerin ikinci yarısından itibaren uygulanan makroekonomik politikaların şekillenmesinde, kamu açıklarının artışı ve kamunun bu açığı finanse etme çabaları belirleyici olmuştur. Orta ve uzun vadeli dış borçlanma olanaklarının giderek daralması, kamu maliyesine egemen olan "vergi almaktansa borç almak" olarak özetlenebilecek bir anlayış çerçevesinde, kamu açıklarındaki hızlı artışın finansmanında, 1980'lerin ikinci yarısından itibaren dış borçlanmanın yanı sıra, iç borçlanma yöntemine giderek artan ölçüde yer verilmesine neden olmuştur. 1989 yılında alınan 32 sayılı kararla da; artan kamu açıklarının finansmanında zorlanan Hazinenin borçlanmasını kolaylaştırmak üzere, *"kısa vadeli yabancı sermayenin ülkeye girişinin teşviki"* amaçlanmıştır. Ancak kamunun ihtiyacı olan kısa vadeli döviz akışı, devlet iç borçlanma senetleri (DİBS) getirisinin kur artışından daha *"cazip kılınması"* suretiyle sağlanabilmiştir. Anlaşılacağı üzere, *"aşırı değerli TL politikası"* olarak da adlandırılan bu uygulama, para politikası üzerine önemli bir kısıt getirmiştir. Bu kısıt çerçevesinde uygulanan faiz ve kur politikası sonucu 1990 yılında yüzde 5'ler civarında olan reel faiz oranları, 1999 yılına gelindiğinde yüzde 50'ler civarına yükselmiştir. Tüm bu gelişmeler temel makroekonomik göstergelere; istikrarsız büyüme hızları, yüksek enflasyon,

[218] TCMB 2005 Yıllık Raporu, 2005, TCMB Ankara, s.117, http://www.tcmb.gov.tr, Erişim: 12.05.2006

yüksek reel faiz, para ikamesi oranında artış, hızla büyüyen iç ve dış borç stoku ve istikrarsız ödemeler dengesi rakamları şeklinde yansımıştır.

2001 yılına gelindiğinde, uygulamaya konulan ekonomik programın sürdürülmesi ve AB'ye tam üyelik perspektifinde kaydedilen ilerlemeler sonucu makroekonomik istikrarın sağlanmasında önemli aşama kaydedilmiş, ekonomi kesintisiz 14 çeyrektir büyürken, enflasyon oranı tek haneye indirilmiştir. Makroekonomik ortamdaki gelişmeler bankacılık sektörünün performansını da olumlu etkilemiştir. 2000-2001 döneminde yaşanan krizde ciddi bir küçülme yaşayan sektör 2001-2004 döneminde TL bazında yüzde 81, ABD Doları bazında ise yüzde 94 oranında büyümüştür. Bu süreçte, bankacılık sektörünün temel fonksiyonu olan aracılık işlevi öne çıkmaya başlamış, kredilerin toplam aktifler içindeki payı 2001 yılında yüzde 20'den 2004 yılında yüzde 32'ye, mevduatın krediye dönüşümü oranı ise söz konusu dönemde yüzde 31'den yüzde 52'ye yükselmiştir. 2002-2004 dönemi ekonomik istikrarın yerleşmeye başladığı, dolayısıyla ekonomik birimlerin mevcut ekonomik çerçeveden hareketle, belirsizliklerin azalması ve risk algılayışlarının değişmesi sonucu davranış kalıplarında değişim yaşadıkları bir dönem olarak görülmektedir. Yüksek enflasyondan düşük enflasyona geçişte tüm sektörlerde olduğu gibi bankacılık sektöründe de değişim yaşanması beklenmektedir. Dezenflasyon süreci ve bunu takip etmesi beklenen düşük enflasyon ortamı bankacılık sektörü için yeni bir yaşam alanını tanımlamaktadır.

3.2. 2.1. Yabancı Bankaları Türk Bankacılık Sistemine Çeken Nedenler:[219]

a) Hukuksal Nedenler

Yabancı bankaları, bir ülkeye çeken en önemli faktörlerden biri gidilen ülkenin hukuksal koşullardır. Bir ülkede geçerli hukuk kurallarının içeriği

[219] Hüseyin Demirtaş, Bankacılığın Uluslararasılaşması ve Türkiye'deki Durum, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Anabilim Dalı, Ankara, 1987, s. 100.

piyasaya girme arzusunda bulunan banka için önemlidir. Yabancı banka girişini kolaylaştıran ve zorlaştıran ulusal yasalardır.

1980 öncesinde Türkiye'de yabancı banka girişlerine izin verilmemekteydi. 21.1.1980 tarih ve 8/168 sayılı yabancı sermaye çerçeve kararnamesi ile, yabancı bankaların Türkiye'de şube açabilecekleri açıkca belirtilmiştir. Daha sonraları 1983 tarihinde çıkarılan 70 sayılı kanun hükmünde kararname ile yabancı bankaların şube açma, faaliyete geçme prosedürü ve bunu izleyerek, yabancı bankaların ülkemizdeki faaliyetleri, 3182 sayılı kanunla ayrıntılı bir şekilde düzenlenmiştir.[220] Bunun yanı sıra yabancı girişini kolaylaştırmaya yönelik olarak Türk Parasına ilişkin mevzuatta da değişikliklere gidilmiştir.

Türkiye'de kurulmuş ve kurulacak bankalar ile yabancı ülkelerde kurulmuş olup da Türkiye'de şube açmak suretiyle faaliyette bulunan veya bundan sonra Türkiye'de şube açarak faaliyete geçecek olan bankalar bu kanun hükümlerine tabi olarak şube veya banka kurma haklarına sahiptirler. Bu düzenleme ile ulusal bankalar ile yabancı bankalar aynı mesleki kanuna tabi kılınmak suretiyle bir anlamda eşitlik ve genellik sağlanmış olmaktadır. Ayrıca bakanlar kurulu, serbest bölge bankacılık faaliyetleri için istisnalar ve off-shore bankacılık faaliyetleri için de yeni düzenlemeler getirmeye yetkili kılınmıştır. Böylelikle yabancı bankaların sadece yurt içinde değil serbest bölgelerde de münhasır bankacılık işlemleri yapmak üzere şube açma yetkisi veya müstakil banka kurabilmeleri sağlanmıştır.

b) Ekonomik Nedenler

Yabancı Bankaları Türkiye'ye de uluslararasılaşmaya çeken ekonomik nedenleri iki başlık altında incelemek mümkündür. Bunlardan ilki, *"Türkiye Ekonomisine özgü"* nedenler, diğeri ise, *"Türk Bankacılık sistemine"* ilişkin nedenlerdir.

---

[220] Erden Çıntalp, 70 Sayılı KHK Hükümlerine göre Bankaların Kuruluşu ve Faaliyete Geçmesi, TBB Yayınları, No: 130, Ankara, 1983, s. 32.

i) Türk Ekonomisine Özgü Nedenler:[221]

Bu sebepler ülkenin yapısından ve gelişiminden kaynaklanmaktadır. Bunlar :

1. Türkiye ekonomisinin dış ödemeler bilançosu devamlı açık vermektedir. Bu ise ülkeye sürekli yabancı sermaye girişini zorunlu kılmaktadır. Bu durum yabancı bankalara bir sermaye hareketini finanse etme olanağını sağlamaktadır.

2. Türkiye ekonomisi kalkınan bir ekonomidir. Kalkınma için ulusal tasarrufları yetersizdir. Bu nedenle yabancı sermayeye gereksinim vardır. Bu ise yabancı bankaların ülkemize gelişlerinin ikinci önemli nedenidir.

3. Türkiye Ekonomisi ülke olarak petro dolar fonlarının bulunduğu Orta Doğu'da önemli bir ekonomik stratejiye sahip, bölgesindeki devletlere nazaran istikrarlı, NATO üyesi ve AB ile üyelik süreci içine girmiş bir ülkedir.

4. Türkiye'deki Antalya, İskenderun, Mersin serbest bölgeleri Orta Doğu'daki karmaşadan doğan boşluğu doldurmaya adaydır. Bu bölgelerde faaliyet göstermek amacıyla yabancı bankalar Türkiye'yi, tercih sıralarında öne çıkarmaktadırlar.

5. Bazı çok uluslu şirketlerin ülkemizde önemli yatırımları vardır. Yabancı bankalar bu firmaları izlemek ve finanse etmek için Türkiye'ye gelmektedirler.

ii) Türk Bankacılık Sistemine İlişkin Nedenler:

1. Türk banka sisteminin faktör maliyetleri yüksektir. Bir başka deyişle işlem etkinliği düşüktür. Bunun nedeni sistemin yıllarca dışa kapalı

[221] Hüseyin Demirtaş, Bankacılığın Uluslararasılaşması ve Türkiye'deki Durum, Yüksek Lisans Tezi, s.108.

büyümesi, mevduat ve kredi faizleriyle komisyonların hükümet adına merkez bankasınca belirlenmesidir. Yabancı bankaların ise işlem etkinliği yüksektir. Bu konuda bir karşılaştırmalı üstünlükleri vardır.

2. Türk banka sisteminin sermaye kapasitesi düşüktür. Bu sebeple yeterince atak hareket edememektedirler. Özkaynakların yetersiz olmasında sektörde yer alan, gerek aktif gerekse sermaye büyüklükleri açısından, küçük bankaların büyük bankalara nazaran çoğunlukta olması etkilidir. Yabancı bankaların sermaye kapasiteleri ise, çok yüksek olup riske girme ve ani karar verme gibi konularda daha atak davranabilmektedirler.

3. Türk banka sisteminde egemen yönetim biçimi, uluslararası düzeyde olduğu kadar yeterince çağdaş değildir. Ücretler düşük sistem içinde personel mobilitesi zayıftır. Örgütsel yapılar ve ilişkiler henüz istenilen düzeylerde değildir. Yabancı bankaların çağdaş yönetim yapısı ve doyurucu ücret düzeyi yüksek personel mobilitesi ve uygun örgütsel ilişkileri ile bu konuda göreli üstünlüğe sahiptirler.

4. Türk banka sistemi uzun süre dışa kapalı bir ekonomiyi finanse ettiğinden uluslararası tecrübe birikimi ve yatkınlığı oldukça zayıftır. Diğer taraftan yabancı bankalar bu konuda zengin deneyim ve geniş örgüte sahiptirler.[222]

Bütün bunların yanı sıra *"Türk bankalarını yurt dışında faaliyette bulunmaya iten"* yani *"Türk Bankacılığının uluslararasılaşma"*sına yol açan nedenlerini ise şöyle özetlemek mümkündür. Bilindiği gibi Türkiye'de 1980 yılında uygulamaya konan 24 Ocak kararları, ekonominin tamamen, aynı zamanda *"Türk Banka sisteminin de dışa açılmasını"* öngörüyordu.

[222] İlker Parasız, Para Banka ve Finansal Piyasalar, Ezgi Kitabevi Yayınları, 7. Baskı, Bursa, Ocak 2000, s. 125.

3.2. 2.2. Türk Bankalarının Dışa Açılmasının Ardında Yatan Temel Ekonomik Nedenler:[223]

a) Kronik Cari İşlem Açıkları

1970-1980 arasında yaşanan iki petrol şoku Türkiye'nin petrol faturasını aşırı ölçülerde kabartmış ve Türkiye ekonomisi adeta dıştan kilitlenmiştir. Bunu aşabilmenin yolu cari işlemler açığının giderilmesi, dış borçların düzenli ödenmesi ve ihracatın arttırılmasından geçmekteydi. Bu ise dıştan ülke içine doğru veya ülke içinden dışa doğru bir finansal hareket ile mümkün olabilirdi. İlk etapta Türk bankalarının dışa açılarak ülkeye fon sağlaması biraz güçtü. Çünkü ulusal bankalar örgüt ve deneyim bakımından buna elverişli görünmüyordu. Bu nedenle yabancı bankaların ülkemize girişlerine izin verildi. Cari işlemler açığının giderilmesine ilişkin ilk fonlar, bu bankalar aracılığıyla uluslararası piyasalardan sağlanma yoluna gidildi. Son yıllarda ulusal bankalar yurt dışı örgütlerini geliştirerek uluslararası piyasalarda fon sağlamaya başlamışlardır. Dış borçların ödenebilmesi ise yabancı fonları gerektirmektedir.

Öte yandan ihracatın arttırılması, ihracatın finansmanı ile ilişkisi nedeniyle yine bankaların, uluslararasılaşmasını zorunlu kılıyordu. İhracat için prefinansman ve proje kredileri ancak uluslararası işlemlerde örgüt ve deneyim sahibi bankalarca sağlanabilirdi.

b) Yüksek Enflasyon

Yüksek enflasyon ortamında bankaların işlemleri ve stratejileri, normal ortama göre daha farklı olmaktadır. Bir yandan bankalar enflasyonun zararlı etkilerinden kaçınmaya çalışmakta, diğer yandan ise, belirsizliklerin üstesinden gelme ve risk alma yöntemlerini yeniden gözden geçirmektedirler. Daha da önemlisi, *"dışlama etkisi"*ne neden olan kamu borçlanması artarak devam ettikçe, bankalar en basit yatırım aracı olarak kamu sektörüne

[223] Hüseyin Demirtaş, Bankacılığın Uluslararasılaşması ve Türkiye'deki Durum, Yüksek Lisans Tezi, s. 78.

yönelmektedirler. Bu durum onların en temel görevleri olan ve kaynakların etkin dağılımı için gereken fonlara aracılık etme işlevinden uzaklaşmalarına neden olmaktadır.[224]

Enflasyonun düşürülmesine gelince, bankalar ulusal para talebinin artmasına engel olmak amacıyla, iç ticaretten ziyade daha çok dış ticarettin finansmanı ile uğraşmışlardır. Bu dönemde bankalar, dış ticaretin finansmanına daha çok miktarda kredi tahsis etmişlerdir. İç ticaretin finansmanına ayrılan krediler ise bu nedenle biraz gerileme göstermiştir. Böylelikle bu durumun ulusal efektif talebin düşmesinde fayda sağlayacağı düşünülmekteydi. 1980 sonrasında bankaların ülke içinde şube açmalarına verilen izinlerde de çok katı kurallar getirilmiş ve yeni şube açma hareketi bu yüzden duraklamıştır.

c) Ekonomik Kalkınmanın Yavaşlaması

Türk finans sektöründe, ekonomik kalkınma için ulusal tasarruflar genellikle yeterli olmadığından yabancı fonlara dolayısıyla yabancı sermayeye gereksinim vardı. Yabancı sermaye yüksek kar marjı gibi ekonomik güdüler yanında banka garanti ve kredilerine de gereksinme duyuyordu. Kalkınma için gerekli yabancı sermayenin sağlanması, banka sisteminin uluslararasılaşmasını da beraberinde getirmesini zorunlu kılıyordu. Çünkü uluslararasılaşmış iyi bir banka sistemi, uluslararası para ve sermaye piyasalarına kolayca uzanabilecek ve uygun koşullarda fon sağlayabilecektir.

Türk bankacılığının dışa açılmasının diğer bir söyleyişle *"Türk Bankacılığının uluslararasılaşma"*sının diğer bir nedeni de : Türk bankalarının çağdaş bankacılık yöntem ve teknolojilerine uyumlarının hızlanmasıdır.

1980 yılına kadar Türk bankacılığı, ekonominin paralelinde dışa kapalı bir büyüme göstermişti. Bu sebeple bankacılıkta gerçekleşen gelişmelere

[224] Gazi Erçel, Konuşmalar-1999, Türk Bankacılık Sistemi, TCMB, Şubat, 2000, Ankara.

yabancı kalınmıştı. Örneğin, banka işlemlerinde bilgisayar kullanımı, kredi kartları, mevduat sertifikaları tröst hesapları, seyahat çekleri gibi diğer taraftan döviz işlemleri, kredi konsorsiyumları, finansal danışmanlık hizmetleri yurt dışındaki bankaların gerçekleştirdiği anlamda tam olarak yapılmamaktaydı. Türk banka sisteminin dışa kapalı olarak büyümesini diğer bir olumsuz yanı da, maliyetlerinin yüksek, işlem etkinliğinin düşük olmasıdır. Bunun nedenleri sabit faiz oranları ve bankaların araştırma-geliştirme çalışmalarının olmamasından kaynaklanmaktaydı.

Türk banka sistemine giren yabancı bankalar fonların toplanması ve plase edilmesinde oldukça etkin mali kuruluşlardır. Bu bankalar, ulusal bankaları rekabet ortamında daha zorlayacaklarından yerel bankalar üzerinde eğitici etkiler yaratabileceklerdir.

3.2. 3. YABANCI BANKA GİRİŞLERİNİN TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNE ETKİLERİ

Türkiye özellikle 1980 sonrası dönemde liberalleşmeye yönelmesi ile yabancılar için karlı bir pazar haline gelmiştir. Çeşitli dönemlerde değişmekle beraber, Türkiye'de faaliyet gösteren bankaların toplam aktif büyüklükleri içinde yabancı payı her ne kadar küçük görünse de, yabancıların sektöre girişleri bankacılık sektörünün yapısını değiştirmiş ve bankaların klasik bankacılıktan bir ölçüde sıyrılarak bireysel bankacılığa yönelmelerine, teknoloji transferine ve hizmet çeşitlendirmesine katkıda bulunmuştur.

Son yıllarda Türk bankaları da, bireylerin finansal hizmet ihtiyaçlarının önemini farketmiş ve sektördeki rekabet arttıkça bireysel bankacılığı ilgi odağı haline getirmeye başlamışlardır. Bu bağlamda, Türk bankacılık sektöründe, müşteri odaklı hizmet konusunda büyük gelişmeler kaydedilmiştir. Müşteri hizmetlerine ağırlık verilmesi olgusu tabi ki günümüz koşullarının ve sürekli gelişen ekonomik hayatın bir sonucudur fakat bu yeni ve çağdaş bankacılık anlayışının ülkemizde de yerleşmesinde yabancı bankaların katkısı da

önemlidir. Daha önce değinilmekle birlikte tekrar vurgulanması gereken bir konu da, yabancı banka girişlerinde, sektörde bulunan yabancı bankaların sayısının, piyasadaki paylarından daha önemli olduğudur. Ülkemizde de, yabancı bankaların sektördeki payları az olmakla birlikte, ulusal bankaları etkiledikleri görülmüştür.[225]

Türkiye'de faaliyet gösteren yabancı bankalar, genellikle dünya çapında tanınmış kurumlar olup, yaygın şube ve temsilcilik ağına sahiptirler ve sahibi oldukları teknolojileri hızla transfer edebilmekte, yeni finansal araçları piyasada kullanmakta ve kullanımını özendirmekte, hızlı hizmet sunabilmekte ve pazarlama gücüyle fiyat ve kalite rekabetine neden olmaktadırlar. Artan rekabet ortamı ile Türk bankacılık sektörü de kendisini yenilemek ve oluşan rekabet ortamında yerini almak durumunda kalmıştır. Hem verdiği hizmeti geliştirmek hem de ürün yelpazesini genişletmek zorunda kalan Türk Bankaları, teknolojiye ve insan kaynaklarına daha fazla yatırım yapmak durumunda kalmışlardır. Yabancı bankaların beraberinde getirdiği en önemli olumlu etki, az personel ve yoğun teknoloji ile daha verimli çalışma ortamını sağlamaktır. Bu pozitif etki ile birlikte, Türkiye'de uluslararası bankacılık teknikleri, bankacılık zihniyetinde farklılık yaratmıştır.

Öte yandan, yabancı bankalar, Türk bankaları gibi büyük müşteri kitlesine aracılık etme yolunu seçmemiş, az müşteriyle büyük meblağlı işlemler yapmış ve müşteri seçiminde riske girmemişlerdir.

Yabancı bankaların sektöre katılımı, ödemeler dengesi üzerinde sektördeki payları paralelinde olumlu etki yaratmıştır. Bu etkiyi, ülkeye sağladıkları yabancı sermaye girişi ve ülkede gerçeklesen büyük projeleri finanse etmeleri ile sağlamışlardır. Yabancı bankalar, uluslararası finansal piyasalarla yakın bağlantı içinde olduklarından, dünya ekonomisi ve uluslararası para sistemiyle ilgili ayrıntılı ve güvenilir bilgiye doğrudan

[225] Vesile Çakar, Yabancı Sermayeli Banka Girişleri ve Ulusal Bankacılık Sektörleri Üzerindeki Etkileri, TCMB Bankacılık ve Finansal Kuruluşlar Genel Müdürlüğü Uzmanlık Tezi, Ankara, Aralık 2003, s.42.

ulaşabilmekte ve ülkenin de yabancı sermaye piyasalarına girişini kolaylaştırabilmektedirler. Finansal getirinin yüksek devlet borçları nedeniyle iyice arttığı 1990 sonrası dönemde ülkemiz yabancı fonlar açısından oldukça çekici hale gelmiştir. Ülkemizde faaliyete geçen yabancı bankaların beraberinde getirdiği sermaye ve dışarıdan ülkemizde yatırım yapılmak üzere getirdikleri kaynaklar ülkemizde finansal sıkıntıların aşılmasında önemli rol oynamışlardır.[226]

Yabancı bankaların ülkemize getirdiği finansal kaynaklar ile ödemeler dengesi açısından yarattığı faydadan bahsederken, oluşturdukları negatif etkilerden de bahsetmek gereklidir. Şöyle ki, yabancı bankalar özellikle getirdiği kısa vadeli yabancı kaynaklar ile zaman zaman ülkemizde bir finansal risk unsuru oluşturmaktadırlar. Kısa vadeli kaynaklar ülkeden özellikle kriz zamanlarında bir anda çıkıp, tam ekonominin kırılgan olduğu anlarda sıkıntı yaratmaktadırlar. Sıcak para denen bu kısa vadeli kaynaklar çoğu zaman faydadan çok zarar getirmektedirler. Fakat sıcak para konusunda suçu sadece yabancı bankalarda aramak yanlıştır. Çünkü ülkemizde bulunan ve özellikle kriz zamanlarında yurt dışına kaçan sıcak para sadece yabancı uyrukluların değil aynı zamanda Türk uyruklu kişilerin de varlıklarıdır. Örneğin Şubat 2005 ayında toplam 10.8 milyar Amerikan Doları yabancı kaynaklı sıcak para ülkemizde bulunmakta iken, 3,4 milyar Amerikan Doları tutarında da yerleşik kaynaklı sıcak para ülkemizde dolaşımdadır.[227]

Yabancı bankalar, ulusal bankacılığa eğitim konusunda da önemli katkıda bulunmuştur. Bu bankalar, sektördeki elemanları kendilerine çekerek, bu kişilerin birikim ve tecrübelerini artırarak, onlara yüksek ücret ve iyi sosyal statüler sağlamışlardır. Bu durum, ilk etapta ulusal bankaları eleman sıkıntısı

---

[226] Cevdet Denizer, Foreign Bank Entry in Turkey's Banking Sector 1980-97, World Bank Working Paper no: 2462, 2000, s.18.

[227] Nuri Cemhan Sevimeser, Yabancı Bankaların Gelişmekte Olan Ülkelerdeki Faaliyetleri ve Etkileri, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Adana, 2005, s. 50.

ile karşı karşıya bırakmakla birlikte, uzun vadede sektörde birikimli insan gücüne sahip bir bankacılık sektörü oluşmaktadır.[228]

Günümüzde yabancı bankaların Türk bankacılık sektöründeki etkinlikleri çok önemli noktalarda olmasa da, söz konusu bankalar grubunun sektördeki payının büyümesi, bu bankaların sektör üzerindeki etkilerini artırabilecek, ve ülkenin ulusal çıkarları doğrultusunda para ve kredi politikalarını çalıştırmasını ve izlemesini zorlaştırabilecektir.[229]

3.3. KOÇBANK

3.3. 1. KOÇBANK TARİHÇE

Koçbank; Türkiye genelinde 143 şube, ATM'ler, mobil Otokoçbank şubeleri, internet bankacılığı ve telefon bankacılığı hizmeti veren Bireysel, Kurumsal, Yatırım ve Özel Bankacılık alanlarında faaliyet gösteren bir bankadır.

Bankanın kuruluş çalışmaları American Express Bank'ın 1981 yılında İstanbul'da açılmasıyla başlamış, Türkiye'nin öncü kuruluşlarından Koç Grubu, 1986 yılında American Express Bank'ın %51 hissesini satın alıp, Koç Amerikan Bankası'nın kurulmasını sağlamıştır. 1992 yılına kadar hisselerini %100'e yükselten grup, aynı yıl bankayı iştiraklerinden biri haline getirmiştir. 1993 yılında bankanın adı Koçbank olarak değiştirilip tescillenmiştir.

Bankanın kurumsal kredi ve finansal kiralama faaliyetlerini gerçekleştirmek amacıyla, 1995 yılında Koçlease (Koç Finansal Kiralama A.Ş.) kurulmuştur. 1997 yılında, Banka'nın yatırım bankacılık işlemleri KoçYatırım (KoçYatırım Menkul Değerler A.Ş.) adı altında toplanmıştır. KoçFaktor ise Mayıs 1999'da faaliyete geçmiştir.

---

[228] Vesile Çakar, Yabancı Sermayeli Banka Girişleri ve Ulusal Bankacılık Sektörleri Üzerindeki Etkileri, s.43.

[229] A,g.k., s.44.

Koçbank, yurtiçi faaliyetlerinin yanı sıra 1996 yılında Amsterdam'da Koçbank Nederland N.V.'yi kurmuştur. Yurtdışındaki ilk Koçbank şubesi ise 2000 yılında Bahreyn'de faaliyete geçmiştir. Asya'daki Türki Cumhuriyetlerin gelişen bir pazar olarak değerlendirilmesi sonucu Koçbank'ın %80 hissesi ve IFC işbirliği ile, Koçbank Azerbaycan ltd, 2000 yılında Bakü'de faaliyete geçmiştir.

Koç Topluluğu'nun finans sektöründe büyüme kararı alması ile Mart 2001'de Koç Finansal Hizmetler A.Ş. (KFH) kurulmuştur. Koç Finansal Hizmetler A.Ş.nin kurulması ile başlayan yapılanma sürecinde yaşanan önemli gelişmelerden biri de, UniCredito Italiano (UCI) ile stratejik ortaklık kurulması olmuştur. Türk Finans sektöründe, ilk yabancı ortaklığın gerçekleştirilmesini temsil eden Koç Topluluğu ve UniCredito işbirliği, her iki hissedarın Koç Finansal Hizmetler A.Ş.nin %50 hissesine sahip olduğu bir anlaşmanın Ekim 2002'de imzalanması ile gerçekleştirilmiştir.

Koç Finansal Hizmetler A.Ş. yedi finansal şirketi bir çatı altında toplamış olan bir yönetim şirketidir. Söz konusu anonim şirket çatısı altındaki firmalar; Koçbank, Koç Yatırım, Koçlease, Koç Faktör, Koç Portföy , Koçbank Netherland NV ve Koçbank Azerbaycan'dır.[230]

3.3. 2. KOÇBANKIN GELENEKSEL VE ULUSLARARASI YAPISI

Türk Bankacılık sektöründe faaliyet gösteren banka, kuruluşundan itibaren klasik bankacılık fonksiyonlarını yerine getirmektedir (kaydi para, yatırım olanakları, kredilendirme, v.b.).

Bilindiği üzere 1980 sonrası Türk bankacılık sektöründe kamu finansman açıklarının artması sonucunda yaşanan yüksek enflasyon bankacılık sektörünü olumsuz etkilemiştir. Bu yıllarda kamu, bütçe açıklarını kapatmak için bankalardan yüksek faizlerle borçlanmıştır. Türk bankacılık sektörünün kamuyu yüksek faizle finanse etmesi bankacılık sektöründe reel

[230] http://www. kocbank. com. tr

faizleri ve karlılığı artırmıştır. Bu dönemde Koçbank ta, reel sektörün kredi taleplerini karşılamak yerine kamuyu fonlamayı tercih eden bankalardan biri olmuştur. Faiz oranlarının yüksek olması nedeniyle, bireysel müşteri portföyü ağırlıklı *"repo"* bankası olarak faaliyette bulunmakta ve kâr marjları yüksek çalışmaktaydı. Klasik pazarlama anlayışı çerçevesinde faaliyette bulunmakla beraber, özel banka olmanın getirdiği bir sorumlulukla bankaya gelen müşteriye sunulan hizmette kaliteye önem verilmekteydi.

Ülkede yaşanan ekonomik ve politik gelişmeler, teknolojinin hızla gelişmesi, bankacılık sektöründe yapılan hukuki düzenlemeler, uluslararası pazarlarda yaşanan gelişmeler tüm Türk bankaları gibi Koçbank'ı da değişime mecbur hale getirmiştir.

Bütün bu değişimler içinde özellikle uluslararası bankacılık faaliyetleri, geçen yüzyılın ikinci yarısından itibaren uluslararası ticaret akımlarının ve doğrudan yabancı yatırım faaliyetlerinin artmasına bağlı olarak önemli ölçüde büyümüştür. 1990'lı yıllarda birçok ülkede uygulanan serbestleşme politikaları ile yabancı bankaların şube açmalarına ve banka kurmalarına imkan tanıyan düzenlemeler, gelişmekte olan ülkelerde yaşanan bankacılık krizleri, uluslararası sermaye akımları, teknolojik yenilikler özellikle gelişmekte olan ülkelerde yabancı bankaların sektördeki payının önemli ölçüde artmasına yol açmıştır. Bu gelişmelere bağlı olarak, yakın dönemde bir çok gelişmekte olan ülkede yapısal değişiklikler yaşanmıştır ve yaşanmaktadır.

Gelişmekte olan bir ülkenin bankası olarak Koçbank ta, gelişim içindeki bu yapısal değişime paralel olarak ilk önce 1996 yılında Amsterdam'da Koçbank Nederland N.V.'yi kurmuş daha sonra yurt dışındaki ilk Koçbank şubesini 2000 yılında Bahreyn'de faaliyete geçirmiştir. Bu şubeyi yine aynı yıl içinde Bakü'de faaliyete geçirdiği Koçbank Azerbaycan ltd. izlemiştir. Koçbank'ın işte bu faaliyetlerini, yurt dışı piyasalara doğru yöneltmesini *"dış uluslararasılaşma"* olarak tanımlamak mümkündür.

2001 yılında Koç Grubu'nun finans sektöründe büyüme kararı alması nedeniyle Koçbank ta dahil olmak üzere grubun tüm finans sektöründe faaliyet gösteren şirketleri, Koç Finansal Hizmetler A.Ş. adıyla kurulan yeni şirketin şemsiyesi altında toplanmıştır.

Koç Finansal Hizmetler A.Ş.nin kurulması ile başlayan yapılanma sürecinde yaşanan önemli gelişmelerden biri de, UniCredito Italiano (UCI) ile stratejik ortaklık kurulması olmuştur. Koç Topluluğu ve UniCredito işbirliği, her iki hissedarın Koç Finansal Hizmetler A.Ş.nin % 50 hissesine sahip olduğu bir anlaşmanın Ekim 2002'de imzalanması ile gerçekleştirilmiştir.

Uluslararasılaşma açısından incelendiğinde; Koçbank, yurtdışında gerek şube açarak gerekse de yan kuruluş şeklinde iki iştirağini faaliyete geçirerek bir Türk bankasının *"dış uluslararasılaşma"*sına, aynı zamanda bir İtalyan Bankası olan UniCredito ile yapılan % 50 ortaklık antlaşması ile de, yabancı bir bankanın Türkiye'de *"iç uluslararasılaşma"* sına, güzel bir örnek teşkil etmektedir.

3.3. 3. KOÇBANKIN ULUSLARARASILAŞMA NEDENLERİ

Koçbank'ın uluslararası piyasalara girme yöntemleri incelenmeden önce bankanın, neden uluslararasılaşma çabası içinde olduğu ve ortağı olan İtalyan bankasının neden uluslararasılaşma güdüsüyle Koçbank'ı, tercih ettiği anlatılmaya çalışılacaktır. Bu gerekçe ile ilk önce bir Türk bankası olan Koçbank'ın *"dış uluslararasılaşma"* çabaları içinde Koçbank'ın uluslararasılaşması daha sonra Unicredito adlı İtalyan bankasının *"iç uluslararasılaşma"* çabaları içinde Koçbank anlatılacaktır.

3.3. 3.1. KOÇBANKIN DIŞ ULUSLARARASILAŞMASI

3.3. 3.1. 1. Koçbank Nederland N.V.

Bankalar bilindiği üzere üç temel faktör nedeniyle uluslararası piyasalara yönelmektedirler. Bunlar kısaca : hizmetlerini daha geniş bir alana yayma, karlılık ve ihtisaslaşma olarak belirtilebilir.

Koçbank uluslararası faaliyetlerine, ilk olarak 1996 yılında Hollanda Amsterdam'da *"Koçbank Nederland N.V."*yi kurarak başlamıştır. Koçbank'ın bu iştiraki faaliyete geçirmesinin altındaki başlıca temel etken, bankanın karlılığını artırmak istemesidir. Bankanın uluslararasılaşmasına neden olan faktörleri, **Koçbank'ı Hollanda piyasasına iten faktörler** başlığı altında incelersek aşağıda ifade edilmeye çalışan sebeplere ulaşmak mümkündür.

a) İlk olarak faaliyette bulunulmak istenen ülkenin *"göreli üstünlükleri",* bankaları olduğu kadar pek çok sektörden firmayı Hollanda'ya çekmektedir. Zira Hollanda çok küçük bir ülke olmasına karşın dünya ticaretinin önde gelen ortaklarından biridir. Bunun başlıca nedeni sahip olduğu mükemmel alt yapı ve lojistik konum ve ekonomisinin tamamen ticaret üzerine kurulu oluşudur. İhracatının %40'nı reeksport (ülkede işlenip dışarıya ihraç edilen madde) ticareti oluşturmaktadır. Ayrıca kişi başına düşen yüksek gelir ve eşite yakın gelir dağılımı ile gelişmiş bir ekonomiye sahiptir. Nominal GSYİH'nın % 60'ından fazlasına tekabül eden toplam mal ve hizmet ihracat ve ithalatı, Hollandalıların refah düzeyinin ana etkeninin dış ticaret olduğunu göstermektedir.[231]

b) Ülkenin söz konusu avantajları yanında, *Koçbank'ı Hollanda piyasasına iten faktörler* arasında; "finansal aracılar dışındaki diğer ulusal firmaların da, yurtdışında yatırıma yönelmesini" de saymak mümkündür. Zira Hollanda her zaman için Türkiye'nin ticaret ortakları arasında birinci sıralarda yer almış ve Türk firmaları da doğal olarak ağırlıklı olarak bu piyasada yer almışlardır. Koçbank ta, faaliyetlerini uluslararasına yönelten bu ithalat, ihracat firmalarına finansal yardım vermek veya bu işletmelerin uluslararası işlemlerde karşılaştıkları çok yönlü problemler konusunda bilgi ve danışmanlık hizmetlerini karşılamak amacıyla Hollanda'ya yönelmiştir.

c) Faktörler arasında yer alan karlılık ve vergiyle ilgili düşünceler de bankanın uluslararasılaşmasını etkileyebilmektedir. GSYİH'nın %48'inin hizmetler sektöründen sağlandığı Hollanda'da gelişmiş bir finansal sektör

[231] Nergis Ünlü, Hollanda Ülke Profili, Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı, İGEME, Ankara, 2006, s. 5.

mevcuttur. Ticaretteki bilgi birikiminin Hollanda'yı dünyanın sayılı finans devlerinden biri yaptığı söylenebilir. Ticari bankaların birçoğu, ülke dışındaki kendi şubeleri aracılığıyla veya uluslararası konsorsiyumlara üye olarak köklü dış bağlantılar kurmuşlardır ve sundukları hizmet çeşitliliği ve niteliği bakımından saygınlığa sahiptirler. Ticaret bankacılığı, konut finansmanı, elektronik bankacılık, finansal kiralama ve faktoring konularında hizmet veren ticari bankalar, ayrıca aracılık işlemleri de yapmakta ve menkul kıymet yatırım fonlarını ve diğer yatırım araçlarını yönetmektedirler. Bütün bunların yanı sıra Hollanda Bankacılık sektörünü uluslararası finansal işlemler için cazip kılan şeyler yerel vergi sistemi, pek çok ülkeyle yapılmış vergi anlaşmaları ve gelişmiş mali piyasalara yakınlığıdır.

Hollanda da yerleşik kişiler tarafından kurulan şirketler yurtiçinde ve yurtdışında edindiği tüm gelirler için vergi öderlerken, yerleşik olmayan kişiler tarafından kurulan şirketler sadece Hollanda sınırları içinde elde ettiği kazançların vergisini ödemektedirler. Kurumlar vergisi oranı %35 - %40 arasında ve azalan oranlıdır. Faiz ve ikramiyeler stopaj kesintisine tabi tutulmazlar. Ancak yurtdışına ödenen temettüler %25 kesintiye tabi tutulur. Öte yandan dünyanın pek çok ülkesiyle yapılan vergi anlaşmaları nedeniyle kesinti oranı %5 ile %15 oranına kadar indirilebilmektedir.

Yurt içinde faaliyet gösteren bankalar ise Türk Mevzuatına göre, kendilerinde açılan her bir mevduat için müşteriye ödenecek faiz üzerinden, %15 *"menkul sermaye iradı gelir vergisi"* ve bu oran üzerinden de %10 tutarında *"stopaj"*i kaynakta kesip, müşteriler adına bu vergileri devlete ödemektedirler. Aynı şekilde Türk bankaları gene mevzuat gereği; kullandırdıkları kredilerden elde ettikleri faiz gelirleri üzerinden, *"bankacılık sigorta muamele vergisi"* (BSMV) ve *"kaynak kullanın destekleme fonu"* (KKDF) adı altında kestikleri vergileri müşterilerine kullandırdıkları kredilerin taksit tutarlarına yansıtmak durumundadırlar. Halbuki Hollanda'da faaliyet gösteren yabancı bankalar, gerek topladıkları mevduatlardan gerekse de kullandırdıkları kredilerden dolayı, belirtilen tüm bu vergilerden muaftırlar. İşte

söz konusu vergi avantajı, Koçbank'ın Hollanda piyasasına yönelmesinde diğer bir nedendir.

d) Hollanda'nın uygulamaya koyduğu politikalar ve yürürlükteki mevzuat da Koçbank'ın uluslararasılaşma amacıyla bu ülkeyi seçmesinde etkili olmuştur. Çünkü Hollanda'da iş yapabilmek için spesifik bir yasal forma ihtiyaç duyulmamaktadır. Gerek Hollandalı gerekse de Avrupa Birliği veya diğer bir yabancı ülke kökenli herhangi bir kişi olsun, ortaklık veya şirket kurmak istemeleri halinde Hollanda Yasalarına veya yabancılarla ilgili diğer yasalara göre Hollanda'da bürokratik engellere takılmadan iş kurabilir ve faaliyet gösterebilirler.

Hollanda'da şirket kurarken yasal şart zorunluluğunun olmaması, uluslararası bankacılığın gelişimi önüne engeller konulmaması, Koçbank'ın bu piyasaya yönelmesinde etkili olan diğer faktörlerden biridir.

Koçbank'ın Hollanda'da faaliyete geçirdiği banka ile gerçekleştirmeye çalıştığı uluslararasılaşma çabalarını, **Koçbank'ı Hollanda piyasasına çeken faktörler** başlığı altında incelediğimizde şu etkenleri sıralayabiliriz :

a) Uluslararası olma çabası içindeki bankalar, müşterilerine sunacakları fon transferi nedeniyle, değişik paralardan oluşan aktif ve pasif kompozisyonuna sahip olmak durumundadır. Bu nedenle Dolar, Euro vb. gibi konvertibl paraların ana arz merkezlerine yönelik doğrudan bir bağlantının elde edilmesinin yaratacağı avantajlar, uluslararası bankacılık açısından oldukça önemlidir. Hollanda'nın da önemli finans ve para arzı sunan merkezlere yakınlığı (Londra, Frankfurt v.b.) ve ticaret ile iç içe yaşayan bir ülke olması Koçbank'ın bu ülkeye yönelmesinde etkili olmuştur.

Bütün bunların yanı sıra Hollanda'nın dış ticaret işlemlerinde, finansal içerikli işlemlerde danışmanlık alanında uzmanlaşması, bankacılık sektöründe oyuncuların, döviz pozisyonlarında ve vade belirlemede serbestçe davranabilmeleri, ülke riskinin hemen hemen hiç olmaması Koçbank Nederland N.V'nin kurulmasında etkili olan diğer nedenlerdir.

3.3. 3.1. 2. Koçbank Bahreyn Şubesi

Koçbank, Hollanda dan sonra ilk yurtdışı şubesini 2000 yılında Bahreyn'de hizmete sokmuştur.

Koçbank'ın uluslararasılaşma süreci içinde Bahreyn gibi özellikli bir piyasaya yönelmesinin ardında yatan başlıca temel etken, gene bankanın karlılığını artırmak istemesidir. Bahreyn'de şube açılmasını **Koçbank'ı Bahreyn piyasasına iten faktörler** başlığı altında incelersek şu sebeplere ulaşmamız mümkündür.

a) Hollanda örneğinde olduğu gibi Bahreyn piyasasının da kendine has *"göreceli üstünlükleri"* Koçbank'ın bu ülkeye yönelmesinde başlıca etkendir. Bahreyn sahip olduğu petrol gelirlerini etkin bir şekilde yöneterek pek çok alanda bölgenin en gelişmiş ülkesi haline gelmeyi başarmıştır. Petrol zengini ülkelerden oluşan bölgeye akan petro-dolarlar, dolayısıyla oluşan fon fazlaları siyasi ve ekonomik istikrarsızlık nedeniyle gidecek yer aramışlar ve Ortadoğu bölgesinde bir finans merkezi kurma açısından lokalizasyon ve mali canlılık şartlarına sahip Bahreyn, bu durumu çok iyi değerlendiren yegane ülke olmuştur. Bahreyn, özellikle *"kıyı bankacılığı"* (off-shore banking) alanında ihtisaslaşarak bölgenin finans merkezi konumuna gelmiştir.

b) Koçbank'ı Bahreyn piyasasına iten faktörler arasında karlılık ve vergiyle ilgili düşünceler de bankanın uluslararasılaşma sürecinde etkili olmuştur. Bahreyn'in kıyı bankacılığı alanında uzmanlaşması, Koçbank'ın da bu ülkede, *kıyı bankacılığı* alanında faaliyet gösteren bir şube açmasına neden olmuştur. Zira euro piyasaların çekirdeğini oluşturan euro currency'lerle çalışan kıyı bankalarının, kısa süreli ve bankalar arası (Interbank) muamelelerin yapıldığı bu piyasalardaki payları giderek artmakta ve merkezlerine önemli miktarlarda kar sağlamaktadırlar.

Bankaların, karlılıklarını arttırmak amacıyla değişik vergi oranları uygulayan finansal merkezlere yönelmesi doğaldır. Vergi avantajları

konusunda ise Bahreyn'deki kıyı bankaları, faaliyetleri için ya çok az bir vergi ödemekte veya kurumlar ya da gelir vergisi söz konusu olmamaktır. Vergi konusunda diğer önemli bir avantaj da, Bahreyn'deki bankalar kendi aralarındaki gerek *"ödünç muameleleri"*nde, gerekse yerleşik olmayan kişilerin yatırdıkları fonlara yani mevduata uygulanan faizlerde *"stopaj"* vergisinin bulunmamasıdır.

Bununla birlikte Bahreyn'in bir rekabet avantajı olarak sunduğu diğer bir fırsatta bu bankalar, Türkiye'dekinin aksine kullandırılan kredilerden elde edilen faiz gelirleri üzerinden devlete ödenmesi gereken (BSMV) ve (KKDF) gibi vergilerden muaftırlar. Ayrıca Bahreyn'de faaliyet gösteren bankalar için *"yedek akçe"* ve diğer hukuki kısıtlamalar söz konusu değildir. Koçbank'ın Bahreyn'de şube açmasının ardında yatan sebeplerden biride, Bahreyn'in ülkesinde faaliyet gösteren bu bankalara sunmuş olduğu söz konusu vergi avantajlarıdır.

Koçbank'ın Bahreyn'de şube açmak suretiyle gerçekleştirmeye çalıştığı uluslararasılaşma çabalarını, **Koçbank'ı Bahreyn piyasasına çeken faktörler** başlığı altında incelediğimizde ise şu etkenleri sıralayabiliriz :

a) Ev sahibi ülkenin hayata geçirmiş olduğu koruyucu önlemlerde bankaların uluslararasılaşmasında önemli bir etkendir. Bazı ülkeler daha fazla yabancı sermaye girişi sağlamak için yabancı bankalara cazip gelen uygun koruyucu önlemler uygulamaktadırlar.

Bahreyn de yabancı sermayeyi daha cazip kılmak amacıyla bazı düzenlemeleri uygulamaya geçirmiştir. Bunlar arasında yabancı bankaları piyasaya çekenler olarak şunları örnek verebiliriz: Bankalarda uygulanan faizler merkez bankaları tarafından belirlenmemekte, bankalar diledikleri faiz oranlarını uygulayabilmektedirler. Kambiyo kontrolü yoktur. Belirli bir likidite, disponibilite oranı uygulanması, mevduat munzam karşılığının ayrılması söz konusu değildir. Bankaların müşterilerine ödeyecekleri faizden veya Interbank muamelelerinden doğacak faizlerden stopaj kesilmemektedir. Bu ve benzeri

koruyucu önlemler Koçbank için de geçerli olduğundan banka bu ülkede şube açmayı tercih etmiştir.

b) Diğer bir etken ise, para ve sermaye piyasalarına ulaşmaktır. Bankalar fon toplayıp fon plase eden aracı kuruluşlardır. Bunlar yerel fonları toplayıp plase ettikleri gibi, uluslararası düzeyde de fon toplayıp plase ederler. Bahreyn'de uluslararası para ve sermaye piyasalarının önemli halkalarından biri olup uluslararası fonların geçiş merkezinde olan bir ülkedir.

Koçbank ta gerek kendi iç piyasasında gerekse de uluslararası piyasalardan topladığı fazla fonları dünyanın belli para ve sermaye merkezlerinden biri olan Bahreyn'deki şubesi aracılığıyla kolaylıkla plase edebileceğini düşündüğünden bu ülkede şube açmaya karar vermiştir.

3.3. 3.2. UNİCREDİTONUN İÇ ULUSLARARASILAŞMASI

Koç Finansal Hizmetler'in dolayısıyla Koçbank'ın, bir İtalyan Bankası olan UniCredito ile yaptığı %50 ortaklık antlaşması da yabancı bir bankanın Türkiye'de, *"iç uluslararasılaşma"* sı açısından örnek olarak gösterilebilir. Bu nedenle Unicredito açısından, Türkiye pazarına girme kararının ardında yatan sebepleri de incelemek gerekir.

Unicredito, piyasa değeri bakımından İtalya'nın en büyük bankalarından biri, verimlilik ve karlılık açısından değerlendirildiğinde ise Avrupa'nın bir numaralı bankasıdır. Unicredito birden fazla alanda uzmanlaşmış bir banka olup perakende, toptan, özel ve yatırım bankacılığı alanlarında önemli role sahip bir bankadır. Banka, İtalya'nın yanı sıra 8 ülkede faaliyetlerini sürdürmekte ve yaklaşık 13 milyon müşteriye 4,442 adet şube ile hizmet vermektedir. Unicredito, son yıllarda *"uluslararası bankacılık"* alanında gözle görülür bir artan faaliyet içinde olup daha çok Orta ve Doğu Avrupa Ülkelerine doğru bir yayılım stratejisi izlemektedir.[232]

[232] http://www.unicredit.it

Bu çerçevede Unicredito'yu **uluslararası piyasalara iten faktörler** başlığı altında ele aldığımızda bankanın Türk Bankacılık sektörüne yönelmesinin aşağıda belirtilen sebeplerle ifade etmek mümkün olabilecektir.

a) İlk olarak belirtilebilecek faktörlerden biri; finansal kuruluşlar dışındaki diğer İtalyan firmalarının çok uluslu hale gelmesi, Unicredito'nun da uluslararasılaşma sürecini etkilemiştir. Başka bir söyleyişle bu tür firmaların yurtdışında yatırıma yönelmesi, aynı ülkelerin ticari bankalarının uluslararası faaliyetlerinin gelişmesinde doğal bir güdü oluşturmaktadır. Söz konusu durum Unicredito için de geçerlidir. Özellikle son yıllarda İtalyan yatırımcılarının Türkiye'ye ilgileri önemli şekilde artmıştır. 1988 yılında toplam 17 İtalyan firması ülkemizde faaliyet gösterirken bu rakam 2002 yılında 238'e yükselmiş olup, 2002 yılı üçüncü çeyreği itibariyle, İtalyan menşeli firmalara verilen yabancı sermaye izinlerinin toplamı 1,814 milyon dolara ulaşmıştır. Böylelikle İtalya, Türkiye'deki toplam yabancı sermaye içinde %5.6'lık pay ile tüm ülkeler sıralamasında 7. sırada yer almıştır.[233]

Unicredito, farklı Türk sektörlerinde, faaliyet gösteren uluslararası İtalyan firmalarına, finansal destek vermek veya uluslararası işlemlerde karşılaştıkları çok yönlü problemler konusunda bilgi ve danışmanlık hizmetlerini karşılamak amacıyla Koçbank'la ortaklık ilişkisi içine girmiştir. Böylelikle Unicredito, hem var olan ve tesis edilmiş müşteri ilişkilerini kaybetmemiş olacak hem de yeni deneyimler ve fırsatlar elde ederek rekabet gücünü arttırmış olacaktır. Bu ortaklıkta doğaldır ki, Koç Topluluğu'nun çeşitli sanayi sektörlerinde Türkiye'de lider olması, Türkiye pazarının bütün segmentlerine ulaşan geniş bir dağıtım ağına, güçlü bir sermaye tabanına sahip olmasının yanında, Ford, Fiat, Allianz gibi önde gelen uluslararası gruplarla başarılı ortak girişimler içinde olması, Unicredito'nun Koçbank'ı tercih etmesinde etkili olmuştur.

b) Unicredito'nun uluslararasılaşma sürecindeki diğer bir önemli etken ise**,** ana ülke piyasasında oluşan doygunluktur. Bankanın, tüm yatırım

[233] Egemen Demirağ, İtalya Ülke Raporu, Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı, Nisan 2004, s. 18.

olanaklarını kendi sektörlerinde kullanması neticesinde İtalyan iç pazarı doyuma ulaşmış ve doğal olarak kar marjı düşme eğilimine girmiştir.

Unicredito ile Koç Finansal Hizmetlerin ortaklık kurmak amacıyla imzaladıkları antlaşmanın tarihi 2002'dir. O yıl içinde İtalya'da, tüketici talebinin azalması, ihracattaki yavaşlama ve sabit sermaye yatırımlarının ve sanayi üretiminin 2002 başında öngörülenin, çok gerisinde kalması nedeniyle ekonomi bir yavaşlama içine girmiştir. 2002 yılında İtalya'da özel tüketim harcamaları 1993 yılındaki resesyon döneminden bu yana en düşük seviyesine gerilemiştir. 2001 yılında hane halkı gelirindeki azalma 2002 yılında da devam etmiştir. Hane halkı gelirindeki azalmanın yanı sıra tüketiciler enflasyon algılamasının yükselmesinden etkilenmiş, neticesinde tasarruf ve tüketim eğilimini azaltmıştır.[234] Bu ve benzeri olumsuz ekonomik koşulların yanı sıra iç piyasanın doyuma ulaşması, Unicredito'nun öncelikle ülke içinde, toptancı bankacılık, yatırım bankacılığı, özel ve perakende bankacılık gibi başka bankacılık alanlarına yayılmasına daha sonrada uluslararası faaliyet göstermesine neden olmuştur.

c) Karlılık ile ilgili düşünceler de Unicredito'nun uluslararasılaşmasını etkilemiştir. Çok uluslu bir firma olarak bankanın, karlılığını arttırmak amacıyla uluslararasılaşması doğaldır. Ana ülkede güç olan varlıkların büyütülmesi yüksek büyüme potansiyeline sahip Avrupa Birliğine yeni üye olmuş veya aday ülkelerde göreli olarak daha kolay olmaktadır. Ayrıca ana ülkedeki geleneksel hizmetlerin, faiz marjlarının düşmesi karlılığın da azalmasına neden olmuştur.

Türkiye'deki bankalara göre daha iyi yönetim kalitesi, ileri teknoloji seviyesi, rekabetle tanışık olunması ve yeni finansal ürünlerin piyasaya tanıtılması sayesinde Unicredito'da varlıklarından daha fazla getiri sağlamayı hedeflemektedir. Türkiye'nin, AB'ye aday bir ülke olması, Birlik ile ekonomik bir bütünleşme içinde olması ve Maastricht Kriterleri'ne uyum amacıyla makro ekonomik değerlerinde iyileşmeler göstermesi, yüksek büyüme potansiyeli

[234] A.g.k., s. 7.

içinde olması, bankacılık sektörünün gelişmişlik düzeyinin pek çok AB üyesi ülkeden yüksek olması, sektörde 1980 sonrasında uygulanan liberalizasyon içerikli politikalar Unicredito'nun Türk Pazarı'na yönelmesinde diğer etkili olan etkenlerdir.

3.3. 4. KOÇBANKIN ULUSLARARASILAŞMASINI AÇIKLAYAN TEORİ

Koçbank'ın uluslararası piyasalara açılırken özellikle de Hollanda piyasasında yer almak isterken izlediği politikalar bankanın, daha çok **"Endüstriyel Kuruluş Teorisi"**ne yakın bir strateji izlediği yönündedir. Söz konusu teori, çok uluslu bankacılıkta, pek çok bankanın yurtdışına, *"müşteri takip eden"* yöntemini izleyerek açıldığını iddia etmektedir. Gerçektende Koçbank mevcut iç müşterilerini, gerek yabancı bankalara gerekse de Türkiye'de rakip olduğu ve yurtdışında şube veya iştirak açan Türk bankalarına kaptırmamak amacıyla yurtdışına açılmıştır. Teori her ne kadar bu açılmanın daha çok, yeni piyasada kar üretme yerine bankanın önceki faaliyetlerinden kaynaklanan kayıplarını koruma amaçlı olduğunu ileri sürse de Koçbank, müşterilerini kaybetmeme isteğinin yanı sıra bu iştirakinden kar elde etme arzusu içinde hareket etmiştir.

3.3. 4.1. Unicreditonun Uluslararasılaşmasını Açıklayan Teori

Koçbank ile stratejik ortaklık kuran İtalyan bankası Unicredito'nun bankacılıktaki uluslararasılaşma stratejileri ise, **"Eklektik Teori"**nin öne sürdükleriyle benzerlik göstermektedir. Teoriye göre, bir firma kendi ülkesinin sınırları dışında yatırım yapabilmek için yatırımın yapıldığı ülkedeki yerli firmalara kıyasla bazı avantajlara sahip olmalıdır. Dış yatırımcı firma bu avantajları yerli firmalardan birine kiralayarak faaliyette bulunmak yerine, kendisi doğrudan pazara girmeyi tercih ediyorsa; bu tercih firmanın avantajlarını bünyesinde tutmak, bir başka ifadeyle içselleştirmek yoluyla yabancı pazardaki faaliyetinden daha yüksek oranda kâr etmeyi

beklemesindendir. Ayrıca dış yatırımcı firma avantajlarını yeni bir pazarda kullanarak rekabet gücünü belirginleştirecektir.[235]

Unicredito'da İtalyan bankacılık sektöründe meydana gelen doygunluktan sonrası sahip olduğu nitelikli avantajlarını da kullanarak yeni piyasa arayışına girmiştir. Bu piyasalardan biri de doğrudan kendi avantajları bünyesinde tutarak girmek istediği Türk Bankacılık piyasasıdır. Böylelikle Unicredito, gerek teknoloji gerekse de personel kalitesi ve uluslararası alanlardaki deneyimleriyle Türk bankacılık piyasasında daha fazla kar etmeyi hedeflemiştir.

3.3. 5. KOÇBANKIN ULUSLARARASILAŞMA STRATEJİLERİ

Koçbank'ın uluslararasılaşma stratejileri; bankanın gerek kendi uluslararasılaşma çabaları açısından, gerekse de İtalyan ortağının Koçbank ile Türkiye'de uygulamaya çalıştığı uluslararasılaşma çabaları açısından incelenecektir.

3.3. 5.1. Koçbankın Hollanda Piyasasına Girerken İzlediği Stratejiler:

a) Koçbank Hollanda da iştirakini faaliyete geçirirken *"Müşteri-takip eden strateji"* ve *"Lideri takip eden strateji"*leri izlemiştir. Bilindiği üzere müşteri-takip eden stratejide, bankalar var olan müşterilerini yurt dışında da takip etmekte dolayısıyla rekabetçi bir avantaj elde etmektedirler. Bankalar müşterilerini yurtdışında takip ederek söz konusu müşterilerini, ev sahibi ülke bankalarına kaptırmamış olacaklar ve neticesinde yurtdışına çıktıklarında yeni müşteriler kazana kadar maliyetlerini karşılayabileceklerdir.

Koçbank, yurt içinde kendisiyle kredi ilişkisi içinde olan kurumsal müşterilerinin, zaman içinde Hollanda'nın ticaret potansiyelinden yararlanmak üzere bu ülke ile gerek ihracat gerekse de ithalat ilişkileri içine girmeleri

[235] Emin Akçaoğlu, "Bankacılıkta Yabancı Sermaye", Finans Kulüp Vakfı, 2005, http://www.finanskulup.org.tr/html/makale/emin_akcaoglu_3.html, s.3., Erişim: 15.05.2006

üzerine bu müşterilerine Hollanda da hizmet vermek amacıyla Koçbank Nederland N.V.'yi kurmuştur. Faaliyetlerini uluslararasına yönelten bu firmalara, finansal yardım sağlamak veya uluslararası işlemlerinde karşılaştıkları çok yönlü problemlerde bilgi ve danışmanlık hizmeti vermek amacıyla Koçbank, Hollanda piyasasında bu firmaların yanında yer almıştır. Yani Koçbank yabancı bir piyasaya giriş yöntemi olarak, *"Müşteri-takip eden strateji"*yi kullanarak uluslararasılaşmıştır.

Koçbank'ın Hollanda piyasasında takip ettiği bir diğer *"piyasaya giriş"* yöntemi de, *"Lideri takip eden strateji"*dir. Bankacılık piyasaları genelde oligopolistik bir yapıya sahiptirler. Bu nedenle yabancı piyasaya giriş kararı bazen şirketlerin rakiplerinin faaliyetlerine karşı bir cevaptır. Liderini takip eden stratejide, banka rakibi kendisinden önce yabancı piyasaya giriş kararı aldıysa o piyasaya girmeye karar verir. Lideri takip etmekteki esas sebep, bankanın rekabetçi pozisyonunu kaybetmek istememesi ve kazanılabilecek bir pazar payından mahrum kalmamak arzusudur.

Türk Bankacılık sektörü de oligopolistik bir yapıya sahiptir. Dolayısıyla Türk bankaları da kendi iç pazarlarında rakip olarak gördükleri diğer bankaların tasarruflarına karşı, kendilerini bu tasarruflara cevap vermek zorunluluğu içinde hissetmektedirler. Koçbank'ta Türkiye'de kendisine rakip olarak gördüğü bankaların, Hollanda'da faaliyete geçmesinden sonra bu bankaların söz konusu piyasada elde edeceği kara ortak olabilmek ve de yurt içinde kredi ilişkisi içinde olduğu kurumsal müşterilerini bu bankalara kaptırmamak için Hollanda piyasasına yönelmiştir. Koçbank'ın Hollanda piyasasına yönelmesinden önce Hollanda da İştirak kuran veya şube açan bankalar ise şunlardır : Yapı Kredi Bankası, Akbank, Garanti Bankası, İş Bankası, Finansbank ve Demir Halk Bankasıdır.

3.3. 5.2. Koçbankın Bahreyn Piyasasına Girerken İzlediği Stratejiler:

a) Koçbank'ın Bahreyn Şubesini faaliyete geçirirken uyguladığı

"piyasaya giriş" yöntemi ise *"Lideri takip eden strateji"*dir. Türk Bankacılık sisteminin oligopolistik yapısının etkisi, Koçbank'ın Bahreyn piyasasına girişinde de kendisini göstermiştir. Hollanda piyasasında rakip olarak takip ettiği Türk bankaları, Bahreyn piyasasında da kendisinden önce *"kıyı bankacılığı"* alanında faaliyetlerine başlamıştır. Koçbank Bahreyn piyasasına girerek, hem rekabetçi konumunu korumak hem de karını, bu piyasanın bankalara sunmuş olduğu avantajlarıda kullanarak maksimize etmeye çalışmak istemiştir.

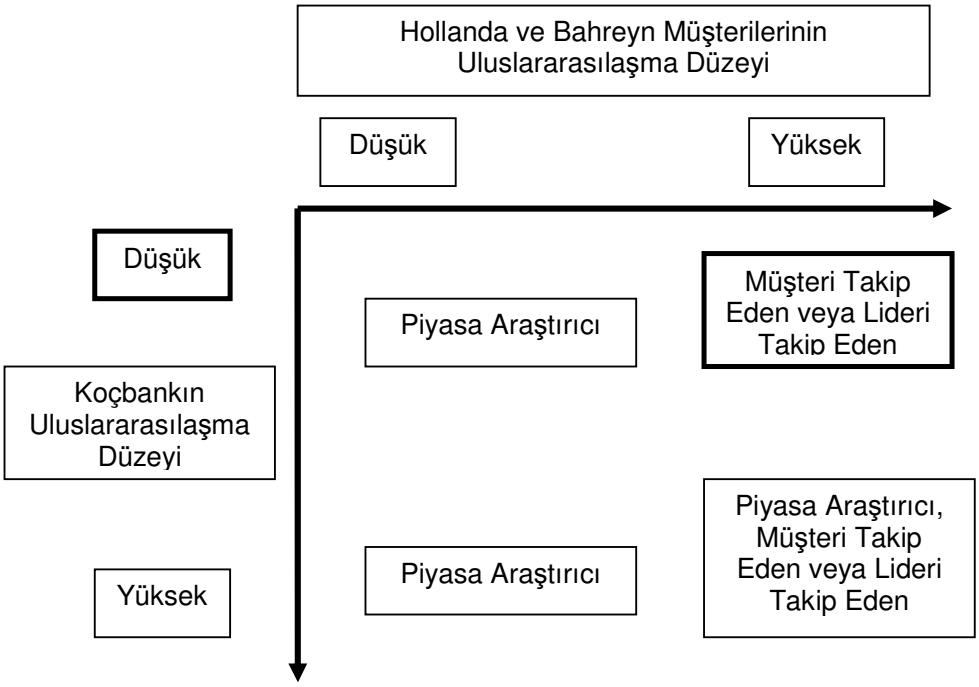
b) Yabancı piyasalara giriş yöntemi olarak, Koçbank'ın İtalyan ortağı Unicredito'nun, strateji tercihi ise *"Pazar-araştıran strateji"*si yönünde olmuştur. Bu stratejide banka, genişleyebilmek amacıyla yeni ve aynı zamanda çekici piyasalar araştırmaktadır. Söz konusu strateji, müşteri-takip eden stratejiye göre daha fazla riskli olarak değerlendirilmektedir. Riskin yüksek olması nedeniylede bu stratejiyi tercih eden bankalar genelde gelişmiş ülke bankaları olup ölçek olarak değerlendirildiğinde *"büyük"* olarak nitelendirilen bankalardır. Bu stratejide tercih edilen ülkelerin, yüksek getirili az gelişmiş yerel bankaları ve yüksek büyüme potansiyellerine sahip olmaları pazar araştırıcıları tarafından cazibeli ve çekici bulunmaktadır.

Koçbank, gerek Hollanda gerekse de Bahreyn piyasalarına girerken ağırlıklı olarak izlediği stratejiler; *"Lideri takip eden strateji"* ve *"Müşteri-takip eden strateji"*ler olmuştur. Banka, başka bir strateji çeşidi olan *"Pazar araştıran strateji"*sini yurtdışı piyasalara girerken tercih edememiştir. Bunun öncelikli sebeplerinden biri, *"Pazar araştıran strateji"*sinin diğer stratejilerden daha riskli olmasıdır. Diğer bir sebep ise Koçbank'ın bu stratejiyi uygulayabilecek ölçekte, henüz tam anlamıyla uluslararası bir banka haline gelememiş olmasından kaynaklanmaktadır. Zira *"Pazar araştıran strateji"*sini tercih eden bankalar başarısızlıkla sonuçlanan girişimlerinden sonra meydana gelebilecek kayıpları telafi edebilecek kapasitededirler.

7 nolu şekilde de görüldüğü gibi Koçbank'ın uluslararasılaşma politikalarını uygulama maksadıyla tercih ettiği ev sahibi ülkelerin, gerek

Hollanda gerekse de Bahreyn, müşterilerin uluslararasılaşma düzeyleri yüksektir. Bu nedenle Koçbank her iki ülkede de *"Lideri takip eden"* ve *"Müşteri-takip eden"* stratejileri izlemeyi uygun bulmuştur. Bankanın bu stratejileri tercih etmesi, 7 nolu şekilde de görüldüğü gibi bize, Koçbank'ın uluslararasılaşma düzeyinin *düşük* bir banka olduğuna işaret etmektedir.

Şekil 7 : Koçbankın Uluslararasılaşma Stratejileri ve Düzeyi



Kaynak: Janek Uiboupin, Foreign Banks in Central and Eastern European Markets: Their Entry and İnfluence on the Banking Sector, s.36.

3.3. 6. UNİCREDİTONUN İÇ ULUSLARARASILAŞMA STRATEJİLERİ

3.3. 6.1. Unicreditonun Türk Piyasasına Girerken İzlediği Stratejiler:

Türkiye son yıllarda yakaladığı siyasi istikrar sayesinde ekonomide de makro göstergelerde belli bir istikrara kavuşmuştur. Özellikle siyasi alanda gerçekleştirdiği reformlarla Avrupa Birliği Üyeliği yolunda önemli adımlar atmış AB ile müzakere süreci içine girmiştir. 2001 yılındaki önemli ekonomik resesyondan sonra Türkiye, 2002-2004 döneminde % 7,5'luk yıllık büyüme

hızına ulaşmıştır. Türk ekonomisi, 2004 yılına gelen kadar devamlı yüksek enflasyonla mücadele etmesine karşın bu tarihten sonra enflasyon ilk defa % 10'ların altına gerilemiştir. Bankacılık sektöründe ise uygulamaya konan reformlarla birlikte hükümetin ve de Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu'nun müdahaleleriyle sektördeki yetersiz bankalar temizlenmiş geriye finansal açıdan sağlam bankalar kalmıştır. 2001 yılında gerek özel bankaların gerekse de sektör toplamın tahsil edilemeyen alacakları oranında önemli düşüşler yaşanmıştır. Sermaye yeterliliği rasyosu özel bankalar için 2001 yılında % 19 iken bu oran 2004 yılında % 24 olmuştur. Sektörün sermaye karlılığı oranı ise 2001'den, 2004'e ortalama % 9 oranında artış göstermiştir.[236]

Bütün bunların yanı sıra Dünya'nın önde gelen uluslararası bankaları olarak gösterilen HSBC, Citibank, BNP Paribas, Banco Comercial Portugues gibi bankalar da Türk Bankacılık sektöründe faaliyet göstermektedirler. Güçlü uluslararası bankaların bir ülke piyasasında faaliyet göstermesi, diğer yabancı bankaların da ilgisini o piyasaya yöneltmesinde etkili olmaktadır.

Ayrıca Unicredito gibi bankalar, sahip oldukları ölçek büyüklüğü avantajını ve merkezdeki fazla sermayelerini, daha yüksek kar oranı vadeden dış pazarlarda değerlendirerek büyüklükten dolayı ortaya çıkan bu olumsuz ekonomileri dengelemek isterler. Zira uluslararası bankaların dışa açıldıkları ülkelerde kullandıkları fonların yaklaşık yarısı, yerel ülkelerde mevduat v.b. kaynaklardan temin ettiği fonlardır.

Türkiye'nin genel makro ekonomik göstergelerinde belirtilen bu olumlu gelişmelerin yanı sıra, Koçbank'ın sermaye yeterliliği, aktif büyüklüğü, net kar marjı, mevduat ve kredi payları v.b. kriterler açısından değerlendirildiğinde Türk bankacılık sektöründe ilk sıralarda yer alması, Türkiye'nin en büyük holdingi olan Koç Topluluğu'nun bir iştiraki olması, büyük bir holding bankası olarak yabancı şirketlerle işbirliği içinde olunması nedeniyle uluslararası işlemlerde tecrübe sahibi olunması, maliyetlerinin düşmesiyle birlikte bankanın

[236] Sedat Yetim, Ozan Gülhan, Avrupa Birliğine Tam Üyelik Sürecinde Türk Bankacılık Sektörü, BDDK ARD Çalışma Raporları, 2005/7, s.69.

karlılığını arttırması Unicredito'nun Türk Bankacılık sektöründe Koçbank'ı tercih etmesinde etkili olmuştur.

Bankacılık alanında bilindiği üzere dünyada bugüne kadar üç büyük dış yatırım dalgasından söz etmek mümkündür. Bunların ilki 1830'lu yıllarda başlayan ve İngiliz bankalarıyla Hollanda bankaları tarafından, yine bu ülkelerin sömürgelerinde yapılan dış yatırımlardır. İkinci dalga 1960'lı yıllarda Amerikan bankalarının, daha sonra Japon bankalarının faaliyetleriyle belirginleşmiştir ve gelişmiş ülkelerden gelişmiş ülkelere doğrudur. Birinci ve ikinci dalgalarda bankalar kendi ülkelerinin çokuluslu firmalarını izleme (follow the client) stratejisini tercih ederek dış yatırıma yönelmişlerdir. Üçüncü dalga ise 1990'larda ortaya çıkmış ve bu defa başı çeken bankalar sanayileşmiş Avrupa ülkelerinin bankaları olmuştur. Önceki iki dalgadan farklı olarak bu defa dış yatırımın gerisindeki temel saik "müşterinin izlenmesi" değil; doğrudan doğruya yerel finansal hizmetler talebinin karşılanması olup özellikle *"perakendeci bankacılık"*tır.[237]

Unicredito'nun da Türkiye'deki stratejisi incelendiğinde; Türkiye'de faaliyette bulunan uluslararası İtalyan firmalarının mevcudiyeti ve bunların önemli bir kısmının Koç Grubu ile birlikte çalışması Türk piyasasına yönelip Koçbank'la ortaklık kurmasında etkili olmuştur. Bunların yanı sıra Koçbank'la ortaklık anlaşması imzaladıktan sonra Unicredito stratejisini; Türk bankacılık sektöründe "perakende bankacılık" alanında yoğunlaştırmıştır. Bu yeni strateji, pazarın geneline yönelen ve geniş bir şube ağıyla perakendeci bankacılığı esas alan bir strateji olup son dönemde Türk Bankacılık sektörüne katılan diğer yabancı sermayeli bankalarca da benimsenmiştir.

Unicredito söz konusu alana yönelik olarak teknolojisini, know-how'ını ve bu alandaki deneyimini Koçbank'a aktarmaya başladığı gözlemlenmektedir. Hatta Koçbank, bu strateji doğrultusunda küçük ve orta ölçekli işetmelere *"Kobi Bankacılığı"* adı altında kredi kullandırımını arttırmış ve söz konusu bu

[237] Emin Akçaoğlu, "Bankacılıkta Yabancı Sermaye", s.2, Erişim: 15.05.2006

işletmelerin her türlü bankacılık hizmetlerine internet üzerinden vakit kaybetmeden cevap verebilmek amacıyla *"kobiline"* isimli internet sitesini hayata geçirmiştir.[238]

3.3. 7. KOÇBANKIN YABANCI PAZARLARA GİRİŞLERİNDE DİKKATE ALDIĞI UNSURLAR

a) Rekabet Durumu

Koçbank, gerek Hollanda gerekse de Bahreyn piyasalarında faaliyetlerini sürdürebilmek için bazı önemli etkenleri, dikkatle değerlendirmiştir.

Uluslararası bankaların yurtdışında faaliyetlere yönelmesinde bilindiği gibi banka müşterilerinin yurtdışına açılmaları oldukça etkili olabilmektedir. Yayılmakta olan sanayi müşterilerini rakip ülkelerin bankalarına kaptırmamak için ilgili ülkelerde bankalarca yeni şube açılması kaçınılmazdır. Bankaların prestij durumları, ticari işlemlere sağlam bir temel oluşturmakta ise de, *"rekabet unsuru"*nun da göz ardı edilmemesi gerekmektedir.

Koçbank ta özellikle Hollanda ve Bahreyn piyasalarına yönelirken; yurtiçinde hizmet verdiği büyük kurumsal müşterilerini gerek yurtdışındaki bankalara gerekse de ülke içinde rekabet içinde olduğu Türk Bankalarının yurtdışı şubelerine kaptırmamak istemiştir.

b) Vergi Düzenlemeleri

Uluslararası bankalar, dış finansal pazarlarda örgütlenme kararı almadan önce, pazarın durumunu değerlendirmenin yanı sıra banka yöneticilerinin hedefleri ile çeşitli finansman merkezlerini karşılaştırmalı üstünlüklerini dikkate alırlar.

---

[238] http://www.kobiline.com/tr, Erişim: 05.06.2006.

Koçbank'ı Hollanda ve Bahreyn piyasalarına iten nedenler arasında özellikle dikkate aldığı diğer bir unsur ise bu ülkelerin **"vergi düzenlemeleridir"**. Örneğin Hollanda'nın pek çok ülke ile çifte vergi ödenmesini önleyen ikili vergi anlaşmaları mevcuttur. Ayrıca Hollanda'da faaliyet gösteren yabancı bankalar, gerek topladıkları mevduat gerekse de kullandırdıkları krediler üzerinden, devlete vergi ödeme yükümlülükleri yoktur. Bu tür vergi düzenlemeleri, bankaların yurt dışında kurumsallaşmasını olumlu yönde etkilediği gibi Koçbank'ın da Hollanda'yı tercih etmesinde etkili olmuştur.

Gene Bahreyn de kıyı bankacılığı yapmak isteyen ülkelere sunduğu vergi avantajları nedeniyle Koçbank'ın dikkate aldığı unsurların başında gelmektedir. Örneğin Bahreyn'de kıyı bankaları ya çok az bir vergi ödemekte veya kurumlar ya da gelir vergisi söz konusu olmamaktır. Bununla birlikte Bahreyn'de kullandırılan kredilerden elde edilen faiz gelirleri üzerinden devlete ödenmesi gereken (BSMV) ve (KKDF) gibi vergilerden muaftırlar.

c) Politik İstikrar

Koçbank'ın uluslararasılaşma amacıyla Hollanda ve Bahreyn'i tercih ederken göz önünde bulundurduğu diğer bir unsur da **"politik istikrar"**dır. Banka yöneticileri bağlanan sermayenin uzun dönemdeki getirisinin yeterli olduğuna inandıklarında yatırım kararı verirler. Politik çoğunluğun sürekli olarak değiştiği bir ülkede yasaların da ayrıntılı olarak değişmesi yatırıma bağlı riskin çok yüksek olduğunu gösterir.

Koçbank'ın tercihinde Hollanda'nın ayrı bir yeri vardır. Zira AB üyeliğini hedeflemiş bir ülkenin bankası olarak Koçbank'ın da, AB Üyesi olan bir ülkeyi tercih etmesi son derece doğaldır. Hollanda ekonomik istikrarının yanı sıra Avrupa Birliği'nin önemli ve etkin bir üyesi olarak uluslararası bankalarca çekim gücü olan bir ülkedir. Tüm bu olumlu göstergeler yanı sıra politik istikrarın sağlanmış olması uluslararası banka hissedarlarınca Hollanda'nın tercih edilen

ülke olmasına neden olmaktadır. Koçbank'ın diğer yurtdışı piyasası olan Bahreyn de ekonomik istikrarı yakalamanın yanı sıra Dünya finans merkezlerinden biri olması nedeniyle politik istikrarı yakalamış bir ülkedir. Tüm bunlar Koçbank'ın tercihlerini şekillendiren unsurlar olmuştur.

d) Altyapı

Hareketli bir ticari faaliyetin gelişmesi için yurtdışındaki finansal merkezin geniş bir altyapı olanağına sahip olmasına gerek duyulmaktadır. Bir finansman merkezi için başarılı taşıma araçları ağı eskiden olduğu gibi şimdi de önemli bir faktördür. Diğer finansman merkezleriyle doğrudan bağlantılı bir uluslararası havaalanı, amaca uygun bir demir ve karayolu bağlantısı bir finansman merkezi için gerekli faktörlerdir. Telefon, telex, tüm bilgi işlem araçlarının yer aldığı iletişim listesi, teknik ilerleme ile sürekli genişlemektedir.

Tüm bu sayılan unsurlar Koçbank'ın yurtdışında faaliyet göstermek üzere gerek Hollanda'yı gerekse de Bahreyn'i tercih etmesinde göz önünde bulundurduğu unsurlardandır. Her iki ülkenin de Dünya'nın sayılı finans merkezlerinden olması nedeniyle tüm bu teknolojik altyapı ve ulaşım kolaylıkları iki ülkede de mevcuttur.

3.3. 8. KOÇBANKIN ULUSLARARASI PİYASALARA GİRME BİÇİMLERİ

Bankaların, uluslararası piyasalara girerken kararlarını etkileyen bir dizi etken mevcuttur. Bunlar: genel mali kaynaklar, dış piyasalar hakkındaki bilgi ve deneyimler, uluslararası iş hacimleri, bankanın stratejik kararlarıdır.

3.3. 8.1. Koçbank Nederland N.V.

Koçbank ta uluslararasılaşma süreci içinde ilk öncelikle Hollanda piyasasına yönelmiş ve uluslararası örgüt yapısı olarak % 100'ü ana bankaya

ait olan bir *"Yan Kuruluş"* (İştirak) kurmayı tercih etmiştir. Koçbank bu kararını verirken, Hollanda'nın uluslararası ticaret hacmini göz önünde bulundurmuş ayrıca yurt içi piyasadaki rakiplerinin Hollanda'da örgütlenme stratejilerini takip etmiştir. Zira bu rakip bankalar, genelde bu piyasada *"iştirak"* kurma şeklinde örgütlenmektedirler. Bütün bunların yanı sıra yurtdışında *"iştirak"* kurmak, yabancı ülkede yeni iş potansiyeli sağlama ve verimli ilişkiler geliştirme açısından, bir şube kurmaktan daha avantajlı olarak değerlendirilmektedir. Yan kuruluşlar aynı zamanda ulusal bankalardan pek farlılık arz etmeyip genelde tüm bankacılık hizmetlerini müşterilerine sunabilmektedirler.

Koçbank, Hollanda'daki iştiraki ile ana ülke dışına giden müşterilerini (follow the client) izlemek istemiştir. Çünkü gerek Hollanda'da gerekse de Almanya'da pek çok Türk vatandaşı yaşamaktadır. Hollanda ekonomisinin ihtiyacı için Türkiye'den çağrılan çoğunluğu işçi niteliğindeki Türk vatandaşları zamanla ailelerini de getirerek yerleşmişler ve bir kısmı da kendi işlerini kurmayı başarmıştır. Her ne kadar Almanya ile kıyaslandığında, Hollanda'daki Türk vatandaşlarını sayısı az ise de Koçbank, Almanya'da yaşayan ve bunlar arasında iş dünyasında ciddi yatırımlara imza atmış pek çok Türk vatandaşına da Hollanda Nederland N.V. üzerinden ulaşmak istemektedir.

3.3. 8.2. Koçbank Bahreyn

Koçbank'ın Bahreyn piyasasında aktif olarak faaliyette bulunmak için seçtiği yol, yerel piyasada *"şube açmak"* olmuştur. Koçbank'ın *"şube açma"* kararı vermesinde en önemli etken, yabancı bir ülkede aktif bir şekilde bankacılık hizmetleri sunabilmenin en yaygın şekli olmasından kaynaklanmaktadır. Şubeler, ana bankanın içsel parçası ve yasal bir uzantısı olup aynı zamanda ana ülkedeki bankalara, esnek ve düşük maliyetli faaliyet olanağı sağlamaktadırlar. Diğer bir neden de; bu tür örgütsel yapılar, hemen her tür bankacılık hizmetini görürler. Ana bankanın sermaye hacmine göre tüketicilere güvenilir ve en uygun koşullarda kredi arz ederler. Şubede açılan mevduatlar ise, ana bankanın garantisi içindedir.

Koçbank'ın Bahreyn piyasasında, *"şube"* olarak örgütlenmesinin diğer bir nedeni de Bahreyn mevzuatının sunmuş olduğu fırsattır. Bahreyn'de bankalar, ağırlıklı olarak *"kıyı bankacılığı"* alanında uzmanlaşmışlardır. Bahreyn Mevzuatına göre: "Off-Shore Banking Unit" (OBU) açmak isteyen yabancı bankalar, OBU'larını şube, iştirak veya joint venture (iş ortaklığı) şeklinde açmak durumundadırlar. Ancak sadece şube şeklinde açılmış olan OBU'lar, Bahreyn Para Otoritesi (Bahrain Monetary Agency) nezdinde rezerv para tutma yükümlülüğüne tabi değildir.

3.3. 9. UNİCREDİTONUN TÜRK BANKACILIK PİYASASINA GİRME BİÇİMİ

İletişim harcamalarının düşmesi nedeniyle gelişmekte olan piyasalarda yer edinmenin maliyetinin düşmesi ve bu yolla sağlanan ölçek ekonomisinden faydalanmak, uluslararası olma yolundaki bankaların, hedef pazarlarda örgütlenmeleri için önemli bir motivasyon olarak görülmektedir. Bu yolla müşteri kitlesini arttıran bankalar, teknoloji ve bilgi üstünlüklerini kullanarak gelişmekte olan piyasanın bir adım önünde yer alarak önemli rekabet avantajları elde edebilmektedirler.

Unicredito da, Türk Bankacılık piyasasına girerken tercih ettiği örgütlenme biçimi, *"yerli bir bankaya ortak olma"* şeklinde olmuştur. Böylelikle Unicredito, Koçbank'ın Türk bankacılık siteminde sahip olduğu şube ağından ve müşteri portföyünden istifade ederek yeni müşteri kazana kadar geçen sürede oluşacak sabit maliyetlerini karşılayabilmeyi hedeflemiştir.

Bütün bunların yanı sıra Koçbank'ın, Türkiye'de bankacılık sektörüne American Express gibi uluslararası büyüklüğe sahip bir Amerikan bankası ile ortaklık yaparak girmesi, sektör geneli ile karşılaştırıldığında daha nitelikli personele sahip olması, müşterilerine hali hazırda sunduğu geniş yelpazeli finansal ürünlerin çeşitliliği, teknolojik imkanlara sahip olması Unicredito'nun

Türkiye piyasasında, yerli banka olarak Koçbank'ı tercih etmesinde etkili olmuştur.

Türk bankacılığı, geçmiş yıllarda uluslararası örgütlenme biçimi olarak muhabir bankalardan yararlanma ve temsilcilik açma gibi pasif kararlarla yetinmek zorunda kalmışlardır. Bu kararların arkasındaki en büyük etken ise; Türk Bankalarının yeterli sermaye birikimlerinin olmaması, uluslararası alanda faaliyet gösterecek derecede yeterli ölçek büyüklüğüne (aktif, kredi, özkaynak büyüklüğü) sahip olmamalarından kaynaklanmaktadır. Fakat son yıllarda Türk Bankaları başta AB ülkeleri olmak üzere şube açarak, banka kurarak veya diğer mali iştiraklere katılım yoluyla yurtdışındaki faaliyetleri arttırmışlardır. Türk bankalarının yurtdışında sahip olduğu mali iştirak sayısı ise 52'ye ulaşmıştır.[239]

Koçbank ta gerek Hollanda gerekse de Bahreyn piyasasına girerken tercih ettiği iştirak ve şube açma yöntemleri ile uluslararası örgütlenme biçimi olarak stratejik açıdan oldukça aktif sayılabilecek kararlar vermiştir. Fakat uluslararasılaşma açısından değerlendirildiğinde, Koçbank diğer Türk bankaları ile kıyaslandığında Hollanda dışında diğer AB Üyesi ülkelerde örgütlenmesini tamamlayamaması nedeniyle uluslararası bankacılık alanında etkin bir Türk bankası henüz olamamıştır. Örneğin Türk bankacılık sektöründen özel sermayeli bankalardan; İş bankası'nın Hollanda ve Bahreyn şubelerinden ayrı olarak Londra, Shanghai, KKTC, Almanya, Fransa ve İsviçre'de[240] şube şeklinde örgütlenmesini tamamlamıştır. Diğer bir Türk Bankası olan Finansbank'ın ise İsviçre, Hollanda, Romanya, Rusya ve Malta'da[241] şubeleri bulunmaktadır. Koçbank'ı yurt içi rakipleriyle karşılaştırdığımızda uluslararasılaşmaya diğer bankalar kadar ağırlık veremediği görülmektedir.

---

239 Türkiye Bankalar Birliği, "Türkiye'de Yabancı Bankalar", s. 6.
240 http://www.isbank.com.tr
241 http://www.finansbank.com.tr

Diğer taraftan Koçbank, 2002 yılında İtalya'nın en büyük uluslararası bankalarından Unicredito ile gerçekleştirdiği ortaklıktan sonra Unicredito'nun sahip olduğu veya ortak olduğu Avrupa'daki bankalar sayesinde AB Üyesi 8 ülkede şubesi olan bir banka haline gelerek bir bakıma uluslararasılaşma konusunda diğer Türk Bankalarının önüne geçmiştir.

3.3. 10. KOÇBANKIN ULUSLARARASI BANKACILIK HİZMETLERİ

Bankaların uluslararası piyasa işlemlerinin en büyük kısmını "fon toplama" ve "fon plase" işlemleri oluşturur. Diğer bir bankacılık işlemi ise "hizmet işlemleri"dir. Bankalar İlk iki işlemi belli bir faiz karşılığı yaparken hizmet işlemlerini komisyon karşılığı yaparlar. Fon toplama ve plase işlemleri piyasada oluşan cari faiz fiyatları ile yapılır. Uluslar arası bankacılık piyasasında iki önemli faiz fiyatı vardır. Bunlardan biri Londra para merkezi orijinli Libor, (London İnterbank Offered Rate) ötekiler ise ABD orijinli prime rate, Fibor, Euribor v.b.'dir. uluslar arası bankalar ilgili merkezlerden aldıkları piyasa faiz fiyatlarına küçük bir miktar ek (spread) koyarak fon hareketlerini yürütmektedirler. Kısaca belirtmek gerekirse, ilgili finans merkezleri piyasa faiz fiyatlarıyla ilgili baz faiz fiyatını verir ve ek faiz oranı, (spread) borç veren banka ile borç alacak banka arasında pazarlık yöntemi ile belirlenir.

Hizmet işlemleri ise bankaların herhangi bir yüklenim ve sorumluluk altına girmeksizin yürüttükleri uluslararası işlemlerdir. Bunlar : döviz alım satımı, havale, seyahat çeki ve dış ödemelerdir.

3.3. 10.1. Koçbank Nederland N.V.

Koçbank'ın Hollanda'da iştirak açma sebeplerini incelerken bankanın yurtiçinde sahip olduğu kurumsal müşterilerini izlediğini belirtmiştik. Söz konusu bu müşteriler, gerek Türkiye'nin ticaretinde Hollanda'nın önemli bir yere sahip olması gerekse de ülkenin Dünya ticaretinin önde gelen

ortaklarından biri olması nedeniyle bu ülkedeki karşıtları ile ticaret ilişkisi içindedirler. Koçbank kurumsal müşterilerine, "Koçbank Nederland N.V." vasıtasıyla gerek danışmanlık hizmeti sunabilme gerekse de dış ticaret finansmanı işlemlerinde yardımcı olabilme çabası içindedir. Söz konusu müşterilerinin yanı sıra Koçbank, Hollanda ve Almanya'da yaşayan Türk'lere de bankacılık hizmeti sunmayı hedeflemiştir. Kurumsal müşterilere sunulan hizmetler hakkında kısaca şunları söyleyebiliriz:

Koçbank Nederland, kaynak yaratma amacıyla Türkiye'deki müşterilerinden mevduat toplayabildiği gibi uluslararası çevrelerin yanı sıra Hollanda'da veya Almanya'da ikamet eden kişilerden de mevduat toplayabilmektedir. Türkiye'de ulusal mevzuat gereği; mevduattan kaynakta kesilen vergiler, Koçbank Hollanda'da açılması halinde söz konusu vergilerden muaftır.

Uluslararası kredi işlemleri ise genelde dış ticaretin finansmanı, yerel veya yabancı firmalara yönelik krediler ile sendikasyon kredilerinden oluşmaktadır. Koçbank Hollanda ise, ağırlıklı olarak belirtilen ilk iki alanda müşterilerini kredilerle desteklemektedir. Banka hem ithalatı hem de ihracatı finanse etmektedir. Koçbank Hollanda'nın, geniş ürünleri arasında kurumsal müşterilere sunulan değişik türde akreditif işlemleri (teminat akreditifi, teyitli akreditif v.b.) teminat mektupları, vesikalı, vesikasız banka kabullerinin yanı sıra forfaiting, post-finansman ve tahsil vesaikleri işlemlerini sayabiliriz.

Türkiye'deki bankaların Hollanda'da faaliyet gösteren iştiraklerince yerel veya yabancı firmalara yönelik krediler değişik sebeplerle kullandırılmaktadır. Bu sebepler arasında; ticareti ve cari işlemleri finanse etmek, sermaye ve alt yapı yatırımı satın almak, sermayenin verimliliğini artırmak, döviz kayıplarını azaltmak sayılabilir.

Koçbank Hollanda, kredi kullandırırken firmaların, konjonktür ve kanuni düzenlemelerden farklı şekilde etkilenmesini de dikkate almaktadır. Banka

yurtdışında faaliyette bulunan kurumsal Türk firmalarına sadece dış ticaretlerini finanse etmeleri için kredi kullandırmaktadır. Banka halen dış ticaretin finansman araçlarından sadece; *"poliçelerin iskontosu"* ve *"poliçe üzerine avans"* gibi bankacılık hizmetlerini müşterilerine sunabilmektedir. Bunun yanı sıra bankanın, müşterilerine sağladığı uluslararası garantiler arasında ise dövizli banka teminat mektupları sayılabilir.

Koçbank'ın Hollanda piyasasına yeni girmiş bir banka olması nedeniyle diğer dış ticaret finansmanı araçlarını yoğun olarak müşterilerine sunamamaktadır (örneğin: yeniden finansman imkanı sağlayan bonolar v.b.). Bütün bunların yanı sıra prefinansman kredisi, proje finansmanı, döviz piyasası işlemlerinden: Eurobonds, mevduat sertifikaları, faiz swapları döviz optionları ve future gibi uluslararası bankacılık işlemleri de Koçbank Hollanda'da mevcut olmayan hizmetlerdendir. Koçbank'ın Unicredito ile yapmış olduğu ortaklıktan sonra bu tür uluslararası bankacılık hizmetlerini de arttırması beklenmektedir.

Bütün bunların yanı sıra Koçbank Hollanda, bu ülkede yaşayan gerek Türk gerekse de yabancı bireysel müşterilere de çeşitli hizmetler sunmaktadır. Bunları da kısaca çekli mevduat hesabı, hesap özetlerinin e-posta veya SMS yoluyla müşteriye gönderilmesi, Türkiye'ye veya başka herhangi bir ülkeye fon transferi, döviz alım satımı, seyahat çekleri olarak sayabiliriz. Fakat İştirak halen, bireysel Türk müşterilere Türkiye'de çekli ve vadeli mevduat hesabı açabilme ve Türkiye'deki Koçbank Şubelerinde mevcut hesaplarına ulaşabilme imkanı sağlayamamıştır.

3.3. 10.2. Koçbank Bahreyn Şubesi

Koçbank'ın Bahreyn piyasasına yönelmesindeki başlıca etkenin, ülkenin *"kıyı bankacılığı"* konusunda uzmanlaşmış olması ve neticesinde bu ülkede faaliyet gösteren bankalara sunulan fırsatlardan Koçbank'ın da yararlanma isteği olduğunu ifade etmiştik.

Bahreyn'in uluslararası bir finans merkezi olması nedeniyle, gerek iç piyasadan gerekse de dış dünyadan kaynaklanan fon arz ve taleplerinin karşılaştığı son derece gelişmiş bir merkezdir. Koçbank ta bu gerekçe ile yurt içindeki kurumsal müşterilerinin fon ihtiyaçlarını daha düşük maliyetlerle bu piyasadan karşılamak istemektedir. Banka, dış dünyadan gelen bu fonları ağırlıklı olarak Türkiye'deki yerel projelerin finansmanı amacıyla ulusal müşterilerine kredi olarak kullandırmaktadır. Şubenin kredi olarak bir diğer hizmeti de, bir bankanın sunabileceğinden daha fazla miktarda krediye ihtiyaç duyan firmalara, *"sendikasyon kredileri"* sunmaktır.

Koçbank, kaynak toplamak amacıyla da Bahreyn şubesini kullanmaktadır. Çünkü mevzuat gereği: faiz oranlarının belirlenmesinde bir yaptırım yoktur. Banka mevduat toplarken gerek Türkiye'deki müşterilerine gerekse de yurtdışında yaşayan her ülkeden müşterilerine hitap etmektedir. Bahreyn şubesi nezdinde açılan mudilerin hesapları yurt dışındaki şubelerde açıldığı gerekçesiyle mevduatlara ödenen faizler üzerinden gelir vergisi kesintisi yapılmamakta ve bağlı olarak da fon payı hesaplanmamaktadır. Koçbank'ın diğer şubeleri ise, müşterilerini yurt dışındaki şubelerinde hesap açmaya yönlendirilmekte, eğer hesaplarını yurt dışındaki şubede açtırırlarsa faiz üzerinden gelir vergisi ve fon kesintisi yapılmayacağı ve bu yüzden daha yüksek faiz ödeyecekleri belirtilmektedirler.

Koçbank Bahreyn, tüm bu hizmetlerinin yanı sıra klasik anlamda bankacılık hizmetlerinden müşterilerini yararlandırmaktadır. Bunlar: döviz ve dövize bağlı işlemler, dış ticaretin finansmanı, factoring, forfaiting gibi ihracat işlemleridir.

Fakat Koçbank Bahreyn Şubesi, henüz ülkede *"kıyı bankacılığı"* hizmeti sunarak faaliyet gösteren diğer uluslararası bankaların sunduğu para swapları, arbitraj, altın işlemleri v.b. gibi klasik bankacılık hizmetlerini sunamamaktadır. Ayrıca son yıllarda, bankalarca ağırlıklı olarak müşterilere sunulan türev ürünlerden forward, future ve opsiyon işlemleri, yatırım fonlarının

oluşturulması, menkul kıymet portföylerinin idare edilmesi ve varlıklı müşterilerin her türlü ekonomik faaliyetlerinin yönetilmesi gibi hizmetler Koçbank Bahreyn'in henüz hayata geçiremediği diğer hizmetlerdendir.

Koçbank yukarıda da belirtildiği gibi bazı *"uluslararası bankacılık hizmetlerini"*, müşterilerine sunma konusunda eksiklikleri mevcut olup müşterilerin her ihtiyacını karşılayacak derecede ürün çeşitliliğinden yoksundur. Bu eksikliğin ardında yatan temel faktör ise; bankanın henüz uluslararasılaşma sürecini tam anlamıyla tamamlayamamasından ve uluslararası tecrübe eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Koçbank, eksik olduğu belirtilen uluslararası bankacılık hizmet çeşitliliğini, gerekli teknolojik altyapı ve bilgi birikimini bir an önce tedarik etmesi gerekmektedir.

Unicredito ile stratejik ortaklık ilişkisinden sonra Koçbank, ortağının yeni hizmet ve finansal ürün geliştirme ve teknolojik altyapı bilgi birikiminden yararlanarak hizmet çeşitliliğini arttırarak bunları yurtdışı örgütlerinde gerek Türk gerekse de yabancı müşterilerinin beğenisine sunabilecektir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Gelişmekte olan ülkelerde bankacılık sektörü finans sisteminin en önemli bileşeni olmaya devam etmektedir. Özellikle 1990'lı yıllarda uygulanan finansal iberalizasyon içerikli politikalar neticesinde gelişmekte olan ülkelerin bankacılık sektörlerine yabancı katılımı artmıştır.

Yabancı bankaların ulusal bankacılık sektörü üzerine bir dizi mikro ve makro ölçekli etkileri olabilmektedir. Literatürde, yabancı girişinin muhtemel etkileri üzerinde farklı görüşler mevcuttur. Bu görüşler incelendiğinde, ulusal bankacılık sektörüne yabancı girişinin istikrarı, verimliliği, finansal hizmetlerin çeşitliliğini ve kalitesini artırdığı ileri sürülmektedir. Ayrıca, yabancı bankaların gelişmiş kredi değerlendirme yöntemleri kullandıkları ve teknoloji transferi sağladıkları şeklinde görüşler mevcuttur. Öte yandan, yabancı finansal grupların kriz döneminde iştiraki konumundaki bankalara yardımcı olarak prestij kaybını önledikleri, yurtiçi tasarrufların ülke içerisinde kalmasına yardımcı olabildiklerine dair hipotezler de mevcuttur. Kurumsal yönetişim ve risk yönetimi açısından daha fazla tecrübeye sahip oldukları düşünülen yabancı bankaların bu alanlarda öncü rol oynadıkları ve ulusal bankaları olumlu etkiledikleri yine ileri sürülen görüşler arasındadır. Buna karşın, yabancı bankaların olası finansal kriz dönemlerinde işlerini bırakıp gittikleri, ölçek avantajlarını kullanarak daha kaliteli müşterilere yöneldikleri, dolayısıyla ulusal ekonominin küçük ölçekli işletmelerine kredi açmakta isteksiz davrandıklarına yönelik eleştiriler gündeme gelmektedir. Örneğin, son Arjantin krizinde bazı yabancı bankalar ülkeyi terk etmişlerdir.

Türkiye'de ise bankacılığın uluslararasılaşmasına ilişkin sorunlar ve öneriler ulusal ekonominin durum ve koşullarına göre değerlendirilmelidir. Türk bankacılık sektörüne yabancı girişi yeni bir olgu olmamakla beraber yabancı bankaların Türk bankacılık sistemi içindeki payı *"sınırlı"* kalmıştır. 1980 öncesinde ithal ikamesine dayanan, yurtiçi mal ve hizmet üretiminin korunduğu bir ortamda yerli bankalar finans sisteminde baskın bir rol oynarken yabancıların girişi düşük düzeyde gerçekleşmiştir. 1980'den sonra finansal

sistemde rekabetin ve etkinliğin artması için uygulanan liberalizasyon politikaları çerçevesinde yabancı banka girişi kolaylaştırılmıştır. Bunun sonucu olarak sisteme daha fazla yabancı girişi olmuştur. Türk banka sisteminin sorunları onun finanse ettiği ekonominin gelişiminden ve yapısından kaynaklanmaktadır.

Türkiye'de hazırlanan ekonomik kalkınma planları, brüt % 7 civarında kalkınma hızlarını öngörmektedir. Kalkınma planlarının öngördüğü projelerin gerçekleşmesi için ulusal tasarruflar yetersiz kalmakta ve her yıl uluslararası konsorsiyumlardan ve özel bankalardan kredi temin edilerek, projeler gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır. Öte yandan Türkiye'nin petrol ithalatı miktar olarak devamlı artmakta, sanayi ürünü ithalatı ihracatının çok üstünde seyretmektedir. Söz konusu nedenlerden ötürü dış ödeme bilançosu sürekli açık vermektedir. Bu açıklar ise yurtdışından Türkiye'ye doğru sermaye hareketini zorunlu hale getirmektedir.

Türkiye ise ekonomik kalkınması için gerekli olan dövizi, ya ihracatını arttırarak ya da turizmi geliştirmek suretiyle sağlayabilecektir. İhracatın artması ise ülke içi üretime bağlı olup önemli olan ihraç ürünlerinin pazarlanabilmesidir. İhracatın üretimden başlayıp, pazarlanıp ithalatçısına ulaşana kadar olan pazarlama zincirinin finansmanı ihracatın arttırılmasında önem kazanmaktadır. Tüm bunların yanı sıra turizm yatırımlarının da orta ve uzun vadeli fonlar gerektirdiği gözden uzak tutulmamalıdır.

Türk Bankacılık sektörünün uluslararasılaşması ile ihracatın finansmanı için uygun koşullarda daha fazla prefinansman ve döviz kredisinin yurt dışından sağlanması daha da kolaylaşacaktır. Türkiye, bankalar aracılığıyla ihracatın finansmanında gereksinim duyduğu fonları, Avrupa döviz piyasalarından sağlayabilecektir. Türkiye'deki ulusal ve yabancı bankaların yurtdışındaki şubeleri Türkiye'nin dış ticaretini finanse etmede ve dış ticareti teşvik etmede çok önemli roller üstlenebileceklerdir.

Uluslararası bankalar yurt dışındaki Türk müteahhitlik hizmetlerini konsorsiyumları ile destekleyerek daha fazla ihale kazanmalarına imkan verecektir. Uluslararası ihalelerde büyük ve tanınmış bankalarla ulusal bankaların kuracağı konsorsiyumlar Türk müteahhitlerine mali yönden güven kazandıracaktır.

Uluslararasılaşan bankalar, yurtdışında çalışan Türk işçilerinin birikimlerinin yurda kazandırılmasında etkin bir teşkilat sağlayacak ve işçi dövizi girdileri artacaktır. Bilindiği gibi Alman bankaları sırf bu yüzden Türkiye'de şube açmaya çekinmektedirler. Bu nedenle Türk bankaları yurtdışında faaliyet göstermek istediklerinde; Türk müteahhitlerinin faaliyetlerinin yoğun ve Türkiye'nin daha fazla ithalat ve ihracat yaptığı bölgelere yönelmelidirler.

Ulusal bankaların yurtdışında açacakları şubeler yada satın alacakları bankalar uluslararası para ve sermaye piyasası merkezlerinin bulunduğu şehirlerde olmalıdır. Dışa açılan ulusal bankalarımız uluslararası bankacılık deneyimi olan bankalarla, banka grupları oluşturmağa çalışmalı yada ortak bir banka kurmalıdırlar. Ulusal bankalarımız uluslararası bankaların kredi konsorsiyumlarına katılarak ülkemize uygun koşullarla fon sağlanmasına çalışmalıdırlar. Ulusal bankalarımız öte yandan araştırma ve geliş faaliyetlerini başlatarak işlem etkinliğini yükseltmeli, sermaye kapasitelerini arttırmalıdırlar.

Türk banka sistemine girecek yabancı bankalara ilişkin önerilerimizin başında, bu bankaların çok sayıda şube açarak mevduat bankacılığına yönelmelerinin engellenmelidir. Böylece daha fazla yabancı fonlarla çalışması ve ülkeye fon sağlaması mümkün olsun.

Ülkemize gelecek yabancı bankaların, en azından, dünyanın belli başlı para ve sermaye merkezlerinde örgütleri olması aranmalıdır. Böylece ülkemiz gereksinimi olan dış kaynakları dünya ölçeğinde araştırarak en uygun koşullu fonu sağlayabilsin. Bu bankaların kendi dışsallıklarını üretebilmeleri için

yalnızca uluslararası işlemleri yapmalarına izin verilmelidir. Bunun için de ulusal bankaların tabi olduğu mevduat sigortası, mevduat munzam karşılıkları v.b. uygulamalardan ayrı tutulmalıdır. Ayrıca gelecek yabancı bankaların uluslararası ticaret ve sermaye hareketlerinde deneyimli olması da aranmalıdır. Gelecek yabancı bankaların getirecekleri sermaye yürütecekleri faaliyete uygun miktarda olmalıdır.

Bütün bunların yanı sıra devlete de önemli görevler düşmektedir. İzlenecek para ve kredi politikaları ile ulusal bankalarla yabancı bankaları karşılıklı etkileşim ve rekabet içine sokmaktan kaçınılmalıdır. Bunun tersi bir politika, bankacılık kesiminde aksak rekabet piyasasının oluşmasına neden olabilir.

Devlet alacağı ekonomik ve siyasi önlemlerle ülke içinden yurtdışına daha fazla faktör hareketi (işgücü, sermaye ve girişimci) sağlamalıdır. Çünkü Türk firmaları ülke içinde yeterli bir yığılma sağlayarak güçlenmiş ve oligopolistik bir yapıya ulaşmışlardır. Özellikle son yıllarda, Türk firmaları tekstil, inşaat ve mütehatlik hizmetlerinde, yabancı şirketlerle kıyaslandığında önemli sayılacak üstünlükler elde etmişlerdir.

Türk Bankacılığının uluslararasılaşmasının uzun dönemli etkisi ise, uluslararası bankalar dünya para ve sermaye merkezlerinden uluslararası fon piyasalarında etkin rol alabileceğinden ülkemizin iktisadi kalkınmasına önemli ölçülerde mali kaynak sağlayabileceklerdir. Uluslararası para ve sermaye piyasalarında faizler, Türkiye'deki kronik enflasyon sebebiyle ulusal piyasadaki faiz oranlarından düşüktür. Bu sebeple uluslararası bankalar Türkiye'ye uygun koşullarla sürekli fon tedarik edebileceklerdir.

Uluslararası bankalar uluslararası düzeydeki etkin teşkilatları sayesinde uluslararası sermaye hareketlerine ilişkin engelleri bertaraf ederek para ve sermaye piyasalarıyla bütünleşme sağlayarak Türk ekonomisindeki gelir dağılımını ve refah düzeyini etkileyebileceklerdir.

Uluslararasılaşmanın tüm bu olumlu taraflarının yanı sıra Türk Bankacılığı uluslararası düzeyde değerlendirildiğinde ölçek açısından (aktif, mevduat ve kredi büyüklüğü) oldukça yetersiz kalmaktadır. Bu da dev bankacılık gruplarının yer aldığı uluslararası piyasalarda rekabet açısından olumsuz bir gelişmedir. Fakat son yıllarda Türk Bankacılığının uluslararasılaşma açısından gösterdiği performans oldukça ümit vericidir. Her ne kadar aktif kalitesi ve verimlilik açısından olumlu gelişmeler kaydedilse de uluslararası bankalarla kıyaslandığında sermaye yeterliliği, likidite ve aktif büyüklüğü gibi kalemlerde halen yetersizlik devam etmektedir.

Uluslararası örgütlenme açısından Türk Bankaları geçmiş yıllara oranla daha iyi durumdadırlar. Bankalar, temsilcilik açma ve muhabir bankalardan yararlanma gibi pasif politikalar yerine şube açma, iştirak veya banka satın alma gibi, stratejik açıdan daha aktif olabilecekleri örgütlenme çeşitlerine ağırlık vermektedirler.

Türk Bankalarının rekabet gücünü yansıtan teknoloji kullanımı ve kaliteli personelin istihdamında da önemli gelişmeler kaydetmişlerdir. Fakat Türk Bankaları rekabet açısından oldukça önemli olan yeni hizmet ve finansal ürün geliştirmede yetersiz kalmaktadırlar.

Türk Bankacılığının uluslararası piyasalardaki payını arttırması ve etkin bir biçimde rekabet edebilmesi için şu hususların uluslararasılaşma çabaları açısından önemli olduğu söylenebilir.

Ölçek sorununu çözmek üzere Türk bankalarının birleşme konusuna önem vermeleri gerekir. Özellikle Koçbank örneğinde olduğu gibi banka hissedarları ortaklık kuracağı yabancı bankalarda, teklif edilen paralardan ziyade uluslararası deneyim, şöhret ve ölçek büyüklüğü gibi kıstasları dikkate almaları yerinde olacaktır. Böylelikle oluşturulacak ortak girişimler, dış pazarlarda daha iyi nüfuz edebilme imkanına kavuşacaktır.

Uluslararası dev bankacılık grupları karşısında başarılı olabilmek için hizmet ve ürün farklılaştırmasına gitmek gerekir. Ayrıca bankacılık alanında tüm kesimlere hitap etmek yerine belirli kesimlerin özel gereksinimlerine yönelmekte pazar payının artmasında etkili olabilir.

Türk bankaları rekabet açısından kritik önem taşıyan sermaye yeterliliklerini arttırmalı ve aktif kalitesini hızla iyileştirme yoluna gitmelidirler.

ÖZET

Dünya ekonomisi özellikle içinde yaşadığımız son çeyrek yüzyıl içerisinde hızla "uluslararasılaşma" sürecine girmiştir. Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler arasında işbirliği imkanları genişlemiştir. Neticesinde; fiziksel sınırların hızla ortadan kalkmaya başlaması küçük, büyük bütün firmaların kendi coğrafi sınırlarının dışındaki pazarlarla ilgilenmeleri sonucunu da beraberinde getirmiştir. Firmaların kendi ülkelerinin sınırları dışındaki bu faaliyetlerinin gelişimi, uluslararasılaşma sürecinin içinde gerçekleşmektedir.

Gelişmekte olan ülkelerde bankacılık sektörü finans sisteminin en önemli bileşeni olmaya devam etmektedir. Sektör, pek çok ülkede ekonominin dışa açılması sürecinde öncü durumundadır. Özellikle 1990'lı yıllarda uygulanan finansal liberalizasyon içerikli politikalar neticesinde gelişmekte olan ülkelerin bankacılık sektörlerine yabancı katılımı artmıştır. Sözkonusu yabancı bankaların ulusal bankacılık sektörü üzerine bir dizi mikro ve makro ölçekli etkileri olabilmektedir.

Çalışmanın ilk iki bölümünde; uluslararası pazarlar, imalat işletmelerin uluslararasılaşaması ve hizmet sektörünün bir parçası olarak bankaların uluslararasılaşamaları konularına yer verilmiştir. İkinci bölümde; bankaların, değişen uluslararası koşullara kendilerini nasıl adapte ettikleri, hedefleri doğrultusunda ortaya koydukları faaliyetleri, stratejileri ve oluşturduğu örgütlenme biçimleri ortaya konmuştur.

Son bölümde ise; dünyada meydana gelen uluslararasılaşma süreci içinde; Türk bankacılık sektörünün geldiği düzey belirlenmeye çalışılmıştır. Uluslararası faaliyetler bakımından hızlı bir gelişme içinde olan Koçbank ise örnek olarak incelenmiştir.

ABSTRACT

The world economy, particularly during the last quarter century, rapidly penetrated into an internationalization process. Cooperation oppurtunities between developed and developing countries have broadened. Consequently, the disappearing of physical borders brought about the interest of all firms small-big in the market beyond the borders of their countries. The development of activities of firms abroad the borders of the countries substiantied within the internationalization process.

Banking sector is still the most important component of financial systems in developing countries. The sector is a leader in the process of expanding the economy to outside in many countries. In particular, after the liberalization policies implemented in the 1990s the accession of foreign banks to the banking sector in developing countries increased. These foreign banks may have a number of micro and macro effects on national banking sectors.

In the first two chapters of the thesis; international markets, internationalization of manufacturer companies and internationalization of banking as a part of service sector have been mentioned. In the second chapter, the adaptation process of banks to changing international conditions and their activities, strategies and their organizational structures in accordance to their targets were presented.

The conclusion, the level of progress of the Turkish Banking sector within the internationalization process in the world was examined. On the other hand, Koçbank which is in a raipd development regarding internationalization activities is evaluated as an example.

KAYNAKÇA

Akçaoğlu Emin, “Bankacılıkta Yabancı Sermaye”, Finans Kulüp Vakfı, 2005, http://www.finanskulup.org.tr/html/makale/emin_akcaoglu_3.html, s.3., Erişim: (15.05.2006)

Aliber R., “İnternational Banking: A Survey”, Journal of Money, Credit and Banking, Vol: 16(4), Part 2, 1984.

Alvarez Maria Jose, Cardone Clara, “Financial Service Firms’ Entry Mode Choice and Cultural Diversity: Spanish Companies in Latin America”, İnternational Journal of Marketing, No: 21/3, 2003.

Andersen O., "On the İnternationalization of firms: A critical analysis" Journal of İnternational Business Studies, vol 24, No:2, Hampshire, 1993.

Apak Sudi, Uluslararası Bankacılık ve Finansal Sistemler, Bilim Teknik Yayınevi, Eskişehir, 1995.

Arslan Kahraman, “işletme ve Pazarlama Yönetiminde Yeni Bir Sistem: Franchising”, Verimlilik Dergisi, Sayı: 7-26, Ocak 1996.

Ball George W., Global Companies: The Political Economy of World Business, Prentice Hall Inc., NJ, 1975.

Balsöz Fatma Müge, Bankacılıkta Değişen Pazarlama Anlayışı, A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2004.

“Bankacılık Sektörü Değerlendirme Raporu” BDDK Araştırma Raporu, Ankara, Ekim 2004.

"Bankacılık Sektörüne Yabancı Girişi: Küresel Gelişmeler ve Türkiye", BDDK ARD Çalışma Raporları, No: 2005/6, Ankara, Eylül 2005.

Bell Jim, Crick Dave, Young Stephen, "Small Firm İnternationalization and Business Strategy", İnternational Small Business Journal, Vol 22 (1), 2004.

Berk Niyazi, Bankacılığın Dışa Açılması ve Dış Kredi İlişkileri, Yapı Kredi bankası A.Ş.,Bankacılık Araştırmaları Dizisi No: 4, İstanbul, 1985.

Beşeli Nursun, "İhracatta Pazarlama ve Dış Pazar Araştırması", İGEME Yayınları, Ankara, 1997.

Braga Carlos A. Primo, "The Impact of the Internationalization of Services on Developing Countries", World Bank Report, Economic Prospects and Developing Countries, Washington, 1995.

Calof J.L., Beamish Paul W., "Adopting to Foreign Markets: Explaining İnternationalization", İnternational Business Review, 1995.

Canseven İsmail, Bankacılıkta Pazarlama, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Para-Banka Anabilim Dalı, İstanbul, 1991.

Cardone Clara, Cazorla Leonardo, "The Internationalisation Process of Spanish Banks: A Tale of Two Times"International Journal of Bank, 19/2, 2001.

Carman J. M., Langeard E., "Growth Strategies of Service Firms", Strategic Management Journal, Vol: 1, Jan-March 1980.

Carrıer Camille, “The Training and Development Needs of Owner Managers of Small Business with Export Potential” Journal of Small Business Management, Oct. 1999.

Cemalcılar İlhan, “Hizmetlerin Pazarlanması”, Pazarlama Dergisi, Y.4, Sayı: 2, Haziran 1979.

Clercq Dirk De, Crijns Hans, Sapienza Harry, “ The İnternationalization of Small and Medium Sized Firms”, Working Paper, Vlerick Leuven Gent

Çakar Vesile, Yabancı Sermayeli Banka Girişleri ve Ulusal Bankacılık Sektörleri Üzerindeki Etkileri, TCMB Bankacılık ve Finansal Kuruluşlar Genel Müdürlüğü Uzmanlık Tezi, Ankara, Aralık 2003.

Çıntalp Erden, 70 Sayılı KHK Hükümlerine göre Bankaların Kuruluşu ve Faaliyete Geçmesi, TBB Yayınları, No: 130, Ankara, 1983.

Management School, Belgium, 2003, http://www.vlerick.be/research/workingpaper/vlgms_wp_2003-19.pdf , (Erişim: 11.01.2006)

Demirağ Egemen, İtalya Ülke Raporu, Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı, Nisan 2004.

Demirtaş Hüseyin, Bankacılığın Uluslararasılaşması ve Türkiye’deki Durum, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Anabilim Dalı, Ankara, 1987.

Denizer Cevdet, Foreign Bank Entry in Turkey’s Banking Sector 1980-97, World Bank Working Paper no: 2462, 2000.

Dunning J. H., “Multinational Enterprise and Journal of the Growth of Service: Some Conceptual and Theoretical İssues”, The Service İndustrial Journal, No: 9, 1989.

Ecer H. Ferhat, Canıtez Murat, Uluslararası Pazarlama Teori ve Uygulamalar, Gazi Kitapevi, İkinci Baskı, 2005.

Ekelodo Ikechi, Sivakumar K., “Foreign Market Entry Mode Choice of Service Firms: A Contingency Perspective”, Journal of The Academy and Statistics, Vol: 26, No: 4, 1998.

Ekren Nazım, Uluslararası Bankacılık ve Türkiye Örneği, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Genel Yayın No: 282, Ankara, 1987.

Erçel Gazi, “Türk Bankacılık Sistemi”, Türk Amerikan Konseyi Toplantısı Konuşması, Ankara, 1999.

Erçel Gazi, Konuşmalar-1999, Türk Bankacılık Sistemi, TCMB, Ankara, Şubat 2000.

Erdil Sabri, Pazarlamada Uluslararasılaşma Süreci ve Türk İşletmelerinde Uluslararasılaşma Eğilimi, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, 1992.

Erkutlu Hakan, Eryiğit Süleyman, “Uluslararasılaşma Süreci”, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı 3, 2001.

Erramilli M. Krishna, Rao C.P., “Service Firms’ İnternational Entry-Mode Choice: A Modified Transaction-Cost Analysis Approach”, Journal of Marketing, Vol 57, No: 3, July 1993.

Erramilli M. Krishna, “Entry Mode Choice in Service İndustries”, İnternational Marketing Review, 7-5, Feb 1989.

Erramili M. Krishna, “İnfluence of Some External and İnternal Environmental Factors on Foreign Market Entry Modes Choice in Service Firms”, Journal of Business Research, No:25, 1990.

Fina E., Rugman A. M., “A Test of İnternationalization Theory and İnternationalization Theory: The Upjohn Company”, Management İnternational Review, Vol: 36, No: 3, 1996.

Global Economic Prospects and The Developing Countries, The World Bank Book, The World Bank, Washington, 1995.

Göksu Nusret, Canıtez Murat, “Uluslararasılaşma Yolları”, Pazarlama Dünyası, Sayı :76, Agustos 1999.

Grönroos Christian, Service Management and Marketing, Managing the Moments of Truth in Service Competition, Lexington, MA: Lexington Boks, 1990.

Grönroos Christian, “İnternationalization Strategies for Services”, Journal of Services Marketing, Vol. 13, No. 4/5 1999.

Göver Z. Tuğrul, Doğrudan Yabancı Yatırımların Uluslararası Ticarete Etkileri: Türkiye Değerlendirmesi, Hazine Müsteşarlığı, Araştırma ve İnceleme Dizisi, No:40, Temmuz 2005.

Grubel H., “A Theory of Multinational Banking”, Banco Nazionale del lavaro Quarterly Review, December 1979.

Gupta Anil K., “Managing Global Expansion: A Conceptual Framework”, Business Horizons, March-April 2000.

Haggard Stephan, Maxfield Sylvia, “The Political Economy of Financial İnternationalization in the Developing World”, İnternational Organization Vol : 50, No: 1, Massachusetts, 1996.

Heffernan Shelagh, Modern Banking in Theory and Practice, John Wileyand Sons Publishing Ltd., New-York, 1996.

Holmlund Paivi, “İnternationalization of Service Companies”, http://www.tuta.hut.fi/studies/Courses_and_schedules/Isib/TU91.167/Old_seminar papers/Holmlund_Paivi_final.pdf., (Erişim: 01.02.2006)

İçöz Orhan, P. Özdemir, “Hizmet Pazarlanmasında İnternet Kullanımı”, Dokuz Eylül Ünv. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt :1, Sayı:3, 1999.

Karacan Ali İhsan, Bankacılık ve Kriz, Bir Yazın Taraması, Creative Yayıncılık, 1997.

Keegan J. Warren, Global Marketing Management, Englewood Cliffs, 1989.

Keegan J. Warren, Multinational Marketing Management , Prentice-Hall Inc., Third Edition, New Jersey, 1984.

Kocaimamoğlu Sururi, Bankacılık Ansiklopedisi, Türkiye İş Bankası Yayını, Ankara, 1980.

Kotler Philip, Pazarlama Yönetimi, Beta Yayınları, Millennium Baskı, Printice Hall Upper Saddle River, New Jersey , 2000.

Kotler Philip, Pazarlama Yönetimi, Bilimsel Yayınlar Derneği, İstanbul, Cilt 1, 1975,

Kotler Philip ve Wilhelm Mindax, “Marketing and Public Relations”, Journal of Marketing, Ekim 1978.

Kurtuluş Kemal, “Uluslararası Pazarlama”, İktisat Dergisi, Haziran-Temmuz, Sayı 211-212, 1982.

Kozlu Cem M., Uluslararası Pazarlama, İş Bankası Kültür Yayınları 5. Baskı, Ankara, Eylül 1995.

Li J., S. Guisinger, “The Globalization of Service Multinationals in the Triad Regions: Japan, Western Europe and North America”, Journal of International Business Studies, Vol :23, No: 4, 1992.

Lovelock Christopher H., Services Marketing: Text, Cases and Readings, Englewood Cliffs, Prentice-Hall İnc., 1984.

Lovelock Christopher H., “Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights” Journal of Marketing, Vol. 47, No: 3 Summer 1983.

Majkgard Anders, Sharma Deo, “Client Following and Market Seeking Strategies in the İnternationalization of Service Firms”, Journal of Business to Business Marketing, Vol 4(3), 1998.

Miozzo Marcela, Miles Ian, İnternationalization, Tecnology and Services, Edward Elgar Publishing Ltd, UK, 2002.

Moini A.H., “Small Firms Exporting: How Effective Are Goverment Export Assistence Programs?” Journal of Small Business Management, Jan. 1998.

Morgan Robert E., “Export Stimuli and Export Barriers: Evidence From Emprical Studies”, European Business Review, 1997.

Mucuk İsmet, Pazarlama İlkeleri, Türkmen Kitapevi, İstanbul, s. 4, 1998.

Mucuk İsmet, Modern Pazarlamada Mamul Planlama ve Geliştirme Stratejileri, İstanbul Üniversitesi Yayın No: 2711, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayın No: 462, İşletme Yönetimi ve Muhasebe Enstitüsü Yayın No: 3, İstanbul 1980.

Nigh D., Kang R.C, “The Role of Location Related Factors in US Banking Involvement Abroad: An Emprical Examination”, Journal of International Business, Fall 1986.

Nikitin Vadim, “Market Entry Strategies of Foreign Banks into The Russian Market”, Dissertation of Phd in Economics, Universty of Tartu, Estonia, 2002.

Oktav Mete, Orta ve Küçük işletmelerde İhracata Yönelik Pazarlama Sorunları ve Çözüm Önerileri, TOBB Yayınları Ar-Ge:79, Ankara, 1990.

Oksay Suna, “Çokuluslu Şirketler Teorileri Çerçevesinde, Yabancı sermaye Yatırımlarının İncelenerek, Değerlendirilmesi”, Dış Ticaret Müsteşarlığı Dergisi, sayı 8, Ocak 1998.

Orava Markus, “İnternationalisation Strategies of Professional Service Firms in the Life Sciences”, Publications of Turku School of Business Administration, Seri: A-4, Tempere, 2005.

Öçal Tezer, Çolak Faruk, Togay Selahattin, Eser Kadir, Para Banka Teori ve Politika, Gazi Büro Kitapevi, Ankara, 1997.

Parasız M. İlker, Yıldırım Kemal, Uluslararası Finansman Teori ve Uygulama, Ezgi Kitapevi, Yayınları, Bursa, 1994.

Parasız M. İlker, Para Banka ve Finansal Piyasalar, Ezgi Kitabevi Yayınları, 7. Baskı, Bursa, Ocak 2000.

Pedersen Kurt, Strandskov Jesper, "İnternationalization of Services: A Longitudinal Study of ISS İnternational Service System, The Aarhus School of Business, Denmark, 1995.

Philip Norman E., "The Export Propensity of The Very Small Enterprise", İnternational Small Business Journal, July-September 1998.

Pintjens Stefan, The İnternationalization of the Belgian Banking Sector: A Comparision With the Nederlands, Kluwer Academic Publishers, Norwell USA, 1994.

Polatoglu Vichuda Nui, Ekin Serap, An empirical investigation of the Turkish consumers' acceptance of Internet banking services, International Journal of Bank Marketing, Vol: 19/4, MCB University Press, 2001.

Riportella Clara, Gil Mari Jose, Couste Nora, "The Relative Effects of Client Following and Market Seeking Strategies in the İnternationalisation Process of Financial-Service Companies: A Comparison of Spanish and Finnish Entities", İnternational Journal of Management, Vol: 20, No: 3, Sept 2003.

Seyidoğlu Halil, Uluslararası İktisat Teori Politika ve Uygulama, Güzem Yayınları, 10. Baskı, İstanbul, 1994.

Sevimeser Nuri Cemhan, Yabancı Bankaların Gelişmekte Olan Ülkelerdeki Faaliyetleri ve Etkileri, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Adana, 2005.

Shapiro Alan C., Foundations of Multunational Financial Management, Allyn and Bacon Ltd., Boston 1991.

Shioya K., "Europe 1992: Readying for the Global Bazaar", Management Review, March 1988.

Sönmez Sinan, Dünya Ekonomisinde Dönüşüm, İmge Kitapevi, Ankara, 1998.

Spremann Klaus, Location Choice of Multinational Banks" Doctoral Seminar, University of Gallen, Austria, 2000.

Srinivasan R., İnternational Marketing, Prentice Hall of İndia, New Delhi, Second Edition, 2005.

Takan Mehmet, Bankacılık: Teori Uygulama ve Yönetim, Nobel Yayınları, İkinci Baskı, Ankara, 2002.

Tek Ömer Baybars, Pazarlama: İlkeler ve Uygulamalar, Enkare Bilgisayar Sistem ve Grafik Tasarım, İzmir, 1995.

Terpstra Vern, "The Evolution of İnternational Marketing", İnternational Marketing Rewiew, Summer 1987.

Terpstra Vern, Sarathy Ravi, İnternational Marketing, 7. Edition, Fort Worth: Dryden Press, 1991.

TCMB 2005 Yıllık Raporu, TCMB Ankara, 2005, http://www.tcmb.gov.tr (Erişim Tarihi: 12.05.2006)

Türkiye Bankalar Birliği, "Türkiye'de Yabancı Bankalar", Bankacılar Dergisi, Sayı 52, 2005.

Uiboupin Janek, Foreign Banks in Central and Eastern European Markets: Their Entry and İnfluence on the Banking Sector, Dissertation of Phd in Economics, Universty of Tartu, Estonia, 2005.

Ulukan Havva, 1980 Sonrası Türk Bankacılığında Uluslararasılaşma Çabaları, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 1998.

Ünlü Nergis, Hollanda Ülke Profili, Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı, İGEME, Ankara, 2006.

Vissak Tiia, The İnternationalization of Foreign Owned Enterprises in Estonia: An Extended Network Perspective, Dissertation of Phd in Economics, Universty of Tartu, Estonia, 2003.

Yetim Sedat, Gülhan Ozan, Avrupa Birliğine Tam Üyelik Sürecinde Türk Bankacılık Sektörü, BDDK ARD Çalışma Raporları, No: 2005/7, 2005.

Yıllık Rapor 2005, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu, Ankara, 2005.

Wachtel Paul, "Globalization of Banking: Why Does It Matter", Venezuela, 2001, http://pages.stern.nyu.edu/~pwachtel/CaracasPresentation.pdf, Erişim: (15.04.2006)

Yalçın Serkan, "Internationalization Process of Firms: Evidence From Textile Industry in Turkey" Yüksek Lisans Tezi, Fatih Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, 2002, İstanbul.

Yavaş Uğur, Bilgin Zeynep, Donald J. Shemwell, Service Quality In The Banking Sector in an emerging economy: A Consumer Survey, International Journal of Bank Marketing, Vol: 15(6), MCB University Pres, 1997.

Yazıcı Tolga, İşletmelerde Uluslararasılaşma Süreci, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İzmir, 2001.

Yılmaz Tolga, Türk Bankacılık Sektöründe Birleşme ve Devir Uygulamaları: Nedenleri Sonuçları ve Gelecek için Yansımaları, BDDK Uzmanlık Tezi, Ankara, 2004.

Welch L. S., R. Luostarien, "Internationalization", Journal Of General Management, Vol: 14, 1988.

Zeithaml, V., Parasuraman, A. and Berry, L, "Problems and Strategies in Service Marketing", Journal of Marketing, Vol: 49, No:2, Spring 1985.

http://www. kocbank. com.tr (Erişim Tarihi: 15.03.2006)

http://www.unicredit.it (Erişim Tarihi: 01.04.2006)

http://www.kobiline.com.tr (Erişim Tarihi: 14.05.2006)

http://www.isbank.com.tr (Erişim Tarihi: 11.06.2006)

http://www.finansbank.com.tr (Erişim Tarihi: 10.06.2006)

http://www.foreigntrade.gov.tr/ead/DTDERGI/ocak99/global.htm, (Erişim Tarihi: 05.09.2006)

http://www.antimai.org/gats/gatsgenel.htm, (Erişim Tarihi: 06.09.2006)