

Banka ve Finans Kurumlarının Ekonomik Krizden Etkilenme Düzeyleri ve Kriz Döneminde Uyguladıkları Yönetimsel ve Örgütsel Politikalara İlişkin Yönetici Algıları*

Özlem Balaban

*Sakarya Üniversitesi,
İİBF, İşletme Bölümü*

adiguzel@sakarya.edu.tr

Elvan Yıldırım Okutan

*Sakarya Üniversitesi,
İİBF, Çalış. Eko. ve End. İliş. Böl.*

elvany@sakarya.edu.tr

Özet

Bu çalışmada, 2008 yılının son çeyreğinde ABD’de başlayan, batıdan doğuya doğru tüm ülkeleri çeşitli şekillerde etkileyen küresel ekonomik krizinden banka ve finans kurumlarının etkilenme düzeyleri ve bu süreçte uyguladıkları yönetimsel ve örgütsel politikalarının neler olduğu yönetici algıları doğrultusunda araştırılmıştır. Sakarya ilinde faaliyet gösteren çeşitli banka ve finans kurumunun üst düzey yetkilileriyle anket ve mülakat yöntemi kullanılarak gerçekleştirilen çalışmada; kriz nedeniyle söz konusu kurumların iş hacminin ve müşteri sayısının önemli oranda azaldığı, bu yönüyle krizden etkilendikleri, ancak krizin bu kurumlar üzerindeki yönetimsel ve örgütsel etkileri göz önüne alındığında, 2000 ve 2001 krizinde yeniden yapılanma ve düzenlemeler sayesinde yönetimsel, örgütsel politika ve uygulamalar anlamında önemli olumsuzlukların yaşanmadığı ancak tedbirli olunması gerektiği sonucuna ortaya çıkmıştır.

JEL Sınıflandırma Kodları: M10.

Anahtar Kelimeler: Küresel ekonomik kriz, Banka ve finans kurumları, Yönetimsel ve örgütsel politikalar.

Abstract

Bank And Financial Institutions’ Level Of Being Affected By Financial Crisis And Managers’ Perceptions Of Managerial And Organizational Policies Implemented During Crisis

In this study, bank and financial institutions’ level of being affected by financial crisis, which commenced in the last quarter of 2008 in the USA and has affected all the countries from west to east. and managerial and organizational policies implemented during this process was explored in accordance with the managers’ perceptions. The study conducted via questionnaires and interviews with high level authorities of various banks and financial institutions operating in Sakarya shows that aforementioned institutions’ business volume and number of customers have considerably diminished so that they have been affected by the crisis but considering its managerial and organizational affect, major managerial, organizational policies and implementations problems have not been faced due to restructuring and arrangement in 2000 and 2001 crisis but being prudent as a necessity has been explored.

JEL Classification: M10.

Keywords: Global financial crisis, Bank and financial institutions, Managerial and organizational policies.

* Bu çalışmanın ilk hali Bakü’de Dünyada Yeni Oluşumlar ve Türk Dünyası Uluslararası Sempozyumu’nda bildiri olarak sunulmuştur.

1. Giriş

Krizler, önceden öngörülemeyen; ancak kimi zaman tehditlerinin hissedildiği, kaynağının pek çok sebebe dayanabileceği olgudur (Dutton, 1986). Öyle ki, krizin kaynakları doğal afetler, yönetsel sorunlar, yolsuzluklar, kayıt dışı ekonomi, devlet politikasındaki değişiklikler sadece birkaçını sıraladığımız faktörlerin ötesinde pek çok sebebe dayanabilmektedir (Tüz, 2008).

Sektörel, ekonomik ve küresel krizlerin bir çok işletme ve kurum üzerinde çeşitli etkileri olmaktadır. Nedeni ne olursa olsun krizler Türkiye'nin çok sık karşı karşıya kaldığı hatta olağan görülmeğe başlayan durumlardır. 2008 yılının başlarında küçük belirtilerle kendisini hissettiren ve hızla derinleşen ekonomik kriz dalga dalga Amerika'dan başlayarak batıdan doğuya doğru tüm ülkeleri çeşitli oranlarda etkilemektedir. Pek çok sektör ve örgüt üzerinde farklı etkileri olan ve "Küresel Ekonomik Kriz" olarak da adlandırılan krizin çıkış noktasını bankacılık ve finans sektörü oluşturmaktadır (Dünya, 24.03.2009). Bu nedenle çalışmamızda finans dünyasının önemli aktörlerinden olan banka ve diğer finans kurumlarının ekonomik krizden ne şekilde etkilendiği ve bu dönemde uyguladıkları yönetsel ve örgütsel politikaların neler olduğu sorusuna yanıt aranmaktadır. Bu noktadan hareketle gerçekleştirilen çalışmada, öncelikle kriz ve ekonomik kriz kavramları ele alınacak, 2008 krizinin ortaya çıkışı hakkında genel bir teorik çerçeve sunulacak daha sonra Sakarya ilinde faaliyet gösteren bankalar ve katılım bankası kurumlarına yönelik olarak yapılan araştırma bulgularına yer verilecektir.

2. Kriz ve Ekonomik Kriz Kavramı

Literatürde, kriz kavramı tanımlandığı bilime göre farklılık gösterse de, hepsinde ortak olan nokta krizin olağan dışı bir gelişme olmasıdır. Kriz, kelime anlamı itibarıyla "Bir işin, bir olayın geçtiği karışık safha", "içinden çıkılması zor durum" (Lucke, 2009), "birden bire meydana gelen kötüye gidiş yönündeki gelişmeler ve tehlikeli an" olarak tanımlanır (Dinçer, 1992).

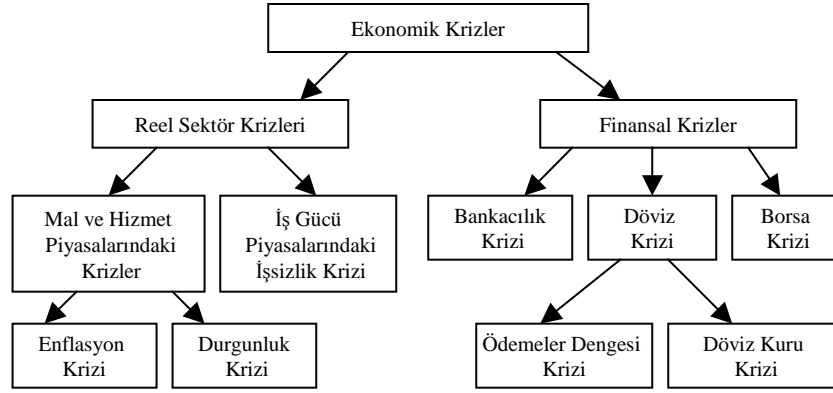
Ekonomik kriz, önceden bilinmeyen ya da öngörülemeyen bazı gelişmelerin, makro düzeyde devleti; mikro düzeyde ise firmaları ciddi şekilde etkileyecek sonuçlar ortaya çıkarmasıdır.¹ Ekonomik kriz, ekonomideki temel değişkenler arasındaki ilişkilerin ekonominin genel dengesini bozacak şekilde değiştiği durumu

¹ Bkz. Erdoğan 2002, s. 21.

ifade etmektedir. Kibritçiöğlü (2001) ekonomik krizi; *herhangi bir mal, hizmet, üretim faktörü ya da finans piyasasındaki fiyat ve /veya miktarlarda, kabul edilebilir bir değişme sınırının ötesinde gerçekleşen şiddetli dalgalanmalar* olarak tanımlamıştır.

Ekonomik kriz, küreselleşme ile piyasaların serbest bırakılmasından doğabileceği gibi bu serbestliğin ardında denetim sisteminin iyi işlememesinden de kaynaklanabilir. Ekonomik krizler tabloda görüldüğü gibi reel sektör krizleri ve finansal krizler olarak temelde ikiye ayrılır.

Şekil 1. Ekonomik Kriz Türleri



Kaynak: KİBRİTÇİÖĞLÜ, A., "Türkiye'de Ekonomik Krizler ve Hükümetler, 1969-2001", Yeni Türkiye Dergisi Ekonomik Kriz Özel Sayısı I, Yıl: 7, Sayı: 41, Eylül Ekim 2001, s. 175.

Bu şekilde ayrılandırılmış kriz çeşitleri detaylı olarak incelenmeyecek ancak genel bir fikir verme, bütünü görme bağlamında; krizin neresinde olduğumuzu ve yapılacak açıklamaları anlamamız açısından bize yardımcı olabilecektir.

Ekonomik krizin bir ayağı olan finansal krizler, talep ve üretim artışı konjonktürünün dönüm noktasıdır. Öyle ki, bu dönemde üretimde ciddi anlamda daralma yaşanır. Daralma ise önce resesyona sonra da depresyona sebep olur. Bu daralma işgücü piyasalarında ve mal ve hizmet piyasalarında kendini daha fazla gösterir. Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde mikro birimler olarak faaliyet gösteren ve ekonominin can damarları olarak adlandırılan KOBİ'ler (Türkiye'nin işletmelerinin %99,5'idir, toplam istihdam içindeki payları ise %61,1)², ciddi problemlerle baş etmeye çalışırken; sermaye yapılarının küçüklüğü, yüksek faiz

² OECD (2005).

oranları, kurumlarda karşılaştıkları bürokrasi, yönetsel eğitim yetersizliği gibi faktörlerle baş etmeye çalışırken, büyük firmalar karşısında ayakta kalmaya çalışmaktadırlar. Bu reel sektörde küçülmeler, hisse senedi piyasalarında ve döviz kurlarında dalgalanma, ödenmeyen krediler ise bankacılık krizlerinin tetikleyicisi olmaktadır.

3. 2008 Küresel Ekonomik Krizi ve Ortaya Çıkışı

2008 yılının özellikle son çeyreğinde başlayan ve etkisini halen sürdüren ve gün geçtikçe kendisini daha da hissettiren küresel krizin; özellikle ABD'deki bankaların kontrolsüz konut kredileri yüzünden başladığı söylenebilir. ABD bankaları, ödeme gücü olmayan kişilere verdikleri konut kredilerini tahvil haline getirip hem iç piyasasına hem de Avrupa bankalarına sattılar. Yani bu tahviller, toplam ekonomik büyüklüğü 30 trilyon dolara yaklaşan en zengin iki ekonomik bölgeye yayıldı. ABD'de emlak fiyatları düşünce, bu kağıtların değeri de tartışılır hale geldi. Çünkü, tahvil haline getirilip satılan konut kredisi paketlerinin teminatı, verilen krediler karşılığında ipotek edilen evlerdi ve ev fiyatları düşünce, gösterilen teminat borcu karşılayamaz hale geldi. Dolayısıyla bu kağıtların ikinci el değeri düştü. ABD krize müdahale etmekte geç kalınca, bu kez emtia fiyatları gerilemeye başladı ve bunlar üzerine bina edilen varlıklar ve vadeli işlemlerdeki pozisyonlardan inanılmaz zararlar oluştu. Akabinde ise; başta Lehman Brothers olmak üzere bankalarda ardı ardına iflaslar görülmeye başladı ve bu durum piyasaları ciddi şekilde etkiledi.³

Kasım 2008 itibarıyla sadece ABD'de 2008 yılında 17 banka battı (Sabah, 01.11.2008). Söz konusu krizin dalgaları ise tüm dünyayı ve tabii ki de Türkiye'yi de etkiledi. Dünyada piyasalar karıştı ve başta Avrupa borsaları olmak üzere dünya borsalarında büyük kayıplar yaşandı. ABD'de iflas eden bankaların dünya genelinde birçok finans kuruluşu ile ilişkisi var ve bu durum tüm dünyada kredi veren bankaları da etkilemiştir. Bunun en doğal sonucu olarak da finansal kriz, reel sektör üzerinde oldukça kötü tahribat yaratmıştır.

4. Araştırma

4.1. Araştırmanın Amacı

Çalışmanın amacı; örgütlerin faaliyetlerini büyük ölçüde etkileyen, ulusal ve uluslararası basında "Küresel Ekonomik Kriz" olarak nitelendirilen krizden banka ve katılım bankalarının etkilenme düzeyleri ile, bu dönemde uyguladıkları yönetsel

³ M. Uysal, Dünya Gazetesi, 26.11.2008.

ve örgütsel politikaların neler olduğunun üst düzey yöneticiler perspektifinden değerlendirilmesidir.

4.2. Araştırmanın Kapsam, Yöntem ve Sınırlılıkları

Çalışmanın ana kitlesi Sakarya ilinde faaliyet gösteren banka ve katılım bankası kurumlarıdır. Ancak ana kitlenin tamamına ulaşılması zaman ve mali kısıtlar nedeniyle mümkün olmadığından örnekleme yapılması uygun görülmüştür. Bu bağlamda, Sakarya ilinde faaliyet gösteren banka ve katılım bankası kurumlarında yönetici pozisyonunda çalışan 30 kişi kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenmiş ve kendilerine yüz yüze görüşme yöntemiyle anket uygulanmıştır. Söz konusu anketlerin kontrolü sırasında bazı ifadelere tutarlı cevaplar verilmemesi ve bazı soruların eksik bırakılması nedeniyle, 2 anket analiz dışı bırakılmış ve 28 anket değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmanın gerçekleştirilmesi sırasında banka ve katılım bankası kurumlarında çalışan 13 şube müdürü, 8 şube müdür yardımcısı ve 7 şube ikinci müdürü olmak üzere toplam 28 yönetici ile görüşülmüştür. Dolayısıyla çalışma, 28 üst düzey yönetici ve bu yöneticilerin yanıtlarıyla sınırlıdır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin anket ve mülakat sorularını doğru algıladıkları ve doğru yanıtladıkları varsayılmıştır. Yine araştırma kapsamında görüşlerine başvuru yöneticilerin anketi ve mülakat sorularını cevaplandırırken objektif olarak görüş belirttikleri varsayılmıştır.

Veri toplama aracı olan anket ve mülakat soruları yapılan literatür taraması sonucunda yazarlar tarafından oluşturulmuştur. Krizin kurumların yönetsel ve örgütsel yapısıyla ilgili bölümünde ise ağırlıklı olarak Çelik ve Özdevecioğlu'nun çalışmalarından (2002) istifade edilmiştir.

Veri toplama aracı olan anket beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, demografik özelliklerle ilgili ifadeler yer almakta, ikinci bölüm küresel kriz ile ilgili olarak banka ve katılım bankası kurumlarının da çalışan yöneticilerinin genel olarak görüşlerine yönelik ifadeler bulunmakta, üçüncü bölüm kriz sürecinde kurumların faaliyetleri ile ilgili ifadeleri içermekte, dördüncü bölüm krizin kurumlara yönelik olarak yönetsel ve örgütsel etkileriyle ilgili ifadelerini içermekte ve beşinci bölümde kriz döneminde kurumda uygulanan politikalar ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Çalışmada veriler, SPSS 15.0 paket programında analiz edilmiştir. Ayrıca bu çalışmada verileri detaylandırmak amacıyla 5 şube müdürüyle derinlemesine mülakat yapılmıştır.

4.3. Araştırmanın Bulguları

Tablo 1
Kişisel Bilgiler

	%		%
Cinsiyet		Eğitim	
Kadın	21,4	Lise	10,7
Erkek	78,6	Lisans	71,4
		Yüksek Lisans ve Üzeri	17,9
Medeni Hal		Çalışma Süresi	
Evli	71,4	1 yıldan az	7,2
Bekar	28,6	1-3 yıl	25,0
		4-10 yıl	46,4
		10 yıldan fazla	21,4

Tablo 1’de araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine yönelik bilgiler yer almaktadır. Bu bağlamda, katılımcıların %78,6’sını erkeklerin oluşturduğu görülmekte, %71,4’lük oranında bir çoğunluğun ise evli olduğu dikkat çekmektedir. Çalışma süresi bakımından değerlendirildiğinde ise katılımcıların %46,4’ü 4 ile 10 yıl arasında bu kurumlarda çalıştıklarını belirtmektedirler. Katılımcıların eğitimi değerlendirildiğinde ise, %71,4 oranında bir çoğunluğun üniversite mezunu olduğu görülmektedir.

Tablo 2
Ekonomik Kriz İle İlgili Genel Değerlendirmeler

KRİZLE İLGİLİ DEĞİŞKENLER	%
Krizin Ülkeyi ve Bankacılık Sektörünü Etkileyeceğini Tahmin Etme Durumu	
Evet	78,6
Hayır	17,9
Fikrim Yok	3,5
Kriz İle Birlikte Kurumdaki İş Hacmi Düzeyi	
İş Hacmi Arttı	3,6
İş Hacmi Azaldı	85,7
Değişiklik Olmadı	10,7
Bankacılık Sektörünün Krizden Etkilenme Düzeyi	
Olumlu Etkilendi	10,7
Olumsuz Etkilendi	85,7
Hiç Etkilenmedi	3,6
Kurumun Müşteri Potansiyelinin Etkilenme Düzeyi	
Müşteri Sayımız Arttı	15,4
Müşteri Sayımız Azaldı	61,5
Hiç Etkilenmedi	23,1
Krizin Devam Etme Süresi İle İlgili Tahminler	
6 Ay	19,2
1 Yıl	23,1
1 Yıldan Uzun	46,2
Diğer	11,5
Krizin Çözülmesinde Ulusal Tedbirlerin Başarılı Bulunma Durumu	
Evet Başarılı	46,2
Hayır, Başarılı Değil	38,5
Fikrim Yok	15,3
Kriz Nedeni İle Kurumda İşten Çıkarmaların Düzeyi	
Evet	22,2
Hayır	77,8
Kriz Nedeni İle Kurumdaki Ücret Kesintisi Durumu	
Evet	3,7
Hayır	96,3
Dönem Başlarında Yapılan Ücret Artışlarının Kriz Döneminde Yapılma Durumu	
Evet	80,8
Hayır	19,2
Eğitim Çalışmalarının Kriz Döneminde Devam Etme Durumu	
Evet, Devam Ediyor	92,6
Geçici Olarak Durduruldu	7,4
Küresel Krizden Çıkma Konusundaki Görüşler	
Büyüyük Çıkmak Gerek	23,1
Mevcudu Koruyup, Ayakta Kalmak Yeter	65,4
Küçülmek Gerek	7,7
Kriz Geleceğe Yönelik Planları Etkilemedi	3,8

Tablo 2’de ise katılımcıların ekonomik kriz ile ilgili genel değerlendirmeleri bulunmaktadır. Buna göre, katılımcıların %78,6’sı krizin ülkeyi ve bankacılık sektörünü etkileyeceğini tahmin etmiş olduklarını belirtirken, %17,9’luk bir grup ise bu durumu tahmin etmediklerini ifade etmişlerdir. Krizin iş hacmini etkilemesi ile ilgili duruma ise katılımcıların çoğu (%85,7) iş hacmi azaldı görüşünü

belirtmektedirler. Katılımcıların %85,7'si ise bankacılık sektörünün krizden olumsuz etkilendiğini ifade etmişlerdir. Bu duruma paralel olarak %61,5'lik bir oranda müşteri sayısının azaldığı belirtilmektedir. Krizin devam etme süresi ile ilgili tahminlerde ise bir yıldan uzun süreceğini düşünenlerin oranı %46,2 olduğu görülmektedir. Katılımcıların krizle ilgili bu olumsuz düşüncelerin yanında, kurumda krizle birlikte etkilenme olabileceği düşünülen bazı durumların yaşanmadığı görülmektedir. Katılımcıların kurumdan kriz nedeni ile işten çıkarılma oldu mu sorusuna %77,8'i olmadığını, kriz nedeni ile ücret kesintisi oldu mu ifadesine %96,3'ü olmadığını, %80,8'i ücret artışlarının kriz döneminde de yapıldığı ve %92,6'sı eğitimlerin kriz döneminde devam ettiğini belirterek olumlu bir ifade vermektedirler. Bununla birlikte katılımcıların çoğu (%65,4) küresel krizden çıkma konusunda mevcudu korumanın ve ayakta kalmanın yeterli olacağı düşüncesindedirler.

Tablo 3
Kriz Sürecinde Kurumların Faaliyetleri İle İlgili Değerlendirmeler

	EVET	HAYIR	FİKRİM YOK
	%	%	%
Krizin yaklaştığını anlama düzeyi	82,1	14,3	3,6
Kurumun krize karşı tedbirli olma durumu	74,1	11,1	14,8
Krizin kurum açısından önemli fırsatlar doğurma düzeyi	26,9	55,6	17,5
Kriz sürecinde yetersiz olunan konuları görme imkânı	70,4	7,4	22,2
Kurumdaki tüm birimler krize karşı esneklik gösterme düzeyi	40,7	40,7	18,6
Kriz döneminde önemli sayılabilecek yönetim hataları yapma durumu	14,3	64,3	21,4
Kriz döneminde kurum içi toplantıların sayısında artış düzeyi	59,3	33,3	7,4
Krizin kurumun uzun vadeli planlarını olumsuz etkileme düzeyi	50,0	34,6	15,4
Kriz döneminde reklam ve promosyon harcamalarını artırma durumu	14,3	64,3	21,4
Kriz döneminde şube sayılarını azaltma düşüncesi	3,7	81,5	14,8

Tablo 3'te ise kriz sürecinde kurumların faaliyetleri ile ilgili değerlendirmeler bulunmaktadır. Tabloya göre katılımcıların %82,1'i krizin yaklaştığını anlamış olduğunu belirtmektedirler. Bununla birlikte %74,1'i kurumlarının krize karşı tedbirli olduğu, %70,4'ü kriz sürecinde kurumun yetersiz olduğu konuları görme imkanı bulduğunu, %64,3'ü kriz döneminde önemli sayılabilecek yönetim hatası yapmadıklarını, %59,3'ü kriz döneminde kurum içi toplantı sayılarının arttığını

ifade etmişlerdir. Diğer taraftan katılımcıların çoğu (%64,3) kriz döneminde reklam ve promosyon harcamalarının artmadığını, %50'si de krizin uzun vadeli planlarını olumsuz etkilediğini belirtmektedirler. Krizdeki şube sayısı ile ilgili olarak ise %81,5 oranında bir çoğunlu ise şube sayılarında azaltma olmadığı yönünde ifadede bulunmuşlardır.

Tablo 4
Krizin Kurumlara Yönelik Yönetmel ve Örgütsel Etkileriyle İlgili Değerlendirmeler

YÖNETSEL VE ÖRGÜTSEL ETKİLERİLE İlgili Değişkenler	EVET %	HAYIR %	KISMEN %
Kurumlarda genel anlamda morallerin bozulma düzeyi	42,3	42,3	15,4
Belirsizlik nedeniyle daha fazla stres ve sıkıntı yaşama durumu	38,5	42,3	19,2
Çalışanlarla psikolojik sorunların yaşanma düzeyi	26,9	65,4	7,7
Karar sürecinin bozulma düzeyi	34,6	46,2	19,2
Kararların kalitesinin bozulma durumu	30,8	57,7	11,5
Örgüt içi iletişimin bozulma durumu	15,4	73,1	11,5
Koordinasyon düzeyinin azalma durumu	23,1	73,1	3,8
Daha sık toplantılar yapılma durumu	53,8	42,3	3,9
Yüksek düzeyde merkezi bir yapıya geçiş düzeyi	46,2	30,8	23,0
Şube yöneticilerinin karar verme inisiyatifinin artış düzeyi	88,0		12,0
Yetki ve sorumluluklarda karmaşa ortaya çıkma durumu	15,4	84,6	
Çalışan ve yöneticilerde değişimlere karşı olumsuzluk oluşma düzeyi	30,8	65,4	3,8
Çalışanların iş yapma isteğinin azalma durumu	26,9	61,5	11,6
Çalışanların işini kaybetme korkusu ile daha fazla çalışmaya başlaması	19,2	61,5	19,3
Bazı kural ve düzenlemelere çalışanlar daha fazla özen göstermesi	68,0	20,0	12,0

Tablo 4'te krizin kurumlara yönetmel ve örgütsel etkileriyle ilgili değerlendirmelerine yer verilmiştir. Tablo genel olarak değerlendirildiğinde kurumun kriz karşısında yönetmel ve örgütsel olarak olumsuz etkilenmediği söylenebilir. Şöyle ki, bu durumu gösteren katılımcı ifadeleri, %65,4 oranında psikolojik sorunların yaşanmadığı, %57,7 oranında kararların kalitesinin bozulmadığı, %73,1 oranında örgüt içi iletişimin bozulmadığını, %73,1'lik oranla koordinasyon düzeyinin azalmadığını, %84,6'sı yetki ve sorumluluklarda karmaşa ortaya çıkmadığı, %65,4 oranında değişimlere karşı olumsuzluk oluşmadığı, %61,5 oranında çalışanların iş yapma isteğinin azalmadığı ve %68 oranında ise kural ve düzenlemelere çalışanların daha fazla özen gösterdiği yönündedir. Bununla birlikte dikkat çeken diğer durumları ise, katılımcıların %46,2'sinin yüksek düzeyde

merkezi bir yapıya geçtiklerini belirtmesi ve %88'inin ise şube yöneticilerinin karar verme inisiyatifinin arttığını belirtmesi olmuştur.

Tablo 5
Kriz Döneminde Kurumlarda Uygulanan Politikalar İle İlgili Değerlendirmeler

UYGULANAN POLİTİKALARla ilgili değişkenler	EVET %	HAYIR %	KISMEN %
Şirket birleşmelerinin ve satın almaların gündeme gelme durumu	20,0	68,0	12,0
Kurumun şube sayısının yeniden değerlendirilme durumu	16,0	52,0	32,0
Kurumun personel sayısının yeniden değerlendirilme düzeyi	32,0	60,0	8,0
Kredi ödemelerinin ertelenmesi düzeyi	52,0	28,0	20,0
Hizmetlerde müşteriye yeni cazip teklifler oluşturulma düzeyi	56,0	28,0	16,0
Kredi kartı promosyonu çalışmalarının artış düzeyi	40,0	52,0	8,0
Reklam harcamalarının artış düzeyi	12,5	79,2	8,3
Varlıkların azaltılması yoluna gidilme durumu	8,7	91,3	
Yönetimin değiştirilmesinin söz konusu olma durumu	8,7	82,6	8,7
Örgüt yapısında değişikliklere gidilmesinin düşünülme düzeyi	26,1	52,2	21,7
Yeni yatırımlara girilmesinin düşünülme düzeyi	26,1	52,2	21,7
Personelin moralini yüksek tutma yönünde çaba gösterilme durumu	40,0	44,0	16,0
Yurt dışı kaynaklardan kredi sağlanması yoluna gidilme düzeyi	8,7	73,9	17,4
Yeni iç ve dış pazar olanaklarının araştırılma durumu	45,8	37,5	16,7
Hizmetlerde revizyona gidilme durumu	41,7	29,2	29,2
Risk yönetimi ile ilgili çalışmaların artırma düzeyi	95,8		4,2
Bazı kredilere sınırlama getirme durumu	80,0	16,0	4,0
Düşük faizlerle kredi pazarlanmasına gidilme düzeyi	44,0	40,0	16,0
Kriz nedeniyle işten çıkartmaların yapılmasını planlanma düzeyi	16,0	80,0	4,0
Kriz nedeniyle işten çıkartmaların yapılmış olma durumu	20,0	76,0	4,0
Çalışanların ücretleri ve yan ödemelerinin kısıtlanması durumu	20,0	80,0	
Çalışanların eğitimi ile ilgili harcamaların kısıtlanma düzeyi	20,0	76,0	4,0
Daha sık performans değerlendirmesi yapılma durumu	36,0	52,0	12,0
Terfi, yükselme gibi kariyer ilerlemelerinin durdurulma düzeyi	16,0	64,0	20,0
Çalışma saatlerinin artırılma düzeyi	12,0	88,0	
Kapasitenin üstünde çalışma programlarının oluşturulma düzeyi	16,0	84,0	
Hizmet kalitesinin artırılması için yeni düzenlemelerin yapılması	44,0	28,0	28,0

Tablo 5'te kriz döneminde kurumlarda uygulanan politikalar ile ilgili değerlendirmeler bulunmaktadır. Bu bağlamda, katılımcıların %68'i şirket birleşmelerinin ve satın almaların gündeme gelmediğini, %52'si kurumun şube sayısının yeniden değerlendirilme durumunun olmadığını, benzer bir ifade ile %60'ı kurumun personel sayısının yeniden değerlendirmedeğini, %91,3'ü varlıkların azaltılması yoluna gidilmediğini, %82,6'sı yönetimin değiştirilmesinin söz konusu olmadığını, %52,2'si örgüt yapısında değişikliklere gidilmesinin düşünülmediğini, %73,9'u yurt dışı kaynaklardan kredi sağlanması yoluna gidilmediğini, %52'si daha

sık performans değerlendirmesi yapılmadığını, %64'ü terfi, yükselme gibi kariyer ilerlemelerinin durdurulmadığını, %88'i çalışma saatlerinin arttırılmadığını ve %84'ü kapasitenin üstünde çalışma programlarının oluşturulmadığını belirterek kurumun örgüt içi politikaları ile ilgili olarak olumsuz bir etkilenmenin olmadığını göstermektedirler. Özellikle çalışanlarla ilgili olarak olumsuz bir değerlendirme söz konusu olmamakla birlikte kurumun kendi içindeki işleyişi ile ilgili olarak da önemli bir değişiklik olmadığı söylenebilir. Ancak tablodan da görüldüğü üzere krizin müşteri sayısının azalmasına etkisi bağlamında alınan tedbirler olarak değerlendirilecek bir takım önlemler olduğu görülmektedir. Bunlar, kredi ödemelerinin ertelendiği (%52), hizmetlerde müşteriye yeni cazip teklifler oluşturulduğu (%56), hizmetlerde revizyona gidildiği (%41,7) ve hizmet kalitesinin artırılması için yeni düzenlemelerin yapıldığına (%44) dair sorulara çoğunlukla katılmaları yönündeki görüşler tabloda kendini göstermektedir. Tablo 5'te dikkat çeken iki önemli durum ise katılımcıların %95,8 oranında risk yönetimi ile ilgili çalışmaların arttırıldığını belirtmesi ve %80 oranında bir çoğunlukla da bazı kredilere sınırlandırma getirildiğini ifade etmeleridir. Bu durum bize kurumların kriz karşısında tedbirli davrandığını göstermektedir.

5. Sonuç

Gelişmekte olan bir ülke olarak Türkiye, bir çok krizle karşı karşıya kalmaktadır ve kalmaya devam edecektir. 1990'lı yıllarda ekonomik krizler ve özellikle de Kasım 2000 ve Şubat 2001 ekonomik krizleri Türkiye açısından dışsal faktörlerin yanında, asıl olarak kendi içsel faktör ve dinamiklerinden kaynaklanmıştır (Sarak, 2006, s.80). Söz konusu bu krizlerden özellikle bankacılık ve finans kurumları ciddi oranda etkilenmiş ve bunlara yönelik önemli düzenlemeler geliştirilmiştir. Şöyle ki; 2000 Kasım ve 2001 Şubat krizlerinden sonra Güçlü Ekonomiye Geçiş Programıyla, ekonomideki temel sorunlar ortaya konarak, bu sorunların kalıcı bir şekilde çözüme kavuşturulması için bir dizi önlemler açıklanmıştır. Güçlü ekonomiye geçiş programı bankacılık sektörünü kurtarma programına dönüşmüş ve bu yönde önemli kararlar alınmış ve sektör adeta yeniden yapılandırılarak güçlendirilmiştir.

Ekonomik krizin banka ve finans kurumları üzerindeki etkilerini tespit etmeye yönelik olarak tasarlanan bu çalışmada, mevcut konjonktür gereği söz konusu kurumların iş hacminin ve müşteri sayısının önemli oranda azaldığı bir gerçektir. Ancak krizin söz konusu kurumlar üzerindeki yönetsel ve örgütsel etkileri göz

önüne alındığında, durum tam tersidir. Kurumlarda, işten çıkarmaların olmaması, ücret kesintilerinin yapılmaması ve kriz dönemlerinde bir maliyet unsuru olarak değerlendirilen eğitim harcamalarının kesilmemesi olumlu bulgular arasında yer almaktadır. Bununla ilgili olarak kriz nedeniyle çalışanlarda stres, sıkıntı ve psikolojik sorunlar yaşanmaması, örgüt içi iletişimin bozulmaması, yetki ve sorumluluklarda karmaşa çıkmaması, çalışanların işini kaybetme düşüncesi ve kaygısının olmaması, iş yapma isteğinde azalış gibi faktörlere önemli oranda rastlanmamış olması yine olumlu bir bulgu olarak değerlendirilebilir. Buradan hareketle, her gün basından takip ettiğimiz kadarıyla, küçük, orta ve büyük ölçekte bir çok işletmeyi, çalışanlar ve yöneticiler açısından olumsuz etkileyen krizden banka ve katılım bankası kurumları yüksek düzeyde olumsuz etkilenmemiştir. Katılımcıların %74 gibi büyük bölümünün krize karşı tedbirli olduklarını ifade etmeleri bu bulguyu büyük ölçüde desteklemektedir. 2000 ve 2001 krizine hazırlıksız yakalanan banka ve katılım bankası kurumlarının, hem finansal, hem de yönetsel düzenlemelere maruz kalması son krize daha hazırlıklı ve donanımlı girmelerine ve krizden daha az etkilenmelerine zemin hazırlamıştır.

2008 ekonomik krizi, ABD’de mali sektörle başlamış olup bugün mali sektörün ötesinde reel sektörleri de etkilemeye devam etmektedir. Türkiye açısından bankacılık ve finans sektörlerinin durumunun, yurtdışı kuruluşlarına göre daha iyi olduğu tablosu çizilmeye çalışılsa da, bu durumun yüzde yüz doğru olduğunu söylemek mümkün değildir. Araştırmada yapılan ön mülakatlarda, yöneticilerin büyük bir bölümü, aktiflerindeki alacaklarını alamamaktan ve bu durumun kendilerini tehdit eden önemli bir risk unsuru olduğunu ifade etmektedirler. Bu durumu, araştırmamız kapsamındaki kurumların %95’inin risk yönetimi ile ilgili çalışmaları arttırdığını ifade etmeleri ampirik olarak da desteklemektedir. Kanımızca bu durum, uzun vadede alacakların şüpheli hale gelmesine ve bankanın sabit maliyetlerini tekrar değerlendirmesini gündeme getirecektir.

Çalışmamız, küçük bir örneklem üzerinde gerçekleştirildiği için, elde edilen bulguların tüm banka ve katılım bankası kurumlarına genellenmesi söz konusu değildir. Bununla birlikte, 2000 ve 2001 krizlerinin ardından alınan tedbirler dolayısıyla, mevcut küresel krizin örneklem içinde yer alan kurumları yönetsel ve örgütsel açıdan önemli ölçüde olumsuz bir şekilde etkilemediği, ancak iş hacmiyle ilgili daralma ve etkilerinin olduğunun ampirik olarak vurgulanması, bizce bu çalışmayı önemli hale getirmektedir.

Kaynakça

- Ataman G. (2001), İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Barton L. (1993), Crises in Organization: Managing and Communicating in the Heat of Chaos, South Western Pub, Cincinnati.
- Çelik C. ve M. Özdevecioğlu (2002), "Otel İşletmelerinin Krizden Etkilenme Düzeyleri ve Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları Politikalara İlişkin bir Araştırma", Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi; Cilt:9, Sayı:9.
- Dinçer Ö. (1992), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 2. Baskı. Timaş Yayınları, İstanbul.
- Drucker P. F. (1998), Fırtınalı Dönemlerde Yönetim, (Çev. Bülent Toksöz), İnkılap Kitabevi, İstanbul.
- Dutton J. (1986), "The Processing of Crises and Non-Crisis Strategic Issues" Journal of Management Studies, 23:501-517.
- Dünya Gazetesi, "Zor Zamanlarda Yaşıyoruz: Küresel Ekonomik Krize Hazırlanın", 24.03.2009.
- Erdoğan N. (2002), "Dünyada ve Türkiye'de Finansal Krizler", Yaklaşım Yayınları, Ankara.
- Kibritçioğlu A. (2001); "Türkiye'de Ekonomik Krizler ve Hükümetler, 1969-2001", Yeni Türkiye Dergisi, Ekonomik Kriz Özel Sayısı, Cilt 1, Sayı 44, Eylül-Ekim 2001,s.174-182.
- Lucke L. (2009), Kriz Yönetimi, Çev. Önder Sarıkaya, 2. Baskı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- OECD (2005), Türkiye'deki Dinamik Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Geliştirilmesine ve Finansmanına Yönelik Çerçeve, OECD Özel Sektörü Geliştirme Merkezi, İstanbul.
- Sabah Gazetesi, 1.11.2008, "ABD'de Bir Banka Daha Kapandı".
- Sarak E. (2006), "Türkiye'de Yaşanan 2000 Yılı Ekonomik Krizi ve Krizin Türk Bankacılık Sektörüne Etkileri", Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, TC. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Anabilim Dalı İktisat Teorisi Bilim Dalı, İstanbul.
- Tüz M. (2008), Kriz Yönetimi: Uygulamalar İçin Temel Adımlar, Şah-Mat Baskı, 4. Basım, Bursa.
- Uysal M. (2008), "Küresel Kriz Üzerine Düşünceler (1): Krizin Doğuşu", Dünya Gazetesi, 26.11.2008.