

**T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
BANKACILIK VE SİGORTACILIK ENSTİTÜSÜ
BANKACILIK ANABİLİM DALI**

DOKTORA TEZİ

**Banka Yöneticilerinin Yeniden Yapılanma Sürecine Yönelik Algılarının Belirlenmesi ve
Beklentileri ile Karşılaştırılmasını Kapsayan Bir Araştırma**

Attila Bayrak

İstanbul, 2011

**T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
BANKACILIK VE SİGORTACILIK ENSTİTÜSÜ
BANKACILIK ANABİLİM DALI**

DOKTORA TEZİ

**BANKA YÖNETİCİLERİNİN YENİDEN YAPILANMA SÜRECİNE YÖNELİK
ALGILARININ BELİRLENMESİ VE BEKLENTİLERİ İLE KARŞILAŞTIRILMASINI
KAPSAYAN BİR ARAŞTIRMA**

Attila Bayrak

Danışman : Prof.Dr. Canan Çetin



T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü

Aşağıda belirtilen lisansüstü tez, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği hükümlerinde belirtilen esaslar çerçevesinde jüri önünde savunulmuş ve jüri tarafından başarılı bulunmuştur.

TEZ BAŞLIĞI :Banka Yöneticilerinin Yeniden Yapılanma Sürecine Yönelik Algılarının Belirlenmesi ve Beklentileri İle Karşılaştırılmasını Kapsayan Bir Araştırma

TEZ TÜRÜ : Doktora

TEZİ HAZIRLAYAN : Attila BAYRAK

ANABİLİM DALI : Bankacılık

SAVUNMA TARİHİ : 24.02.2011

JÜRİ ÜYELERİ :

GÖREVİ

ADI SOYADI

İmza

Danışman

Prof.Dr.Canan ÇETİN

Canan Çetin

Üye

Prof.Dr.Tiğınçe OKTAR

Tiğınçe Oktar

Üye

Prof.Dr.Cemal İBİŞ

Cemal İbiş

Üye

Doç.Dr.Berat BİR BAYRAKTAR

Berat Bir Bayraktar

Üye

Yrd.Doç.Dr.Beliz DERELİ

Beliz Dereli

	Sayfa No
İçindekiler	I
Tablo Listesi	VI
Şekil Listesi	VII
Giriş	VIII

BİRİNCİ BÖLÜM

TEMEL TANIMLAR VE KAVRAMLAR

1.1. Değişim	1
1.2. Değişimin Gerçekleşme Şekilleri	3
1.2.1. Bireysel Değişim ve Örgütsel Değişim	4
1.2.2. Planlı Değişim ve Plansız Değişim	6
1.2.3. Zamana Yayılmış (Evrimsel) Değişim ve Ani (Devrimsel) Değişim	15
1.3. Örgütsel Değişimin Gerekliliği	19
1.3.1. Değişime Neden olan Dış Çevre Faktörleri	24
1.3.1.1. Uluslararası Değişim Faktörleri	35
1.3.1.2. Yerel Değişim Faktörleri	38
1.3.2. Değişime Neden olan İçsel Faktörler	38
1.4. Örgütsel Değişimi Yönetebilmek için Yeniden Yapılanma	42
1.4.1. Yeniden Yapılanma Kavramı	43
1.4.2. Yeniden Yapılanmayı Ortaya Çıkaran Değişimler	45
1.4.2.1. Ekonomik Durgunluk ve Bölgesel Krizler	45
1.4.2.2. Rekabet Koşulları ve Pazar Yapısındaki Değişimler	45
1.4.2.3. Ulaşım, Bilgi ve İletişimde Yaşanan Değişimler	46
1.4.3. Yeniden Yapılanmanın Örgütsel Değişim İçerisindeki Önemi	47

İKİNCİ BÖLÜM

ÇEVRESEL DEĞİŞİMLERİN BANKACILIK SEKTÖRÜNE OLAN ETKİSİ VE BANKALARDA YENİDEN YAPILANMA STRATEJİLERİ

	Sayfa No
2.1. Bankacılık Sektörünün Genel Özellikleri	48
2.2. Bankacılık Sektöründe Değişim	52
2.2.1. Bankaları Etkileyen Çevresel Değişimler	53
2.2.1.1. Ekonomik Çevre Koşularında Yaşanan Değişimin Etkileri	57
2.2.1.2. Sosyo-kültürel Çevre Koşularında Yaşanan Değişimin Etkileri	60
2.2.1.3. Politik ve Hukuki Çevre Koşularında Yaşanan Değişimin Etkileri	61
2.2.1.4. Teknolojik Çevre Koşularında Yaşanan Değişimin Etkileri	65
2.2.2. Banka İçerisinde Değişimden Etkilenen Temel Esaslar (Elementler)	66
2.2.2.1. Örgütsel Yapı	66
2.2.2.2. İnsan Kaynağı	67
2.2.2.3. Görevler	68
2.2.2.4. Teknoloji	68
2.3. Bankalarda Yeniden Yapılanma Uygulamalarının Nedenleri	71
2.3.1. Çevreye Uyum Sağlamak	73
2.3.2. Yönetim ve Üretimde Esneklik Anlayışının Uygulanabilmesi	75
2.3.3. Rekabet Gücünü Arttırmak ve Sürekliliğini Sağlamak	75
2.3.4. Ekonomik, Fiziki, Teknolojik Büyüme	75
2.4. Bankalarda Yeniden Yapılanma Stratejileri	77
2.4.1. Bankalarda Büyüme	77
2.4.1.1. Banka Birleşmeleri	78
2.4.1.1.1. Birleşme Tanımı	79
2.4.1.1.2. Banka Birleşmelerinin Nedenleri	80
2.4.1.1.3. Banka Birleşmelerinin Sınıflandırılması	89
2.4.1.2. Ortak Girişimler	95

	Sayfa No
2.4.2. Bankalarda Küçülme	97
2.4.2.1. İş Alanı Olarak Küçülme	99
2.4.2.2. İnsangücü Azaltarak Küçülme	100
2.4.3. Sahiplik Yapısında Değişim	104

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BANKALARDA YENİDEN YAPILANMA SÜRECİNİN UYGULANMASI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

3.1. Bankalarda Yeniden Yapılanma Süreci	105
3.1.1. Yeniden Yapılanma Sürecine Hazırlanma	106
3.1.1.1. Banka Üst Kademe Yönetimin Yeniden Yapılanmayı Kabul Etmesi ve Benimsemesi	107
3.1.1.2. Banka Çalışanlarının Değişim ve Gelişim için Hazırlanması	108
3.1.1.3. Yeniden Yapılanmayı Gerçekleştirecek Organizasyonel Birimin Oluşturulması	110
3.1.2. Yeniden Yapılanma Sürecinin Planlanması	111
3.1.2.1. Yeniden Yapılanma ile ilgili Temel Prensiplerin Banka için Belirlenmesi	114
3.1.2.1.1. Yeniden Yapılanma Bankanın Yönetim Düşüncesinin Değişmesi Demektir	115
3.1.2.1.2. Bankacılık Yönetim Sistemi Bir Bütündür	116
3.1.2.1.3. Yeniden Yapılanma Banka için Uzun Süreli bir Değişim Sürecidir	116
3.1.3. Bankanın Yeniden Yaratılması (Tanımlanması)	117
3.1.3.1. Misyon, Vizyon ve Stratejilerinin Yeniden Değerlendirilmesi	117
3.1.3.2. Bankanın Temel Yeteneğinin Yeniden Tanımlanması	119
3.1.3.3. Bankanın Yıllık Plan ve Hedeflerinin Belirlenmesi	120
3.1.4. Banka Süreçlerinin Tasarımı	121
3.1.4.1. Banka Süreçlerinin Yeniden Tanımlanması	122
3.1.4.2. Yeniden Yapılanmaya Dahil Edilecek Banka Süreçlerinin Belirlenmesi	122

3.1.4.3. Bankanın Kritik Süreçlerinin Ortaya Konması	123
3.1.4.4. Banka Süreçlerinin Yeniden Düzenlenmesi	125
3.1.5. Yeniden Yapılanma Sürecinin Değerlendirilmesi	127
3.1.5.1. Finansal Parametrikler	128
3.1.5.1.1. Ekonomik Verilere Göre Değerlendirme	129
3.1.5.1.2. Pazar Verilerine Göre Değerlendirme	130
3.1.5.2. Finansal olmayan Parametrikler	131
3.1.5.2.1. Müşteri Algılarına Göre Değerlendirme	131
3.1.5.2.2. Çalışan Algılarına Göre Değerlendirme	133

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BANKA YÖNETİCİLERİNİN YENİDEN YAPILANMA SÜRECİNE YÖNELİK ALGILARININ BELİRLENMESİ VE BEKLENTİLERİ İLE KARŞILAŞTIRILMASINI KAPSAYAN BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı	136
4.2. Araştırmanın Önemi	137
4.3. Araştırmanın Metodolojisi	137
4.3.1. Ana Kütle ve Örnek Kütlenin Seçimi	137
4.3.2. Araştırmanın Kısıtları	140
4.3.3. Araştırmanın Hipotezleri	140
4.3.4. Araştırma Yöntemi ve Veri Toplama Aracı	141
4.3.5. Veri Toplama Aracının Uygulanması	142
4.3.6. Veri Analiz Yöntemleri	142
4.4. Araştırma Bulguları	143
4.4.1. Güvenirlilik Analizi	143
4.4.2. Geçerlilik Analizi	143
4.4.3. Faktör Analizi	143
4.4.4. Tanımlayıcı İstatistikler	145

	Sayfa No
4.4.5. Örgüt İçi Değişim İfadelerine Yönelik Beklenti ve Algı Değerlerinin Analizi	147
4.4.6. Hipotez Testi	151
4.4.7. Görüşmelerin Gerçekleştirilmesi	152
4.4.8. Yeniden Yapılandırma Sonrası Rekabet Analizi	153
4.4.8.1. Şube Adedi Analizi	153
4.4.8.2. Personel Adedi Analizi	154
4.4.8.3. Sermaye Büyüklüğü Analizi	155
4.4.8.4. Piyasa Değeri Analizi	156
5. Sonuç	158
Kaynakça	167

TABLO LİSTESİ

Tablo 1:	Birleşmelerden Beklenen Stratejik ve Finansal Hedefler	88
Tablo 2:	2001 Krizinde Gönüllü Banka Birleşmeleri	89
Tablo 3:	Ortaklıklar için Harekete Geçiren Nedenler	98
Tablo 4:	KMO ve Barlett Test Sonuçları	146
Tablo 5:	Faktör Analizi	146
Tablo 6:	Araştırmaya Katılanların Cinsiyet, Yaş ve Görev Durumlarına İlişkin Frekans Dağılımları	148
Tablo 7:	Yöneticilerin Beklenti ve Algı Değerleri	150
Tablo 8:	Yöneticilerin Kendi Bankalarına Yönelik Algı Değer Sırası	151
Tablo 9:	Yöneticilerin Başarılı Bir Bankaya Yönelik Beklenti Değer Sırası	151
Tablo 10:	Örgüt içi Faktörler için Algısal Sapma Max. Değer Sırası	152
Tablo 11:	Örgüt içi Faktörler için Algısal Sapma Min. Değer Sırası	152
Tablo 12:	Yeniden Yapılanma Uygulamalarına Yönelik Beklenti ve Algılar arasındaki Fark t-Testi Tablosu	154
Tablo 13:	Şube Adedi Değerleri Tablosu	154
Tablo 14:	Personel Adedi Değerleri Tablosu	155
Tablo 15:	Sermaye Büyüklükleri Tablosu	156
Tablo 16:	Piyasa Değerleri Tablosu	157

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1:	Lewin Denge Modeli	7
Şekil 2:	Zorlamalı Alan Analizi	9
Şekil 3:	Mevcut Durumun Canlandırılması	10
Şekil 4:	Zorlamalı-Alan Grafiği	11
Şekil 5:	Örgütsel Değişim Faktörleri	22
Şekil 6:	Çevresel Değişim, Örgütsel Değişim ve Örgütsel Etkinlik arasındaki İlişkiler	27
Şekil 7:	Banka Birleşmelerinde Etkili olan Motivasyonlar	86
Şekil 8:	İşgücü Azaltma Stratejisinin Organizasyonel Küçülme Modeli	104
Şekil 9:	Süreç İyileştirme Metodolojisi	128
Şekil 10:	Şube Adedi Değişimi	154
Şekil 11:	Personel Adedi Değişimi	154
Şekil 12:	Sermaye Büyüklüğü Değişimi	155
Şekil 13:	Piyasa Değerleri Değişimi	156

GİRİŞ

1990'lı yıllardan itibaren özellikle yoğun rekabet sonucu müşterilerin zor beğenen ve seçici davranır hale gelmeleri, talep ve beklentilerinin değişmesi, ayrıca satış sonrası hizmetlerin büyük önem kazanması, ekonomik koşullarda devamlı ve uzun süreli dalgalanmalar, yasal ve sosyal koşullarda sürekli olarak değişim yaşanması, teknolojinin hızla gelişmesi sonucu işletme büyüklüğünün dezavantaj durumuna gelerek, yüksek teknolojili küçük ve orta boy işletmelerin rekabet güçlerinin artması, birçok işletmenin faaliyetlerinin durdurmasına geri kalan işletmelerin de yeni yaklaşımlar aramalarına neden olmuştur.

Bu yaklaşımlardan bir tanesinde yeniden yapılanma olarak ele alınmaktadır. Yeniden yapılanma, işletmelerin son derece hızlı değişen ve giderek artan rekabet ortamında, temel görev ve sorumluluklarını, faaliyetlerini sürdürebilmek için gerçekleştirdikleri tüm işlerini, adeta kuruluş aşamasındaki bir işletmede olduğu gibi yepyeni bir bakış açısı ve titiz bir sorgulama ile inceleyerek, iç ve dış çevresel gelişmelerin ışığında, müşterilerine daha fazla değer yaratacağına inandıkları, tamamıyla süreçlere odaklı bir yapılanma çerçevesinde temelden yeniden düşünmeleri ve yeniden tasarlamalarıdır. Yeniden yapılanma örgüt yapısını temelden değiştirmeyi hedefler.

Yeniden yapılanma örgütün yönetsel ve örgüt yapısında, iş ve iş süreçlerinde, iç ve dış çevresi ile sahip olduğu ilişkilerde temelden bir yeniliğe götürür. Yeniden

yapılanma beraberinde kendisine has yapılar ve uygulama biçimleri getirir, örgütün yapısına farklı boyutlar kazandırır. Örgütün yapısına farklı boyutlar kazandırılmasını sağlayan bazı gerekçeler ise, yüksek rekabet, kaynak bağımlılığı, rakiplerin çağdaş yöntemler ile öne geçmeleri, işletme yapısının eskimesi ve durumsallılığın yeniden yapılanmayı zorunlu hale getirmesidir.

Değişimler aynı zamanda dünya ekonomisi ve belirgin bir biçimde finansal piyasalarıda etkilemiştir. Finansal piyasalarda artan rekabet, daralan kar marjları, bankaların yapılarını gözden geçirmelerini gerekli kılmıştır. Bankalar sermaye birikiminin sağlanması; hem finansal kaynakların toplanmasının ve kullanılmasının hem de yeni teknolojilerin yaratılmasının önemli bir parçasıdır. Bu nedenle, gelişmeler bankaların verimliliklerini arttırmaya, sermaye ve diğer kaynaklarını en doğru şekilde kullanmaya, risk yönetimi sistemleri geliştirmeye, karlılıklarını arttırma ile ilgili faaliyetler geliştirmeye itmiştir. Pazarlama alanında ise gelişmeler bankaların pazarlama stratejirini, müşteri portföy dağılımlarını, hizmet alanlarını ve dağıtım kanallarını tekrar değerlendirmelerini zorunlu kılmıştır.

Küresel boyutta yaşanan değişimlerden diğer ülkelerde olduğu gibi ülkemizde yer alan bankalarda etkilenmiştir. Bu durum birçok bankanın kendi içerisinde yeniden yapılanma çalışması yapmasını da zorunlu kılmıştır. Yeniden yapılanma çalışmalarını gerçekleştirmek kadar sonuçlarının irdelenmesi gerekmektedir. Bu araştırma ile yeniden yapılanma çalışmalarına 5 yıl kadar önce başlamış bir bankanın çalışanlarının gözünden değerlendirilmesini içermektedir. Araştırmanın konusu olan banka 2002 yılında pazar lideri (karlılık) konumunda iken öngöruları doğrultusunda yeniden yapılanma çalışmaları başlatmış olması dikkat çekici bir durumdur.

Araştırmanın amacı, banka çalışanlarının yeniden yapılanma çalışmaları sonucunda başarılı olmuş bir bankaya yönelik örgüt içi faktörlerde yaşanan olumlu

yöndeki değişim beklentileri ile aynı faktörler için kendi bankalarına yönelik algı seviyelerinin ölçülmesi ve kıyaslanmasıdır.

Araştırmanın birinci bölümünde; değişim, değişimin gerçekleşme şekilleri, örgütsel değişim gerekliliği, örgütsel değişimi yönetebilmek için yeniden yapılanma konuları ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

Araştırmanın ikinci bölümünde; bankacılık sektörünün genel özellikleri, bankacılık sektöründe değişim, bankalarda yeniden yapılanma uygulamalarının nedenlenleri ve bankalarda yeniden yapılanma stratejileri incelenmiştir.

Araştırmanın üçüncü bölümü ile bankalarda yeniden yapılanma sürecinin nasıl gerçekleştirilmesi gerektiği üzerinde durulmuştur. Ayrıca, bu sürecin değerlendirilmesine yönelik ölçme yöntemleri ele alınmıştır.

Araştırmanın dördüncü bölümünde banka çalışanlarının yeniden yapılanma örgüt içi olumlu yönde değişim algıları ve yeniden yapılanma çalışmasını başarılı bir biçimde gerçekleştiren bankadaki örgüt için değişim faktörlerine yönelik beklentilerinin belirlenmesi için anket çalışmasına ve hipotezlerin analizlerine yer verilmiştir.

Sonuç kısmında elde edilen bulgular değerlendirilmiş, araştırmanın eksiklikleri üzerinde durulmuş, bir sonraki aşamada gerçekleştirilebilecek çalışma hakkında bilgi verilmiştir.

BÖLÜM I: TEMEL TANIMLAR VE KAVRAMLAR

1.1. Değişim Kavramı

Değişim kavramı, bazı kaynaklarda farklılaşma, ileriye gitme, gelişme, modernleşme veya yenilik gibi kavramlarla eş anlamlı kullanılıyorsa da, gerçekte tüm bunları içerisine alan geniş bir kavram olarak ele alınmalıdır. Bu nedenle ileriye gitme, gelişme gibi kavramlar anlamca birbirine benzer gözükse de farklı durumlarda insanlar tarafından bir yön, bir değer yargısı veya bir ideali ifade etmek için kullanılmaktadır. Dolayısıyla değişimin bir kavram olarak farklı anlamlar içermesi söz konusudur. Bu kavramı daha iyi açıklayabilmek için değişime yönelik oluşturulan tanımlar aşağıda yer almaktadır:

- Genel anlamda değişim, mevcut durumdaki herhangi bir alterasyondur¹.
- Değişim, başka bir biçim yada duruma girmedir².
- Değişim, planlı ve plansız herhangi bir sistemin, bir süreç neticesinde belli bir durumdan başka bir duruma dönüşmesi olarak tanımlanabilir³.
- Değişim, bir işletmede varolan yapının teknolojinin, üretim süreçlerinin, iş gören davranışlarının ve bunları etkileyen koşulların planlı yada plansız biçimde değişikliğe uğratılmasıdır⁴.
- Değişim, belirgin bir biçimde farklılaşma, karakterde yaşanan radikal bir dönüşüm veya başka bir şeyle yer değiştirmektir⁵.

¹ K.M. Bartol ve D., Martin, **Management**, Newyork: McGraw Hill Inc., 1994, s.199.

² O. Hançerlioğlu, **Türk Dili Sözlüğü**, 2. Basım, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1995, s.208.

³ Fuat Çelebioğlu, **Davranış Açısından Örgütsel Değişim**, İstanbul: İ.Ü Yayını, 1981, s.2.

⁴ Erol Eren, **Değişim Yönetimi**, MESS 1985 Yılı Semineri, MESS Yayını: 99, 1986, s.131.

⁵ David B. Guralnik, **Webster's New World Dictionary of the American Language**, Cleveland: World Pub. Co., 1968, s.237.

- Değişim, bir nesne ya da durumun zaman içinde aynı kalmama özelliğidir. Değişim çoğunlukla değişmezlik yada sürelilik (parmenance) teriminin olumsuzluk yüklenen karşıtı olarak ifade edilir⁶.
- Comfort'a göre değişim, çoğu zaman aynı sistem içerisinde yeni durumun gerçekleşmesidir⁷.
- Değişim, herhangi bir sistemin (insanların veya örgütlerin) bir süreç veya ortamın belirli koşullar altında bir durumdan başka bir duruma dönüşmesine verilen isimdir⁸.
- Buckley ve Perkins ise değişimi, inaç davranış ve tutumlardaki modifikasyon olarak tanımlamaktadır⁹.
- Kanter ise, değişimin iki farkı fenomen içerdiğini ifade etmektedir. Birinci yeni durumun ortaya çıkması yani yeni bir paradigma olgusu, ikincisi ise örgütün karakteristik yapısında operasyonel boyutunda yaşanan farklılaşmadır¹⁰.
- William ise değişimi, planlı veya plansız, herhangi bir organizma, örgüt veya kişinin, bir süreç veya ortamın belirli bir durumdan başka bir duruma dönüşmesi olarak tanımlamıştır¹¹.

Bu tanımların yanı sıra literatür içerisinde değişimi amaç, öğrenme gibi farklı değişkenlerle açıklayan araştırmacılarda bulunmaktadır. Rothwell, Sullivan ve Mc Lean, değişimi amaç odaklı bir eylem olarak görmekte ve değişimi statü durumdan ayrılma olarak tanımlamaktadırlar. Değişimin şu andan bir dakika uzaklıktaki durum,

⁶ Belkıs Özkara, **Evrinci ve Devrimci Örgütsel Değişim**, Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Yay., 1999, s.4.

⁷ Louise K. Comfort, Models of Change, **American Behavioral Scientist**, 40, 1997, s.259-263.

⁸ Bülent Tokat ve Hakan Kara, "Yeniden Yapılanma (Restructuring) Stratejileri", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 1999, Sayı: 3, s. 237- 252.

⁹ Donald L Kitpatrick, **How to Manage Change**. CA: Jossey-Bass Inc, 1985, s.49.

¹⁰ R.M Kanter, B.A. Stein, T.D. Jick, **The Challenge of Organizational Change: How Companies Experience It and Leader Guide It**. NY: The Free Press, 1992, s.10.

¹¹ William G. Scott, **Organizational Theory: A Behavioral Analysis to Management**, Richard D. Irwin, 1967, s.377.

inanç veya davranış hali olmanın yanı sıra olması gerekene yönelik amaç, ideal durum ve vizyonu içerdiğini ifade etmektedirler¹². Beckhard ve Prichard ise değişimi bir öğrenme süreci ve öğrenmeyi de bir değişim süreci yani öğrenme ve değişim süreçlerinin birbirlerinin parçası olduklarını ifade etmişlerdir¹³.

Benzer biçimde Watkins ve Marsick değişimi öğrenme boyutu ile ilişkilendirmişlerdir. Watkins ve Marsick değişimi, yeni bilgi üretimi, bilginin dağıtılması, değişimin uygulanması ve bu durumun örgüt rutini haline getirilmesi ile doğrultusunda kurumsallaştırılması boyutlarını içeren bir döngü olarak tanımlamıştır¹⁴. Beckhard ve Pritchard, yine aynı bakış açısını savunmaktadırlar. Onlara göre öğrenme ve değişim süreci birbirlerinin birer parçasıdır¹⁵.

Değişim, örgütlerde yaratıcılık ve yenileşmenin bir parçası olarak görülmektedir. Buna göre değişim her zaman yöneticinin denetiminde gerçekleşmemektedir. Planlanmamış değişimler, kendiliğinden, şans eseri veya bir değişim ajanının etkisi olmadan ortaya çıkar. Bunlar arasında, hiç beklenmedik ekonomik buhranların işyerinin kapanmasına yol açması veya kişiler arası çatışmaların bölümler arası ilişkilere rehberlik edecek kurallar oluşturması gibi durumlar sayılabilir¹⁶.

1.2. Değişim Gerçekleşme Şekilleri

Çevrede gerçekleşen değişimlere uyum sağlayabilmek bir örgütün devamlılığı ve amaçlarına ulaşabilmesi için ilk şart olarak ifade edilebilir. Örgüt kendisini bir denge durumunda tutmak zorundadırlar. Dolayısıyla alt parçaların denge durumunu sürekli olarak korumaları gerekmektedir. Çevre şartlarında meydana

¹²W.J. Rothwell, R. Sullivan ve G.N. McLean, **Practicing Organization Development: A Guide for Consultants**, CA: Pfeiffer, 1995, s.12.

¹³ R. Beckhard ve W. Prichard, **Changing the Esence: The Art of Creating and Leading Fundemantal Changing in Organizations**, San Francisco: Jossey-Bass Inc, 1992, s.3.

¹⁴ Karen E. Watkins ve Victoria J. Marsick, **Sculpting the Learning Organization**, San Francisco: Jossey-Bass, 1993, s.21.

¹⁵ Beckhard ve Prichard, a.g.e.,s.3.

¹⁶ Jhon R. Schermerhorn, **Management for Productivity**, 3rd Edition, Newyork: Jhon Wiley and Sons Inc., 1989, s.527.

gelebilecek değişiklikler, örgütün sahip olduğu dengeyi bozarak yeni bir denge durumunun yaratılmasını gerekli kılacaktır¹⁷. Bu denge durumunun yaratılmasına yönelik yeni stratejilerin belirlenmesi, uygulanması ve yürütülmesiyle ilgili çabaları değişimin gerçekleşme şekilleri olarak ele alınabilir. Tez kapsamında gerçekleşme şekilleri 3 başlık altında incelenecektir. Her bir değişimin gerçekleşme şekli iki boyutu bir arada içerecek şekilde ifade edilecektir.

1.2.1. Bireysel Değişim ve Örgütsel Değişim

İnsanoğlu doğumundan ölümüne kadar sürekli bir gelişim süreci içerisinde yer almaktadır. Psikoloji bilimi bu gelişimi 3 temel açıdan ele almaktadır. Biyolojik bir süreç olarak gelişim, çevrenin etkisi altında yapılaşan bir gelişim ve biyolojik yapının ve çevre özelliklerinin birbirlerini karşılıklı olarak etkilemelerine bağlı olarak gelişim. Diğer bir ifadeyle bireylerin yaşamları süresince farklı zaman aralıklarında farklı boyutlara bağlı değişimler söz konusudur. Bunlar bedensel ve hareketsetel gelişim, bilişsel gelişim, sosyal ve duygusal gelişim olarak ifade edilebilir¹⁸. Bu gelişim süreçleri bireysel değişimleri de beraberinde getirmektedir. Bu ifade ettiğimiz bireysel gelişimdeki davranış değişiklikleri öğrenme yoluyla gerçekleşmektedir.

Öğrenme, insanoğlunun yaşamını devam ettirebilmesi, çevreye uyum sağlayabilmesi ve kendini geliştirebilmesi için kendi yaşantısı yoluyla ve isteyerek değişmeyi meydana getirme sürecidir. Genel tanımıyla, talim ve tecrübe yoluyla davranışta meydana gelen devamlı bir değişmedir. Önemli olan bu davranışın nasıl kazanıldığı ve kazanıldıktan sonrada sürdürülebilir olmasıdır¹⁹.

Bu başlık altında ele alınan bireysel değişim örgütte yaşanacak değişimin gerçekleşmesine hizmet edecek işğörenin davranışlarındaki değişim boyutuyla ele alınacaktır. Diğer bir deyişle, örgütsel değişimin gerçekleşmesinde işğöreninin

¹⁷ Warren G. Bennis, K.D. Benne ve R. Chin, **The Planning of Change**, Newyork: Holt Reinhart and Wiston Inc., 1968, s.22.

¹⁸ Doğan Cüceloğlu, **İnsan ve Davranış**, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1991, s. 332.

¹⁹ Richard L Daft ve R. .M. Steers, **Organizations A Micro/Macro Approach**, Harper Colins Pub., 1986, s. 48.

gerçekleşmesi istenen değişimin amacına ulaşacak biçimde bireysel davranışlarını içermektedir. Çünkü, işgörenlerin örgütsel davranışı örgütün etkinliğinin temelidir. İşgörenin örgütte yükselmesinde örgütün diğer olanaklarının, yardımcı olması, destek olması gerekmektedir. Örgütün etkinliği yükseltmek için işgörenlerin etkinliğini engelleyen etkinliğe yaramayan eylemlerinin değişmesi, bunların yerine gerekenlerin yetiştirilmesi zorunludur. Bireysel yaklaşımların temel varsayımı, bir örgütü oluşturan işgörenler kendi özelliklerine göre istenilen örgütsel davranışı yapabilecek biçimde eğitildiğinde örgütsel etkinliğin yükseleceği; paragrafında başında ifade ettiklerimizi desteklemektedir.

İşgörenin örgütsel değişime uyum sağlayabilmesi ve bu örgüt içerisinde yeterli olması için bazı bilgi, becerileri kazanmış olması gerekir. Bu yüzden işgöreni yeterli kılmamanın anlamı ona gereken bilgiyi, beceriyi kazandırmak demektir. Bu konunun başında da belirtildiği gibi, örgütsel davranışı değiştirmede bireysel yaklaşım, işgöreni tek başına değiştirip yenileştirmeyi amaçlamaktadır. İşgöreni değiştirmek kimi yönden yararlı olabilmektedir ama bu yarar sınırlı kalmaktadır. İşgörende oluşturulan yenileşme, üyesi olduğu küme yada örgüt ortamına geldiğinde geçersiz olabilmektedir. Bireysel yaklaşımların yararlarının sınırlı olduğu unutulmadan uygulanması gerekmektedir. Bireysel yaklaşımlar, işgörenin üyesi olduğu küme ya da örgütün etki sınırı dışında kalan bölümleri gidermede, kişiliğini geliştirmede, sorunlarını çözmeye yararlı olmaktadır. İşgörenini örgütsel davranışını değiştirmede bireysel yaklaşımların üstün yönlerinden yararlanmak gerekmektedir²⁰.

İşgörenlerin davranışlarının bir kesimi örgütün ortamı içinde kendiliğinden değişime uğrar. Kimi kez işgören bunun ayırımına bile varamaz. Ama örgütsel etkililik için gereken davranış değişimi işgörenlerin planlı bir eğitimden geçirilmesi gerektirir. Bunun içinde örgütün hangi tür davranışların değişmesi gerektiğine ilişkin ölçüt ve ölçüm parametrelerinin olması gerekir.

Örgütsel değişim biçim, nitelik ve durum olarak zamanla farklılık gösterebilen bir kavramdır. Değişim zaman içerisinde eski yapıyı aynı bırakmayan bir

²⁰ İ. Ethem Başaran, **Örgütsel Davranışın Yönetimi**, Ankara: Ankara Üni. Eğitim Fak., No:111, 1982, s.227.

durumdur. Bir sistemin başlangıçtaki şeklinden farklı olan herhangi bir şekle geçmek üzere devamlı olarak şekil değiştirmesidir²¹. Linstead değişimi örgütsel boyutu ile şu şekilde açıklamaktadır: değişim, örgütleri tanımlayan bir özelliktir. Örgütler ister özel, ister kamu, isterse gönüllü çalışma esasına dayalı olsun uyguladıkları değişim ve bu değişimin yönetimi başarıda kilit faktörüdür. Linstead, günümüzde yaşanan değişimin daha öncekilere oranla çok daha ivmeli olduğunu ve her jenerasyonun artık sadece değişimden bahseder değil aynı zamanda değişimi hisseder hale geldiklerini savunmaktadır. Yönetimci akademisyenlere göre değişim ve örgüt değişimi çoğunlukla sancılı kabul edilen ancak yaşamın gerçeği haline gelen ve yadsınamayacak bir olgudur²².

Örgütsel değişim, örgütün çeşitli alt sistem ve bunlar arasındaki ilişkilerde meydana gelebilecek her türlü değişikliği ifade eder. Bu anlamda örgütsel değişim, yaratıcılık, yenilik yapma, büyüme ve gelişme gibi olay ve olguların tümünün içine alabilecek derecede geniş kapsamlıdır²³.

1.2.2. Planlı Değişim ve Plansız Değişim

Günümüzde örgütsel değişimde planlama, yapılmak istenen değişikliklerin hızlı, emin ve etkili bir tarzda uygulanması, denetlenmesi ve istikrara kavuşturulmasında, yöneticiler ve sosyal bilimciler tarafından başvurulan önemli bir araç haline gelmiştir²⁴. Planlı değişimi, örgütün bireysel, sosyal ve kültürel süreçlerini geçerli bilgilerden yararlanarak geliştirmek için oluşturulan bilinçli bir düşünme, yaratma ve çaba olarak tanımlamak mümkündür²⁵. Bir başka tanıma göre ise, bir kişinin, grubun, örgütün veya daha büyük bir sosyal sistemin mevcut durumu etkilemek ve başka bir duruma dönüştürmek için gösterdiği amaçlı bir çabadır²⁶. Değişim literatüründe yer alan Lippit, Watson ve Wesley'e göre planlı değişim, içinde

²¹ Watkins, a.g.e., s.35-40.

²² Stephen Linstead, Liz Fulop ve Simon Lilley, **Management and Organization: A Critical Text**, United Kingdom: Palgrave Macmillan, 200, s.422.

²³ Ülkü Dicle ve Attila Dicle, Örgütsel Değişim, **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayınları, Cilt. 2, Sayı: 3, Ankara, 1973, s.671.

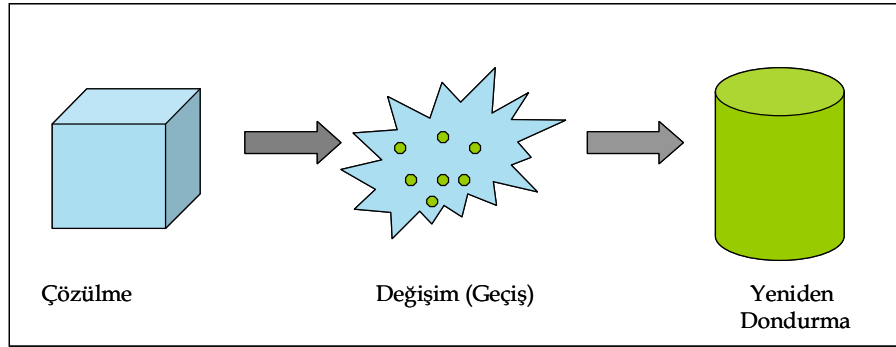
²⁴ Şerif Şimşek, Bahadır Akın, **Teknoloji Yönetimi ve Örgütsel Değişim**, Çizgi Kitabevi, 2003, s. 245.

²⁵ Ronal Lippit, Jeanne Watson ve Bruce Wesley, **The Dynamics of Planned Change**, New York: Harcourt Bruce 1958, s. 15.

²⁶ Hayri Ülgen, "Örgütsel Değişim", **Organizasyon Dergisi**, İstanbul, Yıl: 2., Sayı:5., 1978, s.24

bulunulan sistemi daha iyi hale getirebilmek için bir değişim uzmanı yardımıyla bilinçli deęişmedir²⁷. Bennis bu tanımları biraz daha genişleterek planlı değişimi, değişim uzmanı ile değişimi isteyen alıcı sistemin sorunlarının geçerli bilgiyi uygulama çabaları olarak ifade etmiştir²⁸.

Literatürde planlı değişim kavramı Lewin'in araştırmaları ile açıklık kazanmıştır. Dolayısıyla birçok araştırma planlı değişimi Lewin'in Denge Modeli ile açıklamaktadır. Bu model kapsamında, örgütün amacına ulaşmak için gösterdiği çaba ve harcadığı enerjiyi ters yönde etkileyen bir takım zıt güçlerin varlığından bahsedilmektedir. Bunlar örgüt içerisinde değişime zorlayan itici güçler ile değişime karşı olan sınırlayıcı güçlerdir. Bu iki güç arasında genel bir denge durumu söz konusudur. Bu dengenin herhangi bir nedenle bozulması durumunda ortaya çıkan gerginlikler, örgütün iç dinamiklerinde kendisini hissettirecektir²⁹. Lewin Denge modelini yani planlı bir değişim gerçekleşmesini üç safha ile açıklamıştır. Bu safhalar çözülme (unfreeze), değişim (transition) ve yeniden dondurma (refreeze) olarak ifade edilmiştir.



Şekil.1 Lewin Denge Modeli

Kaynak: Fevzi Okumuş ve Hemmington, Nigel. "Management of the Change Process in Hotel Companies: An Investigation at Unit Level". International Journal of Hospitality Management. 1998, Volume: 17: 363-374.

Çözme aşaması, içinde bulunulan durumun durağanlığını yitirdiği, yeni bilgilerden, yeni tutumlardan, yeni alışkanlıklardan haberdar olduğu aşamadır. Bu

²⁷ Ronal Lippit, Jeanne Watson ve Bruce Wesley, a.g.e, s.9.

²⁸ W.G. Bennis, K.D. Benne ve R. Chin, "Davranış Bilimlerinin Yeni Rolü: Organizasyonlarda Değişim Sağlama", Çev. Vahdet Aydın, Ankara: **SBF Dergisi**, Cilt: 20, Sayı:2, s.46.

²⁹ G. Moorhead ve R.W. Griffin, **Organizational Behaviour**, M.A.: Houghton Mifflin, 1989, s.715.

aşamada değiştirilmek istenen değişkenle ilgili olarak, değişimin gerekli olduğu konusuna ilgililerin inandırılmasına, değişim zorunluluğuna ikna edilmesine, en azından değişim halinde ulaşılabilecek mevcut durumdan daha iyi olacağının gösterilmesine yönelik çalışmalar yapılır. Çözülme aşamasında, değişime karşı katı ve olumsuz tutum içinde olabilecek kişilerin değişimin gerekliliği konusunda ikna edilme çalışmaları da yapılır.

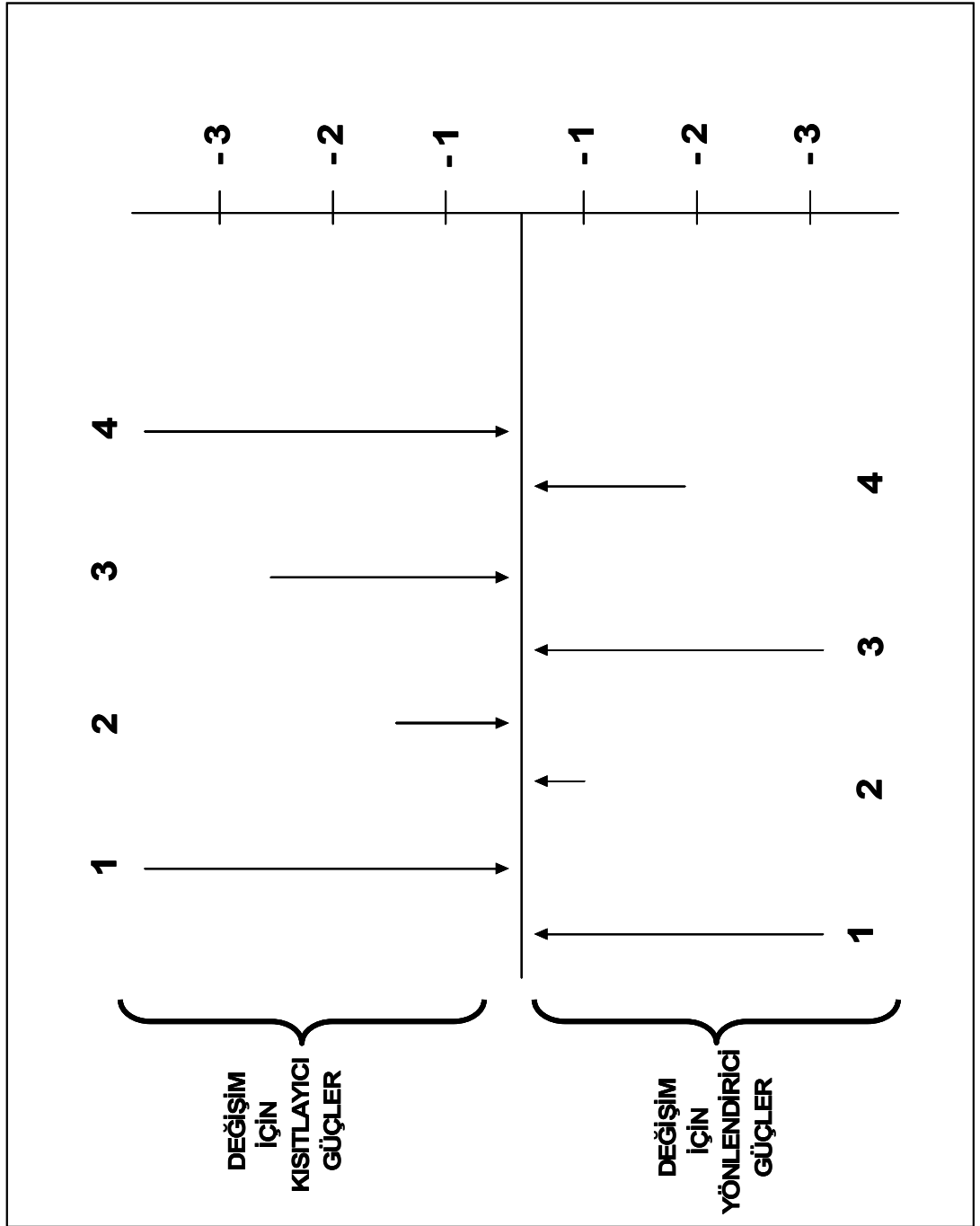
İkinci aşama olan değişim aşamasında değişim fiilen gerçekleştirilir. Değişimi ortaya çıkaracak şekilde değişiklikler yapılmaya başlanır. Böylece mevcut durumdan farklı bir duruma ulaşılır. Örgüt yapısı, teknoloji, stratejiler, kültür ya da işgören davranışları işletmenin değiştirme konusu olabilir.

Yeniden dondurma aşamasında, değişim sonucu ulaşılan yeni durumun devamlılığını sağlayacak tarzda yeniden dondurma sözkonusudur. Kişi ya da örgüt gerçekleştirdiği değişimi bu aşamada özümseyip, sistemine mal ederek ilke, kural ve politikaları benimser. Böylece değişimin kalıcılığı sağlanmış olur. Örgütün tüm ilişkileri, prosedürleri ve sistemleri artık yeni durumu esas alarak işlemeye başlar. Böylece yeni durum, bir önceki duruma dönüşü engelleyecek tarzda örgütün temel konusu haline gelir. Yeniden dondurma aşaması değişimde zorunlu bir süreçtir. Çünkü, bu süreç olmadığı zaman eskiden kullanılan çalışma biçimleri tekrar ortaya çıkarak kullanılmaya başlanacaktır³⁰.

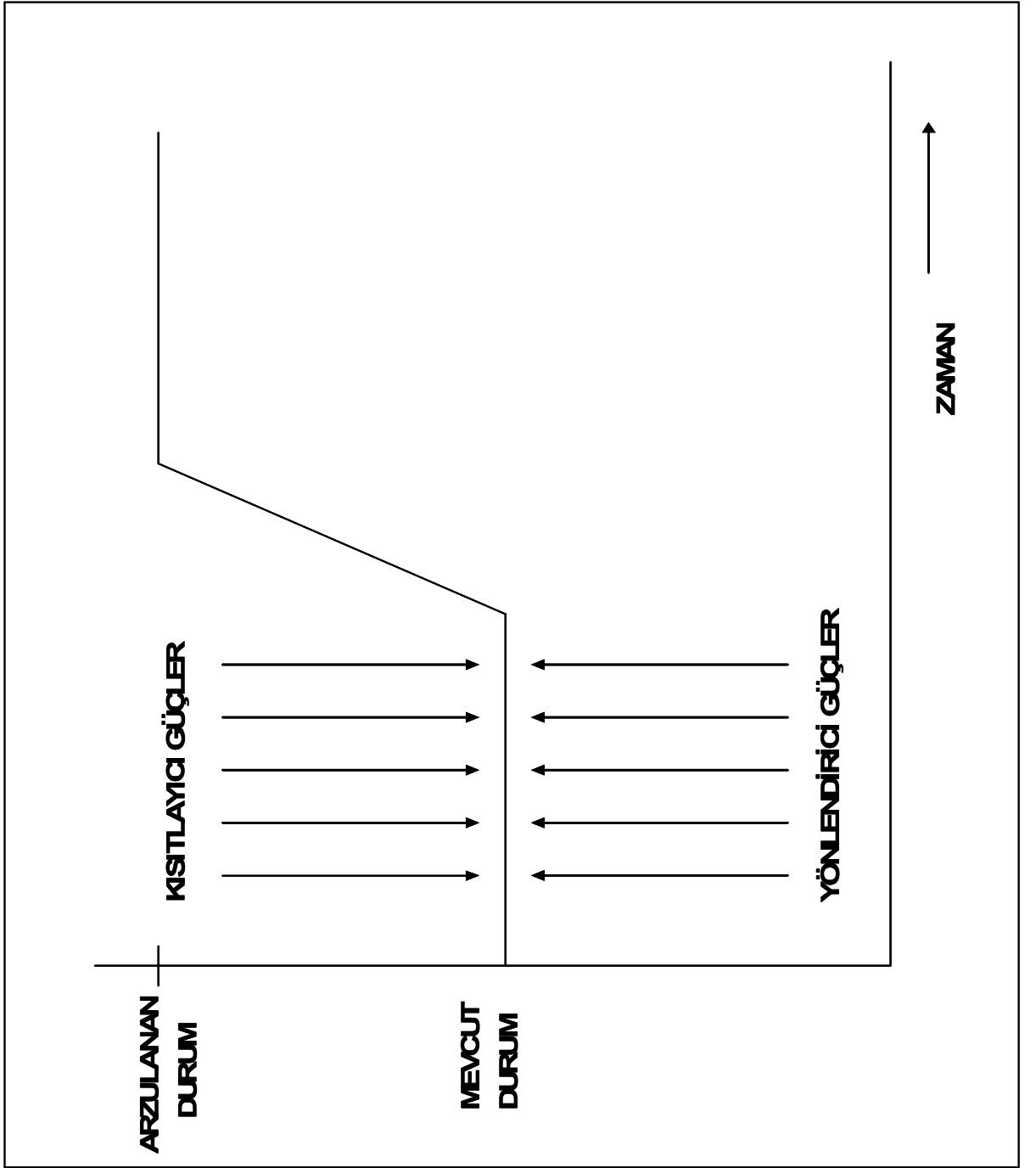
Kurt Lewin denge modelinde değişimi teşhiste kullanmak üzere zorlamalı alan analizi geliştirmiştir. Lewin yukarıda ifade ettiğimiz gibi herhangi bir değişimin yönlendirici ve kısıtlayıcı güçleri oldupunu öne sürmüştür. Yönlendirici güçler değişime doğru itmekte, kısıtlayıcı güçler , yönlendirici güçleri azaltmakta veya kısıtlar koymaktadır. Şekil.2' de zorlamalı alan analizine farklı bakış açıları görülmektedir³¹.

³⁰ Richard Hodgets, D.F. Kuratho, **Management**, Florida: HBJ, 1991, s.79-80.

³¹ Tamer Keçecioğlu, **Bir Değişimin Anatomisi**, Alfa Yayınları, 2001, s.38



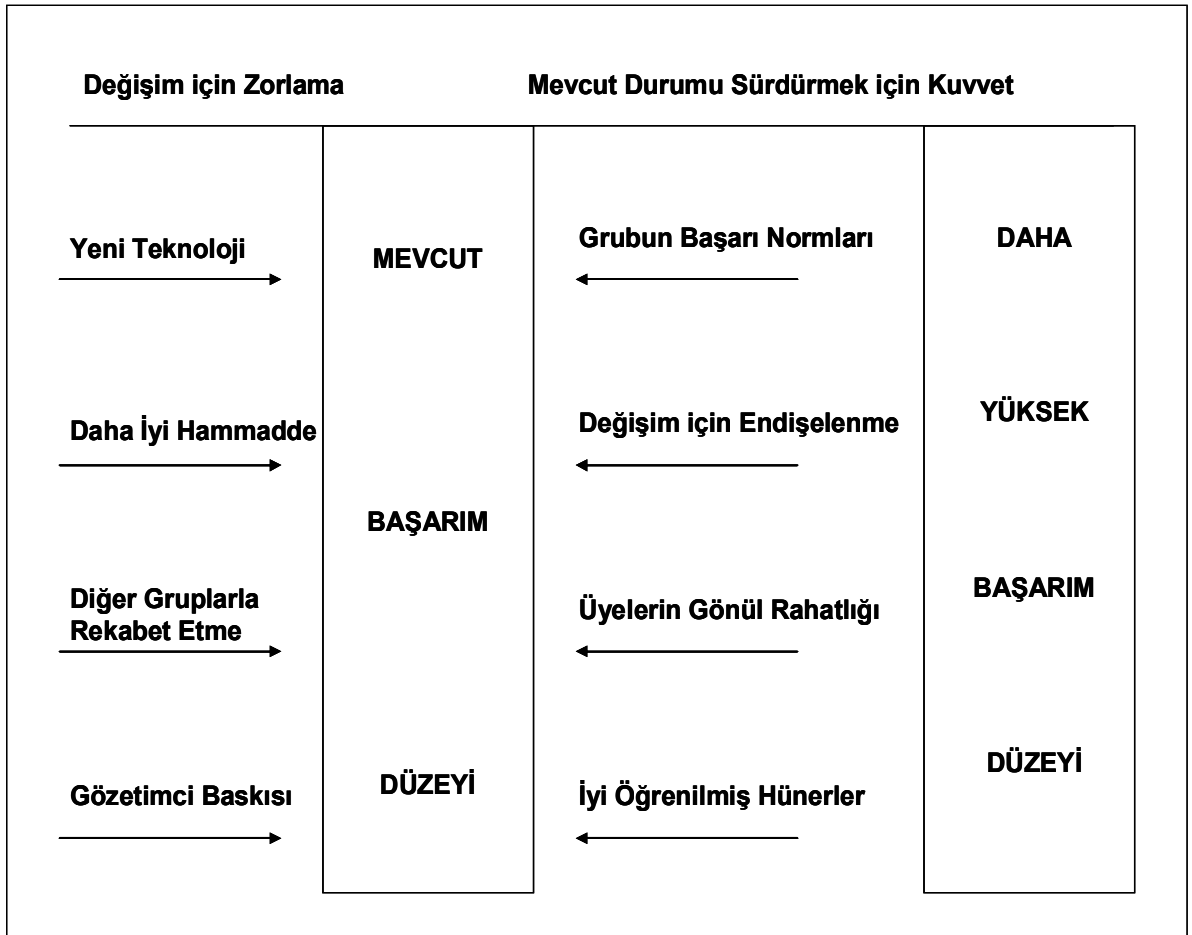
Şekil.2: Zorlamalı Alan Analizi
 Kaynak: Tamer, Keçeciöğlü, s.38.



Şekil.3 : Mevcut Durumun Canlandırılması
Kaynak: Keçecioğlu, s.39.

Kurt Lewin'in teorisine göre herhangi bir davranış yönlendirici ve kısıtlayıcı güçler arasındaki dengenin bir sonucudur. Ortaya çıkan netice iki kuvvetin uzlaşmasıdır. Yönlendirici kuvvetlerdeki artış başarıyı arttırırken kısıtlayıcı güçlerde başarıyı arttırabilir. Lewin'in modelini bir başka biçimde şekil 3'de görülmektedir.

Eğer değişimi istiyorsak bizlerin çoğu için doğal eğilim itme yönündedir. Bundan dolayı kısıtlayıcı güçlerin faaliyete geçirir. Bundan dolayı kısıtlayıcı güçlerdeki azalış, yönlendirici güçlerdeki azalıştan çok, değişime cesaret verici daha etkin yoldur.



Şekil.4: Zorlamalı-Alan Grafiği

Kaynak: Keçecioğlu, s.40.

Şekilde görüldüğü üzere model tek bir nedenden ziyade davranışın birçok nedeni olduğunu göstermektedir. Planlanmış değişim programları mevcut örgütlerdeki yönlendirici kuvvetlerin dayanıklılığı ve yaratıcılığına doğru ve kısıtlayıcı

kuvvetlerin zayıflığına veya uzaklaşmasına doğru yönlendirilir³².

Kolb ve Frohman Lewin'in üç aşamalı değişme sürecini geliştirerek bunu yedi aşamaya taşımıştır. Bu aşamalar, ön çalışma, giriş, teşhis, planlama, eyleme geçme, dengele ve değerlendirme ve bitirme olarak ifade edilebilir.

Giriş, bu aşamada değişimi isteyen sistem ile değişim uzmanı arasında bir ön çalışma gerçekleştirilir. Karşılıklı olarak ön bilgi ve verilerin toplanması sözkonusudur. Bir anlamda beraber çalışıp çalışılmayacağına dair verilecek karar için ön görüşme niteliğindedir.

Teşhis, değişim uzmanının değişimi isteyen sisteme yönelik sorunları ortaya koymaya yönelik çalıştığı aşamadır. Değişim uzmanı kendi kaynak ve özelliklerini ortaya koymakta aynı zamanda değişimi isteyen sistemin amacı ve kaynakları da ortaya koymaktadır. Örgütün sorunlarına yönelik bilgi ve veriler toplandıktan sonra değişim uzmanının belirlediği sorunlarla değişimi isteyen sisteminin görüşleri aynı yönde olmalıdır. Her iki taraftan sorun tanımlamaları aynı biçimde gerçekleşmelidir.

Planlama, öncelikle ulaşılmak istenen amaçlar tanımlanır. Bu amaçlar açık, anlaşılır, ölçülebilir bir biçimde belirlenir. Bu amaca ulaşılmasını sağlayacak alternatif çözüm yolları ve değişim stratejileri oluşturulur. Çözüme en etkin ve verimli bir biçimde ulaşılmasını sağlayacak uygulamalar belirlendikten sonra önceliklendirilmiş bir biçimde faaliyetler sıralanır. Bu aşamada ayrıca değişime karşı ortaya çıkabilecek tepkiler ve bu tepkilerin nasıl üstesinden gelineceğine dair çözümler belirlenmeye çalışılır.

Eyleme geçme, bu aşamada tüm planlanan hareket ve faaliyetlerin örgüt içerisinde uygulanmaya başlaması söz konusudur. Bu noktada önemli olan ulaşılmak istenen amaca yönelik belirlenmiş olan stratejinin çözüme ulaşmada yaratacağı katkının önceden doğru bir şekilde tanımlanmış ve planlanmış olmasıdır.

Dengeleme ve değerlendirme, değişim uygulaması gerçekleştikten sonra bireylerin yeni durum ile uyumlaşması, bütüleşmesi gerekmektedir. Bu dengeleme

³² Tamer Keçecioglu, a.g.e. s.40.

faaliyeti gerçekleştikten sonra planlama aşamasında belirlenen amaçlara göre bir değerlendirme yapılır. Burada amaçlara ulaşma durumu ölçümlenmeye çalışılır. Eğer elde edilen sonuç ile beklenen sonuç birbirinden farklı ise teşhis safhasına geri dönülmesi gerekmektedir.

Bitirme, bu aşamada değişmek isteyen örgüt ile ona bu konuda danışmanlık yapan uzmanın ilişkileri ile son bulmaktadır³³.

Bu model aynı zamanda değişim sürecinin nasıl olması gerektiğini ve örgütlerdeki yeniden yapılanma sürecinde yöneticilere rol gösterici bir özelliğe sahiptir³⁴.

Denge modeli üzerinde durduktan sonra bir başka planlı değişim modeli olan Orgnik değişim modelinin irdelenmesi gerekmektedir.

Bu model örgütü bir mekanizma olarak ele alan mekanik örgüt anlayışının günümüz çevre koşullarıyla uyumlaşmada yetersiz kaldığı düşüncesi ile ortaya konmuştur³⁵. Dolayısıyla, çevre koşullarına uyum sağlabilecek ve mekanik örgüt anlayışının yerini alabilecek bir örgüt sisteminin geliştirilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Blake ve Shepard'a göre böyle bir sistem, örgütsel yapıyı birbirine bağlı bir fonksiyonlar manzumesi şeklinde gören ve geleneksel sistemlerdeki ayrılma ve farklılaşmanın yerine bütünleşmeyi temel hedef alan organik örgüt sistemi olabilir. Shepard ve Blake, bunların sahip oldukları özellikleri ve ayrıldıkları hususları belirtmeyi ve organik sistemin niteliklerine dayanan bir değişim stratejisi belirlemeyi tercih etmişlerdir.

- Organik görüş, mekanik işleyiş ve yönetimin kişisel yeteneğe bağlılığı anlayışını benimsemez. Bunların yerine etkin bir haberleşme, kontrol ve karar alma mekanizmalarının geliştirilmesi suretiyle grup içi ve gruplar arası ilişkilerin iyileştirilmesi ve dikey- yatay yönde işleyen takım yönetimine önem verir. Bu durumun gelişecek yeni durumlara uyum sürecini kolaylaştıracağına inanılır.

³³ Edgard F. Huse, **Organizational Development and Change**, Newyork: West Pub, 1980, s.86-87.

³⁴ Richart L. Draft, **Management**, The Dreyden Pres, 1988, s.317.

³⁵ H.A. Shepard ve R.A. Blake, Changin Behavior Through Cognitive Change, Human Relations, Special Issue 1962, s. 88.

- Mekanik modelde örgütün kısımları arasındaki temel bağlayıcı unsur “otorite-itaat” ilişkisi iken, organik modelde bunun yerine üyeler arasındaki karşılıklı güven ve anlayış esas alınmaktadır.

- Mekanik modeldeki yetki ve sorumlulukların devredilmesi prensibi, organik modelde yerini yetki ve sorumlulukların üyeler tarafından paylaşılması prensibine bırakılmaktadır. Organik sistemdeki ortak sorumluluk anlayışı, bir yandan personel arasında çoklu grup üyeliğini teşvik ederek diğer yandanda örgütte çıkması muhtemel uyuşmazlıkların, baskı ve tahkim yerine müşterek problem çözme yöntemlerine göre halledilmesi ilkesinin yerleşmesini sağlar³⁶.

Planlı örgütsel değişimin sağlanmasında başvurulan üç model dikkatlice incelendiğinde, aralarındaki benzerliklerin ayrılan noktalarından daha fazla olduğu kolaylıkla görülebilir. Söz konusu ortak özellikleri şöyle sıralamak mümkündür:

- Bir bütün olarak örgütsel etkinliği yükseltmek amacıyla yönetim örgütünün geliştirilmesi,
- Daha sağlıklı başka bir deyimle yaşayabilir sosyal sistemlerin yaratılmasında uygulamalı sosyal bilimlerin önemli rol oynayabileceklerine dair güçlü bir inanç,
- Değişimde temel hedef olarak, örgütte otorite, kişiler arası yetki durumu, şahıslar ve gruplar arası ilişkilerle yönetici personelin davranış ve değer yargılarının esas alınması,
- Başarılı bir değişim için değişim ajanı olarak sosyal bilimcinin yer ve zamana göre danışma, araştırma ve eğitim gibi çeşitli fonksiyonlar yanında uygulama görevinide yüklenmesi gerektiği konusunda ortak inanç,
- Değişim ajanlarının çalışanlarını belirli bir alanda sınırlandırmaları³⁷.

³⁶ Şimşek, a.g.e., s.253.

³⁷ Şimşek, a.g.e., s.272.

Bu bilgilerden sonra planlı değişimin özellikleri Şu Şekilde ifade edilebilir³⁸:

- Örgüt içerisinde sorun çözme ve gelişmenin gerçekleşebilmesi için amaçlı bir kararı içerir,
- Değişimin ister kişi, ister grup, isterse bir örgüt veya toplum olsun hepsine uygulanabilme imkanı mevcuttur,
- Değişim ile ilgili sürecin yönetilebilmesi için bu konu hakkında bilgi ve deneyime sahip bir uzman veya profesyonelin bulunması gerekir,
- Değişim uzmanı ile değişimi isteyen sistem arasında güç dağılımını ve işbirliğini gerektirir,
- Örgütü mevcut etkinlik seviyesinden daha üst bir etkinlik seviyesine çıkarabilmek, bu seviyenin sürekliliğini sağlamak ve iyileştirmelere devam etmek için hazırlanan bir değişim programıdır.

1.2.3. Zamana Yayılmış (Evrimsel) Değişim ve Ani (Devrimsel) Değişim

Örgütsel değişimin evrimsel veya devrimsel niteliğinde ve sistematik olabileceğini söyleyen görüşlerde bulunmaktadır. Geleneksel devrim anlayışını yansıtan evrim niteliğindeki değişimin dayandığı varsayıma göre, değişim, büyük ölçüde işletme yönetiminin kontrolü dışında iç ve dış çevreden gelen baskıların etkisiyle oluşan küçük çaptaki uyum işlemleridir. Diğer bir anlatımla bu tip bir değişim, işletme yönetiminin önceden öngörülmediği için tamamen pasif bir nitelik gösterir³⁹.

Evrimsel değişim, daha yavaş, küçük adımlarla kısmi, önceden belirlenmiş bir programa göre, uzun süreli ve çevreye uyarlama fikrine dayalı değişimi içermektedir.

³⁸ N. Margulies ve A.P. Raia, **Conceptual Foundation of Organization Development**, Newyork: MCGraw-Hill, 1978, s. 47.

³⁹ Şerif Şimşek, **Teknolojik Değişim ve Yönetim Sorunları**, Erzurum: Atatürk Üni. İşletme Fak. Yayınları, No:71, 1975, s.78.

Değişimin evrim yoluyla sağlanması görüşü kısmen liberalizmin doğal düzen ve kısmen de doğal hukuk idealine dayanır⁴⁰. Swanson ve Holton da destekleyici biçimde evrimsel değişimin küçük ve daha uyumlu değişimleri içerdiğini ifade etmişlerdir⁴¹.

Evrimci değişimin tarihsel süreçteki varlığına bakıldığında düzensizlik ile karşılaşılır. Bu görüşün temsilcileri evrendeki çoğu önemli değişikliğin amaçlı ortaya çıktığına ve doğal yasalarla yönetildiğine inanırlar. Evrimci değişimin gücü, iyi uyarlanan ve uyarlandığı ölçüde yüksek derecede çarpıklaşan sistemleri açıklar. Değişimi evrimci bakış açısından incelemek zorunludur, çünkü, günümüzde yaşanan bir çok değişim aniden ortaya çıkmamıştır. Bunlar, geçmişte gerçekleşen küçük değişimlerin toplamıdır. Düzensizlik yaklaşımı birçok örgütün amaçlı bir biçimde gerçekleştirdiği küçük değişikliklerin toplamının daha sonra büyük değişiklikleri ortaya çıkardığını ileri sürer. Günümüzde aniden ortaya çıktığı düşünülen birçok teknolojik değişikliğin temelinde geçmişteki daha küçük boyutlu değişiklikler yer almaktadır⁴².

Evrim yoluyla örgütte değişim sağlamanın önemli bazı sakıncaları bulunmaktadır. Herşeyden önce örgütsel değişimin kendi kendine gerçekleşmesini ve örgüt içerisinde belirlenen fonksiyon bozukluklarının zamanla kendiliğinden düzenlenmesini beklemek yanlış bir düşünce tarzıdır. Zira, böyle bir tutum bir yandan değişim için gerekli zaman aralığını lüzumundan fazla uzatacağı gibi, diğer yandan da değişiminden yarar ve statüleri tehlikeye düşecek olanlara değişime karşı güçlü bir direnmeyi organize etme fırsatı vermiş olacaktır. Ayrıca böyle parça parça birbirini izleyen bir değişim süreci örgütün tamamını kapsamayabileceğinden değişime uğrayanla değişimin dışında kalan grup veya departmanlar arasında çekişme, zıtlık ve uyumsuzluklara yol açabilecektir.

Evrim niteliğindeki değişim felsefesi, belki işletmeler arasındaki rekabetin yok denecek kadar az olduğu dönemlerde işletmede karlılığı devam ettirmek için yeterli bir husus olarak görülebilirdi. Ancak, işletmenin çevresini hızla değiştiği ve

⁴⁰ Jhon M Thomas ve W.G. Bennis, **Managing of Change and Conflict**, Pengiun Books, 1972, s.214.

⁴¹ R.A. Swanson ve E.F. Holton, **Foundations of Human Resource Development**, San Francisco: Berrett-Koehler.2001, s.287.

⁴² Özkara,a.g.e., s.125

yönetici grupların büyük bir değişim baskısı karşısında bulunduğu günümüz koşullarında böyle bir felsefeni tutarlı olacağı düşünülemez.

Gerçektende, endüstrileşmiş ileri Batı ülkelerinde karlı çalışan büyük işletmelerin üst kademe yöneticileri, işletmelerin son yıllarında karşılaştığı durgunluk ve yeterince esnek olamama sorunlarına evrim niteliğindeki bir değişim modelinin etkili bir çözüm yolu olmayacağını artık iyice anlamış görünüyorlar. Bu nedenle, söz konusu işletmelerin yöneticileri, çeşitli araçlardan yararlanarak hat ve kurmay personellerinin tutum ve davranışlarını değiştirerek işletme örgütlerinde daha radikal değişimlere yönelmektedirler.

Değişimin doğal seyrine müdahaleyi reddeden evrimci değişim niteliği nasıl uç bir durumu ifade ediyorsa, değişime radikal tarzda müdahaleyi öngören devrim niteliğindeki görüş de bir diğer ekstrem durumu yansıtmaktadır⁴³.

Devrimci değişim, işletmede temelden gerçekleştirilen bir değişimdir. Devrimci değişim, işletmeyi gözle görülür bir şekilde etkiler. Bu tür değişiklikler, büyük boyutludur, işletmenin gelecekteki çalışmalarını büyük ölçüde etkileyen türde değişikliklerden oluşur⁴⁴. Swanson ve Holton ani değişimin yön ve bakış açısında büyük farklılaşmaları içerdiğini ifade etmişlerdir⁴⁵.

Cumming ve Worley ani değişim konusunu örgütsel değişim ile ilişkilendirerek açıklamışlardır. Ani örgütsel değişimi, örgütün dış çevresinde yaşanan büyük değişikliklere bir tepki veya uyum sağlamak olarak tanımlamışlardır. Bu değişimler örgütün kültürünü, yapısını ve süreçlerini kapsayacak biçimde stratejilerinde yaşanan büyük boyutlu farklılaşmaları içerebilmektedir⁴⁶.

Yakın zamanda bu konuda yapılan bir başka tanımlamada French, Bell ve Zawacki'nin tarafından gerçekleştirilmiştir. French, Bell ve Zawacki' e göre örgütün yapısı, süreç, kültür ve çevresine uyum sağlama boyutlarında büyük çapta etkili bir

⁴³ M. Şerif Şimşek ve Bahadır Akın, **a.g.e**, s.241.

⁴⁴ David E. Hussey, **Kurumsal Değişimi Başarmak**, Çev: Tülay Savaşer, İstanbul: Rota Yayınları, Etkin Yönetim Dizisi, No: 04, 1997, s.10-18

⁴⁵ Swanson ve Holton, s.287.

⁴⁶ Thomas G. Cumming ve Christopher G. Worley, **Organizational Development and Change**, South-Western College Pub, 2004, s.8-32.

değişimdir. Aynı zamanda bu değişim sonucunda işin gerçekleştirilmesine yönelik yeni modeller ve düşünce yapıları söz konusu olmaktadır⁴⁷.

Devrimci değişimin tarihsel süreçteki varlığına bakıldığında bozgunculukla bağdaştırıldığı görülmektedir. Bozgunculuk, çevredeki bütün önemli değişimlerin beklemeden ve aniden ortaya çıktığını ileri sürer. Bu anlayışın temsilcileri değişimin, önceden bilinmeyen ve denetlenemeyen güçler tarafından sürüklendiği sonucuna varmışlardır. Bu tür bir değişimin altındaki temel düşünce şüpheci'dir. Şüphe herhangi bir tehdide karşı uyanık olmak, gelecekte ortaya çıkabilecek tehditleri önceden görmek ve bunları önlemek için gerekli değişiklikleri yapmaya iten güçtür. Bozgunculuk yaklaşımının değişim yöntemlerinden birisi de iç kaos artırmaktır. Birçok kuramcı örgüt çevrelerinin belirsiz ve çapraşık olduğunu, bu belirsizlikle başa çıkmanın tek yolunun örgüt içinde de dış çevreye orantılı olarak kaos yaratmak gerektiğini ileri sürmektedirler. Dahili kaos geleceği bilinmeyen çevreye yönelik farklı yanıtlar verecek bir örgütü hazırlar. Düzensizliğin düzeninin bir nedeni olabileceği, karışıklık ve dengesizliklerin yaratıcılığın kaynağı olduğunu varsaymaktadır⁴⁸.

Devrimci değişim modelini uygulamaya tercih edecek işletmelerin olumsuzluklardan etkilememeleri için aşağıdaki üç unsurun yerine getirilmesi gerekir:

1. Değişimle ilgili sorunların geniş bir zaman perspektifi içerisinde ele alınıp detaylı bir analize tabi tutulması,
2. Gerek değişim esnasında gerekse değişimden sonra çevreden gelmesi muhtemel bütün yan etkilerin hesaba katılması,
3. Geleceğe ait uzun vadeli tahmin ve planların bilimsel veri ve kiriterlere dayandırılması şeklinde sıralabilir.

Değişim sağlamada yönetimin başvurabileceği evreim ve devrim niteliğindeki değişim modellerinin iki ekstrem oluşturması ve ciddi bazı sakıncalar taşıması nedeniyle günümüzde tatmin edici olmaktan uzak bulunmamaktadırlar. Bu

⁴⁷ Wendell L French, Cecil H. Bell, Robert A. Zawacki, **Organization Development and Transformation: Managing Effective Change**, Irwin Professional Publishing, 2004, s.viii.

⁴⁸ Özkara, a.g.e.,s.123.

durumda bunların yerine geçebilecek alternatif değişim modeli planlı değişim modeli olduğu söyelenabilir⁴⁹.

1.3. Örgütsel Değişimin Gerekliliği

Geçmişten günümüze toplumlar gerek kültürel gerek ekonomik gerekse siyasi boyutlarda değişim ve gelişim içinde bulunmuşlardır. Toplumlar bu değişimlere uyum sağlamaya çalışırken, örgütlerde içinde bulunduğu bu çevrenin olağan değişikliklerine ayak uydurmak zorunda kalmaktadırlar. Örgütler de tıpkı insanlar gibi toplumsal birer varlık olup toplumsal çevre içinde doğar ve büyüler. Örgütlerin çevresi sürekli değişim içinde olan dinamik bir yapıya sahiptir⁵⁰. Açık bir sistem olarak alınan örgütlerin bu değişimlerden etkilenmemesi söz konusu değildir.

Örgütsel değişim kavramı tez kapsamında ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Ancak, örgütsel değişim ile eş anlamlı olarak kullanılan veya örgütsel değişimin birer alt başlığı olarak ele alınan diğer kavramların üzerinde durulmasında fayda bulunmaktadır.

Örgüt Yenileme (Organization Renewal), örgütlerin yaşayabilir hale gelerek varlığını sürdürmesi, yeni şartlara uyum göstermesi, sorunları çözmesini, deneylerden bir şeyler öğrenmesini ve daha büyük örgütsel olgunluğa erişmesini mümkün kılmak için ihtiyaç duyulan değişimleri başlatma, yaratma ve karşılama sürecidir. Lippitt'e göre ise, örgütlerin yeni şartlara uyum göstermesinin, problemlerini çözmesini, çeşitli deneyimlerden yararlanmasını ve gerek duyulan olgunluğa ulaşması amacıyla gerek duyulan değişmeyi başlatma, uyulama ve sürdürme sürecidir⁵¹.

Örgüt Geliştirme (Organizational Development), tüm örgüt sisteminin etkililiğini artırabilmek için davranış bilimleri alanındaki bilgi ve teknikleri kullanarak, bir değişim uzmanı nezrinde örgüt üyelerinin inanç, tutum ve davranışlarını

⁴⁹ Şimşek, a.g.e.,s.242.

⁵⁰ Güngör Önal, **İşletme Yönetimi ve Organizasyonu**, İstanbul: Marmara Üniversitesi Yayınları, No:4, 1995, s.65.

⁵¹ Gordon L. Lippitt, **Organizational Renewal: Acheiving Viability in a Changing World**, New Jersey: Prentice-Hall, 1969, s.1.

değiştirmeye yönelik planlı bir değişimi başlatma ve gerçekleştirme çabasıdır. Bu değişim çabası kültür,yapı süreç ve teknoloji arasındaki ilişkileri düzenlemeye yönelik olarak gerçekleştirilmektedir⁵². Bu ifade ettiklerimizin yanı sıra R. Beckhard tarafından yapılan ve örgüt geliştirme literatüründe en çok kullanılan tanımında bu arada belirtmekte fayda bulunmaktadır. Beckhard'a göre örgüt geliştirme, örgüt çapında, üst yönetim tarafından yönetilen, örgütün etkinliğini arttırmak amacıyla, davranış bilimleri alanında ortaya konan bilgilerden yararlanılarak planlı bir biçimde örgüt sürecine yönelik gerçekleştirilen eylemlerdir⁵³. Bu açıdan bakıldığında gerek örgüt yenileme gerekse örgüt geliştirme birer değişim sürecidir. Değişim bu noktadaki temel çatıyı oluşturmaktadır. Bu çatının altında değişimin hangi amaç veya hangi yöntemler kullanılarak gerçekleştirileceği farklılık gösterebilmekte ve dolayısıyla yöneteme bağlı farklı isimler alabilmektedir. Bir anlamda genelden özele doğru bir ilerleme / dağıtım9 söz konudur. Bir sonraki paragrafta özel boyutlara inilmeden çatı niteliği taşıyacak biçimde örgütsel değişimin gerekliliği üzerinde durulacaktır.

Örgütsel değişim, örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için zorunlu bir yönetsel faaliyet olarak yönetimin ele aldığı en önemli konularından biri olarak görülmektedir. Bu durumu birçok nedene bağlamak mümkündür. Günümüzde örgütler, sürekli değişen bir çevrede varlıklarını sürdürebilmek için gelişmelere ve bunların getirdiği yeniliklere duyarlı olmak durumundadırlar. Gelişen teknoloji, ulusal pazarlar arasındaki sınırların kalkması ve artık eskisine göre çok daha fazla seçeneğe sahip olan müşterilerin beklentilerindeki farklılıklar sonucunda klasik örgütlerin, amaç, yöntem ve temel örgütlenme ilkeleri ihtiyaçları karşılayamamaktadır. Yeni teknolojiler, yeni yasalar, insanların temel amaçlarının değişimi, ekonomik ve çevresel krizler, uluslararası serbest ticaret gibi etkenler örgütler için hızlı ve etkili değişim gereksinimi yaratmakta ve bu değişimler çağdaş örgütler için yaşamsal önem taşımaktadır.

Günümüzde tüm organizasyonlar hatta kişiler için en önemli tehlike “Rigor Motris”e yakalanmaktır. “Rigor Motris” ölüm katığı olarak ifade edilmektedir.

⁵² Ömer Dinçer, **Örgüt Geliştirme: Teori, Uygulama ve Teknikleri**, 2.Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları, 2008, s.16.

⁵³ Richard Beckhard, **Organizational Development: Strategies and Models**, Adisson Wesley, 1969, s.9.

Yöneticilikte “Rigor Motris”, organizasyonların çevrelerindeki değişime uymakta zorluk çekmeleri, yaptıkları işleri ve ürettikleri ürünleri, kullandıkları teknolojiyi, çalışma prosedürleri ve iş yapma usullerinin ve yönetim tarzlarını değiştirmemeleri şeklinde ortaya çıkmaktadır. “Rigor Motris” eğilimine yakalanmış olmanın doğal sonucu, organizasyonun rekabet gücünü kaybetmesi ve rakipleriyle arasının daha fazla açılması olmaktadır⁵⁴.

Değişim amacı, genel olarak değişen ve gelişen iç ve dış çevre koşullarına karşın örgütün etkinlik ve verimliliğini artırmak, üyelerinin en yüksek doyumunu sağlamalarına ve gelişmelerine olanak veren bir örgütsel yapı kurmak olarak ifade edilebilir.

Değişim diğer bir amacında yenilik sağlamak bir başka deyişle yeniliklere adapte olma çabasıdır. İş yapma usulleri, kullanılan araç gereç, örgütsel ilişkiler ve kişiler düzeyinde değişiklik şeklindedir. İşletmeler teknolojik, finansal, beşeri, kaynaklarını ussal kullanırlarsa, ekonomik olanaklardan yararlanmış olabileceklerdir. Bu durum örgütün verimliliğini yükseltecek dolayısıyla rekabet gücünü arttıracaktır. Bu da örgütsel değişimi sağlayarak verimliliği artırmada bir etken olacaktır⁵⁵.

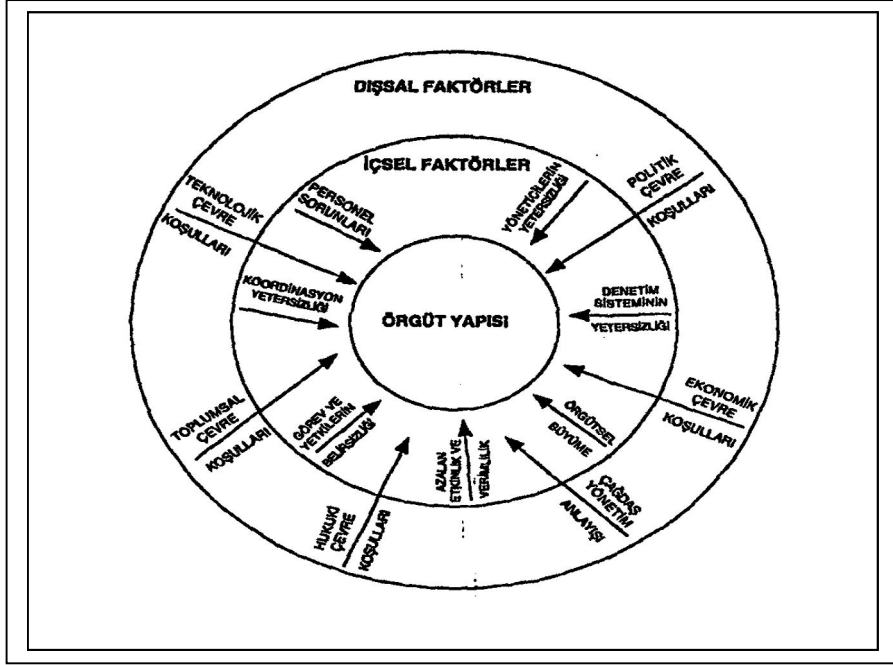
Bir örgütte değişimi zorunlu duruma getiren önemli gerçeklerden biride büyümedir. İşletmeler belli bir büyüklük sınırına kadar işlerini yürütebilmekte, bu sınırı aşması durumunda ise değişim gerekli olmaktadır. İşletmelerin yıldan yıla hızla büyümeleri örgüt dengesinin bozulmasına neden olur. Örgütte yetki, görev, sorumluluk, karar verme ve denetim alanı çatışmalar çıkabilir. Bu durumda değişim zorunludur.

Örgütsel değişim iç ve dış çevreye uyum olarak iki boyutta gerçekleşmektedir. Örgütün iç çevreye uyumu, örgütün unsularından, biçimsel yapısında ve diğer örgüt yapılarında ve bunların etkileşimlerinde meydana gelen bir değişime örgütün bir bütün olarak kendini uyarlaması olarak görülmektedir; dış çevreye uyum ise, önce örgütün dış çevresinin nitelikleri ve özellikle sürekli

⁵⁴ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Beta Basım Yayın, 2003, s.692.

⁵⁵ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları, 2003, s.261.

değişmesi, sonra örgütün temel amaçlarını gerçekleştirmek için çevre baskılarından etkilenişi ve daha sonra da kurumsallaşma düzeyi açısından ele alınmalıdır⁵⁶.



Şekil.5: Örgütsel Değişim Faktörleri

Kaynak: Mehmet Sağlam, **Örgütsel Değişme**, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara: Doğan Yayın, 1979, s.83.

Kolb ve Frohman Lewin'in üç aşamalı değişme sürecini geliştirerek bunu yedi aşamaya taşımıştır. Bu aşamalar, ön çalışma, giriş, teşhis, planlama, eyleme geçme, dengele ve değerlendirme ve bitirme olarak ifade edilebilir.

Giriş, bu aşamada değişimi isteyen sistem ile değişim uzmanı arasında bir ön çalışma gerçekleştirilir. Karşılıklı olarak ön bilgi ve verilerin toplanması sözkonusudur. Bir anlamda beraber çalışıp çalışılmayacağına dair verilecek karar için ön görüşme niteliğindedir.

⁵⁶ Mehmet Sağlam, **Örgütsel Değişme**, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara: Doğan Yayın, 1979, s.83.

Teşhis, değişim uzmanının değişimi isteyen sisteme yönelik sorunları ortaya koymaya yönelik çalıştığı aşamadır. Değişim uzmanı kendi kaynak ve özelliklerini ortaya koymakta aynı zamanda değişimi isteyen sistemin amacı ve kaynaklarında ortaya konmaktadır. Örgütün sorunlarına yönelik bilgi ve veriler toplandıktan sonra değişim uzmanının belirlediği sorunlarla değişimi isteyen sisteminin görüşleri aynı yönde olmalıdır. Her iki tarafından sorun tanımlamaları aynı biçimde gerçekleşmelidir.

Planlamada, öncelikle ulaşılmak istenen amaçlar tanımlanır. Bu amaçlar açık, anlaşılır, ölçülebilir bir biçimde belirlenir. Bu amaca ulaşılmasını sağlayacak alternatif çözüm yolları ve değişim stratejileri oluşturulur. Çözüme en etkin ve verimli bir biçimde ulaşılmasını sağlayacak uygulamalar belirlendikten sonra önceliklendirilmiş bir biçimde faaliyetler sıralanır. Bu aşamada ayrıca değişime karşı ortaya çıkabilecek tepkiler ve bu tepkilerin nasıl üstesinden gelineceğine dair çözümler belirlenmeye çalışılır.

Eyleme geçme, bu aşamada tüm planlanan hareket ve faaliyetlerin örgüt içerisinde uygulanmaya başlaması söz konusudur. Bu noktada önemli olan ulaşılmak istenen amaca yönelik belirlenmiş olan stratejinin çözüme ulaşmada yaratacağı katkının önceden doğru bir şekilde tanımlanmış ve planlanmış olmasıdır.

Dengeleme ve değerlendirme, değişim uygulaması gerçekleştikten sonra bireylerin yeni durum ile uyumlaşması, bütünleşmesi gerekmektedir. Bu dengeleme faaliyeti gerçekleştiren sonra planlama aşamasında belirlenen amaçlara göre bir değerlendirme yapılır. Burada amaçlara ulaşılma durumu ölçümlenmeye çalışılır. Eğer elde edilen sonuç ile beklenen sonuç birbirinden farklı ise teşhis safhasına geri dönülmesi gerekmektedir.

Bitirme, bu aşamada değişmek isteyen örgüt ile ona bu konuda danışmanlık yapan uzmanın ilişkileri son bulmaktadır⁵⁷. Bu model aynı zamanda değişim sürecinin

⁵⁷ Edgard F. Huse, **Organizational Development and Change**, Newyork: West Pub, 1980, s.86-87.

nasıl olması gerektiğini ve örgütlerdeki yeniden yapılanma sürecinde yöneticilere rol gösterici bir özelliğe sahiptir⁵⁸.

1.3.1. Değişime Neden Olan Dış Çevre Faktörleri

İşletmenin sınırları dışında kalan ancak onu faaliyetlerini etkileyen herşey işletmenin çevresini oluşturmaktadır. Bir başka ifadeye göre ise, dış çevre, örgütü etkileyen koşulların toplamıdır. Bu koşulları doğal, toplumsal, kültürel, siyasal, hukusal, teknolojik ve ekonomik diye gruplara ayırmak mümkündür. Bu çeşitli çevre koşullarının tipik özellikleri, devamlı değişme ve dalgalanma durumunda bulunmalarıdır⁵⁹.

Organik sistem olarak ele alınan işletmeler, kendilerine ait bir çevrede içerisinde yaşamaktadırlar. Dolayısıyla bu çevre içerisinde bir yer sahibi olabilmek için sürekli bir ilişki içerisinde olmalıdırlar. Hatta, bu çevrenin işletmenin yaşam kaynağı olarak ifade edilmesinde bir sakınca yoktur.

Çevre koşulları dengelilik (stabilite), değişirlik, değişim hızı, komplekslik (çapraşıklık), belirsizlik gibi boyutlar açısından ele alınabilir. İşletme çevresi ile ilgili araştırma yapan yazarlar incelemelerinde değişik boyutları kullanmışlardır. Bu boyutların işletmeleri etkileme güçleri farklı olup, işletme dışında kalan çevreyi oluşturmaktadırlar⁶⁰. Çevrenin örgütü etkileme gücü, değişkenlerin gücü ile oranlıdır. İşletme ile çevresi arasındaki etkileşimin tam olarak anlaşılması, sürekli değişen bir çevrede oldukça önemli, fakat aynı derecede zor bir görevdir. Bu görev, ancak sistematik ve sürekli araştırmalar yapılarak yerine getirilebilir. Bunun için şu kritik noktalar gözönüne alınmalıdır.

Dış çevrenin özellikleri: İşletmeyle ilgili çevrenin üç özelliğine dikkat edilmelidir⁶¹;

⁵⁸ Richard L. Daft, **Management**, a.g.e., s.317.

⁵⁹ Kemal Tosun, **İşletme Yönetimi**, Ankara: Savaş Yayınları, 1992, s.110.

⁶⁰ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Beta Yayınları, 1995, s. 217

⁶¹ Ömer Dinçer ve Yahya Fidan, **İşletme Yönetimine Giriş**, İstanbul: İz Yayıncılık, 1995, s.104.

-İşletmeyle ilgili dış çevrenin kapasitesi, burada kapasite kavramı: işletmenin büyümesi için çevrenin sağlayacağı desteği ifade etmektedir. İşletme için büyüme imkanı varsa, çevrenin kapasitesi uygun demektir.

- Değişme hızı ve belirsizlik: Çevrenin dinamik bir yapıda olması sebebiyle, değişikliğin muhtevası ve hızı önem kazanır. Sabit, yarı değişken ve dinamik çevreler, işletmeler üzerinde farklı etkilere sahiptir. Değişken bir çevrede belirsizlik daha çoktur ve değişimin hızı arttıkça belirsizlikte artar.

-Karmaşıklık: Çevrenin basit ve karmaşık bir yapıda olmasında işletmeyi farklı şekillerde etkiler. Karmaşık bir çevrede karar almak daha zordur.

İşletme ile çevresi arasındaki bağımlılığın derecesi, çevrenin işletme üzerindeki kontrol derecesi, yüksek veya düşük olabilir. Her işletme aynı oranda çevreye bağımlı değildir. Mesela moda için uygun oyuncaklar üreten bir şirket, çevresine oldukça bağımlıdır ve kısa süreli değişikliklerle karşı karşıya kalırken; tuz üreten bir firma, nispeten daha az bir değişiklikle konumunu yıllarca muhafaza edebilir.

İşletmenin yeterliliği ve etkinlik; yeterlilik, bir işletmenin belirli bir teknolojiyi ne derecede iyi uyguladığını, etkinlik ise amaçların gerçekleştirilmesi derecesini ifade eder. Bu iki kavram işletmenin çevresiyle olan ilişkisinin kalitesinin bir ölçüsü olarak kullanılır. Çevresine uyum sağlayabilen işletmenin, etkili olduğu kabul edilebilir.

Çevrede meydana gelen değişikliğin olumlu ya da olumsuz olarak algılanması, değişikliğin amaçlara ulaşmada ve daha üst amaçları belirlemede fırsat oluşturmaması olarak veya amaçlara ulaşmada bir engel yada örgütün başarı kabiliyetlerini zayıflatacak bir tehdit olarak algılanmasına neden olabilir.

Değişikliğe direnme gücü, her değişikliğe karşı, direnmeler ve zıt görüşler ortaya çıkar. Bu direniş potansiyeli, çevre ilişkilerinde belirleyici bir rol oynayabilir.

Örgütün çevresinin dokusu, çevrenin karmaşıklığı, değişme hızı, belirsizliği, örgüte karşı tutumu ve tepkisinin birbirleriyle etkileşimin örüntüsüdür. Her örgütün çevre dokusu kendine özgüdür ama çevre dokularını kümelendirmek mümkündür.

Kaynaklar, örgütlerin çevre dokularını değişik adlar altında ama genellikle dört türde kümelemektedirler^{62;63}.

Durgun-raslantısal (Durgun-Dağınık) Çevre: Böyle bir çevrede örgütün girdileri girdi kaynakları, çıktılarının alıcıları, hemen hemen hiç değişmez. Çevre karmaşık değildir, yalındır. Çevrenin değişim hızı ancak evrimleşme düzeyindedir. Belirsizlik çok azdır. Örgüte karşı tutum ve tepki olağan düzeydedir. Örgütün ürünü alıcılara raslantısal değildir, ürünü isteyen alır. Bu tür çevreye yalın, dingin, rastlantısal gibi adlarda verilir. Durgun çevrenin örgütü yenileşmeye ve uyumlaştırmaya zorlaması yok denecek denli güçsüzdür.

Durgun-belirgin (Durgun-Yoğunlaşmış) Çevre: Bu çevrede örgütün girdilerinin kaynaklarında değişme yoktur; ama çıktıları derli toplu olarak belli bir yöntemle dağılır. Ürün raslantısal değil, belirli yerlere satılır. Alıcılar belli olduğu için örgüt bunları yitirmemeye özen gösterir. Çevrenin karmaşıklığı, değişme hızı, belirsizliği, örgüte karşı tutumu ve tepkisi güçsüzdür. Monopol özelliği gösteren bir pazar bu çevreye örnek gösterilebilir. Bu çevreye duruk veya derli toplu çevrede denilir.

Sıkıntılı, tepkici (Dengesiz- Tepki Verici) Çevre: Bu çevrede aynı ürünü üreten birden çok örgüt bulunur. Kaynakların sağlanmasında ve ürünlerin satışında örgütlerin arasında yarış söz konusudur. Her örgüt, birbirini özenle ve sıkı biçimde takip eder, birbirlerine ilişkin bilgi toplar, her fırsatta öteki örgütleri engellemeye, zorlamaya, böylece kendi girdilerini almada ve çıktılarını satmada üstünlük elde etmeye çalışır. Çevre sıkıntılıdır çünkü alıcılar başka örgüte kaçmakta örgütü tehdit ederler. Yine çevre tepkicidir, çünkü sürekli yarışan örgütler birbirlerine anında tepki vermek zorunda kalırlar. Böylece çevre, karmaşıktır, hızla değişmektedir. Belirsizdir, örgüte karşı tutumu ve tepkisi değişkendir.

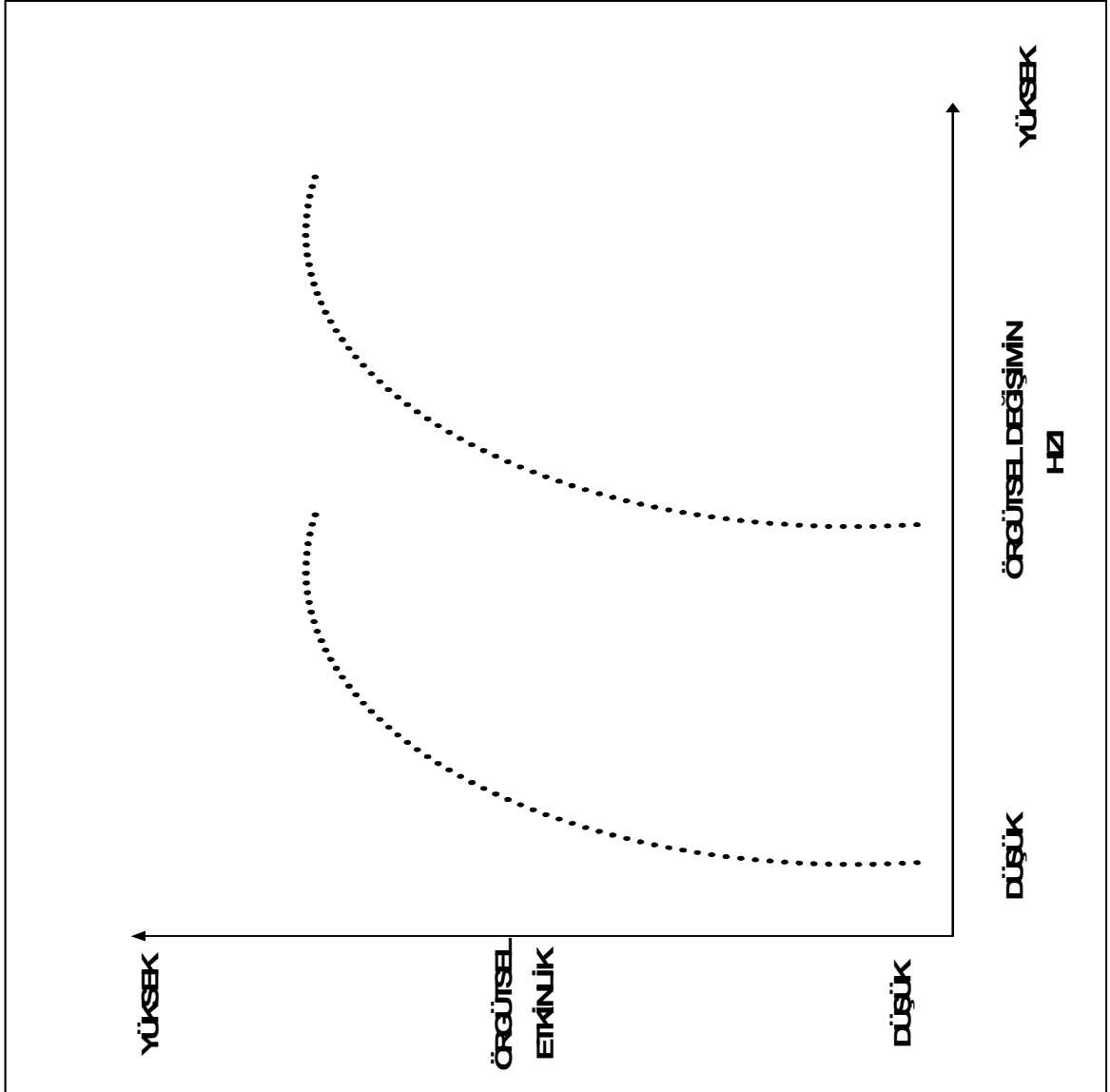
Burgaçlı Çevre (Çalkantılı): Böyle bir çevre yüksek düzeyde karmaşık, değişken ve belirsizdir. Örgüt çevreye karşı yaptığı etkiye yönelik alacağı tepkiyi

⁶² Başaran, a.g.e., s.239.

⁶³ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Beta Yayınları, 1995, s. 229.

bilemez. Ayrıca örgüt, başka örgütlerle amansız bir yarışma içerisinde. Diğer bir deyişle, organizasyonun üzerinde bulunduğu temel hareket halindedir.

Günümüzde işletmelerin içerisinde yer aldıkları çevreyi sıkıntılı tepkici ve burkaçlı çevre olarak tanımlamak mümkündür.



Şekil.6 : Çevresel Değişim, Örgütsel Değişim ve Örgütsel Etkinlik arasındaki ilişkiler
Kaynak.Tamer Keçecioglu, a.g.e. s.31

Sanayi devriminden günümüze kadar uzanan dönemde çevrenin işletme üzerindeki etkisi farklı biçimlerde düşünülmüştür. Çevre öncelikle işletmenin yapı ve işleyişi üzerinde etkisiz bir faktör olarak ele alınmıştır. Sanayi devriminden sonra uzunca bir dönemde yönetim düşünce ve uygulamasına hakim olan bu anlayış, çevrenin sabit ve basit olduğu fikrinden hareket eder ve işletmenin çevreyi etkilediğini ileri sürer. Bu anlayış yerini daha sonra uyum modeline bırakmıştır. Etkileme modelinde işletmenin çevreyi etkileyeceği düşünülürken, uyum modelinde işletmenin faaliyetlerini ve yapısını dış çevrenin beklentileriyle uyumlaştırması gerektiği üzerinde durulmaktadır⁶⁴.

Bu anlayışa göre, bir örgütün sadece kendi içinde uyum haline olması, yaşama ve gelişmesi için yeterli olmaz. Bir örgütün ve hatta mekanizmanın etkinliği onun çevresine bağlayan etmenlerle uyum halinde olmasına bağlıdır. Çevre koşullarına yani ortama uymayan bir örgütün, varlığını sürdürmesi olanaksızdır. İşletmenin yaşaması ve gelişmesi, bu değişime, iniş ve çıkışlara uyum gücüne bağlı olacaktır⁶⁵. Çevresinde gerçekleşen değişimlere yeteri düzeyde uyum sağlamayan bir örgüt etkisiz hale gelebilir. Örgütün çevresiyle etkileşimi, kendi yapısını ve yönetim niteliğini birçok yönden etkiler. Örgüte girdi veren ve örgütün çıktısını alan sistemlerin niceliği ve niteliği, örgütün kendine özgüdür ve başka örgütlerinkinden de farklıdır. Örgüte özgü bu çevre, örgütü değişik bir biçimde etkiler ve örgütün çevre özellikleriyle başa çıkacak değişik uyarılama birimleri oluşturmasına yol açar⁶⁶.

Örgütlerin dış çevre koşulları ile ilgili olarak yapılan bir değerlendirmelerde şu sonuçlar ortaya çıkmıştır:

- Herhangi bir toplumdaki değişimler sık ve kararlı olmaktadır. Başka deyişle değişim süreklidir.

- Değişim bir durgunluk döneminin izlediği geçici krizler biçiminde değil zincirleme olmaktadır. Bir toplumsal öğedeki değişim diğer öğeleri de etkilemekte ve değişim etkileşim biçiminde birbirini izlemektedir.

⁶⁴ Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2000, s.4.

⁶⁵ Kemal Tosun, a.g.e., s.109.

⁶⁶ İ. Ethem Başaran, **Yönetimde İnsan İlişkileri**, Ankara: Nobel Yayınları, 3. Baskı, 2004, s.238

- Herhangi bir yerdeki değişimin sonuçları hızla her yere yayılmaktadır. Bu nedenle her yerde değişimin olması beklenmekte ve sonuçları her yer için önem taşımaktadır.

-Değişimin hızı önceki zamanlara göre çok yüksektir.

- Değişimin etkileri bireysel, örgütsel ve toplumsal hayatı ve işlevleri geniş çapta kapsamaktadır⁶⁷.

1994 yılında, A.B.D.'de, 160 işletmede yapılan anket neticesinde, işletmelerin büyük çoğunluğu, değişim çabalarını yoğunlaştırmalarına neden olan olayları, rekabetteki yoğunluk artışı, yeni teknolojiler ve küresel pazarlara açılma ihtiyacı olarak sıralamışlardır. Ankete katılan işletmelerin yarısından fazlası, değişim faaliyetleri sonucunda, beş alanda, büyük gelişmeler sağladıklarını belirtmişlerdir. Borsadaki değer artışı, ürün ve hizmet kalitesinde iyileşme, verimlilik artışı, kaliteye özen ve müşteriye daha çok ilgi gösterilmesidir⁶⁸.

İşlemenin çevresini tanımladıktan sonra bu çevreyi etkileyen koşulları ele almamız gerekmektedir. Bu koşulları ekonomik, sosyal, politik, teknolojik diye gruplara ayırmamız mümkündür⁶⁹. Bu faktörleri tek tek ele alacak olursak;

Ekonomik çevre, ekonomik etkenler tarafından belirlenir. Bunlar kuşkusuz diğer çevre unsurları ile çok sıkı ilişkidirler. Ekonomik çevre, önce, piyasanın aşağıda yer alan dalgalanmalarından etkilenir.

- Devamlı ve uzun süreli talep değişimleri (secular changes),

- Konjonktür dalgalanmaları,

- Mevsim değişimleri,

- Moda değişimleri veya düzensiz talep değişimleridir (erractic).

⁶⁷ Özkara, a.g.e.,s.25.

⁶⁸ Zeynep Düren, **2000'li Yıllarda Değişim**, İstanbul: Alfa Yayıncılık, 2. Baskı, 2003, s.226.

⁶⁹ Tosun, a.g.e., s. 110.

Sanayi kolundaki dalgalanmalar, mevsim, moda ve konjüktörel değişimler ve modaya bağlı mal ya da hizmet üreten iş kollarında çalışan işletmeler, faaliyetlerini ve hatta yapılarını bunlara ait değişme ve iniş çıkışlara uydurmak zorundadırlar. Mevsim ve moda değişimlerine bağlı olan işletmeler için piyasa, her zaman çeşitli sürprizler getirebilir. Bu nedenle dalgalanmaları, olanaklar ölçüsünde önceden sezip ve öngörüp, gereken önlemleri zamanında almaya çaba göstermek zorunludur. O halde, her işletmenin çalışma konusuna ait piyasa durumu, işletmeyi büyük ölçüde etkileyecektir⁷⁰.

Bir başka kaynakta ise ekonomik çevre şu şekilde tanımlanmaktadır: toplumun gereksinimlerini karşılayacak mal ve hizmetlerin eldeki sınırlı kaynaklarla üretildiği, tüketildiği, kaynakların, mal ve hizmetlerin ve gelirin bölüşüldüğü ortamdır⁷¹. İşletmeler üzerinde etkisi olan ekonomik çevre faktörlerinin başlıcaları aşağıdaki şekilde ifade edilebilir.

- İşletmenin faaliyette bulunduğu piyasaların tipleri; monopol, oligopol ve rekabet piyasaları. Bu piyasaların talep ve arz yapıları;

- İçinde faaliyette bulunulan ülke veya ülkelerin milli gelir, kişi başına düşen ortalama gelir seviyesi, gelirin tüketim ve tasarruf şeklindeki dağılımına ilişkin özellikleri;

- Toplumun, toplumu oluşturan grupların ve bireylerin tüketim ve tasarruf hacimleri ile tüketim ve tasarruf tercihleri talebin gelir ve fiyat esneklikleri;

- Devletin ekonomik politikaları, harcamaları ve çeşitli ekonomik tercihleri,

- Bu yapısal faktörler yanında konjoktürel beklentiler, ulusal ekonomiye, dış ekonomik ilişkilere ve içinde bulunulan sektöre ilişkin beklentiler.

Diğer yandan işletmede gerçekleştirilen değişiklikler, uygulanan politikalar, işletmelerin başarı ve başarısızlıkları da ekonomik çevre üzerinde etkili olur.⁷²

⁷⁰ Tosun, a.g.e. s.124.

⁷¹ Ülgen, a.g.e, s. 84.

⁷² Tamer Müftüoğlu, **İşletme İktisadi**, Ankara: Turhan Kitabevi, 1989, s.15.

İnsanların gelir düzeyi ve refah düzeyi, özellikle de kişi başına düşen milli gelir düzeyindeki farklılaşmaların örgütsel değişimi gerekli kılacak koşulları yaratması kaçınılmaz görünmektedir⁷³. Para arz haddinde meydana gelen artma yada azalmalar ve bunlara bağlı olarak izlenecek ekonomik politikalar da örgütleri değişime yönelten ekonomik etkenlerdir⁷⁴. Çağdaş ekonominin bir gereği olan karma ekonomik düzenlerde de, ekonominin gereksinimlerini karşılayacak doğrultuda bir örgütsel değişimin olması kaçınılmazdır. Örneğin; tam rekabet piyasasında görülen yalın pazar değiş-tokuş'una veya fiyat değişkenine dayalı satışın yerini; daha güçlü bir alt yapı ile desteklenen ve farklı değişkenlere dayalı pazarlama yöntemlerinin kullanılması söz konusu olabilir. Bu da işletmenin, değişime gitmesini zorunlu kılacaktır⁷⁵.

Sosyal çevre. İşletmenin, sosyal çevresi işletmeyi sarmalayan ve işletme ile doğrudan veya dolaylı ilişkide bulunan insan gruplarını, demografik ve kültürel özellikleriyle birlikte tüm niteliklerini kapsayan bir özelliğe sahiptir. Sosyal çevrede meydana gelen değişikliklerin nitelik ve niceliğine bağlı olarak işletmeleri az yada çok etkiler. Bu nedenle sosyal çevrede meydana gelen değişikliklerin işletme üzerindeki sonuçları tahmin edilerek gerekli önlemlerin alınması gerekir.

İşçisi, memuru, yöneticisi, işverenleri, işletme sahipleri ve müşterileriyle, işletmelerin kendisi de sosyal bir sistem oluşturmaktadır. Bu gerçek göz önüne alındığında, işletme ile sosyal çevre arasındaki ilişkinin önem yoğunluğu daha iyi anlaşılır. Bu insanlar işletmeyi oluşturan ve onu sarmalayan sosyal çevrenin birer parçasıdır. Dolayısıyla sosyal çevrenin özelliklerinden etkilenirler. Bu insanlarda meydana gelen fiziki ve sosyal değişiklikler ile davranış değişiklikleri de işletmelerin başarısı üzerinde etkili olur. İşletmenin müşterisini oluşturan insanların öğrenim durumu, cinsiyeti, yaşı, yeniliklere karşı tepkisi, kırsal alanda veya şehirde yaşamaları ve başkaca özellikleri işletmenin kuruluş yeri seçiminden ölçek büyüklüğüne, ürün programından kullanacağı teknolojiye kadar birçok konularda etkili olur. İşçi ve işveren ilişkilerinin şeklide büyük ölçüde işletmenin içinde faaliyette bulunduğu sosyal çevrenin bir ürünüdür. Yine sosyal çevreyi oluşturan insanların değer yargıları

⁷³ H. Erkan, **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**, Ankara: İş Bankası Yayınları, 1993, s.12.

⁷⁴ İnan Özalp, İşletme Yönetiminde Çevre e Teknoloji Faktörünün Durumsallık Açısından İncelenmesi, **A.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 1, 1987, s.18.

⁷⁵ Ülgen, a.g.e.,1990, s.171.

toplumda geçerli olan ahlaki ve sosyal kurallar ihtiyaçların yapısı yoğunluğu ve dağılımı din örf ve adetler sosyal çevrenin işletmeler üzerinde etkili olan diğer özellikleridir. Girişimciliği belirleyen başlıca faktörler de yine sosyal çevre özelliklerinden oluşur. Toplumu oluşturan fertlerin çalışma niyet ve enerjileriyle yetenekleri, risk üstlenme kabiliyetleri, bağımsızlık ve ilerleme tutkusu gibi niteliklerinin şöyle veya böyle olması işletme başarısı üzerinde etkili olur. Ayrıca bu tür girişimcilik niteliklerinin varlığı ve derecesi, işletme politikasından işletmenin devlet desteğine bakış açısına işçi ve işveren ilişkilerinden işletmenin sermaye ve mülkiyet yapısına kadar birçok konularda belirleyici unsur olabilir⁷⁶.

Sosyal çevreden işletmeye yönelik değişme konusunda baskılar birbirleriyle doğrudan ilgili olup örgütleride birçok yönden etkilemektedir. Örneğin, firmalar arasındaki rekabet, hem iletişim ve bilgi sistemlerinin gelişimi tarafından etkilenmekte aynı zamanda da nüfus değişimleri de bu olguyu hızlandırmaktadır. Ancak, bütün bu gelişmelerin hepsi teknik gelişmeler içinde bir uyarıcı niteliğindedir. Buna ilaveten çevresel faktörler de hem yönetimi hemde örgüt içinde çalışanları etkilemektedir. Bu değişimler yeni bir ortam yaratarak örgütlerin sorunlarından uzaklaşabilmek için sorunlara zamanında tepkide bulunma sürecini de kısaltmaktadırlar. Örgütler yaşamlarını sürdürmek istiyorlarsa değişmek zorundadırlar⁷⁷.

Toplumsal çevrenin bir ürünü olan örgütler, içerisinde yer aldıkları çevrenin sürekli değişmesi karşısında çevreden gelen değişime ayak uydurmak zorunda kalmaktadırlar. İşletmeler toplumsal bir amacı yerine getirdikleri ölçüde yaşamlarını devam ettireceklerine göre amaçlarını çevrenin isteklerine göre yeniden düzenlemek yada değiştirmek durumundadırlar. Ayrıca, işletmeler çevreye bir kurum olarak kendi saygınlıklarını kabul ettirdiklerinde, bir yenilik kaynağı ve değişim aracı olarak kendi çevrelerini etkileme ve kontrol etme olanağına kavuşmaları, çevredeki değişim ile kendi değişimlerini amaçlarına uygun bir dengede tutabilmelerine bağlıdır⁷⁸. Bir işletmenin sosyal çevresi denildiğinde, bu sosyal çevrenin oluşumunda önemli rol oynayan şu noktalar hatırlanmalıdır, işletmedeki çalışanların değerleri, tüketicilerin

⁷⁶ Müftüoğlu, a.g.e., s.21.

⁷⁷ Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üni. Vakfı, No.111, 1996, s.404.

⁷⁸ S. Aydemir, "Kurumsal Etkinlikte Anahtar Bir Kavram: Örgütsel Değişim", <http://www.kutso.org.tr/bilgihizmetleri/aydemir/orgutsel.doc>, (10.03.2008), s.1-2.

değer ve davranışları, tüketicilerin ve çalışanların üyesi bulunduğu grupların tutum ve davranışları, toplumun tutum ve değerleri, ahlak yapısı ve demografik özellikleri, sosyal değişimin hızı, mahiyeti ve sebepleri⁷⁹.

Teknolojik çevre. Teknolojik gelişmelerin insan yaşamı üzerindeki etkisinin ne denli önemli olduğu bilinmektedir. Meydana gelen her yeni teknolojik gelişme ve yapılan her icat yaşam düzeni, değer yargıları ve anlayışların değişmesine sebep olur. Bu değişimin yarattığı sonuçlar, değişime karşı direnç ve değişim hızı, kişi ve örgütlerde değişik etkiler yapar⁸⁰. İşletmelerde çeşitli işletmecilik faaliyetlerinde seçime konu edilen bu teknikler, işletmelerin teknolojik çevresini oluşturur. Çeşitli işletmecilik, faaliyetlerine ilişkin olarak, teknolojik gelişme ve teknoloji transferi ile sürekli yeni teknikler orataya konmaktadır. Bu nedenle işletmelerin teknolojik çevresi dinamik yapıya sahiptir. Daha önce kullanılan birçok teknikler teknolojik gelişme sonucu ekonomik bir alternatif olma özelliğini yitirirken, yeni geliştirilen teknikler ekonomik olma özelliği kazanmaktadır. Böylece eski teknikler optimum teknoloji seçiminde dışlanırken, yeni teknikler optimum teknoloji seçiminde bir alternatif olmaktadır. Teknolojik gelişmeyi yeterince izlemeyen işletmeler yanlış seçim yapmakta, maliyet ve/veya kalite yönünden rakiplerinden geride kalmaktadırlar⁸¹. Yeni teknolojilerin üretim sürecine uygulanması üretim sürecinin esnekleşmesine neden olmuştur. Teknolojik değişim sonucunda değişen rekabet koşullarına uyum sağlama gereği, esnek üretime geçmeyi ve işgücü istihdamında esnekliği beraberinde getirmiştir⁸². Örgütün rekabet gücü, sürekliliği ve imajı teknolojik değişim ile doğrudan ilişkilidir⁸³.

İşletmenin mevcut hammaddelerinde, üretim yöntem ve süreçlerinde, kullanılan makinalardaki değişme ve gelişmeler, aynı zamanda belirsizlik ve risk ortaya çıkarmaktadır. Yeni teknolojiler, yeni hammaddelerin kullanımı ile yeni mal veya hizmetlerin üretiminde beraberinde getirebilmektedir.

⁷⁹ Dinçer, a.g.e., s.108.

⁸⁰ Koçel, a.g.e., 2003, s.272.

⁸¹ Müftüoğlu, a.g.e., s.28.

⁸² Aysen Tokol, Yeni Teknolojiler ve Değişen Endüstri İlişkileri, **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 2000, c.2.s.1.

⁸³ ÖzcanYeniçeri, **Örgütsel Değişimin Yönetimi**, Ankara: Nobel Yayınları, 1. Baskı, No: 337, 2002, s.140.

İşletmeler, faaliyette buldukları sektörde geçerli olan ve ileride gerçekleşmesi muhtemel teknolojileri izlemeli ve üretim süreçlerinde gerekli değişiklikleri yapmalıdır. Aksi takdirde rakiplerine karşı üstünlük göstermesi ve hatta hayatta kalabilmesi mümkün olmayabilir. Bu nedenle yeni makine, araç, gereç, yeni üretim yöntemi yada ürün konusunda teknolojik değişme ve gelişmeleri sadece izlememeli, bu gelişmeleri işletmeye yansıtmak için ar-ge birimleri kurarak yeni teknolojilerin üretim süreçlerine nasıl uygulanacağını araştırmalıdır. Teknolojik çevre ile ilgili şu noktalara dikkat etmelidirler. İşletmenin faaliyette bulunduğu sanayi kolundaki ar-ge çabalarının yoğunluğu teknolojinin değişme hızı, ülke içindeki ve dışındaki teknolojinin mevcut yapısı ve gelişme potansiyeli belirlenmelidir⁸⁴.

Mesela, bilgisayarların 8-10 yıl gibi kısa bir sürede kendilerini sürekli geliştirmeleri ve yenilemeleri sonucunda, işletmelerde bütçelerinin bir kısmını bu konuya ayırmak durumunda kalmışlardır⁸⁵.

Doğal çevre. İşletmenin içinde faaliyette bulunduğu doğal çevrenin çeşitli özellikleri işletme başarısı üzerinde etkili olur. Çevrenin ulaşım olanakları su ve hava şartları, çevrede mevcut maden rezervleri ve rezerv durumu, enerji kaynakları, altyapı durumu, iklim şartları gibi birçok doğal çevre faktörü, işletmenin kuruluş yeri, ölçek büyüklüğü ve fiziksel dağıtım sisteminin belirlenmesinde dikkate alınmalıdır.

Doğal çevre faktörlerinden bazıları işletmenin sadece belirli konumlarda ve belirli ölçek büyüklüklerinden çalışmasına izin vererek veya ölçek büyüklüğünü aşağı veya yukarı doğru sınırlandırarak, işletmenin hareket alanını daraltır.

Yasal ve Politik çevre. İşletmeler belirli bir hukuk düzeni içerisinde, bu düzenin gereklerini yerine getirecek şekilde kurulurlar. Faaliyetlerini bu düzenin sınırları içinde sürdürürler. Bu hukuki düzenlemeler işletmelerin bazı haklarını koruma ve geliştirme görevini yaparken aynı zamanda işletmelere belirli zorluklar ve sorumluluklar getirebilirler. Bu nedenle işletmeler faaliyette buldukları toplumun hukuki yapısına dikkat etmek ve yapıya uyum sağlamak durumundadırlar. Hatta, her

⁸⁴ Dinçer, a.g.e., s.112.

⁸⁵ Haydar Kazan, İşletme ve Organizasyonunda Teknolojik Yenileme ve Büyümenin Etkileri, **Organizasyon Dergisi**, İstanbul Üni. Yayınları, Yıl 1, Sayı:2, s.13.

hukuk dalındaki değişimlerin işletmeler üzerinde dolaylı etkileri olacağını söylemek mümkündür⁸⁶. Ülkelerin politik ve ekonomik yönden işbirliği yapmaları, işletmelerin hayatı üzerinde büyük ölçüde etkili olmaktadır. Özellikle dış ticaret, dış yatırımları, diğer ülkelerle ilgili mali destek ve yardımlar, iş gücü arz ve talebi yönündeki ilişkiler politik eğilimlere bağlı olarak gelişmektedir. Siyasi iktidarlar, politik görüşleri doğrultusunda uluslararası antlaşmalar yaparak, konuyu tedbirler alarak veya almayarak, dışa açılma politikaları güderek veya kapanarak ekonomiyi ve işletmeleri yönlendirmektedirler⁸⁷.

Genel olarak bakıldığında değişimin, aslında, örgütün yaşama savaşının doğal bir parçası olduğu söylenebilir. Değişime zorlayan nedenler temelde dışsal çevrenin zorlamalarıdır. Ancak örgüt yaşamsal öneme sahip olan temel esas, örgütün çevre tarafından zorlanmayı beklemeden değişebilmesi, çevreyi, değiştirilebilir.

Sonuç olarak, işletme çevreden kendini tamamen soyutlayarak bir değişim ve gelişme sürecini sürdüremez. Teknolojik, ekonomik değişim ve gelişmenin durdurulması imkansız olduğuna göre bu değişim alanlarının etkisinde olan örgütün değişimininde durdurulması mümkün değildir. İşletmelerin yaşama ve gelişme gücüne sahip olabilmeleri, içinde buldukları toplumsal, ekonomik, hukuksal ve teknolojik çevreye uymaları ile mümkündür. Bu nedenle işletmenin çevresine yer alan unsurlara bağlı olmadan düşünülmesi olanaksızdır. Başka bir ifade ile örgüt içsel ve dışsal zorlamalar altındadır. Bu zorlamalar örgütleri değişime yani sürekli iyileşme ve yenileşmeye zorlamaktadır⁸⁸.

1.3.1.1. Uluslararası Değişim Faktörleri

Dünyamız artık çok hızlı ve yoğun olarak değişmekte ve gelişmektedir. İletişimin günümüzdeki gelişmişlik seviyesine ulaşmadığı dönemlerde, herhangi bir değişme işletmenin ortamında uzun süreden sonra girmekte ve dolayısıyla sistemi çok

⁸⁶ Ülgen, a.g.e., s.83.

⁸⁷ Dinçer, a.g.e., s.110.

⁸⁸ Yeniçeri, s.142-155.

fazla etkilememekteydi. Ancak iletişimdeki yeniliklerin işletmelerin ortamlarına çok kısa zamanda girmesi örgütleri daha dikkatli olmaya yöneltmiştir. Dünya küçük bir pazara dönüşmektedir. Bir ülkenin ürettiği mallar çok fazla değişiklik yapmadan bir çok ülkede pazarlanabilir hale gelmiştir⁸⁹. Dolayısıyla, işletmeler yerel boyutun dışında uluslararası boyuttaki değişik çevrelerden gelen baskılardan etkilenmektedirler. Özellikle, ülkeler ve bölgeler arasındaki talep özelliklerinin benzeşmesi, ar-ge maliyetlerindeki artış, artan ölçek ekonomisi ve maliyetleri düşürmek için oluşan baskı, endüstrileşme politikaları, pek çok pazarda faktör maliyetlerinin azalması, yeni dağıtım kanallarının ortaya çıkışı, taşıma, iletişim ve depolama maliyetlerindeki azalma gibi çevresel faktörler küreselleşme sürecini hızlandırmaktadır⁹⁰. Küreselleşme sürecinde işletmeleri uluslararası çevreden daha fazla etkilenir hale getirmektedir⁹¹. Kısaca işletmenin uluslararası çevresini açıklayacak olursak;

Uluslararası çevre, işletmenin faaliyette bulunduğu ülkenin dışındaki yabancı ülkelerde fırsat ve tehditleri barındıran politik, yasal, ekonomik ve sektörel olayları ve oyuncularını kapsamaktadır. Bu anlamda sistem yaklaşımı açısından, uluslararası çevreyi işletmenin faaliyette bulunduğu ülkenin üst sistemini oluşturan bir dünya olarak tanımlayabiliriz⁹².

Uluslararası düzeydeki ekonomik çevre, işletmelerin içerisinde faaliyet gösterdikleri ve etkilendikleri ülkelerdeki ekonomik şartları göstermektedir. Uluslararası düzeyde ekonomik olaylar olarak: ülkeler arasında serbest ticaret bölgeleri, gümrük birlikleri, ortak pazarlar oluşturmak, ticari kaynaklı ambargo veya kotalar koymak, ekonomik işbirliği antlaşmaları yapmak, uluslararası ticaret engelleri aracılığı ile ticaret engellerinin kaldırılması, serbest ticaretin geliştirilmesi ve bozulan ödemeler dengesinin düzeltilmesine yardımcı olmak, ikili veya çok taraflı ticaret antlaşmaları yapmak sayılabilir. Ekonomik gelişme dünya genelinde bölgeler ve ülkeler arasında farklılıklar göstermektedir. Bir ülkenin ekonomik gelişmişlik düzeyi, az gelişmiş, gelişmekte olan ve gelişmiş olarak, onun gayri safi milli hasılası, kişi başına düşen milli geliri, okur yazarlık oranı, üretim miktarlarının düzeyi ve seviyesine

⁸⁹ Dinçer, a.g.e., s.112.

⁹⁰ Robert Pitts ve David Lei, **Strategic Management**, West Publishing Company, 1996, s.182.

⁹¹ Onur Öymen, **Geleceği Yakalamak**, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2000, s.26.

⁹² Ülgen,a.g.e., s.89.

bağlı olarak sınıflandırılır. Gelişmişlik düzeyi düşük olan ülkelerdeki ekonomik istikrarsızlık ve değişimler daha sık yaşanabilmektedir. Dolayısıyla bu ülkelerle ilişkili biçimde faaliyet gösteren işletmeler her bir değişim durumundan etkilenecektir. Bu etkilenme durumu işletmenin faaliyet veya iş yapma biçiminde farklılıkların oluşmasına neden olabilir.

Uluslararası politik olaylar, sadece meydana geldiği ülkede etkili olmamaktadır. Hemen hemen tüm dünya ülkeleri doğrudan veya dolaylı olarak bu olaylardan etkilenmektedir. Olumlu veya olumsuz tüm politik olaylar ülkeler ve iş dünyasında faaliyet gösteren işletmeler için fırsatlar ve tehditler yaratmaktadır. Bir ülkeye konulan politik bir ambargo, başka bir ülkeye uygulanan en fazla kayırılan ülke statüsü, bir bölgedeki savaş veya savaş tehdidi, iki ülkenin birleşerek tek ülke haline gelmesi veya ülkenin kendi arzusu ile veya zorunlu olarak ikiye bölünerek iki ayrı ülke haline gelmesi, birkaç ülkenin bir araya gelerek ekonomik veya siyasi birlik oluşturmaları tüm dünyayı etkilemekte ve her ülkedeki iş hayatında farklı tepkiler yaratmaktadır⁹³.

Bütün toplumlarda insanların günlük yaşamlarını etkileyen, onları yönlendiren farklı kültürler vardır. Toplumsal olarak karşılaşılan problemlere üretilen çözümlerin zamanla toplumlar tarafından kabul görerek, benimsenmesi ve kuşaktan kuşağa aktararak kalıplaşan genel kabuller olarak ifade edebileceğimiz kültür kavramı, toplumların benzer olaylar karşısında farklı çözümler üretmesi ile ülkeler arası farklılıkları oluşturmaktadır. Örneğin ABD kültürü bireysel davranışı teşvik ederek, bireyler arası ilişkilerde resmi olmayan bir davranış biçimini teşvik ederken, Japon kültürü daha ziyade grubu ön plana çıkarmakta ve daha resmi bir ilişki düzeyini desteklemektedir. Bir ülkenin paylaşılan bilgi, inanç ve değerlerine, toplum üyeleri arasındaki düşünce biçimleri ve ortak davranışları dahil edilebiliriz. Dolayısıyla, işletmeler için, yabancı ülkelerdeki sosyo-kültürel çevre, ekonomik ve yasal politik çevrelere göre daha karmaşıktır. Sosyo-kültürel değerler genellikle gözle görülmez, toplumun tüm katmanlarına yayılmıştır ve öğrenilmesi güçtür⁹⁴. İşletmelerin dış çevrelerinde yer alan unsurlardan etkilendiği düşünülürse, çevrelerinde yer alan veya

⁹³ Ülgen, a.g.e. s.89.

⁹⁴ Richard L. Daft, a.g.e., 1988, s.667.

iş yaptıkları yerel kültürü anlamak, o doğrultudaki değişimlere yönelik kendilerini uyumlaştırmaları gerektiğini söylemek doğru olacaktır.

Tüm bunların sonucunda, sınırların kalktığı, ticari engellerin kaldırıldığı, mal, hizmet üretim faktörlerinin serbestçe arzu ettiği ülkede faaliyette bulunduğu, bu gelişmeleri destekleyen uluslararası kuralların ve yasaların geçerli olduğu bir dünyaya doğru adım adım yaklaştığımızı görüyoruz⁹⁵.

1.3.1.2. Yerel Değişim Faktörleri

Günümüzde ulusal ekonomilerin birbirleri ile karmaşık ilişkilere girmeleri, öte yandan artan bilgi ve iletişim talebi örgütlerin birçok yönden değişime girmesinde beraberinde getirmektedir. Özellikle ulusal ekonomi katmanının zayıflaması ve yüksek teknolojiler ile tele iletişimin sağladığı olanaklar, yerel ekonomi birimlerinin ve bu ekonominin içerisinde üretim yapan işletmelerin çağdaş anlamda bir örgütlenme geçireceği kabul edilen bir gerçektir⁹⁶.

Ulusal ekonomiler aynı zamanda uluslararası ekonomilerin dengesinin korunmasında sağlamaktadır. Uluslar ekonomiler aynı zamanda politik sınırlarla çevrili bir pazar özelliğide taşımaktadır. Ulusal ekonomi, ekonomiyi düzenleyen kararların, yasaların ve ulusal bir ekonomi politikasının varlığını kabul eder. Uluslararası düzeyde yaşanan değişimler , ulusal devletin koyduğu yasaların etkinliğini zayıflatmakta ve ekonomi politikaları da fazla özerklik taşımaktadır⁹⁷.

1.3.2. Değişime Neden Olan İçsel Faktörler

Örgütlerde değişim ihtiyacı sadece dışsal çevre koşullarının zorunluluğu bağlamında olmamaktadır. Dış çevre koşullarındaki değişim, örgüt içindeki değişimi

⁹⁵ Hayri Ülgen ve Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul: Literatür Kitabevi, 2004., s.90.

⁹⁶ İlhan Düler, Ulusal Ekonomiden Küresel Ekonomiye Geçerken Milli Devlet, **Yeni Türkiye**, 1998, Sayı: 20, s.994-997.

⁹⁷ Coşkun Adalı, **Günümüz Kapitalizmi ve Devlet Üzerine**, İstanbul: Sarmal Yayınevi, 1997, s.66.

zorunlu kılarken kimi zaman bu ihtiyaç bir istek olarak örgüt içi etmenlerden ortaya çıkar. Örgüt içinde değişime sebep olacak faktörler; tepe yönetimin değişim isteği, hedef ve değerlerdeki değişim, büyüme, şirket birleşmeleri, gerileme, tepe yöneticilerin değişmesi, örgüt içinde hissedilen eksiklikler, işlerin içeriği ve tanımlarındaki gelişmeler, profesyonellik anlayışının gelişimi, daha fazla sorumluluk ve otonomi talep eden iş gücü ve işletme içi iletişim sistem ve yöntemlerinin gelişimi olarak sayılabilir. Bunları daha detaylı açıklamak gerektiğinde örgüt hedeflerindeki değişiklikler, değişimi zorlayıcı güçlerden biridir. Değerlerdeki değişimler hedeflerdeki değişmelere yol gösterdiğinden dolayı önemlidir. Eğer hedefler sabit kalırsa, değerlerdeki değişimler, uygun görülen davranıştaki değişimlere yol gösterir.

İşletmelerde gözlemlenen örgütsel eksiklikler de ciddi boyutlara ulaştığında bu eksiklikler değişimi etkileyen içsel faktörler arasında yer alırlar. Görülebilecek eksiklikler şunlar olabilir; karar verme ve uygulamada yavaşlık, sık sık yapılan ve tekrarlanan önemli hatalar, iletişim kopukluğu, işletmenin çeşitli faaliyetlerinde yaşanan dar boğazları aşırı merkezci yönetim politikası, yenilik ve yaratıcılık yoksunluğu, çatışmalar, koordinasyon sorunları, denetim alanının aşırı genişliği, denetim yetersizliği amaçların belirgin olmaması, işgören devir hızı ve devamsızlıkların yüksek olması, hastalık olaylarının çokluğu, aşırı iş yükü, sinirsel gerilim, iş ortamından hoşnutsuzluk v.b⁹⁸ ..

Bu açıdan değişimi zorunlu kılan işletme içi faktörleri maddeleştirecek olursak⁹⁹:

- İşletmenin büyümesi ve örgüt içi yapıyı, teknolojik seviyeyi, işgören ve işgörenlerin kalitesini değiştirmek,

- İletişim ve bilgi sağlamadaki eksiklikler, yönetici devri ve kapasite kullanımındaki eksiklikler değişimi ve yenileşmeyi zorunlu kılmaktadır.

- Örgüt içinde araştırma ve planlama eksiklikleri ve dolayısıyla rekabetteki güçlükler değişimi zorlayan nedenler olmaktadır.

⁹⁸ Özkara, a.g.e., s.41.

⁹⁹ Eren,a.g.e., s.136.

Amaç, hedef ve stratejilerin gerçekleştirilmemesi yada değiştirilmesi.

- İşletme işlevlerinde ortaya çıkan aksamlar yöneticileri değişim sürecine yöneltmektedir.

- İşletmenin faaliyet alanında ekonomik zorluklar, talep azalması, maliyetlerdeki artışlar ve karlarda düşüşler yönetimi değişime zorlamaktadır.

İşletme sahiplerinin yada üst düze yöneticilerinin değişmesine bağlı olarak yönetim yapısında meydana gelen değişimler örgütsel yapının değişimine neden olabilmektedir. Yeni yönetimin çalışma alışkanlıkları, uzmanlık alanları, denetim yetenekleri bir öncekine oranla değişimi gerektirecek farklılıkta olabilir¹⁰⁰.

Yönetim politikasında tek düzeni korumak amacıyla aşırı merkezci karar verme, memnuniyetsizlik, uzun dönem plan ve araştırmaların yetersizliği, yeni fikirlerin üretilmemesi, bölümlerin birbirlerine yanlış bağlanması ve dengelenmesi, kurul çalışmalarının etkisiz ve verimsiz geçmesi, amaçların açık ve belirgin bir biçimde olmaması gibi örgütsel eksikliklerin olması durumlarında örgütler, bu eksikliklerin giderilmesine yönelik çevredeki değişime uyum sağlayacak şekilde biliçli bir örgütsel değişim çabasına girmek zorundadır¹⁰¹.

Örgütler, dünyanın her yerinde meydana gelen sosyal ve siyasal değişimler yeni hizmetler ve mevcut hizmetlerin genişlemesi için devamlı bir sistem yaratmaktadır. Bu çevresel değişimler örgüt üyelerinden yaratıcılarının ortaya koymalarını ve yenilikleri sürekli öğrenme gerekliliğini beraberinde getirmektedir. Bugünkü teknolojik ve sosyal değişimin çoğunluğu önceden kestirilememektedir.¹⁰²

Teknolojik ve ekonomik değişiklikler, toplumları da değişime zorlamaktadır. Toplum, tek bir bireyin özelliklerinin ve niteliklerinin kendi başına iken başka, diğer bireylerle bir arada yaşadığı zaman ise, farklılaştığı temeline dayanan ve buna bağlı

¹⁰⁰ Tokat, a.g.e.,s.90.

¹⁰¹ Hayri Ülgen, **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**, 3. baskı, İstanbul: İ.Ü İşletme Fak. Yayınları, 1997, s.176.

¹⁰² H. Edgar Schein, **Örgüt Psikolojisi**, Çev. Mutafa Tosun, Ankara: TODAİE, No. 173, s.25.

olarak kendisini meydana getiren bireylerin aritmetik toplamından öte, kendi kendine yeteabilen ve devamını sürdürebilen sosyo-kültürel bir sistemdir¹⁰³.

Değişim toplumların ortak bir özelliğidir. Toplumsal değişimin başlangıç noktası, toplumun maddi kültürü denilen ekonomik, teknolojik gelişmelerdir. Bu ekonomik ve teknolojik gelişmeler, toplumun manevi kültürü denilen değerlerin, ideolojilerin de değişimini sağlamaktadır. Maddi ve manevi kültür arasındaki varolan gecikme, teknolojik alandaki yeniliklerin uygulamaya hemen yansımaları güçleştirmektedir¹⁰⁴.

Bir toplumun gerek maddi gerekse de manevi yapısı ile, o toplumda faaliyet gösteren örgütler arasında oldukça yoğun bir etkileşimin oldu kabul edilmektedir. Bu kapsamda toplumsal değişim, aşağıdaki nedenlerden dolayı örgütleri de değişime zorlamaktadır.

- Bir toplum, o toplumu oluşturan kişilerin niteliklerini belirleyerek örgütleri etkiler. Her ne kadar örgütse de yapı, kendilerini oluşturan kişilerin, kişisel niteliklerinin aritmetik toplamından farklı bir birleşim oluşturursa, o kişilerin tüm niteliklerinden arındırılarak örgüte eklenmesi mümkün değildir.

- Bir toplum oldukça dolaysız olarak sahip olduğu üretim biçimi ve buna bağlı olan üretim ve mülkiyet ilişkileri yoluyla örgüt yapılarını etkiler.

- Başka bir dolaysız belirleyici de toplumun erişmiş olduğu teknolojik düzeydir. Aynı üretim biçimine sahip olsalar bile, farklı teknolojik düzeylerde bulunan toplumlardaki örgüt yapılarının farklı olacağı açıktır.

- Bir toplumun siyasal yapısı ve yasal düzenlemeleri de örgütsel yapıyı biçimlendirmede etken faktörler arasında yer alır.

- Bir toplum, o toplumu oluşturan kişilerin niteliklerini de belirleyerek örgütleri etkiler.

¹⁰³ Emre Kongar, **Toplumsal Değişme Kuramları ve Türkiye Gerçeği**, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1995, s.56.

¹⁰⁴ Emre Kongar, **Toplumsal Değişme Kuramları**, Doçentlik Tezi, 1976, s.47.

Sonuç olarak toplumsal sistem, sürekli bir gelişme ve değişme içerisinde. Toplumsal sistemde görülen ve farklı yaklaşımlarla açıklanan değişimlerin, bu sistemin alt sistemleri arasında bulunan örgütleri de değişmeye zorladığı bir gerçektir.

İşletmeler kanunların getirdiği hakla ve sorumluluklar çerçevesi içinde faaliyette bulunurlar. Bu hukuki düzenlemeler işletmelerin bazı haklarını koruma ve geliştirme görevini yaparken aynı zamanda işletmelere belirli zorunluluklar ve sorumluluklar da getirebilir. Bu nedenle işletmeler faaliyette buldukları toplumun hukuki yapısına dikkat etmek ve yapıya uyum sağlamak durumundadırlar. Politik çevre, günümüzde dinamik bir yapıya sahip olmuştur. Hükümetlerin hem uluslararası dış ticaret yatırımları, diğer ülkelerle ilgili mali destek ve yardımları, işgücü arz veya talebi yönündeki ilişkiler politik eğilimlere bağlı olarak gelişmektedir. Siyasi iktidarlar, politik görüşleri doğrultusunda uluslararası antlaşmalar yaparak, koruyucu tedbirler alarak veya almayarak, dışa açılma politikaları güderek veya kapanarak, ekonomiyi veya işletmeleri yönlendirmektedirler¹⁰⁵.

1.4. Örgütsel Değişimi Yönetebilmek için Yeniden Yapılanma

Bugün dünya pazarlarında, tüketici tercihlerinin, iş etkinliklerinin ve rekabet koşullarının değişmesi ekonomilerin ve bunların içerisindeki işletmelerin yönetim ve organizasyonlarında değişikliğe gidilmesini zorunlu hale getirmiştir. İşletmelerin hayatta kalabilmeleri ve yeni koşullara ayak uydurabilmesi için gerçekleştirilecek bu değişim hareketi bir anlamda örgütlerin kendilerini planlı bir biçimde yenilemeleri ile mümkün olabilmektedir. Örgüt içerisinde gerçekleştirilecek olan değişimden olumlu sonuçlar elde edebilmek, bu sürecin etkin bir biçimde yönetilmesini gerektirmektedir. Dolayısıyla örgütün kendisi için en uygun yönetim aracını belirlemeli ve onun ilkeleri doğrultusunda hareket etmelidir. Yeniden yapılanma örgüt içerisindeki değişimin gerçekleştirilmesinde ve örgütün yenilenmesi için uygulanabilecek planlı bir yöntemdir.

¹⁰⁵ Dinçer, a.g.e.,s.111.

1.4.1. Yeniden Yapılanma Kavramı

Yeniden yapılanma kavramına yönelik birçok tanım bulunmaktadır. Bu tanımların bir kısmı benzerlik göstermektedir. Burada üzerinde durulması gereken nokta tanımların yeniden yapılanma kavramına yönelik değişik görüş açılarından yaklaşılmasına olanak tanınmasıdır.

Günümüzde değişen koşullara uyumlu hale gelebilmek için işletmelerin örgüt yapılarında bir takım değişikliklere gitmeleri ve bugüne kadar benimsedikleri yönetim felsefelerinde farklılaşmaya yönelmeleri değişim mühendisliği (reengineering), yeniden yapılanma (resturcturing), süreç yenileme (business process reengineering), küçülme (downsizing), küresel yapı v.b. gibi kavramlarla ifade edilmektedir. Farklı kavramlarla ifade edilmelerine karşın tüm bu kavramlardaki ortak noktası, yeniden yapılanmanın işletme içerisinde temel hareket noktası olarak ele alınmasıdır¹⁰⁶.

Yeniden yapılanma, stratejik öneme sahip ve katma değer yaratan örgüt faaliyetlerinin ve bütün bunların bağlı olduğu sistemlerin politikaların ve örgütsel yapının verimini arttıracak biçimde, iş akışında tutarlılığı sağlamaya yönelik olarak, kökten ve hızlı olarak yeniden tasarlanmasıdır¹⁰⁷.

İşletme içi veya dışından kaynaklanan nedenlerden dolayı yaşanan değişimlere ayak uyduramayan işletmelerde, örgüt yapısının yeniden gözden geçirilmesi yada tümüyle değiştirilmesine yeniden yapılanma (reorganizasyon) denilmektedir. Yeniden yapılanma, işletmelerin çevresindeki değişen koşullara uyum sağlayamaması ve dolayısıyla hayatta kalabilme ve gelişme güçlerini yitirmeleri sonucu bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır¹⁰⁸.

Yeniden yapılanma, işletmenin tüm aktivitelerinin ve temel yapısının, başta organizyonel süreçlerin yeniden tasarımı ve organizasyonun daha dinamik, daha esnek

¹⁰⁶ Nusret Ekin, “Küreselleşme ve Gümrük Birliği: Rekabet Gücüne Sosyal Boyutlu Bir Yaklaşım”, **İTO Yayınları**, No: 32, 1996, s.1.

¹⁰⁷ Oya Seymen Aytemiz, **İşletmelerde Yeniden Yapılanma (Reengineering) Süreç Odaklı Organizasyonlar ve Otel İşletmelerinde Uygulanması**, İstanbul: Beta Yayınları, 2000, s.4.

¹⁰⁸ Kemal Tosun, “Yeniden Örgütlenme Sorunu”, **Organizasyon Dergisi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, Yıl:2, Sayı: 5, 1980, s. 7.

ve daha yaratıcı hale getirilmesi yoluyla, en baştan ve daha üretken bir çalışma ortamı yaratacak şekilde yeniden tasarlanmasıdır¹⁰⁹.

Yeniden yapılanma, stratejik önemi olan ve katma değer yaratan işletme süreçlerinin ve bunların dayandığı tüm sistemlerin, politikaların ve organizasyonel yapının, verimliliği arttıracak ve iş akışında optimumu sağlayacak şekilde kökten ve hızlı bir biçimde yeniden tasarlanmasıdır¹⁰⁵.

Bir başka tanıma göre ise, yeniden yapılanma, bir işletmenin örgüt yapısının bilimsel yönetim prensipleri doğrultusunda gözden geçirilmesi, aksayan ve eksik olan yönlerinin yeniden düzenlenmesi ve mevcut şartlarda amaçlara yönelik olarak ve optimum verimde işletilecek bir biçime kavuşturulması için yapılan çalışmadır¹⁰⁶.

Birleşmiş milletler kurumu, yeniden yapılanmayı bir yönetim sisteminin amaçlarını, yapısını ve çalışma yöntemlerini, değiştirmek üzere yapılan bilinçli müdahale veya etki biçiminde tanımlamaktadır. Nihai amaç, yönetsel sistemi geliştirerek kalkınma amaçlarına daha çok hizmet etmesini sağlamaktır¹⁰⁷.

Genel olarak, yeniden yapılanma bir organizasyonun düşünme ve iş yapma usullerini köklü bir biçimde değiştirmesidir. Bu tanım daha da genişletilecek olursa, sözü edilen değişim, iş süreçlerinin, organizasyonel yapının, yönetim tarzı ve yaklaşımının, ücretleme ve ödüllendirme sisteminin ve işletme sahipleri, müşteriler, tedarikçiler ve diğer dış çevre birimleri ile olan ilişkilerin yepyeni bir bakış açısıyla yeniden ele alınmasını kapsar¹⁰⁸.

¹⁰⁹ Metin Göker, **2000'li Yıllarda Kamu ve Özel Sektörde Yeniden Yapılanma**, İstanbul: TÜGİAD Yayınları, 1996, s.212.

¹⁰⁵ Mark M. Klein, Yeniden Mühendislik ve Endüstri Mühendisliği, Çev. Nevda Atalay, **Verimlilik Dergisi**, Ankara: MPM Yayınları, 1996, s.47.;

¹⁰⁶ Yalçın Tiftik, **Yönetim ve Reorganizasyon**, İstanbul: Kazancı Hukuk Yayınları, 1985, s.157.

¹⁰⁷ Şükrü Özen, Yönetimde Geliştirmede Bir Yaklaşım: Örgüt Geliştirme, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt:24, Sayı: 4, 1991, s.2.

¹⁰⁸ Josep N. Kaleda, Is Reengineering Replacing Total Quality, **Quality Pogram**, Vol: 27, No:12, 1994, s.80

1.4.2.Yeniden Yapılanmayı Ortaya Çıkaran Değişimler

Bugün dünyada pazarların, tüketici taleplerinin, iş koşullarının ve rekabet koşullarında yaşanan farklılaşmaların ekonomilerin ve ekonomik yapılar içerisinde yaşayan işletmelerin yönetim ve organizasyonlarında değişikliğe gitmesini zorunlu hale getirmiştir. İşletmeler kendilerini geliştirirken aynı zamanda ekonomik, politik, teknolojik ve sosyo-kültürel açıdan kendilerini yenilemeleri gerekmektedir. İşletmelerin değişimini hızlandıran nedenler temelde içerisinde yer aldığı çevre koşullarından kaynaklanmaktadır.

1.4.2.1. Ekonomik Durgunluk ve Bölgesel Krizler

Dünya’da meydana gelen değişimler, ulusların ekonomik kalkınma politikalarını da küreselleşme lehine değişime uğratmıştır. Ulusal ekonomik politikaların öngörülere; piyasa ekonomisine, uluslararası şirketlerin liberal ekonomik politikalarına ve serbest ticarete yönelik olmuştur. Bu serbestleşmeyi, ekonomik büyümeyi hızlandırma amaçlı yapısal değişime ve uyarlanma politikalarının bir parçası olarak görmek gerekmektedir. 1980 sonrası ekonomideki yapısal değişimler ve Gümrük Birliği motifli Anayasa değişiklikleri bu çerçevede düşünülebilir. İşletmelerin piyasa ekonomilerindeki rekabet koşulları içinde yönetim kültürlerinde bilinçli olarak girişecekleri yeniden yapılanma hareketlerinin küresel normlarla örtüştüğünü görmekteyiz.

1.4.2.2. Rekabet Koşulları ve Pazar Yapısındaki Değişimler

Rekabet kavramı artık günümüzde çok daha farklı bir boyut içermektedir. Eskiden bir işletme pazara uygun bir hizmet ya da ürünü en iyi fiyattan sunduğu zaman satışını gerçekleştirebilirdi. Fakat bu durum günümüzde çok değişmiştir. Eskiden üretici işletme sayısı talep eden kitleyi karşılayamıyor ve pazarda üreticinin az olması ile üretilen mamul ya da hizmet alıcı bulabiliyordu. Oysa artık pazarda bir çok üretici bulunmakta, bu durum ise rekabeti arttırmaktadır¹⁰⁹. Rekabeti değerlendirmek durumunda olan yöneticiler piyasanın ekonomik düzeninden sektörel

¹⁰⁹ Michael Hammer ve James Champy, **Değişim Mühendisliği: İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto**; Çev: Sinem Gül, İstanbul: Sabah Yayınları, 1993, s.19.

birikimine değin bir dizi etkeni incelemek durumunda kalmaktadır. Japon pazarlama uzmanlarının yüzyüze tekniğini ısrarla kullanarak birebir bilgi edinimleri ya da batılı rakiplerinin tercihi olan alan araştırmaları yeni müşterileri keşfetmek ya da müşterilerinin yeniden öğrenilmesi zorunluluğundan kaynaklanmaktadır. Evrensel Pazar yapısında yönetimin zorunlu ya da gönüllü uyum eylemi, avantaj sağlama çabasından öte bir neden içermektedir. Ancak geleneksel rekabetin yok edici anlayışı geçerliliğini zamanla yitirmekte ve birlikte yaşamanın öğrenildiği yeni stratejik ittifaklar piyasasının formunda kendisine yer bulmaktadır.

Ayrıca, rekabetin yaygınlaşması ve üretim değerlerinde finans gücünün hizmete yönelmesi ile hizmet ağırlıklı yönetim modelleri ve ilkeleri mamul üretimine göre ön plana çıkmış, bu da insan odaklı yaklaşımın nitel farklılaşmasına neden olmuştur. Bu durum beraberinde, rekabette müşteri merkezli teorilerin/uygulamaların ağırlık kazanmasına neden olmaktadır¹¹⁰.

1.4.2.3. Ulaşım, Bilgi ve İletişimde Yaşanan Değişimler

Geleceğin bilgi dünyası bugün iletişim teknolojileri aracılığı ile insanların gündelik yaşamlarına girmiş bulunmaktadır. Bu alanda ortaya çıkan yeni gelişmeler bütün toplumları ekonomik, siyasi ve kültürel olarak birbirine yakınlaştırmaktadır. Bu yakınlaşma özellikle ekonomik alanda karşılıklı bağımlılık durumu da yaratmaktadır. Küresel ekonomilerde iletişim teknolojisinin yaygınlaşması işletmelerin yönetsel ve organizasyonel yapılarında, yapısal değişmelere neden olmaktadır. Bilginin hızlı ve aracı insan kullanmadan, gerekli yerlere iletilmesi sonucunda yönetim kademelerinde azalmalar meydana gelmiştir. İletişim teknolojisi sayesinde, işletmelerin merkezi bir yapıya bürünme eğiliminde oldukları söylenebilir. İletişim teknolojisinde büyük başarı

¹¹⁰ Atilla Arıcıoğlu, Rekabet Yönetime Neler Öğretir, Selçuk Üniversitesi, Mimarlık Fakültesi, Endüstri Mühendisliği, s.231-232.
(www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/M.Atilla%20ARICI%C4%9eu/227-238.pdf, 10.09.2009)

kazanan Japonya’da orta kademe yöneticilerin işten çıkarılması da bu çerçevede değerlendirilmelidir¹¹¹.

1.4.3. Yeniden Yapılanmanın Örgütsel Değişim İçerisindeki Önemi

1990’lı yıllar, işletme yönetimi ve organizasyon alanında, öncelikle stratejik düzeyde, daha sonra da operasyonel ve organizasyonel yapılanma düzeylerinde hızla yaygınlaşan bir değişimin yaşandığı yıllardır. Bu dönemin hakim çevresel değişimleri olarak orataya çıkan globalleşme, demokratikleşme ve insan hakları, bilgi işleme ve haberleşme teknolojisindeki gelişmeler ve artan rekabet, yeni kavram ve tekniklerin uygulanmasını zorunlu hale getirmektedir¹¹².

Zorlayıcı şartlar altında, çok sayıda lider işletmenin, mevcut konumlarını kaybetmeye başladıkları, diğer işletmelerin çoğunun ise rekabet güçlerini kaybederek piyasadan çekildikleri görülmektedir. Bu durum, işletmeleri şimdiye dek bilinen organizasyon teorilerinin dışında, kendilerini baştan sona yenileyebilecekleri farklı yaklaşımlar aramaya itmektedir. Yeniden yapılanma yaklaşımlar içinde, kısa sürede sivrilen ve elde edilen çarpıcı sonuçlarla kendinden söz ettiren önemli bir alternatif oluşturmuştur.

İşletmeler statik bir yapıya değil tersine amaçlara ulaşabilmek için gerekli işlevleri yüklenen kişiler arasındaki karşılıklı ilişkilerden oluşan dinamik bir yapıya sahiptir. Amaçlar ya da kişiler değiştikçe organizasyon yapısı ve işlevlerde de değişimin gerekliliğini ortaya çıkmaktadır¹¹³.

¹¹¹ Peter F. Drucker, **Yeni Gerçekler**, İş Bankası Yayınları, No. 315, 1994, s.213.

¹¹² Koçel, a.g.e.,s. 243.

¹¹³ Henry L. Sisk, **Management and Organization**, Ohio: South-Western Pub. Co., 1973, s.402.

İKİNCİ BÖLÜM

ÇEVRESEL DEĞİŞİMLERİN BANKACILIK SEKTÖRÜNE OLAN ETKİSİ VE BANKALARDA YENİDEN YAPILANMA STRATEJİLERİ

2.1. Bankacılık Sektörünün Genel Özellikleri

Banka, mevduat kabul eden, bu mevduatı en verimli şekilde çeşitli kredi işlemlerinde kullanmak amacı güden veya kısaca; faaliyetlerinin esas konusu düzenli bir şekilde kredi almak ya da kredi vermek olan bir kuruluştur. Bankanın başka bir tanımı ise; para, kredi ve sermaye konularına giren her çeşit işlemleri yapan ve düzenleyen, özel ve kamusal kişilerle işletmelerin bu alandaki her türlü gereksinimlerini karşılama faaliyetlerini temel uğraş konusu seçen bir ekonomik birimi olarak ifade edilebilir¹¹⁴. En gelişmiş tanımıyla banka, mevduat kabul eden, bu mevduatı en verimli şekilde çeşitli kredi işlemlerinde kullanmak amacını güden veya kısaca faaliyetlerinin esas konusu düzenli bir şekilde kredi almak ve kredi vermek olan ekonomik bir kuruluştur¹¹⁵.

Bankaların faaliyet konuları, faaliyet gösterilen ülkenin ekonomik gelişmişlik düzeyine ve uluslararası ilişkilerin genişliğine bağlı olarak farklılık gösterilebilir. Farklı nitelikteki bankacılık işlemlerini değişik kıstaslara göre farklı biçimlerde bölümlendirmek mümkündür. Yapılacak bölümlendirmeye kesin sınırlar konulmadan banka işlemlerini muhasebe ile olan ilişkileri açısından esas itibarıyla; kaynak sağlama işlemleri, kredi işlemleri, mali işlemler, hizmet işlemleri şeklinde dört grupta toplamak mümkündür¹¹⁶.

İstikrar içinde, sürdürülebilir ekonomik büyümenin sağlanmasındaki temel etkenler, nüfus artışı ve doğal kaynaklar yanında teknolojik yenilikler ve sermaye birikimidir. Finansal sektör içerisinde yer alan bankalar büyüme sürecinde önemli bir rol oynar. Çünkü sermaye birikiminin sağlanması; hem finansal kaynakların

¹¹⁴ Mehmet Takan, **Bankacılık Teori, Uygulama ve Yönetim**, İstanbul: Nobel Yayınları, 2001, s.2.

¹¹⁵ Vecdi Önay, **Bankalarca İç Ticaretin ve Sanayiinin Finanse Edilmesi Usulleri**, İstanbul: Alaş Basımevi, 1985, s.3.

¹¹⁶ Orhan Sevilengül, **Banka Muhasebesi**, Ankara: Gazi Kitabevi, 1997, s.1-2.

toplanmasının ve kullanılmasının hem de yeni teknolojilerin yaratılmasının önemli bir parçasıdır.

Bankaların varlığı bilginin ve kaynakların toplanması, değerlendirilmesi ve aktarılmasının maliyetini düşürür, tasarruf sahipleri ve yatırımcılar için etkinliği ve verimliliği sağlarlar; bu da büyümeyi olumlu yönde etkiler. Bankalar birçok ekonomik işlevi daha düşük maliyetle ve daha etkin olarak görür. Bankaları da kapsayan finansal sektör tarafından verilen hizmetler dört grupta toplanabilir: tasarrufların harekete geçirilmesi, riskin dağıtılması, kaynakların kullanılması, kullanılan kaynakların izlenmesidir.

a. Kaynakların harekete geçirilmesi: Bireylere ve kurumlara ait tasarruflardan oluşan finansal kaynakların aracı kurumlarca toplanarak belli bir ölçüğe getirilmesi yatırımların büyüklüğünü etkiler, aksi durumda ölçek yapıları çok daha küçük kalır. İyi organize olmuş bir finansal sektör çok küçük miktarlardaki kaynakları toplar. Böylece ekonomik olarak karlı yatırımlar yapılabilir; bu da yatırımların etkinliğini artırır, dolayısıyla da girişimcinin yatırım tercihini olumlu etkiler. Sonuçta büyüme olumlu etkilenir.

b. Risklerin dağıtılması: Finansal sektör bireysel ve kurumsal yatırımcılar için beklenmedik, öngörülmedik veya hesaplanması çok kolay ve ucuz olmayan riskler için özel bir sigorta sağlar. Böylece bireysel yatırımcı hem yatırımları için getirilerde eder hem de likidite riskini çok düşük düzeye indirmiş olur. Sonuçta, belirli bir getiriye sahip ve uzun dönemli projeler finanse edilebilir. Hizmetlerin farklılığı riskin fiyatlanmasına ve yönetilmesine yardımcı olur; bu durum bireysel risklerin daha iyi dağılmasını sağlar. Büyüme ve yatırımlar daha yüksek getirili ve dolayısıyla hesaplanabilir riskli projelerin finansmanının sağlanması yoluyla gerçekleştirilebilir. Burada üzerinde hassasiyetle durulması gereken konu risklerin ölçülebilmesi, yönetilebilmesi ve doğru fiyatlanabilmesidir.

c. Kaynakların yeni projelere sunulması: Bireysel tasarruf sahipleri açısından yeni projeler için bilginin toplanmasının ve değerlendirilmesinin maliyeti finansal aracılık işleminin olmadığı durumlara göre oldukça yüksek olabilir, bu nedenle getirisi yüksek

çok değerli projelere finansman sağlanamayabilir. Oysa, finansal araçlar bilginin toplanması ve değerlendirilmesinde uzman kuruluşlardır, küçük tasarrufların düşük maliyetle yüksek getirili yeni projelerin finansmanında kullanılmasını sağlayabilirler. Tasarrufların verimli ve yüksek getirili yeni projelerin kullanılmasında etkinliğinin sağlanması büyümeye katkıda bulunur.

d. Kaynakların izlenmesi: Finansal sektör aynı zamanda yatırımların izlenmesi hizmetini görür, bu da kaynakların kötü kullanılmasının riskini azaltır. Finansal sektörün varlığı yatırımların tasarruflar veya yatırımcılar tarafından gruplar oluşturularak izlenmesinin maliyetini azaltır. Finansal kurumların fonksiyonel ve bölgesel anlamda gelişen uzmanlıkları izlenme maliyetini dolayısıyla aktarma maliyetini düşürür.

Bankaların işlevleri ise geçmişten günümüze meydana gelen ekonomik değişimlerden dolayı genişlemiş ve bir takım değişimlere uğramıştır. Dolayısıyla bankalar çeşitli kriterlere göre sınıflandırılmaktadırlar. En çok kullanılan sınıflandırmalar Sermaye yapıları, Faaliyet alanları, Uzmanlaşmış ve uzmanlaşmamış bankalar, Parekende ve Toptancı Bankacılık, Holding Bankacılığı başlıkları altında toplanmaktadır. **Sermaye yapılarına göre** kamu bankaları ve özel bankalar olmak üzere iki grupta toplanmaktadır. Sermayelerinin büyük çoğunluğu devlete ait olan bankalar kamu bankası olarak ifade edilmektedir. T.C. Ziraat Bankası, Halk Bankası, Vakıflar Bankası gibi bankalar kamu bankalarıdır. Sermaye paylarındaki çoğunluğun, doğrudan ya da dolaylı olarak özel girişimcilere ait olan bankalar özel banka grubunda toplanmaktadır. Garanti bankası, İş Bankası bu gruba örnek olan bankalardır¹¹⁷.

Faaliyet alanlarına göre bankalar, Ticaret Bankaları, Kalkınma ve yatırım Bankaları, Özel Kanunla kurulmuş bankalar, Özel finans kurumları olarak ayrılmaktadır.

Ticaret Bankaları, Halkın tasarruflarını mevduat olarak toplayan ve bunları müşterilerine kısa vadeli kredi şeklinde kullandıran bankalardır. Bu bankalar tüm ticari faaliyete katılan bankaları ifade etmektedir. Asıl amaçları kar elde etmek olan

¹¹⁷ Hakan Şakar, **Genel Bankacılık Bilgileri**, İstanbul: Starta Yayıncılık, 2000, s.9.

ticaret bankaları, yurt dışından fon sağlayarak ve yurt içinden yurt dışına fon göndererek finansman ihtiyacını karşılamaya çalışan bankalardır.

Kalkınma Bankaları, Kalkınmada öncelikli yöre ve sektörlerin finansman ihtiyaçlarını gidermek amacıyla kurulan bankalardır. T. Sınai Kalkınma Bankası bu türden bankalardır.

Yatırım Bankaları, Sermaye piyasasının gelişmiş olduğu ekonomilerde, özellikle menkul değer ticareti yapan veya menkul değer çıkarmalarına aracılık eden işletmelerin orta ve uzun vadede gereksinimlerini karşılayan finansal kurumlardır.

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

Özel Finans Kurumları, İslam dini esaslarına göre faizin yasak olarak kabul edilmesi anlayışını benimseyen tarafların kurduğu ve faiz yerine kar payı dağıtımını esas alan finansal kurumlardır. Albaraka Türk bu tür bir finansal kurumdur¹¹⁸.

Uzmanlaşmış ve Uzmanlaşmamış Bankalar, Uzmanlaşmış bankalar bankacılık hizmetlerinin sade bir kısmını yapan bankalardır. Bu tür bankalara örnek olarak yatırım ve kalkınma bankaları verilmektedir. Önceki yıllarda bankacılık alanında uzmanlaşmaya önem verilirken günümüzde bankacılığın artan rekabet koşullarında yaşamlarını sürdürebilmek için uzmanlık alanları dışındaki bankacılık faaliyetleride yaptıkları gözlenmekte ve bankacılık hizmetlerinde uzmanlaşmak yerine, vade ve müşteri konusunda fazla ayırım yapmadan her türlü hizmeti sağlayan bir anlayışın yaygınlaştığı gözlenmektedir.

Parekende ve Toptancı Bankacılık, Parekendeci bankalar, geniş bir alana yayılmış küçük, orta ve büyük ölçekli firmaların yoğun kredi taleplerini karşılamak üzere kurulan bankalardır. Bu tür bankalar, şube bankacılığı veya mevduat bankacılığı

¹¹⁸ Ümmühan Aslan, **Banka Birleşmeleri Birleşme İşletmelerini Muhasebeleştirilmesi ve bir Uygulama**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayınlanmış Doktora Tezi, 2004, s. 7.

olarakda adlandırılmaktadır. Toptancı bankacılık ise, az sayıda şubeye sahip olmaları nedeniyle çalışmalarını büyük ölçüde belli finansal merkezlerde sürdüren, büyük tutarlı kredi taleplerini karşılamak üzere başka firmalardan ve uluslararası para ve sermaye piyasalarından fon sağlayan, müşteriyle yakından ilgilenen ve çok sayıda uzmanla çalışan bankacılık olarak tanımlanmaktadır.

Holding Bankacılığı, Doğrudan yada dolaylı olarak bir yada daha fazla bankaya bir bankanın sahip olması yada kontrol etmesi olarak tanımlanmaktadır¹¹⁹.

Bankaların işlevlerini başarıyla yerine getirebilmesi bu kurumların yaşadıkları çevre koşulları ile uyumlu bir ilişki oluşturulmasına bağlıdır. Çünkü bankaların performansları faaliyet gösterdikleri ortamın riskine, üstlendikleri risk miktarına, bu riskleri yönetebilme becerisine ve beklenmedik gelişmelere dayanabilme, karşı koyabilme güçlerine bağlıdır. Bu çerçevede, istikrarı temin eden makroekonomik yapı, ekonomi politikası uygulamaları, borç veren ve hisse senedi sahiplerinin ilişkilerini ve haklarını düzenleyen hukuki düzenlemeler, icra ve iflas sistemi, ticaret kanunu, rekabet kanunu, finansal kurumların faaliyetlerine ilişkin düzenleme, gözetim ve denetim sistemi yer almaktadır¹²⁰.

2.2. Bankacılık Sektöründe Değişim

1960'lı yıllarda ortaya çıkan küreselleşme olgusu 80'li yıllarda finans sektörünü etkilemeye başlamasıyla değişimleri de beraberinde getirmiştir. Diğer taraftan, piyasaların liberalizasyonu küreselleşmeyi arttırmakta ve dünya tek bir piyasa olgusuna doğru gitmektedir. Küreselleşme finansal kuruluşlara beraberinde artan rekabeti ve daralan kar marjlarını getirmiş, bu da finansal kuruluşların yapılarını gözden geçirmelerini gerekli kılmıştır. Teknolojik gelişmeler bu değişime önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır. Telekomünikasyon alanındaki ilerlemeler banka ve kurumsal yatırımcıların dünyanın belli başlı sermaye piyasalarında on-line alım satım yapabilmelerini mümkün kılmaktadır. Bireysel bankacılık alanında da teknolojik

¹¹⁹ İlker Parasız, **Para Banka ve Finansal Piyasalar**, Bursa: Ezgi Kitabevi, 2000, s.121-123

¹²⁰ **Türkiye Bankalar Birliği**, Türk Bankacılık Sektörü, Türkiye İktisat Kongresi, İzmir, 2004, s.1.

gelişmeler inanılmaz bir hızla devam etmekte olup, banka şubeleri gibi geleneksel dağıtım kanallarının göreceli öneminin azalmasına neden olmaktadır. Geçtiğimiz on yıl içerisinde otomatik para makineleri, borçlanma kartları günlük hayatın ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. İnternet ise sanal bankacılık yolunda müşterilerin bilgisayarından veya evdeki televizyonlarından çeşitli bankacılık operasyonlarını gerçekleştirebilmesi için ek bir adımdır¹²¹.

Tüm bu gelişmeler finansal kuruluşları verimliliklerini arttırmaya, sermaye ve diğer kaynaklarını en doğru şekilde kullanmaya, risk yönetimi sistemleri geliştirmeye, karlılıklarını arttırmaya odaklanmaya itmiştir. Pazarlama alanında ise gelişmeler finansal kuruluşların pazarlama stratejilerini, müşteri portföy dağılımlarını, hizmet alanlarını ve dağıtım kanallarını tekrar değerlendirmelerini zorunlu kılmıştır.

Bu değişimleri daha iyi anlayabilmek için makro ve mikro boyutlu olarak ele almak gerekmektedir. Dünyada yaşanan değişimler bunların Türkiye'nin kendine örnek aldığı Avrupa'ya olan etkisi ve dolayısıyla Türkiyede yaşananlar olmak üzere farklı boyutlarda incelenmesi gerekmektedir.

2.2.1. Bankaları Etkileyen Çevresel Değişimler

Bankaları etkileyen çevresel değişimleri irdelemek için dünya üzerinde bankacılık sisteminin gelişiminde temel taş olarak ele alınan olayları bu başlık altında ele almak gerekmektedir. Modern bankacılığın ve emisyon sisteminin gelişiminde İngiltere Bankası'nın önderlik ettiği konusunda iktisatçıların genel bir fikirbirliği söz konusudur. Devlete para temin etme ana gayesiyle kurulan bu bankanın edindiği tecrübeler ve buna dair yaptığı yayınlar, özellikle ihraç bankalarının görevleri hakkında fikirlerin gelişmesine yardım etmiş ve banknot ihracının tek bir bankada toplanması eğilimini doğurmuştur¹²².

¹²¹ **Türkiye Bankalar Birliği**. 2000'li yıllarda Türk Bankacılık Sistemi , 1999, s.3.

¹²² Faruk Çolak ve Tezer Öçal, **Finansal Sistem ve Bankalar**, Nobel Yayınevi, 1999, s.44-45.

19.yüzyıl bankacılığının, 18.yüzyıl ve daha önceki dönemlerdeki bankacılıktan farklı bir yapıda oluşması ve gelişmesinin çeşitli nedenleri vardır¹²³:

- Dünya üzerinde çok büyük değişiklikler yaratmış olan sanayi devrimi, 18. yüzyılın sonlarından itibaren 40-50 sene içerisinde başta İngiltere olmak üzere hemen hemen bütün Batı Avrupa ülkelerini olumlu yönde etkilemiştir. Büyük Avrupa ülkelerinin daha önceki yıllardaki tarımsal üretime, küçük zanaat erbabına sınırlı mübadele ve ticaret hacmine dayanan iktisadi yapılarını tamamen değiştirmiştir. Her gün ortaya çıkan yeni buluşların üretimde kullanılması, nüfusun hızla artması, makine ve fabrikalar sayesinde önceki yıllarda mukayese edilmeyecek miktarda üretim yapılması; iktisadi ve ticari faaliyetlerin gelişmesini sağlamıştır. Bu yeni devrede her yatırımcının büyük sermayeye ihtiyaç duyması, gerek bu yatırımcıların gerekse devletlerin kredi ihtiyacını arttırmıştır ve bu husus, bankacılık sisteminin geliştirilmesi sonucu doğurmuştur.

- 19. yüzyılda kurulan bankalar, daha önceki dönemlerde kurulmuş olan şahıs şirketleri hüviyetinden sıyrılmış, sermaye şirketleri olarak kurulmaya başlamıştır. Bankacılık ve kredi tekniğindeki gelişme, sermaye şirketlerinin büyük sermaye ve geniş imkanları biraraya getirmesi bankacılığa yeni ufuklar açmıştır. Bu sayede, bu dönemden sonra kurulan bankalar hem sağlam yapıya hemde geniş imkanlara sahip olma avantajını elde etmişlerdir.

- Fransız ihtilali ve onu takip eden Napolyon Harpleri sonucunda, Avrupa'nın belli başlı merkezlerinde sağlam esaslar üzerine kurulmuş olan resmi bankaların hemen hepsi tasfiye edilmiş ve ekonomide büyük tahribat yaratmıştır. Bu nedenle 1815 tarihinden sonra her ülkede yeniden canlanmaya başlayan iktisadi faaliyetlerin gelişmesini takiben yeni bankaların kurulması gereği ortaya çıkmıştır.

- Bankaların ekonomik hayattaki önemli ve vazgeçilmez rolleri idrak eden devletler, bu sistemi koruyacak, sağlıklı işleyişini devam ettirecek kanunları koymakta

¹²³ Burhan Ulutan, **Bankacılığın Tekamülü**, Ankara, 1957, s. 76.

gecikmemişler ve bankacılık sektöründe toparlanmayı ve ihtisaslaşmayı teşvik etmişlerdir.

- 19.yüzyıldan itibaren gerek bankaların gerek iktisadi ve ticari hayatın en büyük yardımcısı ve düzenleyicisi olmaları, gerekse de sömürgeleşme hareketinin yaygınlaşma ve dünya ticaretinin önemli ölçüde genişleyip çeşitlenmesi, bankacılık alanında uzmanlaşmaya yönelme ve birleşme eğilimlerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Ulusal ve uluslararası alanda bankalar, uzmanlaşmanın sağladığı bilgi akımını üretim çabukluğuyla birleşmenin yarattığı büyük ölçek ekonomilerinden faydalanma yoluna gitmiştir.

- 20. yüzyılda bankacılık sektöründe değişimin oluşmasına neden olan en büyük olay ABD bankalarının hızla yayılmasıdır. Bunun nedeni 1913'te ABD de çıkarılan federal Rezerv Kanunu'nun ulusal bankalara yurt dışında şube açmaya izin vermesi ve I. Dünya Savaşı öncesinde verdiği borçları tahsil edemeyen ve savaşı finanse etmekte zorlanan İngiliz ekonomisinin dünya bankerliği oynama rolünü kısıtlamasıdır. Böylece sterlinin uluslararası ödeme aracı olma konumu sarsılmış ve ortaya çıkan boşlukta dolar doldurmuştur. Avrupa ülkelerinin tüm çabalarına rağmen Avrupa'dan ABD'ye sermaye çıkışı önlenememiş ve bu sermaye akışı giderek New York'u uluslararası finans merkezi haline gelmiştir. Böylece, ABD savaş öncesinde dünyanın en borçlu ülkesi konumundayken, savaşla birlikte en önemli borç veren ülkelerden biri olmuştur¹²⁴.

Avrupa Birliği ortak pazarı küreselleşmenin bir parçası olup finansal hizmetlerin alışverişini birlik içerisinde tüm dünyaya kıyasla daha da liberal kılmaktadır. 1999 yılında ortak para biriminin devreye girmesiyle bu olgu daha da ivme kazanmıştır. Esasen Avrupa'da yapılan bir çok araştırma ortak biriminin Avrupa Birliği'ne üye ülkelerin bankacılık sistemlerinde zaten mevcut eğilimleri destekleyici ve hatta zorlayıp hızlandırıcı etkileri olacağını ortaya koymaktadır. Bu etkilerin başlıcalarının sistemde mevcut fazla kapasiteyi azaltma, kar marjlarını daraltma, birlik dışındaki ülkelere yayılma ve birleşme ve satın almalar olacağı beklenmektedir.

¹²⁴ Serhan Oksa, " Türk Bankacılık Sisteminin Gelişiminin, Dünya Bankacılık Sistemindeki Gelişmeler Işığında Değerlendirilmesi ve Günümüzde Yaşanan Yapısal Sorunların Tespiti: 1908-1980 Dönemi", **Banka Mali ve Ekonomik Yorumlar Dergisi**, Sayı: 1, 2003, s.48.

Genelde Avrupa Birliği ülkeleri bankacılık sisteminde rekabetin önemli ölçüde artacağı, ancak rekabet artışının kurumsal ve bireysel bankacılık alanlarında farklı derecelerde olacağını beklemektedir¹²⁵.

Avrupa sermaye piyasalarındaki özelleştirme ve varlığa dayalı menkul kıymet arzı süreci bankaların ve kurumsal yatırımcıların değişik beceriler geliştirmelerini gerekli kılmaktadır. Geçmişte yerel bankaların monopolü altında kamu borçlanma piyasaları uluslararası rekabete açılacak ve kar marjı daha da düşecektir. Bankalar artık yeni gelir yaratma şekilleri aramak zorunda kalmaktadırlar. Avrupa kıtasındaki kurumsal yatırımcılar ise özsermaye analizi, değerleme ve araştırma becerilerinin ulusal sınırların dışına taşımak zorundadır.

Ayrıca Avrupa Birliği'ne üye ülkelerde bankaların ekonomideki borçlanma ve tasarruf ihtiyaçlarından aldıkları pay düşmeye başlamıştır. Kurumsal yatırımcılar bankaların geçmişteki Pazar paylarının önemli bir kısmını ele geçirmeye başlamışlardır. Avrupa Birliği bankacılık sistemi ortak para biriminin bu gelişmeyi hızlandıracağına inanılmaktadır. Avrupa Birliği'nin getireceği artan rekabet ortamına karşılık Birlik'in bankacılık sisteminde gözlenen ana stratejiler ise;

- Hizmetlerin ve prosedürlerin geliştirilmesi (hizmet kalitesi, çalışanların kalitesi ve teknik altyapı, risk yönetimi ve iyileştirilmiş iç kontrol sistemleri, maliyet düşürücü ve verimliliği arttırıcı önlemler)

- Ürün yelpazesinde değişimler (operasyonel hizmetlerden uzmanlık gerektiren alanlara yöneliş, ürün yelpazesini tekrar gözden geçirmek, alternatif gelir getirici ürünler yaratmak veya coğrafi odaklanmalar)

- Birleşmeler, stratejik ortaklıklar ve birliktelikleri içermektedir.

¹²⁵ **Türkiye Bankalar Birliği**, 2000'li yıllarda Türk Bankacılık Sistemi, a.g.e , s.4.

2.2.1.1. Ekonomik Çevre Koşullarında Yaşanan Değişimin Etkileri

Bankaların gerek yapılarını gerekse işleyişlerinin en çok etkileyen durumun ekonomik çevre koşullarında yaşanan değişimlerden kaynaklandığını söylemek mümkündür. Bu değişimleri dünya üzerinde gerçekleşen ekonomik değişimler ve ülkemizde gerçekleşen ekonomik değişimler olmak üzere iki boyutta ele almak mümkündür. Günümüz için her boyutu yüksek seviyede etkileyen durumları örneklerle incelemek mümkündür.

1960'lı yıllarda euro-dolar piyasaları hızla gelişmiştir. Dolar uluslararası bir para haline gelmiştir. Çok uluslu Amerikan kuruluşları dış ülkelerdeki yatırımlarını artırmışlardır. Bunun nedenini Amerika içerisinde 1 dolarlık bir yatırımın getirisinin 20 cent, aynı 1 dolarlık yatırımın Amerika dışındaki getirisinin 45 cent olmasına bağlanabilir¹²⁶.

70'li yıllara geldiğimizde 1973 yılında petrol fiyatları 4 kat artınca, petrol üreten ülkelerin ödemeler bilaçosu ağırlık vermiş, petro dolarlar paris, toronto, frankfurt ve uzakdoğu finans piyasalarına yönelmiştir.

80'lere gelindiğinde ise üçüncü dünya ülkelerinin borç sorununun yarattığı üç önemli sorun ortaya çıkmıştır. Dünyada en önemli alacaklılar arasında yer almaya başlayan Japon Bankaları, ABD bankalarının zor bir duruma girmelerine neden olmuşlardır. Bu esnada Avrupa Bankaları ise konumlarını korumuşlardır. Senet piyasalarından sağlanan finansman, banka kredileriyle büyük bir rekabet içine girmiştir. Dolayısıyla, uluslararası özel finansal sistemin yapısı zenginleşmiş ve farklılaşmıştır. Üçüncü dünya ülkelerine yönelik fon transferlerinin banka aktiflerinde kar karşılığı faiz, pasiflerinde zarar karşılığı faiz işlemlerinin birden fazla döviz ve birden fazla ülkelere karşı ödenmesine neden olmuştur.

Dünya para ve sermaye piyasalarında 90'lı yılların banka mevduatlarına ödediği ve kredilerden aldığı ortalama fiyat arasındaki farklılık (spread) ve bankanın ödediği ve aldığı faiz oranları arasındaki fark (mark-up) açısından ülkeler arasında farklılıklar göstermesi, uluslararası bankacılık faaliyeti gösteren kurumların hem

¹²⁶ Parasız, a.g.e., s.551.

piyasalara ve hem de kendi bütçelerine getirdiği zararların önlenmesi veya minimize edilmesi için yapılan çalışmalar, ortak para ve Ortak Merkez Bankası fikrinin yaygınlaşması ve gerçekleştirilmesi çabalarının hızlanmasına neden olmuştur. 2000’li yıllara girerken yaygınlaşan ve ortak birimlere ulaşan finans piyasaları küreselleşmenin sonucu birleşme ve birlikte çalışma ortamına girmiş bulunmaktadır.

Gerek dünya gerekse Türkiye’de gerçekleşen ekonomik çevre koşullarında yaşanan değişimler bankacılık sektörünün yapı taşlarını etkilemektedir. Dünya üzerinde gerçekleşen değişimlerin üzerinde durduktan sonra yakın zamanda Türkiye’deki ekonomik değişimlerin bankacılık sektörüne olan etkileri üzerinde durulması gerekmektedir.

1980 öncesi dönemde gelişen teknolojinin iç tüketime yönelik üretim yapması ve dış satıma yönelmemesi önemli bir döviz darboğazının yaşanmasına neden olmuştur. Döviz kıtlığı nedeniyle dışardan girdi sağlayıp, ithal ikameci politikalarla üretim yapmaya çalışan sanayi önemli sorunlar yaşamıştır. Bu sorunları aşmak için dövize çevrilebilir mevduat ve benzeri uygulamalar dış borçları önemli oranda arttırmış, bu seferde ödemeler dengesinde problemler baş göstermiştir. Artan ekonomik durgunluk sanayinin döviz talebini karşılayabilecek yeni stratejilerin belirlenmesini zorunlu kılmıştır. 1980 yılında iç pazara yönelik üretim stratejisi terk edilerek piyasa ekonomisine dayalı ihracata yönelik üretimi esas alan bir üretim stratejisi benimsenmiştir. Bu yeni strateji, mali sistemde liberalizasyon ve yeni düzenlemeler (deregulation) sürecini ortaya çıkarmıştır. Yapılan düzenlemelerle esnek döviz kuru ve pozitif reel faiz uygulamalarına geçilmiş, döviz işlemleri ve sektöre yeni banka girişi serbest bırakılmıştır¹²⁷. Dolayısıyla, 1980 sonrası dönem, para-bankacılık- kredi sisteminde önemli değişimlerin olduğu ve dışarı açılmanın benimsendiği bir dönem olmuştur. Özellikle 1980’li yılların başından itibaren Türkiye’ye yabancı banka girişinin yoğunlaşması ve bu bankaların büyük ölçüde dış ticaretin finansmanı işiyle uğraşmaları, Türk bankalarını yoğun bir rekabet içinde bırakmış, uzmanlaşma ve uluslararasılaşması konularında itici bir etkide

¹²⁷ Şenol Babuşçu ve Adalet Hazar, **Genel Ekonomi**, Akademi Consulting&Training, 2007, s.15-20.

bulunmuştur¹²⁸. 24 Ocak 1980 kararıyla gelen liberalizasyon programı mevduat ve kredi faiz oranlarının belirlenmesini serbest bırakmış, kısa zamanda faizler yükselerek volatilité artmıştır. Mevduat sertifikası uygulanmaya başlanmış, fakat bu uygulama kısa sürede banka krizine yol açmıştır¹²⁹. Tabii bu krizin ortaya çıkmasına neden olabilecek diğér bir değişkende dünyadaki liberilazsyon politikaları ertesinde yaşanmış olan banka krizleridir¹³⁰.

Sonuç olarak, 1980'li yıllardaki kriz ve beş bankanın faaliyetine son verilmesiyle liberalizasyon süreci daha ilk yıllarda olumsuz gelişmelerle karşı karşıya kalmıştır. Bu noktada liberalisyonun sadece deregulation anlamına gelmediği, finansal sistemin etkin bir şekilde sürekliliğini için devletin kurumsallaşmasının ve yapısal önlemler almasının şart olduğu anlařılmıştır¹³¹.

1988 sonrasında ortaya konan liberalizasyon sistemi neticesinde,

- Faizlerin, döviz işlemlerinin, sektöre yerli yabancı yeni banka girişinin ve sermaye hareketlerinin serbest bırakılması finansal sistemin sınırlarını gevşemiştir,
- Banka bilançoları büyümüş, toplam aktiflerin GSMH içindeki payı artmıştır,
- Sektöre banka girişine izin verilmesi mevduat ile kredi faiz oranlarının serbest bırakılması rekabeti arttırmıştır. Sisteme toptancı bankacılık yapan az şubeli küçük ve orta ölçekli bankalar girmiş, büyük ölçekteki özel bankaların pazar payı gerilemiştir. Diğér taraftan sektörde kamu sermayeli bankaların sayısı azalırken, özel sermayeli ve yabancı sermayeli bankaların sayısı artmıştır,
- Artan rekabet ile bankalar klasik mevduat bankacılığından, yeni kaynak ve plasman alanlarına yönelmişlerdir. Dış ticaretin finansmanı, leasing-faktöring gibi işlemler, tüketici kredileri ve kredi kartları gibi hizmetler sunulmaya başlanmıştır,

¹²⁸ Tamer Aksoy, **Çağdaş Bankacılıktaki Son Eğilimler ve Türkiye'de Uluslarüstü Bankacılık: Sitematik ve Analitik Bir Yaklaşım**, Ankara: Sermaye Piyasası Kurulu Yayını, No: 109, 1998, s.392.

¹²⁹ şenol Babuřcu ve diğérler, a.g.e.s.15.

¹³⁰ Ali İhsan Karacan, **Bankacılık ve Kriz**, Finans Dünyası Yayınları, İstanbul: Creative, Yayın No:1, 1996, s.177.

¹³¹ Emin Çarıkçı, **Türkiye'de Ekonomik Güçlülükler ve Çözüm Yolları**, Ankara: Adım Yayıncılık, 1991, s.60

- Liberalizasyonun sağladığı diğer bir gelişme ise yabancı ağırlıklı finansal varlıkların gündeme gelmesidir. Bankalarda yabancı para cinsinden mevduat bulundurulmasının serbest bırakılması ile bankalar, önemli bir tasarruf enstrümanını kullanmaya başlamıştır,

- Türk bankaları yurt dışında temsilcilikler ile şubeler açarak, banka kurarak veya kurulu bankaları satın alarak dışa açılmaya başlamışlardır,

- Liberalleşme yolunda alınan önlemler ve otomasyondaki gelişmeler müşteriye sunulan hizmetin çeşitlenmesini sağlamıştır. Mevduat toplayıp kredi vermek şeklindeki geleneksel bankacılık yerine fon kaynakları ve plasman çeşitlenmiştir¹³².

2.2.1.2. Sosyo-kültürel Çevre Koşullarında Yaşanan Değişimin Etkileri

Sosyo-kültürel değişimi, insanlar arası ilişki şekilleri ile davranış biçimlerindeki farklılaşmalar olarak tanımlayabiliriz. Toplumsal yapının temelinde insan ilişkileri vardır. Çoğu kez kültürel değişim olarak belirtilen toplumsal değişim, kişiler ve gruplar arasındaki gözlenen karşılıklı etkileşme kalıplarındaki değişmeyi belirtmektedir¹³³.

Toplumlar ana hatlarıyla kendilerini meydana getiren örgütlerin niteliklerini taşırlar. Toplumların değişmesi, geniş ölçüde onları meydana getiren örgütlerin ve bu örgütlerden biri olan bankaların değişmesine neden olmaktadır. Değişme daima iki yönlüdür. Herhang, bir öge, başlangıçta, bir başka ögeyi ya da ögeleri etkileyebilir. Fakat daha sonra, önceden etkilemiş olduğu öteki öge yada ögeler tarafından kendisi de etkilenmeye başlar. Hang, ögelerin ne zaman ve ne şekilde, hangi ögeleri ne ölçüde etkilendiğinin ve etkilenen ögelerin, dönerek öteki ögeler üzerinde nasıl bir etki

¹³² Deniz Balak ve Dilek Seymen, **Avrupa Birliği'ne Uyum Sürecinde Gümrük Birliği'nin Türk Bankacılık Sistemi Üzerindeki Muhtemel Etkileri**, Türkiye Bankalar Birliği, 1996,s.50.

¹³³ Fuat Çelebioğlu, **Davranış Açısından Örgütsel Değişim**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fa. Yayını, No 133, 1982, s.9.

yaptığının saptanması, toplumsal değişimin, toplum düzeyindeki oluşum şemasını ortaya koyar¹³⁴.

Toplumsal ve kültürel değişim sonucu örgüt yöneticileri çalışanlara, müşterilere, devlete, rakip işletmelere karşı da bir takım sorumluluklar yüklenmektedirler. Dolayısıyla bu sorumluluklar, zaman zaman örgütsel değişimi gerekli kılmaktadırlar¹³⁵.

2.2.1.3. Politik ve Hukuki Çevre Koşullarında Yaşanan Değişimin Etkileri

Bankalar içerisinde yer aldıkları çevre koşullarında yaşanan birçok değişimden etkilendiği gibi politik ve hukuki çevrelerde yaşanan değişimlerden de etkilenmektedirler. Özellikle bankacılık faaliyetlerinin düzenlenmesine yönelik oluşturulan kanunlar kapsamında bankaların belirlenmiş hukuki sorumlulukları bulunmaktadır. Bu sorumluluklar, her ülkenin kendine ait ekonomik ve sosyal özellikler, ticari örf ve adetleri, kredi ve güven anlayışı, tasarruf eğilimi ve maliye politikasında göre değişiklik ve aynı zamanda benzerliklerde göstermektedir. Örnek vermek gerekirse; Türkiye'deki bankaların sorumlulukları 4 başlık altında toplanabilir. Bunlar sözleşme öncesi sorumluluklar, sözleşmeden doğan sorumluluklar, sözleşme sonrası sorumluluğu ve bankaların sır saklama yükümlükleridir¹³⁶. İktisadi hayatın temel direği olan bankaların tam bir hürriyet ortamı içerisinde çalışması, bizzat elde ettikleri güven nedeniyle, hakimiyeti altında buldukları devletle açıkça veya imtiyazlı bir ilişki içerisinde olmuştur. Ancak, 19. asrın sonlarından itibaren, emredici hukuki düzenlemeler yoluyla, bankalara duyulan bu güvenin kullanılması önlenmeye çalışılmıştır¹³⁷. Bu durum bankaların devlet tarafından çerçevesi çizilen bu hukuki çevre içerisinde faaliyet gösterme ve kanuni değişikliklere uyum sağlayarak faaliyetlerini gerçekleştirme gerekliliğini ortaya koymuştur. Bankaların faaliyette

¹³⁴ Kongar, a.g.e., s.282

¹³⁵ Ülgen, a.g.e, s.23-46.

¹³⁶ İ. Kaplan, Bankanın Hukuki Sorumluluğu, Prof. Dr. Haluk Tandoğan'ın Hatrasına Armağan, Ankara, 1990, s. 445-460.

¹³⁷ Benjamin Geva, **Bank Collections, and Payment Transactions: Coparative Study of Legal Aspects**, Oxford University Press, 2001, s.112.

bulunduğu ÷lkede, merkezi ve yerel resmi makamların ve bunların bağlı bulunduğu kuruluşların siyasi otoritesini sağladığı ortamda gerçekleşen değişimler politik çevreyi oluşturmaktadır. Devletlerin rejimleri, iktidar-muhalefet ilişkileri, güç dengeleri, politik saygınlık ve istikrar, özelleştirme eğitimleri bu çevreyi oluşturan unsurlar olarak ele alınabilir. Bazı durumlarda ise faaliyette bulunan ÷lkenin diğer dış ÷lkelerdeki ekonomiye yönelik düzenleyici ve kural koyucu kurumlarla olan ilişkileride bankaların faaliyetlerini etkileyebilmektedir. Türkiye’de bu durum IMF ile ilişkiler sonucu bankaları etkileyecek biçimde gerçekleştirilen yeni düzenlemeler ile ortaya konmuştur 2000 yılından itibaren bankacılık sektöründe IMF’ye sunulan niyet mektubu aşığıda ifade edilmektedir. Bu niyet mektubu doğrultusunda Bankalar Kanunu, BBDK’ya yönelik düzenlemeler, TMSF’ye yönelik düzenlemeler, Sektöre yönelik etkin denetim ve gözetimin yerleştirilmesine yönelik düzenlemeler, Muhasebe ilkelerinin standartlaştırılması, T.C. Merkez bankasına yönelik düzenlemeler gerçekleştirilmiştir. Burada bu yasal düzenlemeler ayrıntılı olarak açıklanmayacaktır. Sadece genel anlayışı aktarmak adına niyet mektubunun maddelerinden bazıları ifade edilecektir. Bu yasal düzenlemeler bankacılık sektöründe birçok değişimin yaşanmasını sağlamıştır.

Taahütleri içeren niyet mektubu 09.12.1999 tarihini içermektedir¹³⁸.

- Haziran 1999’da Türkiye Büyük Millet Meclisin’nce kabul edilen 4389 sayılı Bankalar Kanunu ile halen Hazine Müşteşarlığı ile Merkez Bankası tarafından paylaşılan düzenleme, denetim ve gözetim yetkisi Bankacılık Düzenleme ve Denetleme kurumuna devredilmiştir.
- Eylül ayı sonu itibariyle ticari bankaların yabancı para net genel pozisyon sınırı sermayenin %20’sine indirilmiştir.
- Bankalar kanunu, BBDK’nın faaliyetlerindeki bağımsızlığı ve şeffaflığını artırmak, temel ihtiyati düzenlemeleri güçlendirmek ve sorunlu bankalarla ilgili alınacak tedbirler ile bunların yeniden yapılandırılmaları için gerekli tüm araçları sağlamak amacıyla gerçekleştirilecektir.

¹³⁸ **International Monetary Fund**, Turkey Letter of Intend, December 9, 1999, <http://www.imf.org/external/np/loi/1999/120999.htm>. (10.10.2009)

- Bankalar Kanunu, bankaların ortaklarına ve müşterilerine doğrudan veya dolaylı olarak verecekleri kredilere ilişkin standartları güçlendirecek şekilde değiştirilecek dolaylı kredi ilişkisi içinde bulunanlara verilebilecek toplam kredilere ilişkin sınır, özkaynakların %75'i seviyesinden 1 Temmuz 2000'e kadar %70 seviyesine indirilecek ve daha sonra bu oranın %25'e ulaşana kadar her altı ayda bir %5 puan azaltacaktır.
- Kanunda yapılan bu değişikliklere ek olarak, Kurul tarafından Aralık ayında kredi karşılıklarına ilişkin yeni, daha sıkı ve 1 Ocak 2000'den itibaren mevcut kredilerin yenilenmesi dahil tüm yeni kredilere uygulanacak uluslararası standartlarla uyumlu düzenlemeler çıkarılacak, sermaye yeterliliği ve açık döviz pozisyonu oranlarının konsolide bazda uygulanmasını teminen yeni düzenlemeler yapılacaktır.
- Karşılıkların vergiden düşülmesine izin verecek şekilde vergi düzenlemelerinde değişiklik yapılacaktır.
- Sermaye yeterlilik oranları gereken asgari seviyenin altında olan bankaların, sermaye pozisyonlarını güçlendirmek için bir takvime bağlı program sunmaları ve bu programa uymaları zorunlu tutulacaktır.
- Mevcut sorunlarını giderecek çözüm yolu kalmamış bir bankaya el konulması bankaların davranışları bakımından önemli bir piyasa disiplin getirecek, BDDK'nın bu durumdaki bankalara gecikmeksizin müdahale etmesi hem mevduat sahiplerinin hem de bankanın diğer alacaklarının haklarının korunmasını sağlayacaktır. Dolayısıyla, Bankalar Kanunu solvabilitesini yitirmiş tüm bankaların Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu tarafından devralmasını zorunlu kılacak şekilde değiştirilecek.
- Yapılacak yeni değişiklikler, Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu'na sorunlu bir bankayı yeniden yapılandırıp tamamıyla veya bir bölümünü satmak veya kalan kısmını yürürlükteki kanunlar çerçevesinde tasfiye etmek konusunda yetki ve sorumluluk verecektir.

- TMSF'nin, sahibi bulunduğu bankalar hariç, bankalara kredi açmasına veya likidite desteği sağlanmasına izin verilmeyecektir.
- Yukarıda bahsedilen tedbirler halkın bankacılık sistemine olan güvenini artıracak ve bu bankaların sürekli borçlanmalarıyla faiz oranları üzerinde ortaya çıkan bozucu nitelikteki yukarıya doğru baskıyı ortadan kaldırılabacaktır.
- Ancak devlet bankaları da sistemdeki bu sorunların başka bir önemli kaynağıdır. Ziraat ve Halk bankasının uzun süreden beri devam eden sorunlarına bu bankaların durumlarını kuvvetlendirecek bir şekilde çözüm getirecek ve bunların nihai özelleştirme amacına paralel olarak piyasa kuralları çerçevesinde faaliyet gösterebilmeleri yönünde önlemler alınacaktır.
- Ayrıca, 1999'da olduğu gibi 1999 sonu itibari ile ödenmemiş görev zararlarının %15'i TÜFE'ye bağlı olarak faiz geliri getiren ve daha sonra nakit olarak ödenecek olan menkul kıymetlere çevrilecektir. 1999 sonu itibariyle, menkul kıymete çevrilen kısmı hariç ödenmemiş görev zararı stoğunun getirisi her üç ayda bir aylık Hazine bonusu faiz oranları ortalaması artı Ziraat Bankası için %35, Halk Bankası için ise %21'lik farka bağlı olarak hesaplanacaktır. Bu fark bankaların devlete parasız olarak sağlamakta oldukları hizmetin bedeli olarak görülecek ve gelecekte bu hizmetler daha uygun şekilde fiyatlandırılacaktır.
- Devlet bankalarının yöneticilerinin sıkı bütçe kısıtlaması koşulları altında bu bankaların karlılığını korumaları beklenmektedir.
- Özellikle, 2000 yılı Nisan ayı sonuna kadar muhasebe kurallarını, konsolide muhasebeleştirme ve menkul kıymetlerin uygun olarak değerlendirilmesini yapacak şekilde değiştirilecektir.
- Aynı zamanda 2000 yılı haziran ayı sonuna kadar en sıkı şekilde uyulmasını temin etmek üzere belirlenen sınırlar üzerinde döviz pozisyonu tutulması halinde uygulanacak cezalar hayata geçirilecektir. Dolaylı kredi limitlerine uyulması halinde mevcut cezaların uygulanmasına devam edilecektir.

- Son olarak, 2000 yılı haziran ayı sonuna kadar dahili risk yönetim sistemleri düzenlemelerini yayınlama ve sermaye yeterliliği kurallarını piyasa risklerini dikkate alacak şekilde değiştirilmesi gerekmektedir.

Türkiye’de kasım 2000 ve şubat 2001 krizi bankacılık sektöründe gerek yasal gerekse kurumsal değişimlerin gerekliliğini beraberinde getirmiştir. Bu krizler sonucu Türk Bankacılık Sisteminin yapısal görünümü şu şekli almıştır¹³⁹:

- Küçük ölçekli ve parçalı bankacılık,
- Kamu bankalarının sistem içindeki payının yüksekliği,
- Özkaynak yetersizliği
- Zayıf aktif kalitesi
- Yetersiz iç kontrol, risk yönetimi ve kurumsal yönetim,
- Piyasa risklerine aşırı duyarlılık ve kırılabilirlik,
- Saydamlık esnekliği

2.2.1.4. Teknolojik Çevre Koşullarında Yaşanan Değişimin Etkileri

Elektronik ve internet bankacılığına geçilmesi ile birlikte klâsik bankacılığa ve şubelere duyulan gereksinim azalmıştır. Çünkü, bankaların ileri teknolojileri kullanması ile şube ve personele duyulan ihtiyaç azalarak şube giderleri, personel maaş ve eğitimi, fon transferleri ve kredi değerlendirme gibi maliyetler azalmıştır. Böylece rakiplere karşı üstünlük sağlanmıştır. Öte yandan, teknolojinin bankacılık sisteminde uygulanması önemli bir sabit maliyet ve alt yapı yatırımları gerektirmektedir. Bazı bankalar zorlukla başa çıkabilmek için yeniden yapılanma

¹³⁹ Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu, Bankacılık Sektöründe Programı Gelişme Raporu, Kasım 2002, http://www.bddk.org.tr/turkce/yayinlarveraporlar/rapor/yapilandirmaprogrami/BSYYP_Gelisme_112002.pdf, s.4. (10.10.2009)

yoluna gitmektedirler. Ancak, teknolojinin uygulanması zaman almaktadır. Bu nedenle bazı bankalar ise teknolojik gelişmeyi tamamlamış bankalarla birleşerek hem gider ve zaman açısından külfetli olan maliyetlere katlanmamakta, hem de atıl teknolojik kapasitenin verimli kullanılmasını hedeflemektedir.

Teknolojik ilerlemeler aynı zamanda yeni finansal araç ve ürünlerin (türev ürünler, ATM'ler, telefon bankacılığı ve online bankacılık vb.) bankacılık sektöründe yerini almasına gerek mevduat gerekse ödeme alanlarında büyük ölçekli bankalarda uygulanmasına, etkinliğin önemli ölçüde artacağı beklentisine yol açmıştır. Söz konusu bu olumlu beklentiler bankaların büyümelerini teşvik etmiştir.

2.2.2. Banka İçerisinde Değişimden Etkilenen Temel Esaslar

Bu bölümde banka içerisinde değişimden etkilenen temel esaslar olan, örgütsel yapı, insan kaynağı, görevler ve teknoloji konuları ele alınacaktır.

2.2.2.1. Örgütsel Yapı

Örgütler yaşadıkları çevrede gerçekleşen değişimlerden etkilenmektedir. Bu etkilemeye bağlı olarak çevreye ılıman veya agresif yönde tepki vermektedirler. Bir anlamda çevreye uyum sağlamaya veya çevreyi değiştirmeye yönelik hareket etmektedirler. Çevreye uyum sağlayarak sürekliliklerini devam ettirmeye veya yine çevreyi etkileyerek sürekliliklerini devam ettirmeye çalışmaktadır. Bu durum tüm örgütlerin bir çevre içerisinde yaşadıkları vasayımına bağlı olarak her örgüt için geçerlidir.

Bankalarda aynı şekilde içerisindeki yaşadıkları çevreyle bir etkileşim içerisindeyler. Bu etkileşim kimi zaman bankaların yapılarında değişiklikler yapmalarını gerektirmektedir. Bu durum gerek bankanın yönetim biçimi gerek hiyerarşik yapılanması (kademe sayısının) gerekse bir yöneticiye bağlı çalışan birey sayısı (yönetim alanı) gibi birçok etmenin değişimine neden olabilmektedir. Özellikle

günümüzdeki teknolojik gelişmeler bankalardaki hiyerarşik kademelerin azalmasını ve bazı bölümlerinde matris organizasyon yapısına doğru gidilmesini sağlamıştır. Aynı zamanda müşterilerin kaliteli hizmet beklentileri bankaların esnekliği ilke olarak edinmelerini ve organik bir yönetim anlayışını benimsemelerini gerektirmiştir.

2.2.2.2. İnsan Kaynağı

Örgütün değişimden en çok etkilenen ya da değişimi etkileyen ögesi insan kaynaklarıdır. Örgütlerin değişmesi ve bu değişimde başarılı yani verimli olması için insan kaynaklarının değişime güdülenmesi gereklidir.

İnsan kaynağı değişimleri, tutumlar, beklentiler, inançlar, yetenekler, yöntem ve işgörenlerin davranışlarındaki değişimlerle ilgilidir. Teknolojik değişim ile insan kaynağındaki değişimler arasındaki ilişki, genellikle karşılıklı değil tek yönlüdür. Teknolojik değişimler, işgörmeye yöntemlerinde ve çalışanların tutum ve davranışlarında değişiklikleri gerekli kılabilir. Teknolojik değişimin uygulanmasında, işgörenlerin işlerini gerçekleştirmeye yönelik tutum ve davranışlarında planlı ve değişimin sınırları dışındaki olumsuz gelişmeler, değişime direnç yaratır ve değişimin başarılı şekilde gerçekleştirilmesini engeller. Örneğin bilgisayarlar teknolojisine ve otomasyon uygulamalarına dayalı teknolojik değişimler, işlerin teknik şartlarının yanında sosyal şartlarını da etkiler¹⁴⁰.

İnsan kaynaklarının değişen çevreye uyum sağlayabilmeleri ve niteliklerinin artırılabilmesi için bilgi seviyelerinin yükseltilmesi gerekmektedir. Bu durum ise, örgüt içerisinde işgörenlerin örgüt içi ve örgüt dışı eğitimleri ile mümkün olur.

Günümüzde eğitim düzeyleri gittikçe yükselen çalışanlar kendilerini daha fazla yönlendirmek ve çalışma koşullarını daha çok kontrol etmek eğilimindedirler. Çalışanların farklı beklentileri ve hedefleri başarılı olmak isteyen yöneticileri örgütlerde katılımcı bir yaklaşımı benimsemeye zorlamaktadır. Yönetim tarihine bakıldığında, yönetici ve liderlerin çoğunluklu otokratik oldukları ve tüm kararları

¹⁴⁰ James L. Gibson, John M. Ivancevich and James H. Donely, Jr., **Organizations – Behavior, Structure, Processes**, 6 th ed., Business Publications, Inc. 1988, s.690.

kendilerinin aldıkları görülür. Örgütlerde katılımcı karar alma uygulamasına geçiş oldukça güçtür. Ancak çalışanların işleriyle ilgili kararlara katılımını sağlayan yöneticiler olumlu sonuçlar elde etmişlerdir¹⁴¹

2.2.2.3. Görevler

Görev, bir kuruluşun en iyi koşullarla amaca ulaşmasını sağlayacak biçimde düzenlenmiş işlemlerin tümüdür¹⁴².Erol Eren'e göre görev işin genel fonksiyonu konusunda bir özet niteliği taşır ve işgörene işin hedeflerini kısaca belirtir. Bu nedenle görevlerin en önemli özelliği, iyice tanımlanmış ve koşullarının belirlenmiş olmasıdır¹⁴³.Dolayısıyla görevler sektör hatta kurum bazında özelleşebilmekte ve yaşanan değişimlerden etkilenebilmektedirler.

Geçmişten günümüze bankacılık sektöründe yaşanan gelişmeler talep edilen insan kaynağının niteliklerinin farklılaşmasına neden olduğu gibi bu insan kaynağının banka içerisinde hizmet vereceği görev ve sorumluluklarının da değişmesine neden olmuştur. Görev tanımlarındaki değişimin yanısıra bankacılık sektöründe daha önce bulunmayan yeni görev tanımları da ortaya çıkmıştır. Bu yeni görev tanımları bankaların iş ve teknoloji olmak üzere tüm birimlerini kapsamaktadır. Yeni görevlerin oluşturulmasının yanısıra değişime açık olmak, bütünsel bakış açısına sahip olmak, teknolojik araçları yüksek seviyede kullanmak gibi yeni niteliklerde mevcutta yer alan görev tanımları revize edilerek eklenmiştir.

2.2.2.4. Teknoloji

Teknoloji konusu örgütler açısından her alanda ve her zaman büyük bir önem arz etmiştir. Zira teknoloji örgütlerin verimliliği ve üretkenliği, örgütün ve yapılan

¹⁴¹ Güngör Turan, "Değişen Koşullarda Örgütsel Verimlilik ve İnsan Kaynaklarını Geliştirme Yönetimi", **1 nci Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu**, Bildiriler II. , (12-13 Ekim 1995). Ankara 1995, s:954.

¹⁴² Mehmet Oluç, **İşletme Organizasyonu ve Yönetim** , İstanbul, 1963, s.231.

¹⁴³ Eren, **Yönetim ve Organizasyon**,a.g.e, s.140.

işlerin yapılandırılması, çalışanların tutum ve davranışları üzerinde son derece etkili olmaktadır. Dinamik bir yapı içerisinde gelişen ve farklılaşana teknoloji karşısında örgütler ayakta kalabilmek, rekabet avantajını koruyabilmek, verimlilik ve etkinliklerini arttırabilmek amacıyla gittikçe daha çok çaba içerisinde gitmektedirler. Örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşmaları için kullanılan teknoloji bireylerden yapıya kadar her şeyi etkilemekte ve farklı bir anlam taşımaktadır.

Örgüt içerisindeki teknoloji ise, makine, donanım, aletler, süreçler, methodlar ve düzenlemelerden oluşmaktadır¹⁴⁴. Dolayısıyla dış çevrede yaşanan değişimler örgüt içerisinde ifade makine, donanım, süreçler gibi birçok noktayı da etkilemektedir.

Bilginin hızlı ve aracı insan kullanmadan, gerekli yerlere iletilmesi sonucunda yönetim kademlerinde azalmalar meydana gelmiştir. İletişim teknolojisi sayesinde, işletmelerin merkezi bir yapıya bürünme eğiliminde oldukları söylenebilir. İletişim teknolojisinde büyük başarı kazanan Japonya'da , orta kademe yöneticilerin işten çıkarılması da bu çerçevede değerlendirilmelidir¹⁴⁵.

Günümüzde bankalar, yaygın bankacılık hizmetleri verilirken, operasyonlarını teknolojik uygulamaları ile desteklenmektedir. Başlangıçta, bilgisayar uygulamaları, işlemlerin otomatik olarak gerçekleştirilmesi ve bu şekilde verimliliğin artırılması olarak görülürken, bugünkü anlayış, teknolojik üstünlük sağlayarak piyasaya yeni ürünler sunulması ve pazar payının artırılması, rekabet imkanlarının çoğaltılması şeklindedir.

Bu gelişmeler doğrultusunda, bankacılık sisteminde kaynak kullanımlarında da önemli değişiklikler olmuştur. Bugün büyük bankalar bir veya daha fazla sayıda bilgi işlem merkezlerine sahiptirler. Bu merkezlerdeki büyük kapasiteli ana bilgisayarlar ile gün içerisinde müşteriye yönelik on-line işlemler tamamlanırken, diğer saatlerde de bu işlemlerin sonuçlarına bağlı muhasebe ve raporlama işlemleri yapılmaktadır. Bankaların teknolojik değişimlerden etkilenmeleri sonucu ortaya çıkan uygulamalar şu şekilde özetlenebilir:

¹⁴⁴Deniz Börü, **Örgütte Kişisel Gelişim**, (Ed. Esra Aslan), İstanbul: Nobel Yayınları, 2002, s.244-248.

¹⁴⁵ Peter F. Drucker, **Yeni Gerçekler**, a.g.e, 1994, s.213.

Toplu bilgi girişleri ve muhasebe işlemlerini içeren 1960-1980 arası dönemde arka büro işlemlerinin verimliliği artmıştır. Burada vurgulanması gereken nokta ise bu dönemde müşteriye yönelik uygulamalarda bir değişim olmadığıdır. 1980-87 yılları arasında on-line şube terminalleri devreye girmiştir. Bu şube terminallerinden çevrim içi ve gerçek zamanlı müşteri hizmetleri verilmesi ve yapılan işlemle tanımlı otomatik muhasebe işlemlerinin gerçekleşmesi ile hizmet kalitesinin iyileştirilmesi ve verimliliğin artırılması bu dönemde söz konusu olmuştur. 1987 sonrası dönemde bankanın müşteri ile gerçekleştirdiği iletişimin bilgisayar ortamına alınmıştır. Yeni bir hizmet kanalı olarak müşteri ile banka personelinin birebir ilişkisi ortadan kaldırılarak bilgisayar aracılığı ile hizmet alınması ve hizmetin 24 saate yayılması durumu sağlanmıştır. Bu sayede hizmet kalitesi artarken geniş ürün çeşitliliği ile rekabet imkanları çoğalmıştır¹⁴⁶.

Bu teknolojik gelişmeler ile telefon bankacılığı, GSM bankacılığı, WAP bankacılığı, İnternet bankacılığı gibi hizmet kanallarının yaratılmasını sağlamıştır. Bu hizmet kanalları ile hesap işlemleri, bakiye bilgilerini inceleme, Havale/EFT, Kredi kartı/ATM işlemleri, Yatırım işlemleri gibi şubeler üzerinden gerçekleştirilen birçok hizmetin sunumu söz konusu olmaktadır.

Teknolojik gelişmelerin bankalarda etkilediği bir diğer noktada rekabetle başa çıkabilmek, müşterilerini daha iyi tanımak ve müşteri ilişkilerini en iyi şekilde yönetebilmek için yeni analiz yöntemleri ve uygulamaların ortaya çıkmasını sağlamasıdır. Bu durum gerek banka yapılanmasında gerekse pazarlama stratejilerinin değişmesine yol açmıştır.

Bunu kısaca özetlersek, yaratıcı bir şekilde kullanılan bilgi teknolojisi, ayrı ve kendi içinde yapılanmış operasyon birimlerinin genel giderlerini önemli ölçüde azaltmaktadır. Bankalar yıllarca şubelerini kar/zarar merkezi olarak değerlendirmişlerdir. Günümüzde bir çok banka, şubelerini kendilerinden ayrı bir organizasyon olarak görmekten vazgeçip bir satış noktası olarak değerlendirmeye başlamıştır. Otomatik vezne makineleri ve diğer yüksek kapasiteli, gerçek zamanlı veri ağı sistemleri sayesinde, şubelerde gerçekleştirilen işlemler aynı anda banka

¹⁴⁶ H.S. Ergür, **Bankacılıkta Teknoloji Uygulamaları**, Elektronik Bankacılık ve Hukuk, 1990, s.12.

merkezinine yansımaktadır. Şube satış noktası haline gelmesiyle bankalar, operasyonların yakın kontrolünden vazgeçmeden personelini müşteriye yaklaştırma fırsatı elde etmektedir¹⁴⁷.

2.3. Bankalarda Yeniden Yapılanma Uygulamalarının Nedenleri

Ülkelerin gelişmelerini ve sanayileşmelerini gerçekleştirebilmeleri için ihtiyaç duydukları yatırımları gerçekleştirmelerinde kullanılacak fonların yeterli düzeyde ve nitelikte temin edilebilmesi ancak iyi yapılanmış finansal yapı ile dolayısıyla bankacılık sektörü ile olmaktadır. Yatırımlara aktarılacak bu kısıtlı fonların en düşük maliyetle ve mümkün olan en yüksek verimlilikte kullanılması bankacılık sektörünün iyi işlemesine bağlı olmaktadır¹⁴⁸. Ekonomik birimlere ödeme hizmetleri sağlayan bankalar, ekonomik yapı ve ilişkiler sisteminin mevcut ve gelecekteki performansı üzerinde etkili olduğundan, bankacılık sektöründe ortaya çıkabilecek herhangi bir etkinsizlik, ekonomik işleyiş ulusal ve uluslararası istikrarı önemli ölçüde etkileyebilecek bir mekanizmayı tetikleyebilmektedir. Mali sistemde bu derece önemli olan bankacılık sistemi faiz oranlarındaki dalgalanmalardan, risk yönetimine ve şeffaflığa ilişkin unsurlardan, finans ve enformasyon teknolojilerinden ve yasal düzenlemelerden ciddi anlamda etkilenebilmektedir. Bunların yanı sıra, dışa açıklık düzeyi, kamu sektörünün büyüklüğü ve kurumsal yapıdaki sağlamlılık da sektörün etkinliğini doğrudan etkileyebilmektedir. Bankacılık sistemindeki sorunlar, genellikle yasal düzenlemelerin yetersizliğinden, etkin olmayan gözetim ve denetim sürecinden, istikrarlı olmayan ekonomik, finansal ve siyasi koşullardan dolayı ortaya çıkmaktadır¹⁴⁹. Bu sorunlar gerek bankacılık sektörü dolayısıyla bankalarda yeniden yapılanma uygulamalarının yaşanmasını kaçınılmaz hale getirmektedir. Bankaların sistematik yapılarının yeniden düzenlenmesi, bilançolardaki risk birikimlerinin

¹⁴⁷ Hammer ve Champy, a.g.e, s.87.

¹⁴⁸ Suna Oksay, Finansal Piyasalarda Yeni Yasal Düzenlemeler (Reregulation) İhtiyacı ve Türk Finans Sistemi, Marmara Üniversitesi SBE, **Öneri Dergisi**, Haziran 2001, s.1.

¹⁴⁹ Ramazan Küçükbaşakçı, Banka Yeniden Yapılandırma Programları ve Ekonomik Sonuçları, T.C. Merkez Bankası Bankacılık ve Finans Kuruluşları Genel Müdürlüğü, **Uzmanlık Tezi**, Ağustos, 2004, s.4-5.

temizlenmesi ve gereken yasal düzenlemelerin gerçekleştirilmesi gerekmektedir¹⁵⁰. Bankalarda yeniden yapılanma uygulamalarının gereği alt başlıklarda altında daha detaylı olarak incelenecektir.

Üst yönetim, bankanın yeniden yapılandırma gereksinimi olduğu değişik şekillerde anlayabilmektedir. Bu gereksinimi gösteren beş faktör bulunmaktadır. Bunlar sırasıyla¹⁵¹:

Hızla düşen hisse senedi fiyatları: Pazar, bankanın hisse senetlerinin değerini tayin ederken, banka gelirlerinin uzun dönemli büyüme potansiyeli konusunda sinyal vermekte ve yöneticileri uymaktadır. Düşen piyasa değeri dramatik bir uygulamaya geçilmesi için önemli bir gösterge olarak kabul edilmektedir.

Piyasa değeriyle çatışan stratejik yönetim: Piyasa göstergeleri, şirket yönetiminin stratejilerinin geçerlilik kabiliyetini test etmektedir. Üst, yönetim bir dereceye kadar içsel olarak bağımsız kalmayı ve büyümeye odaklanmayı tercih edebilmektedir.

Düşük etkinlik rasyoları: İş yapısının özelliği ve diğer faktörlerdeki farklılıklara rağmen, etkinlik rasyolarındaki olumsuz gelişmeler oldukça önemlidir.

Hatalı iş akışı sayısı: Yukarıda belirtilen göstergeler, yeniden yapılandırma potansiyeli için önemli ipuçları vermektedir. Bu faktörler hatalı tasarlanmış süreçlerin söz konusu olduğunun bir göstergesidir. Sonuçları tesbit etmek için şu tip sorular üzerinde durulmaktadır:

-Kredi başvuruları için geçen sonuçlandırma süresi, pazardan daha mı yavaştır, ya da taleplerin en yoğun olduğu zamanlarda daha mı fazla uzamaktadır?

-Müşteri şikayetleri artmakta mıdır?

¹⁵⁰ Niyazi Erdoğan, **Dünyada ve Türkiye’de Finansal Krizler**, İstanbul: Yaklaşım Yayınları, Haziran 2002, s.13.

¹⁵¹ Paul Allen ve Lisa Kofed, **Reengineering The Bank- A Blueprint for Survival and Success**, Mc Graw-Hill, Newyork, 1997, s.85.

-Yeni teknoloji ve sistemlere yapılan önemli harcamalar, gözle görülür maliyet tasarrufu ve gelir iyileşmeleri sağlamada başarısız mı olmuştur?

-Şirketin üst düzey yöneticileri, stratejik yön tayin etmek ve müşterileri dinlemekten ziyade, şirket idaresi ve kriz yönetimin ilişkin konularla mı zamanlarını harcamaktadırlar?

-Bir orta kademe yöneticisine kaç eleman bağlıdır? Genel müdür ile tabanda çalışan personel arasında kaç yönetim katmanı bulunmaktadır?

-Şirket kültüründe, başarı, yeni satışlarda artış oranına ve miktarına ya da çözülen problemlerin sayısına göre mi ölçülmektedir?

-Çalışanlar bankanın kazanç sağlaması için istekli midirler?

Üst yönetimin isteği ve becerisi: Üst yönetimin istek ve becerisinin mevcut piyasa koşullarında başarılı olabilmek için yeterli olmaması yeniden yapılanma gerekliliğinin ortaya çıkaran bir faktör olarak ele alınabilir.

2.3.1. Çevreye Uyum Sağlamak

Örgütler, kendilerini var eden bir çevre içinde yaşarlar. Örgütle çevre arasındaki karşılıklı etkileşim ve bağımlılık sebebiyle dışarıdan meydana gelen değişiklikler, örgütleri de etkilemektedir. Örgütler, bugün olduğu gibi gelecekte de var olabilmek ve rekabet edebilmek için kendilerini etkileyen tüm çevre faktörlerini göz önünde bulundurmalı, planlama ve faaliyetlerini çevresel güçlere karşı açık sistem anlayışıyla duyarlı bir biçimde oluşturmalıdır. Bu faktörleri teknik, hukuki, politik, sosyal ve ekonomik güçlerin şekillendirdiği rekabet koşulları olarak ifade edebiliriz. Aynı zamanda, çevreyi örgüt dışında kalan tüm oluşumlar olarak tanımlayabiliriz. Örgüt sınırını, örgütün denetimi dahilindeki değişkenler ile denetimi dışı değişkenleri ayıran hayali bir çizgi olarak tanımlayabiliriz. Öyleyse bu hayali çizgi dışında kalan tüm iktisadi şartlar, siyasi koşullar, teknolojik yapı, kültürel etkenler, demografik yapı, hukuki şartlar gibi değişkenler dış çevreyi oluşturur. Çevre örgütün yapısı ve

faaliyetlerini etkilediğine göre, en uygun örgüt yapısı ve süreci kavramları üzerinde durulması yerine, koşullara göre durum ve süreç oluşturma konularının ele alınması gerekecektir. Bu süreçleri iyi tahmin edebilen örgütler de verimlilik, fayda ve rekabet yönünden daha sağlıklı durumda olacaklardır. Örneğin çevre koşullarının durgun ve tahmin edilebilir olduğu bir ortamdaki örgüt yapısı ile çevre koşullarının dinamik ve değişken olduğu bir ortamdaki çevre koşulları birbirinden farklılık gösterecektir. Bu farklı durumlara göre yapılacak değişiklikler ve yapılanma çalışmaları da örgüt için hayati önem taşır.¹⁵² Bu nedenle, zamanımız da örgütler, sürekli değişen bir çevrede varlıklarını sürdürebilmek için gelişmelere ve bunların getirdiği yeniliklere duyarlı olmak durumundadırlar. Çevreleri ile sürekli ilişki halinde bulunan örgütler, içinde buldukları çevrenin özelliklerini ve yapısını bilmek ve buna göre davranmak zorundadırlar. Bir örgüt, değişen bir çevre ile geçerli türden ilişkilerini sürdürebilmek biçiminde kendini yenileyebiliyorsa, yaşama yeteneğini sürdürebilme olasılığı diğerlerine göre daha yüksek olacaktır. Bunlara ek olarak örgütler var olmak için çevrelerine uyum sağlamak zorundadırlar. Örgütün iç çevreye uyumu, biçimsel ve diğer örgüt yapılarında ortaya çıkan bir değişmeye, örgütün bir bütün olarak kendini uydurması olarak görülmektedir. Dış çevreye uyum ise, örgütün temel amaçlarını gerçekleştirmek için çevre baskılarından etkilenmesi ve daha sonra da çevreden kaynaklanan bu etkilere ayak uydurmasıdır¹⁵³.

Yukarıda ifade edilenler bir örgüt olarak ele alınan bankalar içinde geçerli olduğu söylenebilir. Bankalar içerisinde yer aldıkları çevreden etkilenmekte ve sürekliliklerini sağlayabilmek için çevreye uyum sağlayacak faaliyetlerde bulunmaktadır. Bu faaliyetler kimi zaman yeniden yapılanma uygulamaları ile gerçekleşmektedir. Gerek yurt içinde gerekse yurt dışında yeniden yapılanma sürecini başarıyla taşıyan birçok banka bulunmaktadır. Ülkemizde ise genellikle kamu bankaları özel bankaların sayılarının artması ile rekabet güçlerini arttırabilmek için yeniden yapılanma çalışmalarına başlamış ve başarıyla sonuçlandırmışlardır.

¹⁵² Birol Bumin, **Çağdaş İşletme Teknikleri**, Ankara: Gazi Kitabevi, 2003, s. 15-16.

¹⁵³ Koçel, a.g.e. 2003, s. 287-291;

2.3.2. Yönetim ve Üretimde Esneklik Anlayışının Uygulanabilmesi

Bankalar daha hızlı ve etkin bir biçimde hareket ederek, konuları çabuk kavrayıp değerlendirerek hızlı karar verebilmek ve gereken noktalarda esnek davranabilmek için yeniden yapılanma çalışmalarına başlayabilmektedirler. Yönetim alanında gerçekleştirilecek esneklik bazı durumlarda bankanın hiyerarşik yapısını daha yatay hale getirilmesini içerebilmektedir. Bu sayede alınacak kararların uygulama süreleri kısalabilmektedir. Yine yönetim anlayışındaki esneklik bugüne kadar katı kurallara sahip bankaların çağa uyum sağlayabilmek için bu kurallarını esnetmelerini de içerebilmektedir. Mesela kredi kullandırımı konusunda olmazsa olmaz bir kuralın değiştirilmesi gibi. Diğer yandan tüketicilerin taleplerine daha hızlı cevap verebilmek için banka ürünleri ve bunların sunulma yöntemlerin de daha esnek hale gelmek gerekebilmektedir. Rakip bir bankanın çıkardığı ürün piyasada memnuniyet yarattıysa benzer bir ürünü çıkarmak için ürün geliştirme ve sunma süreçlerinde yeniden yapılanma yoluna gidilmesi gibi.

2.3.3. Rekabet Gücünü Arttırmak ve Sürekliliğini Sağlamak

Bankacılık sektöründe yaşanan rekabet bir çok bankanın kendini değiştirmesi için bir tetikleyici olmaktadır. Başarılı olan bankaların kullandıkları yöntemler bu başarıyı kendi bankalarına taşımak ve sürdürmek isteyen yöneticiler tarafından rekabet güçlerini arttırmak için uygulamaya alınabilmektedir. Bu uygulamalar bankalarda yeniden yapılanma çalışmalarının gerekliliğini beraberinde getirebilmektedir.

2.3.4. Ekonomik, Fiziki, Teknolojik Büyüme

Tüm serbest piyasa ekonomilerinde bankacılık sisteminin üstlendiği temel görev ülkenin ödeme sistemini düzenlemek ve yatırımcılarla tasarruf sahipleri arasında aracılık görevini ifa etmektedir. Dolayısıyla bankacılık her ekonominin temel dayanağı olan paranın dolaşımını sağlamakta, bu görev ise ekonominin sağlam, sistemli ve canlı kalabilmesi için hayati önem taşımaktadır. Bu niteliğiyle bankacılık

sistemi, bir çok ekonomide daha geniş hacimli ticaret ve sanayi yapısının oluşmasında temel etmenlerden biri olmuştur¹⁵⁴.

Bu durumun yanısıra, sağlam bir bankacılık sisteminden söz edebilmek için ülkemizdeki her bir bankanın, teknolojiyi yaygın kullanmak, toplam kalite yönetimine önem vermek, yeni ve katma değeri yüksek ürünler geliştirmek, daha iyi eğitilmiş elemanlar çalıştırmak, içinde bulunduğu sistemin avantajlarından yararlanıp, dezavantajlarından olabildiğinde uzak kalabilmek ve rekabeti bir araç olarak kullanıp sinerji yaratabilmek gibi kriterleri temel alması gerektiği söylenebilir.

Özellikle teknoloji konusunda görülen gelişmeler ve değişimler, bankalar için diğer büyük girdi kalemini oluşturan insan kaynakları faktörü ile etkileşim halindedir. Yaşanmış ve yaşanmakta olan teknolojik gelişmeleri, bankaların gerek maliyet, gerekse ürün yalpozeleri ve dolayısıyla çalışan yapılarına anlamlı etkileri olmuştur. Değişken personel maliyetleri otomasyon ile azalırken, teknolojinin getirdiği sabit maliyetler artış göstermiştir. Artan maliyetleri karşılamak için büyüyerek yüksek hacime ulaşmak, ihtiyacı içine giren bankalar büyüme yoluna gitmişlerdir¹⁵⁵.

Bir başka bakış açısına göre ise, ticari bankaların ölçekleri büyüdükçe ve buna bağlı piyasayı etkileme gücü arttıkça, başarısız olma olasılıklarının sonuçları da o denli ciddi olmaktadır. Aynı zamanda, bankaların ölçeklerindeki büyümeye bağlı olarak, finansal sistemde giderek artan önemleri sebebiyle, olası banka başarısızlıklarının ekonomik ve toplumsal maliyetlerini önlemek sorumluluğu devlete düşmektedir. Yaygınlaşan deregülasyon eğilimine karşın, bankacılığa yönelik tüm düzenlemelerin kaldırılamayacağı da açıktır. Mudilerin tasaruflarının güvence altında tutulması, böylece bankacılık sistemine tam güvence sağlanması amaçları, bankaların sermaye gereksinimlerindeki artış ve artan rekebet şartlarında güçlenmek amaçlarıyla birleşince, devletin garantörlüğü ister sitemez bir zorunluluk olmaktadır. Bu da büyük

¹⁵⁴ Aykut Gümüşlüoğlu, “Türk Bankacılık Sektöründe SWOT Analizi”, **Vergi Dünyası**, Nisan 2003, Sayı: 260, s.78.

¹⁵⁵ Uluslararası Alanda Banka Birleşmeleri; Nedenleri, yöntemleri ve Stratejik Amaçları, **Finans Dünyası**, s.87

bankalara avantaj sağlamaktadır. Bu durum “Too Big To Fail” yaklaşımı olarak ifade edilebilir¹⁵⁶.

Bu ifade ettiğimiz noktaları geliştirebilmek her bir bankanın gerek ekonomik, gerek fiziki ve gerekte teknoloji unsurlarında büyümesini gerektirdiği gibi bu unsurlardaki büyüme aynı zamanda temel alınan kriterlerde yaşanan bir gelişimde sonucu olabilmektedir. Başlığımız açısından ele aldığımızda ikinci düşünce yapısı bizim için önem kazanmaktadır. Bankalar belirttiğimiz noktalarda büyüebilmek için bünyelerinden yeniden yapılanma faaliyetlerini gerçekleştirmeyi bir ihtiyaç olarak görmekte ve uygulamaktadırlar.

2.4. Bankalarda Yeniden Yapılanma Stratejileri

Bankalarda amaçlarına ulaşabilmek için bir araç niteliği taşıyan yeniden yapılanma uygulamalarına yönelik stratejiler, bankalarda büyüme, bankalarda küçülme ve banka sahiplik yapısında değişim olarak ele alabiliriz.

2.4.1. Bankalarda Büyüme

Büyüme, tüm canlı varlıklarda olduğu gibi örgütler içinde kaçınılmaz bir unsurdur. Bankalarda örgütler gibi statik olma özelliğini uzun zaman koruyamazlar. Gerek iç ve gerekse dış etkenler dolayısıyla büyümeye zorlanırlar. Bankanın faaliyette bulunduğu çevrede meydana gelecek değişimler kendisini etkiler¹⁵⁷.

Özellikle, hızlı bir biçimde artan uluslararası rekabet koşullarında, bankaların piyasa değerini maksimize etme hedeflerine ulaşmaları çok daha önemli hale gelmiştir. Bunun için bankalarda her işletme gibi; tedarik, üretim, finansman, pazarlama ve

¹⁵⁶ K. Batu Tunay, **Finans Sektöründe Yeni Yönelimler, Türk Finansa Piyasalarının Bugünü ve Geleceği**, İstanbul: Beta Yayınları, Mart 2001, s.229

¹⁵⁷ İnan Özalp, **İşletmelerde Yönetim Fonksiyonları ve Organizasyon**, Bayteş A.Ş. Yayınları, Eskişehir, s:504

yönetim fonksiyonlarında sinerji etkisinden yararlanarak büyümeye ihtiyaç duymaktadırlar.¹⁵⁸

Bu durumun yanı sıra bir bankanın esas veya tali hedeflerinden birinde belli bir dönem içerisinde ve belirli bir oranda büyümek olduğu ifade edilebilir. Bu hedefini gerçekleştirebilmek için diğer hedeflerde olduğu gibi piyasa durumunu, yenilikleri, müşteri hizmetlerini maliyet ilkelerini analiz edip ne olmak istediğini gerçekçi bir yaklaşımla belirleyip diğer amaçları ile bütünleştirebilmesi gerekmektedir. Bu durumu sermaye arttırma, şube sayısını arttırma yoluyla gerçekleştirebilecekleri gibi farklı yöntemlerle de gerçekleştirebilirler.

Bankalar faaliyetlerini genişletip, büyümelerini sağlamak, ulusal ya da uluslararası boyutta faaliyet göstermek için diğer işletmeler ile birleşme sürecini benimseyebilecekleri gibi, işletmeleri tüm varlıkları ile devralma yolunu seçme sürecini de benimseyebilirler¹⁵⁹. Bankaların hangi yöntemi benimseyecekleri içerisinde buldukları mevcut durumun koşulları ile şekillenmektedir. Banka belirlediği stratejiyi gerçekleştirebilmek için mevcut durum analizi gerçekleştirerek kendisi için en etkin ve verimli sonuçlar ortaya çıkararak büyüme şeklini belirleyecektir. Bu yöntemler iki temel başlık altında ele alınmıştır.

2.4.1.1. Banka Birleşmeleri

Günümüzde bankaların amacı varlıklarını koruyarak, riski en düşük düzeye indirmek, büyüme hızını en yükseğe çıkarmak, bağımsızlıklarını koruyabilmek ve büyümenin gerektirdiği finansman ihtiyacını karşılayabilmek için yeterli ölçüde kar sağlamaktadır. Bu amaçların genel ifadesi bankanın piyasa değerinin maksimize edilmesidir¹⁶⁰. Bu bahsedilen amaçlara ulaşabilmek için bazı bankalar birleşme yoluna gitmektedirler. Birleşmeyi amaçlara en etkin ve verimli biçimde ulaşabilmek için bir

¹⁵⁸ Orhan Çelik,, **Şirket Birleşmeleri ve Birleşmelerde Şirket Değerlemesi**, Ankara: Turhan Kitabevi, 1999, s.7.

¹⁵⁹ Semih Büker, Rıza Sıdıkaoğlu ve Sevil Güven, **Finansal Yönetim**, İkinci Baskı. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.Basımevi, 1997, s.49

¹⁶⁰ Burak Cem Şahözkan, Bankacılıkta birleşme ve Satınalma Trendi ve Türk Bankacılığı çatsındanncelemesi, **Banka Mali ve Ekonomik Yorumlar Dergisi**, Kasım 2001, s.11.

araç olarak kullanılmaktadırlar. Doyalsıyla öncelike birleşme kavramı sonrasında bu kavramın bankacılıktaki yeri ortaya konmalıdır.

2.4.1.1.1. Birleşme Tanımı

Birleşme (Merger) iki veya daha fazla organizasyonun tam olarak birleşip tek bir organizasyon haline gelmesidir¹⁶¹. Bir başka tanıma göre ise, iki veya daha fazla firmanın büyütme amaçlı olarak ekonomik ve hukuki açıdan tek bir kimlik haline gelmesidir¹⁶². Türk Ticaret Kanununa göre şirket birleşmeleri, iki veya daha fazla ticaret şirketinin birleşerek yeni bir ticaret şirketi kurması faaliyetidir. Birleşecek olan şirketler tasfiye olmadan, infisah ederler ve bu şirketlerin mal varlıkları tamamen yeni kurulacak olan şirketlere devredilir. Önceki hissedara, nakite yada yeni şirketin menkul kıymeti ile ödeme yapılır. Birçok birleşme faaliyetinde açıkça bir satın alan şirket vardır ve genişleyen bu şirketi bu şirketin yönetimi yürütür. Bazı birleşmelerde ise, her iki şirket yönetimide, yeni şirketin yönetiminde söz sahibi olabilir¹⁶³. İşletmelerin kendi zayıf veya güçlü yanlarını tamamlayabilecekleri, belirledikleri hedeflere ulaşmak içinde başka işletmelerle birleşme yoluna gitmektedirler¹⁶⁴. Birleşmeler, sosyal tarih kadar eski olmakla birlikte, şirket evlilikleri ile ortaya çıkmaktadır¹⁶⁵.

Birleşme, şirketlerin birisinin çatısının altında olabileceği gibi tamamen yeni tüzel kişilik oluşturarak da gerçekleştirilebilir. Gerek birleşen şirketlerin yeni oluşumdaki ağırlıkları, gereksek izlenen yöntem açısından çeşitli birleşme şekilleri bulunmaktadır. Özellikle yabancı literatürde birleşmelere çeşitli adlar verilmekte birlikte sonuç olarak hepside şu yada bu şekilde şirket birleşmeleri olarak babul

¹⁶¹ Müjde Oktay, **Şirketler İçin Sinerjik Bir İşbirliği Yolu – Ortak Girişimler** (Joint Venture), İstanbul: İstanbul Sanayi Odası, Gümrük Birliği Danışma Ofisi, Yayın No: 1997-6, Eylül, 1997, s.25.

¹⁶² B. İpekten, İşletme Birleşmelerinin Sebepleri ve Mekanizmaları, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 3, Sayı 2, 1995, s. 201.

¹⁶³ Türk Ticaret Kanunu, md. 146

¹⁶⁴ Aypar Uslu Topkara, Uluslararasılaşmada Önemli Bir Araç Olan Startejik Birleşmeler, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Öneri Dergisi**, Cilt 11, Sayı 7, s.19.

¹⁶⁵ Greogory P. Marchildon, **Merger and Acquisition**, Great Britain: Edward Elgar Publishing LTD, 1991,s.3.

edilmekte ve bu tür yeniden yapılanma stratejilerini genel adı olarak birleşme terimi kullanılmaktadır¹⁶⁶.

Şirket birleşmeleri ile pazarda yan yana gelen, işbirliği yapan firmalar diğer tüm rakiplerine karşı ortak rekabet anlayışı ile hareket ederek rekabet avantajlarını ortak çıkar etrafında arttırabilmekte, sinerji yaratarak kar marjını arttırabilmektedir. Şirketler, rekabet faktörünün yanısıra, aynı zamanda müşteriye ihtiyaç ve tercihlerine daha etkin yanıt vermek, uluslararası üretimde ölçek ekonomisinden yararlanmak, üretim ve dağıtım yerinin finansal ve stratejik öneminden, ticari engelleri aşmak, iş riskini paylaşmak gibi nedenlerle de birleşme yoluna gidilebilmektedir¹⁶⁷.

Birleşmeler şirketlerin bir araya gelmesiyle gerçekleşebileceği gibi, küçük şirketlerin daha büyük şirketler tarafından ele geçirilmesi şeklinde de olabilir. Başka bir şirketi devir almak isteyen şirketin yöneticileri, bu niyetlerini genellikle devir almak istedikleri şirketin üst düzey yöneticilerine ve yönetim kurulu üyelerine iletmekte ve onların onayını istemektedir. Görüş birliğine varılması durumunda şirketin kontrolü ele geçirilmektedir. Yönetimin bu öneriyi reddetmesi durumunda alıcı şirketin yetkilileri doğrudan hissedara teklif götürebilir. Alım önerisi sonucunda şirketin kontrolü ele geçirilirse, birleşmeye karşı çıkan yöneticiler genellikle görevlerinden alınmaktadır. Ele geçirimler kimi zaman şirket kontrolünü elinde tutanların karşı koymasına karşın, yeterli sayıda hissenin satın alınmasıyla gerçekleştirilmekte, bu tip satın almalara rızasız deviralma denilmektedir¹⁶⁸.

2.4.1.1. 2. Bankaların Birleşme Nedenleri

Banka birleşmeleri yaklaşık 300-400 yıllık bir geçmişe sahiptir. Çoğunlukla birleşmelerin ana nedeni banka sahiplerinin birleşme neticesinde kar potansiyellerini artırma beklentisidir¹⁶⁹.

¹⁶⁶ Josep F. Sinkey, **Commercial Bank Management**, USA: Macmillian Pub., 1991, s.834.

¹⁶⁷ Hasan Tutar, **Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi**, İstanbul: Hayat Yayınları, 2000, s.86.

¹⁶⁸ Fred J. Weston, Kwang S. Chung and Susan E. Hoang, **Mergers Restructring and Corporate Control**, New Jersey: Printice Hall, 1990, s.4.

¹⁶⁹ Peter S. Rose, **Commercial Bank Management**, USA: Richard D. Irwin, 1993, s.582.

Şirket birleşmelerinin nedenleri genel olarak aşağıdaki maddelerle ifade edilebilir¹⁷⁰:

- Pazar payını arttırarak kar marjlarını korumak,
- Rakipler karşısında sağlanan üstünlük ile marjı korumak,
- Bölgesel ve belirli bir güce sahip olacak biçimde genişlemek,
- Ürün taleplerini kısa sürede karşılamak,
- Birleşme/devir alma ve yabancı sermaye yatırımları üzerindeki yasal kontrolleri azaltmak,
- İhtiyaç duyulan teknolojiyi sağlamak,
- Ürün çeşitliliğini arttırmak,
- Rekabet gücünü arttırmak,
- Ürünün bir önceki veya bir sonraki aşamalarının kapsayacak biçimde genişlemek,
- Know-how temin etmek,
- Şube ağını genişletmek,
- Teknik ve yönetsel kadrodaki eksiklikleri gidermek
- Maliyetleri düşürmek

Banka birleşmelerinin nedenlerini ve amaçlarını açıklamakta kullanılan dört hipotez bulunmaktadır.

¹⁷⁰ Terence E. Cooke, **International Mergers and Acquisitions**, England: Basil Blackwell Ltd, 1988, s.51.

a) **Sinerji Hipotezi**'ne göre, birleşen bankalar ölçek ekonomisi sağlayarak sinerji yaratabilirler. Bu sayede hem hisselerin fiyatları hem de bankaların karı artacaktır. Aynı zamanda, maliyetlerinde de azalma olacaktır.

b) **Çeşitlilik Hipotezi**'ne göre, banka birleşmeleri ürün ve hizmet yelpazesini çeşitlendirip, daha geniş bir coğrafi alana yayarak riski azaltır. Risk azaltıcı çeşitlilik, banka satın alımlarında hem alıcı banka hem de hedef bankanın hisse fiyatlarının artmasını sağlar.

c) **Gelirlerin Farklılaştırılması Hipotezi**'ne göre, satınalma akarındaki toplam riskin aynı düzeyi için daha geniş bir nakit akış yelpazesi ile gelirlerin farklılaştırılması isteğinin ağırlığından bahseder. Ürün ve hizmet yelpazesi çeşitlenerek daha geniş bir coğrafi alana yayılarak risk azalır¹⁷¹.

d) **Pazar Payı Hipotezi**'ne göre, bankalar piyasadaki rakiplerinden biriyle birleşirse piyasadaki fiyat rekabeti azalacaktır ve birleşenlerin pazar payı artacaktır. Hem ürün fiyatı artacağından hem de gözetim maliyetleri azalacağından iki bankanın da hisse fiyatları artacaktır.

e) **Etkinlik-Yapı Hipotezi**'ne göre, karlılık ve pazar arasındaki pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı açıklanmaktadır. Firmaların daha yüksek etkinliğinin bir sonucu olarak daha yüksek kazanç sağlayabileceklerinin ve şirketler arasındaki karlılık farkının yönetim kalitesi ile ilgili olmasından çok, faaliyet alanındaki etkinliğinin düzeyi ve bağlantılı olduğunu savunur¹⁷².

f) **Yönetici Fayda Maksimizasyonu Hipotezi**'ne göre, bir banka yöneticisi banka birleşmesini yalnızca hisse sahiplerinin karlarının artması için değil; kendi iş güvenliğini sağlamak ve kendisinin faydasını maksimize etmek amacıyla da isteyebilmektedir. Bu durumda toplumsal refahta artış yoktur¹⁷³.

¹⁷¹ Josef F. Sinkey, **Commercial Bank Financial Management**, USA: Simon&Schwter Company, 1998, s. 852

¹⁷² L.N. Punt, M. Van Rooji, The Profit –Structure Relationship and Merger in the European Banking Industry on Emprical Assesment, **Dbb Staff Reports**, 2001, s.3

¹⁷³ Palombo, a.g.e., s.3.

*g)Hubris Hipotezi'*ne göre, satın almalarda hedef ödenen bedelin, kurumun değerlendirilmesi sonucu elde edilen fiyattan fazla olabilmesine karşın satınalma fiyatının yüksek olması, organizasyonun değerini değiştirmeyeceğini savunmaktadır¹⁷⁴.

Bankaların birleşme nedenlerini maddeler biçiminde ifade etmek gerekirse¹⁷⁵:

- Varlıklarını korumak, varlıklarına yönelebilecek tehlikeleri diğer bir deyişle riski en düşük düzeye indirmek,
- Büyüme hızlarını en yüksek düzeye çıkarmak,
- Bağımsızlıklarını koruyabilmek ve büyümenin gerektirdiği finansman gereksinmesini kısmen de olsa karşılayabilmek için yeterli ölçüde kar sağlamaktır. Bu amaç genel bir şekilde ifade edilirse, amaç, firmanın piyasa değerini maksimize etmektir.

Bir başka kaynağa göre ise, banka birleşmelerinin temel amacı, hisse sahiplerinin getirilerini arttırmaktır. Ayrıca, bankaların büyüme isteği, sinerji yoluyla elde edilecek ölçek ekonomisi, yönetsel kazançlar ve vergi kazançları gibi nedenler de bankaları birleşmeye itmektedir. Konu, bankaları ölçeklerine göre ayırarak ele alındığında; büyük bankalar farklı coğrafi bölgede faaliyet gösteren küçük bankalarla birleşerek şube dağılım alanlarını genişletip, mevduat artışı sağlamaktadırlar. Buna karşılık, karlılığı düşük olan veya sermaye yaratmakta zorlanan küçük bankalar birbirleriyle birleşerek, performanslarını iyileştirmek istemektedirler¹⁷⁶.

Peter Rose'a göre ise bankaları birleşmeye iten nedenler şunlardır¹⁷⁷:

- Banka karlılığının artacağı beklentisi,

¹⁷⁴ R. Rool, The Hubris Hypothesis of Corporate Takeovers, **Journal of Business**, 59, No:2, s.197-216

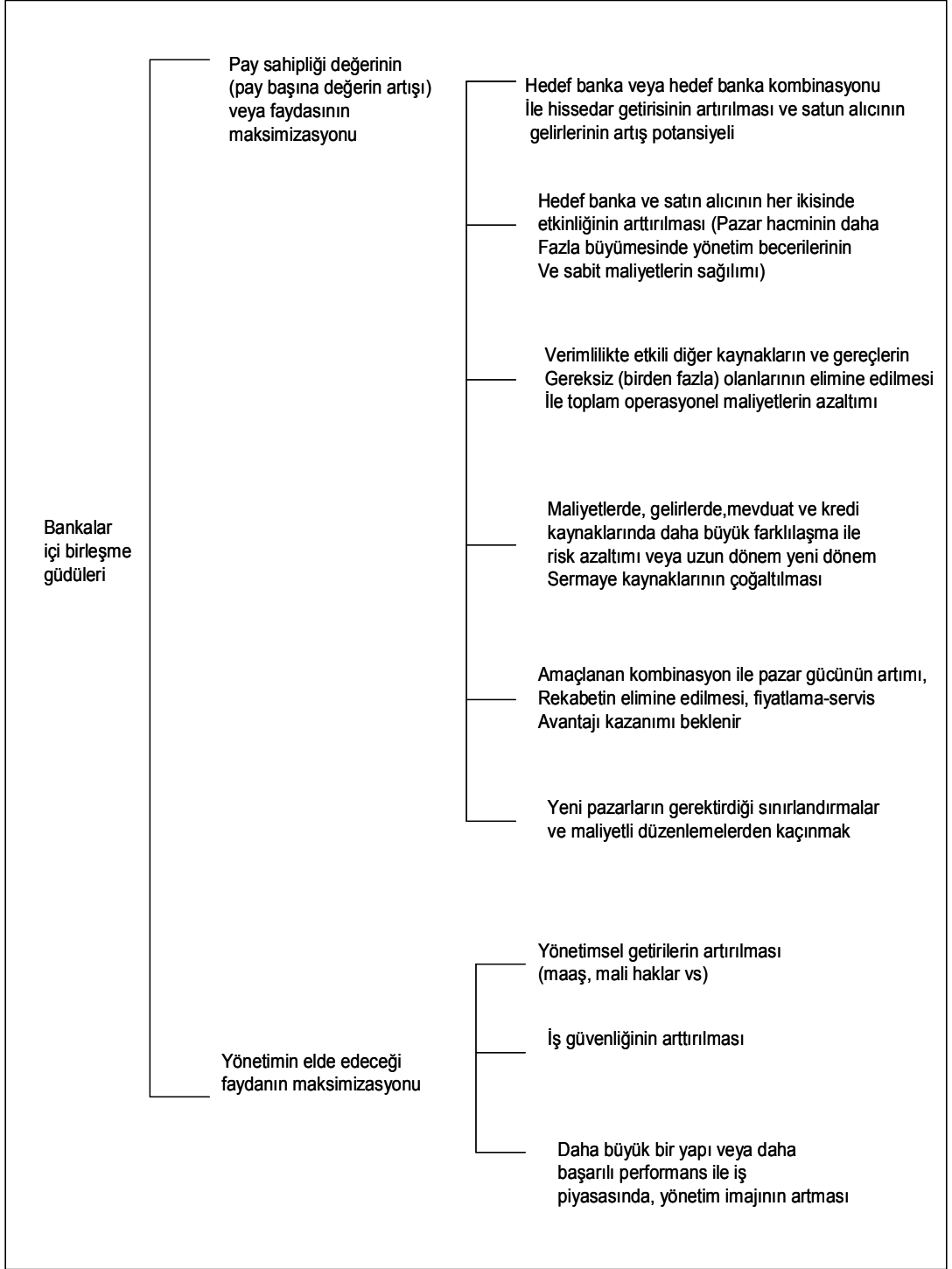
¹⁷⁵ Öztin Akgüç, **Finansal Yönetim**, Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş Altıncı Bası. İstanbul: Muhasebe Enstitüsü Yayın No: 63, Muhasebe Enstitüsü Eğitim ve Araştırma Vakfı Yayın No: 15, Avcıol Basın Yayın, 1995, s.861

¹⁷⁶ Luizet Palombo, Banka Birleşmeleri ve Satınalmaları, Türkiye Bankalar Birliği, **Bankacılar Dergisi**, Sayı:20, Mart 1997, s.3.

¹⁷⁷ Peter Rose, Commercial Bank Management, Bank Merger and Acquisitions Process, USA: McGrawHill, 1999, s.585.

- Kredi, mevduat ve diğer servislerde Pazar payının artması hedefi,
- Yeni piyasalara açılarak, yeni gelir kaynakları yaratılması beklentisi,
- Birçok bankanın tek çatı altında toplanarak maliyetlerinin azaltılması ve artırılacak etkinlik ile yaratılacak sinerjiden sağlanacak gelirler,
- Coğrafik dağılım ile hizmet sunulacak piyasalarda çeşitlilik yaratılarak riski azaltmak,
- Sınırlı sayıdaki müşterilere dar bir hizmet ağı sunma riski yerine ürün çeşitliliği sağlamak,
- Düşük harcama metodu ile genişleme ve büyüme arzusu,
- Daha büyük bir banka organizasyonu ile yönetim prestiji sağlamak,
- Rekabetin korunmasının araştırılması ve bu sayede sunulan hizmetlerde daha yüksek fiyat uygulamak.

Banka birleşmelerinde etkili olan motivasyon ele alındığında ise genel olarak yönetimin elde edeceği faydanın maksimizasyonu ve pay sahipliği değerinin maksimizasyonu olmak üzere 2 ana başlık ortaya çıkmaktadır. Bu başlıkların altında yer alan motivasyon konuları ise bir sonraki sayfadaki şekilde görülebilir.



Şekil.7: Banka Birleşmelerinde Etkili olan Motivasyonlar

Kaynak: Peter s. Rose, **Commercial Bank Management**, McGrawHill, 1999, s.677.

Tüm bu ifade edilenler yanısıra aşağıda ifade edilecek etkenlerde bankaların birleşme eğilimlerini arttırıcı etki yapmaktadır¹⁷⁸:

Piyasada sağlanacak olan prestijden faydalanma düşüncesi de bankaları birleşmelere iten nedenler olarak ele alınabilir.

Etkin olmayan yönetimin değiştirilmesi; yetenekli yönetimden yoksun olan ve yüksek yetenekli yöneticileri istihdam etme olanakları sınırlı olan bankaların birleşmeler yoluyla başvurdukları bir yöntemdir.

Psikolojik etmenlerinde bazen birleşme kararlarında rol oynadığı gözlenmektedir. Yönetimin bir birleşmenin sonucunda büyüme hızının arttırılması veya banka satın alma/birleşme ile eskiden gelen gelişim oranının korunma beklentisi bunun bir örneği olabilir. Bazı yöneticilerin, hızlı gelişemedikleri takdirde, rakipleri tarafından elimine edilecekleri korkusuna kapılmaları ve kişisel becerilerin daha büyük bir organizasyonla gösterilmesi arzusu birleşmelere yön veren psikolojik etmenlerdendir.

Atıl-serbest nakit akımlarının kullanılması alternatifleri arasında; temettü ödemek, menkul kıymetlere yatırım yapmak, hisse senetlerini geri toplama ve başka bir banka ile birleşme gibi seçenekler arasında birleşmelerin sağlayacağı avantajların varlığı, bu doğrultudaki kararları motive etmektedir.

Birleşmenin iç büyümeye göre, maliyetlerin daha düşük olması olasılığı, genişlemenin hızlı ve dengeli gerçekleşmesi, finansman kolaylığı ve risk ile reketin az olması gibi üstünlüklerinin olabilmesi tercih edilmesine etkide bulunmaktadır.

Rekabet disiplini de banka birleşmelerinin motivasyonunda önemli role sahip bir güçtür. Banka birleşmeleri bu açıdan, müşteri arzularını karşılamaya odaklı finansal servis menülerinin hazırlanmasına yönelik yapılanmalar olarak düşünülebilir. Kanada bankacılık sistemi bu açıdan ilginç bir örnektir. Birleşmeler öncesi ülkedeki

¹⁷⁸ Akgüç, a.g.e, 1998, s.898; G. Frank Mathewson ve Neil C. Quliay, **Canadian Bank Mergers: Efficiency and Consumer Gain Versus, Market Power**, Toronto, ON:CD, Home Institute, 1998, s.9.

bankaların büyük çoğunluğu aynı ölçek, pazar profili ve kapasitedeydi. Rekabet ortamında tüm bankalar aynı stratejilere sahip oldukları için pazar payında statüko söz konusuydu. Yabancı bankaların sektöre girmeleri ile birlikte, gelen rekabet disiplini, Kanada'nın ulusal bankalarını da eşit şartlar içerisinde bulunma durumunda bırakmıştır.

TÜSİAD görüşleri dizisinde birleşmelerin işletmelere olan katkılarını stratejik ve finansal açıdan ele alınmıştır. Bu durum Tablo.1'de incelenebilir.

Tablo.1 : Birleşmelerden Beklenen Stratejik ve Finansal Hedefler

STRATEJİK HEDEFLER	FİNANSAL HEDEFLER
<ul style="list-style-type: none">• Pazar payını artırmak• Coğrafi olarak genişlemek• Mevcut piyasalardaki ürün gamını genişletmek• Yeni sektörlere girmek için gereken altyapıyı sağlamak• Şirketin operasyonlarından sağladığı nakit fazlasını yatırım olarak değerlendirmek• Yeni müşterilere açılım sağlamak• Önemli bir tedarik kaynağını korumak• Teknoloji ve bilgi transferi yapmak• Faaliyet ve üretim giderlerinde iyileştirmeler yapmak	<ul style="list-style-type: none">• Yatırıma finansman sağlamak• İşletme sermayesi finansmanı sağlamak• Finansal darboğaz içindeki şirketleri kurtarmak• Şirketin mali yapısını düzeltmek• Mevcut ortakların nakit ihtiyaçlarını karşılamak

Kaynak: Birleşme ve Devralmalar, TÜSİAD Görüşleri Dizisi, No:2, Aralık, 1999, s.9.

Türkiye'de gerçekleşen banka birleşmelerini ele aldığımızda bir kısmının TMSF tarafından zorunlu olarak bir kısmının da gönüllü olarak gerçekleştiğini

söylemek mümkündür. Zor durumda olan bankalara müdahale 1999 yılında başlamıştır. Bu dönemde 6 banka TMSF'ye aktarılırken diğer bankalar 2000–2001 krizleri sonrasında TMSF bünyesine alınmıştır. TMSF içerisinde yer alan 5 banka Sümerbank ile birleştirilmiş, Sümerbank ise Oyak Grubuna satılmıştır. Ayrıca İnterbank ve Esbank İnterbank çatısı altında birleştirilmiş, Etibank ise daha sonra Bayındırbank ile birleştirilmiştir.

Banka birleşmeleri ve satın almalarla ilgili yasal düzenleme 2001 yılında resmi gazetede yayımlanmıştır. Bu yönetmeliğe göre Türkiye'de faaliyette bulunan bankalardan birinin diğer bir ya da birkaç banka ile birleşmesi veya bütün borç, alacak ve mevduatlarını Türkiye'de faaliyette bulunan başka bir bankaya devretmesi ile ilgili hükümler belirlenmiştir. Birleşme sürecini kolaylaştırmak için yasal düzenlemeler yapılarak vergi teşvikleri getirilmiştir. Bu çalışmalar sonrasında gönüllü birleşmelerde artış görülmüştür. Kriz döneminde görülen gönüllü birleşmeler bir sonraki sayfadaki tabloda yer almaktadır.

Tablo.2 : 2001 Krizinde Gönüllü Banka Birleşmeleri

Birleşmeye veya Satın almaya konu olan banka	Yeni Banka	Birleşme Tarihi
Osmanlı Bankası- Körfez Bank	Osmanlı Bankası	2001
Tekfenbank ve Finansman Bankası-Bank Expres	Tekfen Bank	2001
Garanti Bankası- Osmanlı Bankası	Garanti Bankası	2001
HSBC-Demirbank	HSBC	2001
Morgan Guaraty-The Chase Manhattan	JP Morgan Chase & Co	2001
Oyak Bank-Sümerbank	Oyabank	2002
Sınai Yatırım Bankası- T. Sınai Kalkınma Bankası	T. Sınai Kalkınma Bankası	2002
Benkar Tüketici Finansmanı ve Kart Hizmetleri- HSBC	HSBC	2002
Milli Aydın Bankası (Tarişbank)- Denizbank	Denizbank	2002
Finansbank-Fibabank	Finansbank	2003

Kaynak : BDDK, Bankacılık Sektörü Yeniden Yapılandırma Programı Gelişme Raporu IV,2003,s.47.

2.4.1.1.3. Banka Birleşmelerinin Sınıflandırılması

Bankacılıkta üç tür organizasyonel yapı mevcuttur. Bunlar; Bağımsız Bankalar (Independent Banks), Tek Bankalı Finansal Şirketler Grubu (One-Bank Holding Companies-OBHC), Çok Bankalı Finansal Şirketler (Multibank Holding Companies-MBHC) olarak sınıflandırılabilir. Daha önce ele aldığımız birleştirmelerin yol açtığı banka sayılarının 1980'lerden itibaren azalması bu üç organizasyon yapısı arasındaki birleşme faaliyetlerine dayanmaktadır. Bir banka varlığını durdurarak tüm değerleri ile diğer bir banka ile kombinasyona girse birleşme veya satınalma meydana gelmiş olur. İki veya daha fazla bankanın yeni bir şekle girmesiyle ve katılması ile bağımsız kimliklerinden biri veya tümü kaybolacak ve konsolidasyon olarak adlandırılan genel ifade gerçekleşmiş olacaktır. Bu noktadan hareketle, finansal kurumlarındaki birleşmeler genel bakış açısı ile ele alındığında yatay, dikey, karma, yerel ve sınır-ötesi gerçekleşirler¹⁷⁹.

Yatay Birleşmeler; aynı alanda faaliyet gösteren firmalar arasında gerçekleşen ve pazardan daha fazla pay almaya yönelik birleşmelerdir. Yatay birleşmelerin gerisinde hızlı büyüme, pazar payını arttırmak, ölçek ekonomilerinden yararlanmak, gerek coğrafi gerekse ürün çeşitlemesi yolu ile riski azaltmak gibi çok çeşitli amaçlar yer almaktadır¹⁸⁰. 1990'ların başından itibaren dünyada yaşanan birleşmeler diğer dönemlerdekinden farklı gözükmektedir. Bu dönemde büyüyen şirket ölçekleri, şirketin tekelleşme eğilimine işaret etmemektedir. Aslında tüm dünyada pazarların açılmasıyla oluşan rekabet şartları, şirketlerin herhangi bir milli ekonomide fiyatları kontrol etme gücünü çok büyük ölçüde düşürmüştür. Ayrıca, pazara girişte düşük seviyede engeller, ucuz sermaye bulma imkanları, hızlı teknolojik değişim gibi nedenler pazardaki güçlü ve kolay sarsılmaz farzedilen bir konumu her an tehdit etme eğilimindedirler. Tekelleşme amacından öte şirketler, günümüzde, son derece rekabetçi durumdaki milli ve uluslararası piyasalarda bir yer edinebilmek amacıyla yatay birleşmeyi tercih etmektedirler¹⁸¹.

¹⁷⁹ Şahözkan, a.g.e. s.44.

¹⁸⁰ Hüseyin Akay, **İşletme Birleşmeleri ve Muhasebesi**, İstanbul: Yayılım Matbası, 1997, s.20.

¹⁸¹ Orhan Çelik, a.g.e., 1999, s.102.

Yatay birleşmeler rekabet üzerindeki potansiyel negatif etkileri nedeniyle kamu otoritelerinin düzenlemelerine tabidirler. Yatay birleşmeler banka sayılarının azalmasına neden olarak monopolcü karlılıkların sektör üyeleri arasında anlaşmalı dağılımına olanak sağlayabilir. Birleşme ister büyük organizasyonlarla karı arttırmak düşüncesiyle gerçekleşsin, ister monopolcü güç oluşturmak amacıyla gerçekleşsin dünya kamu otoriteleri tarafından uygulanan sınırlamaların ana sebebi, yatay birleşmeler sonucu kartelleşme durumlarının ortaya çıkmasından dolayıdır¹⁸².

Yatay birleşmelerin belirtilen faydalarının yanısıra bir takım sakıncıları da bulunmaktadır¹⁸³:

- Birleşme faaliyetleri giriş engelleri yaratması ve rekabeti daraltması gibi sonuçlarından dolayı şirketin dışındakilere zarar verebilir.
- Birleşme sonrası fiyatlar birleşme öncesi fiyatlardan daha düşük olması durumu söz konusu olabilir.

Dikey Birleşmeler; Herhangi bir malın yada hizmetin üretimden satışına farklı aşamalarında faaliyette bulunan şirketler arasında yapılan birleşmelerdir¹⁸⁴. Dikey birleşme aynı sektörün farklı alt sektörlerinde faaliyet gösteren, alıcı veya satıcı ilişkisi olan şirketlerin biraraya gelmesidir. Dikey birleşme iki şekilde olmaktadır. Geriye dönük dikey birleşme girdi kaynaklarını, ileriye dönük dikey birleşme ise satış ve dağıtım kanallarını kontrol altına almayı amaçlayan girişimleri tanımlamaktadır. Dikey birleşmeye örnek olarak bir havayolu şirketinin bir seyahat acentesiyle birleşmesi örnek verilebilir¹⁸⁵.

Dikey birleşme şirketlerin önemli büyüme stratejilerinden birisidir. Bu aşamada karı ele geçirmek amacıyla firmaların geriye doğru (kaynaklar) ve ileriye doğru (dağıtım kanalları) genişlemesini öngörür¹⁸⁶.

¹⁸² J. Fred Weston ve Samuel Weaver, **Mergers & Acquisitions**, McGrawhill, 2004, s.82-83.

¹⁸³ Kyung H. Baik, Horizontal Mergers of Price Firms with Sunk Capacity Cost, **The Quarterly Review of Economics and Finance**, 1995, s.245.

¹⁸⁴ Nurhan Aydın ve diğerler, **Şirket Birleşmeleri**, Alfa Kitabevi, 2004, s.10.

¹⁸⁵ Cevat Sarıkamış, **Banka Birleşmeleri**, İstanbul: Avcıol Basım, 2003, s.19.

¹⁸⁶ Dinçer, a.g.e,2004, s.207.

Weston'a göre ise, dikey birleşmeler farklı alanda faaliyet gösteren fakat hedef kitleleri aynı olan kuruluşlar arasında meydana gelen organizasyonlardır. Bankaların; yaygın dağıtım ağına sahip tüketim, medya ve markalaşarak faaliyet gösteren diğer sektörlerdeki kuruluşları satın almaları dikey birleşme aktiviteleri olarak adlandırılır. Perekende tüketime yönelik organizasyonlar geniş kitlelerle çalışması, bankalara potansiye müşteri grupları ile tanışabilme avantajı sağlayabildiğinden son yıllarda bu alanda gerçekleşen satın almalar dikkatleri çekmektedir¹⁸⁷.

Karma birleşmeler; esas olarak, farklı sektörlerde bulunan ve faaliyetleri açısından hiçbir benzerlik taşımayan şirketlerin çeşitlenmeyle riski azaltmak, atıl fonların etkin kullanımı ve vergi yararları sağlamak gibi finansal nedenlerle birleşmesi olarak tanımlanabilir¹⁸⁸. Bir başka kaynağa göre, farklı üretim zincirlerinde yer almakla beraber güçlü pazar bağlantısı olmayan firmaların birleşmesi aykırı birleşme veya topluluk birleşmesi olarak da ifade edilmektedir¹⁸⁹.

Karma birleşmeler, ABD ve Almanya'da alışılmış ve yaygın bir sınıflandırma olarak üç alt gruba ayrılır:

a) **Ürün Genişletme (Product Extention)** : Bu tür birleşmelerde, birleşen şirketlerin üretim veya dağıtım bölümleri fonksiyonel olarak benzemektedir ve üretilen ürünler bakımından şirketler arasında doğrudan bir rekabet bulunmamaktadır.

b) **Pazar Genişletme (Market Extention)** : Bu tür karma birleşmelerde, birleşen şirketler aynı ürünü üretirler; fakat farklı coğrafi pazarlarda pazarlama faaliyetlerinde bulunurlar. A Bölgesinde ürünlerini üreten ve pazarlayan bir firmanın, B Bölgesinde aynı faaliyette bulunan bir işletme ile birleşmesi bu tür birleşmeye bir örnek olabilir. Böylece birleşme yoluyla şirketler ürünlerini daha geniş alanlarda pazarlama olanağına kavuşmaktadırlar.

¹⁸⁷ Weston, a.g.e., 2001, s.13.

¹⁸⁸ Çelik, a.g.e., 1999,s.3.

¹⁸⁹ Şebnem Kulaksızoğlu, **Rekabet Hukunda Yatay Birleşmeler Antirekabetçi Etkiler ile Öne Sürülen Savunma ve Yararlar**, Ankara: Rekabet Kurumu Yayınları; 2003, s.1-3.

c) Saf Karma (Pure Conglomerate) Birleşmeler: Bu tip birleşmelerde, şirketler arasında ne üretim ne pazarlama alanında herhangi bir ilişki bulunmamakta, birleşme tamamen farklı alanlarda faaliyette bulunan şirketler arasında yapılmaktadır.

Yerel ve Sınır-Ötesi Birleşmeler; Sınır ötesi birleşmeler farklı coğrafyalarda bulunan firmaların birleşmesi olarak ifade edilebilir. Bu tip birleşmeler uluslararası ve global düzeyde bir rekabet söz konusu olduğunda gerçekleşir. Birçok banka veya kurum farklı ülkelerdeki bankalarla birleşerek çok boyutlu bir rekabet alanı içerisine girmektedirler¹⁹⁰. Günümüzde özellikle gelişmiş ülkelerin şirketleri yabancı ülkelere yaptıkları yatırımlar ile daha küresel hale gelmişlerdir. Bu şirketler uluslararası üretim ağı kurabilmek için üretim faktörlerinde avantajlar sağlamak veya yeni piyasalarda faaliyet gösterme çabası içindedirler. Bu tür şirketlerin yurt dışında da faaliyet göstermelerinin en uygun yollarından biri de başka bir şirketle birleşmesidir. Yapılan araştırmalar son yıllarda direkt yabancı yatırımlar içinde sınır ötesi şirket birleşmelerinin gittikçe arttığı görülmektedir¹⁹¹.

Çokuluslu firmalar hammadde kaynağı sağladıkları ülkeye üretim tesisleri kurarak ya da ürünlerini pazarladıkları ülkelere dağıtım şubeleri açarak maliyetlerini azaltmayı ya da satışlarını arttırmayı hedeflemektedirler. Firmaların bu amaçlar doğrultusunda kendi imkânları ile fabrikalar kurması hem zaman hem de maliyet açısından çok pahalı olmaktadır. Bu nedenle birçok firma yeni pazarlara girmek ve orada kalıcı olmak için kolay ve hızlı bir alternatif olan uluslararası birleşmeleri tercih etmektedir. Bunlara ilaveten, sınır ötesi birleşmelerin kârlılığı yerel birleşmelere oranla daha fazla arttıracığına inanılmasıyla özellikle 1990 sonrasında birleşmelerin daha çok uluslararası alanda gerçekleştiği görülmektedir¹⁹².

Yerel Banka Birleşmeleri, Aynı coğrafyada piyasa işlemi yapan iki banka veya finansal kuruluşu içeren birleşmelere yerel birleşme denir. Yerel banka birleşmelerindeki bir amaç toplam maliyetleri azaltmak ve yüksek sabit maliyetli

¹⁹⁰ Dmitri O. Pushkin, Hassan Aref, „Bank Mergers As Scale-Free Coagulation, **Physica A**, Vol:336, Iss:3-4, May 2004, s. 577.

¹⁹¹ H.G. Grubel, **The New Palgrave: Dictionary of Economics**, London: The Macmillan Press Limited, 1987, s.403.

¹⁹² Kjetil Bjorvatn, „Economic Integration And The Profitability Of Crossborder Mergers And Acquisitions”, **European Economic Review**, Vol:48, 2004, pp. 1211-1226.

faaliyetlerde ölçek ekonomisini sağlamaktır. Bu amaca ulaşmanın bir yolu olarak birleşme sonrası şube ve personel sayısını azaltmak ön plana çıkmaktadır.

Uluslararası Banka Birleşmeleri, Farklı ülkelerde bulunan bankaların sınır ötesi birleşme faaliyetlerinde bulunması bu gruba girmektedir. Uluslararası banka konsolidasyonlarının temelinde farklı bölgelere ve farklı ürünlere dayalı riskleri ve maliyetleri azaltmak ve coğrafi büyüme yatmaktadır. Bu alanda yoğunlaşmaların daha çok satın almalar yoluyla gerçekleştiği görülmektedir¹⁹³.

Bankaların birleşme nedenleri ve şekillerinden sonra bankaların birleşmesi sonucu oluşan etkilerin üzerinde durulması gerekmektedir. Bu etkileri küçük işletmelere olan etkisi ele alınabilir.

Küçük işletmelere olan etkisi düşünüldüğünde; bankalar ekonominin birer lokomotif olarak ele alınabilir. Çünkü küçük işletmelerin yatırımları için gereken destek çoğu zaman bankalar tarafından sağlanmaktadır. Bankacılık alanında meydana gelen herhangi bir değişim, ekonomideki tüm birimleri etkilemektedir. Ekonomik sistem içinde yer alan küçük işletmeler de bankacılıktaki gelişmelerden en hızlı ve çabuk etkilenen kurumlardır. Çünkü küçük işletmeler ucuz fon elde etmek için çaba harcayan ve ihtiyaçları olan fonları genellikle bankalar aracılığı ile gidermeye çalışan kurumlardır. Özellikle ABD 'de banka birleşmelerinin, küçük işletmeler üzerinde yapmış olduğu büyük etki, çeşitli toplantı ve araştırmalarla ele alınmıştır. Bu toplantılardan birisi 1995 yılında Atlanta'da yapılmıştır. Amerikan Merkez Bankası'nın düzenlemiş olduğu bir toplantıda Merkez Bankası Danışmanlarından, Srinivasan ve Whitney Johns banka birleşmelerinin küçük işletmeler üzerine genel olarak olumsuz bir etkisi olmadığını, tam tersine küçük işletmelerin büyük bankalar ile iş yapmalarının kendilerine daha fazla olanak yarattığının farkına vardıkları belirtmişlerdir. Ayrıca, banka birleşmelerinin küçük işletmeler üzerindeki etkilerini şu başlıklar altında toplamışlardır.

¹⁹³ Şahözkan, a.g.e.s. 47.

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

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

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

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

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

Müşterilere ve topluma etkisi, Banka birleşmeleri bankaların yoğunlaşmasına ve lokal bankacılık hizmeti veren bankaların etkinliğini azalmasına neden olmaktadır. Banka birleşmeleri sonucunda doğan bu oluşumlar müşterilerin bankacılık hizmetlerinden yararlanma ve bankaları çeşitli amaçlar için aracı olarak kullanmalarını etkilemektedir. Öncelikli olarak banka birleşmeleri sonucu doğan büyük bankaların, mevduata daha az faiz vermeleri ve bankacılık hizmetlerinden daha fazla masraf almaları müşteriler açısından en büyük dezavantaj olarak saptanmaktadır. Büyük bankaların müşteriler için bu olumsuz etkisinin yanı sıra, müşterilerin mevduatlarını değerlendirmelerinde çeşitli ürünler sunması, teknolojik yenilikleri küçük bankalara göre daha fazla sunabilmeleri önemli avantajları olarak belirtilmektedir. ABD’de banka birleşmeleri sonunda finansal olmayan kurumların oluşması, toplum üzerinde olumsuz etki yarattığı saptanmıştır. Çünkü bu tür kurumlar

bir takım yasal açıklardan faydalanarak bankaların yapmış olduğu işlemleri yapabilmekte ve lokal bölgelerin bankacılık ihtiyaçlarını karşılayabilmektedir. Fakat bu kurumların yapmış oldukları hizmet karşılığı olarak çok yüksek ücret almaktadırlar. Bu durum da küçük bankaların, banka birleşmeleri sonucu yok olmalarına yol açmıştır. Bunun sonucu ABD birçok protesto yürüşü gerçekleştirilmiştir. Ancak bu yürüşler birleşmenin avantajı yanında küçük boyutlu eylemler olarak kalmıştır.

Diğer bankaların etkisi, Banka birleşmeleri bankaların karakterini önemli ölçüde değiştirmektedir. Öncelikli olarak banka ölçeklerinin büyümesine, bölgesel ve uluslararası bankacılığın doğmasına neden olmaktadır. Bu değişimler doğal olarak sistemde yer alan diğer bankaları da etkilemektedir. Banka birleşmelerinden en fazla etkilenen bankalar küçük ölçekli bankalardır. ABD’de küçük ölçekli bankalar daha lokal bölgelerde hizmet vermektedir ve banka birleşmeleri sonucunda bu bankalar mevcut rekabet ortamında yaşamalarını sürdürmede zorluk çekmektedir. Ayrıca diğer ödünç veren kurumlar karşısında düşük performans gösterdikleri için ya başka bir banka ile birleşmek zorunda kalmaktadırlar ya da yok olmaktadır. Küçük bankaların batması özellikle küçük işletmelerin üzerinde olumsuz etki yapmakta ve bu işletmelerin kredi olanakları bir önceki bölümde ifade edildiği gibi sınırlandırılmaktadır. Fakat ABD’de yapılan bazı araştırmalar banka birleşmeleri sonucu küçük bankaların yeniden yapılandırma çalışmalarının küçük bankaların yok olmasına neden olurken, lokal bankacılık yerine uzaktan bankacılığın doğmasına ve bu tür bankacılığın daha popüler olmasına yol açtığı ileri sürülmektedir¹⁹⁴.

2.4.1.2. Ortak Girişimler

Teknik, hukuki anlamda birleşme “bir veya birden çok ticaret ortaklığının malvarlığının, tasfiye olunmaksızın, içlerinden birine veya yeni kurulan bir ortaklığa, kendiliğinden ve ölüm yoluyla geçmesi; bu suretle mal varlıklarının birleşmesi ve intikal eden malvarlığının karşılığı olarak, kalan ortakların, hesaplanan bir değiş-

¹⁹⁴ Aslan, a.g.e., 2004, s.26-28.

tokuş ölçüsüne göre, bünyesinde birleşilen ortağında, kendiliğinden ortaklık payı kazanmasıdır”¹⁹⁵.

Ortaklıklar genelde şirket birleşmeleri, satınalmalar ya da dış kaynak kullanımı ile karıştırılmaktadır. Aslında amaçları arasında benzerlikler olmakla birlikte, bu kavramlar birbirlerinden oldukça farklıdır. Birleşmeler ve satınalmalar şirketin içinde bulunduğu yapıyı değiştiren kalıcı yapısal değişikliklerdir. Dış kaynak kullanımı da bir şirket için fonksiyonel bir hizmetin satınalımı gibidir. Bir stratejik ortaklık ise, uzun dönemli bir anlaşma için iki veya daha fazla şirketin kaynaklarını, sermayesini, veya herhangi bir varlığını paylaşmasıdır¹⁹⁶.

Ortak yatırım anlaşmaları, çapraz ürün dağıtımı, çapraz sermaye katılımı gibi şekiller alan bu işbirliği türü, yasal veya görünmez giriş engellerinin varlığı durumunda da başarılı bir yöntem olmakla kalmayıp bankanın sermaye ve aktif yapısını iyileştirmesi ve istenmeyen devir alma operasyonlarını engellemesi bakımından da bir takım avantajları beraberinde getirmektedir¹⁹⁷.

Ortaklıklar giderek kaçınılmaz hale gelmektedir. Şirketleri yeni ve belirsiz bir alana, kendi yeteneklerinin ve bilgilerinin sınırına getirmekte ve şirketlerin kompleks ilişkileri yönetebilirliklerini test etmektedir.

Şirketler, dört temel amaçla ortaklık oluşturma arayışı içine girmektedir¹⁹⁸:

- Mevcut işi desteklemek
- Mevcut ürünleri yeni pazara sunmak
- Mevcut pazara yeni ürün sunmak
- Yeni bir işe soyunmak

¹⁹⁵ Pınar Öztürk, **Ortak Girişim (Joint Venture) ve Uygulanacak Hukuk**, Birinci Bası. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Ocak, 2001, s.5-6.

¹⁹⁶ Şahözkan, 1999, s.50-55..

¹⁹⁷ M. Şükrü Erdem, **Avrupa İç Pazarı ve Türk Bankacılık Sistemi ve Öneriler**, Ankara:Türkiye Bankalar Birliği, Yayın no: 174, 1993, s.142.

¹⁹⁸ Paul Beamish ve J. Peter Killing, **Coorporate Strategy European Perspective**, 1997, 14-23.

Tablo.3: Ortaklıklar için Harekete Geçiren Nedenler

	Mevcut Pazar	Yeni ürünler
Yeni Pazarlar	Mevcut ürünleri yeni pazarlara sunmak	Yeni bir işe girmek
Mevcut Pazarlar	Mevcut işi genişletmek	Mevcut pazara yeni ürün sunmak

Kaynak: Beamish, a.g.e., 1997

Bir önceki paragrafta ifade edilen nedenler bankacılık sektöründe gerçekleştirilen ortaklıklar içinde geçerlidir. Bankalar kimi zaman mevcut bankacılık işlerini desteklemek, mevcut bankacılık ürünlerini yeni pazarlara sunmak, hizmet verdikleri pazara yeni bankacılık ürünlerini sunmak veya sektörü ilgilendiren yeni işlere giriş yapmak için ortaklık yoluna başvurmaktadırlar. Bu ortaklıklar kimi zaman yine bankalarla gerçekleştirirken kimi zamanda farklı sektörde hizmet veren kurumlarla da gerçekleştirilebilmektedir.

Bankalar tarafından gerçekleştirilen bu ortaklıklar, iki organizasyonun finansal riski azaltmasına izin vermektedir. Bir proje tek başına üstlenmek için çok fazla yatırım gerektiriyorsa ya da çok riskli ise, organizasyonlar her bir tarafa düşen riski azaltmak için güçleri birleştirebilmektedir.

2.4.2. Bankalarda Küçülme

Küçülme (downsizing), stratejik karar gerektiren bir işlemler dizini olup üst yönetim tarafından geliştirilmesi zorunludur. Küçülme; dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing), toplam kalite yönetimi (TKY), karşılıklı kıyaslama gibi diğer güncel işletmecilik uygulamalar ile ele alınması gereken bir kavramdır. Organizasyon yapılarının mevcuttan ideale doğru yönelimi olarak tanımlayabileceğimiz küçülme;

sürekli iyileştirme ve geliştirme, yeniden yapılanma, yalınlaşma, proje yönetimi, öneri geliştirme gibi bir değişim stratejisidir.

Küçülme yeniden yapılanma çalışması sonucunda da başvurulan bir yöntemdir. İşletme tarafından yapılan yeniden yapılanma çalışması sonucu, işletmenin çok fazla büyümüş olduğuna veya işletmede gereğinden fazla çalışanın istihdam edildiği sonucuna varılırsa küçülme kaçınılmaz bir sonuç olacaktır. Zaten yapılan birçok yeniden yapılanma çalışması, küçülme uygulamalarını da beraberinde getirmektedir. Çünkü yeniden yapılanma işletmede gereksiz ve karlı olmayan herşeyin atılması veya değiştirilmesini öngörerek, başarıyı yakalamaya çalışan bir yöntemdir. Bu yüzden yeniden yapılanma fikri ortaya atıldığında herkes işletmenin küçüleceği ve buna bağlı olarak kendilerinin işlerinden ya da mevkilerinden olacağı korkusuna kapılmaktadır. Fakat bu gereksiz bir korkudur. Çünkü yeniden yapılanma işletmede yanlış veya verimli olamayan herşeyin değişmesini öngörmektedir. Başka bir deyişle yeniden yapılanma, çalışanlara yönelik bir çalışma değildir. Öyle ki yeniden yapılanma çalışması sonucu işletmede yeni istihdamlara da başvurulabilir. Fakat şu da bir gerçektir ki, pek çok yeniden yapılanma uygulaması küçülme politikalarıyla doludur.

Küçülmeler bankanın daha az ürünle veya bankacılık faaliyetlerini daraltarak sürdürmesi şeklinde gerçekleşmektedir. Böylelikle konsantrasyon oranı yüksek bankacılık sektöründe rekabet teşvik edilmektedir. Küçülmeler banka kapatmalarının bir yönünü oluşturabilir. Böylelikle bankanın ödeme gücü içinde olan bölümü kapatılır ve ayrı bir şekilde satılır¹⁹⁹.

Başka bir ifadeyle küçülme bankalar için planlı ve sistemli olarak işçi çıkarılan ve aynı işin daha az işçi ile yapılması için iş süreçlerini etkileyen, işletmenin maliyetler üzerindeki kontrolünü ve pazardaki rekabet gücünü arttıran bir uygulama olarak tanımlamak da mümkündür. Küçülme, organizasyon yapısı ile birlikte bankanın faaliyetlerinin de gözden geçirilerek temel yeteneğin (core competency) dışında kalan faaliyetleri gerçekleştiren bölümlerin tasfiye edilmesi, tüm süreçlerin

¹⁹⁹ Pelin Ataman Erdönmez, Sistemik Banka Yeniden Yapılandırmasına Sistemik Bir Yaklaşım, **Türkiye Bankalar Birliği**, Haziran 2001, s.9.

incelenerek yeniden yapılandırılması olarak da düşünülebilir²⁰⁰. Küçülme, sadece çalışanların sayısının azaltılması değildir. Yeniden tasarım, yapılandırma ve işletme kültürünün değişimi gibi stratejiler de küçülme stratejisinin bir parçasıdır. Bu nedenele bankalarda küçülme iki boyut altında ele alınacaktır.

2.4.2.1. İş Alanı Olarak Küçülme

Küçülme, sonuca odaklanmış bir banka yapısını oluşturmada ve dışsal ekonomilerin negatif etkilerini, pozitif bir süzgeçten geçirerek bankaya fayda sağlamaktadır. Gereksiz gözüken bölümlerin kapatılmasıyla verimlilikte artış sağlanır, daha cesur ve daha dinamik bir banka yapısına ulaşılır.

Ürün gamından bazı ürünlerin piyasada geçerliliğinin kalmaması veya düşük maliyetle alternatiflerinin üretilmesi sonucu, pazar payının yitirilmesi durumunda bu ürünlerden vazgeçilmesi küçülmeyi gereklilik haline getirebilir. Bankalar küçülmeye giderek gelişmelere daha çabuk uyum sağlayabilen, müşteri isteklerine daha kolay cevap verebilen, kararlarını daha çabuk alarak kararların sonucunda daha çabuk tepki gösterebilen ağırlıktan kurtulmuş birimler haline gelmeyi hedefler. Belirtilen gayeleri hayata geçirebilmek için bankalar sistemli, planlı ve kendinden emin olarak devam ettirdikleri işleri, organizasyondaki mevkileri ve yönetim kademelerini azaltmalıdır. Bu durum bankaların fonksiyon ve süreçleri arasında işbirliği sağlayan yatay bir yapılanmaya doğru yönelmelerini sağlamaktadır²⁰¹.

Dış kaynakların iç kaynaklara oranla daha az maliyetli olduğu durumlarda küçülme, bankalar için uygun bir strateji olarak ortaya çıkmaktadır. Kurum bünyesinde yapılmakta olan, bankanın temel yeteneğini içermeyen ve/veya bankanın maddi çıkarları ve bilgi güvenliğini riske atmayacak operasyonların, dış kaynaklar ile daha düşük maliyetlerle sağlanabilme durumlarında, bu operasyonları üstlenen iç bölümlerin tasfiyesi yoluyla küçülmeye gitmek verimliliği ve kârlılığı artırır. Bu

²⁰⁰ James R. Morris, Wayne F. Cascio ve Clifford E. Young. "Downsizing After All These Years: Questions and Answers about Who Did It, How Many Did It, And Who Benefited From It", **Organizational Dynamics**, 1999,s.56.

²⁰¹ Svenn-Age Dahl ve Torstein Nesheim, Downsizing Strategies and Institutional Environments, **Scandinavian Journal of Management**, Vol. 14, Is 3, 1998, s.241.

strateji kullanılırken dikkat edilmesi gereken husus, işletmenin dış kaynakları kullanırken dışa bağımlılığının istenmeyen düzeylere gelmemesi için gerekli önlemlerin alınmasıdır²⁰².

2.4.2.2. İnsangücü Azaltarak Küçülme

Örgütsel küçülme yöntemleri arasında en yaygın olarak kullanılan yöntem iş gücünün azaltılmasıdır. Örgütsel yapıdaki mevcut çalışan sayısının azaltılması erken emeklilik, işten çıkarmalar, dış satım ve transferler, gönüllü işten çıkarmalar, ücret kesintileri, işe alımların dondurulması, zorunlu izin vb. taktiksel uygulamalar barındırmakta ve bu şekilde uygulanmaktadır²⁰³.

Bu anlayış temelde bankanın sahip olduğu iş gücünün azaltılmasını içermektedir. Bu durum gereksiz büyüme sonucu hiyerarşinin aşırı arttığı ve verimin düştüğü bankalarda küçülme; faydalı ve kimi zaman zorunlu bir politika olarak yöneticilerin başvurduğu bir yöntemdir, ancak, bazı bankalar için küçülme; mümkün olmayan veya uygulandığı zaman faydadan çok zarar getirilebilecek bir uygulama halini almaktadır.

Küçülme bir nevi yeniden yapılanma olarak da algılanabilir. İş gücü indirimi çalışan sayısında azaltmaya gitmek suretiyle bankanın yapısını daraltmak, sıkmak stratejisidir. Günümüzde küçülme sözcüğü; çok az gayret ile çalışan sayısını azaltmak ve üstün gayret sarf ederek işletmenin çalışma sistemini ve tüm yapısını yeniden yapılandırmak suretiyle daha iyi hizmet götürmektir²⁰⁴.

Günümüzde, örgütsel yeniden yapılanma stratejileri, insan kaynakları yönetiminden, ekonomik ve teknolojik değişimden, işgücü pazarlarından, demografik faktörlerden etkilenmektedir. Küçülme ile ortaya çıkan potansiyel sorunlar çoğu zaman insan faktörü ve yönetimi hususunda yaşanmaktadır. Dolayısıyla etkin bir

²⁰² William J. Baulmal, Alan S. Blinder ve Edward N. Wolff, **Downsizing In America**, New York, 2003, s.11.

²⁰³ Lisa Ryan Keith A. Macky, Downsizing Organizations: Uses, Outcomes and Strategies, **Asia Pacific Journal of Human Resources**, Vol.36, No.2, 1998, s.38.

²⁰⁴ Alexis A. Halley, **Delivering Human Services : A Learning Approach to Practice**, 1997, s.23.

örgütsel küçülmenin, insan kaynakları yönetimini ve ilgili faktörleri dikkate alan bir kapsam içerisinde değerlendirilmesi gerekmektedir. Çünkü küçülmenin uygulanabilirliği kurumun örgüt kültürü ile oldukça yakından ilgilidir.

Oldukça köklü bir değişimi de beraberinde getiren küçülme kararı, insan kaynakları birimlerinin yoğun bir biçimde çalışma gerekliliğini beraberinde getirmektedir. Bu radikal değişim, organizasyon kültürüne bağlı olarak kimi bankalarda kolay, kimlerinde ise zor ve hatta imkansızdır. Bankaların kişiliği, davranış biçimi ve huylarını yansıtan organizasyon kültürü, tıpkı insanlarda olduğu gibi bankanın değişime ne kadar elverişli veya kapalı olduğunun aynasıdır.

Küçülme sürecinde insan kaynakları yönetiminin en önemli görevlerinin başında anahtar çalışanları belirlemek gerekmektedir. Küçülme stratejisi izleyen işletmeler kendileri için ihtiyaç duydukları yetenekleri tanımlamalıdır. Eğer küçülme stratejisi işten gönüllü ayrılmayı isteyenleri içeriyorsa, işletme yeni yapısında kullanabileceği bazı yetenekli çalışan kaybetme riskiyle karşılaşır. Bu nedenle küçülme kararını öngören bir işletme stratejisi, mutlaka kritik yetenekleri olan çalışanları ortaya çıkaracak bir yetenek ihtiyaç analizi yapmalıdır. İşletmeler böyle yetenek analizi ile anahtar elemanlar belirleyerek onların işten ayrılmamaları için çalışmalıdır. Anahtar pozisyonda bulunanlara uygun teşvikler sağlanmalıdır. Mevcut olan yetenek kaybını önlemek amacıyla hangi personelin kalması hangi personelin işten ayrılması mümkün olabileceğini ölçebilen bir değerlendirme sistemi IBM gibi işletmelerde bulunmaktadır²⁰⁵.

Cemal Zehir 2000 yılında gerçekleştirdiği çalışmasında işgücü azaltma stratejisinin kriterleri ve bu sürecin akışına yönelik bir taslak oluşturmuştur²⁰⁶. Bu kriterler ve sürecin bankacılık sektörü içinde kullanılabileceği düşüncesi ile aşağıda ifade edilmiştir.

²⁰⁵ David C. Band, ve Charles M. Tustin "Strategic Downsizing", **Management Decision**, Cilt 33, No. 8, MCB University Press, 1995, s.39.

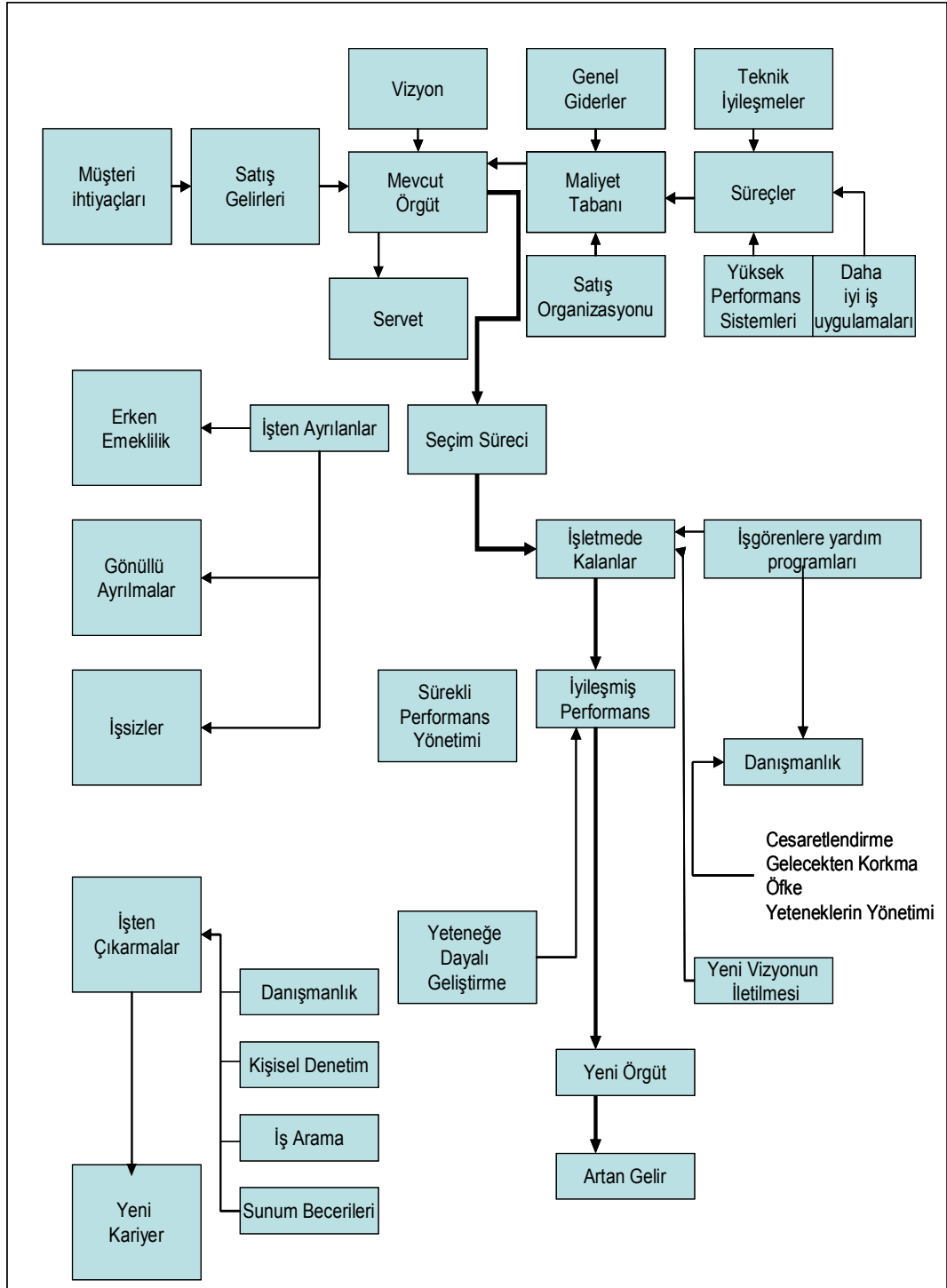
²⁰⁶ Cemal Zehir, İşletmelerde Örgütsel Küçülme Stratejisi Downsizing ve Türkiye'de Örgütsel Küçülme Uygulamaları, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Doktora Tezi, 2001, s.36-37.

- Örgütsel küçülmeye giden işletmelerde öncelikle işgören statüsüne bakılır. Özellikle geçici ve part-time çalışanlar, orta kademe yöneticileri ve bağlantı personelleri azaltmaya odaklanır.

-İşletmelerde büyük miktarda işgücü azaltmak için ilk olarak gönüllüler araştırılmalıdır. Bu durumda erken emekliliği özendirme programları gönüllü ayrılma oranları arttırılabilir. Bu program aynı zamanda işletmeler için çekirdek personelin işletmede tutulmasını sağlayacak biçimde tasarlanmalıdır.

-İşgücü azaltılırken iş performansına bakılmalıdır. İş performansı düşük, katılımı eksik, işe gelmeme oranları yüksek işgörenleri işletmeden uzaklaştırma yoluna gidilmelidir. Bu elemanları işletmenin tespit etmesi için uygun performans ölçüm ve kayıt sistemi organizasyon yapısı içerisinde oluşturulmalıdır.

-İşgörenlerin yapmış oldukları iş fonksiyonları ve seviyesine göre işgören azaltımına gidilmelidir. Günümüzde işletmeler, örgütün bürokratikleşmesine neden olmuş ve gittikçe şişmiş olan orta kademe yönetiminde çalışanların görevlerinin ortadan kaldırmaya odaklanmışlardır. Bu odaklanmanın işletmeye değer katmayan orta kademe yöneticilerin sayılarını azaltılmasını içermelidir.



Şekil.8 : İşgücü Azaltma Stratejisinin Organizasyonel Küçülme Modeli
Kaynak: Cemal Zehir,a.g.e., 2000, s.38.

2.4.3. Sahiplik Yapısında Değişim

Bu başlık altında bankaların uyguladıkları yeniden yapılanma stratejilerinden bir olan bankanın pay sahipliği yapısında gerçekleştirilen değişimler üzerinde durulacaktır. Bu değişimler karşılıklı değiştirme, tekrar pay satın alma, özelleştirme ve tüm hisseleri ele geçirme olarak ele alınabilir.

Bunlardan birisi olan karşılıklı değiştirme (exchange offers) normal hisse senetleri içinde tercihli, yükümlülük içeren ve daha büyük hak içeren hisse senetlerinin değişimini içerir. Hisse senedi için borç takası kaldıraç etkisini arttırırken, borçlar için hisse senedi takası kaldıraç faktörünün etkisini düşürebilir.

Diğer bir yapı ise tekrar pay satın alma (share repurchases) olarak belirtilen, çok küçük veya önemli miktarlarda gerçekleşerek bankanın pay sahipliği yapısını değiştirebilen işlemleri içerir.

Özelleştirme (going private) diğer işlemlerden farklı olarak dışarıdan bir grup yatırımcının kamu bankası ile ilgili tüm sermayeyi satın alabilmeye kadar gidebilecek bir durumun gerçekleşmesini içerebilir. Bu sayede özel bankanın sermaye sahipliğinin önemli bölümünü elde eden yeni bir yönetimin oluşumuna olanak sağlar.

Tüm hisseleri ele geçirme işlemi dışarıdan fon sağlayan yatırımcı grubun veya mevcut hissedarların, bankanın yönetim kurulunda temsil yetkisini elde ettiği durumu ifade eder. Temsil yetkisini ele geçiren grup diğer yatırımcıların sunduğu finansmanında organizasyonunu yapar. Bu sunum önemli bir borçlanma hacmine ulaştığında böyle işlemler, kaldıraç faktörü ile satın alma (leveraged buy-out) olarak adlandırılır^{207;208}.

²⁰⁷ Şahözkan, a.g.e.,2003, s.43.

²⁰⁸ David C. Band, a.g.e.,s.40.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BANKALARDA YENİDEN YAPILANMA SÜRECİNİN UYGULANMASI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

3.1. Bankalarda Yeniden Yapılanma Süreci

Bir bankanın organizasyon yapısındaki her kademesinin değişimi olarak ifade edilebilen yeniden yapılanmaya, köklü bir değişimi içermesi nedeniyle, gerçekten ihtiyaç duyulup duyulmadığının ortaya konulması çok önemlidir²⁰⁹. Bu değişim banka için geçici ve anlık bir işlem değil sürelilik arz eden bir süreç olmaktadır²¹⁰. Banka yer alan tüm faktörlerin işleyişinde değişimin neden olduğu farklılıklar söz konusu olacaktır. Dolayısıyla yeniden yapılanma kararı verilirken sürecin işleyişini, zorluklarını, yaşanacak olan değişim ve bu değişimin etkilerini özellikle de elde edilecek olan kazanımlarını dikkate almak gerekmektedir. Yeniden yapılanma sürecinde ortaya çıkabilecek risklerin ön analizler ile en aza indirilmesi gerekmektedir. Aynı zamanda banka için yaratacağı faydanın katlanılan maliyetin üzerinde olması gerekmektedir. Bu durum risk analizlerinin yanı sıra fizibilite analizlerinde dikkatli ve detaylı gerçekleştirmesi koşulunu gerektirmektedir.

Her işletmenin örgüt yapısı, yönetim anlayışı, değerleri, örgüt kültürü birbirinden farklıdır. Bu farklılık bir bankanın yeniden yapılanma faaliyetleri için geliştirmesi ve uygulaması gereken sistem ve yöntemin diğer bir bankadan farklı olmasına neden olmaktadır²¹¹. Bir bankada uygulanan yeniden yapılanma sistemi başarılı sonuçlar vermiş olsada başka bir bankada aynı sistemin aynı derecede etkili

²⁰⁹ H.Davenport, System Change Organizational and Behavioral Impact., **Strategy Executive Journal**, Auerback Pub, 1985. s.5

²¹⁰ Özcan Yeniçeri, **Örgütsel Değişimin Yönetimi**, Nobel Yayınları, Ankara, 2002, s.158.

²¹¹ Jaap J. Boonstra , **Dynamics of Organizational Change and Learning**, USA: John Wiley Sons Ltd., 2004, s.4-5.

başarılı sonuçlar vereceği genellemesine gidilmesi hatalı durumlarla karşılaşılmasına neden olabilir. Bankalar yeniden yapılanma uygulamaları öncesinde örgüt yapısını, sahip olduğu değerleri, kaynaklarını iyi analiz etmeli ve başarılı sonuçlar elde edebilmek için kendine niteliklerine göre hazırlıklarını gerçekleştirmelidir.

Hazırlık sürecinin yeniden yapılanma uygulanmasının başarılı olması veya başarısız olmasında önemli bir etkiye sahip olması dikkat edilmesi gereken önemli bir konudur.

3.1.1. Yeniden Yapılanma Sürecine Hazırlanma

İşletmeler genel olarak çalışanları ve yapıları ile değişime uzak durmaktadır. Hatta değişim uzmanı Hammer, organizasyonların değişmemek üzere yapılandırıldığını ileri sürmektedir. Yönetim, mevcut durumu korumak ve işletme kurucusunun tasarladığı modeli geliştirmekten başka bir amaç taşımamaktadır. Ancak bir şeyleri yeni bir yolla yapmak, yeniliğin faydalarından daha önemli olabilmektedir. Bu sebeple yeniden yapılanma girişimlerinde kullanılan yöntem ve uygulanan sürecin önemi büyüktür. Bu bağlamda işletmelerde yeniden yapılanma süreci şu aşamalardan oluştuğunu söyleyebiliriz²¹²:

- İşletmelerin yeniden yapılanmaya hazır hale getirilmesi,
- İşletmenin yeniden keşfedilmesi,
- İşletmelerde yeniden yapılanma sürecinin planlanması,
- Yeniden yapılanmanın uygulamaya geçirilmesi.

Bir bankanın yeniden yapılanma sürecine hazırlanması üst yönetimin yeniden yapılanmayı kabul etmesini, banka çalışanlarının yeniden yapılanma süreci esnasında ve sonucunda ortaya çıkabilecek değişime karşı hazırlıklı olmasını ve sürecin gerçekleştirilmesini sağlayacak organizasyonel birimin oluşturulmasını içermektedir.

²¹² Halil Yıldırım ve Öznur Yavan, KİT'lerde Özelleştirme Sonrası Yeniden Yapılanma: Çaycuma Seka Örnek Uygulamaları, **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 3, Sayı 5, 2007, s. 120

3.1.1.1. Banka Üst Kademe Yönetimin Yeniden Yapılanmayı Kabul Etmesi ve Benimsemesi

Yeniden yapılanma, işletmenin en üst kademesindeki yöneticiler tarafından başlatılan ve yönetilen bir süreçtir. Üst kademe yönetimin bu kararı verebilmesi için öncelikle konu ile ilgili toplanan bilgiler ve bu bilgilere göre gerçekleştirilen analiz raporlarını incelemesi gerekmektedir. Analiz sonuçları üst yönetimin sahip olduğu tecrübe ile birleşince kurum adına faydalı bir kararın alınması gerçekçi verilerle gerçekleşmiş olacaktır. Karar verme bu noktada önem, titizlikle gerçekleştirilmesi gereken bir aşamadır. Çünkü karar verildikten sonra tüm süreç başlatılmış olacak ve geri dönüşü gerek zaman, gerek insan kaynağının gerekse yatırımların israfı olabilecektir.

Karar aşamasının yanı sıra yeniden yapılanma uygulamaları ile bankada gerçekleşmesi beklenen değişiklikler öncelikle üst düzey yönetim tarafından kabul edilmeli ve işletmenin alt düzeylerine indirilmelidir²¹³.

Banka içerisinde gerçekleştirilecek yeniden yapılanma sürecininin olumlu sonuçlanabilmesi için üst yönetim tarafından kabul görmesi ve bunun kararlılıkla uygulamaya konulması gerekmektedir. Yeniden yapılanma sürecinin gerekliliği konusunda alınan ortak karardan sonra, uygulama düzeyinde neler yapılması gerektiğinin, yani uygulanacak yeni yöntemin tanımının yapılması ve bu tanımın organizasyonu oluşturan bütün ekip üyeleri tarafından tam anlamıyla kavranabilmesi yolunda çalışmalar yürütülmesi gerekmektedir²¹⁴.

Üst yönetimin desteği yeniden yapılanma çalışmaları için önemli başarı bir faktörü olduğu gibi banka'nın insan kaynağının da bu değişime hazır olma seviyesi dikkate alınması gereken bir faktördür. Bir banka'nın amaçlarına ulaşabilmesi sahip olduğu insan kaynağının ortak amaçlar doğrultusunda çalışması ile mümkün olabilmektedir. İnsan kaynağı kurumunun amaçlarına yönelik çalışırken

²¹³ Mark M. Klein, Yeniden Mühendislik ve Endüstri Mühendisliği, Çev. Nevda Atalay, **Verimlilik Dergisi**, Ankara: MPM Yayınları, 1996, s.51.

²¹⁴ Abdül Vardar, **Yeniden Yapılanma Stratejileri**, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2001 s.31.

gerçekleşebilecek bir değişim bu çalışma temposunda farklılıklar oluşmasına neden olabilmektedir. Çalışan bireyin yeniden yapılanma sonucu yaşayacağı sonuçlar açık ve net bir biçimde ortaya konmalıdır. Gerçekleşecek olan çalışmanın bireysel değerlendirmeyi içermediği, bankanın yer aldığı pazarda başarılı olabilmek için gerçekleştirildiği iyice açıklanmalıdır. Bilinmezlik değişime olan direncin artmasına neden olabilmektedir. Yönetimin çalışmalar konusunda şeffaf olması bilinmezlikleri ortadan kaldırma çalışanları gerçekleştirecek olan değişime hazırlaması gerekmektedir. Değişime hazır olma ve içselleştirilmesi yeniden yapılanmanın başarılı olmasında önemli bir destek sağlayacaktır.

Sonuç olarak, yeniden yapılanma sürecine hazırlanan bir bankanın öncelikle yeniden yapılanma ile gerçekleştirecek olan değişime hazır olması gerekmektedir²¹⁵. Üst yönetim başlığı altında ele alınan değişime hazır olma konusu bir sonraki bölümde daha detaylı olarak incelenecektir.

3.1.1.2. Banka Çalışanlarının Değişim ve Gelişim için Hazırlanması

İşletmelerin artan rekabet ortamında başarıyı hedeflemeleri açısından "insan" faktörünün gözden kaçırılmaması gerektiği düşüncesi çalışma hayatında özellikle son yıllarda kabul görmüş ve bu düşünce işletmelerin misyon ve vizyon gibi temel örgüt kültürü unsurlarında yer almıştır²¹⁶. Her türlü ekonomik etkinliğin temelinde, ne türlü teknoloji kullanılırsa kullanılsın emek yatar. Günümüzde ileri teknoloji kullanımı ve otomasyon nedeniyle insangücü ihtiyacının azaldığını söylemek mümkündür. Ancak ne olursa olsun bir örgütün sadece makinalardan oluşması mümkün değildir.

Örgütün varlığı için gerek makinaları kullanan gerekse yönetim faaliyetlerini gerçekleştirecek insangücünün olması gerekmektedir. Günümüzde bir örgütün, diğer maddi kaynakları ne kadar sağlam olursa olsun, insangücü yeterli etkinliğe sahip değilse başarı olasılığı düşük olacaktır. Tatminsiz, başarı güdüsü düşük bir insangücü

²¹⁵ Vardar.a.g.e., s.33-35.

²¹⁶ Burhan Aykaç, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması**, Ankara: Nobel Yayınları, 1999, s. 18.

ile verimlilik ve iş kalitesi hedeflerine ulaşmak kolay değildir²¹⁷. Her işletmede olduğu gibi bankalar içinde sahip oldukları insangücü en önemli varlıklarıdır. Banka üst yönetimi tarafından gerçekleştirilmesi karar verilen yeniden yapılanmanın başarılı olması ancak banka çalışanlarının bu süreci içselleştirmeleri ile mümkün olabilecektir. Üst yönetimin sahip olduğu insan gücünü yeniden yapılanma sürecine ve sürecin sonunda ortaya çıkacak değişimlere açık hale getirmesi gerekmektedir. Bu görev banka çalışanlarının eğitimden sorumlu olan insan kaynakları departmanı tarafından gerçekleştirilmelidir. Çalışanlara verilecek eğitimler ve bireysel gelişime yönelik uygulamalarla yeniden yapılanma sürecinde karşılaşılabilecek direncin düşürülmesi mümkün olabilir.

Önemle vurgulanması gereken bir noktada bankanın eğitim ve gelişim uygulamalarını sadece bir dönem için değil sürekli olarak gerçekleştirmesi gerektiğidir. Banka öğrenen örgüt yapısını benimseyip, yeni personel alımlarında da bu kriterleri göz önüne alırsa, yeniden yapılanma sürecindeki başarı olasılığı ve gelecekteki değişimlere adaptasyon süreci daha kısa olacaktır. Sürekli öğrenme döngüsü ile gerçekleşecek değişimler sayesinde bankanın yeniden yapılanma gibi köklü değişimlere ihtiyacı olmadan gerekli adaptasyonu gerçekleştirmesi söz konusu olabilecektir. Eğitimler aynı zamanda çalışanlara yapılan yatırım olma özelliğine sahiptir. Değişim sonucu ortaya çıkabilecek duruma karşı huzursuz olan çalışanlara kurumlarının eğitim ile kendilerine yatırım yaptığı anlayışının benimsenmesi gerekmektedir. Bu anlayış çalışanların kurumlarına karşı olan güven duygusunun artmasına ve değişimle ilgili daha olumlu bir bakış açısına sahip olmalarına imkan tanıyabilmektedir.

Çalışanlarına Yeniden Yapılanma yönündeki değişimi kabul ettirmekte başarı gösteren işletmeler incelendiğinde, bu işletmelerin Yeniden Yapılanma'ya duyulan ihtiyaç hakkında en açık mesajları üreten , mesajların iletilmesinde başarılı olanlar olduğu görülmektedir. Bu mesajların ilki, "İşletme olarak bulunduğumuz yer ve bu

²¹⁷ Tuğrul Kaynak ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İ.Ü. Araştırma ve Yardım Vakfı, No: 7, 2000, s.16.

verde kalmayacak oluşumuzun nedeni.....dur” şeklindedir. Görüldüğü gibi bu mesaj, değişim için zorlayıcı bir tez içermekte olup; yönetimin ve işletmenin tüm çalışanlarının, işletmeye ve performans düzeylerine dürütçe bakmalarını sağlar. İkinci mesaj ise, “Bizim işletme olarak olmamız gereken şey, işte...dur” olarak ifade edilebilir ve bu mesajın söze dökülmesi, yönetimin, çalışanların Yeniden Yapılanma programının amacı ve bu yolla yapılması gereken değişimin boyutu üzerinde ilk etapta genel bir fikir edinmelerine yardımcı olmasını sağlar. Tanımdan da anlaşılacağı gibi, ikinci mesaj aslında bir “vizyon bildirisi”dir²¹⁸.

3.1.1.3. Yeniden Yapılanmayı Gerçekleştirecek Organizasyonel Birimin Oluşturulması

Yeniden yapılanma sürecine başlayacak olan bir bankanın mutlaka bu faaliyetin uygulanması ve değerlendirilmesinden sorumlu bir organizasyonel birim oluşturması gerekmektedir. Yeniden yapılanma uygulamaları banka çalışanlarının ana görevleri yanında sadece günde bir iki saat ayırabilecekleri bir konu değildir. Mutlaka bu konuda uzman, banka süreçlerini kavrayabilecek ve gereken düzenlemeleri gerçekleştirebilecek tüm mesailerini bu konuda kullanabilecek bireylerden oluşan bir ekip gerekmektedir. Üst yönetim bu doğrultuda insan kaynakları departmanını gereken nitelikteki bireyleri belirlemesi ve banka içerisinde uygun bir biçimde konumlandırması için görevlendirmelidir. Bu aşamada banka yapısını iyi tanıyan çalışanlara ihtiyaç duyulacağı gibi farklı banka veya firmalarda bu konuda uzmanlaşmış bireylere de ihtiyaç duyulacaktır.

Yeniden yapılanma sürecinin başarılı olabilmesi için yeni oluşturulan birimin banka içerisinde raporlama yapacağı amirin belirlenmesinde oldukça önemli bir konudur. Bankada yaşanacak bir değişime olumlu bakmayan bir amirin yeniden

²¹⁸ Michael Hammer ve James Champy, **Değişim Mühendisliği**, a.g.e., s.137-138

yapılanmadan sorumlu olacak birimi yönetmesi oldukça güç olacaktır. Bu konuda problem yaşamamak için amirinde banka dışından yeni işe alınması yoluna gidilebilir.

Yeniden yapılanma sürecini gerçekleştirecek projenin organizasyonunda şu birimler yer alır:²¹⁹

- Projeyi başlatan ve destekleyen yönetici,
- Süreç sahipleri (görev ekibi liderleri),
- İdare komitesi (proje koordinasyon komitesi),
- Proje koordinatörü,
- Süreç ekibi (süreç görev ekiplerinde yer alan elemanlar).

Yeniden yapılanma uygulamalarında merkezi bir ekibin kurulmasının yanı sıra farklı birimlerden bu ekibe destek olacak bireylerden oluşan bir grup oluşturulabilir. Merkezi ekip temel çalışma faaliyetlerini gerçekleştirirken, bu ekibin dışında oluşturulan grubun kendi departmanlarında yapacakları çalışmalar anlayışın banka içerisinde yayılmasında fayda sağlayacaktır. Anlayışın tüm çalışanlar tarafından ortak çerçevede benimsenmesi ve aynı algıyı yaratması gerekmektedir. Bu da merkezi birim çerçevesinin iş biriminde elçilik görevi görecek çalışanlara aktarılması ve onların hazırlamak olan bir eğitim programına tabi tutulmaları ile mümkün kılınabilir.

3.1.2. Yeniden Yapılanma Sürecinin Planlanması

Yeniden yapılanmada başarıya ulaşmanın temeli etkin bir planlama yapmaktır. Gelecekte yapılacak değişikliklerin çatısını oluşturmak ve ileride olabileceklerin

²¹⁹ Yelda Özkan, 'Değişim Mühendisliği',
http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=213&inc=arc&cilt=6&sayi=2&year=2004 (10.06.2009)

farkına vararak değişikliğin yönünü belirlemek, planlamanın temelini oluşturur.²²⁰ Yeniden yapılanma sürecine başlamadan önce yapılması gereken en önemli çalışmalardan biri olan planlamanın iyi bir şekilde yapılamaması, işletmenin gelişiminde bir başarısızlık nedenidir. Bu sebepten dolayı yeniden yapılanma hareketi öncelikle iyi bir planlama sonrasında başlatılmalıdır.²²¹

Organizasyon yapılarının, teknolojilerinin, birikimlerinin, deneyimlerinin, çevrelerinin, kültürel özelliklerinin, birbirinden farklı olması yeniden yapılanmadan bekledikleri sonuçlarında farklı olmasından kaynaklanmaktadır. İşletmeleri başarıya ulaştıran şey, gerçekleştirilen planlar doğrultusunda izlenecek süreçlerdir. Bu noktada yeniden yapılanmanın planlanması sürecinde yapılacak işler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır²²²:

- İşletmenin ülkesinde ve dünyada bulunduğu yer belirlenmeli, hızla gelişen dünya şartları ışığında işlerin kısa, orta ve uzun vadede hangi yönde gelişeceği kestirilmelidir.
- Pazarlama stratejileri ve kullanılacak teknoloji belirlenmelidir.
- Yönetim sistemi fonksiyonel uzmanlaşmaya değil, işletme süreçlerine dayandırılmalıdır
- Mesleğinde başarılı, bilgili, dinamik, çalışkan, ileriye görebilen, takım çalışması yeteneğine sahip ve değişiklikleri hızlı bir şekilde algılayıp uygulayabilen kadrolar iş başına getirilmeli, eğitim ve sürekli geliştirme sağlanmalıdır.

Plan hazırlanırken öncelikle bankanın yeniden yapılanma faaliyetini gerçekleştirme amacı belirlenmelidir. Amaç, çok basit bile olsa yazılı olarak belirlenmelidir. Hatta arzu edilirse slogan şeklide banka içerisinde çeşitli noktalara

²²⁰ Edward G. Lewis, “**Managing The Risk of Reengineering to Achieve Enterprise Excellence for the 21st Century**”, Reengineering In Action The Quest for World-Class Excellence, Editor: Chan Meng Khoong, London: Imperial College Pres,1998, s.444

²²¹ Arthur R. Tenner, Irving J. DeToro, **Process Redesign The Implementation Guide for Management**, Addison, USA:Wesley Longman Inc., 1997, s. 235

²²² H.Melih İltter, **Global Dışsal Tedarik-Outsourcing**, İstanbul: İstanbul TicaretOdası, 2002-31. s.157-159.

yerleştirilmesi söz konusu olabilir. Çalışanlar bu sayede banka içerisinde yeni bir sürecin neden başlatıldığı bilgisine sahip olacaktır.

Yeniden yapılanmanın amacının belirlenmesi ve yayılımından sonra bu amaçla ilgili olan kişilerin kimler olduğu belirlenmelidir. Diğer bir ifadeyle kimlerin yeniden yapılanma programına katılacağı isim düzeyinde listelenmelidir. Bu durum birim bazında katılımcıların belirlenmesini içermektedir.

Yeniden yapılanma çalışmalarında her bir birimin sürece olan katkısı farklı olabilmektedir. Mesela Eğitim biriminin görev-sorumlulukları ve yeniden yapılanma çalışmalarına olan katkısı Mimari İşler biriminden farklı olacaktır. Bu nedenle kritik birimlerin belirlenmesinde ayrı bir önem taşımaktadır. Yeniden yapılanma süreci kapsamında her birimin üstleneceği görevler ve başarılı olma yönünde sağlayacağı katkı derecesi belirlenmelidir. Birimlerin kendi bünyelerinde gerçekleştirecekleri faaliyetlerin yanısıra yaratacakları sinerji yeniden yapılanma çalışmalarında kritik öneme sahip olabilmektedir

Aynı örnek üzerinden gidersek, yeniden yapılmayı gerçekleştirecek olan birimin eğitim faaliyetlerini planlaması için bankanın eğitim biriminden destek alması gerekmektedir. Bu sayede, her birim uzmanlık alanı doğrultusunda çalışmalara katkıda bulunabilecektir.

İzleyen aşamada yeniden yapılanmayı kimin başlatacağının belirlenmesi gerekmektedir. Bu konuda kurulan bir birim olmasına karşın banka içerisinde, bu birim dışında yayılımı sağlayacak olanın; diğer bir değişle hangi birimin ilk aksiyonu alacağı belirlenmelidir. Verilecek karara bağlı olarak çalışmaların tüm birimlerde aynı anda başlatılmasıda söz konusu olabilmektedir. Ancak, birim ve çalışan sayısının yüksek olması tüm çalışmaların aynı anda başlatılmasına imkan tanımaz. Dolayısıyla, daha önceden ifade ettiğimiz gibi hangi birim ile çalışmalara başlanacağı, hangi birimlerle devam edileceği belirlenmelidir.

Yeniden yapılanmanın planlanmasında son olarak yeniden yapılanma için öngörülen süre, başlangıç ve bitiş tarihi belirlenmez²²³. Öngörülen süre ve bitiş tarihi yeniden yapılanmanın faydalarının belirlenmesi açısından önem taşımaktadır. Bu yeniden yapılanma sürecinin sonuçlarının belirlenen amaçlarla uyumlu olması açısından çok önemlidir.

3.1.2.1. Yeniden Yapılanma ile ilgili Temel Prensiplerin Banka için Belirlenmesi

Yeniden yapılanma faaliyetini gerçekleştirecek her kurumun temel prensiplerinin belirlenmesi gerekmektedir. Bu prensipler yeniden yapılanmanın amacı ile uyumlu ve hedeflenen sonuca ulaşmada destek sağlayıcı özelliğe sahip olmalıdır. Prensiplerin, yeniden yapılanma uygulama faaliyetlerinde yol gösteren genel dayanak noktası olması nedeniyle kurumun yeniden yapılanma sürecinde kaybolmadan devam ettirmesine olanak sağlayacaktır. Bazı prensipler her kurum için genel geçer nitelikte olabilir. Ancak bazılarının sektöre, kurumun yapısına göre şekillendirilmesi veya yeniden oluşturulması gerekebilmektedir.

Bankaların belirli ilkelerden yola çıkarak yeniden yapılanma faaliyetleri için prensiplerini belirlemesi gerekmektedir²²⁴.

a) Dürüstlük: Faaliyetlerini yerine getirirken müşterileri, çalışanları, hissedarları, grup şirketleri ve diğer banka, kurum ve kuruluşlar ile olan ilişkilerinde dürüstlük ilkesine bağlı kalırlar.

b) Tarafsızlık: "İnsana saygının başarının temeli olması" ilkesinden hareketle, gerek çalışanları gerekse müşterileri arasında ayırım gözetmez, önyargılı davranışlardan kaçınırlar. Bankalar müşterilerine hizmet sunarken ulus, din, finansal ve toplumsal statü., cinsiyet gibi farklılıklar gözetmezler.

²²³ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, Örgütsel Psikoloji, Bursa: Ezgi Yayınları, 2003, s. 169.

²²⁴ Rosei a.g.e., s.415.

c) **Güvenilirlik:** Tüm hizmet ve işlemlerde, müşterilere karşılıklı güven anlayışı içerisinde açık, anlaşılır ve doğru bilgi verirler, müşteri hizmetlerini zamanında ve eksiksiz yerine getirirler.

d) **Saydamlık:** Müşterilerini, kendilerine sunulan ürün ve hizmetlere ilişkin hak ve yükümlülükler, yarar ve riskler gibi konularda açık, anlaşılır ve net biçimde bilgilendirirler.

e) **Toplumsal Yararın Gözetilmesi ve Çevreye Saygı:** Tüm faaliyetlerinde karlılık yanında, toplumsal yararın gözetilmesi ve çevreye saygı ilkeleri ışığında sosyal ve kültürel etkinliklere destek sağlamaya özen gösterirler.

f) **Suçtan Kaynaklanan Malvarlığı Değerlerinin Aklanması ile Mücadele:** Uluslararası normlar ve ulusal mevzuat hükümleri çerçevesinde, suçtan kaynaklanan malvarlığı değerlerinin aklanması, yolsuzluk ve benzeri suçlarla mücadeleyi önemli bir ilke olarak benimseyerek gerek kendi aralarında, gerekse konuyla ilgili diğer kurum ve kuruluşlarla ve yetkili mercilerle işbirliği yapmaya özen gösterirler. Kendi iç bünyelerinde de bu amaca yönelik gerekli önlemleri alır ve personeli için eğitim programları düzenlerler.

g) **İçerden Öğrenenlerin Ticareti İçeriden öğrenilen bilgilerin kullanımının önlenmesi için gerekli her türlü tedbiri alırlar.**

3.1.2.1.1. Yeniden Yapılanma Bankanın Yönetim Düşüncesinin Değişmesi Demektir

Yeniden yapılanma faaliyetlerinin temelde bir bankanın çevresine uyum sağlayamamasından kaynaklandığını düşünürsek bu durum yönetim düşüncesinde çevreye uyum sağlamadığının göstergesi olabilir. Bu durum bankanın sadece iş yapma biçiminin değil iş yapma biçiminin belirleyicisi olan yönetim düşüncesinde değişmesini bereberinde getirecektir.

Diğer yandan yeniden yapılanma kurumların bütününe etkileme özelliğine sahiptir. Bankanın sadece bir noktasında gerçekleştirilecek iyileştirmenin yeniden yapılanma olarak adlandırılması zaten yanlış olacaktır. Yeniden yapılanma a dan z ye tüm değişimleri beraberinde getirecektir. Bu değişim yönetim düşüncesini de kapsayacaktır.

3.1.2.1.2. Bankacılık Yönetim Sistemi Bir Bütündür

Yeniden yapılanma aşamaları esas olarak “sistem” bakış açısının ürünüdür. Değişimin parçalardan hareketle değil sistemin bütününden başlatılması, değişime temel bir istikamet vermesi ve değişim sürecindeki uyumsuzlukların en aza indirilmesi hedeflenmektedir. Aksi takdirde bankada gerçekleştirilecek yeniden yapılanma sürecinden beklenen yararların üretilmesi ve kalıcı hale gelmesi mümkün olmayacaktır²²⁵.

3.3.2.1.3. Yeniden Yapılanma Banka için Uzun Süreli bir Değişim Sürecidir

Yeniden yapılan çalışmalarının başarısı için daha önceki bölümlerde hazırlık döneminin önemi birçok defa vurgulanmıştır. Planlama , gerçekleştirme ve sonuç aşamalarından oluşan yeniden yapılanma çalışmasının kısa vadede gerçekleştirilmesi mümkün değildir. Hem bankanın içerisindeki hemde çevresinde yer alan birçok değişkeni etkilemesi nedeniyle gerek hazırlanma aşamasının gerekse uygulama aşamasının belirli bir zaman aralığında gerçekleştirilmesi gerekir. Hatta yeniden yapılanma sonucunda öngörülenin dışında öngörülmeyen başka değişimlerinde söz konusu olabilir. Öngörülen değişimler için tasarlanan zamanın dışında öngörülmeyen değişimlerin sonuçlarının ne zaman ortaya çıkacağı belirlenemeyebilir. Yeniden yapılanma çalışmaları anlık değil süreç ifadesinin içermesinden de anlaşılacağı gibi uzun süreli bir değişimi beraberinde getirmektedir.

²²⁵ Ömer Dinçer, Cevdet Yılmaz, **Değişim Yönetimi için Değişimde Yönetim**, Ankara: T.C. Başbakanlık Yayınları , Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma:1, 2003, s.122.

3.1.3. Bankanın Yeniden Yaratılması (Tanımlanması)

Yeniden yapılanma sürecini başlatan bir bankanın kendini yeniden tanımlaması gerekmektedir. Bunun için öncelikle bankanın vizyon, misyon ve stratejilerinin yeniden değerlendirilmeli, temel yeteneğini tanımlamalı, yıllık plan ve hedeflerinin belirlemeli ve önemlisi de iş sahasını tanımlaması gerekmektedir.

İşletmenin iş sahası yeniden tanımlanmaya çalışılırken aşağıdaki adımlar uygulanır:²²⁶

- Değişimi öncelikle zihnimize planlamak,
- İşimizi ve işletmemizi eskiye bağlı kalmadan en geniş bir şekilde düşünmek,
- Bugünkü gelişmeleri ve geleceğe ait tahminlerimizi de göz önünde bulundurarak, mevcut işletmemizi hiç düşünmeden, işimizin ve işletmemizin nasıl olması gerektiğini tasarlamak,
- Mevcutları da hesaba katarak yeniden yapılanma stratejilerimizi belirlemek, gerçekçi ve uygulanabilir bir plan yapmaktır.

İşletmenin iş sahasını belirlemesi ile ilgili maddelerin bankalar içinde uygulanabileceğini söyleyebiliriz.

3.1.3.1. Vizyon, Mizyon ve Stratejilerinin Yeniden Değerlendirilmesi

Günümüzde pek çok şirket kurumsal vizyonlarını belirleyip o yönde hareket etme eğilimine girmişlerdir. Ama dikkatle baktığımızda, çoğu vizyonun tek bir kişinin (veya grubun) bir organizasyona dayattığı kendi vizyonu olduğu görülür. Bu tür vizyonlara personelin uyumu görülse de, bağlılığı gerçekleşmemektedir. Bir şirketin

²²⁶ Canan Çetin,a.g.e. s.8

sadece bir vizyon ifadesine sahip olması bu vizyonun kurumun her köşesinde paylaşıldığı anlamına gelmez. Böyle bir vizyon ifadesi başlangıç için iyi bir adım olabilir fakat paylaşılması için liderlere önemli görevler düşmektedir.

Kurumsal bir vizyonun paylaşılması demek vizyonun ifade ettiği değerlerin; amaçlara, stratejilere, taktiklere, politikalar, süreçlere, kültürel uygulamalara, yönetim yaklaşımlarına, oluşturulacak planlara, ücret sistemlerine, muhasebe sistemlerine, iş tasarımına vb. süreçlere aktarılması demektir. Yani bu değerlerin organizasyonun bütününe yansması ve bütün tarafından kabul görmesi gerekmektedir.

Vizyon, “Nasıl olmak istiyoruz?” sorusunun cevabı olduğu için, içerdiği ifadeler de gelecekle ilgilidir. Tüm kurumu kapsayan ve paylaşılan bir vizyon o kurumun gelecekte de var olacağını göstergesidir. Uzun yıllardır mevcudiyetlerini sürdüren kurumların ortak noktalarından biri de kendilerine has paylaşılan vizyonlara sahip olmalarıdır.²²⁷

Yeniden yapılanma süreci için vizyon geliştirilirken, değişime niçin gerek duyulduğu ve bu değişimle hangi amaçların gerçekleştirileceği belirlenmiş olur. İşletme değişimi gerçekleştirmek için gerekli olan ilk adımı, geliştirdiği vizyon sayesinde, müşterilerin ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda ulaşmak istediği hedefleri, tüm işgörenlerin katılımını sağlayarak atmış olur. Ayrıca vizyon, amaçlara ulaşmada, yeniden yapılanma sürecinin hangi aşamada olduğunu gösterir.²²⁸

Misyon ise kurumun ne iş yaptığını ve vizyonunuzu gerçekleştirmek için gün gün neler yapmayı planladığınızı anlatmalıdır. İkisi bir arada olduğu zaman, şirketin nereye gitmesi isteniyorsa oraya doğru yol almasına imkan kılar²²⁹.

Yeniden yapılanma uygulamalarında bankanın vizyonuna yönelik yapılan çalışmalardan sonra, bankanın yeni misyonu belirlenmelidir. Bankanın gelecekteki

²²⁷ Taner Acuner, Değişim Sürecinde Organizasyonel Süreklilik, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 2, Sar:2, 2000, s.8.

²²⁸ Hammer, Champy, **Değişim Mühendisliği**, a.g.e., s.143

²²⁹ Patrick Lencion, **Ekiplerin Beş Temel Aksaklığı**, Çev: Ekin Duru, Rota Yayınları, İstanbul, 2002, s.72

görüntüsü veya hayal edilen geleceği olarak tanımlanan vizyonu belirlemeden misyonun tanımlanması söz konusu olmayacağıda kesin bir durumdur.²³⁰

Yeniden yapılanma sürecine karar veren bir banka öncelikle sahip olduğu vizyon, misyon ve stratejilerini tekrar gözden geçirmelidir. Bankayı yeniden yapılanma çalışmalarını uygulamaya iten nedenler aynı şekilde sahip olduğu vizyon, misyon ve stratejilerini de etkileyecektir. Banka tarafından belirlenmiş bu değerler günümüz pazar yapısında başarılı olmaya imkan sağlamıyor ise tümünün ihtiyaç duyulan talepleri karşılayacak biçimde bir değişim sürecinden geçirilmesi gerekmektedir.

3.1.3.2. Bankanın Temel Yeteneğinin Yeniden Tanımlanması

Her işletmenin kendine özel temel yetenekleri mevcuttur. Ancak günümüzde işletmelere rekabet gücünü sağlayan tek temel yeteneğin, yenilik yapabilmek olduğu söylenebilir. Dolayısıyla işletmeler sürekli olarak yenilik yapabilecek tarzda (yeni ürün, yeni teknoloji, yeni süreç) düşünmeli ve çalışmalıdır²³¹.

Temel yetenekler bankaya özgü olan, diğer rakip bankaların taklit etmesinin güç olduğu, benzeri zor bulunan yetenekler olup, birbirine bağımlı dört boyuta göre tanımlanabilir. Bilgi ve Becerileri Yönetim Sistemleri, Fiziksel sistemler , Değerler. Yeniden yapılanma çalışması gerçekleştirecek bir bankanın çalışanların sahip oldukları bilgi ve beceriler, temel yetenekler içinde en belirgin olanıdır. Teknik uzmanlık ile belli teknolojilerin üretilebilmesi için gerekli bilimsel sebep-sonuç ilişkilerinin bilinmesi, bu boyutun kapsamına girer. Bankanın kendine has teşvik ve eğitim programları, yönetim sistemleri içinde yer alırken, operasyonel ve bilgi işlem sistemleri de fiziksel Sistemler kapsamında inceleyebilir. Değerler ise temel yetenekler

²³⁰ Gregory C. Kesler, Julia A Law, Implementing Major Changes in the HR Organization; The Lessons of Five Companies”, **Published in Human Resources Planning**, Vol.20, No.4, 1197,s.6.

²³¹ Koçel, a.g.e.,s.388

içinde fark edilmesi en güç olanlardır; bunlar banka içinde etkili olan olan tavırlar, davranışlar ve normlarla kendini belli ederler²³².

Bankanın temel yeteneğini sağlıklı bir biçimde tanımlayabildiği takdirde, asıl uzmanlık alanı ve rekabet gücünü daha açık bir biçimde görme misyonunu belirleme ve vizyonunu daha rahat geliştirme imkanı olacaktır.

3.1.3.3. Bankanın Yıllık Plan ve Hedeflerinin Belirlenmesi

Bütün yöneticiler işletmeyi yaşatmak ve devamlılığını sağlamakla yükümlüdürler. Bu durumda tüm işletmeler için gelecek, önemli bir konudur. Geleceğin ne olacağını tahmin etmek, işletmenin nereye gittiğini, gelecek yıllarda faaliyetlerinin ne tür seyir göstereceğini sistematik bir biçimde öngörmek, bu yükümlülüğün önemli bir kısmını oluşturur. Gelecekte emin olunamayacağını bir ilke olarak kabul eden yöneticiler, ileride ortaya çıkabilecek olaylarla ilgili işletmenin içinde alınmış bütün kararların sistematik bir şekilde incelenmesi gereğini duyarak planlamadan faydalanırlar²³³.

Planlama bir karar alma süreci olduğundan planlama boyunca izlenen adımlar, karar almada izlenen adımlara benzer Buna göre planlamada birinci adım, durum analizi ile başlar. Yani belirli bir zaman dilimi içinde sınırlı kaynaklarla planlamacılar planlamada gereksinim duyulacak bilgileri bir araya getirir, yorumlar ve özetler. Karar alma sürecinde olduğu gibi bu aşama sonucunda elde edilecek sonuç, planlama ile ilgili varsayımların ve sorunların tanınmasını ve tamamlanmasını sağlar.

Planlama sürecinde ikinci adım, durum analizi sonuçlarına dayanılarak gelecekte ulaşılmak istenen alternatif amaçlar ve bu amaçlara ulaşmada kullanılacak planların geliştirilmesidir.

²³² Erden Akkavuk, "Sanal Organizasyonlar ve Karşılaştırmalı bir Araştırma" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 1997,s.5

²³³ Okay Güvemli, **İşletmelerde Kısa ve Uzun Süreli Planlama**, İkinci Baskı, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul, 1990, s.4.

Üçüncü adımda alıcılar geliştirilmiş olan alternatif ve planların üstün ve zayıf yönlerini ve potansiyel etkilerini inceler ve dördüncü adımda da en uygun olanı seçilir.

Amaç ve planlar seçildikten sonra beşinci adımda amaçlara ulaşmak üzere tasarlanan planlar uygulanır. Planların başarılı bir biçimde uygulanabilmesi için planı anlamak ve uygulamak içinde gerekli kaynaklara ve motivasyona sahip olmak büyük önem taşır²³⁴.

3.1.4. Banka Süreçlerinin Tasarımı

İşletmeye ait süreçlerin daha etkin ve daha verimli bir hale getirilmesi için yapılan çalışmalar, süreçlerin yeniden tasarımı olarak adlandırılır²³⁵. İşletmelerde yeni süreci ayrıntılarıyla tasarlamak, çalışanların bunu benimsemesini sağlamak ve eskiden yeniye geçişin etkin yollarını bulabilmek oldukça güç bir iştir²³⁶. Bu güç için üstesinden kalkabilmek için yeniden yapılanma faaliyetlerinin sorumluluğuna sahip organizasyonel birimin gerek planlama gerek uygulama gerekse değerlendirme yani yeniden yapılanmanın yönetimini başarılı bir şekilde gerçekleştirmesi gerekmektedir. Banka süreçlerini iyi tanımak, bu süreçlerin problem noktalarını iyi analiz edebilmek ve gereken doğru aksiyonları belirlemek başarılı bir süreç tasarımının temelini oluşturmaktadır.

Banka süreçlerinin yeniden yapılanma doğrultusunda tasarlanması için yeniden tanımlanması, hangi süreçlerin yeniden yapılanmaya dahil edileceğinin belirlenmesi, yeni süreçlerin oluşturulması, kritik süreçlerin belirlenmesi, bazı süreçlerin ise yeniden tasarlanması gerekmektedir.

²³⁴ Thomas S. Bateman ve Carl P. Zeithaml, **Management: Function and Strategy**, Irwin, Homewood, 1990, s.173.

²³⁵ Canan Çetin, a.g.e.,s.9

²³⁶ Roy L. Harmon, **İşin Yeniden Yaratılması**, Çev. Zülfi Dicleli, BZD Yayıncılık, İstanbul, 1996, s.314

3.1.4.1. Banka Süreçlerinin Yeniden Tanımlanması

Süreçlerin yeniden tanımlanmasına başlanmadan önce mevcut durumun incelenmesi gerekmektedir. Bu amaçla bankadaki tüm süreçler nasıl çalıştıkları konusunda irdelenmelidir. Bağımsız denetim kuruluşlarına yönelik hazırlanan tebliğ doğrultusunda her bankanın süreçlerini yazılı biçimde oluşturması gerçekleştirilecek mevcut durum incelemesi için girdi sağlayacaktır.

3.1.4.2. Yeniden Yapılanmaya Dahil Edilecek Banka Süreçlerinin Belirlenmesi ve Yeni Süreçlerin Oluşturulması

Her bir bankanın yeniden yapılanma çalışmasında, yeniden tasarımı gerçekleştirilecek süreç sayısı farklıdır. Bu aşamada, işletmede hangi temel süreçlerin bulunduğu veya bulunması gerektiğini saptamak yapılacak ilk iştir. İkinci ve büyük önem taşıyan adım, belirlenen süreçler arasında, işletme açısından en fazla gerekli olan süreçlerin seçimidir.²³⁷

Yeniden tasarımı yapılacak süreçler tespit edilirken, seçilen süreçlerin kendi içinde bir bütün teşkil etmesi ve işin nerede başlayıp nerede bittiğinin iyi saptanması gerekmektedir. Burada tespit edilen süreçlerin kapsadığı alanlar belirlenirken, mümkün olduğunca fonksiyonel organizasyonla paralellik kurulmaya çalışılmalıdır.²³⁸

Süreç akış diyagramları çizilirken, sürecin yeni tasarımının işletme içi faaliyetleri nasıl etkileyeceği üzerinde fikirler geliştirilir. Bunun dışında, yeniden yapılanmada kullanılan süreç akış diyagramlarının hazırlanmasında dikkat edilecek önemli noktalar aşağıdaki gibi belirtilebilir:²³⁹

- Sürecin girdileri, çıktıları, tedarikçileri ve müşterileri net bir şekilde belirlenmeli ve diyagramda gösterilmeli,

²³⁷ Veronika Thurner, **Customer Participation and Commitment in BPR**, Reengineering In Action, Editor: Chan Meng Khoong, USA: Imperial College Press, 1999, s.293

²³⁸ Kesler, a.g.e, s.169

²³⁹ Bilge Sümer, "TKY Uygulamalarında Kullanılan Teknikler", www.sitetky.com, (02.05.2007)

- Sürecin akış diyagramı çizilirken diğer süreçler de gözden geçirilmeli,
- Süreç ekibi belirlenmeli,
- Süreç diyagramı oluşturulurken süreç hiyerarşisine dikkat edilmeli,

Süreç içindeki bilgi akışı gösterilmelidir

3.1.4.3. Bankanın Kritik Süreçlerinin Ortaya Konması

İşletmeler, aynı anda tüm süreçlerinin yeniden tasarımını gerçekleştiremez. Böyle bir durum, yeniden yapılanmaya geçişte büyük karışıklıklara yol açabilir. Dolayısıyla yeniden yapılanmayı gerçekleştirecek süreç ekibinin, süreçleri değerlendirmeye tabi tutması ve bu değerlendirme sonucunda bir öncelik sıralaması yaparak yeniden tasarımı yapılacak süreçleri belirlemesi gerekir.

Bu durumu bankanın kritik süreçlerini belirlemedeki boyutu ile incelersek aşağıdaki sorunların sorulması kritik süreçleri belirlemede yol gösterici özellik taşıyacaktır²⁴⁰:

- Süreçlerin fonksiyonlarla ve departmanlarla olan ilişkilerinin kapsamı nedir?
- Her bir sürecin banka hedefleri üzerindeki olumlu ve olumsuz etkileri nelerdir?
- Süreçlerin başlangıç ve bitiş noktaları nelerdir?
- Her bir süreç için gereksinim duyulan kaynaklar nelerdir?
- Hangi süreçler tamamıyla banka içinde yürütülürler, hangileri müşteriler, tedarikçiler, ve diğer iş ortaklarını içerir?
- Hangi süreçler bankanın ürettiği ürün hizmetlere değer eklerler, hangileri destekleyici ve hangileri yönetseldir?

²⁴⁰ Raymond L Manganelli ve Mark M. Klein, **The Reengineering Handbook: A Step by Step Guide to Business Transformation**, AMACOM, 1996, s.80-81

- Hangi süreçler bankanın süreçleri açısından önem taşır?

Kritik süreçlerin kaç tane olacağına ilişkin uygulama örneklerinde farklılıklar göstermesine rağmen, 5 ile 20 arasında süreç belirlenmesi kabul görmüştür²⁴¹.

Kiritik süreçler ortaya konduktan sonra, yeniden yapılanma uygulanacak olan süreç isimleri ve sırasının belirlenmesi gerekmektedir. Bu durum süreçlerin önem farklılıklarının belirlenmesini ile mümkün olabilir. Süreçler arasındaki önem farklılıklarını ortaya koyacak kriterlerin bazıları;²⁴²

- İşletmenin stratejilerine uygunluk,
- Yeniden yapılanma açısından uygulanabilirlik,
- Ekonomiklik, yüksek katma değer üretebilmek,
- Ölçülebilirlik,
- Geliştirmeye açık olmak,
- Esneklik olarak belirtilebilir.

Kritik süreçlerin ortaya konması, isimlerinin belirlenmesi ve öncelik sırasına konulması ile süreçlerin yeniden tasarımına geçiş süreci tamamlanmış olur. Bu aşamadan sonra yapılacak olan, işletmenin yeniden tasarımında öncelikli öneme sahip olan bir ya da birkaç sürecin köklü biçimde ele alınması, analizi ve gerekli tasarımın yapılmasıdır. Tasarımı yapılacak öncelikli süreçler belirlendikten sonra, her bir süreç ayrıntılı bir şekilde ele alınarak analize tabi tutulur.

²⁴¹ Jeffrey N. Lowenthal, **Six Sigma Project**, ASQ, 2002, s.101

²⁴² Oya Aytemiz Seymen, **İşletmelerde Yeniden Yapılanma (Reengineering) Süreç Odaklı Organizasyonlar ve Otel İşletmelerinde Uygulaması**, a.g.e., s.129-130

3.1.4.4. Banka Süreçlerinin Yeniden Düzenlenmesi ve Uygulanması

İşletmelerin ortak amaçlarından biride kendi sistemlerinin iyileştirilmesini sağlamaktır. Sistemin iyileştirilebilmesi için kullanılan süreçlerin önceliklerinin belirlenmiş olması, iyi tanımlanmış olması, analizlerinin gerçekleştirilmesi, gerekli düzenlemelere gidilmesi, düzenlemelerin denenmesi ve hayata geçirilmesi gerekmektedir²⁴³.

Birinci adımda, tespit edilen banka hedefleri doğrultusunda ana süreçler belirlenir. Ana süreçler arasında öncelik sıralaması yapılır ve süreçlerde yer alacak süreç geliştirme ekipleri kurulur.

Bir süreç ekibinin, süreci anlamaya başlayacağı en iyi nokta, sürecin müşteri-iç veya dış ucudur. Bir süreci yeniden tasarlayanın asıl amacı, müşteri gereksinimlerini daha iyi karşılayan yeni bir süreç yaratmak olduğuna göre, öncelikle bu gereksinimlerin çok iyi anlaşılması gereklidir. Bunun için başvurulacak yollar arasından, süreç ekibinin müşteriler ile görüşmeler yapması, onların ortamında bizzat bulunması ve onların gözlemlemesi, hatta işi kendilerinin yapması sayılabilir. Müşterilerin sürecin, çıktısından nasıl yararlandıklarını görmek ve anlamak, süreç ekibine büyük fayda sağlar. Böylelikle sürecin müşteriye daha iyi hizmet etmesini sağlayacak yollar aranabilir²⁴⁴.

İkinci adımda kapsam ve hedefler belirlenir. Bunun için süreçlerin tanımları oluşturulur ve süreçler arası fonksiyonel ilişkiler kurulur.

Süreçler belirlendikten sonra, üçüncü adımda, sürecin değerlendirme ölçütleri saptanır ve süreçteki kopukluklar tespit edilir. Bir önceki adımda tespit edilen bulgular dördüncü adımda analiz edilir ve alternatifler geliştirilerek en iyisine karar verilir. Bu analizlerde kıyaslama yönetimine başvurulabilir. Kıyaslama ile, diğer bankalarda etkin ya da üstün performansla çalışan süreçlerin sahip olduğu nitelikler ortaya

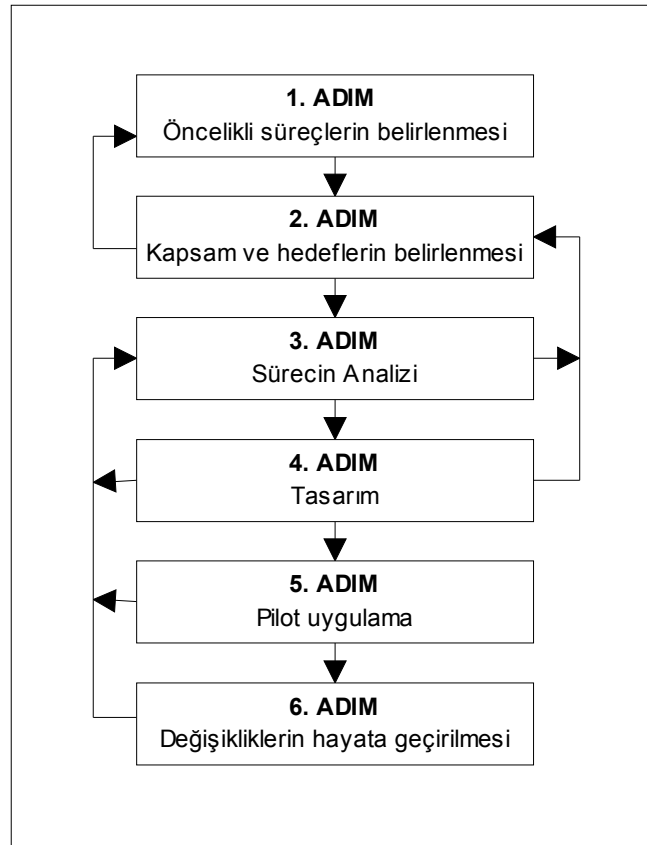
²⁴³ David Straker, **A Toolbook for quality Improvement and Problem Solving**, Prentice Hall, 1995, s.3-4.

²⁴⁴ Michael Hammer ve James Champy, a.g.e., s.121.

konulmuş olur. Böylece bu niteliklerin organizasyonda bulunup bulunamayacağı konusunda bir karara varılabilir.

Süreçlerin incelenmesinde hem mevcut veriler ve belgelerden, hem süreçle ilgili kişilerden alınan bilgilerden yararlanır.Yapılan incelemeler sonucunda “Süreç Akış Diyagramları” ve “Süreç Haritaları” oluşturulur²⁴⁵.

Beşinci adımda pilot uygulama tasarlanır ve son adımda uygulama, analizlerden sonra hayata geçirilir.



Şekil .9: Süreç İyileştirme Metodolojisi

Kaynak: Hüseyin Adanalı, “Yalın üretim Nedir”, Karsan Otomotiv San.ve Tic. A.Ş. Koç Holding A.Ş. Organizasyon&Metod, 1996, s.16.

²⁴⁵ Haluk Erkut, Değişimle Baş Etmek, **Mercek Dergisi**, 1996, s. 41

3.1.5. Yeniden Yapılanma Sürecinin Değerlendirilmesi

Yeniden yapılanma sürecinin amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edilenin nitel veya nicel olarak belirlenmesi gerekir. Performans, genel anlamda, amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır²⁴⁶.

İşletme yönetimi, performans ölçüm ve analizine bağlıdır. Klasik bir ifade ile ölçemediğinizi yönetemezsiniz. Bu nedenle ölçümler işletme stratejilerinden sonuç çıkarmalıdır ve kilit süreçler, çıktı ve sonuçlar hakkında bilgi ve veri sağlamalıdır. Performans ölçümü ve gelişimi için gerekli olan veri ve bilgi, müşteri, üretim ve hizmet performansı, faaliyetler, pazar, rekabetçi karşılaştırmalar, tedarikçiler, çalışan ilişkileri, maliyet ve finans gibi pek çok konuda olmalıdır. Analizler trendleri, izdüşümleri ve sebep-sonuç ilişkilerini belirlemek için veri kullanmayı gerektirir. Veri ve analiz planlama, işletme performansını gözden geçirme, faaliyetleri geliştirme, rakiplerle işletme performansını karşılaştırma veya en iyi uygulamalarla kıyaslama karşılaştırması gibi işletme amaçlarını destekler²⁴⁷.

Bu durum işletmede gerçekleştirilecek uygulamalarında sağladığı katkıların belirlenmesi amacıyla ölçülmesi gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Performans düzeylerine ilişkin unsurların neler olduğu, nasıl seyir izlediği veya performans göstergeleri birçok işletme için oldukça önemli olduğundan yeniden yapılanma sürecinde de bunların incelenmesi gereklidir. Bankanın stratejik olarak değerlendirilmesi sürecinde incelenmesi gereken örgütsel performans göstergeleri ise, satışlar, üretim miktarı, kişi başına üretim miktarı, devamsızlık, stok devir oranları, karlılık, bütçeye uygunluk, kalite, müşteri memnuniyeti, yenilik, iç verimlilik, sosyal sorumluluk, yapı, strateji, yetenek, çalışma performansı gibi unsurlar olabilir. Bu unsurlar, örgütsel performans boyutlarını yansıtmaktadır²⁴⁸.

²⁴⁶ M. Şimşek ve Nursoy M., **Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme**, Hayat Yayınları, No.128, 2002, İstanbul, s.10-21

²⁴⁷ Mehveş Tarım, Sağlık Organizasyonlarında Performans Ölçme ve Dengeli Puan Cetveli, <http://www.sid.hacettepe.edu.tr/Makale/72/7024.pdf>, (16.10.2009)

²⁴⁸ Zihal Akal, TKY ve Performans Ölçme ve Değerlendirme Sistemleri, **Verimlilik Dergisi**, Ankara: MPM, 1990, s.140

Yeniden yapılanma uygulaması gerçekleştiren bir bankanın bu uygulamada gösterdiği başarıyı nicel veya nitel göstergelerle ortaya koyması gerekmektedir. Bu aynı zamanda daha sonra gerçekleştirilecek olan çalışmalar için girdi sağlama özelliği taşır. Bankada gerçekleştirilecek bir değerlendirmenin öncelikle finansal metrikler devamında da finansal olmayan metrikler kullanılarak ölçülmesi uygun olacaktır. Söz konusu sayısal ölçütler; karlılık oranları, verimlilik oranları, hisse başına düşen kar oranı, satış tutarlarında gelişmesi pazar payı artışı, kaybedilen iş gücü sayısı, kapasite kullanım yüzdesi...v.b. ölçütler, örgütsel performans göstergeleri olabilir²⁴⁹. Bu ölçüt ya da göstergelere göre yapılacak değerlendirme ve kontroller, benimsenen uygulamaların ne ölçüde başarılı olduğunu ortaya koyacaktır.

Yeniden yapılanma uygulamasının sonunda, bankanın yeniden yapılanma uygulama sonuçlarının ve örgütsel performansının değerlendirilmesi ve geri besleme olarak kullanılması gerekmektedir. Değerleme verileri ister niteliksel, ister niceliksel olsun, verilerin analizi için işletmede tecrübeli analizcilere ve istatistiksel tabanlı bilgisayar kullanımına ihtiyaç duyulmaktadır. Verilerin değerlendirilmesi ve yorumlanması, yeniden yapıma sürecinde profesyonellik gerektiren bir sorumluluk olarak görülmektedir. Tecrübesiz analizciler, bu işi sadece veri toplama ve bir yazılımda değerlendirme anlamında kullanabilirler. Bu durum, yöneticileri sadece kısmen analiz edilebilir veriler ile karşı karşıya bırakabilir. Bu olumsuzluğu ortadan kaldırmak için veri toplama ve değerlendirme tekniklerinin bir biriyle edilmesi ve tecrübeli analizcilerden faydalanılması gereir. Toplanan verilerin analizinin daha kolay gerçekleştirilmesi için bu verilerin analizi kişi veya kişilerin değerlendirme aşamasında da bulunması gerekir²⁵⁰.

3.1.5.1. Finansal Parametrikler

İşletmelerde performans ölçülmesi işletmenin ne ölçüde hedeflerine ulaşabildiğini ya da hedeflerinden ne ölçüde uzaklaştığını ortaya koyabilmek için,

²⁴⁹ Erol Eren, a.g.e., s.434.

²⁵⁰ Adrian Thornhill, Phill Levis, Mike Millmore, Mark Saunders, **Managing Change: A Human Strategy Approach**, Pearson Education Limited, England, 2000, s.298.

standart ve işletmenin içinde bulunduğu sektörün ortalamalarına göre göstermiş olduğu olumsuz sapmalar, ya da olumlu yöndeki durumlarının ortaya konması için bir takım hesaplamaların ve karşılaştırmaların yapılmasıdır.

İşletme sahipleri koydukları sermayenin korunup korunmadığı ile yatırımlarının karlılığının; yöneticileri de işletmeyi çeşitli yönlerden hangi başarı noktasına getirdiklerini ve bundan sonrası için gelişmelerin nasıl olacağını görmek isterler. Kredi kurumları, satıcı ve müşteriler, potansiyel yatırımcılar, devlet ve kamu gibi işletme dışında olanlar da kendi çıkarlarının gerektirdiği noktalarda işletmeyi, tüm ayrıntısıyla tanımak ihtiyacındadırlar.

Performans değerlendirme çalışmaları bankalarda belirli bir dönemi değerlendirmek için yapıldığı gibi yeni bir uygulamanın hayata geçirilmesi ile ortaya çıkan sonuçlarının belirlenmesi içinde gerçekleştirilebilir. Özellikle yeniden yapılanma çalışması ile bankanın tümünde bir değişim hedeflenmiş ise, daha önceki performans değerlendirme teknikleri bu değişim yarattığı etkiyi belirlemek içinde uygulanmalıdır. Çünkü bankanın bundan sonraki çalışma sistemi yeniden yapılanma sonucu ortaya çıkan yapı ile gerçekleşecektir.

3.1.5.1.1. Ekonomik Verilere Göre Değerlendirme

Günümüzde işletmelerde karar alıcıların doğru karara ulaşmada kullanmaları gereken en önemli yöntemlerden birinin de finansal analiz olduğu bir gerçektir. Mesela, bir işletmede üretimden sorumlu yöneticilere, üretim girdileri maliyetinin, üretim girdiklerinin stoklanmasından oluşan finansman maliyetinin, ürün stoklarında oluşan maliyetin bilanço ve gelir tablosu üzerine etkisi böylece işletmenin mali performansının finansal analiz ile gösterilmesi sonucunda stok maliyetlerinde optimal noktaya ulaşabileceğini söyleyebiliriz. Kısaca, işletmelerde alınan her kararın mali tablolar üzerinde olumlu ya da olumsuz etki yarattığını, yaratılan bu etkinin

sonuçlarının ne olduğunu işletme yöneticilerine göstermenin en yolu finansal analizdir.²⁵¹

Bankaların belirli hesap dönemlerinde gerek sermaye sahipleri, gerekse mevduat sahiplerinin bankanın mali yapısı hakkında aydınlatmak amacıyla finansal durumlarının gösteren raporlar hazırlamaları gerekmektedir. Finansal tablolar analizi bankanın mali durumunu, faaliyet sonuçlarını ve finansal yönden gelişmesini değerlendirebilmek, gelişme yönlerini saptayabilmek ve o banka ile ilgili geleceğe yönelik tahminlerde bulunabilmek için, mali tablolarda yer alan kalemler arasındaki ilişkilerin ve bunların zaman içerisinde göstermiş oldukları eğilimlerin incelenmesi olduğuna göre bankaların performans ölçülmesinin temelini oluşturur.

Bankaların performansları değerlendirilirken özellikle, bankanın sermaye yapısı, fon ve kaynak kullanımı, geçmişteki ve gelecekteki karlılığı değerlendirilmeye çalışılır. Banka ile ilgili finansal analizler yapılırken, bilgiler, bilanço ve gelir tablosundan elde edilir²⁵².

Yeniden yapılanma çalışması temelde bankanın yer aldığı sektörde başarılı olması diğer bir ifadeyle rekabet üstünlüğü sağlaması için gerçekleştirilmektedir. Bu nedenle bankanın periyodik performans değerlendirmelerinin yanı sıra yeniden yapılanma uygulamasına yönelik olarak sermaye yapısı, fon ve kaynak kullanımı, karlılığındaki değişiminde belirlenmesi gerekmektedir. Bu bilgilerin elde edilmesi ile yeniden yapılanma çalışmasına geri beslenerek sürecin iyileştirilmesine imkan tanıyacaktır.

3.1.5.1.2. Pazar Verilerine Göre Değerlendirme

Pazar payı, firmanın rakiplerine oranla satış hacmini gösterir. Özellikle firmanın hedeflenen pazar bölümündeki payı hesaplanmalıdır. Firma diğer pazar bölümlerinde mevcut müşterilerini koruyarak satış hedeflerini gerçekleştirebilir ancak

²⁵¹ Sabir Bektire ve Ferruh Çömlekçi, **Mali Tablolar Analizi**, Esbav Yayınları, Eskişehir, 1989.s16.

²⁵² Ali Ceylan, **İşletmelerde Finansal Yönetim**, 5. Baskı, Etkin Kitabevi, Bursa, 1998, s.121.

hedef pazar bölümünde satışlarını artırmayı başaramamış olabilir. Hedef pazar bölümünde pazara nüfuz etme oranı firmanın stratejik hedeflerine ulaşma derecesi hakkında bilgi verir²⁵³.

3.1.5.2. Finansal olmayan Parametrikler

Finansal analiz teknikleri, bankaların değerlendirilmesinde önemli bir rol oynamakla birlikte, değerlendirme sürecinin sadece bir aşamasını oluşturur. Başka bir deyişle, işletmelerle ilgili değerlendirmelerde doğru karar verebilmek için, işletmeyle ilgili başka bilgilere de gereksimin vardır. Bu sebeple, özellikle bankalar veya bankaların istihbarat elemanları, yöneticilerin karakterleri ve yetenekleri, işletmenin geçmişi ve faaliyetleri, işletmenin organizasyon yapısı, ekonomik ve finansal koşullar hakkında bilgi sahibi olmaya çalışırlar. Bundan dolayı, bankalar açısından finansal analiz teknikleri, analizleri yalnızca bir aşamasını oluşturmaktadır.

3.1.5.2.1. Müşteri Perspektifine Göre Değerlendirme

Bir şirketin müşteri portföyü, çoğunlukla rakiplerinininkine benzerlik gösterir. Ancak yine de müşteri gruplarının kendine has bazı özelliklerinden ve durumsallıktan bahsetmek mümkündür. Müşteriler, distribütör veya bayi gibi, yada kendi üretimi için girdi sağlayan kurumsal müşteriler veya tüketiciler olduğu gibi bireysel müşteriler de olabilir. Tüm bu farklı gruplara yapılacak pazarlama, tanıtım faaliyetleri, dağıtım kanalları, fiyatlama, hatta tanınan vade bile farklı olacaktır. Bunun yanına ihracat pazarları da elendiğinde, aynı malı üretse de iki farklı şirketin müşterileri için farklı yaklaşımlar kullanmaları gereğini ortaya çıkarır.

Aynı mal için patenle korunan hakların ve taklit edilemeyen mal özelliklerinin bulunması bazı şirketleri ayrıcalıklı bir pozisyona oturtur. Doğal olarak bu tür

²⁵³ R.S. Kaplan, D.P. Norton, a.g.e. s.64.

benzersiz mal özellikleri veya haklar, sahip olan şirketin lehine ve diğerlerinin aleyhine bir farklılık yaratacaktır.

Müşteriler ve onların temsilcisi olan kuruluşlar görev çevresinin en temel unsurunu oluştururlar. Çünkü onların tutum ve tercihleri şirketin başarısını veya başarısızlığını belirleyecektir²⁵⁴.

Bir bankanın başarısını belirlemede müşteri odaklılık önemli bir konudur. Müşteri tatmini, müşteri karlılığı, müşteri devamlılığı ve müşteri kazanma'ya yönelik geliştirilen ölçütlerin banka performansını değerlendirme çalışmalarına farklı önem dereceleri doğrultusunda dahil edilmelidir. Aynı şekilde yeniden yapılanma uygulamasının sonuçlarının ölçülmesi için müşteriyle ilgili ölçütlerin ele alınması gerekmektedir.

Müşteri tatmini, müşterilerden ve satış noktalarından elde edilecek geri bildirimle ölçülür. Müşteri geri bildiriminin elde edilmesinde geleneksel pazar araştırma tekniklerinin yanısıra şikayet mektuplarından ve müşteri temsilcilerine iletilen bilgilerden yararlanılabilir. Ayrıca kurumsal müşteriler gönüllü olarak firmalara belli aralıklarla geri bildirim sağlayabilirler.

Müşteri karlılığı ölçütü, firmanın satılan mal ve hizmetlerden elde ettiği karın her bir müşteri veya müşteri grubuna göre ayrıştırılmasıyla elde edilir. Bu ölçüt firmanın müşteri tatmini ve sadakati yaratmaya yönelik faaliyetlerinin başarısını değerlendirmeye olanak verir. Firma karlı olmayan müşterileri tespit edip hedef kitesini veya stratejisini yeniden belirleyebilecektir.

Müşteri devamlılığı, müşterilerin ne kadar süreyle satılan ürün veya hizmetlerden yararlanmaya devam ettiklerine ilişkin bir ölçüttür. Tüm müşterilerini tespit edebilen firmalar müşteri devamlılığını doğrudan ölçme imkanına sahiptir. Müşteri devamlılığı anketler yoluyla da ölçülebilir. Ayrıca yeni müşterilerin mevcut müşterilere oranı üzerinden müşteri sadakatinin ölçülmesi mümkündür.

²⁵⁴ Bovee L. Courtland, ve diğerleri, **Management**, McGrawHill Inc., ABD, 1993, s.79

Müşteri kazanma ölçütü, firmanın yeni müşterilerinin sayısı ya da yeni müşterilere yapılan toplam satışlar üzerinden belirlenebilir. Yeni müşteriler elde etmek için yapılan reklam ve kampanya harcamalarının kazanılan müşteri sayısına bölünmesiyle müşteri başına harcama tutarı hesaplanabileceği gibi, harcamaların yeni müşterilerden elde edilen gelire oranlanmasıyla her birim harcamanın bankaya getirisi ölçülebilir²⁵⁵.

3.1.5.2.2. Çalışan Algılarına Göre Değerlendirme

Çevresel etkileşim sonucu değişime giden işletmelerin, bu değişimden başarılı bir sonuç elde edebilmesi için insan boyutunu öncelikle dikkate alması gerekir. Örgütsel değişimin işgörenler üzerinde yartatacağı motivasyona olumlu ya da olumsuz etkisi, işgörenin değişim faaliyetlerinden beklediği sonucu alıp almaması, iş tatmini sağlayıp sağlayamamasından kaynaklanmaktadır. Motivasyon, kişilerin istedikleri doyumunu elde etmeleri yönünde teşvikle oluşur. Burada zor olan, insanların ne istediğini ve çabalarının karşılığına nasıl bir değer biçildiğinin bilinmesidir. İnsanlar, çabalarının karşılığına ne kadar yüksek değer biçilirse o kadar da ellerinden geleni yapma konusunda gayret göstereceklerdir. Bir işgörenin etkili biçimde çalışıp çalışmaması, örgüte ve onun amaçlarına kendini adanmış, sadık şevkle bağlı olup olmaması, büyük ölçüde iki koşula bağlıdır. 1) Örgütün kendisine ne sağlayacağı ve örgüte ne borçlu olduğu hakkındaki öz beklentilerinin, örgütün ne vereceği ve alacağı ile ilgili beklentilerine uygunluk derecesi, 2) Beklentiler arasında uygunluğun sağlanmasından sonra, neyin mübadele edildiği iş başında harcanan zamana karşılık para, kaliteli iş ve örgüt amaçlarına hizmette yaratıcı çaba karşılığında uğraşma isteği veren güç işler yapma olanaklarıdır²⁵⁶.

Yeniden yapılanma çalışmaları gerçekleştirilen bir işletmede işgörenler ortaya çıkan değişime üç şekilde tepki gösterirler. Birincisi değişim taraftarları, ikincisi

²⁵⁵ R.S. Kaplan, D.P. Norton, a.g.e., 1996, 39:1 s.53-79.

²⁵⁶ E.H. Schein, **Corporate Culture Survival Guide: Sense Nonsense about Cultural Change**, Jossey-Bass Pub., 1999, s.96.

değişim karşıtları, üçüncüsü ise değişime kayıtsız kalanlar²⁵⁷. Araştırmacı psikologlara göre, örgütsel değişime direnme rasyonel bir davranıştır. Onlara göre değişime direnme, karşılıklı kabul edilebilir amaçların geliştirilmesini sağlayabildiği için olumlu bir değer olarak benimsenmesini önermektedir. Böylece değişime olan direniş, bir bakıma olumlu sonuç da doğurabilir. Düzensiz, rastgele ve plansız değişimlerde bir çatışma kaynağı olarak değişimin tekrar kontrol edilmesi ve gözden geçirilmesini sağlayabilmektedir. Değişime karşı gösterilen bu direnç, kişiler tarafından örgüte karşı bir uyarı anlamına da gelebilir.

Bu açıdan ele alındığında yeniden yapılanma çalışmalarının işgörenlerin gözünden yani onların algıları doğrultusundan bakılarakta değerlendirilmelidir. Gerçekleştirilecek olumlu değerlendirmeler uygulamanın başarılı sonuçlar verdiği, olumsuz değerlendirmeler ise yukarıda ifade edildiğini gibi başarılı sonuç elde edebilmek için hatalı noktaların belirlenmesine fayda sağlayacaktır.

²⁵⁷ Yeniçeri, a.g.e., s.10.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BANKA YÖNETİCİLERİNİN YENİDEN YAPILANMA SÜRECİNE YÖNELİK ALGILARININ BELİRLENMESİ VE BEKLENTİLERİ İLE KARŞILAŞTIRILMASINI KAPSAYAN BİR ARAŞTIRMA

Küresel pazardaki tüketici talepleri, iş koşulları ve kurumlararası rekabet koşullarında yaşanan değişimler ülkelerin ekonomik yapılarını etkilemektedir. Bu değişimler aynı zamanda ülkelerin ekonomik yapıları içerisinde yaşayan işletmelerin organizasyonel, operasyonel ve teknolojik açıdan kendilerini geliştirmelerini zorunlu kılmaktadır. İşletmenin kendi yapısında gerçekleştirdiği bu gelişmeler diğer bir ifadeyle içerisinde buldukları çevrede yaşamlarını sürdürebilmeleri için önemli bir gerekliliktir. İşletmelerin etkilenme durumları ekonomik olduğu kadar politik, teknolojik ve sosyo-kültürel boyutların tümünü kapsamaktadır. Hiçbir boyutun bir biri ile etkileşmediği yani birbirinden bağımsız olarak düşülmesi mümkün değildir.

İşletme yapılarının değişmesine neden olan gelişmeler, hem özel sektörde faaliyet gösteren işletmeleri hemde kamu sektöründe faaliyet gösteren işletmeleri etkisi altına almıştır. Dolayısıyla her sektörün, bu sektörlerde yer alan her bir işletmenin farklı düzeylerde olsada bu değişimden etkilendiğini söylemek mümkündür.

Finans sektörü de bu değişimlerden yüksek seviyede etkilenmiştir. Özellikle 2000’li yıllara girdiğimiz şu günlerde finans sektöründeki değişim şiddetini artmıştır. Finansal kuruluşlar verimliliklerini arttırmaya, sermaye ve diğer kaynaklarını en doğru şekilde kullanmaya, risk yönetimi sistemleri geliştirmeye, karlılıklarını arttırmaya yönelik çalışmalar başlatmışlardır.

Finansal sektör içerisinde yer alan çok sayıda bireysel ve kurumsal müşteriye sahip olan bankalar bu değişimlerden fazlasıyla etkilenmişlerdir. Bu nedenle, bankacılık sektörünü kapsayan birçok hukuki ve organizasyonel değişim projeleri devlet eliyle başlatılmış, bir kısmı sonuçlandırılmış, bir kısmıda halen sürdürülmektedir. Kendi çevrelerinde yaşanan değişimler ve devlet eliyle gerçekleştirilen çalışmalar bankaların birçoğunun yeniden yapılanma projeleri oluşturmalarını ve gerçekleştirmelerini sağlamıştır.

Bu projelerin planlanması ve uygulanmasının yanı sıra önem verilmesi gereken bir noktası da sonuçların incelenme ve değerlendirilme aşamalarıdır. Ölçülemeyen yönetilemez'in gerçekliği bu noktada kabul edilmesi gereken en önemli anlayıştır.

Bir bankanın organizasyonel, operasyonel ve teknolojik boyuttaki gelişimi bu sonuçlara yönelik yeni aksiyonların ve uygulamaların gerçekleştirilmesi ile mümkün olabilecektir. Dolayısıyla bankalar tarafından bünyelerindeki olumlu yöndeki değişim projelerinin başarısını belirlemek için seçilecek olan yöntem veya yöntemlerle ölçülmesi gerekmektedir.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Bu araştırma yeniden yapılanma çalışmaları kapsamında kurumun örgüt içi faktörlerinde yaşanan olumlu yöndeki değişim seviyesinin belirlenmesini kapsamaktadır. Olumlu yöndeki değişim seviyesinin belirlenmesi iki boyutlu olarak ele alınacaktır. Birinci boyut mevcut durumun ortaya konması, ikinci boyutta ise aynı grubun gerçekte olmasını istedikleri durumun belirlenmesidir.

Araştırmanın temel amacını kısaca ifade etmek gerekirse, banka çalışanlarının yeniden yapılanma çalışmaları sonucunda başarılı olmuş bir bankaya yönelik örgüt içi faktörlerde yaşanan olumlu yöndeki değişim beklentileri ile aynı faktörler için kendi bankalarına yönelik algı seviyelerinin ölçülmesidir.

Bu doğrultuda şu noktalar üzerinde durulacaktır:

- Banka yöneticilerinin, yeniden yapılanma sürecine yönelik beklentilerinin belirlenmesi (örgüt içi faktörler),
- Banka yöneticilerinin, kurumlarında gerçekleştirilen yeniden yapılanma sürecine yönelik algılarının belirlenmesi (örgüt içi faktörler),
- Banka yöneticilerinin yeniden yapılanma sürecine yönelik beklenti ve algılarında farklılık olabileceği düşüncesiyle beklenti ve algı değerlerini nitel olarak karşılaştırılması.

4.2. Araştırmanın Önemi

Araştırma kapsamında yer alan özel banka sektör içerisinde en büyük ve en karlı konumda iken 2002 yılında yeniden yapılanma süreci içerisine girmiştir. Bu açıdan bakıldığında, sektöründe bu derece başarılı olan ve örnek gösterilen bir bankanın anlayış, süreç ve uygulamalarını yeniden yapılandırmak için hareket etmesi dikkat çekici ve irdelenmesi gereken bir konudur. Belirlenen bankanın yöneticilerinin yeniden yapılanma sürecine yönelik algı ve beklentilerinin ölçülmesi, algı ve beklentileri arasında oluşabilecek farkların belirlenmesi ve farkların iyileştirilmesine yönelik çözüm önerilerinin geliştirilmesini içerecek biçimde tasarlanan araştırma, diğer bankalar için bir kaynak niteliği taşıması ve ortaya çıkacak bulgular ile alana katkı sağlaması açısından önem taşıyacaktır.

4.3. Araştırmanın Metodolojisi

Araştırma metodolojisi bölümünde, ana kütle ve örnek kütlein seçimi, veri toplama yöntemi, anket sorularının hazırlanması ve veri analizinde kullanılan istatistiksel yöntemler hakkında bilgi verilecektir.

4.3.1. Ana Kütle ve Örnek Kütlein Seçimi

Araştırmanın ana kütleini, bankacılık sektöründe faaliyet gösteren özel bir bankanın çalışanları oluşturmaktadır. Bu bankayı diğer özel bankalardan farklı kılan nokta 54 yıldır başarılı olarak kabul edildiği pazarda güvenilir banka algısı ile faaliyet göstermesine karşın 2002 yılından itibaren başlattığı çalışmalar ile tüm yapısını yenilikçi güç anlayışına göre değiştirmesidir. Bu durumu daha iyi aktarabilmek için X bankasının tarihsel gelişimi üzerinde durulmasında fayda bulunmaktadır.

X, 1948 yılının Ocak ayında Adana'da, bölgedeki pamuk üreticilerine finansman sağlamak amacıyla kurulmuştur. Zaman içinde gelişme göstererek büyüyen Banka'nın İstanbul'daki ilk şubesi 14 Temmuz 1950 tarihinde Sirkeci'de açılmış, 1954 yılında ise Genel Müdürlük İstanbul'a taşınmıştır. Şube sayısı hızlı artan X Bankası, 1963 yılında tüm bankacılık işlemlerinde otomasyona geçmiştir. 1996 yılında X Yatırım Menkul Değerler A.Ş., 1998 yılında X Yatırım Ortaklığı A.Ş., 2000 yılında X Portföy Yönetimi A.Ş. ve Özel Bankacılık Bölümü ve 2003 yılında X Emeklilik A.Ş. kurulmuştur. X Bankası, 2005 yılında X Finansal Kiralama A.Ş.'yi de bünyesine katmıştır. Şubat 2006'da, X Emeklilik Xsigorta'ya satılmıştır. X Bankası , yurtdışında faaliyetlerini Almanya'da (X A.G.) ve Hollanda'da (X N.V.) bulunan iki iştiraki ve Malta'da bulunan bir şubesi ile sürdürmektedir. X Bankası, temel bankacılık hizmetlerinin yanı sıra, bireysel, ticari, kurumsal, özel bankacılık ve uluslararası ticareti finansman hizmetlerini sunmaktadır. Bankacılık dışı finansal hizmetler ile sermaye piyasası ve yatırım hizmetleri ise, Banka'nın iştirakleri tarafından verilmektedir.

X Bankası, faaliyetlerini İstanbul'daki Genel Müdürlüğü ve yurt çapındaki 13 Bölge Müdürlüğü aracılığı ile sürdürmektedir. Toplam 878 şubesi ve 17.778²⁵³ personeliyle yurtiçinde güçlü ve yaygın bir hizmet ağına sahip olan X, hizmetlerini geleneksel dağıtım kanalları olan şubeleri ve sadece tüketici kredisi hizmeti veren “Kredi Ekspres” ile sadece konut kredileri hizmeti veren “Büyük Kırmızı Ev” şubeleri dışında, Bireysel ve Kurumsal internet şubeleri, Telefon Bankacılığı şubesi, 1.615 ATM, 641 BTM, 233.520 POS terminali ve son teknoloji kanalları olan cep telefonu ve web sayfaları aracılığı ile de sunmaktadır.

X Bankası, Türkiye'deki yatırımlarını arttırmak isteyen Citigroup'un uzun vadeli stratejik iş birliğine girmiştir. Citigroup ve X Bankasının 17 Ekim 2006 tarihinde stratejik ortaklık anlaşması imzalamıştır. Citigroup'un X Bankası'nın %20'sine stratejik ortak olma işlemi, yasal onayları takiben, 9 Ocak 2007

²⁵³ TBB,30 Eylül 2009 itibariyle Banka, Şube ve Personel Sayıları,
http://www.tbb.org.tr/tr/Banka_ve_Sektor_Bilgileri/Istatistiki_Raporlar.aspx

tarihinde başarıyla tamamlanmıştır. X Bankası güçlü sermaye yapısı ve yeterlilik oranı ile sektöründe yüksek değerde sahip bir bankadır.

Bu güçlü özelliklerinin yanı sıra 2000'li yılların başında hayata geçirilen Yeni Ufuklar Değişim Programı ile X Bankası müşteri odaklı olarak yeniden yapılandırılmıştır. Bu program kapsamında müşteriler segmentlere ayrılmış ve her segment için özel ürün ve hizmetler tasarlanmıştır. Müşteri segmentasyonunun önemli bir amacı da, her iş biriminin kendi alanında uzmanlaşmasını sağlamak olmuştur. Değişim programı uygulanarak X Bank'ın Türk Bankacılık sektöründeki konumunun güçlendirilmesi hedeflenmiştir. X Bankası bu proje ile önceliği bankacılık sektörünü yeniden şekillendirecek yeniliklere ve ilklere imza atmak olarak belirlemiştir. Dünya trendlerini yakalama ve uygulamanın ötesinde, kişisel gereksinimlere ve ekonominin o anki durumuna özel yeni ürünler ve kanallar geliştiren bir yapıya bürünmeyi amaçlamıştır.

Bu bilgilerden sonra araştırmanın örneklem kütesinin nasıl belirlendiği üzerinde durulması gerekmektedir. Bankanın Yeni Ufuklar Değişim Projesi ile gerçekleştirdiği yeniden yapılanma çalışmasının etkisini en iyi görebileceğimiz kanal şubelerdir. Şubeler, müşteri ile birebir temas noktası olmasının yanısıra ve banka'nın segment karlarının yaratılmasını sağlayan en önemli kanaldır.

Hizmet anlayışı ve görsel nitelikler açısından bankada gerçekleştirilen değişimin etkisini müşteriye yansıtacak ve bu yansıma sonucu müşterileri geri bildirimlerini gözlemleyecek çalışanların orta kademe yöneticiler olduğunu söylemek mümkündür. Sektör içerisinde sahip oldukları tecrübe ve yönetim nitelikleri örgüt içi faktörleri değerlendirebilecek düzeydedir. Bankanın yeniden yapılan sürecinden etkilenen şube sayısı 492'dir. Yeniden yapılanma çalışanlarının gerçekleştirildiği dönemden beri orta kademe yöneticisi değişmeyen şube sayısı ise 354'dür. Kısaca ifade etmek gerekirse, araştırmanın örneklem kütesi 354 orta kademe yöneticidir.

4.3.2. Araştırmanın Kısıtları

Bu araştırmanın kısıtları şunlardır:

1. Araştırmanın yapıldığı banka isminin tez de yer alamamasından dolayı, çalışmanın sonuçları gerçek, ancak işletme ismi değiştirilmiş olacaktır.
2. Bankacılık sektöründe yer alan özel bir bankanın İstanbul'da çalışan 354 orta kademe yöneticisinin görüşleri ile kısıtlıdır .
3. Ölçekte yer alan boyutlarla kısıtlıdır.

4.3.3. Araştırmanın Hipotezleri

Günümüzde birçok alanda yaşanan değişimler bankaları da etkilemekte ve yeniden yapılanma çalışmaları başlatmalarına neden olmaktadır. Yeniden yapılanma çalışmaları temelde kurumların içerisinde yer aldıkları çevreye teknolojik, sosyal gibi belirli açılardan uyum sağlayamamaları veya rekabet güçlerini kaybetmelerinden kaynaklanabilmektedir. Yapılanma çalışmalarının başlatılması için önem taşıyan etmenlerin bir kısmı örgütün dışındaki çevreden kaynaklanmaktadır. Örgütün dışında yer alan değişim faktörleri örgütün yaşamını idame ettirebilmesi için kendi içerisinde de değişimlere gitmesine neden olmaktadır. Bu durumda dış çevre faktörlerinin banka örgüt yapısında yani örgüt içindeki faktörleri etkilediğini söyleyebiliriz. Örgüt içi faktörler yönetim anlayışı, iş yapış biçimi, teknoloji kullanımı gibi bir çok noktada daha farklı uygulamalara gidilmesine neden olmaktadır. Bir banka için önemli olan değişim gerçekleştirilen örgüt içi faktörlerin yarattığı olumlu etkiyi belirleyebilmek ve etkinin düzeyini ortaya koymaktır. Banka değişimi başarılı bir biçimde gerçekleştirdiğini belirtse de bu durumun çalışanların yaşanan değişime yönelik algılarının ortaya konması ve çalışanlara göre başarılı olan bir kurumda hangi seviyede olması gerektiği belirlenmelidir.

Bu düşünce aşağıdaki temel hipotezin geliştirilmesini sağlamıştır:

H₀= Yöneticilerin, Yeniden yapılanma sonucunda gerçekleşen örgüt içi olumlu değişim düzeyi algıları ve beklentileri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁= Yöneticilerin, Yeniden yapılanma sonucunda gerçekleşen örgüt içi olumlu değişim düzeyi algıları ve beklentileri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

4.3.4. Araştırma Yöntemi ve Veri Toplama Aracı

Araştırmada özel bir bankanın yeniden yapılanma çalışmaları sonucunda örgüt içi faktörlerinde yaşanan değişim düzeyi ve başarılı bir bankada bu düzeyin ne olması gerektiğinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın değişkeni beklenen ve algılanan örgüt içi olumlu değişim düzeyidir. Araştırmanın bağımsız değişkenleri ise, cinsiyet, yaş, çalışılan kurum sayısı, daha önce yeniden yapılanma faaliyetleri gerçekleştirilen bir kurumda çalışma durumu gibi değişkenlerdir. Araştırmada Mishra, Bhaskar, Khurana tarafından ortaya konan dış çevre faktörleri ve örgüt içi faktörleri içeren örgütsel değişim ölçeği, örgüt içi faktörleri kapsayan bir biçimde bankacılık sektörüne adapte edilerek kullanılmıştır²⁵⁴.

Adapte edilerek kullanılan anketi hazırlama aşamasında literatür çalışması sonucu çalışanların değişime yönelik algılarını belirlemek için 52 adet soru belirlenmiştir. Bu sorular örgüt içi ve örgüt dışı çevre faktörleri olmak üzere iki grup altında toplanmıştır. Ölçek 10 adet BT (Bilişim Teknolojisi) şirketinde raslantısal olarak seçilen 213 yöneticiye uygulanmıştır. 213 cevap için faktör analizi gerçekleştirilmiş ve analiz sonucu dış çevre ile ilgili sorular 5 , örgüt içi ile ilgili sorular ise 1 grup altında toplanmıştır. Faktör ve güvenilirlik analizi sonucunda ölçekte yer alan soru sayısı 41'e düşürülmüştür. Bu durum ile anketin güvenilirlik kat sayısı Alpha değeri dış çevre faktörleri için 0.86 , örgüt içi faktörler için ise 0,92 olarak belirlenmiştir.

Anketin uygulanabilmesi için Bijaya Mishra, A. Uday Bhaskar, Amulya Khurana'dan izin alınmıştır. Araştırma kapsamında sadece örgüt içi faktörlere yönelik

²⁵⁴ Bijaya Mishra, A. Uday Bhaskar, Amulya Khurana, "Development of Organizational Change Questionnaire", **Global Business Review**, 8:1 , 2007, s. 87-97

alguların belirlenmesi amaçlandığı için dış çevreyi ölçmeye yönelik olan sorular kapsam dışında bırakılmıştır.

Tez içerisinde uygulanan anket 2 bölümden oluşmaktadır. Katılımcılardan;

1) İlk bölümde yeniden yapılanma örgüt içi olumlu değişim düzeyi beklenti ve algularının ölçümü için, 21 adet ifadeyi (özellik), "Yeniden Yapılanma sürecini başarı ile gerçekleştirmiş bir banka"da değişmesi gereken düzeyi (olumlu) ve "Kendi Bankanızda" yaşanan değişim düzeyini (olumlu) düşünerek 5'li Likert Ölçeği (1= Hiç Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) yardımıyla değerlendirmeleri,

2) İkinci bölümde ise demografik değişkenler ve yeniden yapılanma ile ilgili bazı sorulara yanıt vermeleri istenmiştir.

4.3.5. Veri Toplama Aracının Uygulanması

Ana ve örnek kütlenin belirlenmesi aşamasından veri toplama aracının uygulanabilmesi için 354 şube ile görüşülmüştür. Şubelerin tümü İstanbul il merkezi içerisinde yer almaktadır. Anketler 217 şube bizzat ziyaret edilerek kalan 137 şubeye ise bankanın iç dağıtım kanalı kullanılarak gönderilmiştir. Dağıtılan tüm anketler eksiksiz olarak cevaplandırılmış ve toplanmıştır.

4.3.6. Veri Analiz Yöntemleri

Araştırma verilerin değerlendirilmesinde SPSS 11.0 (Statistical Program for Science) paket programı % 95 güven düzeyinde kullanılacaktır. Öncelikle ölçeğin kullanılabilmesi için güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiştir. Aşağıda güvenilirlik analizi sonuçları yer almaktadır.

4.4.Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın bankacılık sektöründe yeniden yapılanma süreci geçirmiş olan bankanın tüm çalışanları ana kitlesi (evreni) üzerinden belirlenmiş olan değişim süreci yaşanmış bankanın orta kademe yöneticileri örneklemini üzerindeki sonuçları yukarıda belirtilen yöntemler ile toplanan veri üzerinde yapılan analizler ile değerlendirilmiştir.

4.4.1. Güvenirlilik Analizi

Örgütsel Değişim Ölçeğinin ülkemizdeki bankalara için kullanılabilirliğini belirlemek, uygulayacağımız anketin güvenirliliğini test etmek için, 38 adet orta kademe yöneticiye anket doldurtulmuştur. Orta kademe yöneticilerden tüm anketler geçerli olacak biçimde toplanmıştır. Yapılan güvenirlilik analizi sonucu Alpha katsayısı 0,75 çıkmıştır. Güvenirliliği düşürme etkisi olan 3 sorunun anketten çıkarılmıştır. Güvenirliliği düşürme etkisi bulunan 8. ifade “Görevlerin içselleştirilmesi”, 17. ifade “Etik uygulamalar” ve 19. ifade “Kurumun vizyon ve misyonunun farkındalık seviyesi”nin çıkarılmasıyla Alpha değeri'nin 0,82'ye yükseldiği görülmüştür. Alpha değerinin 1'e yakın oluşu ölçeğin belirlenen ifadeler için olarak verilerin rassal dağıldığını ve güvenilir olduğunu göstermektedir.

4.4.2. Geçerlilik Analizi

Ölçeğin geçerliliği “faktör analizi” yapılarak gerçekleştirilmiştir. Faktör analizleri ile ölçek ifadelerini birbirleriyle ilişkileri hesaplanmıştır. Sorular ölçeğin alındığı makaledeki gibi tek bir faktör altında toplanmıştır. Her bir sorunun faktörü açıklama seviyesi belirlenmiştir. Bu durum anketin geçerli olarak kabul edilmesini sağlamaktadır.

4.4.3. Faktör Analizi

Verilerin faktör analizi için uygunluğunun belirlenmesi amacı ile yapılan KMO ve Barlett test sonuçları ise tablo5'de gösterilmektedir. Buna göre KMO testi sonucu ortaya çıkan değer $0,975 > 0,5$ 'den büyük olması ve yine aynı tabloda Barlett

testinin (sig.=0,000<0,05) de anlamlı çıkması verilerin analiz için uygun olduğunu göstermektedir.(Bkz..Tablo.4.)

Tablo.4. : KMO ve Barlett Test Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Testi	0,975
Barlett's Testi	
Sig.	0,000

Ölçeğin faktör analizi varimaks rotasyon tablosu kullanılarak yapılmıştır. Anket cevaplarına uygulanan faktör analizi sonucunda örgüt içi Değişim Algısı, Mishra, Bhaskar, Khurana tarafından yapılan analiz sonuçları ile örtüşmektedir. Örgüt içi değişim ifadeleri tek bir faktör altında toplanmıştır.

Tablo.5. Faktör Analizi

FAKTÖR 1 : Örgüt içi Değişim	Varyansı açıklama gücü: %29,3
İfade No	Faktör Ağırlığı
1.Yetki devri	,722
2. İş hacminin artırılması için yeni pazarlama stratejilerinin geliştirilmesi	,607
3. Bir üste bağlı çalışan sayısının yönetilebilir olması	,701
4. Düzenli teknoloji kullanımını geliştirme	0,76
5. Ürün kalitesine odaklanma	0,66
6. İç kaynaklı teknoloji geliştirme	0,76

7. Görevleri gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan yetenek	0,68
9. Çalışanların örgütsel bağlılık seviyeleri	0,73
10. Operasyonel teknoloji düzeyi	0,61
11. Potansiyel çalışan seçiminde güncel yöntemlerin kullanımı	0,63
12. Ar-ge çalışmalarının müşteri merkezli olması	0,57
13. Örgüt kültüründen memnun olma seviyesi	0,65
14. Teknoloji geliştirme sıklığı	0,59
15. İş ve aile yaşamı arasında düzgün bir dengenin kurulması	0,52
16. Kalite standartlarına odaklanma seviyesi	0,71
18. Örgütsel ve bireysel ihtiyaçların eğitimlerle uyumlaştırılması	0,73
20. Ekip çalışmasını destekleme seviyesi	0,76
21. İşlerin zamanında teslimi için operasyonel etkinlik seviyesi	0,70

4.4.4. Tanımlayıcı İstatistikler

Bu bölümde birinci aşamada frekans tabloları oluşturulup, bu tablolara ilişkin yorumlara yer verilecektir. İkinci aşamada 5’li likert ölçeği ile ölçeklendirilen ve güvenilirlik analizi sonucu 3 adet sorunun çıkarıldığı, örgüt içi faktörlere yönelik yöneticilerin yeniden yapılanma ile ilgili örgüt içi faktörlere olan bakış açıları puan

faktörü açısından değerlendirilecektir. Son aşamada ise çeşitli hipotezin testi için ilişkili ölçümler t testi uygulanacaktır.

Bu başlık altında gerçekleştirilen analizler kapsamında öncelikle araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ait frekanslar tabloda verilmektedir.(Tablo.6.)

Tablo.6. Araştırmaya Katılanların Cinsiyet, Yaş ve Görev Durumlarına İlişkin Frekans Dağılımları

	Sıklık Dağılımı	Yüzde Dağılımı (%)
Cinsiyet		
Kadın	92	26,0
Erkek	262	74,0
Toplam	354	100,0
Yaş		
32- 37	185	52,0
38 - 43	92	26,0
44- 49	54	15,0
50 ve üstü	23	7,0
Toplam	354	100,0
Görev		
Müdür	272	77,0
Yönetici	82	23,0
Toplam	354	100,0
Kurumdaki Çalışma Süresi		
8 - 11	186	52,0
12 - 15	166	47,0
16 - 19	2	1,0
Toplam	354	100,0

Araştırmaya katılanların %26'sı kadın, % 74 ise erkektir. Aynı gruptaki orta kademe yöneticilerin yaşları 32 ila 56 arasındadır. %52'si 32 ila 37, % 26'sı 38-43, %15'i 44 ila 49, %7'si ise 50 ve 50 yaş üstündedir arasındadır. Katılımcıların görevleri değerlendirildiğinde %77'si müdür olduğunu belirtirken, %23'ü yönetici olarak çalıştığını ifade etmiştir.

4.4.5. Örgüt İçi Değişim İfadelerine Yönelik Beklenti ve Algı Değerlerinin Analizi

Araştırmanın bu bölümünde Örgüt İçi Değişim beklentileri ve algıları arasındaki farklar belirlenecektir. Bu amaçla çalışanlara aynı anket kapsamında iki farklı soru sorulmuştur. Bu sorulardan bir tanesi "Yeniden Yapılanma sürecini başarı ile gerçekleştirmiş bir banka'da Örgüt İçi faktörlerde yaşanacak olumlu değişimin düzeyinin ne olacağı, ikincisi ise yeniden yapılanma çalışması gerçekleştiren ve tezin uygulama bölümünün gerçekleştirildiği bankada bu değişim düzeyinin ne olduğudur. Her iki soru ile çalışanların bu yöndeki beklenti ve algı seviyelerinin ne düzeyde olduğu ve düzeyler arasındaki fark bulunmuştur.

"Yeniden Yapılanma sürecini başarı ile gerçekleştirmiş bir banka"da değişmesi gereken düzey" ile "Kendi Bankanızda gerçekleşen değişim düzeyi" arasındaki boşluk ne kadar az olursa bu durum çalışanların beklentilerinin karşılandığı ve aynı zamanda kendi bankalarındaki değişimi başarılı bulduklarının göstergesidir. Aradaki boşluğun artması ise çalışanlarının beklentilerinin karşılanmadığı ve kendi bankalarını yeniden yapılanma çalışmaları sonucunda başarılı görmediklerinin bir göstergesi olacaktır.

Bu amaçla aradaki farkın hesaplanması için ("Yeniden Yapılanma sürecini başarı ile gerçekleştirmiş bir banka"da değişmesi gereken düzeyi" - "Kendi Bankanızda" yaşanan değişim düzeyini) = Fark formülü kullanılmıştır (Bkz. Tablo.7.)

Her bir ifadenin kendi içerisinde oluşan algı sapması belirlenmiş ve belirlenen sapmalar kendileri ile ilişkili olan ifadelerle karşılaştırılarak algısal sapma değerleri bulunmuştur.

(Yeniden Yapılanma sürecini başarı ile gerçekleştirmiş bir banka"da değişmesi gereken düzeyi" - "Kendi Bankanızda" yaşanan değişim düzeyini)/ Algı= Algısal Sapma

Bu sayede en yüksek algı sapması olan ifadeden en düşüğüne yani en fazla karşılanan beklentiye doğru bir sıralama en hassas ve yüksek çözünürlüklü ölçümleme ile ortaya konulmuştur.

Tablo. 7. Yöneticilerin Beklenti ve Algı Değerleri

İFADE	BEKLENTİ		ALGI		Algısal Sapma
	Yöneticiler		Yöneticiler		
	ORTALAMA	STANDART SAPMA	ORTALAMA	STANDART SAPMA	
1	4,68	0,50	3,58	1,56	0,31
2	4,84	0,39	3,07	1,93	0,58
3	3,74	0,64	3,12	1,72	0,20
4	4,74	0,67	3,23	2,10	0,47
5	4,66	0,77	3,85	1,83	0,21
6	4,76	0,56	3,55	1,57	0,34
7	4,74	0,63	2,56	1,89	0,85
9	4,77	0,60	3,75	1,70	0,27
10	4,60	0,70	3,28	1,83	0,40
11	4,57	0,82	4,09	1,71	0,12
12	4,48	0,90	3,76	1,60	0,19
13	4,41	0,93	3,11	1,50	0,42
14	4,52	0,92	3,85	1,73	0,17
15	4,64	0,75	2,73	1,80	0,70
16	4,56	0,80	3,82	1,57	0,19
18	4,56	0,83	3,80	1,60	0,20
20	4,55	0,87	3,26	1,70	0,40
21	4,58	0,83	3,52	1,78	0,30
Genel Ortalama	4,57	0,72	3,44	1,72	0,33

Örnekleme kütlesini temsil eden bankada çalışan orta kademe yöneticilerin örgüt içi değişime yönelik en yüksek Algı düzeyi sırasıyla 4,09 ile “(11) Potansiyel çalışan seçiminde güncel yöntemlerin kullanımı”, devamında 3,85 ile “(5) Ürün kalitesine odaklanma” ve “(14) Teknoloji geliştirme sıklığı” ifadeleridir. (Tablo.8)

Tablo. 8. Yöneticilerin Kendi Bankalarına Yönelik Algı Değer Sırası

Algılarının Belirlenmesi (Kendi Bankaları)		
Orta Kademe Çalışanlar		
Sıra	İfade	Ort.
1	Potansiyel çalışan seçiminde güncel yöntemlerin kullanımı (11)	4,09
2	Ürün kalitesine odaklanma (5)	3,85
3	Teknoloji geliştirme sıklığı (14)	3,85

Örnekleme kütlesini temsil eden bankada çalışan orta kademe yöneticilerin örgüt içi değişime yönelik en yüksek beklenti düzeyi sırasıyla 4,84 ile “(2) İş hacminin artırılması için yeni pazarlama stratejilerinin geliştirilmesi”, devamında 4,77 ile “(9) Çalışanların örgütsel bağlılık seviyeleri”, 4,76 ile “(6) İç kaynaklı teknoloji geliştirme” ifadeleridir. (Tablo.9)

Tablo. 9. Yöneticilerin Başarılı Bir Bankaya Yönelik Beklenti Değer Sırası

Beklentilerinin Belirlenmesi (Başarılı Banka)		
Orta Kademe Çalışanlar		
Sıra	İfade	Ort.
1	İş hacminin artırılması için yeni pazarlama stratejilerinin geliştirilmesi (2)	4,84
2	Çalışanların örgütsel bağlılık seviyeleri (9)	4,77
3	İç kaynaklı teknoloji geliştirme (6)	4,76

Örnekleme kütlesinin temsil eden orta kademe yönetici olan banka çalışanlarının örgüt içi değişim düzeyi beklenti ve algıları arasındaki farklılığın en yüksek olduğu ifadeler sırasıyla “(7) Görevleri gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan yetenek”, “(15) İş ve aile yaşamı arasında düzgün bir dengenin kurulması”, “(2) İş hacminin

arttırılması için yeni pazarlama stratejilerinin geliştirilmesi”. Çalışanlar Yeniden Yapılanma sürecini başarı ile gerçekleştirmiş bir banka olabilmek için bu ifadelerin üzerine gidilmesi ve iyileştirilmesi gerektiğini düşünmektedirler.(Tablo.10)

Tablo.10. Örgüt içi Faktörler için Algısal Sapma Max. Değer Sırası

Algısal Sapma Max. Değerleri (Başarılı banka ile kendi bankaları arasındaki sapma)		
Orta Kademe Çalışanlar		
Sıra	İfade	Algısal Sapma
1	Görevleri gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan yetenek (7)	0,85
2	İş ve aile yaşamı arasında düzgün bir dengenin kurulması (15)	0,70
3	İş hacminin arttırılması için yeni pazarlama stratejilerinin geliştirilmesi (2)	0,58

Tüm örneklem kütesi için beklenti ve algıları arasındaki farklılığın en düşük olduğu diğer ifadeler şu şekilde sıralanmaktadır. “(11) Potansiyel çalışan seçiminde güncel yöntemlerin kullanımı”, “(14) Teknoloji geliştirme sıklığı”, “(12) Ar-ge çalışmalarının müşteri merkezli olması”. Diğer bir ifadeyle 11, 12 ve 14 nolu faktörler uygulamanın gerçekleştirildiği banka ile yeniden yapılanma çalışmalarını başarılı bir biçimde gerçekleştiren banka ile eşdeğer görülmektedir. (Tablo.11)

Tablo.11. Örgüt içi Faktörler için Algısal Sapma Min. Değer Sırası

Algısal Sapma Min. Değerleri (Başarılı banka ile kendi bankaları arasındaki sapma)		
Orta Kademe Çalışanlar		
Sıra	İfade	Algısal Sapma
1	Potansiyel çalışan seçiminde güncel yöntemlerin kullanımı (11)	0,12
2	Teknoloji geliştirme sıklığı (14)	0,17
3	Ar-ge çalışmalarının müşteri merkezli olması (12)	0,19

Ölçekte yer alan tüm ifadelerin örneklem kütlesi için fark ortalamasına bakıldığında bu değer $22,72\%$ ²⁵⁵ olduğu görülmektedir. Çalışanların yeniden yapılanma çalışmalarını başarı ile gerçekleştiren bir bankadaki örgüt içi faktörlere yönelik olumlu beklentileri uygulamanın gerçekleştirildiği bankadaki yeniden yapılanma uygulamaları sonucunda örgüt içi faktörlerdeki olumlu değişimden daha yüksektir. Ancak bu farkın 23% civarında olması olumlu olarak ele alınabilir.

4.4.6. Hipotez Testi

Tezin hipotezleri aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H_0 = Yöneticilerin, Yeniden yapılanma sonucunda gerçekleşen örgüt içi olumlu değişim düzeyi algıları ve beklentileri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H_1 = Yöneticilerin, Yeniden yapılanma sonucunda gerçekleşen örgüt içi olumlu değişim düzeyi algıları ve beklentileri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Araştırmaya katılanların yeniden yapılanma sürecini başarılı bir biçimde gerçekleştirmiş bir bankadaki örgüt içi değişkenlere yönelik beklentileri ile kendi bankalarındaki aynı değişkenlere yönelik beklentileri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için İlişkili ölçümler için (Paired-Samples) T testi uygulanacaktır.

Bu test ile genel anlamda aynı yada eşleştirilmiş örneklem grubu üzerinde gerçekleştirilen ilişkili iki ölçüme ait ortalamalar karşılaştırılır. Sosyal bilimler alanında yapılan araştırmalarda bu test ile, tek gruba iki test uygulandıktan sonra testlere ilişkin ortalamalar arasındaki farkın önemli olup olmadığı belirlenir. Araştırma kapsamında yöneticilerin bir değişkene ait iki farklı ölçümün ortalamaları karşılaştırılarak söz konusu ortalamalar arasındaki farkın güven düzeyindeki durumu belirlenecektir.

²⁵⁵ Değerin hesaplanmasında en yüksek değer $5'$ in 100 e tekabül ettiği kabul edilmiştir

Tablo.12. Yeniden Yapılanma Uygulamalarına Yönelik Beklenti ve Algular arasındaki Fark t-Testi Tablosu

Beklenti-Algı	N	Ort. (X)	s.s.	P (Sig. 2-tailed)
Beklenti	354	4,57	0,72	
Algı	354	3,44	0,33	0,00

Tabloda yer alan test sonuçlarına göre Sig(2-tailed)= 0,00 <0,05 olduğundan dolayı H_0 = “Yöneticilerin, Yeniden yapılanma sonucunda gerçekleşen örgüt içi olumlu değişim düzeyi algıları ve beklentileri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.” hipotezi red edilir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin, yeniden yapılanma sonucunda gerçekleşen örgüt içi olumlu değişim düzeyi algıları ve beklentileri arasında anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmıştır.

4.4.7. Görüşmelerin Gerçekleştirilmesi

Hipotez testi ile araştırmanın gerçekleştirildiği bankadaki yeniden yapılanma çalışmalarının örgüt içi faktörlere olan olumlu yansımalarının yöneticiler tarafından yeterli bulunmadığını ortaya konmuştur. Bir başka ifadeyle, yöneticilerin beklentilerinin istenilen düzeyde karşılanmadığı görülmektedir.

Araştırma mevcut durumun ortaya konmasına olanak sağlamıştır. Mevcut durum irdelendiğinde yöneticilerin olumlu algıları 5’li likert ölçeğine göre ortalama değer (Ort: 2,5) üzerindedir. Değerin bu yönde çıkması yöneticilerin bankalarında gerçekleşen yeniden yapılanma çalışmaları sonucu örgüt içi faktörlerin olumlu yönde değiştiğini düşündüklerini göstermektedir. Ama dikkat edilmesi ve üzerinde durulması

gereken diğerk durum ise değerlendirmelerin olumlu olmasına karşın beklenen düzeyde olmama durumudur.

Beklenti ve algılar arasındaki farklılığın nedenlerinde belirlenmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda anket analizlerinin devamında yöneticilerin beklentilerinin neden karşılanmadığına dair görüşme yapılmasına karar verilmiştir. Görüşmeler iki boyutlu olarak planlanmıştır. Birinci boyutta yeniden yapılanma faaliyetleri planlayan ekip ile ikinci boyutta ise ölçeğin uygulandığı yöneticilerle görüşülmeye karar verilmiştir. Görüşmelerde ölçek üzerinden gidilerek açık uçlu fikirlerin toplanması yoluna gidilmiştir.

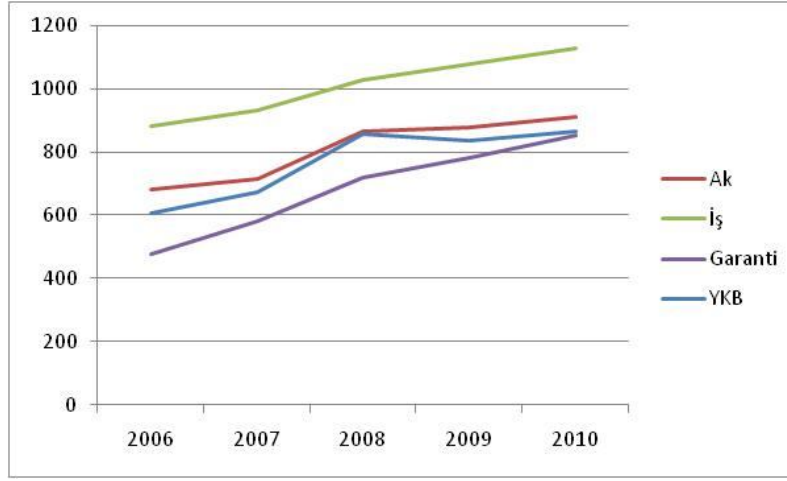
Bankada yeniden yapılanma faaliyetlerini planlayan ekipten orta kademe yönetici pozisyonunda olan 5 kişi halen faal olarak çalışmaktadır. Değerlendirme çalışmaları bu 5 kişinin görüşlerinin içerek biçimde hazırlanmıştır. İki boyutu içerecek olan değerlendirmeler ise ölçeğin uygulandığı orta kademe yöneticilerden 35 tanesinin görüşlerinin içermektedir. Bu görüşlere yönelik yorumlar ve yeniden yapılanma çalışmasının başarılı olarak algılanması için alınması gereken aksiyonlar sonuç bölümünde ele alınacaktır.

4.4.8. Yeniden Yapılandırma Sonrası Rekabet Analizi

Yukarıdaki bölümlerde tanımlandığı üzere X Bankası Türk bankacılık sektörü özel sermayeli bankaları arasında yer alan ve sektör rekabetinde ilk sıralarda yer alan bir bankadır. Araştırmanın bu kısmında sektörün ilk dört bankasının şube adedi, atm adedi, sermaye, piyasa değeri ve personel sayısı karşılaştırmalı olarak incelenmiştir.

4.4.8.1. Şube Adedi Analizi

Türk bankacılık sektörü ilk 4 özel banka şube adedi sayılarındaki son 5 yıllık değişimi Şekil.10'da grafiksel olarak görülmektedir.



Şekil.10: Şube Adedi Değişimi
Kaynak: Akbank Strateji Bölüm Çalışmaları,2010

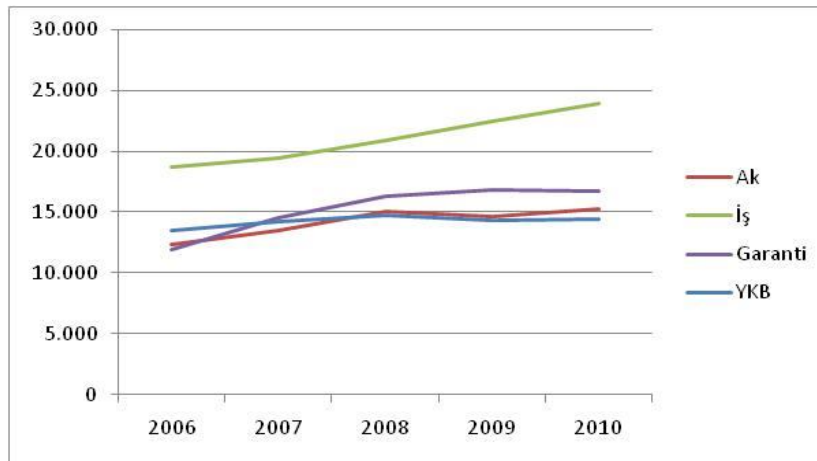
Yukarıdaki şekilde görünen trend analizlerinin kesin değerlerin Tablo.13de yer almaktadır.

Tablo.13: Şube Adet Değerleri

Şube Sayısı	2006	2007	2008	2009	2010
Ak	682	715	867	877	912
İş	881	929	1028	1078	1127
Garanti	478	583	721	783	853
YKB	605	674	860	837	867

4.4.8.2. Personel Adedi Analizi

Türk bankacılık sektörü ilk 4 özel banka personel adedisayılarındaki son 5 yıllık değişimi Şekil.11’de grafiksel olarak görülmektedir.



Şekil.11: Personel Adedi Değişimi
Kaynak: Akbank Strateji Bölüm Çalışmaları,2010

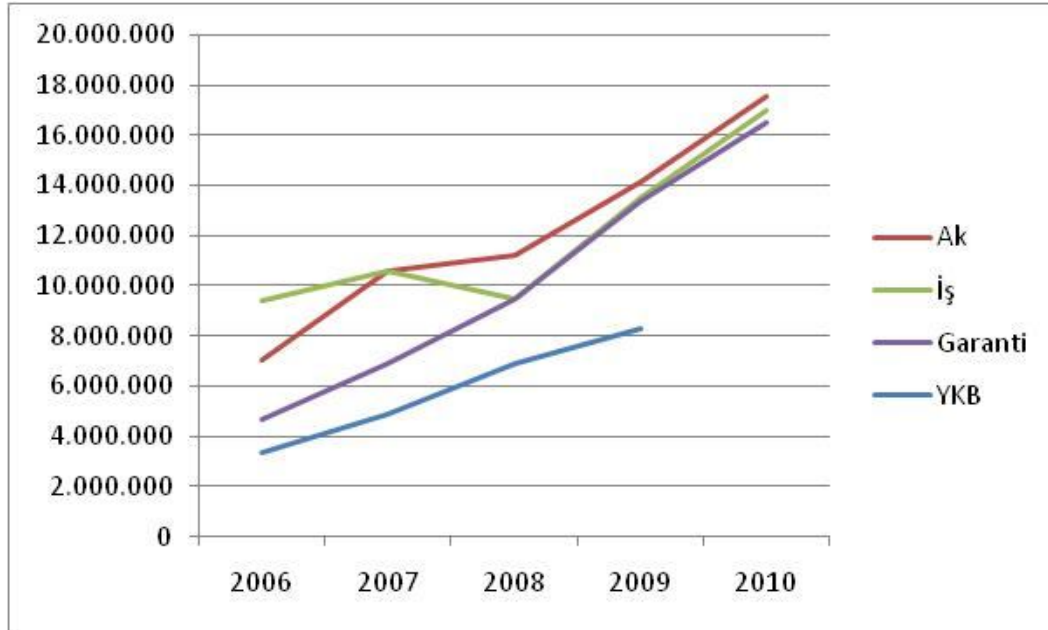
Yukarıdaki şekilde görünen trend analizlerinin kesin değerlerin Tablo.14’de yer almaktadır.

Tablo.14: Personel Adet Değerleri

Personel Sayısı	2006	2007	2008	2009	2010
Ak	12.333	13.513	15.127	14.714	15.330
İş	18.729	19.414	20.924	22.473	23.944
Garanti	11.907	14.517	16.350	16.827	16.675
YKB	13.478	14.249	14.795	14.333	14.411

4.4.8.3. Sermaye Büyüklüğü Analizi

Türk bankacılık sektörü ilk 4 özel banka sermaye büyüklüğü değerlerinin son 5 yıllık değişimi Şekil.12’de grafiksel olarak görülmektedir. (YKB 2010 yılı değerleri henüz ilan edilmediği için grafite yer almamaktadır.)



Şekil.12: Sermaye Büyüklüğü Değişimi
Kaynak: Akbank Strateji Bölüm Çalışmaları,2010

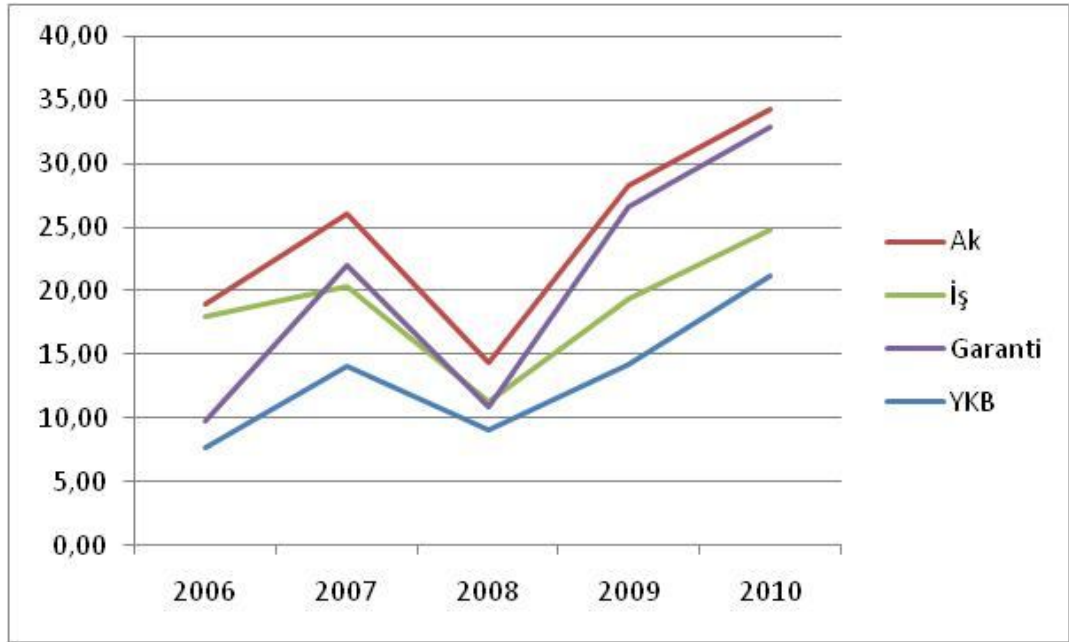
Yukarıdaki şekilde görünen trend analizlerinin kesin değerlerin Tablo.15’de yer almaktadır.

Tablo.15: Sermaye Büyüklüğü Değerleri

Sermaye Büyüklüğü (Solo, Bin TL)	2006	2007	2008	2009	2010
Ak	7.065.397	10.600.833	11.208.372	14.190.840	17.565.135
İş	9.410.158	10.603.862	9.449.011	13.493.528	17.013.804
Garanti	4.670.293	6.883.119	9.469.074	13.315.687	16.474.516
YKB(*)	3.343.856	4.903.749	6.853.047	8.267.367	n.a.

4.4.8.4. Piyasa Değeri Analizi

Türk bankacılık sektörü ilk 4 özel banka piyasa değerlerinin son 5 yıllık değişimi Milyar TL bazında Şekil.13’de grafiksel olarak görülmektedir.



Şekil.13: Piyasa Değerleri Değişimi
Kaynak: Akbank Strateji Bölüm Çalışmaları,2010

Yukarıdaki şekilde görünen trend analizlerinin kesin değerlerin Tablo.16'de yer almaktadır.

Tablo.16:Piyasa Değerleri

Piyasa Değeri (Milyar TL)	2006	2007	2008	2009	2010
Ak	18,92	26,10	14,34	28,35	34,32
İş	17,92	20,26	11,30	19,40	24,75
Garanti	9,83	22,05	10,92	26,67	32,84
YKB	7,73	14,12	9,13	14,26	21,13

5. SONUÇ

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişi sağlayan gelişmeler sonucu işletmeler için müşteri tatmini ve müşteri ihtiyaçlarına en kısa sürede cevap verme ihtiyacı doğmuştur. Gelişen koşullar, müşterilere daha ucuz, daha kaliteli ve daha çabuk ürün sunmayı ön plana çıkarmıştır. Klasik yapılarda, bir mal veya hizmeti üreten süreç içindeki işlerin farklı bölümlere dağıtılmış olması, dolayısıyla çabuk harekete geçememeleri belli aksaklıklar doğurmuştur. Bu nedenle işletmeler için süreçlerini gözden geçirerek yeniden yapılandırılması ihtiyacı ortaya çıkmıştır.

Yeniden yapılanma, çevrenin değişen koşulları karşısında işletmelerin rekabet edebilirlik ve sürekliliklerini koruyabilmeleri için, müşteri odaklı bir düşünce yapısıyla iş süreçlerinin, yönetim tarzlarının ve gerekli görüldüğü takdirde organizasyon yapılarının değiştirilmesi ve yeniden tasarlanması olarak belirtilebilir. İşletmelerin yaşamlarını ve sürekliliklerini devam ettirebilmeleri ancak içinde buldukları doğal, toplumsal, ekonomik ve teknolojik çevreye uymaları ile mümkün olabilmektedir. Bu baskılar işletmelerin yeniden yapılanma uygulamalarını gerçekleştirmeye itmektir. Diğer bir deyişle yeniden yapılanma günümüz işletmeleri için ele alınması gereken bir gerçektir. Araştırma bu bakış açısından yola çıkılarak hazırlanmıştır.

Araştırmanın amacı, yeniden yapılanma uygulamaları sonucunda değişim gerçekleşen örgüt içi faktörlerin olumlu yönde etkilenme seviyesi ve yeniden yapılanma uygulamasını başarı ile gerçekleştirmiş bir bankada örgüt içi faktörlerin olumlu yönde değişim seviyeleri çalışanların bakış açısı ile değerlendirilmesidir. Ölçeğin değerlendirilmesi aşamasından sonra, verilen cevapları daha iyi anlayabilmek içinde yeniden yapılanmayı gerçekleştiren ekip ve ölçeğin uygulandığı 35 yönetici ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada tek bir ölçek kullanılmış ve bu ölçek ile yeniden yapılanma uygulamaları sonucunda örgüt içi faktörlerde yaşanan olumlu değişim belirlenmiştir.

Araştırma 354 yöneticinin katılımıyla gerçekleşmiştir. Toplanan verilerin değerlendirilmesi sonucunda araştırmaya katılanların;

- 74'i erkek , %26'i bayan,
- Yaş ortalamasının yaklaşık 36 yıl,
- Kurumda çalışma süresi ortalamasının yaklaşık 13 yıl olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin örgüt içi algı düzeylerinin en yüksek olduğu değerler sırasıyla “(11) Postansiyel çalışan seçiminde güncel yöntemlerin kullanımı”, “(5) Ürün kalitesine odaklanma ve “(14) Teknoloji geliştirme sıklığıdır”. Bu açıdan değerlendirildiğinde banka yöneticilerinin yeniden yapılanma sonucunda örgüt içi faktörlerden en olumlu olarak gördükleri değişim insan kaynakları seçimine yönelik yeni uygulamaların kullanılmaya başlanmasıdır. Bir diğer olumlu değişimde ürün kalitesine odaklanma seviyesinin artışıdır. Üçüncü nokta çağımızın bir gereği olan teknoloji geliştirme konusuna daha fazla ağırlık verilmesidir.

Yeniden yapılanma uygulamalarını başarı ile gerçekleştiren bir bankaya yönelik beklentilerin en yüksek düzeyi sırasıyla “(2) İş hacminin arttırılması için yeni pazarlama stratejilerinin geliştirilmesi”, “(9) Çalışanların örgütsel bağlılık seviyeleri”, “(6) İç Kaynaklı teknoloji geliştirme sıklığıdır”. Bu durum yöneticilerin yeniden yapılanma uygulamalarını öncelikle kurumun pazar payının arttırılması devamında ise çalışanların bağlılıklarının yükselmesi için gerçekleştirildiğini düşündüklerini göstermektedir. Üçüncü olarak ise yeniden yapılanma uygulamaları ile iç kaynaklı teknoloji geliştirme seviyesinde bir artış beklentisidir.

Anketin uygulanması sonucunda beklenti ve algıların arasında en fazla açıklık bulunan noktalar geliştirilmesi gereken değişkenlerdir. Daha önceden bahsedildiği gibi açıklıkların belirlenmesinin yanısıra bu açıklıkların nedenleri de gerçekleştirilecek görüşmeler ile ele alınacaktır.

Yöneticilerin beklenti ve algıları arasında en fazla açıklık olduğu düşünülen ifadeleri sırasıyla ele alırsak, ilk sırada “(7) Görevleri gerçekleştirmek için ihtiyaç

duyulan yetenek “ yer almaktadır. Bunu sırasıyla “(15) İş ve aile yaşamı arasında düzgün bir dengenin kurulması” ve “(2) İş hacminin arttırılması için yeni pazarlama stratejilerinin geliştirilmesidir”. Araştırmaya katılan yöneticiler yeniden yapılanma çalışmaları sonucunda çalışanların yetenek düzeylerinde büyük bir değişiklik olması gerektiğini ancak kendi bankalarında bu değişikliğin gerçekleşmediğini düşünmektedirler. Aynı şekilde yeniden yapılanma uygulamaları gerçekleştirilirken iş ve aile yaşamı arasında dengenin düzeltilebileceğini ancak kendi bankalarında bunun gerçekleşmediğini düşünmektedirler. Bu açıklığın iş hacminin geliştirilmesi için yeni pazarlama stratejilerinde de büyük olduğunu düşünmektedirler.

Yukarıdaki paragraflar ölçeğin sonuçlarına yönelik sonuçları içermektedir.

Bu aşamadan sonra ise, açık uçlu olarak görüşmelerin değerlendirmeleri ele alınacaktır.

Değerlendirmeler için, öncelikle yeniden yapılanmayı gerçekleştiren ekiple görüşülmüştür. Ekip, yeniden yapılanma çalışmalarına yönelik hazırlık aşamasında konuyla ilgili araştırmalar ve örnekleri incelediklerini ifade etmişlerdir. Bu adımdan sonra bankanın mevcut durumunun, zayıf yönlerinin belirlenmesi için mevcut durum analizlerini gerçekleştirmişlerdir. Analiz sonucunda bankada aşağıdaki noktalarda eksiklikler olduğunu belirlemişlerdir:

- İşe alım tekniklerinin eski olması,
- İnsan kaynakları gelişimi anlayışına geçilmemiş olması,
- Müşterilerin talebi olmadığından dolayı ürünlerde gelişim yoluna gidilmemesi,
- Teknolojik yatırımın bölünerek gerçekleştirilmesi,
- Operasyonel teknoloji düzeyinin geliştirilmesi gerektiği,

Bu eksiklikler mevcut çalışanların değerlendirilmesi ile ortaya konmuştur. Bu nedenle ilgili görüşlerin ölçeğin uygulandığı yöneticilerin düşüncelerini kapsadığını söyleyebiliriz. Yeniden yapılanma çalışmalarının gerçekleştiren ekip öncelikle bu eksiklikleri bankanın gelişim alanları olarak belirlemiş ve geliştirilmesi için gereken çalışmalara öncelik vermiştir.

İnsan kaynaklarının gelişimine yönelik çalışmaların gerçekleştirilmesi için insan kaynakları bölümü faaliyete geçirilmiştir. İşe alım, organizasyonel gelişim ve eğitim gibi birimler bu bölüm altında toplanmıştır. Personel bölümü ise idari bazı işleri gerçekleştirmek için yeniden düzenlenmiştir.

Ürünlerin geliştirilmesi, performansı gibi ürünle ilgili tüm konulardan sorumlu olmak üzere bir dağılım gerçekleştirilmiştir. Ürünler segment bazlı olarak yönetilmeye başlanmıştır.

Teknolojik gelişimleri bir bütün olarak gerçekleştirmek üzere büyük çaplı bir yatırım yoluna gidilmiştir. Teknolojik eksiklikler ortaya konarak, teknoloji konusunda daha kuvvetli olan rakiplerle rekabet edilecek alt yapı çalışmalarına başlanmıştır.

Tüm bu çalışmalar yeniden yapılanma ekibi tarafından bankanın zayıf noktalarını güçlendirmek ve pazarın değişen koşullarından bankanın liderlik konumunun devam etmesi için yapılmıştır. Banka müşterisi olacak kesimin yeni ürün ve teknolojilerine olan yatkınlığı, hizmet talebindeki değişim bankanın onlara cevap verecek nitelikte kendini değiştirmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu güne kadar güvenilir banka olma anlayışından sıyrılarak yeni nesile uygun yenilikçilik anlayışının benimsemesi için çalışılmıştır. Müşteriler hizmetinden memnun oldukları banka ile çalışma yoluna gitmektedirler. Aynı durum çalışanlar içinde geçerli olmaktadır. Çalışanlarda çalışma koşulları, kazanç konusunda memnun oldukları kurumlarda yer almak için çaba göstermektedirler. Bu durumda pazar koşullarına uyumu sağlarken çalışanların kendi örgütlerinde oluşan olumlu değişimlere olan istekleride çok açık ortaya çıkmaktadır.

Bu çalışma ile bankada gerçekleştirilmiş olan yeniden yapılanma çalışmaları esnasında üzerinde durulmamış veya sonuçları belirlenmemiş konulara parmak basması açısından da ayrı bir önem taşımaktadır. Bir sonraki paragraftan itibaren ölçeğin uygulandığı çalışanların yeniden yapılanma ekibinin hedeflerine ulaşma dereceleri irdelenirken aynı zamanda eksik kalmış ve üzerine gidilmesi gereken farklarda ortaya çıkmış olacaktır.

Yeniden yapılanma ekibinin eksik gördüğü ve üzerinde çalıştığı konular ile algı düzeyi yüksek olan değişkenlerin örtüşüyor olması sorunları belirlemekte ve

çözümüne ulaştırmakta başarılı olduklarını göstermektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin örgüt içi algı düzeylerinin en yüksek olduğu değerlerin sırasıyla “(11) Postansiyel çalışan seçiminde güncel yöntemlerin kullanımı”, “(5) Ürün kalitesine odaklanma ve “(14) Teknoloji geliştirme sıklığıdır” olduğunu düşünürsek yeniden yapılanma çalışma sonucunda belirlenen hedeflerin gerçekleştirildiğini söyleyebiliriz. Görüşülen 35 adet yöneticide aynı değerlendirmeyi yapmaktadır. İlgili değişkenlerin yeniden yapılanma çalışmaları öncesinde yeterli düzeyde olmadığı hatta büyük birer eksiklik olduğunu, bu durumu yeniden yapılanma ekibi ile paylaştıklarını çalışmalar sonucunda ilgili değişkenlerde olumlu değişimler yaşandığı ve bu durumuda uygulanan ölçüğe yansıtıklarını belirtmişlerdir.

Ölçeğin uygulandığı yöneticilerle en yüksek 3 beklenti değerleri paylaşılmış ve bu değişkenlere yönelik cevapları değerlendirilmiştir. Bu değerler sonucunda şu yorumlar ortaya çıkmıştır. Yöneticiler yeniden yapılanma sonucunda kendileri tarafından belirlenen eksiklerin giderildiğini ancak pazardaki değişimde süreklilik arz etmesi nedeniyle yeni konularda da iyileşmeler olması gerektiğini düşünmektedirler. Beklentilere verilen cevaplar bu düşünceyi yansıtmaktadır. Mevcut pazar koşullarındaki rekabetin her geçen gün biraz daha artması yöneticilerin “(2) İş hacminin artırılması için yeni pazarlama stratejilerinin geliştirilmesi” gerektiği düşüncesini savunmalarına neden olmaktadır. Bu konuda çalışmalar yapılmaya başlandığını ancak daha yeterli düzeye ulaşmadığını düşünmektedirler. Ayrıca, bankanın bu stratejileri doğru şekilde oluşturması için gereken tüm desteği vermekte hazır olduklarını belirtmektedirler. Beklenti düzeyi yüksek ikinci değişken ele alındığında, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyinin başarılı bir bankada daha yüksek olması gerektiğini düşünmektedirler. Bu konu irdelendiğinde, bankanın geçmişten gelen imaj ve çalışanlarına sağladığı imkanların memnuniyet verici olduğu, örgütsel bağlılığın gerçekte yüksek olduğu ancak yeniden yapılanma çalışmalarında yaşanan değişimlerden dolayı düşmüş olabileceğini söylemektedirler. Beklenti düzeyi aslında bankadaki geçmiş bağlılık düzeyini yansıtmaktadır. Yeniden yapılanma çalışmaları ile bu değer düşmüş olmasını normal karşılamaktadırlar. Bu tip değişimlerde mutlaka bireysel bazda yaşabilecek olumsuzların söz konusu olduğunu bu da çalışanlardaki memnuniyeti düşürebileceğini düşünmektedirler.

Beklenti düzeyi üçüncü yüksek değere sahip olan değişken “(6) İç Kaynaklı teknoloji geliştirme sıklığıdır” ifadesidir. Yöneticiler, bu değişkene verdikleri değerin yüksek olmasını yeniden yapılanma çalışmaları esnasından gerçekleştirilen teknolojik yatırımlara bağlamaktadırlar. Yapılan yatırımın temelinde teknolojinin dış kaynakları firmalardan temin edilmesi yatmaktadır. Bu durum yöneticilerin kendi teknolojilerini iç kaynaklı olarak geliştirme arzusu ile çakışmaktadır. Değişkenin yüksek değerde puanlanmasının nedenini başarılı bir bankanın kendi teknolojilerini geliştirmesi gerektiği düşüncesini vurgulama istelerine bağlamaktadırlar.

Çalışma sonucunda ortaya çıkan farklar yöneticilerin bankada yeterli görmedikleri daha iyi olmasını arzu ettikleri ifadeleri içermektedir. Bu ifadelere baktığımızda en önemli üç tanesi daha öncede ifade edildiği gibi “(7) Görevleri gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan yetenek “ , “(15) İş ve aile yaşamı arasında düzgün bir dengenin kurulması” ve “(2) İş hacminin artırılması için yeni pazarlama stratejilerinin geliştirilmesidir”dir. “(7) Görevleri gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan yetenek “ değişkenin yöneticiler tarafından değerlendirilmesi istediğinde şu görüş ortaya çıkmıştır. Banka insan kaynaklarının yönetimi konusunda yenilikler yapmaya başlamış, işe alım konusunda gerçekleştirilen iyileşmeler bunu yansıtmaktadır. Ancak tüm yansımalar istenilen düzeye çıkmış durumda değildir. Özellikle “(7) Görevleri gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan yetenek “ düzeyinin yeni işe alım süreçleri ve insan kaynaklarının gelişimine yönelik yapılan çalışmalar yükseldiği ancak kendi bankalarını başarılı olarak ifade edebilmeleri için daha fazla üzerinde durulması gerekmektedir. Yöneticiler yine başka bir değişken olan “(15) İş ve aile yaşamı arasında düzgün bir dengenin kurulması”nında istenilen düzeyde olmadığını düşünmektedirler. Çalıştıkları şubelerin kapısında yazan çalışma saatlerinden sonra yani gün boyu müşteriye hizmet verilmesi tamamlandıktan sonra çok sayıda tamamlayıcı işlem gerçekleştirmeleri gerektiği bu nedenle de çalışma saatlerinin uzadığını ifade etmişlerdir. Bu durumda aileleri ile geçirmeleri gereken zamanın bir kısmını iş yerlerinden geçirdiklerini ve bundan memnun olmadıklarını belirtmişlerdir. Çalışma saatlerinin düzenlenmesi gerektiğini başarılı bir bankada esneklik olabilecek durumların daha önceden belirlenmesi gerektiğini düşünmektedirler.

Son olarak yöneticilere “(2) İş hacminin arttırılması için yeni pazarlama stratejilerinin geliştirilmesidir” değişkenindeki farkın nedeni sorulmuştur. Yöneticiler değişkenle ilgili iyileşmeler olduğunu ancak beklenti düzeyleri en yüksek değişkenin bu olması nedeniyle arzu ettikleri seviyeye çıkılamadığını ifade etmişlerdir. Bankanın varlığı için en önemli konunun doğru stratejileri oluşturmak ve iş hacmini arttırmak olduğunu düşünmektedirler. İş hacmi ve karı artan bir bankanın çalışanlarına vereceği değer daha fazla olacağını düşünmektedirler. Bankanın başarılı olması sayesinde tüm kademedeki çalışanların mutlu olacağını ve maddi- manevi olanakların artacağını, memnun çalışanın daha iyi hizmet verebileceğini söylemektedirler.

Yeniden yapılanma çalışmaları sonucunda banka içerisinde bir çok olumlu değişim olmasına karşın uygulanan ölçek ve görüşmeler sonucunda halen belirli noktalarda eksiklikler olduğu ortaya konmuştur. Yöneticilerin önemli gördükleri farklılıklara yönelik iyileştirmelerin yapılmasının banka için fayda sağlayacağı düşüncesi ile sonuçların tümü yeniden yapılanma ekibi ile paylaşılmıştır. Bu güne kadar yeniden yapılanma ekibinin fark etmediği veya çözümleyemedikleri konular için destek sağlanmıştır.

Ekonomik konjonktürdeki değişimlerde göz önüne alınmasına rağmen değişim yönetimi ve yeniden yapılandırma ile oluşturulan stratejiler sonrasında ilk 7 yıl içerisinde kurum piyasa değeri yaklaşık 20 kat yükselmiştir. Bu zaman zarfında yukarıdaki bölümlerde de izah edildiği üzere; kurumun müşteri tabanı, teknolojik yapısı, hizmet modeli, hizmet kanalları ve insan kaynağında planlı ve sistematik bir şekilde değişime tabi kalmıştır. Bu dönem içerisinde yaşanan değişimin somut göstergeleri aşağıdaki gibidir.

1. Kurumun elde ettiği karın kompozisyonu %85 değişerek kurumsal segmentten bireysel segmente dönmüştür.
2. Kurumun hizmet modeli tamamen değiştirilerek, segment bazlı müşteri ilişkileri yönetiminden sorumlu personel kadroları oluşturulmuştur
3. Kurumun şube ağı %60 seviyesinde değişerek, şubelerin hizmet sınıfları birbirlerinden buldukları hinterlandlara uygun olarak müşteri tabanı gözetilerek farklılaştırılmıştır.

4. Müşteri isteklerinin şubelerde gerçekleştirilmesinde yapılan operasyonel işlemlerin %99u merkezi operasyon merkezi ve teknoloji tabanlı sistemlere taşınmıştır.
5. Alternatif dağıtım kanalları bu değişime paralel olarak geliştirilmeye devam edilmiş ve toplamda müşteriye hizmet sunulan kanal sayısı 8'e çıkartılmıştır.
6. İnsansız işlemlerin geliştirilmesi üzerinde yürütülen çalışmalar sonucunda dünyanın ilk insansız kredi makinesi geliştirilmiştir.

Karlılık ve kurum değerliliğinde üst üste 6 yıl süre ile Türkiyede liderliğe ulaşmış olan kurumda değişim yönetimi ve yeniden yapılandırma sonrasında da bu doğrultuda çalışmalar sürdürülmektedir. Bu kapsamda müşteri ilişkileri yönetimi alt yapısı, ürün geliştirme alt yapısı, fiyatlama alt yapıları gelişmiş teknolojiler ile geliştirilmeye devam edilmektedir.

Günümüz ekonomik koşulları altında, bankaların faiz gelirlerinin gün geçtikçe azaldığı ve faiz dışı gelir ile maliyetlerin yönetiminin öneminin katlanarak arttığı bir döneme girdiğini görmekteyiz. Bu çevresel faktörler altında şubesel genişleme, personel adedindeki artış ve gelişen teknolojiye paralel olarak alternatif müşteri hizmet kanallarının gelişmesi bankaların yüksek yatırım ihtiyaçlarını ortaya çıkarmaktadır. Bu yatırımların yapılabilmesi operasyonel verimliliğin kontrollü bir şekilde yönetilmesini kritik bir nokta haline getirmektedir.

Bu bakış açısı ile yeniden yapılandırma çalışmaları sonrasında rekabet ile bankayı değerlendirdiğimizde yapılan yeniden yapılandırma çalışmalarının olumlu sonuçlarının devam eden yıllarda da sürdüğünü görmekteyiz. Yeniden yapılandırma sonrasındaki yıllarda bankanın Türkiyedeki en değerli banka olarak rekabetin önünde yer almasını, personel başına piyasa değerinde de ilk sırada yer alması ile beraber değerlendirdiğimizde faiz dışı giderler verimliliği perspektifinden başarılı değişim ve yeniden yapılandırma bir kez daha ispatlanmaktadır.

Diğer yandan aynı döneme denk gelen 2008 yılı dünya ekonomik kriz dönemi performanslarını incelediğimizde başka bir açıdan yeniden yapılandırma çalışmaları performansını ölçümlemiş olmaktayız. Yeniden yapılandırma sonrasında müşteri tabanını kurumsal nitelikli müşterilerden bireysel nitelikli müşterilere kaydırmış olan

bankanın; kriz döneminde yaşanan piyasa değer kaybına ve sonrasındaki dönemde yaşanan toparlanma dönemindeki değer kazanım performanslarını incelediğimizde sektördeki en yakın rakiplerinden daha iyi bir performans sergilediğini görmekteyiz. Kriz döneminde yaşanan değer kaybı %45 olan X bankası kriz sonrasında %94 değer kazanımı gerçekleştirirken, benzer yakın rakibi İş bankasının %44 olan değer kaybına karşılık %71 oranında değer kazanımı ile süreci tamamlamıştır. Yaklaşık aynı seviyelerde piyasa değeri kaybı yaşayan bu iki kurum sonrasında çok farklı performans ile toparlanma sürecini tamamlanmıştır. Burada kriz sonrası toparlanma sürecinde X bankasının tamamlamış olduğu yeniden yapılandırma çalışmaları ile daha hızlı ve seri bir şekilde müşteri tabanına erişebildiğini ve daha pozitif sonuçlar elde ettiğini görmekteyiz. Türk bankacılığında benzer bir algı ve yönetim stiline sahip olan bu iki kurumun arasındaki en belirgin farklılıkların başında; X bankasının tezimiz kapsamında araştırdığımız yeniden yapılandırma çalışmalarını İş bankasına göre önce ve farklı bir strateji ile gerçekleştirmiş olduğunu görmekteyiz.

KAYNAKÇA

Aalast, Wil van der and Kees van Hee. **Workflow Management, Models, Methods and Systems**, MIT Press, 2002.

Abrahamson, Eric. **Change Without Pain**, Harvard Business School Press, 2004.

Adalı, Coşkun. **Günümüz Kapitalizmi ve Devlet Üzerine**, İstanbul: Sarmal Yayınevi, 1997.

Akay, Hüseyin. **İşletme Birleşmeleri ve Muhasebesi**, İstanbul: Yaylım Matbası, 1997.

Akgüç, Öztin. **Finansal Yönetim**, Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş Altıncı Bası. İstanbul: Muhasebe Enstitüsü Yayın No: 63, Muhasebe Enstitüsü Eğitim ve Araştırma Vakfı Yayın No: 15, Avcıol Basın Yayın, 1995.

Aksoy, Tamer. **Çağdaş Bankacılıktaki Son Eğilimler ve Türkiye’de Uluslararası Bankacılık: Sitematik ve Analitik Bir Yaklaşım**, Ankara: Sermaye Piyasası Kurulu Yayını, No: 109, 1998.

Aydın, Nurhan ve diğerler, **Şirket Birleşmeleri**, Alfa Kitabevi, 2004.

Paul Allen ve Lisa Kofed, **Reengineering The Bank- A Blueprint for Survival and Success**, Mc Graw-Hill, Newyork, 1997.

Argyris, Chris. **Strategy, Change and Defensive Routines**. Marshfield, MA: Pitman Publishing, 1985.

Aykaç, Burhan. **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması**, Ankara: Nobel Yayınları, 1999.

Aytemiz, Seymen Oya, **İşletmelerde Yeniden Yapılanma (Reengineering) Süreç Odaklı Organizasyonlar ve Otel İşletmelerinde Uygulanması**, İstanbul: Beta Yayınları, 2000.

Baik, Kyung H., Horizontal Mergers of Price Firms with Sunk Capacity Cost, **The Quarterly Review of Economics and Finance**, 1995.

Balak, Deniz ve Dilek Seymen, **Avrupa Birliği’ne Uyum Sürecinde Gümrük Birliği’nin Türk Bankacılık Sistemi Üzerindeki Muhtemel Etkileri**, Türkiye Bankalar Birliği, 1996.

Band, David C. ve Charles M. Tustin “Strategic Downsizing”, **Management Decision**, Cilt 33, No. 8, MCB University Press, 1995.

Bartol, K.M. ve D., Martin, **Management**, Newyork: McGraw Hill Inc., 1994.

Baulmal, William J., Alan S. Blinder ve Edward N. Wolff, **Downsizing In America**, New York, 2003.

Başaran, İ. Ethem. **Örgütsel Davranışın Yönetimi**, Ankara: Ankara Üni. Eğitim Fak., No:111, 1982.

Başaran, İ. Ethem. **Yönetimde İnsan İlişkileri**, Ankara: Nobel Yayınları, 3. Baskı, 2004.

Bateman, Thomas S. ve Carl P. Zeithhaml, **Management: Function and Strategy**, Irwin, Homewood, 1990.

Beamish, Paul ve J. Peter Killing, **Coorporate Strategy European Perspective**, 1997.

Beckhard, R., Pritchard W. **Changing te Essence**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, Inc.1992.

Bektire, Sabir ve Ferruh Çömlekçi, **Mali Tablolar Analizi**, Esbav Yayınları, Eskişehir, 1989.

Bennis, Warren G., K.D. Benne ve R. Chin, **The Planning of Change**, Newyork: Holt Reinhart and Wiston Inc., 1968.

Blanchard, Ken and Sheldon Bowles. **Fanatik Müşteriler**, Yönetim Geliştirme Merkezi Yayınları, 1999.

Beckhard, Richard. **Organizational Development: Strategies and Models**, Adisson Wesley, 1969.

Boonstra, Jaap J., **Dynamics of Organizational Change and Learning**, USA: John Wiley Sons Ltd., 2004.

Börü, Deniz. **Örgütte Kişisel Gelişim**, (Ed. Esra Aslan), İstanbul: Nobel Yayınları, 2002.

Bridges, W.M. **Managing Transitions: Making the Most of Change**. 2nd edition, MA: Perseus Publishing, 2003.

Burke, W.W. **Organizational Change: Theory and Practise**. CA: Sage Publications, 2002.

Büker, Semih, Rıza Sıdıkaoğlu ve Sevil Güven, **Finansal Yönetim**, İkinci Baskı. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.Basımevi, 1997.

Biröl, Bumin. **Çağdaş İşletme Teknikleri**, Ankara: Gazi Kitabevi, 2003.

Carnevale, D.G. **Organizational Develoment in the Public Sector**. CO. Westview Press, 2003.

- Ceylan, Ali. **İşletmelerde Finansal Yönetim**, 5. Baskı, Etkin Kitabevi, Bursa, 1998.
- Coghlan, D. and T. Brannick. **Doing Action Research in Your Own Organization**. London: Crowell Press, 2005.
- Comfort, K. Louise. Models of Change, **American Behavioral Scientist**, 40, 1997.
- Cumming, Thomas G. ve Christopher G. Worley, **Organizational Development and Change**, South-Western College Pub, 2004.
- Courtland, Bovee L. ve diğerleri, **Management**, McGrawHill Inc., ABD, 1993.
- Cüceloğlu, Doğan. **İnsan ve Davranışı**, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1991.
- Çelebioğlu, Fuat. **Davranış Açısından Örgütsel Değişim**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fa. Yayını, No 133, 1982.
- Çetin, Canan ve Esin Can Mutlu (Çev.), **Yönetim: Teori Süreç ve Uygulama**, Beta Yayınları, 1999.
- Çelik, Orhan, **Şirket Birleşmeleri ve Birleşmelerde Şirket Değerlemesi**, Ankara: Turhan Kitabevi, 1999.
- Çolak, Faruk ve Tezer Öçal, **Finansal Sistem ve Bankalar**, Nobel Yayınevi, 1999.
- Daft, Richard L. ve R. .M. Steers, **Organizations A Micro/Macro Approach**, Harper Colins Pub., 1986.
- Daft, Richard L., **Management**, The Dreyden Pres, 1988.
- David, R. Fred. **Strategic Management**, 5th edition, Prentice Hall, 1995.
- Dawson, P. **Organizational Change: A Processual Approach**. London: Paul Chapman Publishing, 1994.
- Dileep, Mehta and Hung-Gay Fung, **International Bank Management**, Wiley, 2004.
- Diñer, Ömer ve Yahya Fidan, **İşletme Yönetimine Giriş**, İstanbul: İz Yayıncılık, 1995.
- Diñer, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 6. Baskı, Beta Yayınları, 2003.
- Diñer, Ömer, **Örgüt Geliştirme: Teori, Uygulama ve Teknikleri**, 2.Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları, 2008.

Dinçer, Ömer Cevdet Yılmaz, **Değişim Yönetimi için Değişimde Yönetim**, Ankara: T.C. Başbakanlık Yayınları , Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma:1, 2003.

Donaldson, Lex. **Performance-Driven Organizational Change: The Organizational Portfolio**, Sage Publications, 1998.

Donaldson, G. **Corporate Restructuring: Managing The Change Process From Within**, Harvard College, 1994.

Doyle, Peter. **Değer Temelli Pazarlama**, MediaCat: Kapital Medya Hizmetleri, 2000.

Drucker, Peter F., **Yeni Gerçekler**, Çev. Birtane Karankçı, Ankara: İş Bankası Yayınları, No: 315, 1994.

Drucker, P.F. **Managing in a Time of Great Change**. Newyork: Truman Talley Books,1995.

Düren, Zeynep, **2000’li Yıllarda Değişim**, İstanbul: Alfa Yayıncılık, 2. Baskı, 2003.

Erdoğan, Niyazi. **Dünyada ve Türkiye’de Finansal Krizler**, İstanbul: Yaklaşım Yayınları, Haziran 2002.

Eren, Erol. **Değişim Yönetimi**, MESS 1985 Yılı Semineri, MESS Yayını: 99, 1986.

Erdem, M. Şükrü, **Avrupa İç Pazarı ve Türk Bankacılık Sistemi ve Öneriler**, Ankara:Türkiye Bankalar Birliği, Yayın no: 174, 1993.

Erdönmez, Ataman Pelin, Sistematik Banka Yeniden Yapılandırmasına Sistematik Bir Yaklaşım, **Türkiye Bankalar Birliği**, Haziran 2001.

Erkan, H. **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**, Ankara: İş Bankası Yayınları, 1993.

Ergür, H.S. **Bankacılıkta Teknoloji Uygulamaları**, Elektronik Bankacılık ve Hukuk, 1990.

Freedman, Mike and Ben jamin B. Tregoe. **The Art Discipline of Strategic Leadership**, McGraw-Hill, 2003.

French, Wendell L., Cecil H. Bell, Robert A. Zawacki, **Organization Development and Transformation: Managing Effective Change**, Irwin Professional Publishing, 2004.

Geva, Benjamin., **Bank Collections, and Payment Transactions: Coparative Study of Legal Aspects**, Oxford University Press, 2001, s.112.

Gibson, James L., John M.Ivancevich and James H.Donely, Jr., **Organizations – Behavior, Structure, Processes**, 6 th ed., Business Publications, Inc. 1988.

Gilson, Stuart C. **Creating Value Through Corporate Restructuring: Case Studies in Bankruptcies, Buyouts, and Breakups**. USA: Jhon Wiley & Sons, 2001.

- Gomez-Mejia, R. Luis and David B. Balkin. **Management**, McGraw-Hill Irwin, 2002.
- Gronstedt, Anders. **Müşteri Yüzyılı**, MediaCat: Kapital Medya Hizmetleri, 2000.
- Grubel, H.G., **The New Palgrave: Dictionary of Economics**, London: The Macmillan Press Limited, 1987.
- Guralnik, B. David. **Webster's New World Dictionary of the American Language**, Cleveland: World Pub. Co., 1968.
- Hançerlioğlu, O., **Türk Dili Sözlüğü**, 2. Basım, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1995.
- Harmon, Roy L. , **İşi Yeniden Yaratmak**, Çev. Zülfü Dicleli, BZD Yayıncılık, İstanbul, 1996.
- Hammer, Michael and James Champy. **Reengineering the Corporation: The Manifesto for Business Revolution**. Newyork: Harpers Collins Publieshers, Inc., 1993.
- Heifetz, Michael L. **Leading Change, Overcoming Chaos: A Seven Stage Process for Making Change Succeed in Your Organization**, Berkeley, CA: The Ten Speed Press, 1993.
- Hodgets, Richard ve D.F. Kuratho, **Management**, Florida: HBJ, 1991, s.79-80.
- Houge, Faisal. **Alignment Effect: How to Get Real Busiess Value Out Of Technology**, Financial Times Prentice Hall, 2002.
- Huse, Edgard F., **Organizational Development and Change**, Newyork: West Pub, 1980.
- Hussey, David E., **Kurumsal Değişimi Başarmak**, Çev: Tülay Savaşer, İstanbul: Rota Yayınları, Etkin Yönetim Dizisi, No: 04, 1997.
- İlter, H.M., **Global Dışsal Tedarik-Outsourcing**, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası.2002-3.
- Kanter, R.M, B.A. Stein, T.D. Jick, **The Challenge of Organizational Change: How Companies Experience It and Leader Guide It**. NY: The Free Press, 1992.
- Kaplan, R.S., D.P. Norton, **Linking the Balanced Scorecard to Strategy**, California Management Review, 1996, 39:1.
- Kaplan, İ., Bankanın Hukuki Sorumluluğu, Prof. Dr. Haluk Tandoğan'ın Hatırasına Armağan, ankara, 1990.
- Karacan, Ali İhsan . **Bankacılık ve Kriz**, Finans Dünyası Yayınları, İstanbul: Creative, Yayın No:1, 1996.

Kaynak, Tuğrul ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İ.Ü. Araştırma ve Yardım Vakfı, No: 7, 2000, s.16.

Keçecioğlu, Tamer. **Bir Değişimin Anatomisi**, Alfa Yayınları, 2001.

Kesler, Gregory C., Julia A Law, Implementing Major Changes in the HR Organization; The Lessons of Five Companies”, **Published in Human Resources Planning**, Vol.20, No.4, 1197.

Kim, W. Chan and Renee Mauborge, **Blue Ocean Strategy**. Harvard Business Schools Pub. Co., 2006.

Kinght, F. Charles and Davis Dyer, **Performance Withouth Compromise**, Harvard Business School Press, 2005.

Kitpatrick, Donald L. **How to Manage Change**. CA: Jossey-Bass Inc, 1985.

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Beta Basım Yayın, 2003.

Kongar, Emre. **Toplumsal Değişme Kuramları ve Türkiye Gerçeği**, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1995.

Kotter, J.P. **Leading Change**. MA: Harvard Business School Press, 1996.

Kulaksızoğlu, Şebnem. **Rekabet Hukunda Yatay Birleşmeler Antirekabetçi Etkiler ile Öne Sürülen Savunma ve Yararlar**, Ankara: Rekabet Kurumu Yayınları; 2003..

Lan, Yi-Chen. **Global Information Society**, Idea Group Publishing, 2005.

Lewis, Edward G. **Managing The Risk of Reengineering to Achieve Enterprise Excellence fort he 21st Century**, Reengineering In Action The Quest for World-Class Excellence, Editor: Chan Meng Khoong, London: Imperial College Pres,1998.

Linstead, Stephen, Liz Fulop ve Simon Lilley. **Management and Organization: A Critical Text**, United Kingdom: Palgrave Macmillan, 2004.

Lippitt, R., J. Watson ve B. Westley, **The Dynamics of Planned Change**, New York: Harcourt Bruce 1958.

Lippitt, Gordon L., **Organizational Renewal: Acheiving Viability in a Changing World**, New Jersey: Prentice-Hall, 1969.

Lowenthal, Jeffrey N., **Six Sigma Project**, ASQ, 2002, s.101

Marchildon, Greogory P. **Merger and Acquisition**, Great Britain: Edward Elgar Publishing LTD, 1991.

Margulies, N., ve A.P. Raia, **Conceptual Foundation of Organization Development**, Newyork: MCGraw-Hill, 1978.

Frank Mathewson ve Neil C. Quliay, **Canadian Bank Mergers: Efficiency and Consumer Gain Versus, Market Power**, Toronto, ON:CD, Home Institute, 1998.

Manganelli, Raymond L, ve Mark M. Klein, **The Reengineering Handbook: A Step by Step Guide to Business Transformation**, AMACOM, 1996.

Molak, Vlasta (Ed). **Fundamentals of Risk Analysis and Risk Management**. Lewis Publishers, 1997.

Moorhead G. ve R.W. Griffin, **Organizational Behaviour**, M.A.: Houghton Mifflin, 1989.

Morton, Glantz. **Managing Risk**. Academic Pres, 2002.

Müftüoğlu, Tamer, **İşletme İktisadi**, Ankara: Turhan Kitabevi, 1989.

Okay Güvemli, **İşletmelerde Kısa ve Uzun Süreli Planlama**, İkinci Baskı, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul, 1990.

Oktay, Müjde. **Şirketler İçin Sinerjik Bir İşbirliği Yolu – Ortak Girişimler** (Joint Venture), İstanbul: İstanbul Sanayi Odası, Gümrük Birliği Danışma Ofisi, Yayın No: 1997-6, Eylül, 1997.

Oluç, Mehmet. **İşletme Organizasyonu ve Yönetim** , İstanbul, 1963.

Önal, Güngör. **İşletme Yönetimi ve Organizasyonu**, İstanbul: Marmara Üniversitesi Yayınları, No:4, 1995.

Önay, Vecdi. **Bankalarca İç Ticaretin ve Sanayiinin Finanse Edilmesi Usulleri**, İstanbul: Alaş Basımevi, 1985.

Öymen, Onur. **Geleceği Yakalamak**, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2000.

Özalp, İnan. **İşletmelerde Yönetim Fonksiyonları ve Organizasyon** , Bayteş A.Ş. Yayınları , Eskişehir.

Özkara, Belkıs. **Evrimsel ve Devrimsel Örgütsel Değişim**, Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Yay., 1999.

Özkalp, Enver ve Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üni. Vakfı, No.111, 1996.

Öztürk, Pınar. **Ortak Girişim (Joint Venture) ve Uygulanacak Hukuk**, Birinci Bası. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Ocak, 2001.

Parasız, İlker. **Para Banka ve Finansal Piyasalar**, Bursa: Ezgi Kitabevi, 2000.

Paton, Robert A. and James Mccalman. **Change Management "A guide to effective implementation"**. SAGE Publication, 2003.

- Pitts, Robert ve David Lei, **Strategic Management**, West Publishing Company, 1996.
- Porter, L. Alan and Scott W. Cunningham, **Tech Mining: Exploiting New Technologies For Competitive Advantage**, Jhon W,ley & Sons Inc., 2005.
- Reid, S. Rogers, Gareth Fraser-King and W. David Schwaderer. **Lifecycles: Managing Data for Strategic Advantage**, Jhon Wiley & Sons Inc., 2007.
- Rose, Peter S., **Commercial Bank Management**, USA: Richard D. Irwin, 1993, s.582.
- Peter Rose, Commercial Banka Management, Bank Merger and Acquisitions Process, USA: McGrawHill, 1999.
- Rothwell, W.J., R. Sullivan ve G.N. McLean, **Practicing Organization Development: A Guide for Consultants**, CA: Pfeiffer, 1995.
- Sabuncuoğlu,, Zeyyat ve Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları, 2003.
- Sağlam, Mehmet. **Örgütsel Değişme**, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara: Doğan Yayın, 1979.
- Sarıkamış, Cevat. **Banka Birleşmeleri**, İstanbul: Avcıol Basım, 2003.
- Schein, H. Edgar. **Örgüt Psikolojisi**, Çev. Mutafa Tosun, Ankara: TODAİE, No. 173.
- E.H. Schein, **Corporate Cuture Survival Guise:Sense Nonsesenase about Cultural Change**, Jossey-Bass Pub., 1999, s.96.
- Schermerhorn, Jhon R. **Management for Productivitiy**, 3rd Edition, Newyork: Jhon Wiley and Sons Inc., 1989.
- Scott, William G. **Organizational Theory: A Behavioral Analysis to Management**, Richard D. Irwin, 1967.
- Sephard, H.A. ve R.A. Blake, **Changing Behavior Through Cognitive Change**, Human Relations, Special Issue, 1962.
- Sevilengül, Orhan. **Banka Muhasebesi**, Ankara: Gazi Kitabevi, 1997.
- Sherman, Hugh. **Corporate Governance and the Timeliness of Change: Reorientation in 100 American Firms**. Quorum Boks, 1998.
- Sinkey, Josep F. **Commercial Bank Management**, USA: Macmillian Pub., 1991.
- Sinkey, Josep F. **Commercial Bank Financial Management**, USA: Simon&Schwter Company, 1998.

- Sisk, Henry L., **Managment and Organization**, Ohio: South-Western Pub. Co., 1973.
- Straker, David. **A Toolbook for quality Improvement and Problem Solving**, Prentince Hall, 1995.
- Swanson, R.A. ve E.F. Holton, **Foundations of Human Resource Development**, San Francisco: Berrett-Koehler.2001.
- Şakar, Hakan. **Genel Bankacılık Bilgileri**, İstanbul: Starta Yayıncılık, 2000.
- Şerif Şimşek, **Teknolojik Değişim ve Yönetim Sorunları**, Erzurum: Atatürk Üni. İşletme Fak. Yayınları, No:71, 1975.
- Şimşek, Şerif ve Bahadır Akın. **Teknoloji Yönetimi ve Örgütsel Değişim**, Çizgi Kitabevi, 2003.
- Şimşek M. ve Nursoy M., **Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme**, Hayat Yayınları, No.128,2002, İstanbul.
- Takan, Mehmet. **Bankacılık Teori, Uygulama ve Yönetim**, İstanbul: Nobel Yayınları, 2001.
- Tenner, Arthur R., Irving J. DeToro, **Process Redesign The Implementation Guide for Management**, Addison, USA:Wesley Longman Inc., 1997.
- Terence, E. Cooke. **International Mergers and Acquisitions**, England: Basil Blackwell Ltd, 1988.
- Thomas, Jhon M. ve W.G. Bennis, **Managing of Change and Conflict**, Pengiun Books, 1972.
- Thurner, Veronika. **Customer Participation and Commitment in BPR**, Reengineering In Action, Editor: Chan Meng Khoong, USA: Imperial College Press, 1999.
- Tichy, Noel M., **Managing Strategic Change: Technical, Political and Cultural Dynamics**. NY: Jhon Wiley & Sons, 1983.
- Tomak, Kerem. **Advances in Economics of Information Systems**, Idea Group Publishing, 2005.
- Thornhill, Adrian, Phill Levis, Mike Millmore, Mark Saunders, **Managing Change: A Human Strategy Approach**, Pearson Education Limited, England, 2000.
- Tompson Jr., A. Arthur and A.J. Strickland III. **Strategic Management**, 10th edition, Irwin McGraw-Hill, 1998
- Tosun, Kemal. **İşletme Yönetimi**, Ankara: Savaş Yayınları, 1992.

Tunay, K. Batu **Finans Sektöründe Yeni Yönelimler, Türk Finansa Piyasalarının Bugünü ve Geleceği**, İstanbul: Beta Yayınları, Mart 2001.

Tutar, Hasan **Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi**, İstanbul: Hayat Yayınları, 2000.

Türkiye Bankalar Birliği. 2000’li yıllarda Türk Bankacılık Sistemi , 1999.

Türkiye Bankalar Birliği, Türk Bankacılık Sektörü, Türkiye İktisat Kongresi, İzmir, 2004.

Ulutan, Burhan. **Bankacılığın Tekamülü**, Ankara, 1957.

Ülgen, Hayri. “Örgütsel Değişim”, **Organizasyon Dergisi**, İstanbul, Yıl: 2., Sayı:5., 1978.

Ülgen, Hayri. **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**, 3. baskı, İstanbul: İ.Ü İşletme Fak. Yayınları, 1997.

Ülgen, Hayri ve s. Kadri Mirze. **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayınları, 2004.

Vardar, Abdül. **Yeniden Yapılanma Stratejileri**, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2001.

Yeniçeri, Özcan. **Örgütsel Değişimin Yönetimi**, Anakara: Nobel Yayınları, 1. Baskı, No: 337, 2002.

Watkins, Karen E. ve Victoria J. Marsick, **Sculpting the Learning Organization**, San Francisco: Jossey-Bass, 1993.

Weston, J. Fred ve Samuel Weaver, **Mergers & Acquisitions**, McGrawhill, 2004.

Wenston, Fred J. Kwang S. Chung and Susan E. Hoang, **Mergers Restructring and Corporate Control**, New Jersey: Printice Hall, 1990.

Wylder, Jhon (Ed). **Strategic Information Security**, Auerbach Publications, 2004.

Makaleler

Acuner, Taner. Değişim Sürecinde Organizasyonel Süreklilik, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 2, Sar:2, 2000.

Akal, Zuhul. TKY ve Performans Ölçme ve Değerlendirme Sistemleri, **Verimlilik Dergisi**, Ankara: MPM, 1990.

Amis, J. Slack T. and C.R. Higgins, The Pace, Sequence and Lineary of Radical Change, **Academy of Management Journal**, 47(1), 2004.

Armenakis, A.A. and A.G. Bedeian, Organizational Change, **Journal of Management**, Greenwich, 25(3), 1999.

Armenakis, A. A. and S. G. Harris, Crafting a Change Message to Create Transformational Readiness. **Journal of Organizational Change Management**, 15(2), 2002.

Ataman P, Tulay B, "Seçilmiş Ülkelerde Borç Yeniden Yapılandırması Uygulamaları" , **Bankacılar Dergisi**, Türkiye Bankalar Birliği, 2001.

Bank For International Settlements, Bank Restructuring in Practice, BIS Policy Papers, No 6, August 1999.

Babuşçu, Şenol ve Adalet Hazar, **Genel Ekonomi**,Akademi Consulting&Training, 2007.

BDDK, Bankacılık Sektörü Yeniden Yapılandırma Programı Gelişme Raporu IV,2003.

Beatty, Anne. "How Does Management Measurement Change Management Behaviour?: A Review of Evidance", The Ohio State University, 2006.

Bennis, W.G., K.D. Benne ve R. Chin, "Davranış Bilimlerinin Yeni Rolü: Organizasyonlarda Değişim Sağlama", Çev. Vahdet Aydın, Ankara: **SBF Dergisi**, Cilt: 20, Sayı:2.

Bijaya Mishra, A. Uday Bhaskar, Amulya Khurana, "Development of Organizational Change Questionnaire", **Global Business Review**, 8:1 , 2007.

Bjorvatn, Kjetil. "Economic Integration And The Profitability Of Crossborder Mergers And Acquisitions", **European Economic Review**, Vol:48, 2004.

Bovey, W.H. and A. Hede, Resistance to Organizational Change: The Role of Cognitive and Affective Processes, **Leadership & Organization Development Journal**, 22(8), 2001.

Chawla, A., and E. K. Kelloway, Predicting Openness and Commitment to Change. The **Leadership & Organization Development Journal**, 25(6), 2004.

Coltman, Tim. "Why Build A Customer Relationship Management Capability?", **The Journal of Strategic Information Systems**, Volume 16, Issue 3, 2007.

Comfort, Louise K., "Models of Change", **American Behavioral Scientist**, 40, 1997.

Council on Financial Competition, Change Mangement Measurement, 2005.

Çokaklı, Serdar, “Bankacılık Sektöründe Yeniden Yapılanma: Japonya Örneği”, **BDDK MSPD Çalışma Raporlar**, 2002.

Dahl, Sverre-Age ve Torstein Nesheim, Downsizing Strategies and Institutional Environments, **Scandinavian Journal of Management**, Vol. 14, Is 3, 1998.

Davenport, H., System Change Organizational and Behavioral Impact., **Strategy Executive Journal**, Auerback Pub, 1985.

Dicle, Ülkü ve Attila Dicle, “Örgütsel Değişim”, **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayınları, Cilt. 2, Sayı: 3, Ankara, 1973.

Dong, Weimin, Scott D. Swan and Paul D. Berger, “The Role of Channel Quality Customer Equity Management”, **Journal of Business Research**, Vol.60, Issue 12, 2007.

Düler, İlhan, Ulusal Ekonomiden Küresel Ekonomiye Geçerken Milli Devlet, **Yeni Türkiye**, 1998, Sayı: 20.

Dziobek, Claudia and Ceyla Pazarbaşıoğlu, Lessons from Systemic Bank Restructuring: A Survey of 24 Countries, **IMF Working Paper**, WP/97/161, December 1997

Ekin, Nusrat, “Küreselleşme ve Gümrük Birliği: Rekabet Gücüne Sosyal Boyutlu Bir Yaklaşım”, **İTO Yayınları**, No: 32, 1996.

Erdönmez, Ataman Pelin, Brezilya’da Banka Yeniden Yapılandırması ve Kamu Bankalarının Özelleştirmesi, **Bankacılar Dergisi**, Türkiye Bankalar Birliği ve Araştırma Grubu, Sayı: 35, 2000.

Erkut, Haluk. Değişimle Baş Etmek, **Mercek Dergisi**, 1996.

Finch , J. Byron. “Customer Expectations in Online Auction Environments: An Exploratory Study of Customer Feedback and Risk”, **Journal of Operations Management**, Volume 25, Issue 5, 2007.

Gerard, Caprio and Honohan Patrick , “Restoring Banking Stability: Beyond Supervised Capital Requirements”, **Journal of Economic Perspectives**, Vol 13, Number 4, Fall 1999.

Greenan, Nathalie and Jacques Mairesse, Trying to Measure Organizational Change: A First Look at a Matched Employer-Employee Survey For French Manufacturing, **Nelson and Winter Conference**, June 12-15 2001, Aalborg, Denmark.

Gümüşlüoğlu, Aykut. “Türk Bankacılık Sektöründe SWOT Analizi”, **Vergi Dünyası**, Nisan 2003, Sayı: 260.

Haenlein, Michael, Andreas M. Kaplan and Anemone J. Beser. “A Model to Determine Customer Lifetime Value in a Retail Banking Context”, **European Management Journal**, Volume 25, Issue 3, 2007.

Halley, Alexis A. **Delivering Human Services : A Learning Approach to Practice**, 1997.

İpekten, B., İşletme Birleşmelerinin Sebepleri ve Mekanizmaları, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 3, Sayı 2, 1995.

Kawalek, Jhon Paul, Organizational Change Through Management Development, **International Journal of Information Management**, 26, 2006, s.339-348.

Kazan, Haydar. İşletme ve Organizasyonunda Teknolojik Yenileme ve Büyümenin Etkileri, **Organizasyon Dergisi**, İstanbul Üni. Yayınları, Yıl 1, Sayı:2.

Kaleda, Josep N., Is Reengineering Replacing Total Quality, **Quality Progress**, Vol: 27, No:12, 1994.

Klein, Mark M. Yeniden Mühendislik ve Endüstri Mühendisliği, Çev. Nevda Atalay, **Verimlilik Dergisi**, Ankara: MPM Yayınları, 1996.

Lynette Ryals and Simon Knox. "Measuring and Managing Customer Relationship Risk in Business Markets", **Industrial Marketing Management**, Volume 36, Issue 6, 2007

Martinex J., Management and Resolution of Banking Crises: Lessons from the Republic of Korea and Mexico, **The World Bank**, 1998.

Mesutoğlu, Berk, "Bankacılık Sektöründe Yeniden Yapılandırma: Güney Kore Örneği", **BDDK MSPD Çalışma Raporları**, 2001

Morris, James R., Wayne F. Cascio ve Clifford E. Young. "Downsizing After All These Years: Questions and Answers about Who Did It, How Many Did It, And Who Benefited From It", **Organizational Dynamics**, 1999.

Mrayyan, Majd T., Rola Modallal, Khitam Awamreh, Mysoun Atoum, Muna Abdullah, Samah Suliam, Readiness of Organization for Change, Motivation and Conflict-handling Intentions, **Nurse Education in Practice**, Elsevier, 2007.

Oksay, Suna Finansal Piyasalarda Yeni Yasal Düzenlemeler (Reregulation) İhtiyacı ve Türk Finans Sistemi, Marmara Üniversitesi SBE, **Öneri Dergisi**, Haziran 2001.

Oksa, Serhan " Türk Bankacılık Sisteminin Gelişiminin, Dünya Bankacılık Sistemindeki Gelişmeler Işığında Değerlendirilmesi ve Günümüzde Yaşanan Yapısal Sorunların Tespiti: 1908-1980 Dönemi", **Banka Mali ve Ekonomik Yorumlar Dergisi**, Sayı: 1, 2003.

Özalp, İnan, "İşletme Yönetiminde Çevre ve Teknoloji Faktörünün Durumsallık Açısından İncelenmesi", **A.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 1, 1987.

Özen, Şükrü, “Yönetimde Geliştirmede Bir Yaklaşım: Örgüt Geliştirme”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt:24, Sayı: 4, 1991.

Özince, Ersin, “Bankacılık Sisteminin Yeniden Yapılandırmasına Bankaların Bakış Açısı”, **Bankacılık Dergisi**, Sayı 42, 2002.

Palmatier, W. Robert, Lisa K. Scheer, Mark B. Houston, Kenneth R. Evans and Srinath Gopalakrishna. “Use Of Relationship Marketing Programs in Building Customer–Salesperson And Customer–Firm Relationships: Differential Influences On Financial Outcomes”, **International Journal of Research in Marketing**, Volume 24, Issue 3, 2007.

Palombo, Luizet. Banka Birleşmeleri ve Satınalmaları, Türkiye Bankalar Birliği, **Bankacılar Dergisi**, Sayı:20, Mart 1997.

Punt, L.N. M. Van Rooji, The Profit –Structure Relationship and Merger in the European Banking Industry on Emprical Assesment, **Dbb Staff Reports**, 2001.

Dmitri O. Pushkin, Hassan Aref, ,Bank Mergers As Scale-Free Coagulation, **Physica A**, Vol:336, Iss:3-4, May 2004.

Rangarajan, Deva, Lawrence B. Chonko, Eli Jones, James A. Robertson, Organizational Variables, Sales Force Perceptions of Readiness For Change, and Performance Among Boundry-Spanning Teams: A Conceptual Framework and Propositions for Reserches, **Industrial Marketing Management**, 33, 2004.

Lisa Ryan, Keith A. Macky. Downsizing Organizations: Uses, Outcomes and Strategies, **Asia Pacific Journal of Human Resources**, Vol.36, No.2, 1998.

Rool, R., The Hubris Hypothosis of Corporate Takeovers, **Journal of Business**, 59, No:2

Waxman, M, A Legal Framework for Systemic Bank Restructuring, **The World Bank**, 1998.

Şahözkan, Burak Cem. Bankacılıkta birleşme ve Satınalma Trendi ve Türk Bankacılığı çaisındanncelenmesi, **Banka Mali ve Ekonomik Yorumlar Dergisi**, Kasım 2001.

Turan, Güngör. “Değişen Koşullarda Örgütsel Verimlilik ve İnsan Kaynaklarını Geliştirme Yönetimi”, **1 nci Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu**, Bildiriler II. , (12-13 Ekim 1995). Ankara 1995, s:954.

TUSİAD,Birleşme ve Devralmalar, **TÜSİAD Görüşleri Dizisi**, No:2, Aralık, 1999.

Tokat, Bülent ve Hakan Kara, "Yeniden Yapılanma (Restructuring) Stratejileri", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 1999, Sayı: 3.

Tokol, Ayşen. Yeni Teknolojiler ve Değişen Endüstri İlişkileri, **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 2000, c.2.s.1.

Topkara Uslu, A. Uluslararasılaşmada Önemli Bir Araç Olan Stratejik Birleşmeler, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Öneri Dergisi**, Cilt 11, Sayı 7.

Tosun, Kemal. “Yeniden Örgütlenme Sorunu”, **Organizasyon Dergisi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, Yıl:2, Sayı: 5, 1980.

Uluslararası Alanda Banka Birleşmeleri; Nedenleri, yöntemleri ve Stratejik Amaçları, **Finans Dünyası**.

Yıldırım Halil ve Öznur Yavan, KİT’lerde Özelleştirme Sonrası Yeniden Yapılanma: Çaycuma Seka Örnek Uygulamaları, **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 3, Sayı 5, 2007.

Elektronik Kaynaklar

Arıcıoğlu, Attila, Rekabet Yönetime Neler Öğretir, Selçuk Üniversitesi, Mimarlık Fakültesi, Endüstri Mühendisliği, s.231-232.
(www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/M.Atilla%20ARICI%C4%9Elu/227-238.pdf, 10.09.2009)

Aydemir, S. “Kurumsal Etkinlikte Anahtar Bir Kavram: Örgütsel Değişim”,
<http://www.kutso.org.tr/bilgihizmetleri/aydemir/orgutsel.doc>, (10.03.2008).

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu, Bankacılık Sektöründe Programı Gelişme Raporu, Kasım 2002,
http://www.bddk.org.tr/turkce/yayinlarveraporlar/rapor/yapilandirmaprogrami/BSYYP_Gelisme_112002.pdf, s.4. (10.10.2009)

International Monetary Fund, Turkey Letter of Intend, December 9, 1999,
<http://www.imf.org/external/np/loi/1999/120999.htm>. (10.10.2009)

Özkan, Yelda. ‘Değişim Mühendisliği’,
http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=213&inc=arc&cilt=6&sayi=2&year=2004 (10.03.2009)

Tarım, Mehveş. Sağlık Organizasyonlarında Performans Ölçme ve Dengeli Puan Cetveli, <http://www.sid.hacettepe.edu.tr/Makale/72/7024.pdf>, (16.10.2009)

Tezler

Akkavuk, Erden. Sanal Organizasyonlar ve Karşılaştırmalı bir Araştırma” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 1997.

Aslan, Ümmühan.**Banka Birleşmeleri Birleşme İşletmelerini Muhasebeleştirilmesi ve bir Uygulama**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayınlanmış Doktora Tezi, 2004.

Kongar, Emre. Toplumsal Değişme Kuramları, **Doçentlik Tezi**, 1976.

Küçükbiçakçı, Ramazan. **Banka Yeniden Yapılandırma Programları ve Ekonomik Sonuçları**, T.C. Merkez Bankası Bankacılık ve Finans Kuruluşları Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Tezi, Ağustos, 2004.

Cemal Zehir, İşletmelerde Örgütsel Küçülme Stratejisi Downsizing ve Türkiye’de Örgütsel Küçülme Uygulamaları, Gebze Yüksek Tekoloji Enstitüsü, **Doktora Tezi**, 2001.

Kanun

Türk Ticaret Kanunu, [www. Mevzuat.adalet.gov.tr/html/997.html](http://www.Mevzuat.adalet.gov.tr/html/997.html)