

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İKTİSAT ANABİLİM DALI

İKTİSAT YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**TÜRKİYE’DE YÖNETİCİ DEMOGRAFİK FAKTÖRLERİNİN MEVDUAT
BANKACILIĞI PERFORMANSINA ETKİLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Oğuzhan SUNGUR

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Bayram GÜNGÖR

KASIM - 2010

TRABZON

ONAY

Oğuzhan SUNGUR tarafından hazırlanan ‘‘Türkiye’de yönetici demografik faktörlerinin mevduat bankacılığı performansına etkileri’’ adlı bu çalışma 22.11. 2010 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İktisat Anabilim Dalı’nda yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

[imza]
Doç. Dr. Bayram Güngör
Başkan

[imza]
Prof. Dr. Hasan Özyurt
Üye

[imza]
Yrd. Doç. Dr. Halil İbrahim Bulut
Üye

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım. ... / ... /

Doç. Dr. Yusuf ŞAHİN
Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada orijinal olmayan her türlü kaynağa eksiksiz atıf yapıldığını, aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ederim.

İmza

Oğuzhan SUNGUR
22.11.2010

ÖNSÖZ

Bankacılık sektörü, ekonomiler içerisinde ayrı ve özel bir öneme sahiptir. Belki de bütün müteşebbisler farklı sektörlerde yatırım yapacağı zaman öncelikli olarak bir mevduat bankasının kapısından içeri girmiştir. Müteşebbisin parası olsa da olmasa da kârlı yatırımlar için mevduat bankası ilk uğranması gereken duraklardandır.

Mevduat bankaları, sermayenin yeterli olmadığı ülkelerde hem yatırımları ve hem de tüketim harcamalarını destekleyen bir özelliğe sahiptir. Kimi zaman, ekonomide yaşanan krizler bankacılık sektörüne sıçramış; kimi zamanda, bankacılık sektöründe yaşanan aksamalar büyük krizlere yol açmıştır.

Türkiye Ekonomisi'nin 2000 ve 2001 yıllarında ardı ardına yaşamış olduğu krizler, bankacılık sektöründe bazı alışkanlıkların terk edilmesi gerektiği gerçeğini bir defa daha gözler önüne sermiştir. 2002 yılından itibaren atılan adımlar, bankacılık sektörüne belli bir ivme kazandırmış ve dünya üzerinde adından söz ettirir konuma taşımıştır.

Dünya üzerinde atılan her başarılı ve başarısız adımın arkasında insan faktörü vardır. Bu çalışmanın içerisinde insan faktörü yönetici rolüne bürünmüştür. Her yönetici varlığından haberdar olduğu ama kontrolünde zorlandığı demografik faktörlere sahiptir. Bu tez, üst düzey yöneticilerin sahip oldukları demografik özelliklerin banka performansları üzerindeki etkilerini analiz etmek üzere tasarlanmıştır.

Çalışmam boyunca desteğini ve güvenini sürekli olarak arkamda hissettiğim değerli danışmanım Doç Dr. Bayram Güngör ve değerli hocalarım Prof. Dr. Hasan Özyurt ile Prof. Dr. Harun Terzi'ye teşekkürü bir borç bilirim.

Kasım, 2010

Oğuzhan SUNGUR

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
ÖNSÖZ.....	IV
İÇİNDEKİLER.....	V
ÖZET	VIII
ABSTRACT	IX
TABLolar LİSTESİ	X
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XII
GİRİŞ.....	1-2

BİRİNCİ BÖLÜM

1. TEORİK ALTYAPI	3-19
1.1. Upper Echelon Teori ve Demografik Faktörler	3
1.1.1. Yaş	5
1.1.2. Cinsiyet.....	7
1.1.3. Fonksiyonel Deneyim.....	8
1.1.4. İş Hayatı (Çalışma Süresi).....	8
1.1.5. Eğitim	9
1.1.6. Uluslararası Deneyim	10
1.1.7. Mezun Olunan Üniversitenin Prestiji	11
1.2. Mevduat Bankalarının Büyüme Stratejileri.....	13
1.2.1. Uluslararası Pazarlara Odaklanma.....	13
1.2.2. Birleşme	13
1.2.3. Şubeleşme	14
1.3. Bankacılık Sektörünü Yakından Etkileyebilecek Dışsal Gelişmeler	16
1.3.1. Politik Gelişmeler	16
1.3.2. Ekonomik Gelişmeler	16
1.3.3. Sosyal Gelişmeler	17
1.3.4. Teknolojik Gelişmeler	17

İKİNCİ BÖLÜM

2. YÖNTEM.....	20-22
----------------	-------

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. TÜRKİYE’DE BANKACILIK SEKTÖRÜ.....	23-58
3.1. Türk Bankacılık Sektörü’nün Yapısı.....	26
3.1.1. Mevduat Bankaları.....	26
3.1.1.1. Kamu Sermayeli Mevduat Bankaları.....	27
3.1.1.2. Özel Sermayeli Mevduat Bankaları.....	27
3.1.1.3. Yabancı Sermayeli Mevduat Bankaları.....	28
3.1.2. Yatırım ve Kalkınma Bankaları.....	29
3.2. Türk Bankacılık Sektörü’nün Temel Sorunları.....	30
3.2.1. Enflasyon ve Ekonomik İstikrarsızlık.....	30
3.2.2. Yüksek Kaynak Maliyeti.....	31
3.2.3. Asimetrik Bilginin Varlığı.....	32
3.2.4. Öz Kaynak Sorunu.....	32
3.2.5. Bankaların Açık Pozisyonları.....	33
3.3. Veriler.....	34
3.3.1. Bağımsız Değişkenler.....	34
3.3.1.1. Ortalama Yaş.....	34
3.3.1.2. Cinsiyet.....	36
3.3.1.3. Fonksiyonel Deneyim.....	38
3.3.1.4. İş Hayatı.....	38
3.3.1.5. Eğitim.....	41
3.3.1.6. Uluslararası Deneyim.....	41
3.3.1.7. Üniversite Prestiji.....	41
3.3.2. Köprü Değişkenler.....	45
3.3.2.1. Şube Sayıları.....	45
3.3.2.2. Personel Sayıları.....	47
3.3.3. Bağımlı Değişkenler.....	48
3.3.3.1. Toplam Varlıklar.....	48
3.3.3.2. Toplam Mevduat.....	48
3.3.3.3. Dönem Kârı (Zararı).....	48
3.3.4. Kontrol Grupları.....	52
3.4. 2003-2009 Döneminde Türk Bankacılık Sektörü’yle İlgili Olarak Yaşanan Politik-Ekonomik-Sosyal ve Teknolojik Gelişmeler.....	53
3.4.1. 2003 Yılındaki Gelişmeler.....	53
3.4.2. 2004 Yılındaki Gelişmeler.....	54

3.4.3. 2005 Yılındaki Gelişmeler.....	55
3.4.4. 2006 Yılındaki Gelişmeler.....	55
3.4.5. 2007 Yılındaki Gelişmeler.....	56
3.4.6. 2008 Yılındaki Gelişmeler.....	57
3.4.7. 2009 Yılındaki Gelişmeler.....	58

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ANALİZ	59-81
4.1. Hipotezlerin Analizi	59
4.2. Çevresel Değişmelerin Sektör Üzerine Yansımaları.....	75
SONUÇ VE ÖNERİ	82-83
YARARLANILAN KAYNAKLAR	84-91
ÖZGEÇMİŞ	

ÖZET

Bu tez, Türk Bankacılık Sektörü'nde yönetici demografik faktörlerinin, mevduat bankacılığı performansına etkilerini araştırmaktadır. Çalışma, söz konusu etkinin ortaya çıkarılabilmesi amacıyla, 2003-2009 döneminde faaliyet gösteren otuz mevduat bankasını kapsamaktadır. Bu dönemde mevduat bankalarındaki üst düzey yönetim kadrolarında yer alan her yönetici yaşı, cinsiyeti, fonksiyonel deneyimi, iş hayatı, eğitim seviyesi, uluslar arası deneyime sahip olup olmaması ve mezun olduğu üniversitenin imajı ile değerlendirilmektedir. Böylece, belirtilen demografik faktörlerin ilk olarak toplam varlık, toplam mevduat ve net dönem kârı gibi yıllık organizasyon performansları üzerindeki etkileri ile bu faktörlerin bankaların şubeleşme stratejisi üzerindeki etkisi incelenmektedir. Demografik faktörlerin organizasyon performansları ve şubeleşme stratejisi üzerindeki etkileri deductive (tümdengelimli) yaklaşımla "Pearson Korelasyon Analizi" yöntemi ile test edilmektedir.

Çalışmada şu sonuçlara ulaşılmıştır: İlgili dönemde, yaş olarak deneyimli ve yüksek eğitilmiş yöneticiler ile bankaların organizasyon performansları ve şubeleşme stratejisi arasında belirli zamanlarda doğru yönlü normal bir ilişkiye rastlanılmıştır. Bayan yönetici oranı ve çalışmada tanımı yapılan prestijli üniversitelerden mezun olan yöneticiler ile yine organizasyon performansı ve şubeleşme stratejisi arasında aynı dönemin belirli zamanlarında ters yönlü normal bir ilişkinin varlığı ortaya çıkmıştır. Fonksiyonel deneyim, iş hayatı ve uluslar arası deneyim faktörlerinin bankaların performansları ve şubeleşme stratejisi üzerinde herhangi bir anlamlı etkisine rastlanılmamıştır. Demografik faktörlerin yanı sıra 2003-2009 döneminde çevresel değişimler ve düzenlemelerin de bankacılık sektörünün performansı üzerinde pozitif olarak anlamlı etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Üst Yönetim Kadrosu, Demografik Faktörler, Stratejik Tercih ve Organizasyon Performansı.

ABSTRACT

This thesis investigates “Effects of managers’ demographic factors on the performances of commercial banking in Turkey”. To test these effects, this thesis observes thirty commercial banks between 2003 and 2009. In this time period, top managers’ age, gender, functional background, tenure, education level, international experience and university prestige features are evaluated. These banks’ organization performances are total assets, total deposits and net profit for each year. Hence, relationships between these demographic factors and banks’ organization performances and branching strategy are analyzed. Pearson Correlation Analysis Method is used in this thesis to test relationships between demographic features, organization performances and branching strategy.

Results of this thesis explain that commercial banks’ organization performances and branching strategy are affected positively by average age, and education level factors. Otherwise, these banks’ organization performances and branching strategy are affected negatively by woman rate and university prestige factors. These effects are normal relationship, not powerful. Moreover, in this thesis, it can not be reached any significant relationship between the other demographic factors (functional background, tenure, international experience) and organization performances. The results of relationship between demographic factors and growth strategy are totally same.

Finally, this thesis shows that not only demographic factors but also environmental changes and regulations have important effects on banks’ organization performances and branching strategy.

Key Words: Top Management Teams, Demographic Factors, Strategic Choice, and Organization Performance

TABLolar LİSTESİ

Tablo No	Tablo Adı	Sayfa No
1	Türk Bankacılık Sektörü'nde 2003 ve 2009 Yıllarında Faaliyet Gösteren Mevduat Bankaları.....	24
2	Türkiye'de Yıllara Göre Yöneticilerin Ortalama Yaşları	35
3	Türkiye'de Yıllara Göre Yönetimdeki Bayan Yöneticilerin Oranı.....	36
4	Türkiye'de Yıllara Göre Mevduat Bankalarındaki İstihdam Edilen Personellerin Sayısı	37
5	Türkiye'de Yıllara Göre Yöneticilerin Ortalama Fonksiyonel Deneyimleri.....	39
6	Türkiye'de Yıllara Göre Yöneticilerin Ortalama İş Hayatları	40
7	Türkiye'de Yıllara Göre Yöneticilerin Ortalama Eğitim Seviyeleri.....	42
8	Türkiye'de Yıllara Göre Yönetimdeki Uluslar arası Deneyime Sahip Yöneticilerin Oranı	43
9	Türkiye'de Yıllara Göre Yönetimdeki Prestijli Üniversitelerden Mezun Olan Yöneticilerin Oranı.....	44
10	Türkiye'de Yıllara Göre Mevduat Bankalarının Şube Sayıları.....	46
11	Türkiye'de Yıllara Göre Mevduat Bankalarının Personel Sayıları.....	47
12	Türkiye'de Yıllara Göre Mevduat Bankalarının Toplam Varlık Değerleri.....	49
13	Türkiye'de Yıllara Göre Mevduat Bankalarının Toplam Mevduat Değerleri.....	50
14	Türkiye'de Yıllara Göre Mevduat Bankalarının Dönem Kârı Değerleri.....	51
15	Hipotez 1: Yöneticilerin Yaş Ortalamaları ve Bankaların Performansları Arasındaki İlişki	60
16	Hipotez 2: Üst Düzey Yönetim Kadrolarındaki Bayan Yöneticilerin Oranı ve Bankaların Performansları Arasındaki İlişki.....	62
17	Hipotez 3: Yöneticilerin Ortalama Fonksiyonel Deneyim Yılları ve Bankaların Performansları Arasındaki İlişki	64
18	Hipotez 4: Yöneticilerin Ortalama İş Hayat Yılları ve Bankaların Performansları Arasındaki İlişki	66
19	Hipotez 5: Yöneticilerin Ortalama Eğitim Yılları ve Bankaların Performansları Arasındaki İlişki	67

20	Hipotez 6: Üst Düzey Yönetim Kadrolarında Uluslar Arası Deneyime Sahip Olan Yöneticilerin Oranı ve Bankaların Performansları Arasındaki İlişki	69
21	Hipotez 7: Üst Düzey Yönetim Kadrolarında Prestijli Üniversitelerden Mezun Olan Yönetici Oranı ve Bankaların Performansları Arasındaki İlişki	71
22	Hipotez 8: Bankaların Faaliyet Gösterdikleri Şube Sayıları ve Bankaların Performansları Arasındaki İlişki.....	73
23	Hipotez 9: Bankaların İstihdam Ettikleri Personel Sayıları ve Bankaların Performansları Arasındaki İlişki.....	74
24	Şubeleşme Stratejisi ile Personel Sayısı Arasındaki İlişki.....	75
25	Demografik Faktörler ile Şubeleşme Stratejisi Arasındaki İlişki	79

ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Şekil No</u>	<u>Şekil Adı</u>	<u>Sayfa No</u>
1	Upper Echelon Teori	4
2	Çevresel Değişim ve Gelişmelerin Organizasyon Performansı Üzerine Etkisi	19
3	Analizsel Yaklaşım	22

GİRİŞ

Türkiye’de bankacılık sektörünü etkileyen krizlerin yaşanması ve globalleşmenin getirdiği yeni ticari anlayışla beraber rekabet daha da şiddetlenmiştir. Rekabetin yoğunlaşması, stratejik atılımların önemini arttırmış; bu süreçle stratejilerin belirleyicileri olan yönetim kadrolarının firma performansları üzerinde olan etkileri artmaya başlamıştır. 1984 yılında Donald Hambrick ve Phyllis Mason’un Upper Echelon Teori’yi geliştirmesi, demografik faktörlerin firma performansları üzerinde olan etkilerini araştırmayı yaygın bir araştırma sahası haline getirmiştir (Bantel ve Jackson, 1989; Sambharya, 1996; Carpenter ve diğerleri, 2004).

Globalleşme, yeryüzündeki farklı kıta ve ülkeler arasında mal ve hizmet alımları, uluslar arası sermayenin transferi sonucunda teknolojik ilerlemeyle beraber ortaya çıkan ekonomik gelişmedir. Böylece, globalleşen ekonomilerin içerisinde büyümek ve firmaların performanslarını arttırmak için yöneticilerin farklı ve yeni pazarlar hakkında bilgi ve deneyime sahip olması gerekir. Sambharya (1996) yaptığı çalışmada uluslar arası deneyime sahip olan üst düzey yöneticilerin, firmalara yeni ufuklar açtığını ve böylece uluslar arası deneyime sahip yöneticilerin firma performanslarını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Hema ve Daewoo (2005) benzer bir çalışmada üst düzey yönetim kadrolarında bulunan bayanların, grup çalışmasına daha yatkın olduklarını ve problem çözmede erkek yöneticilere kıyasla daha başarılı olduklarını iddia etmiştir. Upper Echelon ile ilgili pek çok bilimsel çalışma, uluslar arası deneyim ve cinsiyet faktörü gibi yaş, fonksiyonel deneyim, iş hayatı ve diğer demografik faktörlerinde firma performansları üzerinde etkili olabileceği yönünde görüşler belirtmiştir. Bu bilimsel çalışmalardan bazıları, yaşlı yöneticilerin karar almada ve gelecekte ortaya çıkabilecek fırsat ve tehlikeleri gençlere kıyasla daha zor görebileceklerini, dolayısıyla firmalara strateji belirlemede zaman kaybı yaratabileceğini ortaya koymuştur (Hambrick ve Mason, 1984). Aynı alanda yapılan diğer bir çalışma (Carpenter ve diğerleri, 2004), fonksiyonel deneyim ve iş hayatının yöneticilere tecrübe kazandırdığını ve bu tecrübe sayesinde yöneticilerin firmaların geleceğine yönelik daha sağlam ve bilinçli adımlar attıklarını savunmaktadır.

Bu çalışmada, araştırılmaya konu esas akademik problem, mevduat bankalarında faaliyette bulunan üst düzey yönetim kadrolarının sahip oldukları demografik faktörlerin banka performansları ve şubeleşme stratejisi üzerine etkileridir. Böylelikle 2000 yılından 2001 yılına geçişte yaşanan bankacılık krizinin etkilerinden sonra geçen süreçte yönetsel anlamda yöneticilerin sahip oldukları demografik faktörlerin organizasyon performansı üzerinde etkisi var mıdır? Demografik faktörlerin bankaların organizasyon performansları üzerinde bir etkisi söz konusu ise, hangi demografik faktörler, performansları olumlu yönde etkilemektedir? Bu ana problemi destekleyici olarak, ilgili dönem içerisinde pek çok mevduat bankası tarafından uygulanan şubeleşme stratejisinin bankaların organizasyon performansları üzerinde etkisi var mıdır, sorusuna da cevap aranacaktır.

Bu tezin amacı, Türk Bankacılık Sektörü'nde faaliyet gösteren mevduat bankalarının strateji belirleme ve yönetim alanında yetkili olan üst düzey yöneticilerinin banka performansları üzerindeki etkinliklerini araştırmaktır. Sonuca ulaşabilmek için, yöneticilerin sahip oldukları “yaş, cinsiyet, fonksiyonel deneyim, iş hayatı (çalışma süresi), eğitim, uluslar arası deneyim ve yöneticilerin mezun oldukları üniversitenin prestiji” gibi demografik faktörlerin, tüm mevduat bankaları için ortak ana performans kriteri olan “toplam varlık, toplam mevduat ve net dönem kârı” arasındaki ilişki test edilecektir. Buna ilaveten, özellikle Türk Bankacılık Sektörü'nde son dönemde artan şubeleşme oranının ve şubeleşmeyle beraber artan istihdam rakamlarının, belirtilen performans değerlerini ne yönde etkilediği araştırılacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. TEORİK ALTYAPI

Bu çalışmada sık sık kullanılan “anahtar sözcükler” şunlardır:

Üst Yönetim Kadrosu: Firmaların genel müdür, genel müdür yardımcıları, yönetim kurulu başkanları ve alanında geniş yetkilere sahip diğer üst düzey yöneticilerinden oluşan ve firmanın faaliyetlerine yön veren yönetici kadrosu.

Demografik Faktörler: İnsanların sahip oldukları karakterler ile ilgili ve bunların karar alma sürecinde kararlarını etkileyebilecek sosyo-ekonomik özelliklerdir.

Stratejik Tercihler: Belirlenen misyona ulaşmak amacıyla, sahip olunan potansiyel ve rakiplerin durumu analiz edildikten sonra, gerçekleştirilmesi planlanan ve fark yaratması düşünülen planlı adımlardır.

Organizasyon Performansı: Belli bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelen üyelerin, amaca ulaşmak için yaptıkları çalışmaların sonucudur.

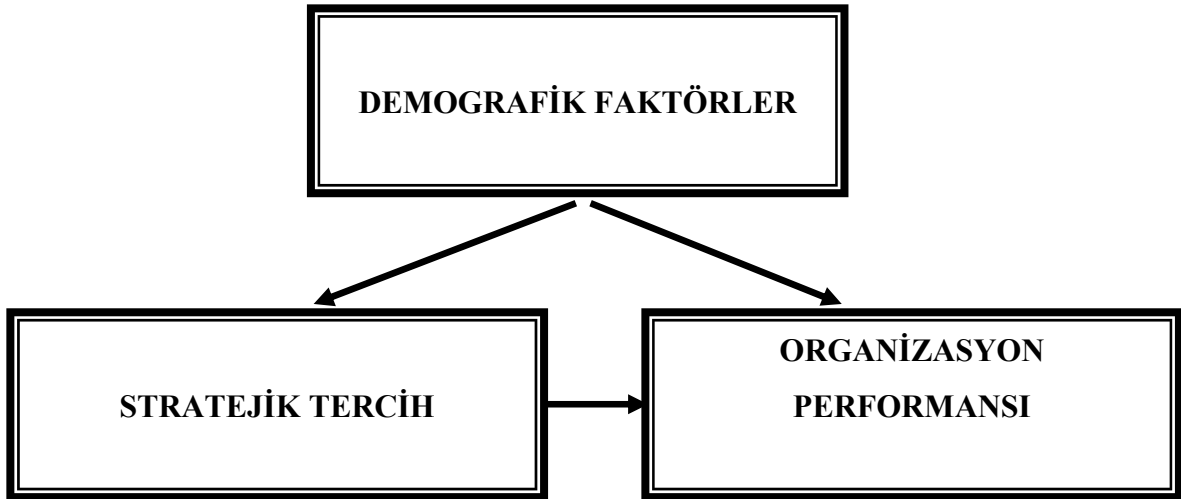
1.1. Upper Echelon Teori ve Demografik Faktörler

Upper Echelon Teori, 1984 yılında Hambrick ve Mason tarafından geliştirilen, temelde organizasyonlar içerisindeki demografik faktörlerin yine bu organizasyonların performansları üzerine olan etkilerini araştıran bir bilimsel araştırma yöntemidir (Sambharya, 1996:739; Carpenter ve diğerleri, 2004:750). Son yirmi beş yıl süresince Upper Echelon Teori'ye verilen önem artmış ve bu alanda farklı ekonomilerde farklı sektörler içerisinde onlarca bilimsel çalışma üretilmiştir. Hambrick ve Mason (1984), Norburn ve Birley (1988), Michel ve Hambrick (1992), Wiersema ve Bantel (1992),

Booker (1997) Krishnan ve diğerleri (1997)' nin yaptıkları çalışmalar Upper Echelon ile ilgili yapılmış pek çok çalışmalardan birkaçıdır. Bu araştırmacılar, çalışmalarında Upper Echelon Teori'yi işletme yönetimlerinde bir model olarak tanımlamaktadırlar.

Upper Echelon Teori, stratejik liderlik ile yönetsel davranışlarla yakından ilgilidir. Firmaların üst düzey yönetim kadrolarında yer alan yöneticilerin sahip oldukları demografik özellikler bu kişilerin yönetsel anlamda liderlik ve karar alma kabiliyetlerini belirgin şekilde etkiler (Shipilov ve Danish, 2006: 24-25). Bunun sonucu olarak da, demografik özellikler firmaların ortaya koyacakları performanslar üzerinde belirgin etkiye sahip olacaktır.

Şekil 1: Upper Echelon Teori



Upper Echelon Teori, şekil 1'de görüldüğü üzere firmaların karar alma yetkisine sahip olan üst yönetim kadrolarının demografik faktörleri ile performans ölçütlerini karşılaştırır. Demografik faktörler, organizasyon performanslarını etkileyebilmesi için, üst yönetim kadroları tarafından belirlenen stratejik tercihler çoğu zaman bir köprü görevi üstlenir (Hambrick ve Mason, 1984:195; Jackson, 1992). Bu açıklamadan anlaşılacağı üzere, bu teori üst düzey yönetim kadrolarında tek bir bireye odaklanmak yerine; bu kadroların içerisindeki bütün üyeleri bir bütün olarak değerlendirir ve analiz sonuçlarını bütüne yayar. Böylelikle, yaş, cinsiyet, fonksiyonel deneyim, iş hayatı, eğitim, uluslararası deneyim gibi kritik demografik faktörlerin performans üzerinde ne denli etkili olduğunu,

her firmanın sektörüne göre belli performanslarını ne yönde etkilediğini ortaya koymaya çalışır (Hambrick ve Mason, 1984; Shipilov ve Danish, 2006).

Upper Echelon Teori ile ilgili yapılan pek çok bilimsel çalışma, demografik faktörlerin firma performanslarını çeşitli yönlerden etkilediğini ortaya koymuştur. Böylelikle yapılan bu çalışmaların sonuçları olarak uzmanlar, demografik faktörler ile firmaların bazı performansları arasında sıkı ve anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur. Bu performans kriterleri firmanın içerisinde bulunduğu sektöre göre farklılıklar gösterebilmektedir. Upper Echelon Teori üzerine hazırlanmış ve demografik faktörler ile arasında anlamlı ilişki bulunan bazı performans kriterleri şunlardır: Firmanın yaşamını devam ettirebilmesi (D' Aveni, 1990; Hambrick ve D' Aveni, 1992; Keck,1997; Michel ve Hambrick, 1992; Murray, 1989; Norburn ve Birley, 1988; Smith ve diğerleri 1994), yeni ürün tasarımı ve ürün geliştirme (Bantel ve Jackson, 1989), stratejik büyüme tercihleri (Eisendart ve Schoonhoven, 1996; Michel ve Hambrick, 1992; Wiersema ve Bantel, 1992), faaliyet sonucu ortaya çıkan gelir ve net kârlardır (O' Reily ve diğerleri 1989; Wiersema ve Bantel, 1993; Wiersema ve Bird, 1993).

1.1.1. Yaş

Yaş, demografik faktörler arasında karar almayı etkileyebilecek unsurlar arasında kabul edilir. Günümüze kadar Upper Echelon Teori ile ilgili yapılmış bazı bilimsel araştırmalara konu olan bu demografik faktör, farklı hesap türleri kullanılarak analizlere konu olmuştur. Bazı araştırmacılar, analizlerinde ortalama değer olarak “yaş” faktörünü kullanırken, diğer araştırmacılar üyeler arasındaki yaş farkını kullanarak, bu demografik faktörün standart sapmasını kullanarak grup farklılığı (homojen ve heterojen) üzerinden değerlendirme yapmışlardır (Bantel ve Jackson, 1989).

Hambrick ve Mason (1984:198) ile Bantel ve Jackson (1989:110) yapmış oldukları çalışmalarda “yaş” faktörünü konu almışlardır. Upper Echelon Teori'nin ortaya çıkmasından önce bazı araştırmacılar bu demografik faktörle ilgili araştırmalar yapmışlar ve yaşlı yöneticilerin genç yöneticilere kıyasla daha başarısız oldukları sonucuna ulaşmışlardır (Carlsson ve Karlsson, 1970; Chown,1960; Child, 1974; Hart ve Mellons,

1970; Stevens ve diğerkleri, 1978; Taylor, 1975). Yapılan bu bilimsel çalışmaları ilgili sonuca ulaştıran gerekçelerin temel dayanakları şunlardır:

- Child (1974), Chown (1960) ile Hambrick ve Mason (1984) çalışmalarında yaşlı yöneticilerin genç yöneticilere kıyasla daha az psikolojik ve algısal güce sahip olduğunu iddia etmektedir. Bu durumun bir sonucu olarak, yaşlı yöneticiler sektör içerisinde meydana gelen değişmeleri takip etmekte güçlük yaşayabileceği gibi müşteri profillerinin taleplerini algılamakta zorluk çekebilir ve gelişen teknolojiyi yakından takip edemezler. Bu eksiklik firmayı rakipleri karşısında güçsüz ve zayıf kılacak, böylelikle firmanın performanslarını olumsuz yönde etkileyecektir.
- Bantel ve Jackson (1989) genç yöneticilerin yüksek öğrenimlerini yeni tamamladıklarını ve böylece bu tür yöneticilerin yaşlı yöneticilere kıyasla daha taze akademik bilgilere sahip olduğunu savunmaktadır. Bu avantajın sonucu olarak, genç yöneticiler liderlik ve yönetsel anlamda daha güncel bilgilerle donatılmış ve sektör içerisindeki rekabet konusunda, strateji planlamada daha verimli ve kullanılabilir bilgilere sahiptir. Sahip olunan bu güncel bilgiler, genç yöneticilerin firma performansları üzerinde yaşlı yöneticilere kıyasla daha başarılı olmasına zemin hazırlar.
- Firmaların üst düzey kadrolarında yer alan yaşlı yöneticiler, belli bir kariyere sahip ve finansal geliri üst düzey olan insanlardır. Bu nedenle bu tür yöneticiler iş hayatlarının son evrelerinde riskli kararlar alıp, başarısız olmaktan korkabilirler. Buna rağmen genç yöneticiler, üstün bir kariyere sahip olmak adına çok daha fazla çalışıp, üretken ve verimli olmak zorundadır (Carlsson ve Karlsson, 1970; Stevens ve diğerkleri, 1978). Genç yöneticilerin kendi kariyerlerini düşünerek firma adına alacakları kararlar ve atacakları hızlı stratejik adımlar firmanın performanslarını arttırıcı bir etki oluşturacaktır.

Demografik faktörlerin, firma performansları üzerine olan etkilerinin araştırılmasındaki teorik bilgiler ışığından yola çıkarak yapılan değerlendirmeler genç yöneticilerin firma performanslarında daha başarılı oldukları hipotezini ortaya koymaktadır. Böylece, bu teorik bilgiler ışığında Türk Bankacılık Sektörü'nü değerlendirecek olan bu tezin ilk hipotezi ortaya çıkmaktadır:

Hipotez 1: Türkiye’de mevduat bankalarının üst düzey yönetim kadrolarında yer alan genç yöneticiler bankaların yıllık performanslarını olumlu yönde etkileyecektir.

1.1.2. Cinsiyet

21. yüzyıl (yy)’dan itibaren artan global rekabet, bilgi teknolojisi ve değişen iş çevresi, firmaları yeni arayışlara yönlendirmiştir. Rakipler karşısında daha etkin ve uygulanabilir stratejileri geliştirebilmek adına, özellikle yabancı uluslar arası firmalar, heterojen yönetim gruplarına ve grup çalışmalarına eskiye kıyasla daha fazla önem vermeye başlamıştır. Bantel ve Jackson (1989), Murray (1989), Hambrick ve diğerleri (1996), Keck (1997), Miller ve diğerleri (1998), Carpenter (2002) ticari hayatta heterojen yönetim gruplarının önemini vurgulayan çalışmalar yapmışlar ve bu tarz yönetim yapılarının daha başarılı olduğunu iddia etmektedirler.

20. yy. da bayanlara üst düzey yönetim kadrolarında çok fazla yer verilmezken, değişim ve gelişim adına bayanlar yavaş yavaş önem kazanmaya ve üst düzey yönetim kadroları için itibar görmeye başlamıştır. Yeniden şekillenen üst düzey yönetim kadroları, 1984 yılında ortaya çıkan Upper Echelon Teori’ye ek bir araştırma alanı olarak analizlerinde “cinsiyet” faktörünü de test etme olanağı sunmuştur. Yapılan bilimsel çalışmalar neticesinde, Upper Echelon Teori’nin yaratıcısı olan Hambrick 1996 yılında yeni çalışmasıyla beraber, üst düzey yönetim kadrolarında yer alan bayan yöneticilerin, sosyal çevrede meydana gelen değişikliklerin içerisinde fırsat ve tehlikeleri daha iyi sezinleyebildiği sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmayı takiben araştırmacılar “cinsiyet” faktörüne daha fazla önem vermiş ve yeni analizler yapmıştır. Hema ve Daewoo (2005) üst düzey bayan yöneticilerin daha etkin stratejik karar alabildiklerini ve alınan bu stratejik kararların problem çözmede daha başarılı olduğu sonucuna varmıştır. Bilimsel çalışmalarla desteklenen bu değişim, Avrupa ve Amerika da bayanların üst düzey yönetim kadrolarındaki eksiklik ve başarısız olma ihtimallerini temsil eden “glass ceiling” anlayışının yıkılmasında etkili olmuştur (Kellerman, 2004).

Hipotez 2: Türkiye’de mevduat bankalarının üst düzey yönetim kadrolarında yer alan bayan yöneticiler bankaların yıllık performanslarını olumlu yönde etkileyecektir.

1.1.3. Fonksiyonel Deneyim

Üst yönetim kadrolarında yer alan yöneticilerin fonksiyonel deneyimleri, karar alma sürecinde firmaların stratejilerini etkileyen önemli demografik faktörlerden biridir. Fonksiyonel deneyim, iş-pozisyon deneyimi anlamındadır ve yöneticinin o pozisyonundaki tecrübe ve profesyonelliğini tanımlar. Uzun yıllardır bu deneyimle stratejileri belirleyen yöneticilerin, bir grup halinde firmaların stratejileri üzerine sinerji havuzu yaratıp, firmanın bugünü ve geleceği adına kararlar alması, firmanın organizasyon performansları üzerinde olumlu etkiler yaratacaktır (Hambrick ve Mason, 1984:203,204).

Hipotez 3: Türkiye’de mevduat bankalarının üst düzey yönetim kadrolarında yer alan yöneticiler aynı fonksiyonel alanda uzun zaman çalışırsa, bu yöneticiler bankaların yıllık performanslarını olumlu yönde etkileyecektir.

1.1.4. İş Hayatı (Çalışma Süresi)

İş hayatı, bir insanın eğitim hayatından sonra çalışmış olduğu çeşitli görevlerdeki zaman periyodudur. Günümüzde pek çok firma, üst düzey yönetim kadrosunu oluştururken yönetici adaylarının özgeçmişlerini inceler ve bu özgeçmişlere göre uygun pozisyonda doğru yöneticileri görevlendirir. Uzun ve başarılı bir geçmişe sahip yöneticiler, iş hayatı hakkında deneyim ve tecrübe sahibi insanlardır. Fonksiyonel deneyimden ziyade, uzun bir iş hayatına sahip yöneticiler farklı pozisyon ve kademelerde görev alabileceği gibi, tüm iş hayatı boyunca aynı faaliyet kolunda da çalışmış olabilir.

Upper Echelon Teori ile ilgili yazılmış akademik çalışmalar, uzun bir iş hayatı tecrübesine sahip olan yöneticilerin, iş hayatı konusunda deneyimli olduğunu, karşılaşılabilecek tehlike ve fırsatlara karşı önceki deneyimler sayesinde etkili stratejiler üretebileceklerini iddia etmektedir (Hambrick ve Mason, 1984). Büyük firmaların giderek önem vermeye başladıkları grup çalışmaları ve stratejik analiz metotları sayesinde alanında uzman ve başarılı özgeçmişe sahip olan yönetici topluluğunun üreteceği stratejilerin, firmaların gelecekteki performanslarını olumlu yönde etkileyeceği kabul edilmekte ve yapılan bilimsel çalışmalarla da desteklenmektedir (Hambrick ve Mason, 1984; Carpenter ve diğerleri, 2004).

Hipotez 4: Türkiye’de mevduat bankalarının üst düzey yönetim kadrolarında uzun bir iş hayatı tecrübesine sahip olan yöneticiler bankaların yıllık performanslarını olumlu yönde etkileyecektir.

1.1.5. Eğitim

Eğitim, firmaların üst yönetimlerinde yer alabilmek adına en önemli demografik faktörlerden biridir. Firma ister büyük ölçekli isterse de küçük ölçekli olsun her zaman bütçesi elverdiği ölçüde eğitilmiş personeller ile çalışmak ister. Yöneticilerin eğitim seviyesi ve firmaların performans düzeyleri üzerine yapılan pek çok araştırmada, yüksek eğitim seviyesine sahip olan yöneticilerin firma performansı üzerinde olumlu etki yarattığı ortaya çıkarılmış bir gerçektir (Rogers ve Shoemaker, 1971). Eğitim seviyesi yüksek olan ve özellikle de stratejik yönetim konusunda uzman olan yönetici profilleri, son analiz yöntemleri konusunda diğer yönetici profillerine karşı daha üstün bilgiler ile donatılmıştır. Yüksek lisans ve doktora eğitimini işletme yönetimi, büyüme stratejileri, ekonomik gelişmeler ve kriz yönetimleri üzerine alan yönetici profilleri özellikle geçmişte yaşanan krizlerin çıkış sebeplerini analiz ederek, kriz dönemlerinde işletmelerin hangi yanlış stratejileri uygulayarak bu krizlere yakalandıklarını yakından analiz etme imkânına sahip olmuştur. Stratejik yönetim konusunda, eğitim döneminde farklı sektörlerde farklı firmaları gerek içsel, gerekse de dışsal olarak hem politik, ekonomik hem de sosyal ve teknolojik açılarından analiz etme yeteneğine sahip olmuş yöneticiler, iş hayatlarında bu analiz yöntemlerini kullanarak rakipleri ve sektör karşısında firmasına en uygun ve uygulanabilir stratejiyi kolaylıkla tercih edebilir ve uygulayabilirler (M. Porter 1980, 1985,1996).

Bazı araştırmacılar, yöneticilerin eğitim seviyesi ve firmaların performansları üzerine İngiltere ve Amerika’da farklı sektördeki firmaları inceleyerek bilimsel araştırmalar yapmışlardır. Bu çalışmalarda gösteriyor ki; yöneticilerin eğitim seviyeleri ve firmanın performansları yakından ilişkilidir ve eğitim seviyesi performans değerlerini pozitif olarak etkilemektedir (Channon 1979; Collins, 1971). Yüksek eğitim seviyesine sahip olan yöneticiler, analizsel ve yönetsel anlamda stratejik kararlarının yanı sıra ürün modernizasyonu ve yeni ürün tasarımları konusunda da firmaya faydalar sağlamaktadır (Collins ve Moore, 1970). 1984 yılında Upper Echelon Teori’nin varlığından önce ortaya çıkarılan bu bilimsel sonuçlar, 1984 yılında Hambrick ve Mason’un yapmış olduğu

çalışmada da desteklenmiştir. Bu sonuçlara ilaveten eğitilmiş yöneticilerin liderlik vasıflarını ortaya çıkarabildikleri ve bunun sonucunda etkin motivasyon ve iletişim kurarak, risk yönetimini başarıyla sağladıkları ispatlanmıştır (Hambrick ve Mason, 1984; Harvey, 2001).

Hipotez 5: Türkiye’de mevduat bankalarının üst düzey yönetim kadrolarında yer alan yüksek eğitim sahibi yöneticiler bankaların yıllık performanslarını olumlu yönde etkileyecektir.

1.1.6. Uluslararası Deneyim

Dünya, özellikle son 20 yıldır globalleşme yolunda büyük bir hızla ilerlemektedir. Globalleşmenin getirdiği en önemli avantajlardan biri, dünyanın farklı kıtalarında ticari olarak şehirlerarasındaki mesafenin kısılmasıdır. Gelişen teknolojik araçlar sayesinde, kilometrelerce uzaktaki bir ticari anlaşma, bilgisayar üzerinden bir saatten daha kısa zamanda rahatlıkla gerçekleştirilebiliyor. Ticaret firmanın iç bünyesinde yöneticiler tarafından gerçekleştirildiği zaman, özellikle uluslar arası deneyime sahip, karşıdaki ülkenin gerek ticari, gerek politik ve gerekse de müşteri grupları gibi konularda detaylı bilgilere sahip olan yöneticiler, firmanın işlerini kolaylıkla yürütebilmektedir (Tung ve Miller, 1990).

Globalleşmenin getirdiği avantajlarla beraber, firmaların büyüme sınırları ortadan kalkmıştır. Ev sahibi ülkede optimal büyüklüğe ulaşan firmalar, yeni uluslararası pazarlarda faaliyet göstermeye de başlamaktadırlar. Uluslararası pazarlarda faaliyette bulunmanın, firma performansları üzerinde önemli katkıları bulunmaktadır. Ev sahibi ülke içinde ortaya çıkan bir ekonomik kriz durumunda, uluslararası pazarlarda gerçekleşmeye devam eden ticari faaliyetler, pek çok firma için can simidi önemi taşır. Şüphesiz, bir firmanın uluslar arası pazarlara adapte olması kolay değildir. Bu noktada firmalar, odaklanacağı pazarda bilgi ve tecrübe sahibi olan yöneticileri, firma bünyesine katma çabası içerisine girerler. Bu tür yönetici profilleri, yabancı pazar hakkında bilgi ve deneyimlerini firmaya aktararak, yabancı pazarlarda tutunma ve başarılı olma olasılığını arttırmaktadır (Adler ve Bartholomew, 1992).

Sambharya (1996:743-745) yapmış olduğu bir çalışmanın ürünü olarak, firmalarda uluslar arası deneyime sahip olan yöneticilerin firmaların performanslarını pozitif olarak etkilediğini iddia etmektedir. Reuber ve Fischer (1997) Kanada'da küçük firmalar üzerinde uluslar arası deneyimin firma performansına olan etkilerini test etmiştir. Sonuç, Sambharya'nın bulmuş olduğu sonuca benzer olarak, uluslar arası deneyimin firma performansını olumlu yönde etkilediği yönündedir. Bu yapılan iki bilimsel çalışma uluslar arası deneyim faktörüne farklı bir boyut kazandırmıştır. Uluslar arası deneyime sahip yöneticilerin yönettiği firmalar, uluslar arası pazarlarda daha uygulanabilir stratejiler geliştirmekte ve böylece bu firmaların yabancı pazarlara nüfuz etmesi rakiplerine göre daha hızlı gerçekleşmektedir. Hızlı hareket etmenin bir ürünü olarak, firmalar uluslararası deneyime sahip olan yöneticiler sayesinde, dağıtıcı firmalar, müşteri grupları ve diğer partner firmalar ile daha sağlıklı ticari anlaşmalar kurabilmektedir (Kobrin, 1994; Reuber ve Fischer, 1997; Sambharya, 1996).

Hipotez 6: Türkiye'de mevduat bankalarının üst düzey yönetim kadrolarında yer alan uluslararası deneyime sahip yöneticiler bankaların yıllık performanslarını olumlu yönde etkileyecektir.

1.1.7. Mezun Olunan Üniversitenin Prestiji

Başarılı bir yöneticinin üniversite eğitimi gibi, mezun olunan üniversitenin sağladığı eğitim ve ilgili üniversitenin kurulmuş olduğu şehrin konum ve yapısı da demografik faktörler arasında gösterilebilir. Özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde, ülke coğrafyasında kurulan tüm üniversiteler aynı kalitede eğitim sunmamakta ve ülkenin her şehrinin sosyoekonomik yapısı benzer özellikler içermemektedir. Bu gerekçelerden ötürü firmalar, yönetici profilinde üniversite faktörüne azami önem vermektedir. Hatta son dönemlerde, yurt dışında özellikle Amerika, İngiltere, Japonya ve Avrupa Birliği'nin önemli ülkelerinden mezun olan yönetici adayları mevduat bankaları tarafından öncelikli olarak tercih edilmektedir. Şüphesiz, bu tür yönetici adaylarının tercih edilmesinde, yabancı dil faktörünün yanı sıra, insanın kendi sınırlarını aşarak farklı mekân ve farklı insanlarla sağlanmış olduğu uyum ve başarı dikkate alınan unsurlardandır (Wiersema ve Bird, 1993).

Gelişmekte olan ülkeler yapılan bilimsel analizlere konu olduğunda diğer önemli husus, şehirlerarasındaki kalkınmışlık farklarıdır. Türkiye gibi gelişmekte olan bir ülkede şehirlerarasında kalkınmışlık farkı çok belirgindir. Bundan ötürüdür ki; yüksek eğitim veren prestijli üniversiteler genellikle kalkınmışlık seviyesi yüksek olan büyük şehirlerde kuruludur. Dolayısıyla, üniversitenin prestiji faktörü, Türkiye’de insanın kendini ifade edebilmesi ve toplum karşısında düşünce ve fikirlerini dile getirme cesareti ile de dolaylı olarak ilgili görülebilir.

Hipotez 7: Türkiye’de mevduat bankalarının üst düzey yönetim kadrolarında Türkiye’nin büyük şehirlerinde ve yurtdışında mezun olan yöneticilerin performansları bankaların yıllık performanslarını olumlu yönde etkileyecektir.

1.2. Mevduat Bankalarının Büyüme Stratejileri

1.2.1. Uluslararası Pazarlara Odaklanma

Uluslar arası pazarlara odaklanmak, özellikle küçük coğrafik alanda kurulmuş, nüfus yönünden yeterli müşteri kitlesine sahip olamayan yada geniş bir müşteri kitlesine sahip olmasına karşın, ilgili ülkede optimum pazar hacmine ulaşmış olan firmaların daha fazla büyüebilmek adına yaygın olarak kullandıkları büyüme stratejilerinden biridir. Uluslar arası pazarlara odaklanma fikri, firmaların iç ve dış çevresinden etkilenecek şekilde şekillenen bir stratejidir. Stratejiler, firmaların sahipleri tarafından yada firmaların üst düzey yönetim kadroları tarafından ortak bir sinerji sonucu oluşan kararlardır (Andersson, 2003). Firmanın uluslara arası pazarlara odaklanma stratejisi üzerine yapılan pek çok bilimsel araştırma, bu stratejinin, diğer stratejiler gibi içsel olarak yöneticilerin demografik özelliklerinden etkilendiğini ortaya koymuştur (Gundry ve Welch, 1997).

1.2.2. Birleşme

Son 10 yıl içerisinde, dünya genelinde pek çok ülkede mevduat bankaları diğer mevduat bankaları ile birleşme yönünde strateji uygulamaktadır. Bu birleşmeler, yabancı ülkelerde olduğu gibi, bankanın faaliyette bulunduğu ev sahibi ülke içerisinde de gerçekleşebilmektedir. Hem ev sahibi ülkede, hem de yabancı ülkelerde banka birleşmelerinin temel gayesi, daha fazla gelir, daha fazla kardır (Rezitis; 2008). Bu temel amaçla beraber, bankalar güç birliği yaparak, sektör içerisindeki pazar payını arttırmaya çalışırken, aynı zamanda teknolojik gelişmeleri yakından takip etmeye çalışmaktadırlar (Vander Venet, 1996; Berger ve Humphrey, 1992).

Banka birleşmelerinde en önemli oluşumlardan birisi, operasyonel sinerjidir. Bankalar sahip oldukları yönetsel gücü kullanarak, sinerji oluşturmak suretiyle sektörün geleceği hakkında stratejiler üretmeye çalışırlar. Birleşme yolunu tercih eden bankalar genelde, küçük ve orta büyüklükte, başarılı ve etkin yönetsel güce sahip olmayan bankalar (Berger ve Humphrey, 1992; Clark, 1988; Hunter ve Timmer, 1995; Miller ve Noulas, 1996; Peristani, 1997) olabileceği gibi; aksine büyük bankalarda olabilir. Amaç, sektörde daha büyük bir ekonomik ölçeğe sahip olarak, pazarda daha büyük kitlelere hitap

etmek ve lider banka olma çabasıdır. Haynes ve Thompson (1999) ile Vander Venet (1994,1996) yapmış oldukları çalışmalarda, birleşme sonrası bankaların performanslarını arttıracaklarını iddia etmişlerdir.

1.2.3. Şubeleşme

Bankacılık sektörünün ekonomi içerisinde büyüyen önemi ile beraber, bankaların yayılma ve genişlemeleri de önem kazanmıştır. Daha fazla müşteri gruplarına hizmet sunabilmek ve faaliyet alanını genişletebilmek adına artan şubeleşme oranı giderek önem kazanmakta ve günümüzde pek çok mevduat bankası tarafından uygulanmaktadır (Avery ve diğerleri, 1999). Ekonominin büyümesi, sanayileşmenin ülke geneline yayılmasıyla beraber, şehirleşmeye yönelik yapılan sosyal yatırımlarında şubeleşme oranı üzerinde önemli katkıları vardır. Özellikle, nüfusta meydana gelen değişimler, bireylerin artan kişi başına gelirleri ve yeni kurulan iş alanları şüphesiz şubeleşmeyi etkileyen faktörler arasında sayılabilir. Bu etkilerin varlığından ötürü, bankalar daha fazla kitleye hitap edebilmek adına şubeleşmeyi önemli bir strateji olarak uygulamakta ve nüfusun daha yoğun olduğu alanlarda yeni şubeler kurmaktadır.

Mevduat bankalarının temel işlevi, tasarruf sahiplerinden topladıkları mevduatları genellikle yatırımcı kesime ulaştırarak mevduat akışını sağlamaktır. Şubeleşme sayesinde daha fazla kitlelere ulaşan mevduat bankaları, topladıkları mevduatları gerek yine o bölge de ya da ilgili bankanın faaliyet gösterdiği başka coğrafik alanlardaki yatırımcı müteşebbis kesimlere ulaştırarak faaliyetlerini devam ettirmektedirler. Daha fazla mevduata sahip olmakla beraber, doğru pazarlama teknikleri altında kullanılan mevduatlar, bankaların toplam net faiz gelirlerinin ve dolayısıyla da toplam aktiflerinin, sonuç olarak da organizasyon performanslarının artmasına önemli katkıda bulunacaktır (Parasız, 2000). Bu faaliyetlerin sonucu olarak firmalar kar maksimizasyon amaçlarına katkıda bulunarak, ek gelirler yaratmaktadır (Berger ve diğerleri, 1997).

Büyüme ve organizasyon performansını artırma amacıyla uygulanabilecek yukarıda açıklanan 3 strateji temelde birbirleri ile bütünlük gösterebilmekte ve aynı anda uygulanabilmektedir. Şöyle ki; uluslararası pazarlara odaklanma stratejisinde, bankalar ile birleşme yolu da tercih edilebilir. Özellikle, yabancı ülkelerdeki ekonomik gelişmeleri

yakından takip edemeyen ve o ekonomik sistem hakkında detaylı bilgi sahibi olmayan bankalar birleşme yolu ile bu dezavantajı ortadan kaldırılabilmektedir. Esasta, uluslar arası deneyime sahip üst düzey yönetim kadrolarına sahip olmayan bankaların ya da risk yönetiminden kısmen sakınan bankaların birleşme yolu ile yabancı bankaların yönetim kadrolarından faydalanma yolunu seçmesi muhtemel tercihlerden biri olarak görülmektedir.

Şubeleşme stratejisi ile beraber, bankalar daha fazla personel istihdam ederek daha fazla insan topluluğuna ulaşma amacındadır. Böylelikle, nakit havuzundan daha fazla para kullanılarak, organizasyon performanslarını arttırmayı tercih ederler. Özellikle şubeleşme stratejisinde yönetsel kontrol kaybı yaşanması muhtemeldir. Bu sakıncadan ötürü, şubeleşmeye yönelen bankalar, kontrol mekanizmasına daha fazla önem vermektedir (Berger, ve diğerleri, 1997). Şubeleşme stratejisi, bankanın faaliyetlerini sürdürdüğü ev sahibi ülkede gerçekleştirilebileceği gibi, aynı zamanda banka yabancı ülkelerde de şube açma yolunu tercih edebilir. İşte bu zamanda, banka hem yayılma hem de uluslar arası pazarlara odaklanma stratejisini aynı anda gerçekleştirmektedir. Bu iki stratejisi arasındaki temel farklılık; şubeleşme hem ev sahibi ülkede hem de yabancı ülkelerde gerçekleştirilebilir, buna rağmen uluslar arası pazarlara odaklanma, isminden de anlaşılacağı üzere yabancı ülkelerde gerçekleştirilen yayılma stratejisidir.

Mevduat bankaları için, daha fazla personel ile şubeleşmeye gidilerek daha geniş coğrafik alana yayılmak istenilmesinin temel gayesi, toplam varlık, toplam mevduat ve net faiz geliri gibi organizasyon performanslarını arttırmaktır. Mevduat bankaları ile ilgili yapılan bilimsel çalışmalar, şubeleşmenin bankaların performanslarını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur (Avery, ve diğerleri 1999; Berger, ve diğerleri, 1997).

Hipotez 8: Türkiye’de mevduat bankalarının şubeleşme yönünde attıkları büyüme stratejisi bankaların yıllık performanslarını olumlu yönde etkileyecektir.

Hipotez 9: Türkiye’de mevduat bankalarının artan şubeleşme stratejisi içerisinde daha fazla kitlelere ulaşabilmek için artan personel kadrosu bankaların yıllık performanslarını arttırıcı bir etki yaratacaktır.

1.3. Bankacılık Sektörünü Yakından Etkileyebilecek Dışsal Gelişmeler

1.3.1. Politik Gelişmeler

Gunji ve diğerleri (2009) 22 ülkeyi inceleyerek yapmış oldukları analizde para politikasında meydana gelen değişmelerin bankacılık sektöründe etkiler ortaya çıkarabildiğini iddia etmektedir¹. Para politikasında meydana gelen değişmeler bankacılık sektörünü 1 yılın içerisinde etkileyebileceği gibi, etkileşim 2-3 yıl ve daha uzun vadelere de yayılabilir. Bankacılık sektörü telaffuz edildiğinde akla ilk gelen değişkenlerden olan faiz oranları, özellikle ülke içerisinde dolaşımda olan para miktarından kolaylıkla etkilenebilmektedir. Bu nedenledir ki; pek çok iktisatçının üzerinde durduğu ve değişimlerini an ve an takip ettiği para ve maliye politikaları faizlerin oynamasına sebebiyet verebilmektedir (Bocutoğlu, 2004: 95-100). Değişen faiz oranları, bankaların performansları üzerinde söz sahibi olmakta, bu durum özellikle mevduat bankalarının performanslarını etkileyebilmektedir (Gunji ve diğerleri, 2009).

Baum, Çağlayan ve Talavera (2010;2718), Türk Bankacılık Sektörü üzerine yapmış oldukları çalışmada, bankacılık faaliyetlerinin politik seçim dönemlerinde direkt olarak etkilendiği ortaya koymuştur. Hükümetlerin vergiler üzerinde yaptıkları oynamalar, bütçe açıklarını gidermek üzere piyasadan para toplama yönünde aldıkları kararlar bankaların topladıkları mevduat ve yarattıkları kredi imkânlarını artırıp azaltabilmektedir. Bankacılık sektörünü yakından ilgilendiren sektör tabanlı vergiler ise bankaların performansları üzerinde direkt olarak etkin rol oynamaktadır.

1.3.2. Ekonomik Gelişmeler

Özellikle son 30 yıl içerisinde globalleşme önemini arttırmaktadır. Coğrafi uzaklıkların önemini kaybettiği globalleşme atılımı içerisinde, pek çok sektör bu atılım içerisinde hızlı büyümüş ve büyümeye de devam etmektedir. Globalleşme çoğu zaman büyümeyi destekleyen bir avantaj olduğu gibi, zaman zamanda coğrafi olarak çok uzaklarda gerçekleşen krizlerden etkilenmeyi kolaylaştırmaktadır. Jao (2003) mesafe

¹ Analizi gerçekleşen 22 ülke: Yeni Zelanda, Güney Afrika, Hollanda, İsveç, Avusturya, Portekiz, İtalya, Fransa, Norveç, Kore, İngiltere, Filipinler, Kanada, Avustralya, İsviçre, Almanya, İspanya, Amerika, Meksika, Japonya, Danimarka ve Türkiye.

olarak dünyanın diğer ucunda gerçekteşen bir ekonomik krizin, ÷lkelerin bankacılık sektörünü yakından etkileyebileceğini ifade ediyor. ÷lkelerin içerisinde yaşanan ekonomik istikrar ve ekonomik göstergeler ki, özellikle enflasyon rakamları, ekonomik büyüme rakamları, yatırım ve tüketim harcamaları, kamu ve özel sektör bütçe açıkları gibi değişkenler bankacılık sektöründeki faaliyetleri yakından etkileyebilmekte ve bankacılık performansları üzerinde zaman zaman etkin olarak söz sahibi olabilmektedir.

1.3.3. Sosyal Gelişmeler

Bankacılık sektörü, ekonomik olduğu gibi sosyal olarak da banka yönetiminin kontrolü dışında pek çok dışsal değişmelerden olumlu ya da olumsuz olarak etkilenebilmektedir. Özellikle, ÷lke içerisindeki barış ve huzur bütün sektörlerle olumlu olarak yansıdığı gibi, bankacılık sektörü de bu durumdan fazlasıyla payını almaktadır. Çünkü bankacılık sektörü ekonomi içerisinde lokomotif görevi üstlenmekte ve pek çok sektörün yatırımlarına mâli anlamda kaynak oluşturmaktadır. Bu nedenden ötürüdür ki; ÷lke genelinde gelişen ekonomi, sağlanan çeşitli teşvikler, ÷lke genelinde ve de yakın coğrafik alanda devam eden huzur ve düzenli sosyal yaşam, bankacılık sektörünü olumlu olarak etkileyecektir. Sosyal dengenin içerisinde meydana gelen doğal afetler, kuraklık ve özellikle savaş gibi temel nedenlerden ötürü enerji ve hammadde de yaşanan kıtlık ve artan birim maliyetler öncelikli olarak ilgili sektörleri etkiledikten sonra etkileri bankacılık sektörüne kadar uzanabilmektedir (Fried ve diğerleri, 1999).

1.3.4. Teknolojik Gelişmeler

Bir takım araştırmacılar ve Amerika'daki bankerlerin 1980 ve 1990 yılları arasında yapmış oldukları çalışmalar, mevduat bankaları tarafından teknolojik alanda yapılan yatırımların ilerleyen süreçte bankaların performanslarını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Amerika'da 1981 ve 1989 yılları arasında bankacılık sektöründe bilgi teknolojisine yapılan harcama tutarı, sağlık, sigorta, hava ulaşımı ve telekomünikasyon gibi diğer önemli hizmet sektörlerinde bilgi teknolojisine yapılan yatırımlardan daha fazladır. Amerika Bankacılık Sektörü'nde bilgi teknolojisine yapılan yatırımın toplam değeri 1993 yılında 15,3 milyon dolardır. Yapılan teknolojik yatırımlar, bankaların büyüklüklerine göre değişebilmektedir. Bunun en önemli nedeni, bankacılık sektöründe

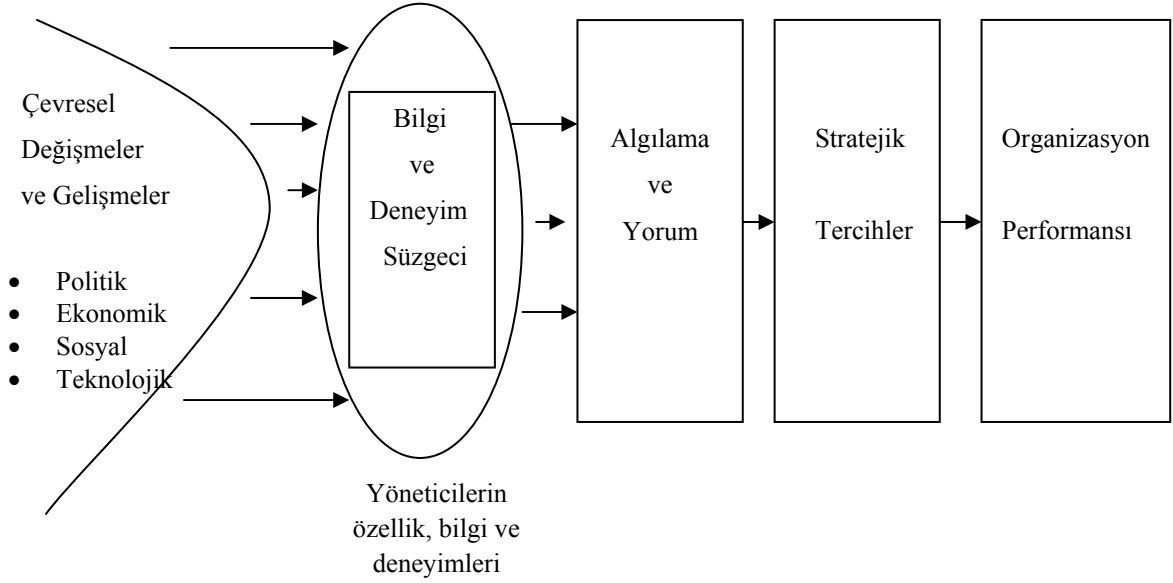
bilgi teknolojisine yapılan yatırımların geri dönüşünün uzun vadeye yayılmış olmasıdır (Whaling, 1996).

Bankacılık sektöründe bilgi teknolojisi üzerine yapılan yatırımlar temelde var olan bilginin kullanılması ve analiz edilmesine yönelik olmaktadır. Bu amaçla, bankalar mevcut müşteri bilgilerini teknolojik olarak en üst seviyede depolamak ve gerek duyulduğu anda ise rahatlıkla kullanabilmek adına teknolojik gelişmeleri takip etmektedir. Özel geliştirilmiş bilgisayar yazılım sistemleri takip edilmekte ve banka bünyesine katılmaktadır. Böylece, bankalar mevcut bilgileri daha hızlı, daha kullanışlı ve daha az maliyetle kullanma çabası içerisinde. Bir diğer önemli yatırım alanı ise mevcut olan bilgilerin analiz edilmesidir. Bankaların yönetsel anlamda var olan bilgileri en etkin şekilde kullanmak ve geleceğe dair başarılı stratejiler geliştirme amacıyla, analiz modelleri ve pazarlama stratejileri üzerine bilgi kullanımına yönelik önemli yatırımlar yapılmaktadır. Bu anlamda yönetsel teknolojiyi kullanan ve strateji geliştirebilen gerek yabancı ve gerekse de alanında uzmanlaşmış yerli profesyonel insanlara yapılan yatırım bankacılık sektöründe önemli teknolojik yatırımlar arasında gösterilmektedir (Bruno, 1994).

Bankacılık sektöründe teknolojik yatırımlar incelendiğinde diğer önemli yatırım alanı da telekomünikasyon alanında olmaktadır. Bankalar, müşterilerine 7 gün 24 saat kesintisiz hizmet verebilmek adına müşterilerine bir telefon ve bir internet bağlantısı kadar yakın olmaya çalışmaktadır. Bu teknolojik yatırım türleri sayesinde, bankalar müşterilerinin her türlü isteklerini karşılamaya çalışmakla beraber, müşterilerinin bazı fonksiyonel işlemlerini internet veya ATM cihazları üzerinden kendilerinin yapmasına imkân yaratmaktadır. Teknolojik alanda sayılan bu temel yatırımlar, bilginin daha etkin kullanılması ve özellikle toplam maliyet harcamalarının azaltılması amacıyla hizmet etmeye yöneliktir (Whaling, 1996).

Şekil 2’de şematize edildiği gibi bankacılık sektörünün dış çevresinde meydana gelen politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişmeler öncelikli olarak bankaların üst düzey yönetici kadroları tarafından değerlendirilmektedir. Pek çok stratejik uzman ve yönetici bu alanda meydana gelen değişimleri “PEST Analiz Yöntemi” içerisinde değerlendirerek, kendi bilgi ve deneyim süzgecinden geçirir.

Şekil 2: Çevresel Değişim ve Gelişmelerin Organizasyon Performansı Üzerine Etkisi



Bu değerlendirme safhasında yöneticiler eğitim yıllarında kazandıkları bilgileri, iş hayatları safhasında kazanmış oldukları deneyimler ve kendilerinin kişisel dogmatik özellikleriyle yoğurarak algı süzgeçlerinde değerlendirir ve yorumlar. Bu değişimler yorumlanırken, yöneticiler hem kendi bankalarının sahip oldukları üstün ve zayıf yönleri, hem de rakiplerinde sezinledikleri üstün ve zayıf yönleri, sektörün içerisinde bulunan fırsat ve tehlikeler ışığında değerlendirir. Meydana gelen çevresel değişimler, yöneticilerin alacağı kararları etkileyebileceği gibi, yöneticilerin sahip oldukları gerek demografik faktörler ve gerekse de liderlik yapıları çevresel değişmelere yeni boyut kazandırarak bankalarını belirlenen hedeflere götürecek stratejik tercihlere dönüşürler. Böylelikle çevresel değişimler, yöneticilerin bilgi ve tecrübelerinden geçtikten sonra stratejik tercihler sayesinde bankaların organizasyon performanslarını etkilerler (Porter, 1985).

İKİNCİ BÖLÜM

2. YÖNTEM

Bu başlık altında, çalışmanın arka planında yapılan araştırma yöntemi ve yaklaşımı hakkında bilgi verilecektir.

Bu çalışma, Türk Bankacılık Sektörü'nde faaliyet gösteren mevduat bankalarının üst düzey yönetim kadroları ve bankaların yıllık organizasyon performansları üzerine yapılan bir araştırmadır. Çalışmada ulaşılmak istenen nokta, üst düzey yönetim kadrolarının sahip olduğu demografik faktörlerin (yaş, cinsiyet, fonksiyonel deneyim, iş hayatı, eğitim, uluslar arası deneyim ve mezun olunan üniversitenin imajı) organizasyon performansları üzerine olan etkisini test ve analiz etmektir. Ayrıca, özellikle mevduat bankalarının şubeleşmeye ve zengin bir personel kadrosuna sahip olmak yönünde attıkları stratejik adımın, yine organizasyon performansları üzerine olan etkisi araştırılacaktır.

Hedeflenen amaca ulaşmak için, çalışma nicel (quantitative) ve nitel (qualitative) bilgiler üzerine kurulmuştur. Nicel bilgiler kapsamında, mevduat bankalarının şube sayıları ve personel sayıları analize konu olacaktır ki; bu bilgiler bankaların genişleme ve performanslarını artırma yolunda spesifik stratejileri olarak kabul edilmektedir. Yine, nicel bilgi olarak tüm mevduat bankaları için ortak performans ölçütleri olan toplam varlık değerleri, toplam mevduat değerleri ve dönem net kârları analizin bağımlı değişkenlerini oluşturacaktır. Çalışmadaki nitel bilgiler, mevduat bankalarının stratejilerini belirleyen üst yönetim kadrolarının sahip oldukları demografik özelliklerden oluşmaktadır. Bu demografik özellikler, “yaş, cinsiyet, fonksiyonel deneyim, iş hayatı, eğitim, uluslar arası deneyim ve yöneticilerin mezun oldukları üniversitelerin imajı” olarak kabul edilmektedir. Gerek sayılan demografik faktörler ve mevduat bankalarının stratejisi, gerekse de mevduat bankalarının performansları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için, nitel olan bilgiler farklı yöntemler sayesinde amaca uygun olarak nicelleştirilecektir.

Çalışmada “Pearson Korelasyon Analiz” yöntemi kullanılacaktır. Pearson Korelasyon katsayısı, analize konu olan değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve derecesi hakkında bilgi vermektedir. Pearson Korelasyon Katsayısı 0 ve (+) (-) 1 arasında değerler almaktadır. Bu korelasyon katsayısı 0 (sıfır) olursa, değişkenler arasında bir ilişkinin olmadığı anlaşılır. Katsayı “1” e yakın bir değer alırsa, o zaman bu iki değişken arasında bir ilişki olduğunu gösterir. Pearson Korelasyon Katsayısı ± 0.80 değerinden yüksek ise, değişkenler arasında güçlü bir ilişkinin olduğunu gösterir. Katsayısının önünde yer alacak (+) artı ve (-) eksi işaretleri ise analize konu olan değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü göstermektedir. Buna göre (+) işareti, değişkenler arasında doğru (pozitif) yönlü bir ilişki olduğunu belirtirken; (-) işareti, değişkenler arasında ters (negatif) yönlü bir ilişkinin habercisi konumundadır (Köseoğlu ve Yamak, 2001:273).

Çalışmanın analiz kısmındaki değişkenler demografik faktörler (yaş, cinsiyet, fonksiyonel deneyim, iş hayatı, eğitim, uluslar arası deneyim ve mezun olunan üniversitenin prestiji), stratejik tercih (mevduat bankalarının şube sayısı ve personel sayısı) ve organizasyon performansları (toplam varlık, toplam mevduat, dönem kârı) olacaktır. Demografik faktörlerin organizasyon performansları üzerine olan etkileri test edilirken, demografik faktörler bağımsız değişken, organizasyon performansları bağımlı değişken olarak kabul edilecektir. Böylece demografik faktörlerin, organizasyon performanslarını etkileme yönü ve derecesi Pearson Korelasyon Katsayısı yardımı ile yorumlanacaktır. Hemen akabinde ise, mevduat bankalarının büyüme yönünde uyguladıkları şubeleşme ve buna bağlı olarak artan personel sayılarının, organizasyon performansları üzerine olan etkileri test edilecektir. Bu analiz sürecinde de benzer olarak, stratejik tercihler bağımsız değişken, organizasyon performansları bağımlı değişkenler olarak kabul edilecektir. Böylece artan şube ve personel sayılarının organizasyon performansları üzerinde olan etkisi ve etkinin yönü yine Pearson Korelasyon Katsayısı yardımı ile yorumlanacaktır.

Çalışmada deductive (tümdengelim, sonuç çıkarılabilir) bir yaklaşım tarzı benimsenmiştir. Deductive yaklaşımın esası, teorik kısım içerisindeki bilgilerden yararlanılarak hazırlanan hipotezlerin test edilmesidir. Deductive yaklaşım genellikle quantitative (nicel) araştırma metoduyla bütünlük göstermektedir. Bu durum, teorik kısım içerisinde hazırlanan hipotezlerin test edilme imkânını kolaylaştıracaktır (Bryman ve Bell, 2007:7-22).

Şekil 3: Analizsel Yaklaşım



Hipotezlerin test edilme aşamasından sonra, Türk Bankacılık Sektörü'nde üst düzey yönetim kadrolarının sahip olduğu demografik faktörlerin ve bankaların uyguladıkları şubeleşme stratejisinin bankaların yıllık performansları üzerinde olan etkileri açıklanmaya çalışılacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. TÜRKİYE'DE BANKACILIK SEKTÖRÜ

Bu kısımda, sektör hakkında toplanan bilgiler Türk Bankacılık Sektörü içerisinde faaliyet gösteren mevduat bankalarından derlenmektedir. Türk Bankacılık Sektörü'nde 2003 yılında 36 tane faaliyet gösteren mevduat bankası vardır. Bu sayı, Tablo 1 içerisinde görüldüğü gibi 2009 yılında 32 mevduat bankasına düşmüştür. (http://www.tbb.org.tr/tr/Banka_ve_Sektor_Bilgileri/Istatistiki_Raporlar.aspx,02.10.2010).

Ekonomik analiz açısından geçerli olması ve Türkiye'de bankacılık sektöründe faaliyet gösteren mevduat bankalarının sayısının çok fazla olmaması sebebiyle 30 adet mevduat bankası tezin kapsamına dâhil edilmiştir. 2003-2009 döneminde değişen üst düzey yönetim kadroları ile beraber 30 mevduat bankası içerisinde yaklaşık olarak 1700 üst düzey yöneticinin özellikleri yakından takip edilmektedir. Bu tür bilgilere ulaşmak amacıyla öncelikli olarak her bankanın kendi web sitelerinden faydalanılmıştır. Bankaların web sitelerindeki faaliyet raporlarından özellikle üst düzey yönetim kadrolarının (üst kurul) özgeçmişleri toplanmış ve bu bilgiler kullanılarak analizin güncel bilgilerinin ilk ayağı olan demografik faktörlere ulaşılmıştır. Özgeçmişlerden faydalanılarak bazı özellikler nicelleştirilerek analizi gerçekleştirilebilecek bilgi haline dönüştürülmüştür. Diğer yandan gerek bankaların şube ve personel sayıları, gerekse de bankaların organizasyon performansları (öncelikli olarak bankacılık sektörü ile ilgili bilgi derleyen) iki önemli site "Türkiye Bankalar Birliği" (www.tbb.org.tr) ve "Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu" (www.bddk.org.tr)'ndan faydalanılarak toplanılmıştır.

Tablo 1: Türk Bankacılık Sektörü'nde 2003 ve 2009 Yıllarında Faaliyet Gösteren Mevduat Bankaları

2003	2009
Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş.	Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş.
Türkiye Halk Bankası A.Ş.	Türkiye Halk Bankası A.Ş.
Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.	Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.
Adabank A.Ş.	Adabank A.Ş.
Akbank T.A.Ş.	Akbank T.A.Ş.
Alternatif Bank A.Ş.	Alternatif Bank A.Ş.
Anadolubank A.Ş.	Anadolubank A.Ş.
Denizbank A.Ş.	Şekerbank T.A.Ş.
Finans Bank A.Ş.	Tekstil Bankası A.Ş.
Koçbank A.Ş.	Turkish Bank A.Ş.
MNG Bank A.Ş.	Türk Ekonomi Bankası A.Ş.
Oyak Bank A.Ş.	Türkiye Garanti Bankası A.Ş.
Şekerbank T.A.Ş.	Türkiye İş Bankası A.Ş.
Tekfenbank A.Ş.	Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.
Tekstil Bankası A.Ş.	Birleşik Fon Bankası A.Ş. ²
Turkish Bank A.Ş.	ABN AMRO Bank N.V.
Türk Dış Ticaret Bankası A.Ş.	Arap Türk Bankası A.Ş.
Türk Ekonomi Bankası A.Ş.	Bank Mellat
Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	Citibank A.Ş.
Türkiye İş Bankası A.Ş.	Denizbank A.Ş.
Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	Deutsche Bank A.Ş.
Bayındırbank A.Ş. ³	Eurobank Tekfen A.Ş.
Pamukbank T.A.Ş. ⁴	Finans Bank A.Ş.

² “Fon Kurulu’nun 14 Aralık 2005 tarih ve 515 sayılı kararı uyarınca "Bayındırbank A.Ş." 'nin unvanı "Birleşik Fon Bankası A.Ş." olarak değiştirilmiş ve Türkiye Ticaret Sicili Gazetesi'nin 19 Aralık 2005 tarih ve 6455 sayılı nüshasında yayımlanmıştır”(http://www.tbb.org.tr/tr/Banka_ve_Sektor_Bilgileri/Tarihsel_Bilgiler.aspx,02.10.2010).

³ “-Çaybank A.Ş.- mahalli banka olarak kurulmuş, 1964’de statüsü değişmiştir. 6 Nisan 1988 tarih ve 19777 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan 20 Mart 1988 tarihli Bakanlar Kurulu Kararı ile bankacılık işlemleri ve mevduat kabul yetkisi kaldırılmış, 8 Mart 1990 tarih ve 20455 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan 18 Ocak 1990 tarih ve 90/86 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile bu yetki tekrar geri verilmiştir. Unvanı 1992 yılında "Derbank A.Ş.", 1998 yılında Bayındır Holding bünyesine geçmesiyle "Bayındırbank A.Ş." olarak değişmiştir. 10 Temmuz 2001 tarih ve 24458 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan 383 sayılı BDDK Kararı ile Fon’a devredilmiştir” (http://www.tbb.org.tr/tr/Banka_ve_Sektor_Bilgileri/Tarihsel_Bilgiler.aspx,02.10.2010).

⁴ “19 Haziran 2002 tarih ve mükerrer 24790 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan 18 Haziran 2002 tarih ve 742 sayılı BDDK Kararı ile banka Fon’a devredilmiştir. Resmi Gazetenin 10 Kasım 2004 tarih ve 25639 sayılı nüshasında yayımlanan BDDK’nın 9 Kasım 2004 tarih ve 1415 Sayılı Kararı ile Türkiye Halk Bankası A.Ş. ve Pamukbank T.A.Ş. Genel Kurullarının devre dair kararlarının tesciline onay verilmesine karar verilmiştir. 12 Kasım 2004 tarihinde Pamukbank T.A.Ş.’nin Türkiye Halk Bankası A.Ş.’ye fiili devir işlemleri gerçekleştirilmiştir. 17 Kasım 2004 tarihinden itibaren tüm mülga Pamukbank T.A.Ş. şubeleri Türkiye Halk Bankası A.Ş. olarak hizmet vermeye başlamıştır” (http://www.tbb.org.tr/tr/Banka_ve_Sektor_Bilgileri/Tarihsel_Bilgiler.aspx,02.10.2010).

(Tablo 1'in devamı)

2003	2009
Arap Türk Bankası A.Ş.	Fortis Bank A.Ş.
BankEuropa Bankası A.Ş.	Habib Bank Limited
Bnp-Ak Dresdner Bank A.Ş.	HSBC Bank A.Ş.
HSBC Bank A.Ş.	ING Bank A.Ş.
Abn Amro Bank N.V.	JPMorgan Chase Bank N.A.
Banca di Roma S.P.A.	Millennium Bank A.Ş.
Bank Mellat	Société Générale (SA)
Citibank N.A.	Turkland Bank A.Ş.
Credit Lyonnais Turkey	WestLB AG
Habib Bank Limited	
JPMorgan Chase Bank	
Société Générale (SA)	
WestLB AG	

Kaynak: http://www.tbb.org.tr/tr/Banka_ve_Sektor_Bilgileri/Istatistiki_Raporlar.aspx , (02.10.2010)

3.1. Türk Bankacılık Sektörü'nün Yapısı

17. yy'da bankaların paranın dönüşümünü sağlamaya başlamasıyla beraber, bankacılık sektörü son 3 asırda hızlı bir büyüme trendi içerisine girmiştir. Paranın fonksiyonlarının artması, bu sektörü ekonomik ve sosyal yaşam içerisinde kritik bir öneme taşımış ve bu sektör günümüzde özellikle gelişmekte olan ülkeler için ekonomik kalkınmanın en büyük lokomotifine haline gelmiştir (Parasız, 2000).

Türkiye'de bankacılık sektörünün tarihi, 19. yy' a kadar uzanmaktadır. 1930 da Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası'nın kurulması ile beraber bankacılık sektörü düzenlenmekte ve kontrol edilmektedir. Serbest piyasa ekonomisine geçilmesi ise, bankacılık sektörünü hızlı bir büyüme trendi içerisine sokmuştur. Bankacılık faaliyetleri temel olarak kamu bankaları ve özel bankalar tarafından yerine getirilmektedir. Özel sektörde faaliyet gösteren bankaların bir kısmı yerel sermaye (Çukurova Grup, Sabancı Grup, Koç Holding) ile kurulan bankalar, özellikle bankacılık sektörünün büyümeye başlaması ve istikrarlı bir politik düzenin oluşması ABD, İngiltere, Hollanda ve Yunanistan'dan yabancı yatırımcıları Türk Bankacılık Sektörü'ne çekmeyi başarmıştır (Baum ve diğerleri, 2010).

3.1.1. Mevduat Bankaları

Mevduat bankaları, tasarruf sahibi ile parayı kullanan birey, kurum ve devlet arasında aracılık faaliyeti yapan; kredi, kambiyo ve iskonto işlemleri yaparak para üzerinden para kazanan ve kasasında para ve para benzeri değerli kağıtlar saklayan ekonomik kuruluşlardır. Mevduat bankaları kendi nam ve hesabına mevduat kabul ederek, kredi kullanımları üzere faaliyetlerini yürütebilir. Gelişmiş ülkelerde bankacılık sektörü merkez bankaları ve hükümetler tarafından kontrol ve denetim altında tutulur. Bu sektörün altında mevduat bankalarının önemi fazladır ve mevduat bankaları sayesinde ülke içerisinde sermaye akışı sağlanmaktadır. Özellikle, gelişmekte olan ülkelerde etkin bir bankacılık sektörü içerisinde görevini başarıyla yerine getiren mevduat bankaları, ekonominin büyümeyi destekleyen önemli bir ayağını oluşturur (Takan, 2001).

Ülkemizde mevduat bankaları yönetim ve sermaye yapıları dikkate alındığında kamu, özel ve yabancı sermayeli mevduat bankaları olmak üzere 3 sınıfa ayrılmaktadır.

3.1.1.1. Kamu Sermayeli Mevduat Bankaları

Kamu sermayeli mevduat bankaları, sermayeleri kamuya, kamu adına hazine veya diğer kamu tüzel kişiliklerine ait mevduat bankalarıdır. Tanımının gerektirdiği zorunluluktan ötürü, kamu mevduat bankalarının yönetimi kamu tarafından yürütülmektedir. Kamu mevduat bankalarının üst yönetim kadroları, devlet tarafından atanır ve bu bankaların içerisinde çalıştırılan personeller, devletin ve üst yönetim kadrolarının belirlediği sınav yöntemleri sonucu belirlenir. Kamu mevduat bankaları normal bankacılık faaliyetlerini devam ettirdikleri gibi aynı zamanda hükümetlerin ülke içerisinde çeşitli kitlelere sağladıkları destek imkânlarını, bankacılık faaliyetleri altında yerine getirerek kredi imkânı sunmaktadırlar (Parasız, 2000).

Bu tez içerisinde analiz kapsamında incelenen kamu sermayeli mevduat bankaları şunlardır: *T.C. Ziraat Bankası, Türkiye Halk Bankası ve Türkiye Vakıflar Bankası*'dır.

3.1.1.2. Özel Sermayeli Mevduat Bankaları

Özel sermayeli mevduat bankaları, sermayesi kamu tarafından finanse edilmeyen; aksine, sermayesi özel kişi ve kuruluşlar tarafından finanse edilen mevduat bankalarıdır. Özel mevduat bankalarının yönetimi, sermaye sahipleri ve banka yönetiminden sorumlu kişilere aittir. Banka yönetimi, çalıştıracağı kişileri kendi belirler ve bünyesine katar. Banka personeli, Türk vatandaşı olabileceği gibi yurtdışından da transfer edilebilir (Takan, 2001).

Bu tez içerisinde analiz kapsamında incelenen özel sermayeli mevduat bankaları şunlardır: *Adabank, Akbank, Alternatif Bank, Anadolu Bank, Denizbank⁵, Finans*

⁵ Zorlu Holding 30.05.2006 tarihinde Denizbank A.Ş. de sahip olduğu hisse senetlerinin %74,9965'ini Belçika ve Fransa sermayeli Dexia Participation Belgique S.A.'ya satmıştır. Denizbank'ın fiili devrinin 17.10.2006 tarihi ile gerçekleşmesiyle, banka yabancı sermayeli mevduat bankasına dönüşmüştür (http://www.tbb.org.tr/tr/Banka_ve_Sektor_Bilgileri/Tarihsel_Bilgiler.aspx 02.10.2010).

Bank⁶, Oyak Bank⁷, Şekerbank, Tekstil Bankası, Turkish Bank, Türk Ekonomi Bankası, Garanti Bankası, Türkiye İş Bankası, Yapı Kredi Bankası’dır.

3.1.1.3. Yabancı Sermayeli Mevduat Bankaları

Yabancı sermayeli mevduat bankaları, sermayeleri yabancı uyruklu kişi ve kuruluşlara ait mevduat bankalarıdır. Bu bankaların yönetim ve kuruluş merkezleri Türkiye sınırları dışındadır. Yönetim açısından hem kamu sermayeli hem de özel sermayeli mevduat bankaları ile karşılaştırıldığında, yabancı sermayeli mevduat bankalarında üst düzey yönetim kadrolarında yabancı yöneticilerin fazlalığı genellikle dikkat çeker (Parasız, 2000).

Bu tez içerisinde analiz kapsamında incelenen yabancı sermayeli mevduat bankaları şunlardır: *Arap- Türk Bankası, Bank Mellat, Citibank, Habib Bank Limited, HSBC Bank, JG Morgan Chase Bank⁸, Societe Bank, WestLB Bank, Deutsche Bank⁹, Fortis Bank¹⁰, Millennium Bank¹¹, The Royal Bank of Scotland N.V.¹², TurklandBank¹³*, dır.

⁶ National Bank of Greece S.A. ile Fiba Şirketler Grubu 03.04.2006 tarihinde Finans Bank’ın hisselerinin %46’sını satın alma anlaşması düzenlemiştir. Böylelikle, Finans Bank 2006 yılı itibari ile yabancı sermayeli mevduat bankasına dönüşmüştür (http://www.tbb.org.tr/tr/Banka_ve_Sektor_Bilgileri/Tarihsel_Bilgiler.aspx 02.10.2010).

⁷ Oyak Bank hisselerinin tamamı 19.06.2007 tarihinde Hollanda menşeli ING Bank’a satılmıştır. Böylece Oyak Bank 24.12.2007 tarihi itibariyle yabancı sermayeli mevduat bankasına dönüşmüştür. 07.07.2008 tarihinde Oyak Bank’ın ticari unvanı ”ING Bank A.Ş.” olarak değiştirilmiştir (http://www.tbb.org.tr/tr/Banka_ve_Sektor_Bilgileri/Tarihsel_Bilgiler.aspx 02.10.2010).

⁸ “JPMorgan Chase Bank” ticari unvanı 28.02.2005 tarihi itibariyle “JPMorgan Chase Bank N.A.” olarak değiştirilmiştir (http://www.tbb.org.tr/tr/Banka_ve_Sektor_Bilgileri/Tarihsel_Bilgiler.aspx 02.10.2010).

⁹ Deutsche Bank’ın iştiraki olan Deutsche A.Ş. ‘nin bankacılık lisans değişikliği yapmasıyla beraber, 2004 yılı itibari ile Deutsche Bank A.Ş. yabancı sermayeli yatırım ve kalkınma bankasından yabancı sermayeli mevduat bankası sınıfına geçmiştir (http://www.tbb.org.tr/tr/Banka_ve_Sektor_Bilgileri/Tarihsel_Bilgiler.aspx , 02.10.2010). Bu durumdan ötürü organizasyon performans değerleri 2003 yılında(*) ile gösterilmektedir.

¹⁰ 04.07.2005 tarihinde Türk Dış Ticaret Bankası A.Ş.’nin ödenmiş sermayesinin %89,34’lük kısmı Fortis Bank NV-SA’ya devredilmiştir. Böylece bu banka özel sermayeli mevduat bankasından yabancı sermayeli mevduat bankası sınıfına geçmiştir. Aynı zamanda bu banka 24.05.2005 tarihi itibariyle ticari unvanının değiştirmiş ve yeni ticari unvan “Fortis Bank A.Ş.” olmuştur. Fortis Bank NV-SA ‘nın ana ortaklığı bugün %93,26’dır (http://www.tbb.org.tr/tr/Banka_ve_Sektor_Bilgileri/Tarihsel_Bilgiler.aspx ,02.10.2010).

¹¹ 29.11.2006 tarihi itibariyle “BankEuropa Bank A.Ş.” ticari unvan değişikliğine gitmiş ve yeni ticari unvanı “Millennium Bank A.Ş.” olmuştur (http://www.tbb.org.tr/tr/Banka_ve_Sektor_Bilgileri/Tarihsel_Bilgiler.aspx , 02.10.2010).

¹² 19.03.2010 tarihi itibariyle “ABN AMRO Bank N.V.” ticari unvan değişikliğine gitmiş ve yeni ticari unvanı “The Royal Bank of Scotland N.V.” olmuştur (http://www.tbb.org.tr/tr/Banka_ve_Sektor_Bilgileri/Tarihsel_Bilgiler.aspx , 02.10.2010).

¹³ MNG Bank’ın hisse senetlerinin % 50’si Arap Bank plc ve % 41’i BankMed tarafından satın alınmış ve fiili hisse devri 29.01.2007 tarihinde gerçekleşmiştir. Banka bu tarih itibariyle özel sermayeli mevduat bankası sınıfından yabancı sermayeli mevduat sınıfına geçmiştir. “MNG Bank A.Ş.” 03.04.2007 tarihi

Seçilmiş olan mevduat bankalarının ortak özelliği, 2003-2009 döneminde faaliyette bulunmuş olmalarıdır. Bu dönem içerisinde faaliyette bulunmuş ve 2009 yılına gelmeden faaliyetlerini sonlandırmış bankalar ile 2003 yılında faaliyette bulunmayıp, sonradan açılan bankalar analiz kapsamına dâhil edilmemiştir.

3.1.2. Yatırım ve Kalkınma Bankaları

Yatırım bankaları, kamu ve özel sektörde finansal ihtiyaçları olan kurum ve kuruluşların genellikle uzun vadede finansal ihtiyaçlarını karşılayan bankalardır. Fon transferini gerçekleştirir ve fonu yatırıma dönüştürmeyen, mevduat kabul etmeyen bankalardır. Görevleri tamamen aracılık fonksiyonudur. Finansal ihtiyacın karşılanması amacıyla kamu ve özel sektördeki kurum ve kuruluşların çıkarmış oldukları hisse senedi ve tahvilleri tasarruf sahiplerine ulaştırarak aracılık faaliyetlerini yerine getirirler (Özyurt, 2006: 58).

Kalkınma bankalarının faaliyetleri ise esasta yatırım bankalarının faaliyetlerinden farklılık göstermektedir. Kalkınma bankalarının türlerine genelde az gelişmiş ekonomilerde rastlanır ve bu tür bankalar yatırım projelerinde ihtiyacı duyulan uzun vadeli fon ihtiyacını karşılarken aynı zamanda bu projeler için ihtiyacı duyulan teknik bilgi ve deneyim eksikliklerinin giderilmesi faaliyetlerini yürütmektedirler (Çıkrıkçı:2005:221).

itibariyle ticari unvan değişikliğine gitmiş ve yeni ticari unvanı "Turkland Bank A.Ş." olarak değiştirilmiştir (http://www.tbb.org.tr/tr/Banka_ve_Sektor_Bilgileri/Tarihsel_Bilgiler.aspx 02.10.2010).

3.2. Türk Bankacılık Sektörü'nün Temel Sorunları

Türk Bankacılık Sektörü'nde krizlere ve yönetim ile ilgili aksamalara sebebiyet veren başlıca temel sorunlar şunlardır: Enflasyon ve ekonomik istikrarsızlık, yüksek kaynak maliyeti, asimetrik bilginin varlığı, öz kaynak sorunu ve bankaların açık pozisyonlarıdır. Bunlar, 1990'lı ve 2000'li yılların başlarında bankacılık sektörünün içerisinde yaşanan ve ekonomiyi de etkileyen bir takım yönetsel sıkıntılara sebebiyet vermiştir. Yıllardır bankacılık sektöründe yaşanan bu aksaklık ve problemler, Türk Bankacılık Sektörü'nde faaliyet gösteren mevduat bankalarının yönetim ve stratejilerini de etkilemiştir. Böylelikle, mevduat bankalarının üst yönetim kadrolarındaki yöneticiler hangi demografik özelliklere sahip olursa olsun bankacılık sektöründe yaşanan krizden az veya çok etkilenmiştir.

İfade edilen bankacılık sektörünün temel sorunları, 2000'li yılların başında bankacılık sektörünü etkileyen sıkıntılardır. Bankacılık sektörünün özellikle kriz yaşamış olduğu dönemlerdeki temel sıkıntılarının ele alınmasındaki gaye, bankacılık sektörünün 2003 ve 2009 yılları arasında yaşamış olduğu gelişmeyi ortaya koymaktır. Böylelikle, 2003-2009 döneminde yaşanan yönetsel ve gerekse de dışsal değişim ve düzenlemelerin bankacılık sektörü üzerindeki etkileri daha belirgin olarak ortaya çıkarılmaya çalışılacaktır.

3.2.1. Enflasyon ve Ekonomik İstikrarsızlık

Enflasyon rakamları belli bir eşğin üzerinde seyreden ülkelerin bankacılık sektörleri, düşük enflasyon ile yaşamaya alışmış ülkelerin bankacılık sektörlerine kıyasla daha etkinsiz ve başarısızdır. Bu duruma sebebiyet veren pek çok iktisadi gerekçe vardır. Enflasyon oranının yüksek seyrettiği dönemlerde, bankaların artmış olarak görünen faaliyet karları, normalde beklenenden az olarak artmakta ve bu durum bankaların sahip oldukları öz kaynak miktarlarını reel olarak düşürmektedir. Yüksek enflasyon ve ekonomik konjonktürde döviz kurunda yaşanan dalgalanmalar, faiz oranlarında yüksek oranlı meydana gelen değişimler, bankacılık sektöründe faaliyetlerin istikrarlı bir şekilde devam etmesinin önünde engel olarak dururken, bilançolarda yabancı para cinsinden varlıklar ve yükümlülükleri de arttırır (Babuşçu ve diğerleri, 2000: 23-27).

Yüksek enflasyon ve ekonomik istikrarsızlık yaşandığı dönemlerde, bankaların yaşadıkları diğer önemli sıkıntı, artmış faiz yükünden kaynaklanan problemlili kredi miktarının yükselmesidir. Bu dönemlerde genellikle olumsuz olarak seyir izleyen makro ekonomik göstergeler, aynı zamanda asimetrik bilginin artmasına sebebiyet verebilmektedir. Böylelikle, verilen kredilerin geri dönme oranının düşmesiyle, mevduat bankaları içerisinde çıkmaz bir darboğaza doğru sürüklenebilir. Zamanında veyahut hiç geri dönmeyen krediler, bankaların nakit akışlarını azaltmaktadır (Tunay ve Uzuner, 2000: 66-70).

3.2.2. Yüksek Kaynak Maliyeti

Mevduat bankalarının en önemli fon kaynakları, tasarruf sahiplerinden topladıkları mevduatlardır. Toplanan fonların, kredi olarak aktarılması esnasında kesilen zorunlu karşılık oranları ve dispoñibilite oranları¹⁴, ödenen diğer vergi ve primler bankaların toplanan mevduatların krediye dönüştürülmesinde en önemli kaynak maliyetleri arasında gösterilir. Dönem dönem yükselen zorunlu karşılık oranları ve ödenen vergi ve prim oranlarının yanı sıra, bankaların yönetimsel ve büyüme anlamında ortaya çıkan çeşitli giderleri bankaların temel kaynak maliyetlerini oluşturmaktadır. Toplanan mevduatlardan, kesilen bu tür kaynak maliyetleri bankaların pazarlayabileceği kredi miktarlarını düşürmekte ve bu durum netice olarak banka performanslarına yansımaktadır (Parasız, 2000:126-127).

Ülke içerisinde gerçekleşen makro ekonomik göstergelerde bankaların maliyet unsurlarını yakından etkileyebilmektedir. Özellikle kamunun bütçe açığının olması durumunda, bütçe açıkları devletin iç piyasadan topladığı kaynaklar ile çoğu zaman finanse edilmektedir. Bu durum, mevduat bankalarının mevduat havuzuna yönelik bir saldırı niteliği taşımaktadır. Tasarruf sahiplerinden, bütçe açıklarının giderilmesi maksadıyla toplanan nakit değerler sonucunda, mevduat bankaları pazarlayacakları mevduatı daha yüksek değerlerden temin etme durumunda kalacaktır. Bunun gibi, ekonomide yaşanan ekonomik daralmalar, işsizlik rakamlarının yükselmesi, sanayide kapasite kullanım oranlarının düşmesi, ve artan faiz oranları mevduat bankalarının hem kaynak toplamasını

¹⁴ 16.11.2005 tarihinde “Umumi Dispoñibilite Hakkında Tebliğ” ile birlikte dispoñibilite uygulaması yürürlükten kaldırılmıştır (<http://www.tcmb.gov.tr/>, 02.10.2010)

hem de toplanan mevduatların pazarlanması yönünden bankaların performanslarını olumsuz olarak etkileyebilmektedir (Boyd ve De Nicolo, 2005:33).

3.2.3. Asimetrik Bilginin Varlığı

Asimetrik bilgi, en az iki tarafı olan bir işlemde taraflardan birinin yapılacak işlem hakkında eksik bilgiye sahip olmasıdır. Bu durum günümüzde genellikle karşımıza ticari hayatta çıkmaktadır. Akerlof (1970) “The Market for Lemons” isimli makalesinde asimetrik bilginin varlığını ortaya koymuştur. Ticari hayatta müşteriler ticari işleme konu olan ürün hakkında eksik bilgiye sahip olursa, ürüne ederinden fazla miktar ödeyebilir.

Asimetrik bilgi, özellikle bankacılık sektöründe de karşımıza çıkabilmektedir. Tasarruf sahiplerinden fon toplayıp, mevduatı yatırım sahiplerine kredi olarak sunan mevduat bankaları, krediyi talep eden kişi, kurum ve kuruluş hakkında ayrıntılı bilgiye sahip olmalıdır. Asimetrik bilginin azaltılması ve bankacılık sektöründe bankalar arasında likiditenin artırılması, bankacılık sektöründe rekabeti ve istikrarı arttıracaktır (Claessens ve Klingebiel, 2001; Caminal ve Matutes, 2002). Aksi halde, vadesi dolduğunda ödemesi aksatılan, ya da geri hiç dönmeyen krediler öncelikle ilgili bankayı, akabinde bankacılık sektörünü ve nihai olarak ülke ekonomisini krize sürükleyebilir. Türkiye ekonomisine bakıldığında 1994, 2000 ve 2001 yıllarında yaşanan krizlerde bankacılık sektöründe yaşanan asimetrik bilginin varlığı, krizin varlığı arkasında yadsınamaz bir gerçek olarak durmaktadır (Erdoğan, 2008).

3.2.4. Öz Kaynak Sorunu

Türk Bankacılık Sektörü'nde önemli bir diğer sorunda öz kaynak sorunudur. Sektörde faaliyet gösteren bankaların toplam aktifleri ve sermaye yapıları özellikle 1980 yılından itibaren ciddi artışlar göstermektedir. Bununla birlikte, bankacılık sektöründe faaliyet gösteren bankaların bir kısmı, bugünün koşullarında hem yurt içinde ve özelliklede yurtdışındaki bankalarla rekabet edecek toplam aktif ve sermaye büyüklüğüne sahip değildir. Bankalar, kaynaklarının belli kısımlarını iştiraklere ve sabit kıymetlere yatırmaktadır. Bu alandan da sağlanan getirinin beklenen miktarda olmaması, bankaların öz kaynak problemlerinin devam etmesini önlememiştir (Tunay, 2009).

3.2.5. Bankaların Açık Pozisyonları

Mevduat bankaları özellikle düşük kur, yüksek faiz dönemlerinde yabancı para cinsinden elinde bulundurdukları kaynakları TL'ye çevirerek kredileştirme yolunu tercih etmektedir. Akabinde ufukta kriz tehlikesi belirdiğinde döviz açık pozisyonları kapatmaya çalışan bankaların, zaman zaman krize derinden yakalandıkları görülmüştür (Parasız, 2000: 130). Türk Bankacılık Sektörü'nde yaşanan 2000 ve 2001 krizlerinde özellikle bankaların yönetsel olarak sahip oldukları döviz açık pozisyonları yaşanan krizleri tetikleyici rol oynamıştır.

Türk Bankacılık Sektörü'nde faaliyet gösteren mevduat bankalarının üst yönetim kadroları yönetsel anlamda bu tür tehlikelerden kendilerini uzak tutmaya çalışırken, aynı zamanda teknolojiyi yakından takip ederek, Avrupa ile entegrasyonu sağlayarak, ülke dışında faaliyet gösteren yabancı bankalar ile rekabet edecek imkân ve fırsatları yakalama ve yaratma gayreti içerisinde dir.

3.3. Veriler

Veriler, Türkiye’de bankacılık sektöründe faaliyet gösteren mevduat bankalarından toplanmış kaynaklardan oluşmaktadır. Üst düzey yöneticilerin demografik özellikleri ham veri halinde bulunduğundan ötürü, bu tür kaynaklar bazı aşamalardan geçirilerek yapılacak analiz için kullanılabilir bilgi haline dönüştürülecektir. Demografik özellikler dışında mevduat bankaları için şube ve personel bilgilerinin yanı sıra ilgili bankaların yıllık organizasyon performansları analize hazır şekilde bankaların yıllık faaliyet raporları ve Türkiye Bankalar Birliği’nin web sayfasından temin edilmiştir.

3.3.1. Bağımsız Değişkenler

Mevduat bankalarındaki üst düzey yönetim kadrolarının, yıllık organizasyon performansları üzerine olan etkilerini ortaya koyabilmek için, temel veri olarak yöneticilerin demografik özellikleri kabul edilmektedir. Bu nedendir ki, söz konusu demografik özellikler (“analiz” başlığı altında) söz konusu analizin bağımsız değişkenlerini oluşturacak ve bağımlı değişkenler üzerindeki etkileri araştırılacaktır. Bağımsız değişkenleri toplamak için ana referans kaynağı her mevduat bankasının yıllık faaliyet raporlarıdır. Yardımcı kaynak olarak, Türkiye Bankalar Birliği (www.tbb.org.tr) ve Bankacılık Düzenleme Denetleme Kurumu (www.bddk.org.tr)’ndan faydalanılmıştır.

3.3.1.1. Ortalama Yaş

Ortalama yaş, mevduat bankalarında faaliyet gösteren üst düzey yönetim kadrolarındaki üyelerin ortalama yaşlarını ifade etmektedir. Böylece Tablo 2 içerisinde gösterilen bankaların üst düzey yönetim kadrolarındaki ortalama yaş değerleri aşağıdaki formül yardımı ile hesaplanmaktadır.

(Y: Her bir yöneticinin yaşını ifade etmektedir).

$$\text{Ortalama Yaş} = \frac{Y_1 + Y_2 + \dots + Y_n}{\text{Toplam Üst Düzey Yöneticilerin Sayısı}}$$

Tablo 2: Türkiye’de Yıllara Göre Yöneticilerin Ortalama Yaşları

BANKALAR	YILLAR						
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
T.C. Ziraat Bankası	39,56	43	44,16	44,42	50,14	44,89	46,47
Türkiye Halk Bankası	43,7	42,6	43	44,4	45,4	45,14	46,14
Türkiye Vakıflar Bankası	43,95	44,2	43,7	44,33	43,91	44,09	44,11
Akbank	49,45	50,45	51,45	53,6	52,4	53,7	52,45
Alternatif Bank	37,07	38,78	39,73	40,73	43,7	45,32	46,78
Anadolubank	40,56	40,11	41,25	42,67	42,5	42	43
Denizbank	39,55	40,56	42,26	42,83	45,5	43,55	42,8
Eurobank Tekfen	40,17	46,28	46,61	45,25	47,18	49,81	50,81
Finans Bank	43	43,7	44,5	46,28	47,28	44,92	45,75
Fortis Bank	41,28	42	45,77	53,56	47,15	48,52	48,28
ING Bank	42,7	43	40,9	41,6	43	42,4	44
Şekerbank	47,85	48,85	49,46	48,69	47,46	46,25	49,38
Tekstil Bankası	39	40	41	41	42,85	42,85	51,67
Turkish Bank	52,44	52,2	53,42	54	55,14	52,9	51,95
Turkland Bank	41,4	40	41	42	43,6	44,6	45,33
Türk Ekonomi Bankası	46	47,33	48,33	48,72	50,07	49,37	50,88
Türkiye Garanti Bankası	40	40,7	42,61	43	43,3	45,7	47
Türkiye İş Bankası	56,17	55,29	56,29	57,61	58,61	58,07	58,92
Yapı ve Kredi Bankası	45,4	46	47,1	46,2	43,1	46,6	46,7
Arap-Türk Bankası	50	51	52	54	55	46,4	47
HSBC Bank	43,4	44	42,7	45,11	45,83	45,21	46,5
Millennium Bank	42	41,7	42,7	43,56	45,44	47,56	47,3
Bank Mellat	44,25	45,25	46,25	47,25	48,25	49,5	48,67
Citibank	44,5	46	46,28	45	44	46,14	47
Deutsche Bank	37,6	38,33	39,33	40,33	35,44	36,44	38,33
Habib Bank Limited	41,6	42,6	43,6	41,2	40,14	41,14	42,14
JP Morgan Chase Bank	43	44	45	46	46,5	47,4	46,7
Societe Generale	41,7	42,3	41,4	38,13	38,89	39	39,89
The Royal Bank of Scotland	39	40,25	41,25	41	38,5	39	38,85
WestLB AG	47,45	46,68	46,35	48,18	47,34	48,28	48,167

Tablo içerisindeki sonuçlar, bankaların faaliyet raporlarındaki yöneticilerin özgeçmişleri kullanılarak hesaplanmıştır.

3.3.1.2. Cinsiyet

Cinsiyet faktörü, üst düzey yönetim kadrolarında yer alan bayan ve erkek ayrımına göre yapılmıştır.

Tablo 3: Türkiye’de Yıllara Göre Yönetimdeki Bayan Yöneticilerin Oranı

BANKALAR	YILLAR						
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
T.C. Ziraat Bankası	0,06	0,06	0,08	0,07	0,07	0,06	0,06
Türkiye Halk Bankası	0	0	0	0	0	0	0
Türkiye Vakıflar Bankası	0	0	0	0,11	0,08	0,09	0,11
Akbank	0,09	0,09	0,09	0,1	0,1	0,1	0,09
Alternatif Bank	0,14	0,14	0,06	0,06	0,11	0,15	0,1
Anadolubank	0,33	0,33	0,25	0,22	0,2	0,22	0,22
Denizbank	0,11	0,11	0,16	0,17	0,11	0,15	0,13
Eurobank Tekfen	0,33	0,57	0,23	0,25	0,18	0,09	0,09
Finans Bank	0,3	0,3	0,3	0,28	0,33	0,2	0,21
Fortis Bank	0,22	0,17	0,07	0	0	0,11	0,17
ING Bank	0,37	0,23	0,25	0,31	0,25	0,3	0,27
Şekerbank	0,07	0,07	0,07	0,07	0,15	0,17	0,15
Tekstil Bankası	0,5	0,5	0,5	0,43	0,25	0,14	0,17
Turkish Bank	0	0	0,07	0,07	0,07	0,15	0,2
Turkland Bank	0,5	0,5	0,5	0,5	0,2	0,2	0,17
Türk Ekonomi Bankası	0,2	0,25	0,25	0,27	0,23	0,25	0,24
Türkiye Garanti Bankası	0,13	0,08	0	0	0	0	0,06
Türkiye İş Bankası	0,08	0,07	0,07	0	0	0,15	0,15
Yapı ve Kredi Bankası	0,09	0,09	0,1	0,1	0,2	0,2	0,2
Arap-Türk Bankası	0	0	0	0	0	0	0
HSBC Bank	0,44	0,5	0,5	0,44	0,33	0,36	0,36
Millennium Bank	0	0	0	0,11	0,11	0,33	0,3
Bank Mellat	0	0	0	0	0	0	0
Citibank	0,14	0,14	0,14	0,14	0,11	0,14	0,14
Deutsche Bank	0,5	0,5	0,5	0,5	0,44	0,44	0,56
Habib Bank Limited	0,3	0,3	0,3	0,2	0,42	0,42	0,42
JP Morgan Chase Bank	0,33	0,33	0,33	0,33	0	0	0
Societe Generale	0,3	0,4	0,4	0,38	0,44	0,56	0,56
The Royal Bank of Scotland	0	0	0	0,25	0,5	0,5	0,71
WestLB AG	0	0	0	0	0	0	0

Tablo içerisindeki sonuçlar, bankaların faaliyet raporlarındaki yöneticilerin özgeçmişleri kullanılarak hesaplanmıştır.

Yönetim kadrosunda yer alan bayanların “cinsiyet” faktörü nitel özellik taşımaktadır. Bu nitel veriyi nicelleştirebilmek için bayanların yönetim kurulu içerisindeki yüzdelik (%) oranı analize dâhil edilmiştir. Böylelikle Tablo 3 içinde gösterilen sayısal değerler, bayanların ilgili mevduat bankasının üst yönetim kadrosundaki yüzdelik oranlarını göstermektedir.

$$\text{Bayan Yönetici Oranı} = \frac{\text{Bayan Yöneticilerin Sayısı}}{\text{Toplam Üst Düzey Yöneticilerin Sayısı}}$$

Üst düzey yönetim kadrolarında bayanların oranına dikkat edildiğinde bu oran pek çok banka için 0 ya da 0 yakın bir değeri göstermektedir. Buna rağmen, mevduat bankalarında istihdam edilen bayan personel sayısında 2005 yılından sonra hızlı bir artış söz konusudur.

Tablo 4: Türkiye’de Yıllara Göre Mevduat Bankalarındaki İstihdam Edilen Personellerin Sayısı

YILLAR	Kamu Ser. Mev. Bankaları		Özel Ser. Mev. Bankaları		Yabancı Ser. Mev. Bankaları	
	Erkek	Bayan	Erkek	Bayan	Erkek	Bayan
2003	25.588	12.406	34.517	36.097	2.533	2.948
2004	25.843	13.624	36.893	39.987	2.623	3.257
2005	24.805	13.241	37.142	41.664	4.802	5.808
2006	25.343	13.880	34.414	38.806	11.886	13.908
2007	26.085	14.971	34.465	40.659	16.984	19.723
2008	27.087	16.246	37.471	44.687	18.510	22.057
2009	27.087	16.246	37.422	44.848	17.839	21.837

Kaynak: http://www.tbb.org.tr/tr/Banka_ve_Sektor_Bilgileri/Istatistiki_Raporlar.aspx (02.10.2010)

Tablo 4 mevduat bankalarında kamu, özel ve yabancı sermayeli mevduat bankaları ayrımına göre 2003 ve 2009 yılları arasında istihdam edilen bayan ve erkek sayılarını göstermektedir. 2005 yılından sonra yabancı sermayeli bankalarda istihdam edilen bayan ve erkek sayısında keskin bir artış söz konusudur. 2006 yılından 2009 yılına kadar işe alınan bayan sayısı yabancı sermayeli mevduat bankaları için istihdam edilen erkek sayısından daha fazladır. Benzer şekilde kamu ve özel sermayeli bankalara bakıldığı zamanda 2003 yılından sonra işe alınan bayan personel sayısı, erkek personel sayısından daha fazladır. Bu durum, bankacılık sektöründe bayanların artan önemini ortaya

koymaktadır. Ancak, istihdam edilen bayan personeller bugün için alt kademelerde hizmet vermekte olup, üst düzey yönetim kadrolarına çıkamadığı Tablo 3 ve 4'ün karşılaştırıldığı zaman ortaya çıkmaktadır. Çünkü, istihdam edilen bayan personel sayısının artmasına karşın üst düzey yönetim kadrolarındaki bayan oranlarında belirgin bir artış yoktur.

3.3.1.3. Fonksiyonel Deneyim

Mevduat bankalarında üst düzey yöneticilerin fonksiyonel deneyim tanımı, ilgili yöneticinin o an faaliyette bulunduğu departmandaki deneyimini ifade etmektedir. Tablo 5 içerisinde hesaplanmış olan yöneticilerin ortalama fonksiyonel deneyimleri, yöneticilerin o alanda kaç yıldır faaliyette bulunduğu ile ilgili olup, yılsal olarak tüm üst düzey yöneticilerin fonksiyonel deneyiminin ortalaması olarak hesaplanmıştır.

(F_d: Her bir yöneticinin fonksiyonel deneyimi).

$$\text{Ortalama Fonksiyonel Deneyim} = \frac{F_{d1} + F_{d2} + \dots + F_{dn}}{\text{Toplam Üst Düzey Yöneticilerin Sayısı}}$$

3.3.1.4. İş Hayatı

Mevduat bankalarında üst düzey yöneticilerin iş hayatı tanımı, ilgili yöneticilerin bankacılık sektörü içerisinde veya para piyasası içerisinde bankacılık sektörü ile yakın ilgili olan başka bir alanda, aynı veya farklı departmanlar içerisinde hayatı boyunca olan iş deneyimini ifade etmektedir. Tablo 6 içerisindeki hesaplanmış olan yöneticilerin ortalama iş hayatı değerleri üst düzey yöneticilerin yılsal olarak ortalama iş hayat deneyimlerini dikkate alarak hesaplanmıştır.

(İH_d: Her bir yöneticinin iş hayatı deneyimi).

$$\text{Ortalama İş Hayatı Deneyimi} = \frac{İH_{d1} + İH_{d2} + \dots + İH_{dn}}{\text{Toplam Üst Düzey Yöneticilerin Sayısı}}$$

Tablo 5: Türkiye’de Yıllara Göre Yöneticilerin Ortalama Fonksiyonel Deneyimleri

BANKALAR	YILLAR						
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
T.C. Ziraat Bankası	2,4	3,7	3,1	2,4	2,35	1,96	2,88
Türkiye Halk Bankası	1,12	1,34	1,08	1,47	1,6	1,64	1,35
Türkiye Vakıflar Bankası	3,18	3,27	3,44	3,22	3,16	2,63	3,33
Akbank	4,81	5,81	6,81	7,1	5,9	6,8	7,45
Alternatif Bank	4,57	5,42	6	7	5,88	5,68	6,57
Anadolubank	2	3	3,58	5,44	4,2	4,44	4,5
Denizbank	3,67	4,67	5	5,33	4,61	4,9	4,8
Eurobank Tekfen	1,17	2,14	2,92	3,17	0,45	0,63	1,63
Finans Bank	4,9	5,1	4,6	5,78	5,6	4,52	5,67
Fortis Bank	6,61	6,78	9,53	16,56	10,5	11,26	14,22
ING Bank	4	1,6	2,5	3,67	4,83	4,05	4,33
Şekerbank	2,57	3,57	4,07	3,77	4,07	3,25	3,46
Tekstil Bankası	2	3	4	3	1,75	2,57	4,17
Turkish Bank	16,11	16,3	13,71	13	12,57	9,45	8,35
Turkland Bank	2,5	2	3	4	2,2	3,2	3,5
Türk Ekonomi Bankası	2,7	3,4	1,41	2,45	2,3	1,81	2,64
Türkiye Garanti Bankası	3,12	4,07	2,44	3,33	4,22	5,25	5,64
Türkiye İş Bankası	3	1,14	2,14	2,85	3,85	3,54	3,69
Yapı ve Kredi Bankası	1,7	1,4	1	0,8	1,3	2,2	2,1
Arap-Türk Bankası	4,75	5,75	6,75	5	6	0,8	1,6
HSBC Bank	2	1,7	2,9	2,89	2,54	2,42	3,36
Millennium Bank	2,5	3,7	4,7	1,89	1,6	2,6	2,4
Bank Mellat	3	1,25	2,25	3	4	2,75	2,5
Citibank	1,45	1,2	0,86	1,57	0,78	1,71	2,7
Deutsche Bank	4,83	5,83	6,83	7,83	2,78	3,78	5,67
Habib Bank Limited	2,7	3,7	4,7	1,8	1,14	2,14	3,14
JP Morgan Chase Bank	7	8	9	10	11,4	12,3	10,8
Societe Generale	1,3	2	3	1	1,67	2,56	3,56
The Royal Bank of Scotland	4,3	5,5	6,5	2,25	0,75	1,33	2,14
WestLB AG	0,9	1,5	1,2	1,6	0,7	0,85	1,83

Tablo içerisindeki sonuçlar, bankaların faaliyet raporlarındaki yöneticilerin özgeçmişleri kullanılarak hesaplanmıştır.

Tablo 6: Türkiye’de Yıllara Göre Yöneticilerin Ortalama İş Hayatları

BANKALAR	YILLAR						
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
T.C. Ziraat Bankası	14,94	15,53	17,25	17,93	20,36	20	20,23
Türkiye Halk Bankası	17,9	18,3	17,41	18,7	19,8	20,57	21,57
Türkiye Vakıflar Bankası	15,78	16,32	16,54	17,77	16,25	15,45	14,46
Akbank	18,1	19,1	20,1	23,6	21,8	22,9	22,19
Alternatif Bank	9,5	11,64	12,87	13,87	17,64	19,84	21,31
Anadolubank	15,44	15,33	16,5	17,77	17,5	17,77	17,9
Denizbank	17,28	18,28	18,6	19	17,77	17,35	17,4
Eurobank Tekfen	14,83	17,28	19,07	17,08	18,72	21,09	22,09
Finans Bank	16,9	17,4	16,1	18,79	19,89	17,88	18,67
Fortis Bank	17,06	17,83	18,4	20,78	18,27	20,31	22,89
ING Bank	21	22,67	23,67	24,15	27,25	25,75	19,27
Şekerbank	22,35	23,35	23,92	22,31	20,92	19,83	23,08
Tekstil Bankası	12,25	13,25	14,25	13,28	17,38	18,71	20,67
Turkish Bank	30,11	29,7	30,42	30,7	31,42	29,4	27,8
Turkland Bank	13,8	13,5	14,5	15,5	16,6	17,6	18,17
Türk Ekonomi Bankası	23,6	24	22	22,09	24,46	22,16	23,76
Türkiye Garanti Bankası	16,24	17,27	19,56	22,78	24	23,88	23,11
Türkiye İş Bankası	28,83	27,29	22,29	29	30	31,77	32,85
Yapı ve Kredi Bankası	21,7	22,3	21,9	20	18,5	16,4	20,4
Arap-Türk Bankası	16,25	17,25	18,25	15	16	11,4	11,8
HSBC Bank	15,7	16	17,3	19,67	20,67	19,64	20,93
Millennium Bank	14	16,4	17,4	19,11	21,22	22,11	21,5
Bank Mellat	23	21,5	22,5	23,75	24,75	24	22,33
Citibank	18,7	19,7	20,85	20,85	17,56	21,4	22,4
Deutsche Bank	13,67	14,67	15,67	16,67	12,22	13,22	15
Habib Bank Limited	14,9	15,9	16,9	15,8	15,57	16,57	17,57
JP Morgan Chase Bank	17	18	19	20	21,6	22,4	19,8
Societe Generale	14,6	14,2	13,4	12,63	14,22	16,89	14,78
The Royal Bank of Scotland	17,25	18	19	17	13,75	15,16	16,85
WestLB AG	28,6	27,5	29,2	28,3	28,7	29,14	30,33

Tablo içerisindeki sonuçlar, bankaların faaliyet raporlarındaki yöneticilerin özgeçmişleri kullanılarak hesaplanmıştır.

3.3.1.5. Eğitim

Eğitim, mevduat bankalarında üst düzey yöneticilerin yüksek öğrenim seviyesindeki eğitim derecesini ifade etmektedir. Bu demografik özelliğin hesaplanması aşamasında, her yöneticinin yüksek öğrenimde lisans, yüksek lisans ve doktora eğitimleri esnasında kaç yıl eğitim aldığı dikkate alınmıştır. Böylelikle, her yöneticinin eğitim yılları tespit edilerek, Tablo 7 içerisindeki yöneticilerin ortalama eğitim seviyeleri hesaplanmıştır.

(E: Her bir yöneticinin eğitim seviyesi).

$$\text{Ortalama Eğitim Seviyesi} = \frac{E_1 + E_2 + \dots + E_n}{\text{Toplam Üst Düzey Yöneticilerin Sayısı}}$$

3.3.1.6. Uluslararası Deneyim

Uluslar arası deneyim, mevduat bankalarındaki üst düzey yöneticilerin gerek eğitim ve gerekse de iş hayatları ile ilgili olarak yurtdışında bulunup ilgi alanlarında uluslar arası deneyime sahip olmalarını ifade etmektedir. Tablo 8 içerisindeki uluslar arası deneyim oranı, uluslar arası deneyime sahip olan yönetici sayısının tüm üst düzey yönetici sayısına oranı ile hesaplanmıştır.

$$\text{Uluslar arası Deneyim Oranı} = \frac{\text{Uluslararası Deneyime Sahip Yönetici Sayısı}}{\text{Toplam Üst Düzey Yöneticilerin Sayısı}}$$

3.3.1.7. Üniversite Prestiji

Üniversite prestiji tanımı kullanılırken, Türkiye’de İstanbul ve Ankara gibi iki büyük şehirdeki kurulmuş üniversiteler ile yabancı ülkelerde kurulmuş üniversite kavramı vurgulanmak istenmiştir. Böylelikle Tablo 9 içerisinde prestijli üniversitelerden mezun olan yönetici oranı, yukarıda belirtilen üniversitelerden mezun olan yöneticilerin tüm üst düzey yöneticilere oranı ile hesaplanmıştır.

$$\text{Üniversite Prestiji} = \frac{\text{Prestijli Üniversitelerden Mezun Yönetici Sayısı}}{\text{Toplam Üst Düzey Yöneticilerin Sayısı}}$$

Tablo 7: Türkiye’de Yıllara Göre Yöneticilerin Ortalama Eğitim Seviyeleri

BANKALAR	YILLAR						
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
T.C. Ziraat Bankası	5,25	5,53	6,17	5,86	5,57	4,94	5,17
Türkiye Halk Bankası	4,57	4,57	5,16	5	4,93	4,57	4,57
Türkiye Vakıflar Bankası	4,5	4,33	4,67	4,67	5,33	5,63	6
Akbank	4,36	4,36	4,36	4,4	4,6	4,6	4,9
Alternatif Bank	4,85	4,85	4,93	4,93	4,94	4,94	4,94
Anadolubank	5,11	5,11	5,25	5,11	5	4,67	5,33
Denizbank	4,55	4,55	4,84	4,88	5,33	5,4	5,46
Eurobank Tekfen	4,33	5,14	6,3	6,67	6,36	6,36	6,36
Finans Bank	5	5	4,9	4,85	4,67	4,8	4,83
Fortis Bank	4,67	4,67	5,4	6	5,23	5,37	5,22
ING Bank	4,67	4,67	4,67	4,61	4,67	5	4,93
Şekerbank	4,42	4,42	4,46	4,61	4,76	4,33	4,3
Tekstil Bankası	5	5	5	4,85	5	4,85	5
Turkish Bank	4	4,2	4,14	4,3	4,42	4,4	4,4
Turkland Bank	5	5	5	5	5,6	5,6	6,33
Türk Ekonomi Bankası	5	5	5,17	5,27	5,07	5,13	5,17
Türkiye Garanti Bankası	5,4	5,2	5,57	5,57	5,78	5	5,11
Türkiye İş Bankası	5,67	5,59	5,59	6	6	4,92	4,92
Yapı ve Kredi Bankası	6	6	5,8	6,2	5,8	6	4,6
Arap-Türk Bankası	4	4	4	4,5	4,5	5,2	4,8
HSBC Bank	5	5	5	5,11	4,67	5,57	5,57
Millennium Bank	4,67	6	6	6,22	6	5,33	5,4
Bank Mellat	4	4	4	4	4	4	4
Citibank	4,57	4,57	4,57	4,57	4,89	5,14	5,14
Deutsche Bank	6	6	6	6	5,11	5,11	5,11
Habib Bank Limited	4,5	4,5	4,5	4,8	4,57	4,57	4,57
JP Morgan Chase Bank	5,33	5,33	5,33	5,33	6	5,4	4,8
Societe Generale	4	4,5	4	4,25	4,67	4,22	4
The Royal Bank of Scotland	5	5	5	5	5,5	5,67	5,14
WestLB AG	4,6	4,3	4,5	4,6	4,85	4,85	5

Tablo içerisindeki sonuçlar, bankaların faaliyet raporlarındaki yöneticilerin özgeçmişleri kullanılarak hesaplanmıştır.

Tablo 8: Türkiye’de Yıllara Göre Yönetimdeki Uluslar arası Deneyime Sahip Yöneticilerin Oranı

BANKALAR	YILLAR						
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
T.C. Ziraat Bankası	0,44	0,41	0,25	0,21	0,29	0,24	0,29
Türkiye Halk Bankası	0,11	0,25	0,25	0,11	0,07	0,07	0,07
Türkiye Vakıflar Bankası	0	0,11	0,11	0,11	0,25	0,27	0,33
Akbank	0,27	0,27	0,27	0,3	0,4	0,4	0,64
Alternatif Bank	0,42	0,75	0,6	0,6	0,41	0,42	0,36
Anadolubank	0,44	0,44	0,38	0,44	0,3	0,22	0,22
Denizbank	0,28	0,28	0,26	0,22	0,27	0,4	0,53
Eurobank Tekfen	0	0	0	0	0,54	0,54	0,54
Finans Bank	0,3	0,3	0,35	0,36	0,27	0,33	0,29
Fortis Bank	0,17	0,11	0,43	1	0,46	0,58	0,61
ING Bank	0,2	0,2	0,2	0,3	0,35	0,4	0,4
Şekerbank	0,14	0,14	0,15	0,08	0,33	0,33	0,13
Tekstil Bankası	0	0	0	0	0	0	0,17
Turkish Bank	0,14	0,14	0,14	0,25	0,25	0,3	0,3
Turkland Bank	0	0	0	0	0	0	0
Türk Ekonomi Bankası	0,2	0,2	0,25	0,27	0,31	0,38	0,41
Türkiye Garanti Bankası	0,33	0,38	0,78	0,78	0,78	0,88	0,67
Türkiye İş Bankası	0,42	0,29	0,29	0,31	0,31	0,15	0,15
Yapı ve Kredi Bankası	0,6	1	1	1	0,9	1	0,9
Arap-Türk Bankası	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,8	0,8
HSBC Bank	0,7	0,7	0,6	0,56	0,5	0,57	0,57
Millennium Bank	0,33	0,66	0,66	0,78	0,78	0,56	0,56
Bank Mellat	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,5	0,67
Citibank	0,3	0,25	0,4	0,4	0,3	0,4	0,4
Deutsche Bank	1	1	1	1	0,56	0,56	0,56
Habib Bank Limited	0,35	0,35	0,35	0,4	0,43	0,43	0,43
JP Morgan Chase Bank	0,67	0,67	0,67	0,67	0,33	0,33	0,33
Societe Generale	0,6	0,6	0,6	0,63	0,67	0,44	0,44
The Royal Bank of Scotland	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,17	0,14
WestLB AG	1	1	1	1	1	1	1

Tablo içerisindeki sonuçlar, bankaların faaliyet raporlarındaki yöneticilerin özgeçmişleri kullanılarak hesaplanmıştır.

Tablo 9: Türkiye’de Yıllara Göre Yönetimdeki Prestijli Üniversitelerden Mezun Olan Yöneticilerin Oranı

BANKALAR	YILLAR						
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
T.C. Ziraat Bankası	0,88	0,82	0,75	0,79	0,79	0,88	0,82
Türkiye Halk Bankası	0,77	0,83	0,83	0,86	0,87	0,86	0,86
Türkiye Vakıflar Bankası	0,7	0,69	0,77	0,77	0,75	0,82	0,78
Akbank	1	1	1	1	1	1	1
Alternatif Bank	0,92	0,92	0,93	0,93	0,82	0,84	0,84
Anadolubank	0,77	0,77	0,75	1	1	0,88	0,88
Denizbank	0,94	0,94	0,95	0,94	0,95	0,95	0,93
Eurobank Tekfen	1	1	1	1	1	1	1
Finans Bank	1	1	1	1	0,94	0,92	0,92
Fortis Bank	0,89	0,89	0,93	1	0,92	0,95	0,94
ING Bank	1	1	1	1	1	1	1
Şekerbank	0,85	0,85	0,84	0,84	0,84	0,83	0,85
Tekstil Bankası	1	1	1	1	1	1	1
Turkish Bank	0,88	0,88	1	1	1	1	1
Turkland Bank	1	1	1	1	1	1	1
Türk Ekonomi Bankası	0,8	0,8	0,83	0,91	0,92	0,94	0,94
Türkiye Garanti Bankası	1	1	1	1	1	0,88	0,89
Türkiye İş Bankası	0,92	0,79	0,79	0,77	0,77	1	1
Yapı ve Kredi Bankası	1	1	1	1	1	1	1
Arap-Türk Bankası	1	1	1	1	1	1	1
HSBC Bank	1	1	1	1	1	1	1
Millennium Bank	1	1	1	1	1	1	1
Bank Mellat	1	1	1	1	1	1	1
Citibank	1	1	1	1	1	1	1
Deutsche Bank	1	1	1	1	0,89	0,89	1
Habib Bank Limited	0,8	0,8	0,8	0,6	0,57	0,57	0,57
JP Morgan Chase Bank	1	1	1	1	1	1	1
Societe Generale	1	1	1	1	1	1	1
The Royal Bank of Scotland	1	1	1	1	1	1	1
WestLB AG	1	1	1	1	1	1	1

Tablo içerisindeki sonuçlar, bankaların faaliyet raporlarındaki yöneticilerin özgeçmişleri kullanılarak hesaplanmıştır.

3.3.2. Köprü Değişkenler

Köprü değişkenler olarak mevduat bankalarının şube ve personel sayıları kabul edilecektir. Bu değerlerin köprü değişkenler ismiyle nitelendirilmesinin gerekçesi, analiz kısmında öncelikli olarak şube ve personel sayıları bağımsız değişken olarak kabul edilecek ve yıllık organizasyon performansları üzerindeki etkileri araştırılacaktır. Devamında ise, yapılan analize derinlik kazandırabilmek amacıyla demografik faktörlerin büyüme stratejisi olan şubeleşme atılımının üzerindeki etkileri araştırılacaktır. Böylelikle şube sayıları ikinci analiz de bağımlı değişken haline dönüşecektir.

3.3.2.1. Şube Sayıları

Şube, bir işletmenin müşteri kitlelerine ulaşabilmek ve ilgili faaliyetlerini sürdürmek amacıyla işletme bünyesinde açılan ek ofis ve hizmet yeridir (Avery ve diğerleri, 1999). Tablo 10 Türk Bankacılık Sektörü'nde faaliyet gösteren mevduat bankalarının 2003 ve 2009 yılları arasındaki şube sayılarını göstermektedir.

Mevduat bankalarının şube sayıları ile ilgili düzenlenmiş olan Tablo 10 bankaların 2003-2009 döneminde şube sayılarında önemli artışlara gittiklerini ortaya koymaktadır. 2005 yılına kadar bankaların şube sayılarındaki artış çok belirgin olmamakla beraber, bu yıldan sonra mevduat bankaları 2009 yılına kadar hızlı bir şubeleşme gayreti içerisine girmiştir.

Türkiye'de faaliyet gösteren şube sayılarındaki artışa karşın, mevduat bankalarının yurtdışında bulundurdukları şube ve temsilciliklerin sayısında hızlı bir değişim söz konusu değildir. Bu alanda, kamu sermayeli bankalar arasında en fazla şube ve temsilciliklere sahip olan mevduat bankası Ziraat Bankasıdır ve bu bankayı Halk Bankası takip etmektedir. Ziraat Bankası'nın 2009 verileri itibari ile 13, Halk Bankası'nın aynı dönem itibari ile 8 şube ve temsilciliği bulunmaktadır. Özel sermayeli mevduat bankaları arasında ise, zirve İş Bankasına ait olup, 2009 yılı itibari ile İş Bankası'nın 16, Garanti Bankası'nın 9 şube ve temsilciliği bulunmaktadır (http://www.tbb.org.tr/tr/Banka_ve_Sektor_Bilgileri/Istatistiki_Raporlar.aspx , 02.10.2010).

Tablo 10: Türkiye’de Yıllara Göre Mevduat Bankalarının Şube Sayıları

BANKALAR	YILLAR						
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
T.C. Ziraat Bankası	1148	1146	1146	1247	1251	1269	1291
Türkiye Halk Bankası	527	707	584	588	590	622	669
Türkiye Vakıflar Bankası	296	296	305	314	362	525	540
Akbank	619	641	660	683	716	868	878
Alternatif Bank	22	23	26	29	40	46	46
Anadolubank	50	50	65	63	76	77	86
Denizbank	165	199	236	262	320	400	450
Eurobank Tekfen	31	31	30	31	36	42	42
Finans Bank	150	170	208	309	411	458	461
Fortis Bank	158	171	186	225	268	300	297
ING Bank	272	293	307	349	365	366	359
Şekerbank	197	197	203	209	235	250	256
Tekstil Bankası	38	38	41	48	59	60	45
Turkish Bank	12	13	13	17	22	26	25
Turkland Bank	7	8	10	10	16	25	25
Türk Ekonomi Bankası	78	88	113	170	273	336	334
Türkiye Garanti Bankası	313	349	432	483	588	726	788
Türkiye İş Bankası	844	852	875	891	939	1039	1093
Yapı ve Kredi Bankası	413	407	405	598	676	861	838
Arap-Türk Bankası	3	3	3	3	3	3	6
HSBC Bank	159	159	158	193	237	335	336
Millennium Bank	12	12	12	16	16	18	18
Bank Mellat	3	3	3	3	3	3	3
Citibank	24	24	24	54	54	56	37
Deutsche Bank	1	1	1	1	1	1	1
Habib Bank Limited	1	1	1	1	1	1	1
JP Morgan Chase Bank	1	1	1	1	1	1	1
Societe Generale	1	1	1	1	1	16	16
The Royal Bank of Scotland	1	1	1	1	6	8	8
WestLB AG	1	1	1	1	1	1	1

Kaynak: http://www.tbb.org.tr/tr/Banka_ve_Sektor_Bilgileri/Istatistiki_Raporlar.aspx (02.10.2010)

3.3.2.2. Personel Sayıları

Personel, işletmenin faaliyetlerini yürütmesi amacıyla kendi bünyesinde çalışan veya başka bir kuruluştan kiralarak maddi bir bedel ödemediği insan unsurudur (Özgen ve diğerleri, 2005). Tablo 11 Türk Bankacılık Sektörü'nde faaliyet gösteren mevduat bankalarının 2003-2009 döneminde istihdam ettikleri personel sayılarını göstermektedir.

Tablo 11: Türkiye'de Yıllara Göre Mevduat Bankalarının Personel Sayıları

BANKALAR	YILLAR						
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
T.C. Ziraat Bankası	22138	21172	20373	20684	20872	21299	22198
Türkiye Halk Bankası	8515	11145	10509	10860	11484	12467	12505
Türkiye Vakıflar Bankası	7341	7150	7164	7679	8700	9567	10153
Akbank	9964	10413	11186	12333	13513	15127	14714
Alternatif Bank	482	547	602	680	868	1006	999
Anadolubank	983	1036	1199	1331	1724	1718	1851
Denizbank	3240	4344	5059	5528	6634	7376	7789
Eurobank Tekfen	563	578	575	567	549	661	743
Finans Bank	3923	5464	6499	7751	9061	9986	10107
Fortis Bank	3404	3843	4048	4335	5041	5378	5007
ING Bank	3919	4199	4585	5403	5922	6357	6110
Şekerbank	3000	3334	3405	3368	3284	4089	3938
Tekstil Bankası	908	938	1112	1313	1547	1410	940
Turkish Bank	180	188	192	218	272	292	276
Turkland Bank	208	226	272	266	390	457	464
Türk Ekonomi Bankası	1849	2131	2619	3565	5141	6400	5871
Türkiye Garanti Bankası	8145	9128	10523	11907	14517	16350	16827
Türkiye İş Bankası	15550	16055	17111	18729	19414	20924	22473
Yapı ve Kredi Bankası	10542	10537	10211	13478	14249	14795	14333
Arap-Türk Bankası	175	186	184	174	175	170	230
HSBC Bank	3477	3652	4180	5018	5733	6853	6430
Millennium Bank	200	215	260	315	300	320	303
Bank Mellat	40	47	50	52	49	50	303
Citibank	1167	1351	1529	2228	2349	2315	1851
Deutsche Bank	30	36	44	81	82	94	90
Habib Bank Limited	14	15	15	16	16	16	16
JP Morgan Chase Bank	35	36	37	42	50	53	49
Societe Generale	49	54	55	56	107	234	230
The Royal Bank of Scotland	125	128	129	128	201	205	164
WestLB AG	64	60	50	41	43	42	42

Kaynak: http://www.tbb.org.tr/tr/Banka_ve_Sektor_Bilgileri/Istatistiki_Raporlar.aspx (02.10.2010)

3.3.3. Bağımlı Değişkenler

Demografik faktörlerin ve şubeleşme stratejisinin yıllık performanslar üzerine olan etkilerinin araştırılacağı bu tezin içeriğinde yıllık performans değerleri olarak toplam varlık, toplam mevduat ve net dönem kârı araştırmanın bağımlı değişkenleri olarak kabul edilmektedir.

3.3.3.1. Toplam Varlıklar

Toplam varlıklar, bir işletme kuruluşunun sahip olduğu tüm iktisadi kıymetlerin toplam değerini temsil etmektedir (Sürmen, 2002:18). Tablo 12 Türk Bankacılık Sektörü'nde faaliyet gösteren mevduat bankalarının 2003-2009 döneminde toplam varlık değerlerini göstermektedir.

3.3.3.2. Toplam Mevduat

Birey, kurum ve kuruluşlar tarafından faiz elde etmek veya etmeksizin belli bir vade sonunda veya istenildiği anda çekilmek koşuluyla bankalara teslim edilen maddi değere mevduat denmektedir. Bankaların bir dönem sonunda ticari ilişki içerisinde oldukları taraflardan toplamış oldukları mevduatın toplamına toplam mevduat denmektedir (Parasız, 2000). Tablo 13 Türk Bankacılık Sektörü'nde faaliyet gösteren mevduat bankalarının 2003-2009 döneminde topladıkları toplam mevduat değerlerini göstermektedir.

3.3.3.3. Dönem Kârı (Zararı)

Bir işletmenin belli bir dönem sonunda o döneme ait faaliyetlerinden elde ettikleri gelir ve gider sonucunda ortaya çıkan pozitif maddi faydadır (Sürmen, 2002). Tablo 14 Türk Bankacılık Sektörü'nde faaliyet gösteren mevduat bankalarının 2003-2009 dönemindeki dönem net kâr (zarar) değerlerini göstermektedir.

Tablo 12: Türkiye’de Yıllara Göre Mevduat Bankalarının Toplam Varlık Değerleri

BANKALAR (Milyon TL)	YILLAR						
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
T.C. Ziraat Bankası	46 655	56 994	65 050	71 904	80 942	104 412	124 529
Türkiye Halk Bankası	19 361	25 709	27 053	34 424	40 234	51 096	60 650
Türkiye Vakıflar Bankası	17 118	24 199	32 383	37 034	42 408	52 193	64 798
Akbank	29 484	34 913	52 385	57 273	68 204	85 655	95 309
Alternatif Bank	1 167	1 174	1 470	1 972	2 596	3 745	3 629
Anadolubank	1 562	1 944	2 067	2 766	3 029	3 384	3 829
Denizbank	4 765	6 705	9 358	11 493	14 912	19 225	21 205
Eurobank Tekfen	602	602	739	1 116	2 749	3 481	3 857
Finans Bank	5 732	8 630	12 314	17 895	20 882	26 573	29 318
Fortis Bank	5 228	7 140	6 817	8 644	9 891	11 915	11 274
ING Bank	4 500	6 154	8 377	11 815	12 541	16 503	15 233
Şekerbank	2 549	3 114	3 138	4 006	6 088	8 041	8 955
Tekstil Bankası	1 168	1 362	1 959	2 785	2 902	2 953	2 133
Turkish Bank	364	419	469	649	748	823	1 026
Turkland Bank	228	368	461	526	636	1 021	1 145
Türk Ekonomi Bankası	2 849	3 566	5 422	8 282	11 801	14 736	15 064
Türkiye Garanti Bankası	22 392	26 268	36 468	50 287	67 578	88 941	105 462
Türkiye İş Bankası	31 063	38 514	63 712	75 205	80 181	97 552	113 223
Yapı ve Kredi Bankası	20 931	24 624	23 866	48 887	50 353	63 723	64 560
Arap-Türk Bankası	297	331	361	373	357	799	966
HSBC Bank	3 569	5 283	18 961	10 272	13 432	14 696	13 850
Millennium Bank	103	278	619	1 017	1 159	1 207	1 071
Bank Mellat	112	179	194	225	218	328	395
Citibank	1 287	1 922	2 531	6 105	4 194	5 451	4 878
Deutsche Bank	*	365	301	882	744	684	1 910
Habib Bank Limited	33	27	26	43	48	81	73
JP Morgan Chase Bank	73	430	353	221	175	243	199
Societe Generale	147	387	445	657	576	476	360
The Royal Bank of Scotland	443	452	840	717	911	1 287	1 198
WestLB AG	372	239	321	692	877	829	556

Kaynak: http://www.tbb.org.tr/tr/Banka_ve_Sektor_Bilgileri/Istatistiki_Coklu_Raporlar.aspx?Rid=464
(15.05.2010)

Tablo 13: Türkiye’de Yıllara Göre Mevduat Bankalarının Toplam Mevduat Değerleri

BANKALAR (Milyon TL)	YILLAR						
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
T.C. Ziraat Bankası	33 852	45 382	51 778	59 653	68 250	83 883	98 529
Türkiye Halk Bankası	13 821	19 453	20 898	27 188	30 841	40 271	43 950
Türkiye Vakıflar Bankası	12 699	17 584	22 946	24 842	28 863	37 120	44 652
Akbank	19 103	19 918	31 451	34 202	41 044	52 182	55 851
Alternatif Bank	724	625	712	1 128	1 704	2 654	2 548
Anadolubank	1 148	1 239	1 338	1 681	1 856	2 087	2 464
Denizbank	3 092	4 160	5 234	7 220	9 217	9 999	11 636
Eurobank Tekfen	432	392	527	761	1 152	1 796	1 852
Finans Bank	3 635	5 092	6 115	11 462	12 958	15 939	20 268
Fortis Bank	2 748	3 467	3 556	4 703	5 647	5 461	5 809
ING Bank	3 514	4 640	5 630	7 899	8 904	9 998	9 553
Şekerbank	2 060	2 294	2 468	3 047	4 155	5 932	6 640
Tekstil Bankası	745	774	1 062	1 225	1 514	1 434	1 450
Turkish Bank	290	252	218	300	366	413	529
Turkland Bank	139	193	266	337	331	578	842
Türk Ekonomi Bankası	1 978	2 260	3 242	5 426	7 083	9 272	9 422
Türkiye Garanti Bankası	14401	17 612	23 578	30 139	39 098	52 715	62 808
Türkiye İş Bankası	19 562	24 320	37 400	46 399	48 533	63 539	72 177
Yapı ve Kredi Bankası	13 425	14 293	16 876	31 127	32 167	41 705	40 833
Arap-Türk Bankası	36	45	71	92	86	98	179
HSBC Bank	2 099	3 514	4 772	5 908	7 663	9 183	8 920
Millennium Bank	60	180	490	868	955	986	890
Bank Mellat	29	30	33	36	43	71	125
Citibank	824	1 326	1 892	5 365	3 251	4 229	3 615
Deutsche Bank	*	14	108	528	225	277	569
Habib Bank Limited	1	2	1	1	3	8	10
JP Morgan Chase Bank	7	373	276	108	38	84	8
Societe Generale	36	256	197	105	2	252	116
The Royal Bank of Scotland	180	184	580	417	426	654	732
WestLB AG	77	161	257	591	565	621	247

Kaynak: http://www.tbb.org.tr/tr/Banka_ve_Sektor_Bilgileri/Istatistiki_Coklu_Raporlar.aspx?Rid=464
(15.05.2010)

Tablo 14: Türkiye’de Yıllara Göre Mevduat Bankalarının Dönem Kârı Değerleri

BANKALAR (Milyon TL)	YILLAR						
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
T.C. Ziraat Bankası	1 072	1 531	1 802	2 100	2 351	2 134	3 511
Türkiye Halk Bankası	486	528	532	863	1 131	1 018	1 631
Türkiye Vakıflar Bankası	232	624	535	770	1 031	753	1 251
Akbank	1 325	1 021	1 438	1 600	1 994	1 705	2 726
Alternatif Bank	12	5	21	30	63	53	62
Anadolubank	16	43	40	48	73	87	120
Denizbank	95	123	201	276	211	278	532
Eurobank Tekfen	8	5	2	12	18	12	22
Finans Bank	153	192	350	741	553	363	650
Fortis Bank	172	107	81	75	150	145	111
ING Bank	63	115	308	105	135	140	187
Şekerbank	59	82	37	52	123	144	152
Tekstil Bankası	6	4	10	15	42	13	13
Turkish Bank	5	1	4	5	2	10	1
Turkland Bank	4	5	8	-3	602	1	2
Türk Ekonomi Bankası	51	34	79	106	130	164	210
Türkiye Garanti Bankası	302	451	708	1 064	2 316	1 750	2 962
Türkiye İş Bankası	423	635	956	1 109	1 702	1 509	2 372
Yapı ve Kredi Bankası	162	-59	(-)2 996	512	709	1 043	1 355
Arap-Türk Bankası	6	6	4	5	3	3	25
HSBC Bank	95	108	237	281	364	250	246
Millennium Bank	-18	-13	-7	-27	-4	3	-18
Bank Mellat	5	3	5	5	8	14	18
Citibank	38	29	114	60	165	81	76
Deutsche Bank	*	44	25	45	40	34	106
Habib Bank Limited	1	0	-1	-1	2	4	3
JP Morgan Chase Bank	11	1	17	5	22	21	23
Societe Generale	14	6	8	-16	-15	-19	-16
The Royal Bank of Scotland	5	14	23	10	27	34	70
WestLB AG	2	0	6	0	13	21	30

Kaynak: http://www.tbb.org.tr/tr/Banka_ve_Sektor_Bilgileri/Istatistiki_Coklu_Raporlar.aspx?Rid=464
(15.05.2010)

3.3.4. Kontrol Grupları

Kontrol grupları, mevduat bankalarının üst düzey yönetim kurulundaki yöneticilerdir. Bunderson ve Sutcliffe (2002) kontrol grubu içerisindeki üyelerin sayısının organizasyon performansı ve faaliyet sonuçları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu belirtmiştir. 2003-2009 döneminde mevduat bankalarının üst düzey yönetim kadrolarındaki yöneticilerin sahip oldukları demografik özellikler, yakından gözlemlenirken aynı zamanda yönetim kadrolarının içerisindeki üst düzey yönetici sayısı da kontrol edilen diğer bir önemli noktadır.

Faaliyet gösteren kamu ve özel sermayeli mevduat bankalarının üst yönetim kadrolarındaki yönetici sayısı genellikle 10-15 arasında değişkenlik göstermektedir. Buna rağmen Türkiye de faaliyet gösteren yabancı sermayeli mevduat bankalarında üst düzey yönetici sayısı, kamu ve özel sermayeli mevduat bankalarındaki yönetici sayısına göre daha azdır. 2007 yılında ortaya çıkan ve tüm dünyayı etkileyen küresel krizin etkilerinden korunmak ve belki de bu krizi bir fırsata dönüştürmek amacıyla mevduat bankalarının birçoğu ilgili yönetim kadrolarında sayı olarak artışa gitmiştir. Krizin etkilerinin silinmeye başladığı 2009 yılı itibari ile üst düzey yönetici sayısında azalışlar gözlemlenmeye başlanmıştır.

Bunderson ve Sutcliffe'nin belirttiği etkiyi dikkate alarak, yönetici sayısını analizde dikkate alıyor ve daha önce Upper Echelon Teori ile yapılan benzer uygulamalardan da faydalanarak, yöneticilerin sahip oldukları demografik özelliklerin ortalamaları hesaba katılarak mümkün olan etki en aza indirgenmektedir.

3.4. 2003-2009 Döneminde Türk Bankacılık Sektörü'yle İlgili Olarak Yaşanan Politik-Ekonomik-Sosyal ve Teknolojik Gelişmeler

2003-2009 döneminde bankacılık sektörünü etkileyebilecek dışsal değişmelerin tespit edilebilmesi için faydalanılan temel kaynak, Türkiye Bankalar Birliği'nin her yıl düzenlediği "Bankalarımız" kitabıdır (http://www.tbb.org.tr/tr/Banka_ve_Sektor_Bilgileri/Istatistiki_Coklu_Raporlar.aspx?Rid=914,30.06.2010). Ayrıca mevduat bankalarının faaliyet raporlarından da yararlanılmıştır.

3.4.1. 2003 Yılındaki Gelişmeler

- Türkiye ekonomisinde 2002 yılında para ve sermaye piyasalarında yaşanan istikrar, piyasaları olumlu yönde etkilemiş, üretim artışı, büyümenin beklenenden yüksek 5,9 olarak gerçekleşmesi ve enflasyonun düşmesi (Tefe : % 14, Tüfe : % 18) bankacılık sektörüne pozitif olarak yansımıştır. Bu gelişmelerle beraber 2002 yılı sonunda % 55 olan kısa vadeli faiz oranı (yıllık, bileşik), 2003 yılı sonunda % 26 olarak gerçekleşmiştir.
- Türkiye'nin komşusu olan Irak da savaş ortamının beklenenden kısa sürmüş olması ve TCMB'nin likidite yönetiminde olağanüstü hal uygulamaları piyasalardaki dalgalanmanın etkisini hafifletmiştir. Böylece savaş esansında finansal sistemin dışına çıkan kaynaklar, kısa zaman içerisinde tekrar finansal sisteme geri dönmüştür.
- Büyümenin yarattığı etki ile beraber tüketim artışı oluşmuş ve özel sektörde yaşanan talep artışı, bireysel anlamda kredi kartıyla sağlanan kredi miktarındaki artış, mevduat bankaları için toplanan mevduatın krediye dönüşüm oranının hem yurtiçi hem de yurtdışı şubelerde arttırmıştır. Bu gelişmelerle beraber mevduat bankaları için takipteki kredi alacak miktarlarında düşüşler yaşanmıştır.
- Ek vergiler getirilmiş, böylece kamu kesimi borçlanma gereği / GSMH oranı düşmüş ve bütçe açığını devlet iç borçlanma ile finanse etmiştir.
- İcra ve İflas kanununda yapılan olumlu değişikliklerle, alacakların takibinin uzamasına neden olan davranışların önlenmesine yönelik adımlar atılmıştır. Tüketicinin Korunması Kanunu alanında yapılan değişiklikler ile tüketicilere ödeyemedikleri borçları için kolaylıklar sağlanmıştır.

- Kredi işlemleri için damga vergisi kaldırılmış, vadeli mevduat işlemleri için özel işlem vergisi ve mevduat faizleri üzerinden alınan savunma sanayi destekleme prim kesintileri kaldırılmıştır.

3.4.2. 2004 Yılındaki Gelişmeler

- Ekonomik büyüme beklentilerin çok üstünde 9,9 olarak gerçekleşirken, enflasyon rakamları uzun bir sürenin ardından tek haneli rakamlara (Tefe : %13,8, Tüfe : %9,3) inmiş ve faizdeki (yıllık, bileşik) düşüşler devam ederek % 19 seviyelerine kadar gerilemiştir.
- Siyasi istikrarın sürmesi ve Avrupa Birliği ile olan ilişkilerde tam müzakere konusunda adımlar atılması piyasalar olan güveni arttırmıştır.
- Türk Bankaları'nın uluslar arası alanda kredi değerleri yükselmiştir. 2004 yılına göre mevduat bankalarının topladıkları mevduat tutarında artış yaşanırken, ülke içerisinde kamu alanı ve bireysel anlamda artan kredi talepleri, mevduat bankalarının vermiş oldukları kredi miktarının artmasını sağlamıştır.
- Mevduata sağlanan tam güvence kaldırılmış ve sigorta kapsamında mevduata sağlanan güvence 50 000 TL (elli milyar) ile sınırlandırılmıştır.
- Bankaların denetimi ile ilgili yeni düzenlemelere gidilmiş ve BDDK (Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu)'nun yapısı gözden geçirilmiştir.
- Bankacılık sektöründe, yurtiçi ve yurtdışı kredi kullanımında ve döviz kazandırıcı işlemler için harç ve damga vergileri kaldırılmıştır. Ticari ve kurumsal anlamda kullanılan krediler için kaynak kullanımı destekleme fonu kaldırılmıştır. Ayrıca tüketici kredilerindeki stopaj vergisi % 10 dan % 15 e yükseltilmiştir.
- Kamu kesimi borçlanma gereği / GSMH oranı 2001 yılından beri düşmeye devam etmiştir.
- Bir önceki yıla göre takipteki kredilerin toplam kredilere oranı ve tahsili gecikmiş alacakların, toplam kredilere oranı düşmeye devam etmiştir.

3.4.3. 2005 Yılındaki Gelişmeler

- 2005 yılı içerisinde de gerek ekonomik gerekse de siyasi istikrarın devam etmesi, ekonomik büyüme ve gelişmenin sürdürülebilmesinde rol oynamaya devam etmektedir. Ekonomik istikrarla beraber, düşen enflasyon neticesinde TCMB faiz oranlarını düşürme eğilimini devam ettirmiştir.
- Kamu kesimi borçlanma gereği /GSMH oranı bir önceki yılda olduğu gibi, yine düşmeye devam etmiştir.
- Bankacılık sektörü istikrarlı büyümesini devam ettirmiş, kaynak maliyeti düşerken mevduat bankaları aynı zamanda yurtdışından da borçlanmaya hız vermiştir. Mevduat bankalarının kredi portföyü çeşitlenmiştir. Son yıllarda düşen takipteki krediler / toplam krediler oranı, 2005 yılında da düşüşünü sürdürmüştür.
- İşlevini kaybetmiş olan dispoñibilite uygulamasına son verilmiştir.
- Bankaların yeni şube açmaları için olması gereken asgari öz kaynak tutma zorunluluğu kaldırılmıştır. Bankaların etkin denetimi için, mali yapılarını yakından kontrol etmek maksadıyla bankalar için asgari likidite yeterliliği öngörölmüştür.
- Bankacılık sektöründe bankaların vermiş oldukları kredi kart sayısı 2004 yılına göre artarak yaklaşık 30 milyon olurken, bankaların ATM'leri geniş coğrafik alanlara yayılarak 2005 yılında 15 bine yaklaşmıştır.

3.4.4. 2006 Yılındaki Gelişmeler

- Türkiye ekonomisinde özellikle son 5 yılda gerçekleşen hızlı büyüme, bankacılık sektörüne de yansımış ve bankacılık sektörü 2005 yılında büyümesini arttırarak devam ettirmiştir. Türkiye ekonomisinde yıllık büyüme % 6 olarak gerçekleşmiştir. 2002 yılından itibaren düşüşte olan enflasyon oranları, 2006 yılının temmuz ayından itibaren yükselişe geçmiş ve yıllık enflasyon (Tüfe) % 9,7 olarak gerçekleşmiştir.
- Bankacılık sektörü için önemli olan bireysel kredilerle ilgili olan Banka Krediler Kanunu ve alt düzenlemeleri tamamlanmış, bunun yanında konut finansmanı ile ilgili kanun yürürlüğe girmiştir. Bu kanunların yürürlüğe girmesi bankacılık

sektöründe büyümenin istikrarlı bir şekilde devam etmesine ve rekabetin derinleşmesine olanak sağlayacaktır.

- 2006 yılı içerisinde artan iç talep ile kumsal ve bireysel olarak kredi talebi artmıştır, yılın ikinci yarısında ise kredi stokundaki artış yavaşlamıştır.
- 2006 yılı içerisinde kamu kesimi fazlalığı ortaya çıkarken kamu kesimi borçlanma gereği /GSMH oranı negatife dönüşerek % (-) 3,1 olmuştur.
- Takipteki kredilerin toplam kredilere olan oranında düşüş meydana gelmemekle beraber artış da yaşanmamıştır.
- Bankaların vermiş oldukları kredi kartı ve bank kart sayılarında artış devam ederken, bankaların kurmuş oldukları ATM sayıları da yükselmiştir.

3.4.5. 2007 Yılındaki Gelişmeler

- 2007 yılı Türkiye ekonomisi için çok hareketli geçen bir yıl özelliğine sahiptir. Ülke içerisinde gerek genel seçimler ve cumhurbaşkanlığı seçimleri başta olmak üzere, artan terör olayları hareket ülke içerisinde istikrar ve huzurun zedelenmesine yol açarken; ülke dışında Amerika Birleşik Devletlerinde konut finansmanından çıkan kriz Türkiye ekonomisinde hareketliliğe yol açmıştır.
- Aşırı kuraklıktan ötürü tarımsal anlamda yaşanan darboğaz, petrol, enerji ve hammaddelerin fiyatlarından meydana gelen artışlar ekonomiyi çok yakından etkilemiştir.
- Özel sektörde hem tüketim hem de yatırım harcamaları önemli ölçüde azalmış ve ekonomik büyüme beklenenin altında % 4,5 olarak gerçekleşirken, enflasyon artmış ve % 8,4 olmuştur. Faiz oranları (yıllık, bileşik) Aralık-2006'ya göre düşerek 2007 yılının aynı döneminde 17,1 olarak gerçekleşmiştir.
- 2007 yılı içerisinde bankacılık sektörü için en önemli gelişmelerden biri, konut finansmanı ile ilgili kanunda yapılan değişiklikler olmuştur.
- Takipteki kredilerin toplam krediler olan oranı düşmeye devam etmiştir.
- Kamu kesimi borçlanma gereği / GSMH oranı artarak negatiften pozitifte geçiş yapmıştır.
- Verilen kredi miktarlarında % 29 oranında bir artış yaşanmıştır, kredi dağılımında en yüksek pay kurumsal ve bireysel talep edilen kredilere aitken; konut kredilerindeki artış dikkat çekmiştir.

- Takipteki kredilerin toplam kredi miktarına oranı düşmeye devam ederken, takipteki kredilerde en yüksek pay % 6,3 ile kredi kartlarına aittir.
- Toplam kredi kart, bank kart ve ATM sayıları artarken, sayıları sırasıyla 37 milyon, 55 milyon ve 19 bine ulaşmıştır. Bu gelişimle beraber internet bankacılığını kullanan müşteri sayısında önemli artış yaşanmıştır.

3.4.6. 2008 Yılındaki Gelişmeler

- Dünya ekonomisinde finansal ve ekonomik büyümenin durması ve yaşanan istikrarlar dünya genelinde pek çok ülke ekonomisini olumsuz yönde etkilemiştir. Bu duruma ilaveten, Türkiye de iktidar partisine yönelik olarak Anayasa Mahkemesi'ne açılan kapatma davası ülke ekonomisini kısmi belirsizliğe sürüklemiştir.
- Türkiye ekonomisi beklentilerin altında büyümüştür, büyüme rakamları sabit fiyatlarla % 1,1 olarak gerçekleşirken diğer yandan enflasyon rakamları beklentilerin üzerinde % 10,1 olmuştur. Faiz oranları (yıllık, bileşik)yıl içerisinde dönem dönem artış göstermesine karşın yılsonu itibari ile % 16,2 olmuştur.
- Kamu kesimi borçlanma gereği 2008 yılında artmıştır.
- Türkiye ekonomisinde yaşanan likidite sıkışıklığını aşmak amacıyla zorunlu karşılık oranları düşürülmüş ve bu atılan adım bankacılık sektörüne 2,5 milyar dolarlık ek likidite yaratma imkanı sunmuştur.
- Dünya ekonomisi ve buna bağlı olarak da Türkiye ekonomisinin hassas bir virajdan geçtiği dönemde, hükümet hala daha 50 000 TL olan mevduat güvencesini 2 yıl için arttırma kararı almıştır. Bu durum kısmi olarak bankacılık sektöründeki belirsizliği önlemiş ve tasarruf sahiplerinin aklındaki “Acaba ?” sorusuna cevap olmuştur.
- Hükümet, ekonomiye hareket kazandırmak amacıyla çeşitli vergi indirimleri yapmıştır.
- TCMB finans piyasasında oluşabilecek döviz sıkışıklığının önüne geçmek amacıyla döviz depo piyasasında faizleri düşürerek vadeyi uzatma yönünde karar almıştır.

- Mevduat bankaları yılın ilk üç çeyreğinde kredi hacmini arttırmış ancak son çeyrek de gerek risklerin artması ve gerekse de likiditenin önem kazanmasından dolayı daha ihtiyatlı davranmışlardır.
- Dünya finans piyasalarının yaşadıkları sıkıntılardan ötürü, Türk Bankacılık Sektörü'ndeki bankalarında yurtdışından kaynak yaratma imkânları daha zor ve maliyetli hale dönüşmüştür.
- Yıl içerisinde toplanan mevduat miktarı artış gösterirken, ekonomi içerisinde yaşanan belirsizlik ve risklerden dolayı, mevduat bankaları için takipteki kredi miktarları / toplam kredi miktarı oranı artmıştır.
- Mevduat bankaları için verilen kredi ve bank kart sayıları ile kurulan ATM sayıları artmaya devam etmiştir. İnternet bankacılığını yaygın olarak kullanan müşteri kitlesi artmaktadır.

3.4.7. 2009 Yılındaki Gelişmeler

- 2009 yılında yaşanan büyük küresel krizin etkilerinden ötürü, tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de belirsizlik ve ekonomik sistemin temel göstergelerinde istikrarsızlık baş göstermiştir. Bunun sonucunda, ekonomik büyüme yavaşladığı gibi, talep daralmış, ticaret hacmi düşmüş ve pek çok sektörde işsizlik rakamları artmıştır. Enflasyon ve faiz oranları da aşağı yönlü değişime uğramıştır.
- Ekonomiye canlılık kazandırabilmek adına vergiler düşürülmeye devam etmiş, ekonomik faaliyetlerinde daralması sonucu kamuda bütçe açığı artmaya devam etmiştir.
- Toplanan mevduatın krediye dönme oranı düşmüş ve aynı zamanda kredi kalitesi de düşerek takipte olan kredi miktarları yükselmiştir.
- Ekonomik büyümeyi yeniden sağlamayabilmek adına, hükümet sektörel ve bölgesel teşviklere ağırlık vermiştir.
- 2008'den sonra 2009'da da zorunlu karşılık oranları düşürülerek TL için bu oran % 5 olmuştur.
- Toplam ATM sayıları hızlı şekilde artmaya devam ederken, özellikle kredi kartlarındaki artış hızı önemli oranda hız kesmiştir. Bank kart sayısı ise artışını normal seyirde sürdürmektedir. İnternet bankacılığını aktif olarak kullanan müşteri sayısı ise 6 milyona ulaşmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ANALİZ

Türk Bankacılık Sektörü'nde faaliyet gösteren 30 mevduat bankasının üst yönetim kurullarında bulunan üst düzey yöneticilerin demografik özellikleri, bankaların yıllık faaliyet raporlarından faydalanılarak toplanmıştır. Her yöneticinin demografik özelliği tez içerisinde uygulanacak olan analiz yöntemine uygun olarak hesaplanmış ve analize hazır hale getirilmiştir. Türkiye Bankalar Birliği'nin yayınlamış olduğu hazır Excel tablolarından da yararlanılarak mevduat bankalarının yıllık organizasyon performansları ve şube ile istihdam edilen personel değerlerine ulaşarak, analiz için gerekli olan tüm bilgiler hazır hale getirilmiştir. Toplanan tüm bu veriler SPSS paket programı kullanılarak, tez içerisinde analizi gerçekleştirilecektir.

4.1. Hipotezlerin Analizi

HİPOTEZ 1: Çalışmanın teorik kısmındaki bilgilerden faydalanılarak kurulan Hipotez 1, mevduat bankalarının üst düzey yönetim kadrolarında yer alan genç yöneticilerin banka performansını olumlu yönde etkileyeceğini iddia etmekteydi.

Analiz sonucu, Tablo 15'de sunulmuştur. Buna göre, mevduat bankalarında faaliyet gösteren üst düzey yöneticilerin yaşlarının 2004, 2005, 2006 ve 2007 yıllarında her yıl için önündeki 2 yıllık performans olarak toplam varlıkları olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Ancak tabloya bakıldığında bu etki çok güçlü olmayan normal bir etkileşimdir. Tablonun devamında yöneticilerin ortalama yaşının toplanan mevduatı etkilemediği, 2007 yılındaki yöneticilerin demografik faktör olarak ortalama yaşının 2008 ve 2009 yıllarındaki dönem net karını olumlu ancak toplam varlık değerlerinde olduğu gibi normal bir ilişki ile etkilediğini göstermektedir.

Tablo 15: Hipotez: 1 Yöneticilerin Yaş Ortalamaları ve Bankaların Performansları Arasındaki İlişki

Yıllara Göre Korelasyon Değerleri (Toplam Varlık)					
Ortalama Yaş	2005	2006	2007	2008	2009
2003	0,306	0,305	0,277	0,259	0,248
2004	0,326*	0,318*	0,292	0,278	0,266
2005	0,333*	0,338*	0,316*	0,303	0,293
2006	0,340*	0,325*	0,309*	0,295	0,284
2007	0,420**	0,378**	0,367**	0,356*	0,354*

Yıllara Göre Korelasyon Değerleri (Toplam Mevduat)					
Ortalama Yaş	2005	2006	2007	2008	2009
2003	0,236	0,247	0,217	0,23	0,211
2004	0,267	0,272	0,246	0,255	0,238
2005	0,282	0,289	0,265	0,274	0,259
2006	0,275	0,273	0,257	0,26	0,247
2007	0,377**	0,359	0,349	0,348	0,346

Yıllara Göre Korelasyon Değerleri (Dönem Net Kârı)					
Ortalama Yaş	2005	2006	2007	2008	2009
2003	0,048	0,17	0,171	0,204	0,179
2004	0,08	0,21	0,178	0,23	0,206
2005	0,072	0,23	0,209	0,263	0,24
2006	0,138	0,241	0,219	0,257	0,233
2007	0,310*	0,351*	0,307*	0,328*	0,319*

*Sonuç 0,10 anlamlılık düzeyinde geçerlidir.N:30

**Sonuç 0,05 anlamlılık düzeyinde geçerlidir.

Child (1974), Chown (1960) ile Hambrick ve Mason (1984) yapmış oldukları çalışmalarda sonuç olarak, yaşlı yöneticilerin genç yöneticilere kıyasla daha az psikolojik algısal güce sahip olacaklarını ve bunun sonucunda da iş hayatında yaşlı yöneticilerin genç yöneticilere kıyasla başarısız olduklarını iddia etmişlerdir. Carlsson ve Karlsson (1970) ile Stevens ve diğerleri (1978), genç yöneticilerin eğitim hayatlarından yeni mezun olduklarından ötürü yeni bilimsel teknikleri daha başarılı şekilde uygulayabileceklerini ve bunun neticesinde genç yöneticilerin daha başarılı stratejik kararlar alarak banka performanslarını olumlu yönde etkileyeceklerini belirtmişlerdir. Tez içerisinde yöneticilerin ortalama yaşlarının hesaplandığı Tablo 2' ye bakıldığı zaman mevduat bankalarındaki yöneticilerin ortalama yaşları 42 ile 46 arasında ağırlıklı olarak

değişmektedir. 2003 ve 2009 yılları arasındaki mevduat bankalarındaki yöneticilerin ortalama yaşı (*Tablo 1'in ortalaması*) ise 45,27'dir. Bu yöneticilerin ortalama eğitim seviyelerinin (*Tablo 7'nin ortalaması*) 5 yıl olduğu bir sektör içerisinde ve işe başlayan yöneticilerin genellikle 10-15 yıllık deneyimden sonra üst düzey yönetimlere çıkabildiği Türkiye gerçeğinde, 40'lı yaşlar Avrupa'nın 50 ve 60'ın üzerindeki yöneticilerine kıyasla genç sayılmaktadır.

Mevduat bankalarındaki yöneticiler sahip oldukları sektörel bilgileri kullanarak geliştirdikleri tecrübelerini, bankaların performansları üzerinde olumlu olarak kullandığı Upper Echelon Teori ile ilgili yazılan pek çok makalede ileri sürülen bir görüştür. Hipotez 1 ile ilgili ortaya çıkan sonuçlar bu görüşle aynı paralelde olup, bu görüşü desteklemektedir. Aynı zamanda ortalama yaşın hesaplandığı Tablo 2 mevduat bankalarındaki yöneticilerin yaşlı olarak kabul edilmemesi gerektiğini ve ortalama bir tecrübe döneminden sonra 40'lı yaşların üst düzey yöneticiler için genç olarak kabul edilebileceğini ortaya koymaktadır. Böylece, Hipotez 1 üst düzey yöneticilerin 2005,2006 ve 2007 yıllarındaki ortalama yaş olarak sahip oldukları demografik özelliğin toplam varlıklar ve dönem net karları üzerindeki dönem dönem olumlu etkisi olduğu gerçeğini yeniden ortaya koymaktadır. Hipotez 1 üzerine yapılan araştırmada çıkan analiz sonucunun Upper Echelon Teori ile ilgili önceki yıllarda yaş faktörünün firmaların organizasyon performansları üzerine yapılan yorumları desteklediği sonucu bu tez içerisinde de ortaya çıkmıştır.

HİPOTEZ 2: Hipotez 2 mevduat bankalarının üst düzey yönetim kadrolarında yer alan bayan yöneticilerin bankaların yıllık performanslarını olumlu yönde etkilediğini iddia etmekteydi.

İlgili hipotezi analiz etmek için öncelikli olarak mevduat bankalarında belirlenen üst düzey bayan yöneticilerin oranı banka performansları ile test edilmiştir. Analiz sonucu Tablo 16'da göstermektedir ki; üst düzey yönetim kadrolarında bayan yönetici oranı arttıkça banka performanslarından özellikle toplam varlık ve toplam mevduat miktarları olumsuz olarak etkilenmektedir.

Tablo 16: Hipotez: 2 Üst Düzey Yönetim Kadrolarındaki Bayan Yöneticilerin Oranı ve Bankaların Performansları Arasındaki İlişki

Yıllara Göre Korelasyon Değerleri (Toplam Varlık)					
Bayan Oranı	2005	2006	2007	2008	2009
2003	-0,285	(-)0,315*	(-)0,313*	(-)0,316*	(-)0,325*
2004	-0,306	(-)0,344*	(-)0,341*	(-)0,346*	(-)0,351*
2005	-0,284	(-)0,327*	(-)0,333*	(-)0,340*	(-)0,348*
2006	(-)0,350*	(-)0,393**	(-)0,396**	(-)0,401**	(-)0,406**
2007	(-)0,318*	(-)0,328*	(-)0,336*	(-)0,338*	(-)0,348*

Yıllara Göre Korelasyon Değerleri (Toplam Mevduat)					
Bayan Oranı	2005	2006	2007	2008	2009
2003	(-)0,329*	(-)0,328*	(-)0,326*	(-)0,332*	(-)0,329*
2004	(-)0,350*	(-)0,352*	(-)0,350*	(-)0,354*	(-)0,352*
2005	(-)0,331*	(-)0,330*	(-)0,334*	(-)0,341*	(-)0,341*
2006	(-)0,383**	(-)0,390**	(-)0,390**	(-)0,398**	(-)0,396**
2007	(-)0,339	(-)0,327*	(-)0,332*	(-)0,336*	(-)0,339*

Yıllara Göre Korelasyon Değerleri (Dönem Net Kârı)					
Bayan Oranı	2005	2006	2007	2008	2009
2003	(-)0,070	(-)0,284	(-)0,246	(-)0,321*	(-)0,320*
2004	(-)0,090	(-)0,301	(-)0,280	(-)0,347*	(-)0,345*
2005	(-)0,089	(-)0,278	(-)0,279	(-)0,343*	(-)0,342*
2006	(-)0,106	(-)0,330*	(-)0,332*	(-)0,403**	(-)0,397**
2007	(-)0,202	(-)0,281	(-)0,340*	(-)0,341*	(-)0,341*

*Sonuç 0,10 anlamlılık düzeyinde geçerlidir.N:30

**Sonuç 0,05 anlamlılık düzeyinde geçerlidir.

Bu etkileşim “ortalama yaş” faktöründe olduğu gibi çok güçlü olmayan normal bir etkileşimdir. Bayan yöneticilerin oranı ile dönem net karı arasındaki ilişki değerlendirildiği zaman özellikle 2006 yılındaki bayan yönetici oranının 2008 ve 2009 yılı içerisinde dönem net kârını olumsuz yönde etkilediği % 5 anlamlılık düzeyinde kabul edilmiştir. Bu etkileşim diğer performans etkileşimlerinde olduğu gibi normal bir seviyededir. 2007 yılındaki bayan yönetici oranının dönem net kârı üzerindeki negatif etkileşimi % 10 anlamlılık seviyesinde devam etmiştir.

Hambrick ve diğeri (1996) ile Hema ve Daewoo (2005) bayan yöneticilerin heterojen yönetim tarzları yaratmak adına önemli bir işlev gördüklerini ve bayan yöneticilerin yapılan incelemeler sonucunda firma performanslarını olumlu yönde etkilediklerini belirtmişler. Mevduat bankaları üzerine yapılan araştırmada hipotez 2'nin sonuçları, aksine bayanların bankaların performansları üzerinde olumsuz bir etki yarattığını ortaya koymuştur.

Gelişmiş ülkelerde yaşayan bayanlar ile gelişmekte olan ve gelişmemiş ülkelerde yaşayan bayanlar arasında karar alma ve yaşayış alanında önemli farklılıklar vardır ve bu durumun nedenleri hala daha tartışılmakta ve araştırılmaktadır. Mevduat bankalarındaki dikkati çeken bir husus üst düzey yönetim kadrolarında yeterli sayıda bayan yöneticinin olmayışıdır. Türk bayanlarının özellikle yaşam tarzından gelen koruyuculuk yapısı, yönetsel anlamda risk almanın önünde bir engel teşkil edebilir. Bu durum yönetsel anlamda karar alma sürecinde psikolojik olarak etkilidir.

Hipotez 2'de teorik kısım ile uyuşmayan sonuçlar çıkmasında ülkeler arasında bayanlar açısından kültürel ve yaşayış tarzı açısından farklılıkların etkin olduğu düşünülebilir. Bankacılık sektöründe son 10 yıl içerisinde istihdam edilen bayan personel sayısında ciddi artışlar söz konusudur. Buna rağmen, üst düzey bayan yönetici sayısı mevduat bankalarının üst yönetiminde oldukça sınırlıdır. Bayanlara ticari hayatta verilmeye başlanan itibarın artması ve istihdam edilmeye başlanan bayan personellerin üst yönetimlere yükselmesinden sonra, bayanların performansları üzerindeki olumlu ya da olumsuz etkileri daha açık şekilde ortaya çıkacaktır.

Tezin incelemeye aldığı 2003-2009 döneminde üst yönetimdeki bayanların sayısının az olması dikkat çekmektedir. Türkiye'de ki bayan yöneticiler ile Upper Echelon Teori'nin daha önceden analiz ettikleri Avrupalı bayanların, performans değerleri üzerine olan etkileri psikolojik faktörlerden etkilenmiştir. Söz konusu psikolojik etkiler, bayan yöneticilerin Avrupalı bankaların yönetiminde olduğunun aksine, Türkiye'deki mevduat bankalarının yönetiminde yer alamamasının arkasındaki gerekçeler olabilir. Bunun yanı sıra Türk bayanlarının ve Avrupalı bayanların yaşam tarzlarının farklı olması, bayanların yönetsel kararlar almasında farklılıklar yaratabilir ve bu durumlar bankaların performansı üzerinde etkili olabileceği iddia edilebilir. Bayanların ticari hayatın içerisinde

daha aktif olarak yer almasıyla beraber, üst yönetimdeki bayanların performans değerleri üzerindeki etkiler daha belirgin olarak hissedilecektir.

HİPOTEZ 3: Mevduat bankalarındaki üst düzey yönetim kadrolarında yer alan yöneticilerin aynı fonksiyonel departmanda uzun zaman çalışması bu yöneticilerin bankaların yıllık performanslarını olumlu yönde etkileyeceğini iddia etmekteydi.

Tablo 17: Hipotez: 3 Yöneticilerin Ortalama Fonksiyonel Deneyim Yılları ve Bankaların Performansları Arasındaki İlişki

Yıllara Göre Korelasyon Değerleri (Toplam Varlık)					
Ortalama Fonksiyonel Deneyim	2005	2006	2007	2008	2009
2003	(-)0,118	(-)0,134	(-)0,131	(-)0,130	(-)0,127
2004	(-)0,161	(-)0,183	(-)0,167	(-)0,162	(-)0,153
2005	(-)0,224	(-)0,270	(-)0,263	(-)0,263	(-)0,257
2006	(-)0,144	(-)0,174	(-)0,165	(-)0,166	(-)0,167
2007	(-)0,041	(-)0,062	(-)0,053	(-)0,052	(-)0,053
Yıllara Göre Korelasyon Değerleri (Toplam Mevduat)					
Ortalama Fonksiyonel Deneyim	2005	2006	2007	2008	2009
2003	(-)0,129	(-)0,152	(-)0,144	(-)0,149	(-)0,140
2004	(-)0,151	(-)0,187	(-)0,168	(-)0,173	(-)0,160
2005	(-)0,232	(-)0,284	(-)0,269	(-)0,278	(-)0,267
2006	(-)0,166	(-)0,198	(-)0,185	(-)0,196	(-)0,188
2007	(-)0,066	(-)0,091	(-)0,078	(-)0,084	(-)0,076
Yıllara Göre Korelasyon Değerleri (Dönem Net Kârı)					
Ortalama Fonksiyonel Deneyim	2005	2006	2007	2008	2009
2003	0,052	(-)0,094	(-)0,122	(-)0,125	(-)0,117
2004	0,076	(-)0,087	(-)0,129	(-)0,129	(-)0,113
2005	0,083	(-)0,179	(-)0,229	(-)0,234	(-)0,221
2006	0,094	(-)0,120	(-)0,141	(-)0,157	(-)0,155
2007	0,114	(-)0,030	(-)0,048	(-)0,052	(-)0,049

*Sonuç 0,10 anlamlılık düzeyinde geçerlidir.N:30

**Sonuç 0,05 anlamlılık düzeyinde geçerlidir.

Bu hipotezi test etmek amacıyla yöneticilerin fonksiyonel deneyimleri ve bankaların yıllık performansları arasında yapılan analizde, herhangi bir korelasyon ilişkisine rastlanmamıştır. Tablo 17’de görülen değerlerin hiçbiri % 1, 5, ve 10 anlamlılık düzeyinde kabul edilemediğinden dolayı, ilgili analizin sonucu olarak fonksiyonel deneyim ile bankaların yıllık performansları arasında anlamlı bir ilişkinin varlığından söz edilemez.

Hambrick ve Mason (1984) uzun yıllar aynı fonksiyonel alanda çalışan yöneticiler topluluğunun firma performanslarını olumlu yönde etkileyeceğini ortaya koymuştur. Türk Bankacılık Sektörü’ndeki mevduat bankaları üzerine yapılan araştırmada hipotez 3’ün de ortaya koyduğu gibi, yöneticilerin fonksiyonel deneyimleri ile banka performansları arasında belirgin bir etkiye rastlanamamıştır.

HİPOTEZ 4: Hipotez 4 mevduat bankalarının üst düzey yönetim kadrolarında uzun bir iş hayatı tecrübesine sahip olan yöneticilerin bankaların yıllık performanslarını olumlu yönde etkileyeceğini iddia etmekteydi.

Bu hipotezi test etmek amacıyla yöneticilerin iş hayatları ve bankaların yıllık performansları arasında yapılan analizde, Tablo 18’in de gösterdiği gibi % 1, 5, ve 10 anlamlılık düzeyinde herhangi bir anlamlı etkileşim ilişkisine rastlanamamıştır. Yapılan bu analizin sonucu olarak mevduat bankalarının üst düzey yöneticilerinin sahip oldukları iş hayatı tecrübesinin bankaların yıllık performansları üzerinde olumlu veya olumsuz bir etkisinin olduğunu söylemek imkânsızdır.

Hambrick ve Mason (1984) ile Carpenter ve diğerleri (2004) yapmış oldukları akademik çalışmalarda uzun bir iş hayatına sahip olan yöneticilerin, iş hayatında tecrübeli olduklarını kabul eder. Firmaların ticari yaşamlarında karşılaşılabilecekleri tehlike ve fırsatlar uzun iş yaşamlarına sahip olan yöneticilerin deneyimleri sayesinde başarıyla yönetilir. Nitekim iş deneyimine sahip olan yönetici profilleri firmaların performansları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olmalıdır. Hipotez 4’ün sonuçları Hambrick ve Mason ile Carpenter ve diğerlerinin çalışmalarını desteklememektedir. Sonuçlar, 2003-2009 döneminde üst düzey yöneticilerin bankaların performansları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığını ortaya koymaktadır.

Tablo 18: Hipotez: 4 Yöneticilerin Ortalama İş Hayat Yılları ve Bankaların Performansları Arasındaki İlişki

Yıllara Göre Korelasyon Değerleri (Toplam Varlık)					
Ortalama İş Hayatı	2005	2006	2007	2008	2009
2003	0,146	0,181	0,157	0,147	0,135
2004	0,123	0,165	0,144	0,136	0,121
2005	0,017	0,051	0,043	0,042	0,029
2006	0,281	0,288	0,285	0,278	0,269
2007	0,272	0,266	0,269	0,264	0,257
Yıllara Göre Korelasyon Değerleri (Toplam Mevduat)					
Ortalama İş Hayatı	2005	2006	2007	2008	2009
2003	0,113	0,146	0,119	0,127	0,111
2004	0,094	0,129	0,105	0,112	0,094
2005	0,007	0,029	0,018	0,022	0,007
2006	0,228	0,241	0,232	0,239	0,229
2007	0,229	0,235	0,233	0,239	0,234
Yıllara Göre Korelasyon Değerleri (Dönem Net Kârı)					
Ortalama İş Hayatı	2005	2006	2007	2008	2009
2003	(-)0,083	0,033	0,034	0,098	0,076
2004	(-)0,103	0,016	0,011	0,085	0,062
2005	(-)0,107	(-)0,046	(-)0,039	0,025	0,007
2006	0,121	0,183	0,215	0,246	0,231
2007	0,183	0,182	0,215	0,233	0,224

*Sonuç 0,10 anlamlılık düzeyinde geçerlidir.N:30

**Sonuç 0,05 anlamlılık düzeyinde geçerlidir.

HİPOTEZ 5: Mevduat bankalarının üst düzey yönetim kadrolarında yer alan yüksek eğitim sahibi yöneticilerin bankaların yıllık performanslarını olumlu yönde etkileyeceğini iddia etmekteydi.

Bu hipotezi test etmek amacıyla bankaların üst düzey yöneticilerinin eğitim seviyeleri ve bankaların yıllık performans değerleri arasında analiz yapılmıştır.

Tablo 19: Hipotez: 5 Yöneticilerin Ortalama Eğitim Yılları ve Bankaların Performansları Arasındaki İlişki

Yıllara Göre Korelasyon Değerleri (Toplam Varlık)					
Ortalama Eğitim Seviyesi	2005	2006	2007	2008	2009
2003	0,325	0,397**	0,379**	0,377**	0,363**
2004	0,224	0,283	0,262	0,261	0,25
2005	0,295	0,333*	0,328*	0,331*	0,331*
2006	0,239	0,29	0,279	0,277	0,271
2007	0,256	0,308*	0,303	0,303	0,306
Yıllara Göre Korelasyon Değerleri (Toplam Mevduat)					
Ortalama Eğitim Seviyesi	2005	2006	2007	2008	2009
2003	0,310*	0,378**	0,359*	0,365**	0,356*
2004	0,228	0,285	0,264	0,267	0,259
2005	0,325*	0,359*	0,353*	0,351*	0,352*
2006	0,248	0,293	0,279	0,28	0,275
2007	0,275	0,3	0,29	0,298	0,301
Yıllara Göre Korelasyon Değerleri (Dönem Net Kârı)					
Ortalama Eğitim Seviyesi	2005	2006	2007	2008	2009
2003	(-)0,209	0,261	0,317*	0,351*	0,330*
2004	(-)0,215	0,177	0,201	0,246	0,227
2005	(-)0,040	0,275	0,293	0,328*	0,319*
2006	(-)0,161	0,173	0,206	0,256	0,236
2007	(-)0,089	0,177	0,273	0,274	0,27

*Sonuç 0,10 anlamlılık düzeyinde geçerlidir.N:30

**Sonuç 0,05 anlamlılık düzeyinde geçerlidir.

Tablo 19’da gösterilen analiz sonuçlarına göre, 2003 yılı içerisinde yöneticilerin ortalama eğitim seviyesi oranının bankaların 2006 – 2009 yılları arasındaki organizasyon performansları üzerinde etkisi olduğu anlaşılmaktadır. Bu etki % 5 anlamlılık seviyesinde güçlü olmayan normal bir etkidir. Toplam varlık değerleri üzerine ikinci bir etki 2005 yılının eğitim seviyesidir ve bu etki ise % 10 anlamlılık seviyesinde yine normal bir etkidir. Benzer şekilde yöneticilerin ortalama eğitim seviyelerinin toplam mevduat değerleri üzerindeki etki analiz edildiğinde sonuçlar benzerdir. 2003 yılı içerisinde

yöneticilerin ortalama eğitim seviyeleri 2006 ve 2008 yıllarında % 5, 2007 ve 2009 yıllarında ise % 10 anlamlılık seviyesinde toplam mevduat değerleri üzerinde normal bir etkiye sahiptir. 2005 yılındaki ortalama eğitim seviyesi ise kendinden sonra gelen dört yıl içerisinde de toplam mevduat değerleri üzerinde % 10 anlamlılık seviyesinde normal bir etkiye sahiptir. Aynı demografik özelliğin bir diğer performans kriteri olan net dönem karı üzerindeki etkisinde benzer sonuçlar ortaya çıkarmıştır.

Rogers ve Shoemaker (1975) yüksek eğitim seviyesine sahip olan yöneticilerin firma performansları üzerinde olumlu etkiye sahip olduklarını çalışmalarında belirtmişlerdir. Bu görüş, Channon (1979) ve Collins (1971) tarafından desteklenmiştir. Channon ve Collins İngiltere ve Amerika da farklı sektörler üzerinde yapmış oldukları araştırmalarda eğitilmiş yöneticilerin ürün modernizasyonu ve tasarımı konusunda firmalarına pozitif katkı yaptıklarını ortaya koymuşlardır. Porter (1980, 1985, 1996) eğitilmiş yöneticilerin, özellikle stratejik yönetim konusunda bilgi sahibi olan yöneticilerin, firmalarını yönetsel anlamda başarıyla yönettiklerini, mevcut piyasayı politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik anlamda başarıyla analiz edebileceğini belirtmiştir.

Bankacılık faaliyeti hizmet sektörü içerisinde olması dolayısıyla Porter'ın belirttiği gibi stratejik yönetim olgusu daha fazla önem teşkil etmektedir. Türk Bankacılık Sektörü üzerinde düzenleyici tedbirler almakla sorumlu kurumların ve özellikle bu sektör ile ilgili hükümetlerin yapmış oldukları politik düzenlemeleri bir fırsata çevirebilen, tasarruf sahibi kişilerle etkin şekilde iletişim kurup, mevduatı etkili pazarlayabilen eğitilmiş yöneticiler banka performanslarını olumlu yönde etkilemektedir. Piyasa içerisinde rakip bankaların eksikliğini, kendi bankası adına fırsata dönüştürebilen ve kendi yönetimlerinde yaşanan eksiklikleri asgariye indirebilen eğitilmiş yöneticiler kendi bankasının performansları üzerinde pozitif etki yaratması muhtemeldir. Hipotez 5'de mevduat bankalarının üst düzey yöneticilerinin bankalarının performansları üzerinde olumlu etki yarattığını göstermektedir.

HİPOTEZ 6: Mevduat bankalarının üst düzey yönetim kadrolarında yer alan uluslar arası deneyime sahip olan yöneticilerin bankaların yıllık performanslarını olumlu yönde etkileyeceğini iddia etmekteydi.

Bu hipotezi test etmek amacıyla mevduat bankalarındaki uluslar arası deneyime sahip olan üst düzey yönetici oranları ile bankaların yıllık performansları arasında yapılan analiz sonucunda, Tablo 20’inde gösterdiği gibi % 1, 5, ve 10 anlamlılık düzeyinde herhangi bir olumlu ya da olumsuz etkiye rastlanmamıştır.

Tablo 20: Hipotez: 6 Üst Düzey Yönetim Kadrolarında Uluslar Arası Deneyime Sahip Olan Yöneticilerin Oranı ve Bankaların Performansları Arasındaki İlişki

Yıllara Göre Korelasyon Değerleri (Toplam Varlık)					
Uluslararası Deneyim Oranı	2005	2006	2007	2008	2009
2003	(-)0,070	(-)0,072	(-)0,089	(-)0,091	(-)0,096
2004	(-)0,094	(-)0,055	(-)0,073	(-)0,072	(-)0,085
2005	(-)0,102	(-)0,034	(-)0,036	(-)0,031	(-)0,045
2006	(-)0,149	(-)0,084	(-)0,089	(-)0,086	(-)0,102
2007	(-)0,076	(-)0,010	(-)0,003	0,003	(-)0,013
Yıllara Göre Korelasyon Değerleri (Toplam Mevduat)					
Uluslararası Deneyim Oranı	2005	2006	2007	2008	2009
2003	(-)0,095	(-)0,073	(-)0,087	(-)0,087	(-)0,094
2004	(-)0,102	(-)0,056	(-)0,070	(-)0,067	(-)0,084
2005	(-)0,119	(-)0,060	(-)0,066	(-)0,056	(-)0,071
2006	(-)0,171	(-)0,120	(-)0,125	(-)0,121	(-)0,135
2007	(-)0,092	(-)0,048	(-)0,045	(-)0,035	(-)0,049
Yıllara Göre Korelasyon Değerleri (Dönem Net Kârı)					
Uluslararası Deneyim Oranı	2005	2006	2007	2008	2009
2003	(-)0,177	(-)0,084	(-)0,127	(-)0,061	(-)0,067
2004	(-)0,376	(-)0,099	(-)0,135	(-)0,046	(-)0,064
2005	(-)0,391**	(-)0,109	(-)0,077	(-)0,008	(-)0,023
2006	(-)0,382**	(-)0,173	(-)0,138	(-)0,073	(-)0,093
2007	(-)0,368**	(-)0,103	(-)0,062	(-)0,013	(-)0,004

*Sonuç 0,10 anlamlılık düzeyinde geçerlidir.N:30

**Sonuç 0,05 anlamlılık düzeyinde geçerlidir.

Tung ve Miller (1990) ile Reuber ve Fischer (1997) uluslar arası deneyime sahip olan yöneticilerin, firmaların yabancı ülkelerdeki hedef pazarlara tutunmasında firmaları adına etkin roller oynadıklarını belirtmiştir. Yabancı pazarlar hakkında ticari, politik ve

müşteri grupları hakkında bilgi sahibi olan bu tür yöneticiler, firmaları adına başarının kilit oyuncularını konumundadır. Adler ve Bartholomew (1992) Kanada’da küçük firmalar üzerinde yapmış olduğu analizde uluslararası deneyime sahip olan yöneticilerin firmaların performansları üzerindeki pozitif etkilerini ortaya koymuştur ve bu durum Sambharya (1996) tarafından yapılan farklı bir çalışma ile de desteklenmiştir.

Uluslararası deneyime sahip olan yöneticilerin mevduat bankalarının performansları üzerine etkileri araştırıldığı zaman anlamlı bir etki ortaya çıkmamaktadır. Türkiye’de faaliyet gösteren mevduat bankalarının yabancı ülkelerdeki şube ve temsilcilikleri değerlendirildiği zaman ilgili mevduat bankalarının birçoğu yurtdışına hiç odaklanmamıştır. Yurtdışında faaliyet gösteren sınırlı sayıda kamu sermayeli ve özel sermayeli mevduat bankalarının da şube ve temsilcilik sayıları yeterli düzeyde değildir. Bu nedenden ötürüdür ki, mevduat bankalarında uluslararası deneyime sahip olan yöneticilerin oranı pek çok mevduat bankasında düşüktür. Yönetimde yer alan bu yöneticilerin etkinliği ise bankaları uluslararası pazarlarda faaliyet göstermediğinden yok denecek kadar azdır. Böylelikle, uluslararası deneyime sahip olan yöneticilerin banka performansları üzerindeki etkilerini test eden hipotez 6 da anlamlı bir sonuca ulaşamamıştır.

HİPOTEZ 7: Mevduat bankalarının üst düzey yönetim kadrolarında Türkiye’nin büyük şehirlerinde (İstanbul ve Ankara) veya yurt dışında mezun olan yöneticilerin performanslarının bankaların yıllık performanslarını olumlu yönde etkileyeceğini iddia etmekteydi.

Bu hipotezi test etmek amacıyla, üst düzey yönetim kadrolarının prestijli kabul edilen üniversitelerinden mezun olan yönetici oranlarının bankaların yıllık performansları üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. Bu analiz sonucunda Tablo 21’de görüldüğü gibi prestijli kabul edilen üniversitelerden mezun olan yöneticilerin 2005 yılı içerisindeki oranı kendinden sonra gelen 4 yıllık periyot içerisinde toplam varlık değerlerini % 5 anlamlılık seviyesinde negatif yönde etkilemiştir. Bu etkileşim güçlü olmayan normal bir etki pozisyonundadır. Aynı demografik özelliğin 2005 ve 2009 yılları arasındaki diğer yıllarda toplam varlıklar üzerindeki negatif etkisi belli dönemlerde % 10 anlamlılık seviyesinde devam etmektedir. Bu demografik özelliğin toplam mevduat değerleri üzerindeki etkisini

incelediğimiz zaman 2005 ve 2006 yılları içerisindeki bu oran 2009 yılı içerisinde kadar diğer yıllar üzerinde % 5 anlamlılık seviyesinde negatif yönlü normal etkisini devam ettirmiştir. Dönem net kârları üzerine olan ilişki analiz edildiğinde ise genel görünümü itibari ile bir ilişkiye rastlanamamış olup, 2005 yılı içerisinde hesaplanan oranın 2009 yılına kadar olan dönem net kârlarını negatif olarak etkilediği görülmüş ve 2006 ile 2007 yıllarında hesaplanan oranın dönem net kârı üzerinde ciddi bir etkisine rastlanamamıştır.

Tablo 21: Hipotez: 7 Üst Düzey Yönetim Kadrolarında Prestijli Üniversitelerden Mezun Olan Yönetici Oranı ve Bankaların Performansları Arasındaki İlişki

Yıllara Göre Korelasyon Değerleri (Toplam Varlık)					
Üniversite Prestiji Oranı	2005	2006	2007	2008	2009
2003	(-)0,171	(-)0,152	(-)0,153	(-)0,148	(-)0,171
2004	(-)0,338*	(-)0,309*	(-)0,298	(-)0,289	(-)0,312*
2005	(-)0,412**	(-)0,387**	(-)0,374**	(-)0,367**	(-)0,397**
2006	(-)0,381**	(-)0,350*	(-)0,336*	(-)0,330*	(-)0,351*
2007	(-)0,308*	(-)0,279	(-)0,264	(-)0,258	(-)0,280
Yıllara Göre Korelasyon Değerleri (Toplam Mevduat)					
Üniversite Prestiji Oranı	2005	2006	2007	2008	2009
U. Prest. 03	(-)0,224	(-)0,192	(-)0,197	(-)0,197	(-)0,209
U. Prest. 04	(-)0,376**	(-)0,342*	(-)0,336*	(-)0,335*	(-)0,351*
U. Prest. 05	(-)0,471***	(-)0,439**	(-)0,432**	(-)0,428**	(-)0,443**
U. Prest. 06	(-)0,415**	(-)0,387**	(-)0,377**	(-)0,378**	(-)0,392**
U. Prest. 07	(-)0,339*	(-)0,312	(-)0,302	(-)0,302	(-)0,319*
Yıllara Göre Korelasyon Değerleri (Dönem Net Kârı)					
Üniversite Prestiji Oranı	2005	2006	2007	2008	2009
2003	(-)0,177	(-)0,156	(-)0,110	(-)0,130	(-)0,131
2004	(-)0,261	(-)0,272	(-)0,228	(-)0,252	(-)0,251
2005	(-)0,320*	(-)0,375**	(-)0,316*	(-)0,349*	(-)0,349*
2006	(-)0,271	(-)0,326*	(-)0,283	(-)0,304	(-)0,308*
2007	(-)0,247	(-)0,270	(-)0,216	(-)0,232	(-)0,238

*Sonuç 0,10 anlamlılık düzeyinde geçerlidir.N:30

**Sonuç 0,05 anlamlılık düzeyinde geçerlidir.

Wiersema ve Bird (1993) yöneticilerin demografik faktörlerinin firma performansları üzerine etkilerini araştırdığı zaman, yöneticilerin mezun oldukları üniversitenin prestijinin de önemli bir faktör olabileceğini iddia etmişti. Türkiye'deki mevduat bankalarının performansı üzerinde bu faktörün etkisi incelendiğinde etki negatif yönlüdür. Türkiye'de faaliyet gösteren mevduat bankalarının birçoğunda bu faktörle ilgili homojene yakın bir oluşumun varlığı söz konusudur. Carpenter ve diğerleri (2004) heterojen yönetimlerin firma performansları üzerinde daha başarılı olduğunu iddia etmektedir. Farklı demografik özelliklerin toplandığı yönetimlerde düşünce ve fikir havuzundan ilginç ve yeni fikirler ortaya atılabilir. Heterojen yönetim yapılarının giderek önem kazandığı ticari hayatta, bankaların da bu faktör üzerinde çeşitliliğe gitmesinin faydalı olabileceği hipotez sonuçları tarafından da desteklenmektedir.

HİPOTEZ 8: Mevduat bankalarının şubeleşme yönünde attıkları büyüme stratejisinin bankaların yıllık performanslarını olumlu yönde etkileyeceğini iddia etmekteydi.

Bu durumu test etmek amacıyla mevduat bankalarının 2003'den beri süregelen zaman dilimi içerisinde şube sayıları yakından incelenmiş ve bankaların performans kriterleri arasındaki ilişki ortaya konmuştur. Yapılan analiz sonucunda Tablo 22'de de görüldüğü üzere bankaların faaliyet gösterdikleri şube sayılarının artması bankaların toplam varlık, toplam mevduat ve dönem net kârları üzerinde % 1 anlamlılık düzeyinde pozitif yönde çok kuvvetli bir etkiye sahiptir.

Berger ve diğerleri (1997) gibi Avery ve diğerleri (1999) de yapmış oldukları çalışmada mevduat bankalarının şubeleşme yönünde ev sahibi ve yabancı pazarlarda yaptıkları atılımların bankaların performans değerlerini artırıcı etki yarattığını ortaya çıkarmıştır. Tez içerisinde şubeleşmenin banka performansları üzerindeki etkilerinin test edildiği Türkiye örneğinde de benzer sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo 22: Hipotez: 8 Bankaların Faaliyet Gösterdikleri Şube Sayıları ve Bankaların Performansları Arasındaki İlişki

Yıllara Göre Korelasyon Değerleri (Toplam Varlık)					
Şube Sayısı	2005	2006	2007	2008	2009
2003	0,948***	0,935***	0,921***	0,919***	0,918***
2004	0,937***	0,926***	0,916***	0,914***	0,914***
2005	0,954***	0,944***	0,937***	0,936***	0,936***
2006	0,942***	0,949***	0,940***	0,940***	0,935***
2007	0,939***	0,954***	0,948***	0,948***	0,941***
Yıllara Göre Korelasyon Değerleri (Toplam Mevduat)					
Şube Sayısı	2005	2006	2007	2008	2009
2003	0,968***	0,965***	0,959***	0,951***	0,946***
2004	0,959***	0,958***	0,954***	0,947***	0,941***
2005	0,970***	0,969***	0,967***	0,960***	0,956***
2006	0,959***	0,973***	0,969***	0,962***	0,955***
2007	0,948***	0,969***	0,968***	0,962***	0,954***
Yıllara Göre Korelasyon Değerleri (Dönem Net Kârı)					
Şube Sayısı	2005	2006	2007	2008	2009
2003	0,432**	0,920***	0,858***	0,913***	0,901***
2004	0,439**	0,917***	0,858***	0,911***	0,901***
2005	0,452**	0,932***	0,882***	0,930***	0,922***
2006	0,368**	0,927***	0,871***	0,930***	0,917***
2007	0,343*	0,924***	0,875***	0,932***	0,918***

*Sonuç 0,10 anlamlılık düzeyinde geçerlidir.N:30

**Sonuç 0,05 anlamlılık düzeyinde geçerlidir.

***Sonuç 0,01 anlamlılık düzeyinde geçerlidir.

HİPOTEZ 9: Mevduat bankalarının artan şubeleşme stratejisi içerisinde daha fazla kitlelere ulaşabilmek için artan personel kadrosunun bankaların yıllık performanslarını artırıcı bir etki yaratacağını iddia etmekteydi.

Bu hipotezi de bir önceki hipotezin paralelinde inceleyerek bankaların 2003 yılı sonrasında istihdam ettiği personel sayısı ile bankaların yıllık performansları karşılaştırılmıştır. Analiz sonucunda Tablo 23’de de görüldüğü üzere bankalarda artan istihdam rakamları ile bankaların yıllık performans değerleri arasında % 1 anlamlılık seviyesinde çok kuvvetli bir ilişki vardır. Böylece, bu sonuca dayalı olarak artan personel

istihdamının 2003 ve 2009 yılları arasında mevduat bankalarının yıllık performans göstergelerini olumlu yönde etkilediğini ortaya koyabiliriz.

Tablo 23: Hipotez: 9 Bankaların İstihdam Ettikleri Personel Sayıları ve Bankaların Performansları Arasındaki İlişki

Yıllara Göre Korelasyon Değerleri (Toplam Varlık)					
Personel Sayısı	2005	2006	2007	2008	2009
2003	0,952***	0,958***	0,945***	0,944***	0,942***
2004	0,951***	0,961***	0,952***	0,951***	0,949***
2005	0,970***	0,964***	0,963***	0,960***	0,965***
2006	0,975***	0,967***	0,966***	0,958***	0,948***
2007	0,972***	0,970***	0,970***	0,961***	0,936***
Yıllara Göre Korelasyon Değerleri (Toplam Mevduat)					
Personel Sayısı	2005	2006	2007	2008	2009
2003	0,974***	0,985***	0,979***	0,973***	0,969***
2004	0,968***	0,984***	0,979***	0,975***	0,970***
2005	0,965***	0,982***	0,979***	0,976***	0,972***
2006	0,948***	0,977***	0,972***	0,970***	0,962***
2007	0,936***	0,967***	0,966***	0,966***	0,959***
Yıllara Göre Korelasyon Değerleri (Dönem Net Kârı)					
Personel Sayısı	2005	2006	2007	2008	2009
2003	0,350*	0,924***	0,876***	0,932***	0,919***
2004	0,356*	0,929***	0,884***	0,938***	0,925***
2005	0,373**	0,933***	0,898***	0,945***	0,934***
2006	0,3	0,916***	0,887***	0,941***	0,924***
2007	0,299	0,913***	0,895***	0,943***	0,928***

*Sonuç 0,10 anlamlılık düzeyinde geçerlidir.N:30

**Sonuç 0,05 anlamlılık düzeyinde geçerlidir.

***Sonuç 0,01 anlamlılık düzeyinde geçerlidir.

Teorik bilgiye dayalı olarak oluşturulan dokuz farklı hipotezden sonra, yöneticilerin sahip oldukları demografik özelliklerden ziyade bankaların büyüme adına attıkları şubeleşme stratejisi ve akabinde artan personel istihdamının bankaların yıllık performansları üzerinde daha etkin olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Hipotez 8 ve 9'un geçerliliğinin sağlanmış olması ve bankaların yıllık performanslarını artırıcı etkilerinin

ortaya çıkarılmasından sonra şube ve artan personel istihdamı arasında da bir ilişki olmasının muhtemel olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 23: Şubeleşme Stratejisi ile Personel Sayısı Arasındaki İlişki

Yıllara Göre Korelasyon Değerleri (Personel Sayısı)					
Şube Sayısı	2005	2006	2007	2008	2009
2005	0,984***	0,967***	0,952***	0,944***	0,948***
2006	0,990***	0,983***	0,970***	0,961***	0,961***
2007	0,992***	0,991***	0,985***	0,979***	0,978***
2008	0,986***	0,992***	0,993***	0,991***	0,988***
2009	0,988***	0,992***	0,994***	0,993***	0,992***

***Sonuç 0,01 anlamlılık düzeyinde geçerlidir.N:30

Gerçekleştirilen hipotez analizlerine derinlik kazandırmak amacıyla şubeleşme stratejisi ve artan personel sayısı arasındaki ilişki test edildiği zaman, Tablo 24'de görüldüğü üzere, şubeleşme stratejisi ve mevduat bankalarının personel sayıları arasında % 1 anlamlılık düzeyinde çok kuvvetli bir ilişki ortaya çıkmaktadır. Şubeleşmenin mi personel sayısını arttırdığı yoksa artan personel sayısının mı şubeleşme stratejisini ortaya çıkardığı konusundaki ikileme, muhtemel cevabın banka yönetimlerinin uygulamış olduğu yayılma (genişleme) stratejisi sonucunda artan şubeleşme oranının, bankaların hedef kitlelerine daha etkin hizmet sunabilmek adına personel istihdamını arttırdığı yönünde olması muhtemeldir.

4.2. Çevresel Değişmelerin Sektör Üzerine Yansımaları

Türkiye'de gerek ekonomik gerekse de sosyal anlamda hedeflenen başarılarla ulaşmanın önündeki en büyük engel istikrarsızlık olmuştur. 2000'li yılların hemen başlangıcında yaşanan iki büyük ekonomik kriz, ekonomik anlamda olduğu gibi sosyal yaşantı içerisinde de planların yeniden gözden geçirilmesi zorunluluğunu ortaya koymuştur. Baum ve diğerleri (2010) Türkiye üzerinde yaptığı çalışmada Türkiye'de sık sık yaşanan seçim dönemlerinin bankacılık sektörü üzerinde olumsuz etkisi olduğunu ileri sürmüştür. Krizlerin olumsuz etkilerinden sonra doğrulmaya çalışan Türkiye ekonomik ve sosyal yaşantısı, 10 yılı aşkın bir zaman diliminden sonra tekrar tek partili iktidarın söz sahibi olduğu bir yaşam modeli ile tanışmıştır.

2002 yılından itibaren para ve sermaye piyasalarında başlayan istikrar, ekonomik büyüme rakamlarının hızla büyüme trendi içerisine girmesi, faizler ve enflasyon değerlerinin düşüş eğilimli hareketleri ülkeyi gelecekte sürdürülebilir istikrarlı yaşamın içerisine doğru yönlendirmektedir. 2002 yılında Amerika ve Irak arasında yıllardır süregelen tartışmanın Türkiye'nin hemen yanı başında savaşa kadar sürüklenmiş olması o dönem için tohumları atılan istikrarın önünde büyük bir tehlikeydi. Fried ve diğerleri (1999) belirttiği gibi sosyal yaşamda yaşanan huzursuzluklar çeşitli yönlerden ülke ekonomisini ve ekonominin içerisindeki pek çok sektörü yakından etkileyebilir. Savaşın kısa sürmüş olması ve devamında yeni hükümetin AB yolunda atmış olduğu adımlar ülke genelinde güven ve istikrarın temelini sağlamlaştıran adımlardır. Türkiye'nin yıllardır devam eden AB üyeliği konusunda, tam üyelik yolunda gelişen pozitif süreç yabancı yatırımcıların Türkiye'ye bakış açısını değiştirmiş ve Türkiye'yi cazibe merkezi haline dönüştürmüştür.

2007 yılı içerisinde Türkiye'nin her yönü ile seçim yılı yaşamış olması, artan terör olayları ve Amerika'da ortaya çıkıp tüm dünyayı etkileyen bir küresel kriz ülke içerisindeki istikrar üzerinde arşçı şoklar yaratırken, ekonomik yaşam üzerinde de dengeleri kısmen sarsmıştır. Jao (2003) dünyanın bir ucunda yaşanan krizlerin globalleşmenin etkisi ile dünyanın diğer ucundaki ülkelere sıçrayabileceğini belirtmesinden sonra, en güzel örneklerden biri Amerika'da başlayıp, pek çok ülkeyi etkisi altına alan kriz olmuştur. Özellikle, hükümet kanadında söylenen "Kriz bizi teğet geçecek" açıklamaları istikrarı korumaya ve bireyler üzerinde psikolojik etki yaratarak, bireylerin davranışlarının ve tüketim davranışlarının değişmemesi yönünde sergilenen bir politik stratejiydi.

2007 ve 2008 yılı içerisinde büyümenin beklentiler altında gerçekleşmesi ve enflasyon değerlerinin % 10 seviyelerine çıkması ülkede ekonominin hızını kesmiştir ancak geçmiş yıllara kıyasla Türkiye tüm dünya genelinde yaşanan bir krizi en az hasarla atlatarak geçme yolunda ilerlemektedir. Ülke genelinde pek çok sektörde yatırımlar azalmış, istihdam verileri düşmüştür buna rağmen bankacılık sektörü ekonomik sistemin en başarılı oyuncularından biri olarak faaliyetlerini devam ettirmektedir.

Türk Bankacılık Sektörü'nün yıllardır en büyük sorunlarının başında gelen enflasyon ve ekonomik istikrarsızlık, bu sektörü olduğu gibi Türkiye'deki diğer sektörler üzerinde etkisini azaltmıştır. Enflasyonun yüksek seyrettiği dönemlerde, normalde artmış olarak gözüken bankaların yıllık performans değerleri gerçekte gözüktüğü kadar artmamış hatta bazı dönemlerde azalma dahi göstermiştir. Enflasyonun yüksek olmasından ötürü yaşanan belirsizlikler, bankaların kendi performanslarını tam olarak değerlendirmesini güçleştirmiştir. Bu duruma ilaveten, enflasyonla beraber artan faiz yükü, mevduat bankalarının piyasaya sunmuş oldukları kredilerin geri dönmesini geciktirmiş ve hatta kredilerin hiç dönmemesine dahi sebebiyet vermiştir.

2002 yılından itibaren Türkiye'yi etkisi altına alan düşük enflasyonla yaşama belirtileri öncelikli olarak mevduat bankaların faaliyetlerini tam olarak değerlendirebilmelerine fırsat sağlamış ve sunmuş oldukları kredilerin etkin bir şekilde geri dönmesine uygun ekonomik zemin hazırlamıştır. 2003-2009 yılları arasında bankacılık sektöründeki gelişmeler incelendiğinde özellikle problemlili kredi oranının düşmesi ve bankaların topladıkları mevduat miktarlarını krediye dönüştürme oranının yükselmesi bankaların yıllık performanslarının artmasında büyük bir etkiye sahiptir.

Türk Bankacılık Sektörü'nde faaliyet gösteren mevduat bankalarının özellikle uluslar arası alanda rekabet eksikliği çekmesindeki en önemli gerekçe öz kaynak sorunudur. Mevduat bankaları yeterli öz kaynağa sahip olamadığından dolayı uluslar arası piyasalarda rekabet eksikliği çekmektedir. Bu duruma sebebiyet veren en önemli faktörlerden biri yüksek kaynak maliyetidir. 2002 yılına kadar kamu bütçesinin açık vermesinden ötürü devletin iç borçlanma yolu ile piyasalardan para toplaması, tasarruf sahipleri elinde bulunan mevduatın devlet eline geçmesine neden oluyordu. Bu durum ise mevduat bankalarını daha maliyetli kaynak toplamaya doğru itiyordu. 2003-2009 döneminde kamu bütçe açığı gitgide azalma gösterdiğinden ötürü mevduat bankaları için bu dezavantaj yaratan durumun etkisi gitgide azalmıştır.

Mevduat bankaları için bir diğer önemli maliyet unsuru ise faaliyetleri esnasında çeşitli nedenlerden ötürü ödenen vergi ve prim oranlarının ve miktarlarının yüksek olmasıdır. Bu alanda hükümet ve Merkez Bankası tarafından yapılan düzenlemeler ışığında bir takım vergi ve primler kaldırılırken, diğer bir takım vergi ve primlerin oranlarında

indirime gidilmiştir. Özellikle 2005 yılı içinde kaldırılan disponibiliteler oranları ve ülkede ekonomik gidişat paralelinde zorunlu karşılık oranlarında gerçekleştirilen indirimler mevduat bankalarına ek likidite yaratma fırsatı vermiştir.

Mevduat bankalarının gerek topladıkları mevduat miktarında artış meydana gelmesi ve bu mevduatın krediye dönüşüm oranının artması ve gerekse de vergi ve primler üzerinde değişimlerin gerçekleşmesi ile bankaların ek likidite yaratması bankaların yıllık performansları üzerinde olumlu etki doğurmuştur.

Türkiye'nin sanayileşmeye önem vermeye başlaması ile beraber, sanayileşme çabaları devlet teşvikleri ile Anadolu'ya etkin bir şekilde yayılmıştır. Bu atılım, mevduat bankaları için tasarruf sahibi olan ve sanayileşme çabası altında faaliyette bulunmaya çalışan yatırımcıya kaynak yaratma fırsatı oluşturmuştur. Bu fırsatı değerlendirmek için şubeleşme stratejisi mevduat bankalarındaki yöneticilerin düşündüğü önemli büyüme stratejileri arasındadır. 2005 yılı içerisinde bankaların yeni şube açmaları için olması gereken asgari öz kaynak tutma zorunluluğunun kaldırılması paralelinde mevduat bankaları düşündükleri şubeleşme stratejilerini etkin olarak hayata geçirme çabası içerisindeydi. Tablo 10'da da görüldüğü üzere şubeleşme stratejisi ile ilgili bu düzenlemenin yapılmasıyla beraber mevduat bankaları hızlı bir şubeleşme ağının içerisine girmişler ve faaliyet gösterdikleri şube sayısını arttırmaktadırlar. Hipotez 8 analiz edildiğinde sonuç olarak mevduat bankalarının faaliyet gösterdikleri şube sayısının bankaların yıllık performans değerlerini pozitif olarak çok kuvvetli etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda özellikle şubeleşme ile ilgili olarak yapılan düzenlemenin mevduat bankalarının performans başarıları üzerindeki etkiyi ortaya koymaktadır.

Hipotez 9 da ise mevduat bankalarında artan istihdam rakamlarının artan şubeleşme stratejisi ile beraber mevduat bankalarının performansları üzerinde yine pozitif ve çok kuvvetli bir etkiye sahip olduğu sonucu ortaya çıkmıştı. Akabinde yapılan yorumun, artan istihdam miktarının, artan şubeleşme stratejisinin bir ürünü olabileceği ile ilgili yorum yapılmıştır. Şubeleşme ile ilgili yapılan düzenleme de yapılmış olan yorumun doğruluğunu ispat etmektedir. Böylelikle şubeleşmenin önünde var olan bir alanda düzenleme yapılmasının mevduat bankalarını şubeleşme yönünde büyüme atılımına teşvik ettiği ve bu strateji ile beraber bankaların daha fazla personel istihdam ederek yeni açılan şubelerindeki

faaliyetlerini organize ettiği sonucu ortaya çıkmaktadır. Şubeleşmenin banka performanslarını pozitif anlamda çok kuvvetli şekilde etkilemiş olması mevduat bankaları için şube sayısı olarak optimal seviyeye henüz ulaşmadığını ve planlı ve uygun yerlerde açılmaya devam edilecek yeni şubelerin bankaların performanslarını arttıracığı gerçeğini ortaya koymaktadır.

Şubeleşmenin mevduat bankalarının performanslarını 2003-2009 yılları arasında pozitif olarak etkilemiş olması, aynı zamanda bu tezin esasını oluşturan demografik özelliklerle de ilgili olabilir. Şöyle ki; 2005 yılı içerisinde şubeleşme ile ilgili yapılmış olan düzenlemenin mevduat bankaları üzerindeki pozitif etkisi ortaya koyulmuştur. Bununla birlikte bazı demografik özelliklere sahip üst düzey yöneticiler 2003 yılından itibaren özellikle şubeleşmeyi desteklemiş olabilir. Bu sorunun da cevabını vermek için demografik özelliklerin şubeleşme stratejisi üzerindeki etkisini araştırmak yapılan çalışmayı derinlemesine değerlendirmek açısından yararlı olacaktır.

Tablo 24: Demografik Faktörler ile Şubeleşme Stratejisi Arasındaki İlişki

Yıllara Göre Korelasyon Değerleri (Şube Sayısı)					
Demografik Fak.	2005	2006	2007	2008	2009
Ort. Yaş 2003	0,25	0,234	0,235	0,251	0,25
Bayan Oranı 2003	(-)0,288	(-)0,276	(-)0,267	(-)0,273	(-)0,281
Ort. F. Deneyim 2003	(-)0,133	(-)0,138	(-)0,135	(-)0,139	(-)0,138
Ort. İş Hayatı 2003	0,163	0,166	0,175	0,177	0,177
Eğitim 2003	0,311*	0,355*	0,378**	0,389**	0,383**
Ulus. Arası Den. 2003	(-)0,114	(-)0,98	(-)0,111	(-)0,112	(-)0,114
Univ. Prest. 2003	(-)0,213	(-)0,184	(-)0,186	(-)0,186	(-)0,195
Yıllara Göre Korelasyon Değerleri (Şube Sayısı)					
Demografik Fak.	2005	2006	2007	2008	2009
Ort. Yaş 2004	0,277	0,265	0,264	0,274	0,269
Bayan Oranı 2004	(-)0,327*	(-)0,318*	(-)0,310*	(-)0,311*	(-)0,319*
Ort. F. Deneyim 2004	(-)0,177	(-)0,184	(-)0,182	(-)0,186	(-)0,184
Ort. İş Hayatı 2004	0,152	0,159	0,17	0,172	0,17
Eğitim 2004	0,231	0,27	0,279	0,274	0,267
Ulus. Arası Den. 2004	(-)0,131	(-)0,97	(-)0,105	(-)0,90	(-)0,97
Univ. Prest. 2004	(-)0,360*	(-)0,327*	(-)0,326*	(-)0,320*	(-)0,329*

Tablo 25'in devamı

Yıllara Göre Korelasyon Değerleri (Şube Sayısı)					
Demografik Fak.	2005	2006	2007	2008	2009
Ort. Yaş 05	0,29	0,281	0,284	0,293	0,29
Bayan Oranı 05	(-)0,299	(-)0,286	(-)0,279	(-)0,281	(-)0,291
Ort. F. Deneyim 05	(-)0,243	(-)0,263	(-)0,274	(-)0,281	(-)0,280
Ort. İş Hayatı 05	0,049	0,057	0,06	0,059	0,056
Eğitim 05	0,334*	0,357*	0,361*	0,345*	0,344*
Ulus. Arası Den. 05	(-)0,157	(-)0,116	(-)0,107	(-)0,080	(-)0,082
Univ. Prest. 05	(-)0,476***	(-)0,443**	(-)0,433**	(-)0,407**	(-)0,415**
Yıllara Göre Korelasyon Değerleri (Şube Sayısı)					
Demografik Fak.	2005	2006	2007	2008	2009
Ort. Yaş 06	0,302	0,291	0,299	0,306	0,305
Bayan Oranı 06	(-)0,374**	(-)0,361*	(-)0,356*	(-)0,352*	(-)0,362**
Ort. F. Deneyim 06	(-)0,137	(-)0,146	(-)0,140	(-)0,145	(-)0,145
Ort. İş Hayatı 06	0,267	0,26	0,27	0,275	0,278
Eğitim 06	0,262	0,29	0,299	0,294	0,292
Ulus. Arası Den. 06	(-)0,195	(-)0,153	(-)0,140	(-)0,116	(-)0,122
Univ. Prest. 06	(-)0,400**	(-)0,368**	(-)0,353*	(-)0,336*	(-)0,344*
Yıllara Göre Korelasyon Değerleri (Şube Sayısı)					
Demografik Fak.	2005	2006	2007	2008	2009
Ort. Yaş 07	0,406**	0,385**	0,385**	0,371**	0,374**
Bayan Oranı 07	(-)0,327*	(-)0,301	(-)0,291	(-)0,286	(-)0,298
Ort. F. Deneyim 07	(-)0,38	(-)0,45	(-)0,36	(-)0,39	(-)0,36
Ort. İş Hayatı 07	0,28	0,27	0,278	0,265	0,27
Eğitim 07	0,236	0,245	0,251	0,26	0,266
Ulus. Arası Den. 07	(-)0,137	(-)0,098	(-)0,087	(-)0,052	(-)0,057
Univ. Prest. 07	(-)0,322	(-)0,295	(-)0,283	(-)0,266	(-)0,272

*Sonuç 0,10 anlamlılık düzeyinde geçerlidir.N:30

**Sonuç 0,05 anlamlılık düzeyinde geçerlidir.

***Sonuç 0,01 anlamlılık düzeyinde geçerlidir.

Tablo 25'e göre demografik faktörler ile şubeleşme stratejisi arasındaki korelasyon incelendiği zaman, sonuç demografik faktörlerin banka performansları üzerine olan etkiler ile hemen hemen benzer çıkmaktadır. Analiz sonuçları gösteriyor ki; 2003 – 2009 döneminde belli dönemlerde yöneticilerin ortalama yaşları ve eğitim seviyeleri ile şubeleşme stratejisi arasında pozitif anlamda normal bir ilişki vardır. Diğer taraftan üst

düzeş yönetim kadrolarındaki bayan yöneticilerin oranı ve tez içerisinde prestijli olarak kabul edilen üniversitelerden mezun yöneticilerin oranı ile şubeleşme stratejisi arasında negatif anlamda normal bir ilişki vardır.

Demografik faktörler ile şubeleşme stratejisi arasındaki korelasyon yorumlandığında, yaş olarak daha deneyimli yöneticiler ile eğitim seviyesi yüksek olan üst düzey yönetici profilleri bankaların performanslarını olumlu yönde etkileyen şubeleşme stratejisi üzerinde olumlu etkiye sahiptir. Üst düzey yönetim kadrolarında yer alan bayan yöneticiler ve prestijli kabul edilen üniversitelerden mezun olan yönetici profilleri ise şubeleşme stratejisi üzerinde negatif yönlü bir etkiye sahiptir.

SONUÇ VE ÖNERİ

Üzerinde çalışılmış olunan tezin amacı, mevduat bankalarındaki üst düzey yöneticilerin sahip oldukları demografik faktörlerin, bankaların organizasyon performansları ve şubeleşme stratejisinin üzerine olan etkilerini 2003-2009 dönemi için analiz etmektir.

Hazırlanan teorik hipotezlerin test edilmesi sonucunda, Türk Bankacılık Sektörü'nde ilgili dönem içerisinde yaş faktörü olarak deneyimli olan ve eğitim seviyesi yüksek üst düzey yöneticilerin, mevduat bankalarının yıllık performansları üzerinde olumlu etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Üst düzey yönetim kadrolarında yer alan bayan yöneticilerin ve tez içerisinde açıklandığı üzere prestijli kabul edilen üniversitelerden mezun olan yöneticilerin bankaların yıllık performansları üzerinde negatif yönlü bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Fonksiyonel deneyim ile iş hayatı deneyimi fazla olan ve uluslar arası deneyime sahip yöneticilerin üst yönetim kadrolarındaki oranının, bankaların yıllık performansları üzerinde olumlu veya olumsuz bir etkisine rastlanılmamıştır. Özellikle, mevduat bankalarının birçoğunun yurtdışında şube ve temsilciliklerinin bulunmaması, bazı kamu ve özel sermayeli mevduat bankalarının da yurtdışında etkin olacak şekilde yeterli şube ve temsilcilik sayısına ulaşamamış olması mevduat bankalarındaki uluslararası deneyime sahip olan yöneticilerin bankaların performansları üzerinde yeteri derecede etkin olamamasına sebep teşkil etmektedir.

Yöneticilerin demografik faktörlerinin mevduat bankalarının büyüme amacıyla şubeleşme yönünde attıkları adım üzerine olan etkileri analiz edildiğinde, sonuç benzer çıkmaktadır. Yaş olarak deneyimli ve eğitilmiş yöneticiler, şubeleşme atılımını desteklerken, özellikle bayanlar ve prestijli üniversitelerden mezun olan yönetici oranları ile şube sayıları arasında ters yönlü bir ilişkiye ulaşılmıştır. Analizlerin yapılabilmesi için toplanmış olan bilgiler, bayanların üst düzey yönetim kadrolarında sayı olarak az olduklarını, ancak mevduat bankalarının son zamanlarda bayan personelleri alt kademelerde istihdam etmeye başladıklarını göstermektedir. Bu nedenden ötürü,

bayanların üst düzey yönetim kadrolarında yer almaya başlayacakları gelecek yıllarda, bayanların performans üzerindeki etkileri yeniden analiz edilebilir. Dikkat çeken diğer önemli bir nokta, mevduat bankalarının personel istihdam ederken özellikle İstanbul, Ankara ve yurt dışından mezun olan mezunları tercih etmeleridir. Heterojen yönetim yapılarının organizasyon performansları üzerinde pozitif olarak etkili olduğu bilimsel çalışmalarla kanıtlanmıştır. Bu durumun bir sonucu olarak, mevduat bankalarının İstanbul ve Ankara dışında eğitim veren üniversitelerden mezun olmuş yetenekli mezunları da istihdam etmeleri bankaların performansları üzerinde olumlu bir etki yaratabilecektir.

Mevduat bankalarının şubeleşme yönünde attıkları stratejik büyüme atılımı bankaların toplam varlık, toplam mevduat ve dönem net kârları üzerinde pozitif olarak güçlü bir etkiye sahiptir. Bu pozitif etkinin devam etmesinden ötürü, şubeleşme konusunda mevduat bankalarının optimal seviyeye ulaşmadığı anlaşılmaktadır. Böylelikle, ön etütlerin yapılması sonucunda kurulacak yeni şubeler bankaların performanslarını arttırmaya devam edebilecektir.

Çevresel değişimler olarak, siyasi istikrarın yaşanıyor olması ve ekonomik göstergelerin olumlu gerçekleşmesi, bankaların performanslarını arttırmaktadır. Vergi ve primler üzerinde indirimlere gidilmesi ve bankaların teknolojik gelişme anlamında yeni adımlar atması, bankaların kaynak maliyetlerini azaltmaktadır. 2005 yılında yeni şube açılması ile ilgili olarak, mevduat bankaları için asgari özkaynak tutma zorunluluğunun kaldırılması, bankaları daha yaygın şube ağına sahip olma konusunda teşvik etmiştir. Bu teşvik, bankaların performanslarına olumlu olarak yansımıştır.

Sonuç olarak, yöneticilerin sahip oldukları demografik özelliklerin bankaların organizasyon performansları üzerinde ve şubeleşme stratejisi üzerinde olumlu ve olumsuz etkileri vardır. Yöneticilerin sahip oldukları demografik özelliklerin yanı sıra meydana gelen çevresel değişimler ve gerek hükümet ile Merkez Bankası, gerekse ilgili düzenleyici kurumların yapmış oldukları düzenlemeler bankacılık sektörünün 2003 den itibaren hızlı büyüme başarısının arkasında yatan gerçek dinamikler olarak gözlemlenebilmektedir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Adler, Nancy ve Bartholomew, Susan (1992), "Managing globally competent people", **Academy of Management Executive**, 6(3), 55-65.
- Akbank, (2009, 2008, 2007, 2006, 2005, 2004, 2003) Faaliyet Raporları
- Akerlof, George A. (1970), "The market for lemons: Quality, Uncertainty and the market mechanism", **Quarterly Journal of Economics**, 84, 488-500.
- Alternatif Bank, (2009, 2008, 2007, 2006, 2005, 2004, 2003) Faaliyet Raporları
- Anadolubank, (2009, 2008, 2007, 2006, 2005, 2004, 2003) Faaliyet Raporları
- Andersson, Svante (2003), "High Growth Firms in the Swedish ERP Industry", **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 10(2), 180-193.
- Arap - Türk Bankası, (2009, 2008, 2007, 2006, 2005, 2004, 2003) Annual Reports
- Avery, Robert ve diğerleri (1999), "Consolidation and bank branching patterns", **Journal of Banking and Finance**, 23, 497-532.
- Babuşçu Ş. ve diğerleri (2000), "Yüksek enflasyondan düşük enflasyona geçiş sürecinde Türk bankacılık sektörü", **İstanbul: İktisadi Araştırmalar Vakfı**.
- Bantel Karen ve Jackson Susan (1989), "Top Management and Innovations in banking: Does the composition of top team make a difference?", **Strategic Management Journal** 10, 107-124.
- Bank Mellat Turkey, (2009, 2008, 2007, 2006, 2005) Faaliyet Raporları
- Baum, Christopher ve diğerleri (2010), "Parliamentary election cycles and the Turkish banking sector", **Journal of Banking and Finance**, 34, 2709-2719.
- Berger, A.N., Humphrey, D.B. (1992), "Measurement and Efficiency Issues in Commercial Banking" Output Measurement in the service sector Z. Griliches (Ed.), The University of Chicago Press, Chicago, 245-479.
- Berger, Allen ve diğerleri (1997), "The efficiency of bank branches", **Journal of Monetary Economics**, 40, 141-162.

- Boyd, J.H. ve De Nicolo, G. (2005), "The theory of bank risk taking and competition revisited", **Journal of Finance**, 60(3), 1329-1343.
- Bocutoğlu, Ersan (2004), **Makro İktisat**, 3. Baskı, Trabzon: Derya Kitabevi
- Boeker, Warren (1997), "Executive migration and strategic change: The effect of top manager movement on product market entry", **Administrative Science Quarterly**, 42, 213-236.
- Bruno, R. Bel (1994), "Client-server: The great equalizer", **Financial Technology Review**, (May 1994), 30-38.
- Bryman, Alan ve Bell, Emma (2007), **Business research methods** 2nd Ed., New York: Oxford University Press Inc.
- Bunderson, S.J. ve Sutcliffe, K.M. (2002), "Comparing alternative conceptualizations of functional diversity in management teams: process and performance effects", **The Academy of Management Journal**, 45(5), 875-893.
- Caminal, R. ve Matutes, C. (2002), "Market power and banking failures", **International Journal of Industrial Organizations**, 20(9), 1341-1361.
- Carlsson, Gosta ve Karlsson, Katarina (1970), "Age, cohorts and the generation of generations", **American Sociological Review**, 35, 710-718.
- Carpenter, Mason (2002). "The Implications of Strategy and Social Context for the Relationship Between Top Management Team Heterogeneity and Firm Performance" **Strategic Management Journal**, 23:275- 284.
- Carpenter, Mason ve diğerleri (2004), "Upper Echelons Research Revisited: Antecedents, Elements, and Consequences of top management team composition", **Journal of Management**, 30 (6), 749-778.
- Channon, Derek (1979), "Leadership and corporate performance in the service industries", **Journal of Management Studies**, 16, 185-201.
- Child, John (1974), "Managerial and Organizational Factors Associated with Company Performance", **Journal of Management Studies**, 11, 13-27.
- Chown, Sheila (1960), "The Wesley rigidity inventory: A factor-analytic approach", **Journal of Abnormal and Social Psychology**, 61, 491-494
- Citibank, (2009, 2008, 2007, 2006, 2005) Faaliyet Raporları
- Claessens, S. ve Klingebiel, D. (2001), "Competition and scope of activities in financial services", **The World Bank Research Observer**, 16(1), 19-40.

- Clark, J.A. (1988), “Economies of scale and scope at depository financial institutions: a review of the literature”, **Federal Reserve Bank of Kansas City Economic Review** 16-33 (Sept. /Oct.).
- Collins, Randall (1971), “Functional and conflict theories of educational stratification”, **American Sociologic Review**, 36 1002-1019.
- Collins, Orvis F. ve Moore David G. (1970), **The Organization Makers**, Appleton – Century –Crfts, New York.
- Çıkrıkçı, Mustafa (2005), **Finansal Kurumlar ve Piyasalar**, 2. Baskı, Trabzon:Akademi Kitabevi
- D’Aveni, Richard (1990), “Top managerial prestige and organizational bankruptcy”, **Organizational Science**, 1(2), 121-142.
- DenizBank, (2009, 2008, 2007, 2006, 2005, 2004, 2003) Faaliyet Raporları
- Deutsche Bank Turkey, (2009, 2008, 2007, 2006, 2005) Faaliyet Raporları
- Eisenhardt, Kathleen ve Schoonhoven, Claudia Bird (1996), “Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms”, **Organization Science** 7(2), 136-150.
- Erdoğan, Meltem (2008), “Bankacılık sektöründe asimetrik bilgi: sorunlar ve çözüm önerileri”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 20, 1-20.
- Eurobank Tekfen, (2009, 2008, 2007, 2006, 2005, 2004, 2003) Faaliyet Raporları
- Finansbank, (2009, 2008, 2007, 2006, 2005, 2004, 2003) Faaliyet Raporları
- Fortis Bank, (2009, 2008, 2007, 2006, 2005, 2004, 2003) Faaliyet Raporları
- Fried, Harold ve diğerleri (1999), “Incorporating the operating environment into a nonparametric measure of technical efficiency”, **Journal of Productivity Analysis**, 12, 249-267.
- Gundry, Lisa ve Welsch, Harold (1997), “The ambitious entrepreneur: attributes of firms exhibiting high growth strategies” Reynolds, P.D., Bygrave, W.D. Davidsson, P., Garter, W.B. Mason, C.M. ve McDougall, P.P (Eds), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Center for Entrepreneurial Studies *içerisinde*, Babson College, Wellesley, MA. 68-79.
- Gunji, Hiroshi ve diğerleri (2009), “Bank competition and monetary policy”, **Japan and the World Economy**, 21, 105-115.
- Habib Bank Limited Turkey, (2009, 2008, 2007, 2006, 2005) Faaliyet Raporları

Hambrick Donald ve Mason Phyllis (1984), “Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers”, **Academy of Management Review**, 9(2), 193-206.

Hambrick, Donald ve D’Aveni, Richard (1992), “Top management team deterioration as part of the downward spiral of large corporate bankruptcies”, **Management Science** 38, 1445-1466.

Hambrick Donald ve diğeri (1996), “The influence of top management team heterogeneity on firms’ competitive moves” **Adm Sci Q**, 41:659-84.

Hart, Peter ve Mellons, John (1970), “Management youth and company growth: A correlation?”, **Management Decision**, 4(2), 50-53.

Harvey, Michael (2001), “The hidden force: A critique of normative approaches to business leadership”, **S.A.M. Advanced Management Journal**, 66(4), 36-47.

Haynes, Michelle ve Thompson, Steve (1999), “The productivity effects of bank mergers: evidence from the UK Building societies”, **Journal of Banking and Finance**, 23, 825-846.

Hema, Krishnan ve Daewoo, Park (2005), “A few good women – on top management teams”, **Journal of Business Research**, 58, 1712-1720.

HSBC Bank (2009, 2008, 2007, 2006, 2005) Faaliyet Raporları

http://www.tbb.org.tr/tr/Banka_ve_Sektor_Bilgileri/Istatistiki_Raporlar.aspx ,02.10.2010

http://www.tbb.org.tr/tr/Banka_ve_Sektor_Bilgileri/Istatistiki_Coklu_Raporlar.aspx?Rid=464, 15.05.2010

http://www.tbb.org.tr/tr/Banka_ve_Sektor_Bilgileri/Istatistiki_Coklu_Raporlar.aspx?Rid=914 , 30.06.2010

http://www.tbb.org.tr/tr/Banka_ve_Sektor_Bilgileri/Tarihsel_Bilgiler.aspx, 02.10.2010

<http://www.tcmb.gov.tr/> , 02.10.2010

Hunter, W.C. ve Timmer, S.G. (1995), “Core deposits and physical capital: a re-examination of bank scale economics and efficiency with quasi-fixed assets”, **Journal of Money, Credit and Banking**, 27, 165-185.

ING Bank, (2009, 2008) Faaliyet Raporları

Jackson, Susan (1992), “Consequences of group composition for the interpersonal dynamics of strategic issue processing”, P. Shrivastava, A. Huff, & J. Dutton (Eds.)

- içerisinde*, **Advances in Strategic Management**, 345: 382. Greenwich, CT: JAI Press.
- Jao, Y.C. (2003), Financial Reform in Hong Kong, Hall, M.J.B. (Ed.), The international handbook on financial reform *içerisinde*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham (Chapter 6).
- J.P. Morgan Turkey, (2009, 2008, 2007, 2006, 2005) Faaliyet Raporları
- Keck, Sara (1997), "Top Management Team Structure: Differential effects by Environmental Context", **Organizational Scientific**, 8, 143-156.
- Kellerman, Barbara (2004). **Bad Leadership: What it is, how it happens, why it matters**. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kobrin, Stephen (1994), "Is there a relationship between a geocentric mind-set and multinational strategy?", **Journal of International Business Studies**, 25(3), 493-511.
- Köseoğlu, Mustafa ve Yamak, Rahmi (2001), **Uygulamalı İstatistik ve Ekonometri**, Trabzon: Celepler Matbaacılık
- Krishnan, Hema ve diğerleri (1997), "Diversification and top management team complementarity: Is performance improved by merging similar or dissimilar teams?" **Strategic Management Journal**, 18, 361-374.
- Michel, John ve Hambrick, Donald (1992), "Diversification posture and top management team characteristics", **Academy of Management Journal**, 35, 9-39.
- Millennium Bank, (2009, 2008, 2007, 2006) Faaliyet Raporları
- Miller, S.M. ve Noulas, A.G. (1996), "The technical efficiency of large bank production", **Journal of Banking and Finance**, 20, 495-509.
- Miller, Chet C. ve diğerleri (1998), "Cognitive diversity among Upper Echelon Executives: Implications for Strategic Decision Process", **Strategic Management Journal**, 19:39-58.
- Murray Alan (1989), "Top Management Group Heterogeneity and Firm Performance", **Strategic Management Journal**, 10, 125-141.
- Norburn, David ve Birley, Sue (1988), "The top management team and corporate performance", **Strategic Management Journal**, 9(3), 225-237.
- O'Reilly, Charles ve diğerleri (1989), "Work group demography, social integration and turnover", **Administrative Science Quarterly**, 34, 21-37.
- Oyak Bank, (2007, 2006, 2005, 2004, 2003) Faaliyet Raporları

- Özgen, Hüseyin ve diğerleri (2005), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Adana: Nobel Kitabevleri
- Özyurt, Hasan (2006), **Para Teorisi ve Politikası**, 2.Baskı , Trabzon: Derya Kitabevi.
- Parasız, İlker (2000), **Para, Banka ve Finansal Piyasalar**, 7. Baskı, Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Peristani, Stavros (1997), “Do mergers improve the X-efficiency and scale efficiency of U.S. banks? Evidence from the 80s.”, **Journal of Money, Credit and Banking**, 29(3), 326-337.
- Porter, Michael E. (1980), **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, 1. Edition, The Free Press, New York.
- _____ (1985), **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**, 1. Edition, The Free Press, New York.
- _____ (1996), “What is strategy?”, **Harward Business Review**, November
December Product No: 4134, 59-79.
- Reuber, Rebecca ve Fischer, Eileen. (1997), “The influence of the management team’s international experience on the internationalization behaviors of SMEs”, **Journal of International Business**, 28, 807-825.
- Rezitis, Anthony (2008), “Efficiency and productivity effects of bank mergers: Evidence from the Greek banking industry”, **Economic Modelling**, 25, 236-254.
- Rogers, Everett ve Shoemaker, Floyd (1971), **Communication of innovations**. New York: Free Press.
- Sambharya, Rakesh (1996), “Foreign Experience of Top Management Teams and International Diversification Strategies of U.S. Multinational Corporations”, **Strategic Management Journal**, 17(9), 739-746
- Shipilov Andrew ve Danish Wade (2006), “TMG Social Capital, Strategic Choice and Firm Performance”, **European Management Journal**, 24(1), 16-27.
- Smith, Ken ve diğerleri (1994), “Top management team demography and process: The role of social integration and communication”, **Administrative Science Quarterly** 39, 412-438.
- Societe Generale Bank, (2009, 2008, 2007, 2006, 2005) Faaliyet Raporları
- Stevens, John ve diğerleri (1978), “Assessing personal, role, and organizational predictors of managerial commitment”, **Academy of Managerial Journal**, 21, 380-396.

- Sürmen, Yusuf (2002), **Muhasebe-1**, Trabzon: Akademi Kitabevi.
- Şekerbank, (2009, 2008, 2007, 2006, 2005, 2004, 2003) Faaliyet Raporları
- Takan, M. (2001), **Bankacılık Teori Uygulama ve Yönetim**, Nobel Kitabevi, Adana.
- Taylor, Ronald (1975), “Age and experience as determinants of managerial information processing and decision making performance”, **Academy of Management Journal**, 18, 74-81.
- Tekstilbank, (2009, 2008, 2007, 2006, 2005, 2004) Faaliyet Raporları
- The Royal Bank of Scotland Turkey, (2009, 2008, 2007, 2006, 2005, 2004, 2003) Annual Reports
- Tunay, B. ve Uzuner, M. (2000), “Düşük Enflasyona Geçiş Sürecinde Türk Bankacılık Sektörü. Enflasyonu Düşürme Politikasının Türk Bankacılık Sektörüne Etkileri”, **İstanbul: İktisadi Araştırmalar Vakfı**, 110-111.
- Tunay, K. Batu (2009), “Türk bankacılık sektöründe rekabet ve kırılganlık”, **Bankacılar Dergisi**, 68, 30-55.
- Tung, Rosalie ve Miller, Edwin (1990), “Managing in the twenty-first century: The need for global orientation”, **Management International Review**, 32(4), 5-18.
- Turkish Bank, (2009, 2008, 2007, 2006, 2005, 2004, 2003) Faaliyet Raporları
- Turkland Bank, (2009, 2008, 2007, 2006, 2005) Faaliyet Raporları
- Türkiye Bankalar Birliği, (2009,2008,2007,2006,2005,2004,2003) Bankalarımız Kitapları
- Türkiye Ekonomi Bankası, (2009, 2008, 2007, 2006, 2005, 2004, 2003) Faaliyet Raporları
- Türkiye Garanti Bankası, (2009, 2008, 2007, 2006, 2005, 2004, 2003) Faaliyet Raporları
- Türkiye Halk Bankası, (2009, 2008, 2007, 2006, 2005, 2004, 2003) Faaliyet Raporları
- Türkiye İş Bankası, (2009, 2008, 2007, 2006, 2005, 2004, 2003) Faaliyet Raporları
- Türkiye Vakıflar Bankası, (2009, 2008, 2007, 2006, 2005, 2004, 2003) Faaliyet Raporları
- Vander Vennet Rudi (1994), “Concentration, efficiency, and entry barriers as determinants of EC bank profitability”, **Journal of International Financial Markets, Institutions, and Money**, 3(4), 21-46.
- _____ (1996), “The effect of mergers and acquisition on the efficiency and profitability of EC credit institutions”, **Journal of Banking and Finance**, 20, 1531-1558.

West LB Türkiye (2009, 2008, 2007, 2006, 2005, 2004, 2003) Annual Report

Wiersema, Margarethe ve Bantel, Karen (1992), “Top management team demography and corporate strategic change”, **Academy of Management Journal** 35, 91-121.

_____ (1993), “Top management team turnover as an adaptation mechanism: The role of the environment”, **Strategic Management Journal**, 14, 485-504.

Wiersema, Margarethe ve Bird, Alan (1993), “Organizational demography in Japanese firms: Group heterogeneity, individual dissimilarity, and top management team turnover”, **Academy of Management Journal**, 36(5), 996-1025.

Whaling, Christopher (1996), “Technological innovation and The U.S. banking industry: Innovation in The U.S. retail and wholesale banking sectors”, **Technology in Society**, 18(4), 477-501.

www.tbb.org.tr

www.bddk.org.tr

Yapı Kredi Bankası, (2009, 2008, 2007, 2006, 2005, 2004, 2003) Faaliyet Raporları

Ziraat Bankası, (2009, 2008, 2007, 2006, 2005, 2004, 2003) Faaliyet Raporları

ÖZGEÇMİŞ

1985 tarihinde Trabzon'da doğan Oğuzhan SUNGUR, ilköğretim ve lise eğitimini Trabzon'da tamamlamıştır.

2003-2004 eğitim döneminde Karadeniz Teknik Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi'nde İşletme Bölümü'ne kayıt olan SUNGUR, 2007 yılında mezun olmuştur.

Oğuzhan SUNGUR, lisans eğitiminden sonra yüksek öğrenimi için 2007 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi'nde İktisat Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimine başlamıştır.

Bitirme ödevini Türkiye'de yaşanan 2001 Ekonomik Krizi üzerine hazırlayan SUNGUR, halen Karadeniz Teknik Üniversitesi'nde yüksek lisans eğitimini sürdürmektedir. İsveç'in Halmstad Üniversitesi'nde Stratejik Yönetim ve Liderlik alanında, bir yıl süre ile eğitim almıştır. İngilizce bilmektedir.