

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



**FİNANSAL KRİZ DÖNEMLERİNDE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN
UYGULADIKLARI STRATEJİLER**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Javid YUSIFOV

(Y1412.040074)

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Yönetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Beyhan Hilal YASLIDAĞ

Şubat, 2018





T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi

Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1412.040074 numaralı öğrencisi Javid YUSIFOV'un "FİNANSAL KRİZ DÖNEMLERİNDE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN UYGULADIKLARI FİNANSAL STRATEJİLER" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 25.01.2018 tarih ve 2018/04 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından Başarılı Tezli Yüksek Lisans tezi olarak Yaklaşık edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : 13/02/2018

1) Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Beyhan Hilal YASLIDAĞ

2) Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Farid HUSEYNOV

3) Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Murat Taha BİLİŞİK

[Handwritten signatures of the jury members]

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **İmzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.



YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum ‘‘Finansal Kriz Dönemlerinde Orta Ölçekli İşletmelerin Uyguladıkları Stratejiler’’ adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (.../.../2018)

Javid YUSIFOV



ÖNSÖZ

Kriz Dönemlerinde Orta Ölçekli İşletmelerin Uyguladıkları Temel İşletme Stratejilerinin Ortaya Çıkarılması amaçlanan bu çalışmanın hazırlanması ve sonuçlanmasında hiçbir desteğini esirgemeyen, yönlendiren, yol gösteren danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Beyhan Hilal YASLIDAĞ' a, yüksek lisans döneminde derslerine merakla ve ilgiyle katıldığım Prof. Dr. SALİH GÜNEY' ye ve tüm bu süreç boyunca her zaman beni destekleyen ve yanımda olan aileme teşekkürlerimi sunarım.

Şubat , 2018

Javid YUSIFOV



İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	vii
İÇİNDEKİLER	ix
ŞEKİL LİSTESİ.....	xi
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xiii
ÖZET.....	xv
ABSTRACT	xvii
1 GİRİŞ	1
1.1 Çalışmanın Amacı	2
1.2 Çalışmanın Önemi	2
1.3 Çalışmanın Yöntemi.....	2
1.4 Çalışma Planı.....	3
2 KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	5
2.1 Finansal Kriz	5
2.1.1 Kriz Tanımı	5
2.1.2 Krizin Kaynakları.....	6
2.1.3 Kriz Süreci	7
2.1.4 Finansal Kriz Tanımı.....	7
2.1.5 Finansal Krizlerin Özellikleri.....	8
2.1.6 Finansal Krizlerin Nedenleri	9
2.1.7 Finansal Krizlerin Oluşum Süreçleri.....	10
2.1.8 Finansal Krizin İlerleyiş Süreci.....	12
2.1.9 Finansal Krizlerin Sonuçları	14
2.1.10 Finansal Krizler ile Diğer Krizlerin Karşılaştırılması	15
2.1.11 Dünyadaki Belli Başlı Finansal Krizler	16
2.1.11.1 1929 Ekonomik Buhranı	16
2.1.11.2 1992 ERM Krizi.....	18
2.1.11.3 1997 Güneydoğu Asya Krizi.....	19
2.1.11.4 2008 Mortgage Krizi	20
2.2 Kriz Yönetimi ve İşletmelerin Krizden Kurtulma Stratejileri.....	24
2.2.1 Kriz Yönetimi ve İşletmelerin Krizden Kurtulma Stratejileri Tanımı ...	25
2.2.2 Kriz Yönetiminin Amaçları.....	26
2.2.3 İşletmelerin Krizden Kurtulma Stratejileri Süreci	27
2.2.4 İşletmelerin Krizden Kurtulma Stratejilerinin Özellikleri	28
2.2.5 İşletmelerin Krizden Kurtulma Stratejilerinin Sonuçları ve Etkileri	30
2.2.6 İşletmelerin Krizden Kurtulma Stratejileri Kapsamında Faydalanılan Teknikler.....	32
2.2.6.1 Krizi engelleme stratejileri.....	35
2.2.6.2 Krizi çözmeye yönelik stratejiler	35
2.2.6.3 Olasılık Planlaması	36
2.2.6.4 Sorun Analizi	37
2.2.6.5 Senaryo Analizi.....	37

2.2.6.6	Kriz Yönetimi Takımı Oluşturmak	38
2.2.6.7	Delphi tekniği	39
2.2.6.8	Nominal Grup Tekniği	40
2.2.6.9	Stratejik Planlama	41
2.2.6.10	SWOT analizi	42
2.2.6.11	Karar konferansı	42
3	ARAŞTIRMA.....	45
4	SONUÇ.....	81
	KAYNAKLAR.....	85
	ÖZGEÇMİŞ.....	89



ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 2.1: Kriz Süreci.....	7
Şekil 2.2: Krizlerin Oluşum Süreci.....	11
Şekil 2.3: Finansal Krizlerin İlerleyiş Süreci.....	13
Şekil 2.4: Finansal Krizlerin Sınıflandırması	15
Şekil 2.5: Kriz Faktörleri ve Kriz Yönetimi	27
Şekil 2.6: Krizden Kurtulma Stratejileri Süreci.....	28
Şekil 2.7: Delphi tekniği kullanımı.....	39
Şekil 3.1: Türk Bankacılık Sektörü ve Bilanço (1999-2009)	64
Şekil 3.2: Türk Bankacılık Sektörü ve Kredi Büyüklüğü (1999-2009).....	64
Şekil 3.3: Türk Bankacılık Sektörü ve Takipteki Krediler (1999-2009).....	65
Şekil 3.4: Türk Bankacılık Sektörü ve Mevduat Büyüklüğü (1999-2009).....	66
Şekil 3.5: Türk Bankacılık Sektörü ve Özkaynaklar (1999-2009)	67
Şekil 3.6: Türk Bankacılık Sektörü ve Karlılık (1999-2009)	68



ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 2.1: 1929 Krizi Sonrasında Türkiye Ekonomisi durumu (1929-1933).....	17
Çizelge 2.2: Krize Giren Asya Ülkelerinde Döviz Kurları ve Borsa Endekslerindeki Değer Kayıpları (30.06.1997 – 08.05.1998)	19
Çizelge 2.3: 2008 Küresel Krizi Sonrasında Türkiye'de Alınan Önlemler	21
Çizelge 2.4: 2008 Krizi Sonrasında Göstergelerle Türkiye Ekonomisi	22
Çizelge 2.5: Yıllar itibariyle döviz alış kurları	23
Çizelge 2.6: İşletmelerin Krizden Kurtulma Stratejilerinin Özellikleri.....	29
Çizelge 2.7: Başarı, Başarısızlık ve Nötr Sonuçlara Göre Krizden Kurtulma Stratejileri	31
Çizelge 2.8: Krizden Kurtulma Stratejileri Kapsamında İşletmelerin Verdiği Tepkiler	32
Çizelge 3.1: 1994 Krizi Döneminde Türkiye'de Bankacılık Sektörü	45
Çizelge 3.2: 2001 ve 2008 Krizinde Bankacılık Sektörü	46
Çizelge 3.3: Banka Şube ve Çalışan Sayısı (1990-2010)	49
Çizelge 3.4: Banka Sayılarının Gelişimi (1990–2010).....	50
Çizelge 3.5: Bankacılık Sektörü Aktif büyüklüğü (%) (1990-2010).....	51
Çizelge 3.6: Bankacılık sektörü pasif yapısı (%) (1990-2010).....	52
Çizelge 3.7: Bankaların Yeniden Yapılandırılması Maliyeti (2001 Krizi Sonrası)...	54
Çizelge 3.8: 2001 Krizi Döneminde Türkiye'de Banka Satışları.....	54
Çizelge 3.9: Krizle Birlikte ABD Bankalarına Ayrılan Kaynak Miktarları – 2008 Krizi.....	55
Çizelge 3.10: Krizden Kurtulma Paketlerinin Maliyetleri.....	56
Çizelge 3.11: Gelişmekte Olan Ülkelerde Krize Karşı Para Politikası Önlemleri	57
Çizelge 3.12: 2008 Krizinde Merkez Bankalarının Para Politikası Uygulamaları....	59
Çizelge 3.13: Kriz Öncesi Büyüme	60
Çizelge 3.14: Kriz Sonrası Büyüme	61
Çizelge 3.15: Kriz Öncesi Enflasyon.....	61
Çizelge 3.16: Kriz Sonrası Enflasyon.....	62
Çizelge 3.17: Kriz Öncesi İşsizlik	62
Çizelge 3.18: Kriz Sonrası İşsizlik	63
Çizelge 3.19: 2008 Krizi ve İflas Eden Finansal Kuruluşlar	70
Çizelge 3.20: ABD'deki Türev Piyasalar ve 2008 Krizi.....	71
Çizelge 3.21: ABD'deki Bankaların 2008 Kriziyle Birlikte Zararları	72
Çizelge 3.22: Türkiye'de Bankacılık Sektörü Karlılık Verileri 2009-2010.....	74
Çizelge 3.23: Seçilmiş Ülkelerde Sermaye Yeterliliği Verileri (%).....	75
Çizelge 3.24: Seçilmiş Ülkelerde Özkaynak Verileri (%).....	76
Çizelge 3.25: Türkiye'de Bankacılık Sektöründe İlk 10 banka (2010).....	78
Çizelge 3.26: Kriz Dönemi ve Dönem Dışında Uygulanan İşletme Stratejileri.....	79



FİNANSAL KRİZ DÖNEMLERİNDE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN UYGULADIKLARI STRATEJİLER

ÖZET

Dünyada bugüne kadar pek çok finansal ve ekonomik kriz yaşanmıştır. İşletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri, bu kriz dönemlerini etkilenmeden ya da en az zararla atlatalmaları, hatta doğacak fırsatları değerlendirebilmeleri yapmış oldukları stratejilere bağlıdır. İşletmelerin uygulayacakları bu stratejiler işletmenin sonu olabileceği gibi, yakalayacakları ivme sayesinde büyük sıçramalara ve büyümelere de sebep olabilmektedir.

Bu çalışmanın amacı küresel krizin Türk bankacılık sektörü üzerindeki etkilerini incelemektir. Özetle, bu çalışma, birçok gelişmiş ülke bankasının küresel finansal krizin olumsuz etkilerinden kurtulmasına rağmen, Türk bankacılık sektörünün son küresel krizden etkilenmediğini görülmektedir. İkinci bölümde stratejik planlama ve kriz yönetimi detaylı şekilde anlatılmış ve bu kavramların bankacılık sektöründeki krizleri yönetmede nasıl kullanılacağına değinmiştir. Türkiye'deki bankaların krizden önceki durumu, bankanın kriz aşamasında olduğu durum ve krizden sonraki aşama değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Bankacılık, Kriz, Kriz Yönetimi, Strateji, Stratejik planlama, Stratejik yönetim, Banka, Kriz öncesi yönetim, Kriz anında yönetim, Kriz sonrasında yönetim.*



STRATEGIES OF MEDIUM SIZED BUSINNES DURING FINANCIAL CRISES

ABSTRACT

Many economical and financial crisis happened happened untill today. The survival of businesses depend on overcoming the crisis periods without being affected or with minimum lost, and even their strategies for benefiting from opportunities. As well as those strategies may bring the end of business operation, they also may lead to significant growths and advancements under favor of the acceleration they gained.

The purpose of this study is to analyze the effects of global crisis on the Turkish banking sector. In summary, this study shows that even though many developed countries banks bankrupted from the adverse affects of global financial crisis, the Turkish banking sector was not affected from the latest global crisis. In the second chapter strategic planning and crisis management is explained in detail and after that usage of these concepts in managing the crisis in banking sector is analyzed. Before the crisis, the banking crisis and post-crisis phase of the situation as regarded in the stage of banks in Turkey.

Keywords: Banking, crisis, crisis management, strategy, strategic planning, strategic method, bank, crisis management before crisis, crisis management during crisis, crisis management after crisis.



1 GİRİŞ

Kriz dönemleri, işletmeler için olağanüstü koşulların ortaya çıktığı zorlu süreçleri içermektedir. Tarih boyunca dünyadaki pek çok ülkede farklı dönemlerde farklı düzeyde etkiler meydana getiren finansal krizler çıkmış ve işletmeleri zor durumda bırakmıştır. Krizlerin beraberinde getirdiği koşullar, kriz dönemlerinde geliştirilen ve uygulanan stratejileri önemli bir konuma taşımaktadır. Kriz dönemlerinin sahip olduğu bu hassas denge, böyle bir çalışmanın ortaya çıkmasındaki başlıca etkidir. Burada hassas denge ile birlikte açıklanmak istenen kriz dönemlerindeki olumsuz etkilerin bir anda ortaya çıkabilecek olmasıdır.

Finansal krizler, ekonomik etkileşimlerin her geçen gün arttığı dünyada daha fazla etkiler oluşturmaktadır. Böyle bir durumda finansal krizlerin öngörülmesi, kriz anlarında doğru stratejiler geliştirilmesi, krizden çıkılması için sağlıklı adımlar atılması gibi gereklilikler söz konusudur. İşletmelerin ölçeği, kriz öncesinde ve kriz anında atılacak olan adımların belirleyicilerinden birisidir. Bu çalışmada orta ölçekli işletmelerin stratejileri özelinde incelemelerde bulunulacaktır.

İşletmeler için kriz dönemleri, hızlı karar alınması gereken dönemlerdir. Finansal krizle baş etmek isteyen işletmelerin hızlı karar alırken doğru kararlar almaları şarttır. Aksi takdirde krizden olumsuz şekilde etkilenme düzeyi artış gösterecektir. Finansal krizlerle baş etmek isteyen işletmelerin etkili liderlere ihtiyacı fazladır. Orta ölçekli işletmeler için de geçerli olan bu durum kriz sonrası dönemdeki durumun şekillenmesinde belirleyici bir etkidir.

Kriz yönetimi, ölçeği önemli olmaksızın her işletme için etkili bir şekilde yürütülmesi gereken bir süreçtir. Krizden minimum düzeyde etkilenmek ve krizin olumsuz etkilerini en kısa sürede atlatabilmek açısından kriz yönetiminin etkin şekilde yürütülmesi gereklidir. Bu çalışmada işletmelerin krizlerden kurtulma stratejilerine yönelik açıklamaların ortaya konulması planlanmaktadır.

Finansal krizler, içerdığı tehditlerin yanında bir takım fırsatları barındırmaktadır. Çünkü her kriz döneminde krizden olumsuz etkilenen tarafların yanında krizden avantajlı bir şekilde çıkan işletmelerin varlığı söz konusudur. Krizden kurtulma stratejileri ile birlikte işletmelerin finansal krizleri nasıl avantaja çevireceği konusunda verilerin ortaya konulması hedeflenmektedir.

1.1 Çalışmanın Amacı

Bu çalışmanın temel amacı finansal kriz dönemlerinde orta ölçekli işletmelerin krizden kurtulmak için geliştirdikleri ve uyguladıkları stratejileri araştırmaktır. Finansal krizin etkilerinin atlatılması için işletmelerin ölçeğine göre geliştirdikleri stratejileri incelemek, çalışmanın amacı kapsamında yer almaktadır.

1.2 Çalışmanın Önemi

Finansal krizler, işletmelerin kazanımlarını tehdit eden dönemler olması nedeni ile önemlidir. Aslında krizler gerçekte kendi işini bilenler için birer fırsattır diyebiliriz. Bunun için kurumsal kaynak planlaması ciddi öneme sahiptir. Kaynakların planlanıp yeniden dağıtılması, sürdürülebilir iş süreçlerinin reorganizasyonu ve normalleşme prosedürlerinin uygulanması, krizin avantaja dönüşmesini sağlar. Krizin atlatılması ve krizin fırsata çevrilmesi konusunda veriler sunacak olması, çalışmanın önemini meydana getiren unsurlardan birisidir. Finansal kriz dönemlerinde nasıl hareket edileceği konusunda fikir verecek bulgular içereceği beklentisi, çalışmanın önemini oluşturmaktadır.

1.3 Çalışmanın Yöntemi

Çalışmada literatür taraması yöntemi aracılığıyla finansal krizler ve finansal krizlerden kurtulma stratejileri hakkında veriler ortaya konulacaktır. Orta ölçekli işletmelerin kriz dönemlerinde uyguladıkları stratejilerin belirlenmesi için ise orta ölçekli işletmeler üzerinde araştırma yapılması tasarlanmıştır.

1.4 Çalışma Planı

Çalışma planı aşağıda paylaşıldığı gibidir:

- Çalışmanın birinci bölümünde –giriş- çalışmada nasıl bir yol izleneceğine dair veriler ortaya konulacaktır.

- Finansal krizler ve işletmelerin krizden kurtulma stratejileri konusunda yapılacak olan araştırma kavramsal çerçeve başlığı altında ikinci bölümü oluşturmaktadır.

- Orta ölçekli işletmelerin finansal kriz dönemlerinde uyguladıkları stratejilerin belirlenmesi, üçüncü bölümdeki araştırmada gerçekleştirilecektir.

Bu çalışmanın hazırlanmasında, kriz, finansal kriz, kriz yönetimi ve krizden kurtulma stratejileri ile ilgili literatüre katkıda bulunulması hedeflenmektedir. Çalışmada elde edilecek sonuçların orta ölçekli işletmelerin kriz döneminde uygulayacakları stratejilere dair yol gösterici nitelikte olması beklenmektedir.



2 KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın ikinci bölümü kavramsal çerçeve incelemesine ayrılmıştır. Yapılacak olan incelemede öncelikle finansal krizler ile ilgili değerlendirmede bulunulacaktır. Finansal krizlerin kapsamlı bir şekilde araştırılmasının ardından kriz yönetimi ve işletmelerin krizden kurtulma stratejileri hakkında bilgi verilecektir. Kavramsal çerçeve kısmındaki bilgilerin çalışmanın temel araştırma konusunu giriş niteliği taşıması beklenmektedir.

2.1 Finansal Kriz

Finansal krizler kimi zaman bazı işletmeleri ya da belirli bir ülkeyi, kimi zaman belirli bölgeyi, kimi zaman da tüm dünyayı etkisi altına alabilir (Ay ve Uçar, 2015: 12). Finansal krizlerin araştırılacağı bu kısımda sırasıyla kriz tanımı, kriz kaynakları, kriz süreci, finansal kriz tanımı, finansal krizlerin özellikleri, finansal krizlerin nedenleri, finansal krizlerin oluşum süreçleri, finansal krizin ilerleyiş süreci, finansal krizlerin sonuçları, finansal krizler ile diğer krizlerin karşılaştırılması, dünyadaki belli başlı krizler başlıkları altında incelemelerde bulunulacaktır.

2.1.1 Kriz Tanımı

“Kriz kavramı; bir işin, bir olayın geçirdiği karışık aşama, içinden çıkılması zor bir durum, birden bire ortaya çıkan kötüye gidiş gibi durumları tanımlarken kullanılır” (Sevim, 2012: 5). Krizlerin olağanın dışında gelişmeleri içerdiğini göstermesi bakımından bu tanım önemlidir.

“Kriz; beklenmeyen ve önceden sezilemeyen, acele cevap verilmesi gereken, örgütlerin önleme ve uyum mekanizmalarını etkisiz hale getiren, mevcut değer, amaç ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumudur” (Tunçer, 2012: 470). Bu tanımdan hareketle krizlerin ortaya çıkması ile birlikte işletmeler için çok yönlü bir tehdit meydana getirdiği anlaşılmaktadır.

Literatürde krizle ilgili pek çok farklı tanım yapılsa da bu tanımlar olağandışı gelişmeler, beklenmedik şekilde gelişen süreç ve var olan tehditler etrafında şekillenmektedir. Kriz denildiğinde krizin etkili bir şekilde yönetilmesi ve krizin fırsata dönüştürülmesi akla gelmelidir (Çamıroğlu Çığ ve Çığ, 2013: 95). Krizle ilgili diğer başlıkların incelenmesi ve finansal kriz konusunun araştırılması ile birlikte bu hususun daha sağlıklı bir şekilde anlaşılacağı düşünülmektedir.

2.1.2 Krizin Kaynakları

Kriz kaynakları, işletme içi ya da işletme dışı kaynaklar şeklinde sınıflandırılarak ele alınmaktadır (Uyan, 2016: 693). İşletme içi kriz kaynakları, daha kolay müdahale edilebilir kaynaklar olarak görünmekte iken işletme dışı kaynaklara müdahale etmek daha güçtür.

Belli başlı kriz kaynakları aşağıdaki gibi maddeler halinde sıralanmaktadır (Yavan, 2012: 104-105):

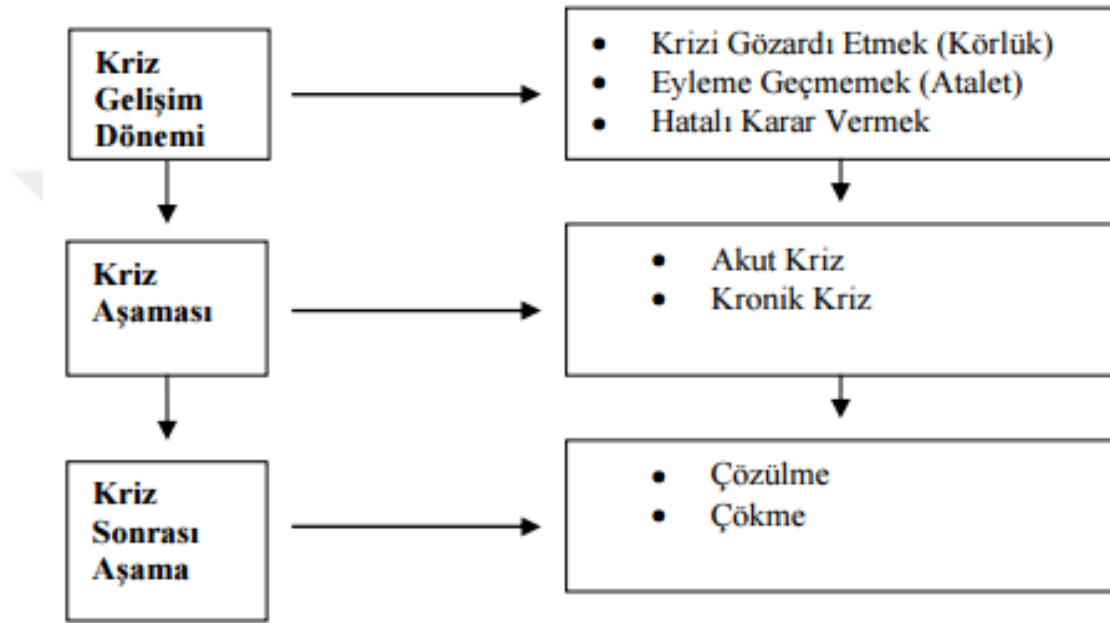
- i. İşletmenin ölçeği,
- ii. İşletmenin hangi safhada bulunduğu,
- iii. İşle ilgili özellikler,
- iv. İletişim ve koordinasyon yetersizliği,
- v. Katı bir örgütsel yapının olması,
- vi. Merkezileşme düzeyi,
- vii. Yönetimsel yetersizlikler,
- viii. Sosyo-kültürel çevre değişimi,
- ix. Politik ve hukuki çevre değişimi,
- x. Teknolojik çevre değişimi,
- xi. Rekabet koşullarındaki değişim ve
- xii. Doğal felaketler şeklindedir.

Yukarıda sıralanan kriz kaynaklarının da destekleyeceği üzere işletmenin kendi içinde kaynakların yanı sıra dış çevrede yaşanan değişimler kriz kaynağı işlevi görmektedir. İç ve dış çevre analizleri, işletmenin krizlere hazırlıklı olması için temel bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.1.3 Kriz Süreci

Kriz süreciyle ilgili bilinmesi gereken en temel husus, ani değişimlerin beraberinde getirdiği bir süreç olduğudur. Kriz sürecinde birbirini takip eden ya da eşzamanlı olarak kendisini gösteren gelişmelerin varlığı söz konusudur. Kriz zamanı; kriz öncesi durum, kriz zamanı ve kriz sonrası durum olmak üzere üç mertebe de ele alınmaktadır (Tunçer, 2012: 471).

Üç aşamalı kriz sürecinin içeriği aşağıdaki şekilde gösterildiği gibidir.



Şekil 2.1: Kriz Süreci

Kaynak: Göral, 2014: 92.

Şekil 2.1’de kriz öncesi dönemde krizin işaretleri göz ardı edilmekte ve bu işaretlere yönelik harekete geçmede yetersiz kalınmaktadır. İşletmelerin aldığı hatalı kararların da kriz öncesi dönemde olduğu görülmektedir. Kriz aşamasında ise hareketsizlik ön plana çıkmaktadır. Üçüncü ve son aşama olan kriz sonrası dönemde ise çözülme ve çökme gibi sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Kriz öncesi dönemde alınan ya da alınmayan kararların kriz sürecinin ilerleyişinde temel belirleyici konumunda olduğu anlaşılmaktadır.

2.1.4 Finansal Kriz Tanımı

Finansal kriz denildiğinde öngörülemeyen gelişmelerle birlikte mikro düzeyde işletmelerin makro düzeyde ise devletin olumsuz yönde ve ciddi düzeyde

etkilenmesi akla gelmektedir (Turgut, 2007: 35). Finansal krizler, olağan seyreden finansal gelişmelerin olağandışı bir hale dönüşmesi ile birlikte kendisini göstermektedir.

“Finansal kriz, genel olarak herhangi bir mal, hizmet, üretim faktörü ya da finans piyasasındaki fiyat ve miktarlarda kabul edilebilir bir değişme sınırının ötesinde gerçekleşen şiddetli dalgalanmalardır” (Sevim, 2012: 6). Finansal göstergelerin olumsuz yönde seyretmesi, finansal kriz kavramının ortaya çıkmasındaki temel etken olarak görünmektedir.

Daha geniş bir yaklaşımla finansal kriz şu şekilde tanımlanmaktadır: “Bir finansal kriz, ters seçim ve ahlaki tehlike sorunlarının ileri boyutlara varması ve böylece finansal piyasaların, fonların en verimli yatırım fırsatlarına sahip olan ekonomik birimlere kanalize edilmesindeki etkinliğini kaybetmesi nedeniyle finansal piyasalarda ortaya çıkan doğrusal olmayan bir bozulmadır” (Delice, 2003: 58).

Finansal krizler; finansal istikrarsızlık, finansal düzensizlik, finansal kırılganlık ve sistematik risklerin varlığını içermektedir (Işık, Duman ve Korkmaz, 2004: 46). Bu kısımda yapılan tanımlar, finansal krizlerin bu yöndeki içeriğini destekleyecek nitelikte görünmektedir.

2.1.5 Finansal Krizlerin Özellikleri

Finansal krizlerin özellikleri arasında ilk olarak belirsizlikler getirmesine değinmek gerekir. Ortaya çıkması ile birlikte piyasalarda belirsizlik oluşturan finansal krizler, varlıkların değerinin düşmesini beraberinde getirmektedir (Afşar, 2011: 146). Bu etkilerin düzeyi işletme, ülke ya da küresel düzeyde – makro ve mikro düzey- olabilecek niteliktedir.

Yaşam standartlarını olumsuz yönde etkilemesi, finansal krizlerin özelliklerinden bir diğeridir. Finansal krizlerin bu özelliklerini göstermesinde işsizlik oranlarının artması, tüketici taleplerinin düşmesi, yatırımların azalması gibi gelişmeler belirleyici olmaktadır (Darıcan, 2013: 41). Geline nokta finansal krizlerin bu özelliği, zincirleme etkiler ortaya çıkararak krizlerin etki düzeyini önemli ölçüde genişletmiş durumdadır.

İlişkili olduğu göstergeler, finansal krizlerin özelliklerinin kapsamını ortaya koyması bakımından bilinmelidir. Finansal krizlerin ilişkili göstergeleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Ural, 2003: 13):

- i. Fiyatlar genel düzeyi (enflasyon)
- ii. İstihdam verileri
- iii. Reel döviz kurları
- iv. Hisse senedi fiyatları
- v. İhracat ve ithalat verileri
- vi. Ulusal rezervler
- vii. Üretim verileri
- viii. Sermaye girişleri
- ix. Ödemeler bilançosu dengesi
- x. Cari işlemler açığı
- xi. Yapılan yatırımlar
- xii. Tasarruflar
- xiii. Gayri Safi Milli Hasıla şeklindedir.

Finansal krizlerin etkileşim halinde olduğu bu göstergelerin her birisi aynı zamanda krizlerin oluşumunda rol alan bir yapıda olması sebebiyle finansal krizlerin nedenleri arasında değerlendirilmeye uygundur.

2.1.6 Finansal Krizlerin Nedenleri

Finansal krizlerin nedenleri sınıflandırılarak değerlendirildiğinde zayıf makroekonomik göstergeler ve yanlış ekonomik politikalar, finansal altyapının yetersiz olması, asimetrik bilgi ve ahlaki risk, kreditorlerin ve uluslararası kuruluşların yanlış önerileri, siyasi suikast ve terör saldırıları gibi beklenmedik şekilde yaşanan olaylar olmak üzere beş sınıf finansal kriz nedeninden bahsedilmektedir (Çelikel Danışoğlu, 2007: 3).

İyi bir finans gücüne sahip olabilmek için ekonomik istikrarın yanı sıra etkili denetim mekanizmalarının bulunmasına ihtiyaç duyulmaktadır (Ay ve Uçar, 2015: 28). Finansal krizlerin nedenleri bakımından bu hususlar ele alındığında ekonomik istikrarın olmaması ve denetim mekanizmasının yetersizliği, finansal kriz nedenleri arasında yer almaktadır.

Finansal krizlerin diğere nedenleri ise aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Turgut, 2007: 40-41):

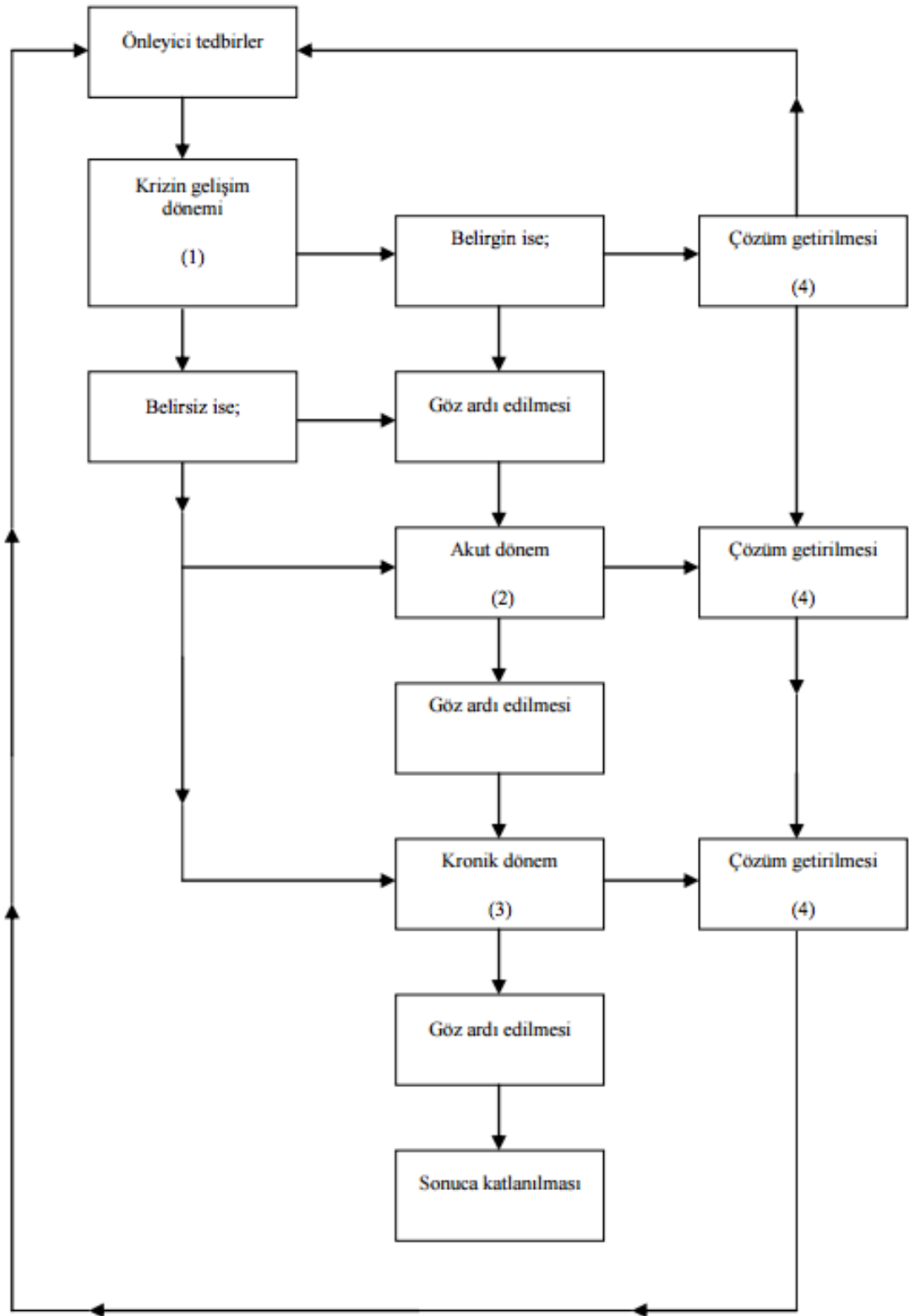
- i. Finansal liberalizasyon,
- ii. Finansal baskı yaşanması,
- iii. Yüksek riskli bir ortam oluşması,
- iv. Sabit döviz kuru sistemleri,
- v. Aşırı genişlemeci para politikaları,
- vi. Kredi hacminin orantısız artması,
- vii. Enflasyonun kontrol edilememesi,
- viii. Dış dengenin kötüye gitmesi,
- ix. İstikrarsız bir yapının olması,
- x. İhracat-ithalat dengesinin sağlanamaması,
- xi. Borçların geri ödenmesinde yetersiz kalınması,
- xii. Alınan kredilerin yeterli etkililikten uzak bir biçimde kullanılması şeklindedir.

Görüldüğü üzere finansal krizlerin pek çok farklı nedeni bulunmaktadır. Değinilen hususların her birisi etkili ekonomi politikaları aracılığıyla aşılabilecektir. Finansal krizlerin nedenlerinin birbiri ile ilişkili yapıda olması sebebiyle finansal kriz yaşanmaması için strateji geliştirirken bu durumun bilincinde olacak şekilde ilerleme kaydedilmesi gerekmektedir.

2.1.7 Finansal Krizlerin Oluşum Süreçleri

Düzeyi ne olursa olsun finansal krizlerin oluşum süreçlerinde bir takım sinyallerin varlığı bulunmaktadır (Göral, 2014: 91). Bu sinyallerin algılanıp algılanmaması ya da yeterli seviyede algılanamaması, finansal krizlerin oluşumunda belirleyici olacaktır. Ayrıca krizin vereceği zararın belirlenmesinde de bu dönemdeki faaliyetler önemli bir yere sahiptir.

Finansal krizlerin oluşum süreçleri aşağıdaki şekil üzerinde gösterildiği gibidir.



Şekil 2.2: Krizlerin Oluşum Süreci

Kaynak: Avgan, 2010: 33.

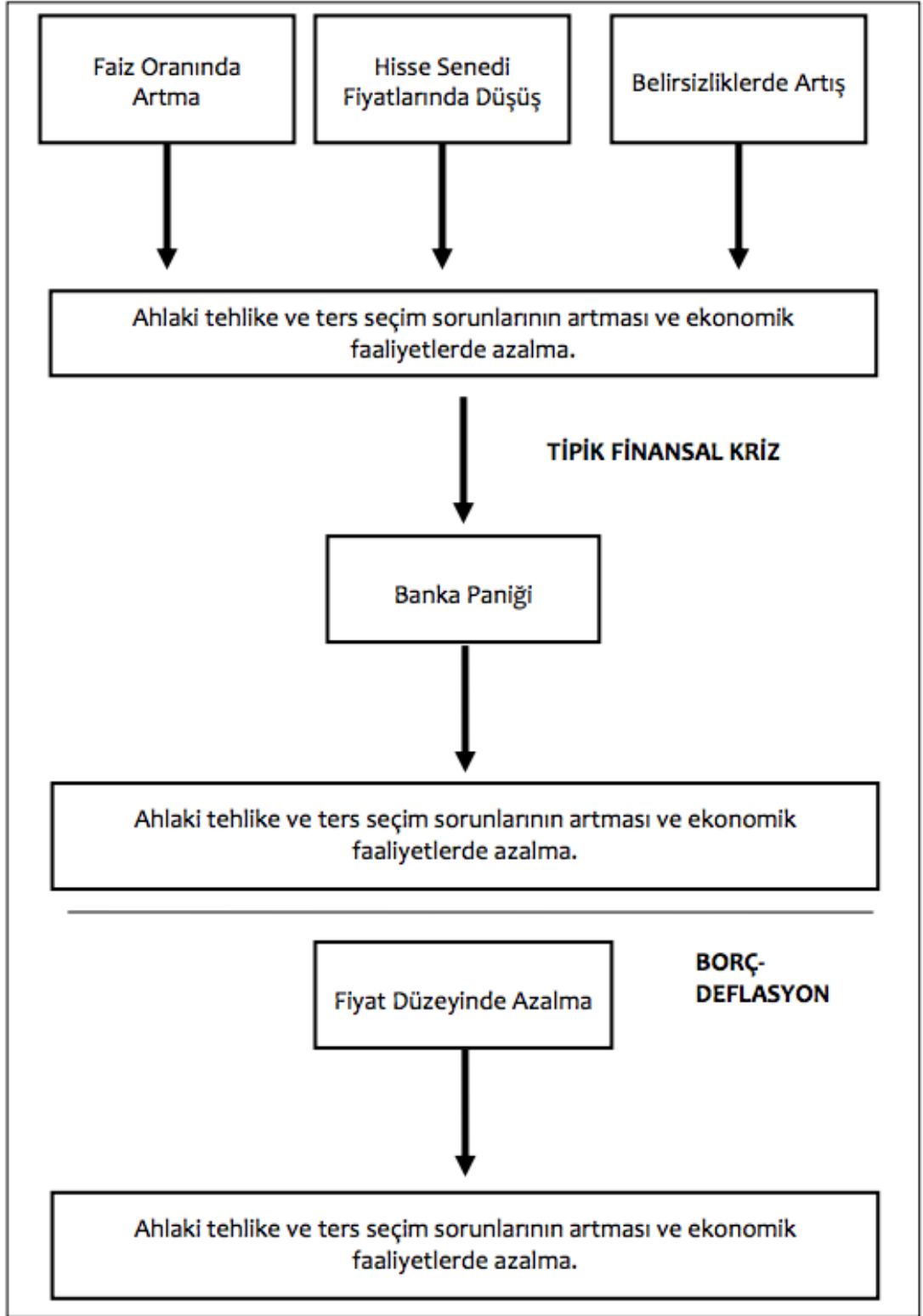
Şekil 2.2’de görüldüğü üzere finansal krizlerin oluşum sürecinde krizin belirtilerinin göz ardı edilmesi başlangıcı oluşturmaktadır. Bunun yanında krizle

ilgili belirsizliklerin olmasının da krizin oluşumunda yeri olduğunu gösteren veriler de aynı şekil üzerinde yer almaktadır. Krizlerin oluşum sürecinde akut dönem ve kronik dönem şeklinde farklı olasılıkların varlığından bahsedilmektedir. Krizin oluşum sürecinde alınan önlemlerin yetersiz kalması halinde oluşacak olan sonuçlara katlanılması söz konusu olmaktadır.

2.1.8 Finansal Krizin İlerleyiş Süreci

Finansal krizin ilerleyiş süreci, işletmelerin krize yönelik müdahalelerine göre değişkenlik göstermektedir. İşletmenin finansal krizin ilerleyiş sürecinde yaşananları ve yaşananların olası etkilerini doğru bir şekilde analiz etmesi ve kavraması gerekmektedir (Yavan, 2012: 113). Aksi takdirde krizin olumsuz etkileri önemli düzeyde artacaktır.

Finansal krizlerin ilerleyiş süreci krize göre farklılıklar gösterse de genel hatlarıyla benzer bir ilerleyişten bahsedilmektedir. Bu ilerleyişi şekildeki gibi göstere biliriz.



Şekil 2.3: Finansal Krizlerin İlerleyiş Süreci

Kaynak: Sevim, 2012: 23.

Şekil 2.3'te görüldüğü üzere finansal krizlerin ilerleyiş sürecinde ilk olarak faiz oranlarının artması, hisse senedi fiyatlarının düşmesi ve belirsizliklerin

fazlalaşması gerçekleşmektedir. Krizle birlikte olağan koşulların değişmeye başlaması, bu gelişmelerin yaşanmasını beraberinde getirmektedir. Bunun ardından ekonomik faaliyetler azalış göstermektedir. Ahlaki tehlike ve ters seçim problemlerinin ekonomik faaliyetlerin azalması ile bir araya gelmesi neticesinde ise bankalar paniklemektedir. Sürecin bir sonraki aşaması ile fiyat düzeylerinin azalmasını içermektedir. Finansal krizlerin ilerleyiş sürecinde dikkat çeken husus ahlaki tehlike ve ters seçim problemlerinin artması ile ekonomik canlılığın azalmasının varlığını korumasıdır. Kriz döneminde büyük çoğunluğun risk almak istememesi sebebiyle azalan ekonomik etkileşimler, finansal krizlerin ilerleyiş sürecinin bu yönde şekillenmesi sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

2.1.9 Finansal Krizlerin Sonuçları

Finansal krizler, karmaşık süreçleri beraberinde getirerek belirsizlik oluşturmaktadır. Finansal krizler, çoğunlukla olumsuz sonuçlar ortaya çıkarmasına karşın bazı durumlar krizlerin fırsata dönüştürülmesi ve krizin faydalarının görülmesi şeklinde sonuçlanabilmektedir (Uyan, 2016: 694).

Ekonomik göstergeler, finansal krizlerin sonuçlarının en belirgin şekilde gözlemlendiği alandır. Bu husus göz önünde bulundurularak finansal krizlerin sonuçları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Yücel ve Kalyoncu, 2010: 58):

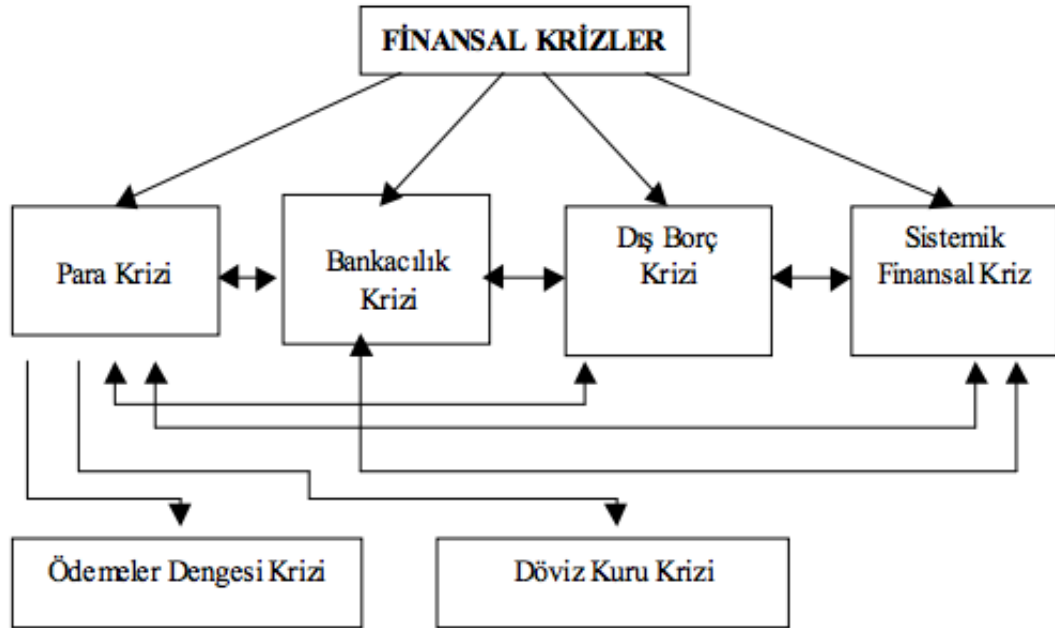
- i. İhracat ve ithalat göstergeleri düşüş göstermektedir.
- ii. Kısa vadeli borçların ödenmesi zorlaşmaktadır.
- iii. Üretim azalmaktadır.
- iv. Cari işlemler açığı artmaktadır.
- v. İşsizlik önemli ölçüde artış göstermektedir.
- vi. Kapasite kullanım oranları düşmektedir.
- vii. Enflasyon orantısız bir şekilde artmaktadır.
- viii. Kredilerin ödenebilme oranları azalmaktadır.
- ix. İstikrarsız bir ortam oluşmaktadır.
- x. Yatırımların sürekliliği ortadan kalkmaktadır.
- xi. Ticari faaliyetler durağan bir döneme girme eğilimi gösterir şeklindedir.

Finansal krizlerin beraberinde getirdiği sonuçlara ilişkin değinilen hususlar, finansal krizlerin sonuçlarının döviz, ödemeler dengesi, finansal göstergeler ve reel sektör göstergeleri gibi etki alanlarının olduğunu göstermektedir. Finansal krizlerin varlığının işletmelere ya da ülkelere çok yönlü bir şekilde zarar vereceğini ortaya koyması bakımından değinilen her bir sonuç ayrı ayrı önemlidir.

2.1.10 Finansal Krizler ile Diğer Krizlerin Karşılaştırılması

Finansal krizler, gelişmekte olan ülkelerde ortaya çıkabileceği gibi gelişmiş ülkelerde de kendisini gösterebilir. Özellikle son yıllardaki finansal krizler sanayileşmesini tamamlamış ülkelere ortaya çıkmıştır (Altıntaş, 2004: 39). Bu da finansal krizlerin diğer krizlerle karşılaştırılmasında göz önünde bulundurulması gereken bir ayrıntı niteliği taşır.

Finansal kriz sınıflandırması, finansal krizler ile diğer krizler karşılaştırması için açıklanmalıdır. Finansal krizlerin sınıflandırılması aşağıdaki şekilde gösterildiği gibidir.



Şekil 2.4: Finansal Krizlerin Sınıflandırması

Kaynak: Delice, 2003: 63.

Şekil 2.4'te bilindiği üzere finansal krizlerin içeriğinde para krizi, dış borç krizi, bankacılık krizi, sistematik kriz gibi türler bulunmaktadır. Finansal krizlerin

geniş bir bakış açısıyla açıklanması gerekliliğini gösteren bu husus aynı zamanda finansal içerikli krizlerin diğer kriz türlerinden farklılaşan yönlerinden bir tanesi olarak kabul edilmektedir.

2.1.11 Dünyadaki Belli Başlı Finansal Krizler

Dünyadaki belli başlı finansal krizler çoğunlukla 1990'lı yıllarda gerçekleşmiştir ve bu dönemde art arda çok sayıda finansal kriz yaşanmıştır (Işık, Duman ve Korkmaz, 2004: 46). Çalışmanın bu kısmında dünyadaki belli başlı finansal krizler kapsamında 1929 ekonomik buhranı, 1992 ERM krizi – Avrupa para krizi-, 1997 Güneydoğu Asya kriz, 2008 mortgage krizi hakkında inceleme yapılacaktır. Krizlerin etki düzeyinin daha geniş olması sebebiyle bu krizlerin ayrıntılı şekilde araştırılması tercih edilmiştir.

2.1.11.1 1929 Ekonomik Buhranı

Dünyanın karşılaştığı en büyük ekonomik krizlerden birisi olan 1929 buhranı, iki dünya savaşı arasındaki dönemde dünyadaki birçok ülkeyi etkisi altına almıştır. 1929 ekonomik buhranı krizin hacmi, krizin tesir alanı ve krizin etkilerini göstermesi süreci bakımından dünyadaki yakın geçmişte oluşan en ağır kriz olarak kabul edilmektedir (Darıcan, 2013: 42).

1929 buhranı temelde ABD'de borsanın bitişini anlatsa da o yıllarda dünya üzerindeki ekonomik durumlara, krizin büyüklüğüne ve etkisine bakıldığında Büyük Dünya Buhranı adını almayı hak etmiştir. Buhran dünyada 50 milyon insanın işsiz kalmasına, dünya üzerindeki toplam üretimin %42 oranında ve dünya ticaretinin %65 oranında azalmasına da sebep olmuştur. 1929 yılına kadar yeryüzünde oluşan diğer krizlere baktığımız zaman dünya ticaretinin en fazla %7 oranında düştüğü düşünülürse 1929 buhranının nasıl etkili olduğu tahmin edilebilir.

Çizelge 2.1: 1929 Krizi Sonrasında Türkiye Ekonomisi durumu (1929-1933)

Yıl	Dış Ticaret Hacmi TL	İhracatın İthalatı Karşılama Oranı (%)	Dış Tic. Dengesi Milyon USD	KBMH USD	GSYH Artışı %	GSYH (Milyon TL)
1929	411.000.000	60.6	-48.7	74	27	2073
1930	299.000.000	102.6	1,8	55	-23,8	1581
1931	253.000.000	100.5	0,3	48	-12	1392
1932	187.000.000	117.8	7,3	39	-15,8	1171
1933	171.000.000	128.8	13,0	45	-2,5	1141

Kaynak: Ezer, 2010: 434.

Çizelge 2.1’de ekonomik verilere bakarak krizin Türkiye ekonomisi üzerindeki etkilerini göre biliriz. Krizin etkisiyle dış ticaret hacminde büyük gerileme yaşanmıştır. Ancak ihracatın ithalatı karşılama oranının 2 kat fazla artışı olumlu bir gelişmeydi. Bu ise ihracat gelirlerindeki açığı kısmen de olsa kapatmıştır.

Ekonomik buhranla ilgili tarihçilerin ve ekonomistlerin en çok bahsettiği en önemli nedenlerin bir listesi var ve şu nedenler üzerinde birleşiyorlar: Borsanın çöküşü, Banka arızaları, Alım gücünün düşmesi, Avrupa ile Amerikan Ekonomik Politikası, Kuraklığın Ortaya Çıkması.

Buhranın etkileri II. Dünya Savaşı’na kadar yaklaşık 10 yıllık bir dönemde devam etmiştir. Ekonomik kriz farklı ülkelerde farklı tarihlerde sona ermiştir. Krizden ilk çıkan ülke ise Almanya olmuştur. Bu krizden etkilenmemiş olan Sovyetler Birliğidir ve büyük çaplı bir planlama ile büyümüştür.

1929 ekonomik buhranı sonrasında dünyadaki tahıl ve hammadde fiyatları düşmüş ve bu durum Türkiye'nin ihracat gelirlerini azaltmıştır. Krizin yaşandığı

dönem sonrasında Türkiye'de tarım sektörü büyük zarar görmüştür. 1929 ekonomik buhranı Türkiye açısından aynı zamanda sanayi ve ticaret sektörüne de darbe vurmuştur. Yaşanan kriz Türk ekonomisine dış borç ödemelerinin gecikmesi, ihracat gelirlerinin azalması, borç para bulmada zorlanması ve dış ticaret açığının artması şeklinde etkileri olmuştur (Ezer, 2010: 438).

2.1.11.2 1992 ERM Krizi

Uluslararası finansal sistemde meydana gelen finansal krizlerden bir tanesi de 1992 ERM krizidir (Işık, Duman ve Korkmaz, 2004: 46). Kriz aynı zamanda Avrupa para krizi olarak da anılmaktadır. 1990'lı yıllarda dünyanın pek çok farklı yerinde yaşanan krizler arasında ilk önce ortaya çıkan ERM krizi, Avrupa'daki ülkeler üzerinde etkisini göstermiş ve kriz sonrasında önemli düzenlemeler aracılığıyla yeni politikalar geliştirilmiştir.

Avrupa Döviz Kuru Mekanizması (ERM) krizi, 1992 yılında ortaya çıkmış ve 1993 yılında da etkilerini sürdürmüştür (Azizov, 2007: 434). Krizin ortaya çıktığı yıllarda uyguladıkları ekonomi politikaları sonucu para birimlerini devalüe etmek zorunda kalan İtalya, İspanya ve Portekiz ile birleşme sonrası ekonomik sorunlar yaşayan Almanya ile Belçika, Fransa ve Yunanistan'ın ekonomilerinde 1993 yılında çok az küçülme görülmüştür. Krizin ortaya çıktığı 1992 ve sonrasındaki 3 yıl boyunca belirttiğimiz ekonomileri küçülen ülkelere İspanya, İtalya, Portekiz ve Yunanistan'ın işsizlik oranları artmış, diğer ülkelerde ekonominin yeniden büyüme trendine girmesi ile birlikte işsizlik oranları kriz öncesi seviyelere dönmüştür. ERM krizi sonrası ticaret açığına sahip ülkelerin para birimlerini devalüe etmeleri sonucu bu ülkelerin ticaret açıklarında düşüşler olmuştur.

ERM krizinin amacı ve işleyişini şöyle açıklayabiliriz. Avrupa Döviz Kuru Mekanizmasının (ERM), 13 Mart 1979'da Avrupa Para Birimi Sistemi (EMS) kapsamında Avrupa Ekonomik Topluluğu tarafından getirilen, döviz kuru değişkenliğini azaltmak ve Avrupa'da para istikrarını sağlamak için Ekonomik ve Parasal Birliği tek bir para birimi olan avronun piyasaya sürülmesini sağlamaktır. ERM, sabit döviz kuru marjları kavramına dayanmaktadır, ancak döviz kurları bu sınırlar içinde değişiklik göstermektedir. Bu aynı zamanda yarı parmaklı bir sistem olarak da bilinir.

Dünyadaki belli başlı finansal krizler kapsamında bu krize değinilmesinin temel nedeni Avrupa'daki ülkeler üzerinde etkisini göstermesi sebebiyle ölçeği geniş bir finansal kriz niteliği taşıyor olmasıdır.

2.1.11.3 1997 Güneydoğu Asya Krizi

Benzer şekilde birden çok ülke üzerinde etkisini göstermiş olması sebebiyle Güneydoğu Asya krizi, çalışmanın bu kısmında yer alması uygun görülen krizlerden birisidir. Krizin sahip olduğu içerik ve etkiler, şu şekilde açıklanmaktadır: “1997 Güney Asya Krizi, krizlerin domino etkisiyle uluslararası piyasalarla birlikte tüm ülkelerin finans piyasalarını az veya çok etkilemiştir. Krizin tek etkisi finans piyasalarına olmamıştır. Aynı zamanda ülkelerde sosyal güvenlik sistemleri başta olmak üzere birçok yapısal değışiklikler yapılmıştır. Kriz bazı ülkelerdeki reform çalışmalarını hızlandırırken, bazı ülkelerde ise reform çalışmalarına neden olmuştur” (İlhan, 2007: 95)

ERM Krizi sırasında, İtalya lirası, İngiliz sterlini ve Finlandiya Markkası dalgalandığında, Fransız Frangı, İrlanda poundu ve İsveç kronu spekülâtif baskı altında kalmıştır. Meksika peso devalüasyonu (Aralık1999) da Arjantin, Brezilya hatta bir ölçüde Filipinler üzerinde spekülâtif baskı yaratmıştır (tekila etkisi). En yoğun yayılma etkisi, şüphesiz Asya ülkelerinde yaşanmıştır. Tayland'daki kriz hızla Endonezya, Malezya ve Filipinler'e, sonra da Güney Kore, Hong Kong, Singapur ve Tayvan'a yayılmıştır. Rusya da krizden önemli ölçüde etkilenen ülkeler sırasında. (Pesenti ve Till, 2000; Tornell, 1999).

Çizelge 2.2: Krize Giren Asya Ülkelerinde Döviz Kurları ve Borsa Endekslerindeki Değer Kayıpları (30.06.1997 – 08.05.1998)

Ülkeler	Döviz Kurlarındaki Kümülatif Değişme	Borsa Endekslerindeki Kümülatif Değişme
Tayland	-36.0	-26.7
Malezya	-33.6	-46.2
Endonezya	-73.8	-40.0
Filipinler	-33.0	-21.3
Hong Kong	0.0	-33.8
G. Kore	-36.2	-50.0
Tayvan	-13.8	-9.1
Singapur	-11.6	-28.5

Kaynak: Öznur, 2013: 35

Çizelge 2.2’de görüldüğü gibi Asya krizinde dış faktör, döviz kurlarındaki değişimler olmuştur. Değişme en yüksek olarak -73,8 ile Endonezya’da yaşanmıştır. Onu %30’luk değişimlerle G. Kore, Tayland, Malezya ve Filipinler izlemektedir. Borsadaki eksilere dönen değişimde ilk sıraları ise G. Kore, Malezya ve Endonezya almaktadır. 1995 ortalarından itibaren yeni dolar karşısında aşırı değer kaybetmesi ile birlikte, paralarını dolara sabitleyen bu ülkelerin en önemli ticaret partnerleri olan Japonya karşısındaki rekabet güçleri kaybolmuş, bu da ülkelerin cari açıklarını arttırmıştır (Kaminsky,1999). Türkiye'nin 2000 yılında uyguladığı istikrar politikası sırasında da Euro'nun Dolar karşısında umulanın çok üstünde değer kaybetmiştir. Dış ticaretini büyük ölçüde Avrupa'yla yaptığı için Türkiye'nin cari açıklarını aşırı şekilde attırarak programdan çıkışta ve krizde önemli bir etken olmuştur. Dolayısıyla, TL Dolar'a bağlanmış olduğu için, Euro karşısında umulanın üstünde değerlendirilmiştir. İhracatı azalmıştır, ithalatı artmıştır. Demek ki, döviz kuru hareketleri de bizim dışımızda krizi tetikleyen etkenler olabilmektedir.

2.1.11.4 2008 Mortgage Krizi

2007 yılında ABD’de başlayan mortgage krizi, 2008 yılında tüm dünyaya yayılmıştır. Tüm dünya ülkelerini etkisi altına alması sebebiyle bu kriz küresel mali kriz olarak da bilinmektedir. 2008 krizi son dönemlerde yaşanan en büyük krizlerden birisidir. Kriz öncesi dönemdeki çok düşük faiz oranları, finansal yapının değişmesi, likidite bolluğu gibi sebepler bu krizin ortaya çıkmasındaki temel etkenlerdir (Güzel, 2009: 58).

Kriz 2007 yılında ABD’de ortaya çıkmış olmasına karşın ABD ekonomisinin tüm dünyaya yön verebilecek bir yapıda olması sebebiyle diğer ülkelere de sıçramış ve 2008 yılında küresel boyut kazanmıştır. Krizin etkilerini en yoğun biçimde gösterdiği yıl ise 2009 yılı olmuştur. Üretim, ihracat, ithalat, ticari hacim gibi pek çok konu, krizle birlikte olumsuz yönde etkilenmiştir (Yıldırım, 2010: 48).

Küresel mali krizle ilgili Türkiye üzerine olan etkiler incelenerek finansal krizler hakkındaki inceleme tamamlanacaktır. Krizin atlatılması için alınan önlemler ve ekonomik göstergeler aracılığıyla krizin değerlendirilmesi Türkiye

açısından kriz incelemesini oluşturmaktadır. Krizle birlikte alınan temel önlemler aşağıdaki çizelgede gösterildiği gibidir.

Çizelge 2.3: 2008 Küresel Krizi Sonrasında Türkiye'de Alınan Önlemler

Beyaz eşyada ÖTV'nin 3 ay süreyle indirilmesi (30 Eylül 2009'a kadar uzatıldı)
Otomotivdeki ÖTV'nin 3 ay süre indirilmesi (30 Eylül 2009'a kadar uzatıldı))
Konutlarda 3 ay süre ile KDV yüzde %18'den yüzde %8'e indirilmesi
İşyerlerinin satışından alına KDV yüzde 8'e indirilmesi
Gayrimenkul alımında tapu harcı binde 15'ten binde 5'e indirilmesi
Mobilyada alınan KDV yüzde 18'den yüzde 8'e indirilmesi
KOBİ'lerin kullandığı bazı sanayi ve iş makinelerinden alınan KDV yüzde 18'den yüzde %8'e indirilmesi kararlaştırılmıştır.
Bilişim ve büro mobilyalarından alınan KDV yüzde 18'den yüzde 8'e düşürülmüştür.
İstihdam paketi kapsamında özürlü çalışanlar için ödenen sigorta priminde işveren payının Hazine tarafından karşılanmasına yönelik düzenleme yapılmıştır.
İstihdam paketi kapsamında 2008 mayısından itibaren genç ve kadın işçiler için sosyal güvenlik primlerinin azaltılmasına ve Hazine tarafından karşılanmasına yönelik düzenleme yapılmıştır.
Merkezi hükümetten mahalli idarelere yapılan ödemeler artırılmıştır.
Kamu tarafından firmalara azami %80'e kadar kredi garantisi veren kredi garanti kurumlarına 1 milyar TL'ye kadar kaynak aktarılmasına yönelik düzenleme yapılmıştır.

Kaynak: Buluş ve Kabaklarlı, 2010: 18.

Çizelge 2.3'de görüldüğü üzere krizin etkilerini göstermesiyle birlikte ekonomik açıdan hareketlilik getirmek için belirli konularda vergi indirimine gidilmiştir. İstihdam paketi kapsamında yapılan düzenlemeler de 2008 küresel krizi sonrasında Türkiye'de alınan önlemler arasında yer almaktadır. Tüm bu adımlarla birlikte krizin etkilerinin minimize edilmesi ve krizin olabildiğince hızlı bir şekilde atlatılması hedefine yönelik çaba gösterilmiştir.

Başlıca ekonomik göstergeler açısından kriz döneminde Türkiye'nin durumu aşağıdaki çizelgede gösterildiği gibidir.

Çizelge 2.4: 2008 Krizi Sonrasında Göstergelerle Türkiye Ekonomisi

	Dönem	2006	2007	2008	2009
GSYH Büyüme Hızı (% Değişme)	II.Çeyrek	9,7	3,8	2,8	-7,0
GSYH Büyüme Hızı (% Değişme)	Ocak-Aralık	6,9	4,7	0,9	
İmalat Sanayi Kapasite Kullanım Oranı (%)	Ekim	82,4	83,1	76,7	71,8
Otomobil Üretimi (% Değişme)	Ekim	7,7	30,6	-24,2	0,9
Tüketici Fiyatları Endeksi 12 Aylık Ortalama % Değişme (1)	Ekim	9,25	8,98	10,12	6,95
İhracat (Milyon Dolar) (2)	Ocak-Eylül	61.401	76.334	105.187	73.115
İthalat (CIF) (Milyon Dolar)	Ocak-Eylül	102.432	121.684	163.543	96.404
Cari İşlemler Açığı (Milyon Dolar) (3)	Ocak-Eylül	-24.519	-26.404	-35.890	-8.644
Dolar Kuru (TL/\$)	Ocak-Ekim	1,4276	1,3257	1,2448	1,5592
Merkezi Yönetim Bütçe Gelirleri (Milyon TL) (4)	Ocak-Ekim	140.549	155.938	175.768	175.368
Merkezi Yönetim Bütçe Harcamaları (Milyon TL) (4)	Ocak-Ekim	144.336	168.214	180.655	218.600
Merkezi Yönetim Bütçe Dengesi (Milyon TL)	Ocak-Ekim	-3.787	-12.275	-4.887	-43.232
Merkezi Yönetim Faiz Dışı Bütçe Dengesi (Milyon TL)	Ocak-Ekim	37.014	32.411	38.464	7.012
M2 (Milyon TL) (5)	Ekim	283.588	332.328	413.605	471.045
Emisyon Hacmi (Milyon TL)	Ekim	24.529	26.898	35.035	34.833

Kaynak: Buluş ve Kabaklı, 2010: 19.

Çizelge 2.4'deki verilere göre krizin küresel boyut kazandığı 2008 yılı itibariyle ekonomik göstergelerin olumsuz yönde seyretmeye başlaması söz konusu olmuştur. Büyüme, ihracat, ithalat ve daha pek çok göstergede ise 2009 yılı en kötü yıl olarak görünmektedir. Bu da krizin etkilerinin 2009 yılında derinleştiğini desteklemesi sebebiyle önemli bir ayrıntıdır.

Çizelge 2.5: Yıllar itibariyle döviz alış kurları

Yıllar	ABD Doları Kur	Değişim %	EURO Kur	Değişim %	İngiliz Sterlini Kur	Değişim %	Japon Yeni Kur	Değişim %
2003	1,49	-0,5	1,68	18,2	2,44	7,8	1,28	7,0
2004	1,42	-5,0	1,76	4,7	2,60	6,6	1,31	1,8
2005	1,34	-5,7	1,67	-5,5	2,44	-6,3	1,21	-7,1
2006	1,42	6,6	1,79	7,6	2,63	8,0	1,22	0,7
2007	1,30	-9,0	1,77	-1,1	2,60	-1,3	1,10	-10,2
2008	1,29	-0,3	1,89	6,8	2,38	-8,3	1,26	14,7
2009	1,54	19,2	2,15	13,2	2,41	1,2	1,65	30,6
2010	1,49	-3,1	1,98	-7,5	2,31	-4,0	1,70	3,3

Kaynak: TCMB

Çizelge 2.5'i incelediğimiz zaman krizin en etkin olduğu 2008 yılında Türkiye'nin enflasyon oranları artmış, TÜFE yılsonu oranı %10 civarında, ÜFE yılsonu oranı ise %8 civarında ortaya koymuştur. Eylül ayından itibaren mali kriz şiddetini artırmış doların diğer tüm ülke paraları karşısında değer kazanmasına yol açmıştır. Eylül ayı ortasında 1,23 \$/TL olan kur, ekim ayında hızlı biçimde yukarıya fırlamış ve önce 1,50 \$/TL seviyesine daha sonra 1,60 \$/TL durumuna gelmiştir. 2009 yılının ilk çeyreğinde de Amerikan doları yükselişini sürdürmüştür. 2009 yılı sonunda yıllık ortalama değerlere göre Türk Lirası karşısında ABD Doları %19,2'lik değerlendirilerek 1,54 TL'ye, Euro %13,2'lik değerlendirilerek 2,15 TL'ye yükselmiştir.

Sonuç olarak dünyada tarihin farklı dönemlerinde farklı büyüklükte finansal krizler meydana gelmiştir. Bu krizlerin işletmelere ve ülkelere olan etkileri, krizden kurtulma stratejilerinin önemini artırmıştır. Mortgage krizinin ortaya çıkmasıyla Amerika'nın tanınmış birçok finans kuruluşunun batması ya da iflasın eşiğine gelmesi finansal piyasalarda stresin şiddetlenmesine sebep olmuş, böylelikle kriz global piyasada domino tesiri yaratmış ve sonuç kısmına baktığımızda dünya üretim hızında düşme belirlenmiş, dünya ticaret hacminde daralma, global istihdam oranlarının azalma ile sonuçlandığı çalışmamızın bu bölümünde görülmektedir. Son olarak ülkelerin aldığı tedbirlere baktığımız zaman bundan sonraki adımda ülkelerin ardı ardına kurtarma stratejileri açıkladığını hele ABD'de birçok bankaya kaynak ayrıldığını ve bazı finans kuruluşlarının batmadan kurtarıldığını görmekteyiz. Krizden sonraki mertebe de ülkelerin en çok finans ve bankacılık sahalarında reform gereksinim duyduklarını ve birçok uluslararası kuruluşlarda organizasyonlar ve kararlar alındığını görmekteyiz. Çalışmanın bu kısmına kadar finansal krizlerin içeriği açıklanmış olup buradan sonraki kısımlarda ise kriz yönetimi ve krizden kurtulma stratejileri hakkında inceleme yapılacaktır.

2.2 Kriz Yönetimi ve İşletmelerin Krizden Kurtulma Stratejileri

Kriz yönetimi, işletmelerin krizleri zarar görmeden nasıl atlatabileceği ile ilgilenmektedir (Uyan, 2016: 694). İşletmelerin krizden kurtulma stratejisi geliştirmesi, kriz yönetiminin içeriğindeki bir başka konudur. Çalışmanın bu kısmında kriz yönetimi ve işletmelerin krizden kurtulma stratejileri hakkında

inceleme yapılırken kriz yönetimi ve işletmelerin krizden kurtulma stratejileri tanımı, kriz yönetiminin amaçları, işletmelerde krizden kurtulma stratejileri süreci, işletmelerin krizden kurtulma stratejilerinin özellikleri, işletmelerin krizden kurtulma stratejilerinin sonuçları ve etkileri başlıkları altında açıklama getirilecektir.

2.2.1 Kriz Yönetimi ve İşletmelerin Krizden Kurtulma Stratejileri Tanımı

“Kriz yönetimi, olası kriz durumuna karşılık, kriz sinyallerinin alınarak, değerlendirilmesi ve örgütün kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması sürecidir” (Demirtaş, 2000: 363). Kriz yönetiminin içerdiği uygulamalar ve hangi hedeflere yönelik olduğunun anlaşılması bakımından bu tanım açıklayıcı bir yapıda görünmektedir.

“Kriz yönetimi; sistematik olarak adım adım verilecek kararları, bu kararları uygulayacak ekibi oluşturmayı, uygulama sonuçlarını hızlı alarak yeni kararlar vermeyi gerektirir” (Tunçer, 2012: 474). Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere kriz yönetiminde alınan kararların hızı oldukça önemli olmakla birlikte sistemli bir şekilde ilerleme kaydedilmesi de kriz yönetimi için temel belirleyicilerden bir tanesi konumundadır.

İşletmelerin kriz durumlarında krizin etkilerini atlatarak kriz öncesi döneme dönebilmek için yapması gerekenler, işletmelerin krizden kurtulma stratejilerini açıklamaktadır (Baran, 2006: 37). Krizden kurtulabilmek için işletmelerin iletişimi etkili bir şekilde kullanmalarının yanında sorunlara dair etkin stratejiler geliştirmesi gerekmektedir.

Bir işletmenin krizden en az hasarla kurtulmak için geliştirdiği ve uyguladığı stratejiler, işletmelerin krizden kurtulma stratejilerini ifade etmektedir (Tekin, 2015: 123). Dolayısıyla krizden kurtulma stratejileri, normalden farklı süreçlerin yanı sıra yüksek düzeyde stres, risk, gerilim ve çatışmanın bulunduğu bir süreç niteliği taşımaktadır. Krizden kurtulma stratejilerinin içeriği ile kriz yönetiminin içeriğinin birbirine benzer bir yapıya sahip olduğu, bu kısımdaki tanımlarla birlikte yapılabilecek çıkarımlardan bir tanesi olarak görünmektedir.

2.2.2 Kriz Yönetiminin Amaçları

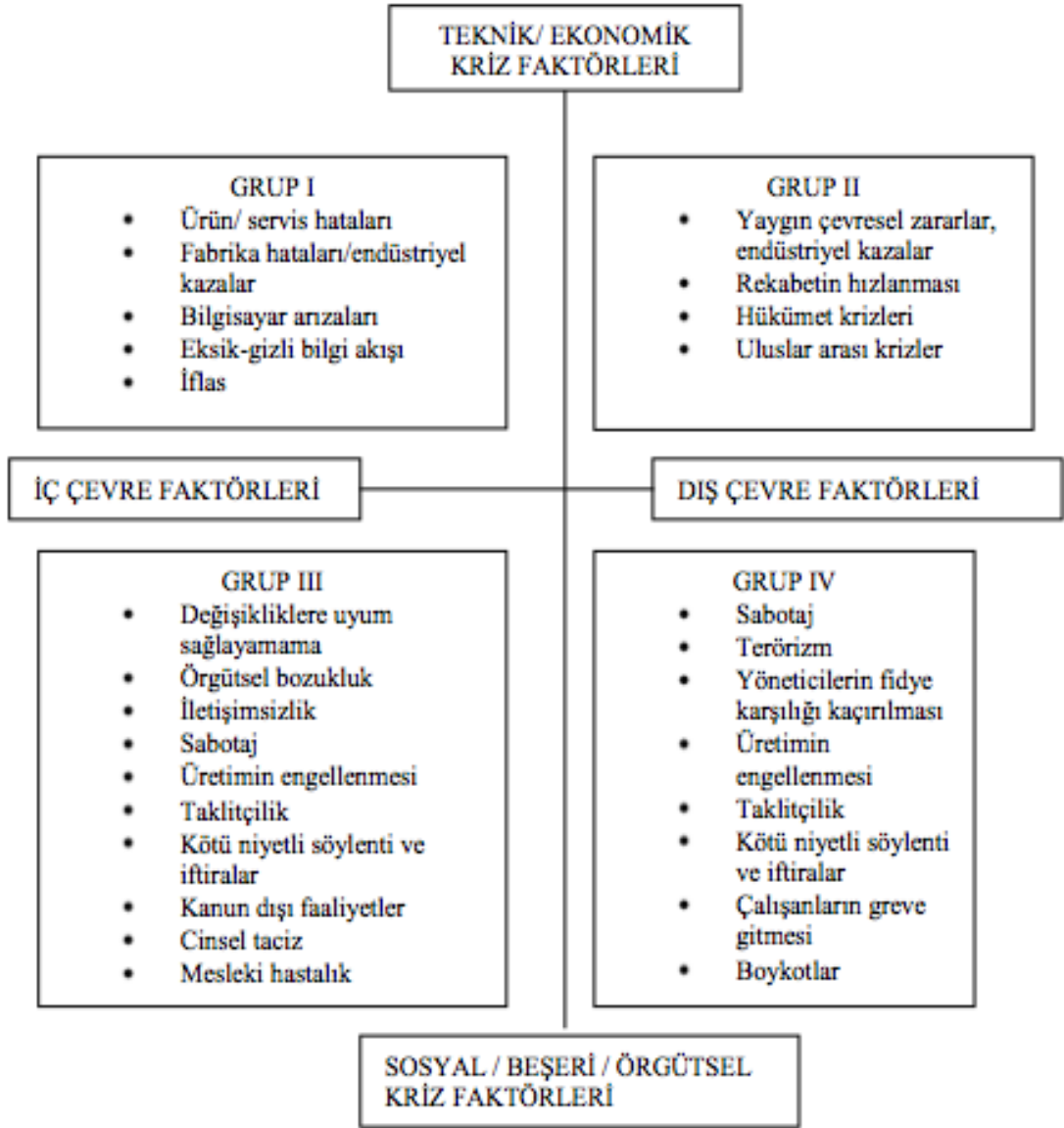
Kriz yönetiminin temel amaçları arasında; krizlerin önceden görülmesi, krizlerin içeriğinin ayırt edilebilmesi, krize karşı hızlı bir şekilde önlem alınabilmesi gibi amaçlar yer almaktadır (Akdağ ve Taşdemir, 2006: 145). Belirtilen temel amaçların olmadığı bir kriz yönetimi sürecinden bahsedilmesi pek mümkün değildir.

Olası kriz dönemlerinde ihtiyaç duyulan kriz yönetiminin temel amaçları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Tunçer, 2012: 474):

- i. Krizlere karşı duyarlı olmak,
- ii. Krizleri önceden algılamak,
- iii. Krizin en az kayıpla atlatılmasını sağlamak,
- iv. Kriz anında hızlı ve doğru karar alacak bir işletme yapısı meydana getirmek,
- v. Erken uyarı sistemleri oluşturmak,
- vi. Krizle ilgili önlemler almak,
- vii. Krizden çıkışla ilgili planlama yapmak,
- viii. Krizden çıkışı yönelik uygulamalarla birlikte krizin fırsata çevrilmesini sağlamak şeklindedir.

Sıralanan maddelerden hareketle kriz yönetimi ilk önce krizin en düşük hasarla atlatılmasını amaçlamaktadır. Bunun yanında koşullara göre –mümkünse- krizin fırsata / avantaja çevrilmesi de kriz yönetiminin öncelikli amaçları arasında kendisine yer edinmiş durumdadır.

Kriz yönetiminin sahip olduğu yapı, amaçlarının gerçekleştirilmesi ile doğrudan ilişkilidir. Buna göre kriz yönetiminin yapısı ve ilişkili olduğu faktörler aşağıdaki şekil üzerinde gösterildiği gibidir.



Şekil 2.5: Kriz Faktörleri ve Kriz Yönetimi

Kaynak: Karcıoğlu ve Kaygın, 2010: 28.

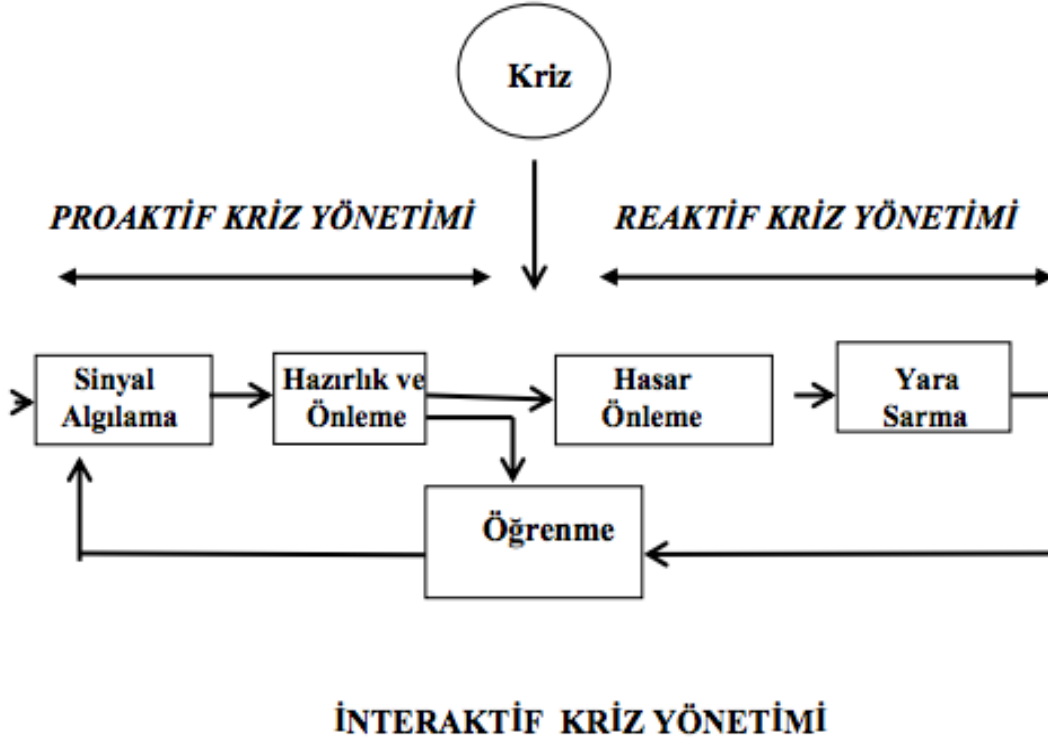
Şekil 2.5'te iç ve dış çevre faktörleri kriz yönetimi ile ilgili unsurların başında gelmektedir. Bunun yanı sıra sosyal, beşeri, örgütsel, teknik ve ekonomik kriz faktörlerin kriz yönetimi ile etkileşim halinde olduğu da anlaşılmaktadır. Değinilen faktörlerin kriz yönetiminin amaçlarının gerçekleştirilmesi ile ilişkili olması sebebiyle çalışmanın bu kısmında yer alması uygun görülmüştür.

2.2.3 İşletmelerin Krizden Kurtulma Stratejileri Süreci

Krizlerden en az kayıpla çıkmak, işletmelerin krizden kurtulma stratejilerinin temelini oluşturmaktadır (Tekin, 2015: 123). İşletmeye ve krizin içeriğine göre

krizden kurtulma konusunda farklılıklar gözlenebilir. Ancak yine de süreç olarak krizden kurtulma stratejilerinin genel anlamda benzerlikler içerdiğini söylemek yanlış olmayacaktır.

İşletmelerin krizden kurtulma stratejileri sürecinin içeriği aşağıdaki şekilde gösterildiği gibidir.



Şekil 2.6: Krizden Kurtulma Stratejileri Süreci

Kaynak: Tağraf ve Arslan, 2003: 152.

Şekil 2.6’da görüldüğü üzere bir işletmenin krizden kurtulma stratejisi geliştirmesi sürecinde sinyal algılama, hazırlık yapma, hasar önleme, yara sarma ve öğrenme sırasıyla gerçekleşen aşamalardan bahsedilmektedir. Bu noktada süreç içerisindeki her bir aşamanın birbirine bağlı olduğunun bilinmesi gerekmektedir. Dolayısıyla sürecin herhangi bir aşamasında yetersiz kalınması ya da yapılacak olan bir hata ile birlikte krizden kurtulma stratejisine ilişkin sürecin ilk aşamasına dönülmesi söz konusu olacaktır.

2.2.4 İşletmelerin Krizden Kurtulma Stratejilerinin Özellikleri

Krizden kurtulma dönemlerinde strateji geliştirmek oldukça zorlu bir süreçtir. Bu süreç içerisinde krize karşı geliştirilen stratejilerin uygulamadaki başarısı da

önemlidir. Kriz dönemlerinin belirsizlik içeren yönleri ön plandadır ve belirsiz dönemlerde strateji geliştirmek işletme açısından avantajlar içeren bir yapıdadır (Ofluoğlu ve Mısırlı, 2001: 5). Krizden kurtulma stratejilerinin özelliklerinin başında belirsizlikler ile olan ilişkisi ve sağladığı avantajlar gelmektedir.

Rekabetçi olması, işletmelerin krizden kurtulma stratejilerinin özellikleri arasında başlıca hususlardan bir tanesidir (Yavan, 2012: 108). Krizin etkilerinin bir an önce atlatılması ve eğer mümkünse krizin fırsata çevrilmesi için rekabetçi içeriğe sahip stratejiler geliştirilmesi gerekmektedir. Rekabetçi stratejiler, aynı zamanda içinde bulunulan dönemin gerektirdiği bir nitelik olarak görünmektedir.

İşletmelerin krizden kurtulma stratejinin özellikleri kapsamında aşağıdaki çizelgede yer alan verilerin bilinmesi gerekmektedir.

Çizelge 2.6: İşletmelerin Krizden Kurtulma Stratejilerinin Özellikleri

Savunma Biçimi	Söylenen Sözler
İnkâr Etmek	Biz kriz yaşamayız. Krize kapılan başkalarıdır. Bizim örgüt yapımız son derece sağlamdır.
İtiraf Edememek	Krizler yaşanır fakat bu krizlerin örgütümüzdeki etkisi zayıftır. Bizi çok fazla etkilemez.
İdealleştirmek	İyi durumda olan firmalar krize yakalanmaz.
Gösteriş yapmak, böbürlenmek	Biz o kadar iyi bir örgütüz ki krizden korunabiliriz.
Atmak, Sıyrılmak	Eğer bir kriz olursa, bize ayak uyduramayan biri yüzünden olacaktır.
Ussallaştırmak	Bir kriz ciddiye alınmadan önce, krizin olabilirliği ve sonuçları tam manasıyla değerlendirilmelidir.
Bölümlere ayırmak	Krizler, örgütün tamamını etkilemez. Her bölüm de birbirinden ayrı olarak değerlendirilmektedir. Çünkü birbirlerinde bağımsızdırlar.

Kaynak: Sezgin, 2003: 187.

Çizelge 2.6'teki verilerden hareketle işletmelerin krizden kurtulma stratejilerinin, birçok bölümlere ayırma şeklinde içeriğe sahip olabileceği anlaşılmaktadır. Yine her bir strateji biçiminin içeriğinde kendisine özgü olacak şekilde cümlelerin bulunduğu ve bu cümlelerin krizden çıkışa dair hareket yönünü belirlediği de tablo 3 üzerindeki veriler aracılığıyla anlaşılmaktadır.

İşletmelerin krizden kurtulma stratejileri, aynı zamanda işletmedeki yönetici kalitesinin bir yansıması olarak görünmektedir (Tekin, 2015: 125). Krizin çözümüne yönelik olarak geliştirilen stratejilerin etkililik düzeyine göre yöneticiler için başarılı ya da başarısız değerlendirmesi yapılmaktadır. Kriz anlarında alınacak olan hızlı ve etkili kararlar konusunda olduğu gibi krizden çıkışa dair geliştirilen stratejilerde de yönetici konumundaki kişi ya da kişilerin belirleyici olması göz ardı edilmemesi gereken bir ayrıntıdır.

2.2.5 İşletmelerin Krizden Kurtulma Stratejilerinin Sonuçları ve Etkileri

Kriz durumlarından kurtulmak isteyen işletmelerde geliştirilen stratejilerin sonucu olarak atalet durumundaki yöneticilerin yerini aktif, profesyonel, azimli ve vizyonlu yöneticilerin alması beklenmektedir (Yavan, 2012: 115). Bu durum işletmelerde krizden kurtulma stratejilerinin sonucunda yönetsel açıdan köklü değişimler olabileceği anlamına gelmektedir.

Çalışmanın bu kısmında işletmelerin krizden kurtulma stratejilerinin sonuçları başarı, başarısızlık ve nötr durumlarına göre ayrı ayrı ele alınarak açıklanacaktır. Bu kapsamda yer alan veriler aşağıdaki çizelge üzerinde gösterildiği gibidir.

Çizelge 2.7: Başarı, Başarısızlık ve Nötr Sonuçlara Göre Krizden Kurtulma Stratejileri

Kriz	Başarısızlık	Nötr	Başarı
Sinyal algılama	Tüm kriz sinyalleri ihmal edilmektedir. Örgüt bütünüyle hazırlıksızdır.	Potansiyel kriz sinyalleri tetikleme aşamasında algılanmaktadır.	Uygun kriz tedbirleri ile birlikte sinyaller doğru şekilde algılanmaktadır.
Operasyonların durumu	Tüm örgütsel işlemler kilitlenmiş durumdadır.	Kriz koşulları sebebiyle geçici olarak durmuştur.	Kriz sürecinde örgütsel işlemler devam etmektedir.
Öğrenme süresi	Öğrenme söz konusu değildir. İlerleyen süreçte benzer krizde aynı hataların yapılması kuvvetle muhtemeldir	Belirli düzeyde öğrenme söz konusu olsa da örgütsel düzeyde öğrenme yoktur.	Krizle ilgili elde edilen deneyimler, örgütü sonraki krizi önleyecek önlemler almaya itmiştir.
Örgütsel imaj	Örgütsel imaj olumsuz şekilde etkilenmiş ve bu imaj şirketin başarısız olmasına neden olur.	Negatif etki kısa süreli olup normale dönüşü gösteren veriler elde edilir.	Etkin kriz yönetimi ile birlikte örgütün imajı pozitif yönde gelişmiştir.
Karar alma süreci	İçsel çatışmalar sebebiyle karar alma süreci oldukça yavaş ilerler.	Karar alma süreci yavaş bir şekilde ilerlemektedir.	Kararlar zamanında alınmakta olup alınan kararlar rasyonel çerçevededir.

Kaynak: Akgeyik, 2003: 9.

Çizelge 2.7’teki veriler krizden kurtulma stratejilerinin olumlu ya da olumsuz şekilde etkisinin olmadığı süreçlerin yanı sıra başarı ve başarısızlık şeklinde sonuçlanabileceğini göstermektedir. Krizden kurtulma stratejilerinin sinyal algılanması, operasyonların durumu, öğrenme süresi, örgütsel imaj ve karar

alma süreci gibi konular üzerinde daha yoğun bir şekilde etkisini gösterdiği de yine yukarıdaki çizelge üzerindeki verilerle birlikte anlaşılmaktadır.

2.2.6 İşletmelerin Krizden Kurtulma Stratejileri Kapsamında Faydalanılan Teknikler

Krizden kurtulma stratejileri, stratejik yönetim ile ilişkili bir yapıdadır. Çünkü stratejik yönetim ile kriz yönetimi birbirini tamamlayan bir yapıya sahiptir (Yavan, 2012: 121). Dolayısıyla işletmelerin krizden kurtulma stratejileri kapsamında kriz yönetimi ve stratejik yönetim ile ilişkili tekniklerden faydalanmasına yönelik beklentilerden bahsedilmektedir.

İşletmelerin krizden kurtulma strateji stratejileri kapsamında gösterdiği tepkiler aşağıdaki çizelge üzerinde gösterildiği gibidir.

Çizelge 2.8: Krizden Kurtulma Stratejileri Kapsamında İşletmelerin Verdiği Tepkiler

Aşama	Örgütsel değerler, normlar ve hedeflerde değişim	Kaynakların kullanımı	Örgütün işleyişi	Liderlik Stili
Şok	Geleneksel değer ve hedefe döner	Donuk	Geri çekilmek	Felç
İnkâr Etmek ve Geri Çekilmek	Geleneksel değer ve hedef baskın olur	Eski kaynak kullanılır	Kısmi	Otokratik
Kabullenmek	Yeni hedefler için araştırmak	Yeni kaynak araştırması	İşleyişi gelişimi	Danışıcı
Yanlış Uyarlamak	Eski hedeflere dönüş	Yeni kaynak bulmada başarısızlık	Sınırlı işleyiş	Otokratik
Uyum	Yeni değer ve hedef meydana getirmek	Yeni kaynakların başarılı şekilde kullanılması	Yeni ve gelişmiş alan	Katılımcı

Çizelge 2.8: Krizden Kurtulma Stratejileri Kapsamında İşletmelerin Verdiği Tepkiler

Aşama	Denetleme ve Planlama Etkinlikleri	İletişim Anlayışı	Gruplar arası İlişkiler	Örgütsel Yapı
Şok	Rast gele	Huzursuz, tek yönlü	Bozulmuş	Kısmi işliyor
İnkâr Etmek ve Geri Çekilmek	Sınırlı	Sınırlı, çift yönlü	Kişisel koruyucu	Eskiye itimat
Kabullenmek	Yeni etkinlik	Sınırlı dört kanal	Pazarlık	Yeni değerlendirme
Yanlış Uyarlamak	Kısmi ve kısıtlı	Sınırlı	Yalıtılmış	Eski yapıya dönüş
Uyum	Yeni plan	Bütün kanallar açıktır	Koordine dir	Yeni yapı oluşmuştur

Kaynak: Sezgin, 2003: 186.

Çizelge 2.8’te görüldüğü üzere işletmeler krizden kurtulma stratejileri kapsamında şok tepki gösterme, krizi inkar etme, geri çekilme, krizi kabullenme, krize uyum göstermeye çalışma gibi birbirinden farklı içerikte tepkiler göstermektedir. Gösterilen tepkilerin kaynakların kullanımı, örgütsel süreçlerin işleyişi, liderlik biçimleri, denetleme, planlama, iletişim, kişiler ve gruplar arası ilişkiler örgütsel yapı gibi alanlarda gerçekleşmesi söz konusudur.

Krizi önlemek ve etkilerini azaltmak için farklı yöntemler kullanılabilir. Bunlardan birisi de stratejik yönetim anlayışının benimsenmesi ve uygulanmasıdır. Stratejik yönetim, çevre şartlarını da göz önünde tutarak karar

verme ve kararlar içindeki engellerin kaldırılmasına yardımcı olan, işletmenin hedeflerine erişmesini temin eden ve sistemli (artan) grafikleri oluşturan bir prosestir. Stratejik yönetimde başarı önemli oranda, makro ve mikro çevredeki değişimlerin gerçek olarak algılanmasına ve uygun stratejilerin geliştirilerek, yapılması gereken tedbirlerin zamanında alınmasına bağlıdır.

“Stratejik yönetim” kavramının birçok tanımı bulunmaktadır. Bu alanda önemli çalışmaları bulunan John M. Bryson’un tanımı şu şekildedir: “Stratejik yönetim, bir kurumun ne yaptığını, varlık sebebini ve gelecekte varmak istediği amaçları ortaya koyan bir yönetim tekniğidir.” (Bryson,1988:5.)

Yönetim bilimi alanında çalışmalar yapan bir başka araştırmacı, W. Barry ise stratejik yönetimi böyle açıklamıştır: “Stratejik yönetim, bir organizasyonun gelecekte ulaşmak istediği misyonu ve bu misyona nasıl ulaşılacağını gösteren süreci analiz eder.” (Barry, 1986: 10).

Yukarıdaki açıklamalar çerçevesinde stratejik yönetimi böyle tanımlaya biliriz: Stratejik yönetim, bir kurumun hedeflerini elde edebilmesi için etkili stratejiler geliştirmesini, bunların planlanmasını, uygulanmasını ve kontrolünü ifade eder. Bu sürecin temelinde uygun bilgi sistemleri, planlama prosedürleri ve karar verme teknikleri yer almaktadır.

Bu kısımda son olarak işletmelerin krizden kurtulma stratejilerindeki tekniklere yer verilecektir. İşletmelerin krizden kurtulma stratejileri kapsamında faydalandığı teknikler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Tunçer, 2012: 478-482):

- i. Krizi engelleme stratejileri,
- ii. Krizi çözmeye yönelik stratejiler,
- iii. Olasılık planlamaları,
- iv. Sorun analizi,
- v. Senaryo analizi,
- vi. Kriz yönetimi takımı oluşturma,
- vii. Delphi tekniği,
- viii. Nominal grup tekniği,
- ix. Stratejik planlama,
- x. SWOT analizi,
- xi. Karar konferansı şeklindedir.

2.2.6.1 Krizi engelleme stratejileri

Kriz yönetiminde kaçma stratejisi, olumsuz vaziyetleri hafifletme veya kaçınma stratejilerini kapsar. Bu işletme için ideal bir durum değil, özellikle tehlikeye yönelik krizlerde, onun denge durumunu korumasına yardımcı olur. Ancak fırsat krizlerinde aynı yaklaşım, alternatif bir kayıp olacaktır. Problemleri tanımlamayı mümkün olduğu kadar etkili ve verimli çözümler bulmayı ve uygulamayı kolaylaştıracak örgüt yapısını (esnek, dinamik ve arzulu) kurmak ve korumak, krizden kaçınmak için ön şarttır.

Krizden kaçma yaklaşımında, yönetici, çevresel unsurları sürekli ve dikkatli bir şekilde takip ederek, krizi oluşturacak nedenleri ve kriz koşullarını öngörerek, riskli stratejiler veya davranış biçimlerine girmeyerek, örgütsel sistemin bileşenlerini (amaçları, yapısı, davranış biçimleri, kültürü ve kullandığı araçları ile) esnek ve değişime karşı toleranslı kılarak krizden kaçır (www.yasarsucu.net).

Kriz yönetiminde mühim olan krizi çözmek veya krizden kaçmak değil, krizi daha doğmadan karşısını almak veya krizi örgüt açısından başarıya dönüştürmektir (Baydaş ve diğerlerinden aktaran Şahin, Kriz ve Kriz Yönetimi Kapsamında Küçülme: Konaklama İşletmelerinde Örnek Bir Uygulama, Balıkesir, 2005). Krizin geldiğini haber veren ikaz sinyallerinin izlenilmesi sayesinde krizin karşısını alma, krizden kaçma ya da krizden en az ziyanla çıkmak mümkün olabilmektedir.

2.2.6.2 Krizi çözmeye yönelik stratejiler

Belirsizlik vaziyetinde yapılacak en gerçek hareket krize hazırlıklı olmaktır. Krizi yenmek için; kriz sinyallerini alacak erken uyarı sistemleri, hareketli ve esnek planlama, esnek ve organik teşkilat yapısı, erken haberleşme ve geri dönüş, işletme değerlendirme ve örgüt geliştirme faaliyetlerine ihtiyaç duyulmaktadır.

Ayrıca önemli kararlar alabilmek için bilgi toplamayı sistematik hale getirmeye, farklı hiyerarşik basamaklarda personellere fırsat tanıyıcı roller dağıtmaya, dönemin baskısını azaltmaya, krizin kaynaklarını detaylı bir şekilde seçmeye yönelik çabalar sarf edilmelidir (Milburn'dan aktaran Akıncı, 2011: 58).

"Kriz yönetiminde ideal olan, krizi başarıya dönüştürmektir". Bir krizin olumlu yanı değişim ve evölüsyon için yönetime baskı yapması ve kurumun zayıf taraflarını aşıkare çıkarmasıdır.

Krizin başarılı ola bilmesi için, yönetimin duruma aktif müdahalesini gerektirir. Krizi çözüme yaklaşımı, hem kriz öncesi vaziyeti tahmin etmeye hem de sorunların çözüümü için elverişli zamanda harekete geçmeye bağlıdır. Krizi çözüme yaklaşımına göre kriz yönetimi; olası kriz durumuna karşılık, kriz sinyallerinin yakalanarak değerlendirilmesi ve örgütün kriz durumunu en iyi şekilde atlatabilmesi için gerekli tedbirlerin alınması ve uygulanması faaliyetlerini kapsayan bir bütündür (Haşit, 2000: 64). Bu kapsamda kriz yönetimi beş adımlı bir proses içerisinde gösterile bilir:

- i. Kriz Sinyalinin Alınması
- ii. Krize Hazırlık ve Korunma
- iii. Krizin Denetleme Altına Alınması
- iv. Normal Vaziyete Geçiş
- v. Öğrenme ve Değerlendirme

2.2.6.3 Olasılık Planlaması

Beklenmeyen olaylar için hazırlık ya da B planı, krizlerle başa çıkabilmenin temel şartı olmakla beraber olasılık planlarını oluşturuyor. Bir örgütün hazırladığı olasılık planları alternatif plan olmakla beraber, daha belirli durumlar içindir.

Planlamayı şu şekilde değerlendire biliriz:

- Kurumun stratejik hükümlülüğün önemli bölümü olasılık planları aracılığıyla meydana getirilen çerçeveye dayandırılmaktadır.
- Havayolları şirketleri çoğunlukla bir işçi grevi vakasında idari ve şube personelini kullanmaktadır.
- İthalat kesildiğinde veya azaldığında, kurumlar yurt içi tedarikçilerden satın alma yapma yönünde farklı planlara maliktir.
- Beklenmeyen bir durumda faiz oranları artış yaptığında, kurum genişlemeden imtina edebilir.
- İşletme pazara hâkim pozisyonda ise stok geri alım programını sürdürebilir.

Buradan yola çıkarak, olasılık planları bir mertebeye kadar tahmin edilebilir. Kurumun etkili bir olasılık planı geliştirebilmesi onu sırf krize karşı korunmakla beraber, aynı zamanda ortaya çıkan kriz vaziyetlerini halletmesi demektir.

2.2.6.4 Sorun Analizi

Bu durum olasılık planlaması ile daha çok benzerlik göstermektedir. Burada amaç, sorunu küçük parçalara ayırarak bu parçaların nasıl bir araya geldiklerinin anlaşılmasına çalışılmasıdır ve işletmenin dışsal çevresindeki eğilimleri yavaş yavaş geliştirerek şirkette karar verenleri hazır hale getirmektir. Kısa olarak şöyle özetleyebiliriz, sorun analizi yöntemiyle, kuruluştaki mühim bir sorun alanı belirlenir ve bu sorun alanındaki tüm olumsuz etkiler ortaya konmaya çalışılır. Diğer yandan, işletmenin ortaya koyacağı çabalar, problemi yarara döndürmeye yönelik olmaktadır. Sorun analizi aşamalarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

1. Ana problemin belirlenmesi,
2. Esas problem kapsamında paydaşların rastlaşabileceği problemlerin belirlenmesi,
3. Sorunların sorun ağacı tablosunda, sebep-sonuç ilişkilerini net bir biçimde belirlemeyi hedefleyen bir formda hazırlanması.

(<https://proje06.wikispaces.com/Sorun+Analizi>)

2.2.6.5 Senaryo Analizi

Senaryo analizi, 1950'li yıllarda Rand Corporation'da araştırmacı olarak çalışan Herman Kahn tarafından geliştirilmiştir. Geçmişte yaşanmasa da gelecekte yaşanabilecek bir vaziyetin etkilerini tetkik etmek amacı ile sık sık kullanılan analizlerden biridir. Senaryo analizi, ileride piyasalarda yaşanma olasılığı olan hareketlerin portföy üzerindeki olası tesirlerini görmek için yapılan analizdir. Ayrıca, senaryo neden-sonuç süreçlerine ve hüküm noktalarına ilgi çekmek için tasarlanan olayların varsayımsal serisidir. Senaryo analizi ortaya çıkabilen olumlu ve olumsuz durumlar ve bu durumların ortaya çıkmasına neden olan süreçleri tedbir almakta, kolaylaştırmada veya engellemede işletmenin uygulamaya koyabileceği farklı çözümler hakkında düşünmeyi icap ettirmektedir.

Senaryo analizleri günlük bazda gerçekleştirilmeli ve alakalı parametreler pazar dinamiklerini duyuracak biçimde aylık bazda gözden geçirilmelidir. (<http://www.businessht.com.tr/piyasalar/haber/1545696-senaryo-analizi-nedir>).

Geçmişte gerçekleşmiş birtakım senaryolara göre risk etkenlerinde meydana gelen değer değişimlerinin şirketin portföyündeki durumlara yansıtılması ile gerçekleştirilmektedir. Örneğin geçmişteki finansal krizler sırasında risk faktörlerinin muayyen bir süre için maruz kaldığı değer değişimleri ile risk faktörlerine tatbik edilecek şoklar tayin edilebilir ve söz konusu tayin edilen şokların mevcut eldeki durumlara yansıtılması ile risk hesaplaması gerçekleştirilebilir.

2.2.6.6 Kriz Yönetimi Takımı Oluşturmak

Krizden kurtulmak için başta en mühim öge kriz yönetim takımının oluşturulmasıdır. Kriz yönetim takımı hem fiziksel hem de psikolojik açıdan eğitime bağımlı tutulmalıdır. Ekip ihtiyaç olduğu zamanda potansiyel krizleri ve onlara nasıl cevap verileceğini tartışmak için toplanmalıdır. Bu ekipler kurumun tüm departmanlarından girdi elde etmek, şirketin karşılaşılabileceği her olası felaketi belirlemek, potansiyel krizleri tespit etmek ve bunlardan işletmenin nasıl muhafaza edilebileceğini tespit etmek için çapraz fonksiyonlu olmalıdır. Takım kurum için en şiddetli gerçekleşme riskine sahip krizler için tam kriz planı hazırlanmalıdır. Daha küçük bir olasılık planı daha az gerçekleşme riskine sahip krizler için yeterlidir.

Bir krizin çözülmesi için, tüm yönleriyle bir ekip çalışması olmalıdır. Kriz her zaman teşkilatın işleyişine zarar verecektir ve kriz yönetiminin parçası olarak gerçekleştirilebilecek bir dizi sınırlandırma hareketlerini uygulamak için önemli sayıda insana ihtiyaç olacaktır (Green 1996: 109).

Bu takımı kurarken riski göze alabilecek, bilgili, önemli faktörü doğru zamanda, doğru kişiyle paylaşa bilen ve çalışkan elemanların seçilmesine itina gösterilmelidir. En sıkıntılı anlarda bile işten kaçmayan, çalışmaya devam eden kişilerin meydana getirdiği bir takım olmalıdır.

Yönetim takımının genel amaçları, zaman baskısı altında idareci olarak aktif karar vere bilen, iç ve dış iletişimde doğru dili kullanarak, doğru mesajı doğru zamanda, doğru kişiyle paylaşa bilen, farklı disiplinlerdeki takımlarla ahenkli

çalışabilen krizi durdurmak ve sonrasında tesirlerini yok edebilen bir takım oluşturmaktır.

2.2.6.7 Delphi tekniği

Delphi tekniği, 1950'li yıllarda ABD'de RAND şirketinde çalışan Olaf Helmer ve Norman Dalkey adındaki iki araştırmacı tarafından özellikle askeri' konulara ilişkin yordamlarda bulunmak amacıyla oluşturulmuştur (Dalkey N ve Helmer, 1962). Bilimsel araştırmalarda yaklaşık elli yıldır yönetim, tıp, askeri mevzular ve eğitimin türlü alanlarında geniş şekilde değerlendirilmektedir (Woudenberg, 1991). Genel baktığımız zaman Delphi tekniği üç hususiyete sahiptir:

1. Katılımda gizlilik,
2. Ekip tepkisinin istatistiksel analizi,
3. Kontrollü geri besleme.

Delphi tekniğinin kullanımında yer alan süreç, bir sıra anketin kontrollü dağıtımını sonucu elde edilen bilgilerin değerlendirilmesidir.



Şekil 2.7: Delphi tekniği kullanımı

Yukarıdaki şekilde devamlı süren bir proses olarak Delphi tekniği kullanılabilir. Başka bir deyişle tekniğin her turda gerçek sayıya daha fazla yaklaştığına inanılmaktadır. Bunun sebebi, bir önceki turda kararına inanmayan kişilerin ortalama kararı duyunca fikirlerini ortalamaya yaklaştırırken bir önceki turda kararına inanan kişilerin kararlarını daha az değiştirdiklerine olan inançtır.

Araştırmacılar sıklıkla bir problem durumunun çözümlünde söz sahibi olan kişilerin problem durumuna farklı bakış açılarıyla yaklaşması ve görüşlerin zaman zaman çatışması gibi durumlarla yüz yüze kalırlar. Bu görüş farklılıkları bir eğitim programında bulunması uygun hedeflerin neler olacağı, ürünün hangi niteliklere sahip olması gerektiği, gerçekleştirilmesi düşünülen bir etkinliğin yapılmaya değip değmeyeceği, önceliklerin neler olabileceği, belirli bir görevi yerine getirecek kişinin hangi yeterliklere sahip olması gerektiği vb. konular üzerinde ortaya çıkabilir. Delphi tekniği benzer durumlara ilişkin görüş farklılıklarının olduğu ortamlarda uzlaşma (consensus) sağlama aracı olarak kullanılır. Delphi tekniği, özellikle politik ya da duygusal ortamlarda karar verme durumunda kalındığında veya kararların güçlü gruplar tarafından etkilenme olasılığının olduğu durumlarda kullanılmalıdır (Turoff, M. ve Hiltz,2001).

Uzlaşma sağlama vasıtası olarak bilinen Delphi, bir problem vaziyetine ait uzman görüşlerini sistemli bir şekilde elde olunan bir tekniktir (Quinn P. ve Saekman, H. 1986, 1975). Delphi tekniği işleterek bir problem durumuna değişik yandan bakan fertlerin ve ekiplerin yüz yüze gelmeden uzlaşmaları amaçlanmaktadır. Linston ve Turoff Delphi tekniğini, karışık sorunun üzerinden gelebilmek için bir grup bireyin, içerisinde tesirli olarak iletişim kurabileceği bir strüktür meydana getirerek anlatmaktadırlar. Delphi tekniği ile katılımcıların değişik bakış açılarının yanında yaratıcılıklarından da yararlanılması amaçlanmaktadır.

2.2.6.8 Nominal Grup Tekniği

Grup üyeleri arasında görüş birliği ve yargıya dayalı olarak problemin çözümü elde edilmesini sağlamak için kullanılan puanlama tekniğidir diyebiliriz. Çoğunlukla sesi en yüksek olanın ya da en yetkili olanın istediği olur ve hangi problemlerin üstünde hangi sıra ile çalışılacağı seçilir. Nominal grup tekniğinin avantajı gruptaki herhangi bir yöntemle üretilen fikirlerin eşit katılımı önem sırasına göre sıralanması ve herkesin eşit olmasını sağlamaktır (Milli Prodüktivite Merkezi Teknik Müşaviri Dr. F. Zehra Özkan'ın "Problem Çözme Teknikleri" sunumu). Bu teknik, fazla iletişim olmayan gruplar için göreceli olarak daha uygulanan bir sistemdir.

Nominal grup tekniğinin Delphi tekniğine benzese de ancak farkı vardır: Nominal grup tekniğinde grup üyeleri hızlı olarak bir karar birliğine varması için bir araya gelerek ve oylama yaparak çözümler arar. Delphi tekniğinde ise uzmanlar (takım üyeleri) yüz yüze müzakereler yapmazlar. Bu teknikte izlenmesi gereken etaplar şunlardır:

- Bir takımdaki herkesin bütün önemli düşünceleri içeren bir dizelge hazırlanır ve fikirler teker teker numaralandırılır.
- Birbirine benzeri olan düşünceler, takımın da tasdiki ile birleştirilir.
- Bu vaziyette önemli fikirler yeniden numaralandırılır ve takımdaki her bireyden harfleri önem sırasına göre numaralandırmasını ister.
- Listede sadece birkaç önemli fikir kalıncaya kadar kombinasyon devam eder.

Sonuç olarak en yüksek değeri alan sorun grubun seçtiği sorun olarak kıymetlendirilir. En önemli olan madde üzerinde çalışılır ve numaranın toplam değerine göre listedeki başka sorunlara doğru ilerlenir. Takım çalışanlarının bir mevzu hakkındaki düşünceleri önce yazılı olarak ister. Bu teknik düşünceler üzerinde münakaşa yapılmadan oylamaya gidilir. (Bilgin, 1995: 38)

2.2.6.9 Stratejik Planlama

Şirketinizin pazarda ne vaziyet de olduğunu anlamak ve geleceğe hazırlamanız için bir plan meydana getirmektedir, bu planlamaya “Stratejik Planlama” diyoruz. Stratejik planlama, kendine özgü bir metodolojisi olan ve belirli süreçlerin birbirini takip ettiği düzenlenen bir yapıya sahiptir. Planlama, işe yön vermek için gereken sıralı bir süreç olup, işi yapacak teşkilatın vacip değişim için hazırlanmasını temin etmek ve karışıklığın önüne geçmektir.

Stratejik planlama ekip aracılığıyla yapılan bir iştir. Ekibin bütün bireylerinin tecrübeleri, görüşleri, bakış açıları bu sürece katkı sağlar ve bunun yanı sıra şirketin ortak zekasını büyütür (<http://blog.tkaraca.com/2013/stratejik-planlama/>).

Stratejik planlama bir kuruluşta görev alan her kademedeki kişinin katılımını ve kurum yöneticisinin tam desteğini içeren netice almaya yönelik çabaların bütünüdür. Stratejik planlama bir süreçtir. Şirketin neyi yapıp neyi

yapmayacağını, birçok yöntem arasından tayin etmektir. Planlama, birçok fırsat arasında yapılması gereken zor bir tercihtir.

Stratejik planlamanın misyonu, firmaya kalıcı bir rekabet avantajı temin etmektir, yani pazara ilişkin bazı sayısal analizler uygulamak, geleceği muvaffakiyetli bir biçimde öngörmek, firmanın maksat ve misyonlarını tanımlamak ve firmanın uzun vadeli programını belirlemektir.

Kimi yönetim uzmanları “stratejik planlama” ile “stratejik yönetim” in aynı anlama geldiğini yorumlamaktadırlar. Gerçekten de bir kuruluşta hedeflerin yürütülmesi için stratejiler tekvin ederken ilk mertebede bu stratejilerin bir planlaması gerçekleştirilir, daha sonra bu planlanan stratejiler tatbik edilir ve son basamakta ise uygulama neticeleri gözden geçirilir ve denetlenir. Bu nedenle, stratejik planlamayı, stratejik yönetim kavramından seçmek gerekir.

2.2.6.10 SWOT analizi

Stratejik yönetimde en önemli aşama SWOT analizi yapılmasıdır. SWOT analizi ile kurumun iç ve dış durum değerlendirmesi yapılır. Bu analiz güçlü ve zayıf yönlerinizi anlamanıza, fırsatların hissetmenize ve karşılaşılabileceğiniz tehditleri görmeye yardımcı olacak yararlı bir tekniktir. Bu teknik projenin ya da ticari girişimin amaçlarını belirlemeyi ve hedefe varmak için olumlu ya da olumsuz olan iç ve dış faktörleri tanımlamayı gerektirir. Kriz zamanlarında önce “iç durum analizi” yaparak şirketinizin güçlü ve zayıf yönlerini; daha sonra da “dış durum analizi” ile kuruluşunuzun rakip şirketler karşısındaki vaziyetini, pazardaki fırsatlarını ve tehditlerini belirleyebilirsiniz (<http://kutupyildiziceo.blogcu.com/stratejik-kriz-yonetimi-teknikleri-nelerdir/5407846>). Ayrıca bu analiz, size tutarlı ve başarılı bir rekabet için rakiplerinizin stratejilerini anlamanız açısından fikir verebilir.

2.2.6.11 Karar konferansı

Bilim adamı Fred Emery tarafından sistem düşüncesi ve grup dinamiği teorilerine dayandırılarak yaratılan bir metodolojidir. Çok çeşitli sorunlarda ve kurumlarda Amerika, Kanada, Avustralya, İngiltere ve Norveç gibi ülkelerde son 20 yıldır değerlendirilmektedir. Son beş senedir Türkiye’de çeşitli holding, dernek, sektör kuruluşu, kamu kuruluşu ve şirketlerde 400’ün üzerinde

uygulamaya maliktir. (http://www.tepav.org.tr/upload/files/haber/1255443159r4798.Arama_Konferansi.pdf)

Krizi minimum etkiyle atlatmak ve yenmek için gereken en mühim öğelerden biri “ortak akıl” tır. Karar Konferansı da ortak akıl yaratmayı hedefleyen katılımlı bir planlama metodolojisidir. Ortak görüş yaratmayı, ortak problemlere çözüm bulmayı, daha iyiye varmak, ilerlemek için neler yapılması gerektiğini belirlemeyi ve ortak amaçlar seçmeyi sağlayan bir çalışma sistemidir.

Bir grup iddia sahibi (stakeholder), problemlere yönelik farklı çözümler ve ortak görüşler üretirler. “Beyin fırtınası” adı verilen teknikten geniş ölçüde yararlanılarak ortak akıl yordamıyla “ortak görüş” ler üzerinde fikir birliğine varmaya çalışılır. Beyin fırtınaları, tartışma ve değerlendirme konuları genelden özele doğru yürür ve evvelden tarif edilen "konferans görevi" tamamlanınca sona erer. Klasik konferans konseptlerinde bir veya birkaç kişi çıkıp belirli konuları izah eder ve geri kalanlar dinler; Karar Konferansında ise, tam tersine, katılanların tamamı bir uyum içinde konuşarak bir neticeye varır.

Karar konferansının amacı, normal olarak direkt ilişkide bulunmayan kişileri bir araya getirip, onları katılımlı bir tasarım ve problem çözme süreci içine sokmasıdır.



3 ARAŞTIRMA

Yapılacak olan araştırmada kriz sonrası dönemde bankacılık sektörünün etkilenme biçimi ve düzeyi hakkında bilgiler sunulacaktır. Böylece kriz dönemlerinde önlem alınması gereken konulara yönelik veriler ortaya konulması ve literatürde yer alan verileri destekleyecek öneriler sunulması planlanmaktadır. Araştırmayla ilgili olarak veriler ortaya konulurken kriz dönemlerinde makroekonomik göstergeler açısından inceleme yapılması şeklinde ilerleme kaydedilecektir.

Bankacılık sektörünün 1994 krizi dönemindeki göstergeleri ise aşağıdaki gibidir.

Çizelge 3.1: 1994 Krizi Döneminde Türkiye'de Bankacılık Sektörü

	1990	1991	1992	1993	1994
KKBG/GSMH	3,60	3,70	6,10	4,80	5,30
M2Y (Milyon \$)	27.991,00	28.774,00	33.418,00	36.171,00	28.897,00
Merkez Bank Döviz Rezervi (Milyon \$)	5.758,50	4.812,90	6.106,60	6.277,20	6.905,90
M2Y/Merkez Bankası Döviz Rezervi	4,86	5,98	5,47	5,76	4,18
İç Borç Stoku/GSMH	14,40	15,39	17,60	17,89	20,56
Kısa Vadeli Sermaye/GSMH	1,97	-1,99	0,87	1,69	-3,93
Sermaye Hareketleri/GSMH	2,65	-1,58	2,27	4,95	-3,21
Cari İşlemler Açığı/GSMH	-1,72	0,17	-0,59	-3,77	2,02
YP Aktif/YP Pasif	88,1	90,0	86,8	84,6	96,5
YP Borçlar/Toplam Borçlar	7,10	7,00	10,90	14,10	7,00
Krediler/GSMH	17,40	16,80	17,70	18,20	16,20
Reel Faiz Oranı (%)	-4,60	8,10	9,60	13,00	28,20
Büyüme Oranı (%)	9,40	0,30	6,40	8,10	-6,10

Kaynak: Kodaz, 2014: 55.

Türkiye'deki önemli krizlerden birisi olan 1994 krizini etkilerinin bankacılık sektörü açısından incelenmesi ile birlikte sektörün büyümesinin bir anda negatif eğilime geçtiği görülmektedir. Sermaye hareketlerinin azalması, bu sonuçların ortaya çıkmasındaki temel etkidir. 1990'lı yıllarda Türkiye'nin hem bankacılık sektörü hem de ekonomik sistem açısından zayıf bir konumda olduğunu söylemek mümkündür. Bu nedenle 1990'lı yıllar, Türkiye'de krizler dönemi olarak bilinmektedir. Bunlardan bir tanesi olan 1994 krizinde ülkenin makroekonomik göstergelerinin ne denli olumsuz etkilendiği kolayca görülmektedir. Faizlerin 3 yıl içerisinde yüzde 10'un altında iken yüzde 28'lere kadar yükselmesi, sermaye hareketlerinin azalması, borç stokunun yükselmesi gibi pek çok gösterge krizin yüksek etkilerini göstermektedir. Bankacılık sektörünün Türkiye'de 1994 krizi döneminde çok olumsuz şekilde sonuçlanan bir sına verdiği bu veriler aracılığıyla anlaşılmaktadır.

Bankaların krizden kurtulması için önemli kaynaklar ayrılmaktadır. Amerika özelindeki bankaların yer aldığı aşağıdaki çizelgede yer alan veriler rakamlara dair fikir verecek niteliktedir.

Türkiye'de yaşanan 2001 krizi ve 2008 küresel mali krizinde bankacılık sektörün krizden etkilenmesine ilişkin veriler aşağıdaki çizelede gösterildiği gibidir.

Çizelge 3.2: 2001 ve 2008 Krizinde Bankacılık Sektörü

Krizden Etkilenme Düzeyleri	2001 Krizi		2008 Krizi	
	Frekans	Yüzde (%)	Frekans	Yüzde (%)
Hiç	11	12,5	13	14,94
Az	32	37,5	59	68,96
Orta	36	42,05	12	13,80
Çok	7	7,95	2	2,30
TOPLAM	86	100,0	86	100

Çizelge 3.2: (devam) 2001 ve 2008 Krizinde Bankacılık Sektörü

Krizden Etkilenme Düzeyleri	2001 Krizi		2008 Krizi	
	Frekans	Yüzde (%)	Frekans	Yüzde (%)
Personelin İşten Çıkarılması				
Evet	34	39,54	13	15,12
Hayır	52	60,46	73	84,88
TOPLAM	86	100	86	100
Diğer Sektörlere Oranla Etkilenme Düzeyi				
Hiç etkilenmedi	2	2,32	2	2,32
Diğerlerine göre az etkilendi	14	16,28	63	73,86
Diğerleri ile aynı	27	31,40	14	15,9
Diğerlerine göre daha çok	43	50	7	7,92
TOPLAM	86	100	86	100
Özkaynak Yapısındaki Bozulma Oranı				
Hiç	18	20,45	29	33,72
Az	34	39,78	48	55,82
Orta	30	35,23	8	9,3
Çok	4	4,54	1	1,16
TOPLAM	86	100	86	100
Mevduat Büyüklüğünde Düşüş Yaşayıp Yaşamadığı				
Evet	32	37,2	26	31,4
Hayır	54	62,8	60	68,6
TOPLAM	86	100	86	100

Çizelge 3.2: (devam) 2001 ve 2008 Krizinde Bankacılık Sektörü

	2001 Krizi		2008 Krizi	
	Frekans	Yüzde (%)	Frekans	Yüzde (%)
Kredi Büyüklüğünde Düşüş Yaşayıp Yaşamadığı				
Evet	32	37,2	26	30,24
Hayır	54	62,8	60	69,76
TOPLAM	86	100	86	100
Takibe Düşen Kredilerde Artış Yaşanıp Yaşanmadığı				
Evet	73	84,88	71	82,75
Hayır	13	15,12	15	17,25
TOPLAM	86	100	86	100
Müşterilerin Bankacılık Sektörüne Duydukları Güven Düzeyi				
Güveni sarsılmıştır	71	82,55	9	10,46
Değişmemiştir	8	9,3	45	52,34
Artmıştır	7	8,15	32	37,2
TOPLAM	86	100	86	100

Kaynak: Arslan Coşkun, 2015: 105.

Çizelge 3.2'ye göre Türkiye'de 2001 krizi, 2008 krizine göre çok daha derin etkiler meydana getirmiştir. 2001 krizinin yaşandığı dönemde bankacılık sektörünün çok kırılğan bir yapıda olması ve bu krizin sonrasındaki süreçte bankacılık sektörünün yeniden yapılandırılmasına yönelik girişimlerin sonuç vermesi bu sonuçların ortaya çıkmasını beraberinde getirmiştir.

Çizelge 3.3’de kriz dönemlerinde bankacılık sektöründeki şube ve çalışan sayısını inceliye biliriz.

Çizelge 3.3: Banka Şube ve Çalışan Sayısı (1990-2010)

	1990	2000	2003	2007	2008	2009	2010
Banka sayısı	66	79	55	50	49	49	49
Şube sayısı	6.244	7.837	6.078	7.856	9.304	9.581	10.666
Personel sayısı	144.793	170.401	122.964	167.760	182.120	184.216	191.280

Kaynak: Simay Çelebi, 2015: 70.

Çizelgede 2001 yılına kadar banka ve şube sayısında ilerleme gözükse de krizden sonra ciddi bir şekilde azalarak gerilemiştir. Gerilemeye sebep ise kamu bankalarında yeniden yapılandırma sisteminin tatbik edilmesi, krizden sonra birçok bankaya el konularak bankaların maliyet tasarrufu sağlaması, bazı bankaların TMSF ’ye devredilmesi gibi durumları göstere biliriz.

Çizelge 3.4: Banka Sayılarının Gelişimi (1990–2010)

	1990	2000	2001	2002	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Mevduat bankaları	56	61	46	40	34	33	33	32	32	32
Kamu	8	4	3	3	3	3	3	3	3	3
Özel	25	28	22	20	17	14	13	11	11	11
Yabancı	23	18	15	15	13	15	16	17	17	17
TMSF	-	11	6	2	1	1	1	1	1	1
Kalk.ve Yat. Bank.	10	18	15	14	13	13	13	13	13	13
Katılım Bankaları	-	-	-	5	4	4	4	4	4	4
Toplam	66	79	61	59	50	50	50	49	49	49

Kaynak: Simay Çelebi, 2015: 70.

Sektör içinde bankalar 3 gruba daha sonra sermaye kaynağına göre özel, kamu ve yabancı olmak üzere üç alt gruba ayrılmaktadır. Çizelgeden de görülmek üzere mevduat bankaları zamanla en yüksek hisseye sahip ve mevduat toplayarak kredi verme gibi esas işlevleri yerine yetiriyor. 2000 yılı itibariyle bu bankaların sayısı 61'e ulaşmıştır. Ancak 10 yıl süre içerisinde zamanla azalmağa doğru gitmiştir (Simay Çelebi, 2015, s.70).

Çizelge 3.5: Bankacılık Sektörü Aktif büyüklüğü (%) (1990-2010)

	1990	2000	2002	2003	2005	2007	2008	2009	2010
Likit Aktifler	23,00	21,00	16,00	12,00	12,00	10,00	12,90	11,70	8,5
Menkul Kıymetler	10,00	12,00	40,00	42,00	35,00	31,00	26,50	31,50	28,60
Krediler	48,00	34,00	27,00	26,90	39,00	48,00	50,20	47,10	52,20
Diğer Aktifler	19,00	33,00	17,00	19,00	14,00	11,00	10,40	9,70	10,70
Toplam	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Kaynak: Simay Çelebi, 2015: 73.

Çizelge 3.5'de kredilerin toplam payı (aktifler içerisinde) 1990 ve 2007 arasında azalış ve artış sağladığını görüyoruz. 2008 yılında ise %50 düzeyine çıkmıştır. 2009 yılında kredilerin toplam aktifler içindeki payı %47,1'e gerilemiştir. Krizden çıkış sürecinde ekonomideki toparlanmayla tüm kredilerde artış sağlanmış ve 2010 yılında kredilerin payı %52,2'e ulaşmıştır. Bununla birlikte sorunlu kredi rasyolarında da çekilme görülmüştür. (Simay Çelebi, 2015, s.73).

Bankacılık sektörü pasif yapısı ve gelişimi ise, çizelge aracılığıyla incelenebiliriz.

Çizelge 3.6: Bankacılık sektörü pasif yapısı (%) (1990-2010)

	1995	2000	2002	2003	2005	2007	2008	2009	2010
Mevduat	65	66	67	64	64	64	62	61	61
Mevduat dışı kay.	14	19	15	16	17	17	18	18	18
Diğer pasifler	12	8	6	6	6	6	8	6	7
Öz kaynak yapısı	9	7	12	14	14	13	12	13	14
Toplam	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Kaynak: Simay Çelebi, 2015: 75.

Çizelge 3.6'da toplam pasiflerin dağılımında, mevduatın payı 1995 yılından 2002 yılına kadar arttığını müşahade etmekteyiz (2002 yılında mevduatın pasifler içindeki payı %67'dir). 2002 yılından sonra mevduatın payının azalmağa doğru gittiğini görmekteyiz (Afşar, 2011, s.162).

Türkiye'deki en büyük krizlerden birisi olan Şubat 2001 krizinde 20 bankanın yönetimi devlete geçmiş, 5 banka ise iflas etmiştir (<http://www.bankalar.org/bilgi-merkezi/batik-bankalar/>). Başka bir deyişle Şubat 2001 krizi döneminde Türkiye'de 25 banka batık konumuna geçmiştir. 2008 krizi için ise ABD'de batan bankalar ön plana çıkmış durumdadır. Krizle birlikte ABD'de 25 banka batmış, 5 banka ise kamu desteğine başvurmak durumunda kalmıştır (<http://www.tepav.org.tr/tr/kose-yazisi/s/1314>). Türkiye'de bankaların 2008 krizi döneminde batması şeklinde bir gelişme ile karşılaşılmamıştır. Bu bankaların batma sebepleri kimi aşağıdakiler gösterilebilir:

- Bir kısmı beceriksiz idarecilerin basiretsiz yönetimi,
- Gerekli etik niteliklere sahip olmayanlara banka kurma izni verilmesi,
- Bir kısmı, hortumcu zihniyetin, kötü niyeti,
- Bir kısmı da o dönem oluşturulan yüksek faiz piyasası ve kur spekülasyonu.

El konulan bankalar ve el koyma tarihleri:

T. Ticaret Bankası-06.11.1997

Bank Ekspres-12.12.1998

İnterbank-07.01.1999

Egebank-22.12.1999

Yurtbank-22.12.1999

Sümerbank-22.12.1999

Esbank-22.12.1999

Yaşarbank-22.12.1999

Kıbrıs Kredi Bankası-27.09.2000

Bank Kapital-27.10.2000

Etibank-27.10.2000

Demirbank-06.12.2000

Ulusal Bankası-28.02.2001

İktisat Bankası-15.03.2001

Sitebank-10.07.2001

Milli Aydın Bankası-10.07.2001

Kentbank-10.07.2001

Bayındırbank-10.07.2001

EGS Bank-10.07.2001

Toprakbank-30.11.2001

Pamukbank-18.06.2002

İmar Bankası-16.12.2003

Türkiye'de bankaların yeniden yapılandırılmasına ayrılan para aşağıdaki çizelgede gösterilmiştir.

Çizelge 3.7: Bankaların Yeniden Yapılandırılması Maliyeti (2001 Krizi Sonrası)

Kamu Bankalarına Aktarılan Kaynaklar	21,9 milyar dolar
-Görev Zararları İçin Oluşan Borç	19,2 milyar dolar
-Nakit Sermaye Desteği	2,5 milyar dolar
-Nakit Dışı Sermaye Desteği	0,2 milyar dolar
TMSF Bankaları İçin Aktarılan Kaynaklar	22,5 milyar dolar
-Kamu Sektöründen Aktarılan Kaynaklar	17,3 milyar dolar
-Özel Bankalar	5,2 milyar dolar
Özel Sektörden Aktarılan Kaynaklar	7,9 milyar dolar
-Özel Sektör Bankalarının Aktarılan Kaynaklar	2,7 milyar dolar
-TMSF'den Aktarılan Kaynaklar	5,2 milyar dolar
Toplam	47,2 milyar dolar

Kaynak: Kodaz, 2014: 72.

Çizelge 3.7'de yer alan veriler krizlerin bankacılık sektörüne etkilerinin hangi düzeyde olduğunun anlaşılmasına katkı sağlayacak bir yapıdadır ve bahsedilen rakamların çok yüksek olduğu görülmüştür.

2001 krizi öncesi ve sonrasında Türkiye'de banka satışları aşağıdaki çizelgede gösterildiği gibidir.

Çizelge 3.8: 2001 Krizi Döneminde Türkiye'de Banka Satışları

21.12.1999- Egebank, Yurtbank, Yaşarbank, Sümerbank	Sümerbank çatısı altında birleştirildikten sonra satılan bankalar
27.10.2000- Bank Kapital	
28.02.2001- Ulusal Bank	
07.01.1999- İnterbank	Bayındırbank çatısı altında birleştirilen bankalar
21.12.1999- Esbank	
27.10.2000- Etibank	
15.03.2001- İktisat Bankası	
09.07.2001- Kentbank, Egs Bank, Birleşik Fon Bankası	
30.11.2001- Toprakbank	
12.12.1998- Bank Ekspres	Doğrudan satışı yapılan bankalar
06.12.2000- Demirbank	
09.07.2001- Sitebank, Tarişbank	
06.11.1997- Türk Ticaret Bankası	İradi tasfiye sürecinde olan bankalar
27.09.2000- Kıbrıs Kredi Bankası	İflas tasfiyesi sürecindeki bankalar
03.07.2003- İmar Bankası	
16.06.2002- Pamukbank	Kamu bankasına devredilen bankalar

Kaynak: Arslan Coşkun, 2015: 47.

Çizelge 3.8’de iflas eden ya da iflasın eşiğine gelen bankaların Türk ekonomisi açısından ortaya çıkardığı sorunları gösteren örnekler yer almaktadır. Ayrıca kriz dönemindeki ekonomik gelişmelerin bankacılık açısından etkilerinin olumsuz içeriği bu veriler aracılığıyla anlaşılmaktadır.

Çizelge 3.9: Krizle Birlikte ABD Bankalarına Ayrılan Kaynak Miktarları – 2008 Krizi

Banka	Ayrılan Kaynak Miktarı
Bank of America ve Merrill Lynch	25 milyar dolar
Citicorp	25 milyar dolar
JP Morgan Chase	25 milyar dolar
Wells Fargo	25 milyar dolar
Goldman Sachs	10 milyar dolar
Morgan Stanley	10 milyar dolar
State Street Corp.	3 milyar dolar
Bank of New York Mellon Corp.	2 milyar dolar

Kaynak: Gürçay, 2015: 39.

ABD’deki bankacılık sektörüne 2008 krizinde ayrılan bütçenin 100 milyar dolardan fazla olması, krizlerin bankacılık sektörüne etkilerini göstermesi bakımından oldukça önemlidir. Krizlerin bankacılık sektörüne yansımalarının diğer olumsuz etkileri tetiklemesini engellemek için önlemler alınmasının gerekliliğini göstermesi sebebiyle bu veriler ayrıca önemlidir. İflas eden bir bankaya – Lehman Brothers – ek olarak pek çok bankanın da büyük oranda zararlarla karşılaşması, ABD bankacılık sektörü ve 2008 küresel mali krizi açısından dikkatle incelenmesi gereken bir veridir. Ayrılan kaynak miktarının büyüklüğü, krizin ABD ekonomisi açısından oluşturduğu tehdidin düzeyini ortaya koyması bakımından göz önünde bulundurulması gereken bir yapıdadır.

Kurtarma paketlerinin maliyetleri açısından ise 2008 krizi için ulaşılan veriler aşağıdaki gibidir.

Çizelge 3.10: Krizden Kurtulma Paketlerinin Maliyetleri

Ülkeler	Sermaye Enjeksiyonu	Garantiler	Toplam Önlem Paket Tutarı	GSYİH'in (%)
ABD	250 milyar dolar	-	700 milyar dolar +787 milyar dolar +600 milyar dolar	10,1
Almanya	70 milyar euro	412 milyar euro	492 milyar euro	19,8
Fransa	40 milyar euro	320 milyar euro	360 milyar euro	19
İtalya			40 milyar euro	2,6
İngiltere	50 milyar euro	250 bin sterlin	400 milyar sterlin	28,6
Avusturya	15 milyar euro	85 milyar euro	100 milyar euro + 26 milyar euro	36,9
Danimarka			35 milyar Danimarka Kronu + 18 milyar dolar	2,1
Yunanistan		15 milyar euro	28 milyar euro	11,2
İrlanda		450 milyar euro	450 milyar dolar	235,7
Macaristan	3 milyar euro		3 milyar dolar	2,2
Kore		100 milyar dolar	100 milyar dolar	10,3
Hollanda		200 milyar euro	200 milyar euro	26,5
Portekiz		20 milyar euro	20 milyar euro	6,1
İsveç	200 milyar dolar + 6 milyar dolar	200 milyar dolar	206 milyar euro	50,5
İspanya	30 milyar euro + 50 milyar euro	100 milyar euro	150 milyar euro	14,3
Japonya			632 milyar dolar	14,1
Norveç			57,4 milyar	23,2
Brezilya			13 milyar dolar	1
Rusya		50 milyar dolar	86 milyar dolar	6,6
Çin			586 milyar dolar	18,2
Arjantin			3,7 milyar dolar	1,4

Kaynak: Gürçay, 2015: 38.

Çizelge 3.10'da dünya tarihindeki en büyük krizlerden birisi olan 2008 küresel mali krizi sonrasında ülkelerin krizden kurtulmak için hazırladıkları paketlerin değerlerine yönelik veriler yer almaktadır. Ulaşılan veriler, 2008 krizinin gelişmiş ülkeleri daha fazla etkilediğini destekler nitelikte görünmektedir. ABD, Almanya, Fransa, İngiltere gibi ülkelerin çok büyük miktarlarda önlem paketleri oluşturmaları, bu sonucu ortaya çıkaran temel faktör olmuştur. Bunun yanı sıra çizelge üzerinde ülkelerin GSYİH değerlerinin yüzde kaçını içeren paketler hazırladıklarını gösteren veriler dikkat çekmektedir. Değinen gelişmiş

Ülkelerin yüzde 10 ile yüzde 28,6 arasında değişecek şekilde kurtarma paketlerine bütçe ayırmaları, krizden kurtulmaya yönelik alınan önlemlerin düzeyini göstermektedir. Gelişmekte olan ülkelerin krizden kurtulma kapsamındaki paketlerin maliyetleri ise gerek toplam para gerekse GSYH değerlerine oranlandığıında gelişmiş ülkelere göre çok daha düşük düzeyde gerçekleşmektedir. Krizin bankacılık sektörünün yanında diğer sektörlere olan yansımalarını ortaya koyması bakımından tüm bunlar ayrı ayrı önemlidir.

Gelişmekte olan ülkelerde alınan para politikası önlemleri aşağıdaki çizelgede gösterilmiştir.

Çizelge 3.11: Gelişmekte Olan lkelerde Krize Karşı Para Politikası nlemleri

Döviz piyasasına yönelik nlemler	Brezilya Eylül 2008’de bir ay vadeli dolar likidite hattı oluşturacağını açıklamıştır.
	Filipinler Ekim 2008’de MB dolar repo imkanını uygulamaya başlamıştır.
Döviz likidite desteğinin sağlanması	Türkiye Ekim 2008’de MB günlük döviz satma ihalelerine başlamıştır.
Likidite limitlerinin esnetilmesi	Hindistan Ekim 2008’de bankalara deniz aşırı şubelerinden Tier 1 sermayesinin %50’si oranında borçlanabileceğini bildirdi.
	Endonezya Ekim 2008’de döviz swap işlemlerinin vadesini haftalıktan, bir aya uzattı.
	Yine aynı ülkede zorunlu rezerv oranı % 2’den 1’e düşürülmüştür.
Zorunlu karşılık oranlarının esnetilmesi	Sırbistan Ekim 2008’de bankalarının döviz varlıkları karşılığında tuttıkları rezervleri düşürdü.
Yurtiçi likiditenin artırılmasına yönelik uygulamalar	Türkiye Aralık 2008’de döviz zorunlu karşılık oranında indirim gitti
Likidite destek koşullarının genişletilmesi	Filipinler Eylül 2008’de repo işlemlerinde teminat olarak kullanılan menkul kıymetler kapsamı genişletildi. Deniz aşırı ülkelerdeki hazine bonoları da bu genişlemede eklenmiştir.

Çizelge 3.11: (devam) Gelişmekte Olan Ülkelerde Krize Karşı Para Politikası Önlemleri

Zorunlu karşılık oranlarının düşürülmesi	Şili Eylül 2008’de repo işlemlerinde teminat olarak kullanılan menkul kıymetlerin kapsamı genişletildi.
	İsrail Şubat 2009’da repo işlemlerinde hükümet bonoları ve çeşitli tiplerde menkul kıymetler ile işlem yapılacağını ilan etti.
	Kore Kasım 2008’de 3,3 milyar dolar tutarındaki ticari menkul kıymet alımı
	Nijerya Eylül 2008’de zorunlu karşılık oranını yüzde dörtten yüzde ikiye düşürdü.
	Çin Eylül – Kasım 2008’de zorunlu karşılık oranlarını düşürdü.

Kaynak: Gürçay, 2010: 47.

Çizelge 3.11’de gelişmekte olan ülkelerin krize karşı aldıkları önlemlerin içeriğine yer verilmiş ve ilk olarak likidite sorununun çözümüne yönelik girişimler dikkat çekmiştir. Gelişmekte olan ülkelerin krize karşı aldıkları önlemlerin yoğunlaştığı bir başka alan ise döviz piyasasını yumuşatma olmuştur. Örnek ülkeler hakkında açıklanan veriler, bu ifadeleri desteklemektedir.

Merkez bankalarının uyguladığı para politikaları ise aşağıdaki çizelge üzerinde gösterilmiştir.

Çizelge 3.12: 2008 Krizinde Merkez Bankalarının Para Politikası Uygulamaları

	Yurtiçi Likiditeyi Artırmaya Yönelik Önlemler		Döviz Likiditesini Artırmaya yönelik Önlemler		Kredi ve Niceliksel Gevşeme Politikası
	Yurtiçi araçlar ve sistemik yurtiçi likidite anlaşması	Hükümet	Döviz Enjekte Edilmesi	Merkez Bankaları arasında swap işlemleri	
Afrika					
Nijerya	7		3		1
Asya					
Çin	4		1		
Hong Kong SAR	3		1	1	
Hindistan	5		7	1	
Endonezya	11		4		
Kore	5		4	5	
Malezya	3				
Filipinler	3		4		
Singapur				2	
Vietnam	1		1		
Avrupa					
Bulgaristan	2				
Hırvatistan	5				
Çek Cumhuriyeti	1			1	
Estonya					
Macaristan	4	1	5	1	
İzlanda				2	2
İsrail	4				
Latvia	2			2	
Litvanya	1	1			
Polonya	6			2	
Romanya		1	1		
Rusya	9	5	1		
Sırbistan	1	1	3		
Türkiye			6		
Ukrayna	1	2	2		
Orta Doğu					
Suudi Arabistan	2				
Latin Amerika					
Arjantin	1		2		
Brezilya	12	2	9	2	
Şili	3		7		
Kolombiya	1				
Meksika	1		1	2	
Peru	3		3		
Uruguay	1				

Kaynak: Gürçay, 2010: 50.

Çizelge 3.12'deki veriler krizle birlikte merkez bankalarının krizden çıkabilmek için likidite anlaşması yapma, döviz enjekte etme gibi işlemlere başvurduğunu ortaya koyması bakımından önemlidir. Gelişmekte olan ülkelerde büyük oranda likiditeyi artırmak için girişimlerde bulunduğu bu veriler aracılığıyla anlaşılmaktadır. Yurtiçi likidite ve döviz likidite bakımından Brezilya'nın en yoğun girişimlerde bulunan ülke konumunda olduğu çizelge 3.12 üzerindeki

verilerle birlikte görülmüştür. Kredi ve niceliksel gevşeme politikasının ise yalnızca Nijerya ve İzlanda tarafından tercih edildiği, çizelgede dikkat çeken verilerden bir diğeri olarak görünmektedir.

Genelde 2008 kriziyle ilgili verilerin yer aldığı buraya kadar olan kısımdaki incelemenin ardından makroekonomik göstergeler hakkında bilgi verilecektir. 2008 krizi öncesi ve sonrası dönemde işsizlik, büyüme ve enflasyon verileri açıklanarak inceleme getirilecektir.

Kriz öncesi ve sonrası dönemdeki büyüme verileri aşağıdaki çizelgelerde gösterildiği gibidir.

Çizelge 3.13: Kriz Öncesi Büyüme

	2004	2005	2006	2007
ABD	3,5	3,1	2,7	1,9
Avrupa	3,1	2,7	3,2	2,8
Japonya	2,4	1,3	1,7	2,2
Çin	10,1	11,3	12,7	14,2
Rusya	7,1	6,4	7,7	8,1
Brezilya	5,7	3,2	4,0	6,1
Türkiye	9,4	8,4	6,9	4,6

Kaynak: Kodaz, 2014: 76.

Çizelge 3.14: Kriz Sonrası Büyüme

	2007	2008	2009	2010
ABD	3,4	-0,3	-2,8	2,5
Avrupa	2,7	0,2	-3,5	2,9
Japonya	2,2	-1,1	-5,5	4,6
Çin	14,2	9,6	9,2	10,4
Rusya	8,5	5,2	-7,8	4,5
Brezilya	6,1	5,1	-0,3	7,5
Türkiye	4,6	0,7	-4,8	9,1

Kaynak: Kodaz, 2014: 90.

Çizelge 3.13 ve çizelge 3.14’te yer alan verilere göre kriz öncesi dönemde gelişmekte olan ülkelerin yüksek büyüme oranlarına sahip oldukları görülmüştür. 2007 yılına kadar artarak devam eden büyüme oranları 2008 yılı ile birlikte negatif yöne doğru gitmeye başlamıştır. Veriler arasında dikkat çekici olan sadece Çin’in krize rağmen büyüme devam etmesidir. Türkiye için devam eden büyüme eğilimi 2008 yılında negatife dönmese de 2009 yılında daralma yaşanması şeklinde sonuçlanmıştır. Krizlerin makroekonomik göstergelere etkisini açıklaması bakımından bu veriler ayrı ayrı önemlidir.

Kriz öncesi ve sonrası dönemdeki enflasyon verileri aşağıdaki çizelgelerde gösterildiği gibidir.

Çizelge 3.15: Kriz Öncesi Enflasyon

	2004	2005	2006	2007
ABD	2,07	2,23	2,26	2,31
Avrupa	2,33	2,29	2,31	2,37
Japonya	0,2	-0,4	0,3	0,7
Çin	3,23	1,37	2,03	6,63
Rusya	11,7	10,9	9,0	11,9
Brezilya	7,6	5,96	3,14	4,46
Türkiye	9,86	7,91	9,35	8,94

Kaynak: Kodaz, 2014: 76.

Çizelge 3.16: Kriz Sonrası Enflasyon

	2007	2008	2009	2010
ABD	2,2	2,8	1,2	1,0
Avrupa	2,7	5,0	1,8	1,2
Japonya	-0,2	0,2	-0,6	-1,2
Çin	4,8	5,9	-0,7	-3,2
Rusya	9,0	14,1	11,6	6,8
Brezilya	3,6	5,7	4,8	5,0
Türkiye	8,9	10,1	5,1	3,7

Kaynak: Kodaz, 2014: 91.

Çizelge 3.15 ve 3.16’da enflasyon hakkında veriler araştırılmıştır. Gelişmiş ülkeler ve Çin’in enflasyondan çok fazla etkilenmediğinin görüldüğü çizelgelerde Türkiye'nin 2008 yılında etkilenmesine karşın krizin en yoğun olduğu 2009 yılında bu sorunu çözdüğü görülmüştür. Enflasyonun en çok etkilediği ülke ise Rusya olmuştur.

Kriz öncesi ve sonrası dönemdeki işsizlik verileri aşağıdaki çizelgelerde gösterildiği gibidir.

Çizelge 3.17: Kriz Öncesi İşsizlik

	2004	2005	2006	2007
ABD	5,5	5,1	4,6	4,6
Avrupa	8,9	8,9	8,4	7,5
Japonya	4,7	4,4	4,1	3,8
Çin	4,2	4,2	4,1	4,0
Rusya	8,2	7,6	7,2	6,1
Brezilya	11,5	9,8	9,9	9,2
Türkiye	10,6	10,4	10,1	10,1

Kaynak: Kodaz, 2014: 77.

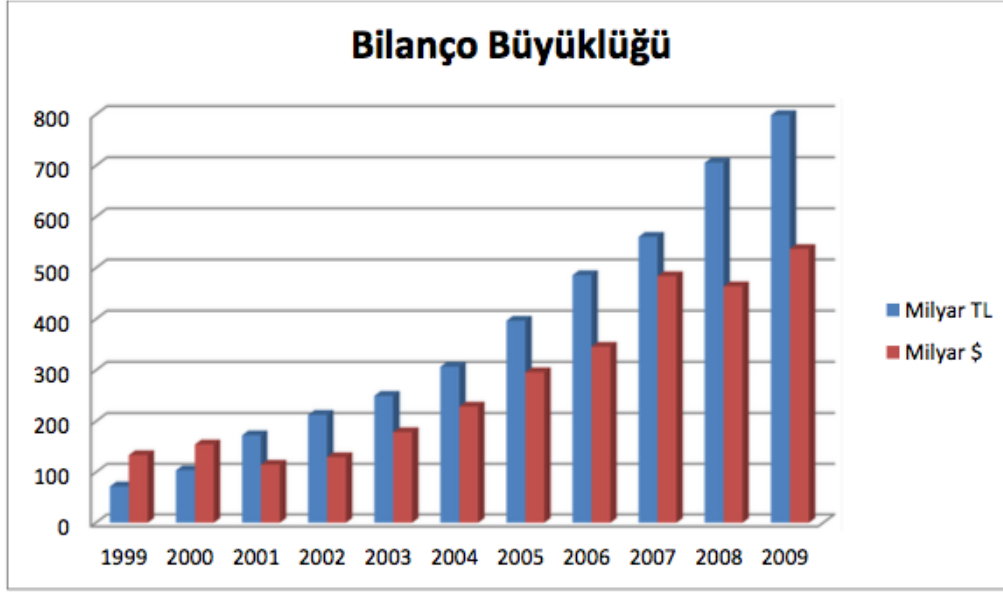
Çizelge 3.18: Kriz Sonrası İşsizlik

	2007	2008	2009	2010
ABD	4,6	5,8	9,3	9,6
Avrupa	5,6	6,0	8,2	8,3
Japonya	3,8	4,0	5,0	5,0
Çin	4,0	4,2	4,3	4,0
Rusya	6,1	6,3	8,5	7,5
Brezilya	9,0	8,0	8,1	7,8
Türkiye	10,1	10,7	13,7	11,6

Kaynak: Kodaz, 2014: 92.

Çizelge 3.17 ve 3.18’de işsizlik verileri yer almaktadır. Krizlerin başlıca göstergelerinden birisi olan işsizlik Çin, Japonya ve Brezilya dışındaki tüm ülkeleri yüksek düzeyde etkilemiş görünmektedir. Krizden Çin’in makroekonomik göstergeler açısından etkilenmemesi, dikkat çeken bir ayrıntıdır. ABD’de işsizliğin 2009 yılında kriz öncesi dönemin iki katına çıktığı görülmüştür. Türkiye için ise büyük bir hızla artan işsizlik 2010 yılıyla birlikte düşme eğilimine girmiştir. İşsizlik ve diğer makroekonomik göstergeler açısından elde edilen veriler, krizlerin ülkelere olan etkilerinin düzeyini göstermesi bakımından önemlidir. Kriz dönemlerindeki en önemli göstergelerden birisi olan işsizlik, ekonomik hareketliliğin azalması ile birlikte büyük bir artış göstermiş ve krizden kurtulmak isteyen ülkelerin önemli gündem maddelerinden birisi haline almıştır. 2010 yılı verileri dikkate alındığında gelişmiş ülkeler için işsizlik sorununun devam etmesine karşın gelişmekte olan ülkelerin işsizlik bakımından kriz öncesi dönemdeki verilere doğru hızlı bir dönüş yaşanmıştır.

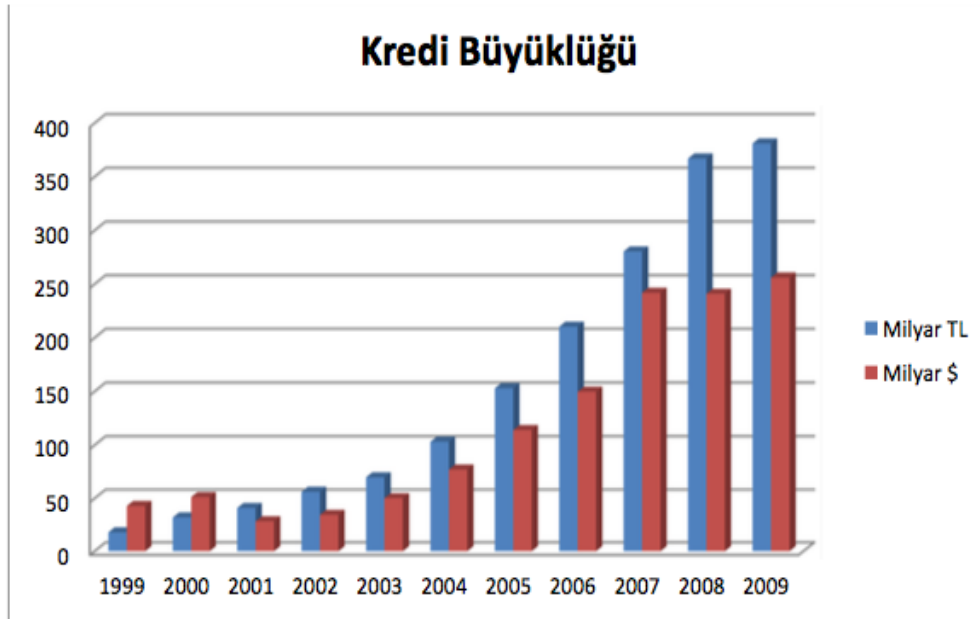
Krizlerin etkilerine dair son olarak Türkiye bankacılık sektörü 2001 ve 2008 krizleri dönemini içerek şekilde bilanço, kredi, takipteki kredi, mevduat, özkaynak ve karlılık açısından araştırılacaktır. Bu kapsamda elde edilen veriler aşağıdaki paylaşıldığı gibidir.



Şekil 3.1: Türk Bankacılık Sektörü ve Bilanço (1999-2009)

Kaynak: Arslan Coşkun, 2015: 83.

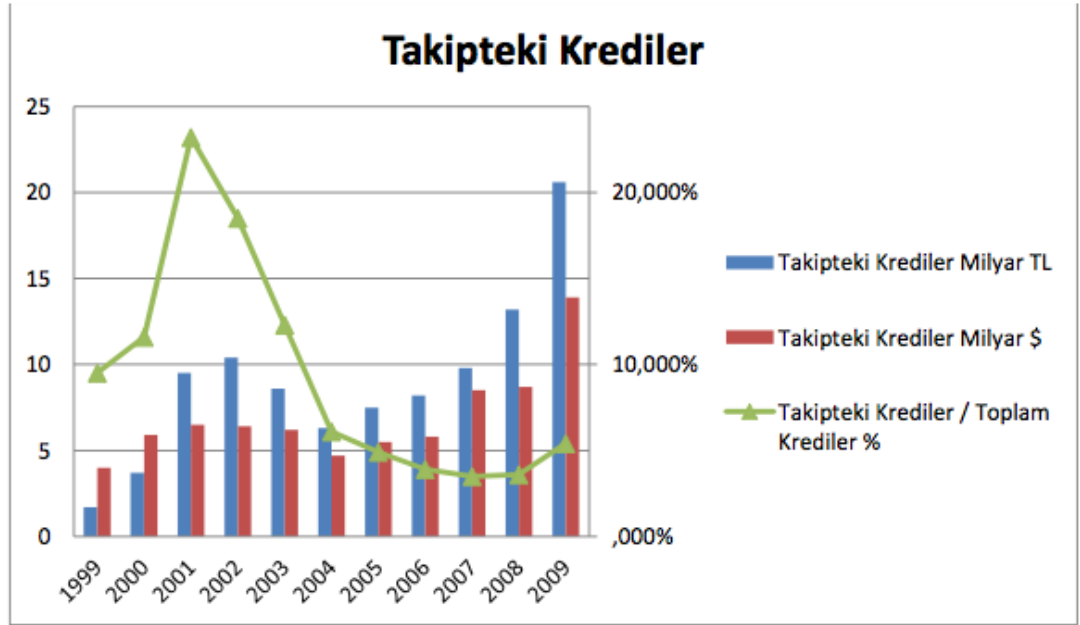
Şekil 3.1’de bankacılık sektörünün bilanço büyüklüğünün düzenli şekilde arttığını gösteren verilere ulaşılmıştır. Türkiye’de 2000 ve 2001 krizlerinin yaşandığı dönemlerde çok kötü durumda olan bankacılık sektörü, 2008 krizinden ise olumsuz etkilenmiş, olumsuz etkilenmek bir yana bilanço büyüklüklerini artırarak faaliyetlerine devam etmiştir.



Şekil 3.2: Türk Bankacılık Sektörü ve Kredi Büyüklüğü (1999-2009)

Kaynak: Arslan Coşkun, 2015: 84.

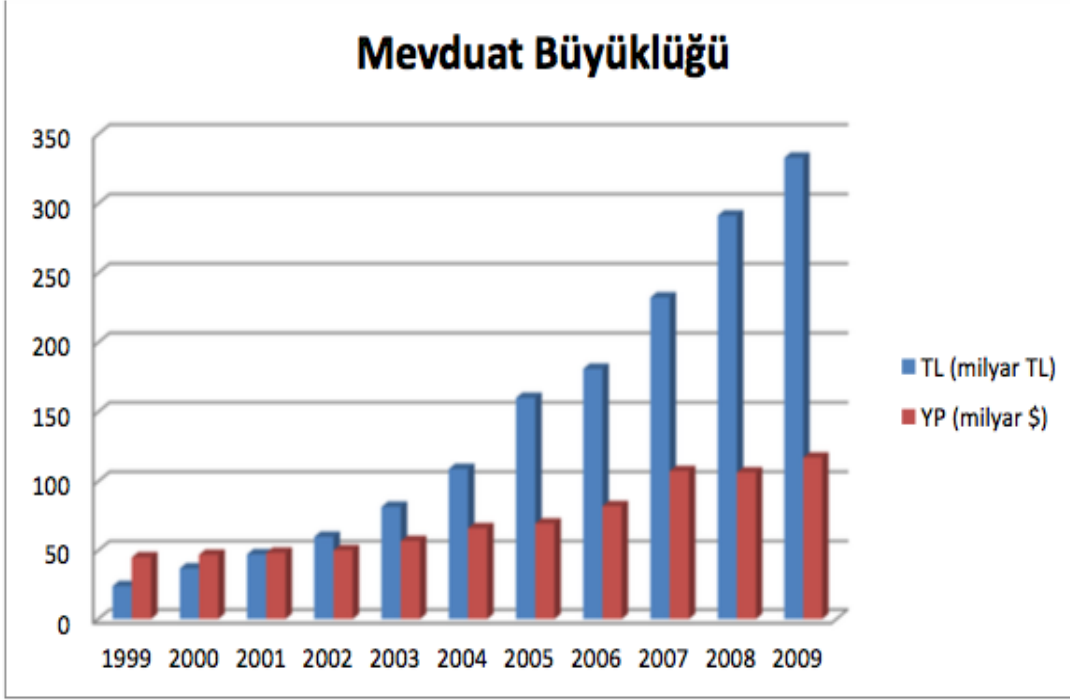
Şekil 3.2'ye göre Türkiye'de bankacılık sektörünün kredi büyüklüğü 2001 yılından sonra artarak devam etmektedir. Krizlerin bankacılık sektörüne olumsuz yansımalarının 2008 krizi için geçerli olmadığını göstermesi bu çizelgedeki verilerin bilinmesini önemli hale getirmektedir. Kredi büyüklüklerinin istisnasız olarak her yıl artış göstermesi, bankacılık faaliyetlerinin yoğun bir şekilde devam ettiği ve bankaların kredi kullandırmada, toplumun da krediyi ödeme konusunda bir sorun yaşamadığı şeklinde yorumlanabilir. Yaklaşık 400 milyar TL düzeyine ulaşan Türkiye'deki kredi büyüklüğü, 2000'li yılların başındaki büyüklüğünü önemli ölçüde katlama başarısı göstermiştir.



Şekil 3.3: Türk Bankacılık Sektörü ve Takipteki Krediler (1999-2009)

Kaynak: Arslan Coşkun, 2015: 85.

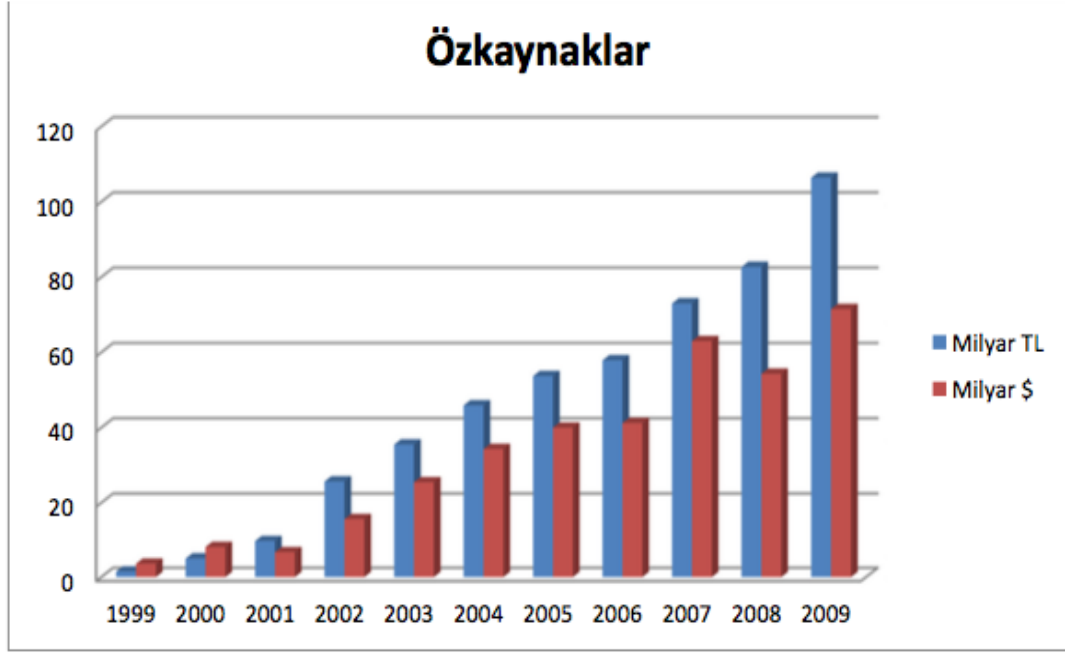
Şekil 3.3'de takipteki kredilerin düzeyine ilişkin bilgiler verilmiştir. 2001 krizi ile 2008 küresel mali krizi arasındaki fark, dikkat çekecek düzeydedir. Bu da Türkiye'de bankacılık sektörünün güçlendiğini ortaya koyan bir başka gösterge niteliği taşımaktadır denilebilir.



Şekil 3.4: Türk Bankacılık Sektörü ve Mevduat Büyüklüğü (1999-2009)

Kaynak: Arslan Coşkun, 2015: 87.

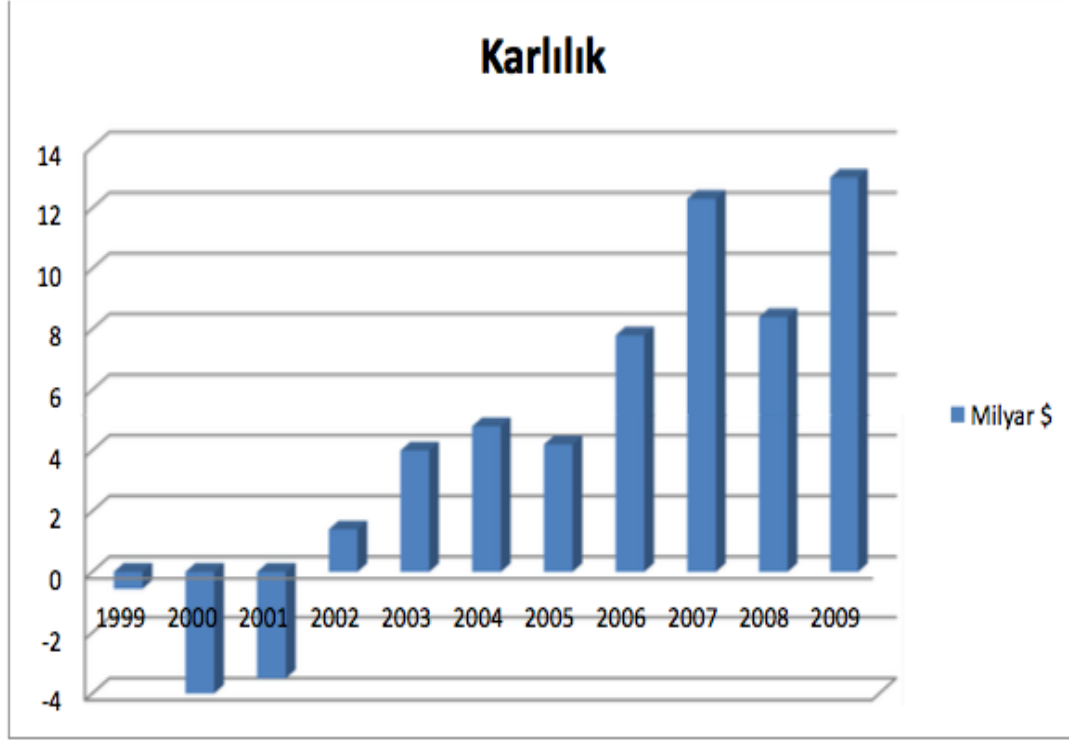
Mevduat büyüklüğü açısından elde edilen veriler, yine 2008 krizinin Türkiye'deki bankacılık sektörünü olumsuz yönde etkilemediğini göstermiştir. Bankacılık sektörünün yeniden yapılandırılması girişimlerinin sonuç verdiğini göstermesi, bu verileri önemli kılmaktadır. Şubat 2001 krizinin sonrasında yavaş yavaş düzelmeye başlayan bankacılık sektöründe mevduat büyüklüğü 2009 yılına gelene kadar her yıl devam etmiş, bu artış krizin en etkili olduğu yıl olan 2009 yılı içerisinde de devam etmiştir. Sektördeki faaliyetlerin sorunsuz bir şekilde devam ettiği anlamına gelen bu veriler aynı zamanda bankacılık faaliyetlerinin maddi açıdan kapsamının genişleme eğiliminde olduğunu göstermektedir.



Şekil 3.5: Türk Bankacılık Sektörü ve Özkaynaklar (1999-2009)

Kaynak: Arslan Coşkun, 2015: 88.

Şekil 3.5’de bankaların sahip oldukları özkaynakların değerleri görülmektedir. 2001 krizinde dip seviyede olan özkaynaklar, ilerleyen yıllarda artmış, 2008 krizinin ilk yılında hafif bir gerileme eğilimi gösterse de krizin en yoğun olarak yaşandığı 2009 yılında yine artmıştır. Türkiye'nin geçmiş dönemlerde yaşadığı krizlerden önemli dersler çıkardığı, bu çizelgedeki verilerle birlikte yapılabilecek yorumlar arasında yer almaktadır. Zira Türk bankacılık sektörü, 2001 krizi döneminde en dip seviyelerinden birisi görmüşken tüm dünyayı etkileyen küresel krizde özkaynakların seviyesini artırma başarısı göstermiştir. Böylece 2008 krizinin Türkiye'nin bankacılık sektörüne yüksek olumsuz etkileri olduğunu söylemek mümkün değildir. Özkaynakların artış göstermesi, bu yorumu destekler nitelikte görünmektedir.



Şekil 3.6: Türk Bankacılık Sektörü ve Karlılık (1999-2009)

Kaynak: Arslan Coşkun, 2015: 89.

Şekil 3.6'da bankacılık sektörüyle ilgili önemli göstergelerden birisi olan karlılık hakkında veriler yer almaktadır. 2001 krizi sonrasında Türkiye'de bankacılık sektörünün her geçen yıl daha fazla kar ettiğini gösteren veriler elde edilmiştir. 2008 yılına gelindiğinde bir önceki yıla göre kar miktarının düşmesi, krizle birlikte bankacılık sektörünün iyi tepki veremediği gibi algılansa da 2009 yılında – krizin en derinden hissedildiği yıl – en yüksek karlılık seviyesine ulaşması gerçekleşmiştir. 2000 ve 2001 yılındaki krizlerde zarar ettiği görülen bankacılık sektörü, yeniden yapılandırma neticesinde kriz anlarında zarar etmek yerine kar eden bir hale gelmiştir. Krizlerin bankacılık sektörüne yansımalarının önüne geçilebileceğini göstermesi bakımından bu veriler önemlidir.

Bu dönemde karlılık artışının altında olan önemli faktör kredi kalitesindeki yükselişe paralel olarak, özel karşılıklarda meydana gelen 4,7 milyar TL tutarındaki azalmadır. 2010 yıl sonu döneminde, toplam gelirlerin %46,8'inin kredilerden alınan faizlerden oluştuğu bilinmektedir. Kredilerden alınan ücretler ve komisyonlar ile bankacılık hizmet gelirleri, tüm gelirlerin %14,1'ini

meydana getirmektedir. Belirttiğimiz dönemde, toplam giderlerin %42,7'si mevduata ödenen faizlerden ortaya çıkmaktadır (Afşar, 2011, s.169).

Farklı dönemlerdeki krizlerle ilgili olarak Türkiye ve dünyadan farklı ülkeler hakkında verilen bilgiler aracılığıyla aşağıdaki çıkarımlarda bulunulması mümkün görünmektedir:

- i. Krizlerin etkilediği ilk sektörlerden birisi bankacılık sektörüdür. Kriz anlarında sermaye hareketlerinin sınırlanması bu sonucu doğurur.
- ii. Krizlerin düzeyi ne olursa olsun makroekonomik göstergeler konusunda olumlu çıktılar edilebilir – 2008 krizinde Çin örneği gibi –.
- iii. Türk bankacılık sektörünün 2001 krizi sonrası dönemdeki faaliyetleri, krizden kurtulma noktasında yürütülebilecek olan stratejiler konusunda başarılı bir örnektir.
- iv. Türk bankacılık sektörü dünyadaki köklü bankaların iflasını açıkladığı bir dönemde karlılığını artırmış ve krizden kurtulma stratejileri konusunda olumlu örnekler ortaya koymuştur.

Finans sektöründe krizlerle ilgili olarak ortaya çıkan etkilerin düzeyini açıklamak için son olarak 2008 krizi sonrasında ABD başta olmak üzere finansal kuruluşların yaşadığı sorunlara yer verilecektir. Bu kapsamda ilk olarak krizle birlikte iflasını açıklayan kurumlara değinilmesi planlanmaktadır. Dünyadaki gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeleri içerecek şekilde finansal kuruluşların iflasına ilişkin veriler aşağıdaki çizelgede gösterildiği gibidir.

Çizelge 3.19: 2008 Krizi ve İflas Eden Finansal Kuruluşlar

7 Şubat-İngiltere	Northern Rock Ulusallaştırıldı	88 milyar sterlin
14 Mart-ABD	Bear Steams satıldı.	29 milyar dolar
7 Eylül-ABD	Freddie Mac ve Fannie Mae ulusallaştırıldı	200 milyar dolar
15 Eylül-ABD	Lehman Brothers iflas etmiştir.	
17 Eylül-ABD	AIG ulusallaştırıldı.	87 milyar dolar
18 Eylül-İngiltere	Lloyd TSB HBOS'u satın aldı.	12 milyar pound
29 Eylül-Benelux	Fortis Kurtarıldı.	16 milyar dolar
29 Eylül-ABD	Citibank Washiova'yı aldı.	12 milyar dolar
29 Eylül-Almanya	Hypo gayrimenkul kurtarıldı.	71 milyar dolar
29 Eylül-İzlanda	Glitnir kurtarıldı.	850 milyon dolar
29 Eylül-İngiltere	Bradford&Bingley kurtarıldı.	32,5 milyar dolar
30 Eylül-Belçika	Dexia kurtarıldı.	9,2 milyar dolar
30 Eylül-İrlanda	İrlanda Bankaları kurtarıldı.	572 milyar dolar
7 Ekim-İzlanda	Lansbanki ulusallaştırıldı.	
9 Ekim-İzlanda	Kaupthing ulusallaştırıldı.	864 milyon dolar
12 Ekim-İngiltere	HBOS kurtarıldı.	60,5 milyar dolar
16 Ekim-İsviçre	UBS kurtarıldı.	59,2 milyar dolar
19 Ekim-Hollanda	ING sermaye yardımı aldı.	10 milyar euro
20 Ekim-Fransa	Fransa Hükümeti 6 büyük bankaya kredi açmıştır.	10,5 milyar euro
27 Ekim-Belçika	KGB	3,5 milyar euro
4 Kasım-Avusturya	Communalcredit ulusallaştırılmıştır.	
11 Kasım-Kazakistan	Hükümet 4 büyük bankaya sermaye enjekte etmiştir.	3,7 milyar dolar
24 Kasım-ABD	Citigroup sermaye desteği almıştır.	40 milyar dolar
22 Aralık-İrlanda	AngloIrish Bankası ulusallaştırılmıştır.	7,68 milyar dolar

Kaynak: Kodaz, 2014: 89.

Çizelge 3.19'da yer alan verilerin destekleyeceği üzere krizin etkilerinin derinleşmesi ile birlikte ABD'den Hollanda'ya, Avusturya'dan Kazakistan'a, İngiltere'den İsviçre'ye kadar çok sayıda ülkede finansal kuruluşların iflası gerçekleşmiştir. Krizden kurtulma stratejileri açısından yetersiz kaldığı bu sonuçla birlikte yapılabilecek bir yorumdur. Dünyadaki farklı ekonomik büyüklükteki ve farklı bölgelerdeki ülkelerin krizden önemli ölçüde etkilendiklerini göstermesi bakımından burada yer verilen gelişmeler dikkate alınmalıdır. Bunun yanı sıra değinilen gelişmeler, krizin önemli sonuçlarından birisi vurgu yapmaktadır. 2008 krizi ile birlikte yaşanan beklenmedik iflaslar ve büyük zararlar, ülke yönetimlerinin ekonomiye müdahale etmeye başlamasını yeniden gündeme getirmiştir. Yukarıdaki çizelgede pek çok farklı ülkede kurumların zararlarını azaltmak ve ekonomiye yükünü düşürmek için kamulaştırma ve ulusallaştırma girişimlerinin olduğu görülmektedir. Yine hükümetlerin kriz döneminde sermaye enjekte etme yoluna gitmesi de ülkelerin ekonomiye olan müdahaleleri kapsamında değerlendirilmeye müsaittir. Tüm bunların bir araya getirilmesiyle birlikte krizle birlikte finansal kuruluşların

büyük zarar gördükleri, hatta iflas ettikleri değerlendirmesini yapmak yanlış olmayacaktır.

Türev piyasalar; riskten koruma, piyasa yapısına katkı sağlama, hizmet çeşitliliği sağlama ve yatırım seçeneklerini çoğaltma şeklinde etkileri içermektedir (Ayrıçay, 2003: 13). Bu etkilerin çalışmanın konusuyla olan ilişkisi sebebiyle çalışmanın bu kısmında türev piyasalar hakkındaki verilere değinilmesi uygun görülmüştür. 2008 krizinin ABD’de ortaya çıkıp yayılması sebebiyle kriz döneminde ABD’deki verilere değinilmesi tercih edilmiştir.

ABD’deki türev ürünlerin gelişimine yönelik veriler aşağıdaki çizelge üzerinde gösterildiği gibidir.

Çizelge 3.20: ABD'deki Türev Piyasalar ve 2008 Krizi

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008/1
Türevler	100	100	100	100	100	100	100	100
Krd. Tür. SB	0,9	1,1	1,4	2,7	5,7	6,8	9,5	9,1
Faiz Oranı söz.	84,1	85,9	86,7	85,5	83,0	81,3	77,9	78,1
Faiz swapları	53,7	55,3	59,0	61,2	61,2	59,3	59,8	60,0
Faiz Fut. Forw. Söz.	11,7	13,1	10,1	7,4	6,9	6,5	5,5	6,5
Opsiyon S.	18,7	17,5	17,6	16,9	14,9	15,5	12,6	11,9
Döviz K. S.	12,9	11,1	10,4	10,2	9,5	9,5	10,3	10,9
Döviz Sw.	2,5	2,3	2,5	2,4	1,9	1,9	1,9	1,8
Dolar ve döviz taah.	8,7	7,2	6,1	5,8	5,2	5,2	6,1	6,4
Opsiyon söz.	1,6	1,6	1,8	2,0	2,2	2,5	2,4	2,6
Emtia	2,1	1,8	1,5	1,6	2,4	2,4	2,2	1,9
Swap. SB	0,3	0,2	0,2	0,2	0,4	0,4	0,4	0,4
Fut Frw.	0,3	0,2	0,2	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2
Opsiyon	1,5	1,4	1,1	1,2	1,9	1,9	1,6	1,4

Kaynak: Kodaz, 2014: 85.

Çizelge 3.20'deki veriler, yaşanan krizle birlikte ortaya çıkan etkilerin hangi alanlarda kendisini gösterdiğini ortaya koymasından önemlidir. Krizle birlikte türev piyasaların ABD'deki gelişimi, tüm dünyayı etkileyecek yapıda olması sebebiyle bu kısımda kendisine yer edinmiştir.

ABD'deki bazı finansal kurumların ettiği zararlar ise aşağıdaki çizelge üzerinde gösterilmiştir.

Çizelge 3.21: ABD'deki Bankaların 2008 Kriziyle Birlikte Zararları

Finans Kurumu	Zara Miktarı
City Bank	42,9
Merril Lynch	37,1
Bank Of America	15,1
Morgan Stanley	14,1
JP Morgan	9,8
Washington Mutual	9,1
Lehman Brothers	8,2
Wachovia Corporation	7
Goldman Sachs	3,8
Wells Frago	3,8
Bear Sterns	3,2
National City	3,1

Kaynak: Kodaz, 2014: 87.

Çizelge 3.21'de yer alan veriler krizle birlikte bankaların 3 milyar dolardan 43 milyar dolara kadar uzanacak şekilde zarar ettiklerini gösteren veriler bulunmaktadır. Krizin ortaya çıkardığı etkilerin büyüklüğünü göstermesi bakımından zararların düzeyinin açıklanması faydalıdır. Bu noktada özellikle Lehman Brothers bankasının zararı ayrıntılı olarak ele alınmalıdır. Bunun nedeni ise bu bankanın 2008 kriziyle birlikte zararlara dayanamayarak iflasını açıklamasıdır. İflas olayını daha önemli hale getiren ise 2008 küresel krizinin

etkilerinin bu olayla birlikte iyice artması ve daha geniş çevrelere ulaşmasıdır. 15 Eylül 2008 tarihinde Lehman Brothers bankasının iflasını açıklamasıyla birlikte krizin etkileri daha da derinleşmiştir. Krizin küresel kriz niteliği kazanmasında bu bankanın iflasının önemli bir rol üstlenmesi sebebiyle bu kısımda zararlara dair ayrıntılı şekilde inceleme yapılmıştır.

Genel bir değerlendirme yapılacak olduğunda 2008 kriziyle birlikte yaşanan sonuçlar bankacılık sektörü başta olmak üzere tüm sektörlerde kendisini göstermiştir. Türkiye bankacılık sektöründe krizlerin etkilerinin açıklanmasının ardından bu kısımda ABD bankalarının ve ABD'deki piyasaların seyrine yönelik olarak incelemelerde bulunulmuştur. ABD ağırlıklı olacak şekilde verilere yer verilmesinin temel sebebi, ABD'nin dünyanın en güçlü ekonomisine sahip olan ülke konumunda bulunmasıdır. Krizin ABD'deki bankacılık sektörünü etkileme düzeyinin yüksekliğine dikkat çekilmesi için böyle bir yol izlenmiştir. Ayrıca ortaya çıkan zararların nasıl telafi edilebileceğine yönelik geliştirilecek olan stratejiler noktasında ABD'nin nasıl bir yol izlediğini açıklamak için bu verilere değinilmiştir. Pek çok ülkenin ABD'deki gelişmelere benzer önlemler alması sebebiyle bu ülkenin verilerine daha ayrıntılı olacak şekilde değinilmesi tercih edilmiştir. Ulaşılan sonuçlar ise krizle birlikte ABD'de bankacılık sektörünün büyük zarar içerisine girdiğini göstermiştir. Türkiye'de bankacılık sektörünün 2008 krizi döneminde kar etmesi sebebiyle iki ülkenin bankacılık sektörü açısından farklı etkiler ile karşılaştığı değerlendirilmesi yapılabilir.

Kriz sonrası dönemde Türkiye'de bankacılık sektörü karlılık verileri aşağıdaki çizelgede gösterildiği gibidir.

Çizelge 3.22: Türkiye'de Bankacılık Sektörü Karlılık Verileri 2009-2010

(Milyon TL)			DEĞİŞİM		Toplam Gelire Oranı (%)		Değişim (Puan)
	Ara.09	Ara.10	Tutar	%	2009	2010	
Toplam Faiz Gelirleri	85.291	77.397	-7.894	-9,3	78,4	74,4	-4,0
<i>Kredilerden Alınan Faizler</i>	52.478	47.500	-4.978	-9,5	48,2	45,6	-2,6
<i>Menkul Değerlerden Alınan Faizler</i>	28.257	26.211	-2.045	-7,2	26,0	25,2	-0,8
<i>Bankalardan Alınan Faizler</i>	2.636	1.914	-722	-27,4	2,4	1,8	-0,6
<i>Diğer</i>	1.920	1.772	-148	-7,7	1,8	1,7	-0,1
Toplam Faiz Giderleri	43.488	38.725	-4.763	-11,0	40,0	37,2	-2,7
<i>Mevduata Verilen Faizler</i>	35.370	31.681	-3.689	-10,4	32,5	30,4	-2,1
<i>Bankalara Verilen Faizler</i>	4.167	3.569	-598	-14,3	3,8	3,4	-0,4
<i>Repo İşlemlerine Verilen Faizler</i>	3.505	3.030	-475	-13,5	3,2	2,9	-0,3
<i>Diğer</i>	446	445	-1	-0,3	0,4	0,4	0,0
I) NET FAİZ GELİRİ (GİDERİ)	41.803	38.672	-3.131	-7,5	38,4	37,2	-1,2
Takipteki Alacaklar Özel Provizyonu	9.885	5.291	-4.594	-46,5	9,1	5,1	-4,0
II) PROV.SONRASI NET FAİZ GELİRİ (GİDERİ)	31.918	33.381	1.463	4,6	29,3	32,1	2,8
Toplam Faiz Dışı Gelirler	19.214	23.711	4.496	23,4	17,7	22,8	5,1
<i>Bankacılık Hizmet Gelirleri ve Komisyonlar</i>	13.836	14.387	551	4,0	12,7	13,8	1,1
<i>Aktif satış Kazançları</i>	421	891	470	111,5	0,4	0,9	0,5
<i>Diğer</i>	4.957	8.432	3.475	70,1	4,6	8,1	3,5
Toplam Faiz Dışı Giderler	27.890	30.264	2.374	8,5	25,6	29,1	3,5
<i>Personel Giderleri</i>	10.413	11.621	1.208	11,6	9,6	11,2	1,6
<i>Provizyonlar</i>	3.855	3.253	-602	-15,6	3,5	3,1	-0,4
<i>Diğer</i>	13.622	15.389	1.767	13,0	12,5	14,8	2,3
III) NET FAİZ DIŞI GELİR (GİDER)	-8.676	-6.553	2.123	-	-8,0	-6,3	1,7
IV) TOPLAM DIĞER FAİZ DIŞI GEL./GİD. (1+2+3)	1.910	311	-1.600	-83,7	1,8	0,3	-1,5
<i>1- Sermaye Piyasası İşlemleri Karı (Zararı) (Net)</i>	1.275	-231	-1.506	-	1,2	-0,2	-1,4
<i>2- Kambiyo Karı (Zararı) (Net)</i>	635	582	-54	-8,4	0,6	0,6	-0,0
<i>3- Olaganüstü Gelirler (Giderler) (Net)</i>	-0	-40	-40	-	-0,0	-0,0	-0,0
V) VERGİ ÖNCESİ KAR (ZARAR) (II+III+IV)	25.153	27.139	1.986	7,9	23,1	26,1	3,0
Vergi Provizyonu	4.970	5.208	238	4,8	4,6	5,0	0,4
DÖNEM NET KARI (ZARARI)	20.182	21.931	1.748	8,7	18,5	21,1	2,5
Faiz Gelirleri/Faiz Giderleri %	196,1	199,9	3,7				
Faiz Dışı Gelirler/Faiz Dışı Giderler %	68,9	78,3	9,5				
Faiz Dışı Gelirler/Faiz Dışı Giderler %*	75,7	79,6	3,8				
Faiz Dışı Gelirler/Faiz Dışı Giderler %**	55,9	67,8	11,9				

Kaynak: https://www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Raporlar/Diger_Raporlar/2010,

Erişim Tarihi: 10.01.2018.

Çizelge 3.22'deki verilere göre Türkiye'de bankacılık sektöründeki karlılık verileri krizin etkilerinin atlatılması ile birlikte 2010 yılında yüzde 8,7 oranında artış gösterecek şekilde değişmiştir. Faiz gelirlerinde yaşanan düşüşe rağmen faiz dışı gelirlerdeki yükselme eğilimi, bankacılık sektöründeki bu karlılık verilerinin ortaya çıkmasında etkili olmuştur. 2010 yılında faiz gelirleri 2009 yılına göre yüzde 7 düzeyinde azalma göstermiştir. Aynı dönemde faiz giderleri yüzde 0,3 oranında azalmıştır. İlgili dönemde dikkat çeken ayrıntı ise faiz dışı gelirler konusunda yaşanmıştır. 2009'dan 2010'a geçildiğinde faiz dışı gelirler yüzde 23 oranında yükselmiştir. Faiz dışı giderlerin artışı ise yüzde 8,5

seviyesinde gerçekleşmiştir. Elde edilen bu veriler, Türkiye'de bankacılık sektörünün kriz sonrası döneme yaklaşık yüzde 9 oranında bir artışla başlamasını beraberinde getirmiştir. Tüm bunlar kriz sonrası döneme dair güven elde edilmesini sağlayan bir yapıda olması sebebiyle önemli bir yere sahiptir. Türkiye'de bankacılık sektörünün daha önceki krizlerden çıkardığı derslerin küresel krizin atlatılması sürecinde yardımcı bir rol üstlendiği ve küresel krizin bankacılık sektörüne olan etkilerinin geçmişe oranla hızlı ve daha az zararlı atladığı görülmüştür.

Kriz öncesi ve sonrası birer yılı da içerecek şekilde seçilmiş ülkelere göre sermaye yeterliliği verileri aşağıdaki çizelge üzerinde gösterilmiştir.

Çizelge 3.23: Seçilmiş Ülkelerde Sermaye Yeterliliği Verileri (%)

	2006	2007	2008	2009	2010
ABD	13	12,8	12,8	14,3	15,3
Almanya	12,5	12,9	13,6	14,8	16,1
Arjantin	16,9	16,9	16,9	18,8	17,7
Avusturalya	10,3	10,1	11,3	11,9	11,4
Birleşik Krallık	12,9	12,6	12,9	14,8	15,9
Brezilya	19	18,8	18,3	19	17,7
Çin	4,9	8,4	12,0	11,4	12,2
Endonezya	21,3	19,3	16,8	17,4	17,2
Fransa	10,9	10,2	10,5	12,4	12,7
Güney Afrika	12,3	12,8	13	14,1	14,9
Hindistan	12,3	12,3	13	13,2	13,6
İtalya	10,1	10,1	10,4	11,7	12,1
Japonya	13,3	12,3	12,4	13,3	13,3
Kanada	15,4	14,8	12,2	14,7	15,6
Kore	12,8	12,3	12,3	14,4	14,6
Meksika	16,1	15,9	15,3	16,5	16,9
Rusya	14,9	15,5	16,8	20,9	18,1
Suudi Arabistan	21,9	20,6	16	16,9	17,6
Türkiye	21,9	18,9	18	20,6	19

Kaynak: https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/Dokuman/2165/Turkiye%27de_Bankacilik_Sektoru, Erişim Tarihi: 10.01.2018.

Çizelge 3.23'deki verilere göre kriz döneminde inişli çıkışlı bir şekilde seyreden sermaye yeterliliği oranları, ülkelerin büyük sorun yaşamadığı konulardan birisi olarak görünmektedir. Bu da bankacılık sektörünü de içerecek şekilde iyi politikalar geliştirildiğini ortaya koyması bakımından önemlidir. Kriz öncesi ve kriz sonrası dönemdeki sermaye yeterliliği verileri açısından ulaşılan veriler; Suudi Arabistan, Türkiye ve Endonezya gibi ülkelerde sermaye yeterliliği açısından düşük de olsa bir düşüş yaşandığını göstermektedir. Krizin etkilerinin atlatılmaya başlandığı 2010 yılı itibariyle kriz öncesi dönemden daha düşük sermaye yeterliliği oranlarının varlığını ülkelerin ekonomilerinin sağlam temellere dayalı olmamasına bağlamak mümkün görünmektedir. Belirli sektörlere bağımlılık olması, böyle bir sonucun ortaya çıkmasında etkili olabilir. Krizle birlikte önemli zorluklarla karşılaşan ve krizi büyük hasarlarla atlatan gelişmiş ülkeler ise kriz öncesi ve kriz sonrası dönemde sermaye yeterlilikleri açısından kayda değer bir farklılaşma ortaya koymamıştır. Pek çok konuda olumsuz göstergelerin varlığı söz konusu olmasına rağmen bu konuda aynı durumun geçerliliğinin olmaması, çalışmayla ilgili olarak dikkate alınması gereken verilerden birisi olarak görünmektedir.

Yapılan araştırma kapsamında değinilmesi uygun görülen hususlardan birisi de özkaynak karlılığıdır. Özkaynak karlılığı açısından ulaşılan veriler ise aşağıdaki çizelge üzerinde gösterildiği gibidir.

Çizelge 3.24: Seçilmiş Ülkelerde Özkaynak Verileri (%)

	2006	2007	2008	2009	2010
ABD	17,2	11,2	-1,6	-0,5	8,2
Almanya	11,9	6,5	-2,5	5,0	8,8
Arjantin	14,3	11,0	13,4	19,2	24,4
Avusturalya	27,5	30	19,3	18,9	20,1
Birleşik Krallık	8,9	6,2	-2,5	-0,1	6,9
Brezilya	28,7	32	14,3	22,0	28,9
Çin	14,8	16,7	17,1	16,2	17,5
Endonezya	27,1	27,8	23,9	26,3	26,1
Fransa	14	9,8	3,6	7,2	12,0

Çizelge 3.24: (devam)Seçilmiş Ülkelerde Özkaynak Verileri (%)

Güney Afrika	18,3	18,1	26,9	18,0	18,3
Hindistan	12,7	13,2	12,5	13,1	14,3
İtalya	14,8	13,9	4,9	4,0	3,7
Japonya	8,5	6,1	-6,9	5,5	5,5
Kanada	30,6	28,4	15,0	18,2	22,9
Kore	14,6	14,6	7,2	5,8	7,2
Meksika	31,2	24,1	14,8	15,2	16,8
Rusya	26,3	22,7	13,3	4,9	12,5
Suudi Arabistan	43,4	28,5	22,7	16,4	14,7
Türkiye	27,1	26,6	20,1	26,4	23,9

Kaynak: [https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/Dokuman/2165/Turkiye%27de Bankacilik Sektoru](https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/Dokuman/2165/Turkiye%27de_Bankacilik_Sektoru), Erişim Tarihi: 10.01.2018.

Çizelge 3.24’de yer alan veriler kriz dönemiyle birlikte karlılığın azaldığını, hatta zarar edilmeye başladığını söylemek mümkündür. Türkiye’de krizle birlikte özkaynak karlılığının yüzde 7 oranında azaldığını gösteren veriler elde edilmiştir. Özkaynak karlılığı bakımından en büyük düşüşü yaşayan ülkeler ise ABD ve Almanya olarak görünmektedir. 2008 krizinin gelişmiş olan ülkeler üzerinde daha fazla etkisi olduğunu doğrulayan bir veri olarak bu hususlar önemlidir. Türkiye’de krizle ilgili ulaşılan diğer verilerle örtüşen bir yapıda olan bu göstergeler Çin üzerinde ise oldukça düşük düzeyde etkisini göstermiştir. Diğer makroekonomik göstergelerde Çin’in krizi en az hasarla atlatan ülkelerden birisi olduğu yönünde bilgiler edinildiği göz önüne alınırsa, ulaşılan bu veriler çalışmada daha önce değinilen hususları destekleyecek nitelikte görünmektedir. Brezilya, Hindistan, Endonezya ve Güney Afrika, özkaynak karlılığı konusunda olumsuz yönde etkilenmeyen ülkeler arasında yer almaktadır. Bu ülkelerin ortak özellikleri gelişmekte olan ülkeler olmaları ve krizi gelişmiş ülkelere göre daha az hasarla atlatmalarınıdır. Özkaynak karlılığı özelinde ulaşılan veriler de bunu doğrulamaktadır. Kriz öncesi dönemde özkaynak karlılığı en yüksek ülke olarak görünen Suudi Arabistan ise krizin etkilerinin sona ermesiyle birlikte bu konumunu kaybetmiş, karlılıkta önemli düşüşler yaşamıştır.

Türkiye'de bankacılık sektöründeki ilk 10 banka ve kriz sonrası dönemdeki karlılık verileri aşağıdaki çizelgede gösterilmiştir. Bu çizelgeyle birlikte Türkiye'de bankacılık sektörünün öncülerinin yanı sıra sektörel verilere dair bilgi sahibi olunması hedeflenmektedir.

Çizelge 3.25: Türkiye'de Bankacılık Sektöründe İlk 10 banka (2010)

	Banka	Toplam Aktif	Sektöre Göre Yüzde	Toplam Özkaynak	Sektöre Göre Yüzde	Net Kar/Zarar	Sektöre Göre Yüzde
1	İş Bankası	161.669	13,93	17.921	12,94	2,66	14,01
2	TC Ziraat Bankası	160.681	13,84	13.177	9,52	2,10	11,03
3	Garanti Bankası	146.642	12,63	17.577	12,7	3,07	16,13
4	Akbank	133.552	11,51	17.554	12,68	2,39	12,58
5	Yapı ve Kredi Bankası	108.103	9,31	11.700	8,45	1,85	9,75
6	Halk Bankası	91.124	7,85	8.640	6,24	2,04	10,74
7	Vakıflar Bankası	89.184	7,68	9.298	6,72	1,22	6,44
8	Finans Bank	46.199	3,98	5.696	4,11	848	4,45
9	TEB	38.092	3,28	4.213	3,04	207	1,09
10	Denizbank	35.983	3,1	3.951	2,85	874	4,59
	Sektör Toplamı	1.160.712	100	138.452	100	19,042	100

Kaynak: Samırkaş, Evcı ve Ergün, 2014: 122.

Çizelge 3.25'de krizden çıkılması ile birlikte Türkiye bankacılık sektöründeki ilk 10 bankanın tamamı kar etmiştir. Toplam aktifler, toplam özkaynaklar, sektör içindeki karlılık oranı gibi konularda ulaşılan veriler, sektörde olumlu sonuçlar edildiğini

ortaya koymaktadır. Elde edilen karlar incelendiğinde aynı zamanda Türkiye'de bankacılık sektörünün büyük bir rekabete sahne olduğunu göstermektedir. İlk 10'daki 6 bankanın kar oranlarının yüzde 10 seviyesinde olduğu ve diğer rakipleriyle yakın düzeyde olduğunu gösteren veriler, sektördeki yoğun rekabeti işaret etmektedir. Rekabetin yüksek olması, yürütülen faaliyetlere yansıdığı için kriz dönemlerini de içerecek şekilde faaliyetlerin olumlu yönde ilerleme kaydedilmesini beraberinde getirmektedir.

Finansal kriz dönemlerinde orta ölçekli işletmelerin krizden kurtulması için geliştirdikleri ve uyguladıkları stratejiler aşağıdaki çizelge üzerinde gösterilmiştir.

Çizelge 3.26: Kriz Dönemi ve Dönem Dışında Uygulanan İşletme Stratejileri

İşletmenin Adı	İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Alan	Kriz Dönemi Dışı Yılı	Kriz Dönemi Yılı	Uyguladığı İşletme Stratejisi
X	Gıda	1998	-	Büyüme stratejileri
		-	2000	Karma stratejiler
		2004	-	Büyüme stratejileri
		2013	-	Büyüme stratejileri
Y	Bilişim teknolojileri	2006	-	Büyüme stratejileri
		-	2008	

Kaynak: Ahmet Çelik, 2016: 58.

Gıda sektöründe faaliyet gösteren 'X' şirketinin genel müdürü başarı öyküsünde şöyle söylemiştir: "2000 yılından sonra belli bir sisteme ve yönetim yapısına sahip olmayan şirketlerin batma ihtimali olduğunu anladık. Bunu fark ettikten sonra şirket içinde pazarlama yönünde çalışmalara başladık. Türkiye'nin dışarıya açılma politikası, serbest piyasaya geçişi gibi çeşitli maliyet düşürücü unsurların da ortaya çıkmasıyla yeni yatırımlar yaptık. Özellikle kâğıt pakette meyve sularına odaklandık. Daha önce nakliye, toplam maliyetlerimiz içinden önemli bir pay alıyordu. Ambalajlı üretime geçtikten sonra yüzde 30'lara varan nakliye maliyeti bir anda yüzde 35'lere düştü. Bunun sonucunda da Türkiye geneli, hatta yurtdışında satış faaliyetlerine başladık". Burada birden fazla işletme stratejisinin varlığından söz etmemiz gerekir. Bu sebeple işletmenin Karma Stratejileri uyguladığı sonucuna varılmıştır.

'Y' şirketinin başkanı 2008 krizi döneminde uyguladıkları stratejileri şöyle anlatmıştır: "Kriz dönemlerinde yabancı şirketler zararlarını sermaye koyarak finanse etti. Biz ise daha verimli bir modele geçmek için çalışmaya başladık. Franchising ve bayilik teklifleri zaten alıyorduk. Belki de yüzlerce öneri vardı. Ancak bu dönemde franchising bize verim sağlayacaktı. Bu nedenle bir yazılım ekibi kurduk ve kendimize has bir model geliştirdik. Dış kaynak kullanımına benzeyen özgün bir franchising modeli oturttuk. Bu da bize sermayeye ihtiyaç duymadan büyüme getirdi". Bilişim Teknolojileri alanında faaliyet gösteren işletmenin 2008 kriz döneminde Büyüme Stratejilerinden İşletme Dışı Stratejik Büyüme ve Stratejik Ortaklıkları Stratejik İttifaklar alt konu başlığında ele alınmıştır.

4 SONUÇ

Stratejik planlama kavramı devamlı değişen ve ilerleyen pazar şartları karşısında, bir terim olmaktan uzaklaşmış ve bir mecburiyet durumuna gelmiş ve artık geçerliliğini tamamen yitirmiştir. Globalleşen dünya sisteminde ilerleyen zamana yönelik tahminlerin yerinde yapılması konusu zaman geçtikçe daha da önem kazanmaktadır. Stratejik planlama ile hedeflerin olumlu yönde yapılması için gelecek kontrol altında tutulmaktadır. Bankaların stratejik planlamayı olumlu yönde yerine getirmeleri kriz risklerini kendinden uzaklaştıracaktır. Krize karşı önceden olumlu yönde planlaması olmayan banka yönetimleri ise ani olarak krizleri çözmekte başarısız kalacaklardır. Bunun için planlama uygulamasına önem verilmeli ve ani şekilde gelen krizin atlatılması önem taşımaktadır.

Kriz ülke ekonomisinin istikrarını bozmakla beraber işletmeler ve halk bu durumdan olumsuz olarak etkilene bilirler. Bazı işletmeleri kolay şekilde krize sürükleyen olumsuz yollar vardır: finansal açıdan zayıf olmaları, altyapıya sahip olamama, profesyonel yönetim anlayışının bulunmaması, şirket kararlarını günlük kararlarla ayakta tutmaya çalışması, en küçük olumsuz vaziyette bile şirketi yönetememe vs.

Ekonomik krizler şüphesiz işletmeleri türlü yönlerden etkisini göstermektedir. Krizin meydana getirdiği sektör ve bölgeye göre etki seviyesinde farklılıklar olmakla beraberinde işletmelerin de bazı sorunlarla karşılaşmaları kaçınılmaz oluyor. Bu sorunlarla ekonomik kriz, işletmelerin girdi, üretim, fiyat, yatırım kararları, istihdam imkanları, kar marjları, kalite düzeyleri, kapasite kullanım oranları gibi endekslerde farklılıklar oluşturur ve bu problemlerde işletmeni talebin düşmesine, satışlarda azalmaya, stoklarda artma, alacak tahsilinde problemlerle karşılaşma, borçlanma gibi olumsuzluklarla karşı karşıya getiriyor.

Krize karşı konulan tedbirlerin diğerleri ise çalışanın işten çıkartılması, giderlerin kısılması, gerekli olan yatırımların durdurulması şeklinde olmuştur. Bazı kurumlar ise şirket geleceğini göz ardı etmişler ve bu pratiklerde aşırıya

gitmişler. Ancak bazı işletmeler ise krizin geçici olduğunu düşünerek kendi yatırımlarına ara vermemiş, kriz sürecini sabırla atlatmış ve kendilerini geleceğe yönelik canlanma dönemine hazırlamışlardır.

Stratejiye sahip olmayan bankalar ani kriz anında hedeflerini kesin olarak tespit edemeyeceklerinden kaynaklarını aktif ve verimli bir düzende değerlendiremeyeceklerdir. Her zaman kısa vadeli amaçlara, planlara ve denetlemeye ihtiyaç vardır. Uzun vadeli planlama ise kısa vadeli çalışma sonucunu belirlemek için önemli bilimi sağlayacak ve takip edilecek yol sunacaktır.

Kriz zamanında yöneticilerin önemli yükümlülükleri vardır. Her zaman politikalarını denetlemekle beraber, olumsuz sonuçlar elde edildiğinde ilerleyen zamanlarda entegrasyonun elde edilmesi için planlar ve düzeltici tedbirler yapılmalı ve bunlar açıklanmalıdır. Raporlamanın olumlu şekilde yapılması, iş sisteminin ilerletilmesi, somut nedenlere ait bilgileri, bir önceki yarıyılın sonuçlarını kıyaslamalı bir şekilde toplam kar veya zararın; hangi teşkilat ünitelerinde, hangi çeşit prosedürleri nerede olduğunu görülebilmelerini temin edecektir.

Bankanın stratejik gayesini genel olarak söylersek güvenlilik, likidite, karlılık, hızla ilerleme ve bunun gibi başka alternatifleri başlıklar altında toplayabiliriz. Burada önemli olan bankanın bir denge sağlayabilmesidir. Stratejik planlama ise bu amaçları ve verilen son kararlar arasında en uygununu temin edecektir. Yöneticilerin amacı da bu uyumu dengede tutabilmeleri, işletmenin güvenle ilerleyebilmesine yardımcı olan programı uygulayabilmek olmalıdır.

Kriz dönemleri, şirketlerin kendi bünyesindeki olumsuz yönlerini belirlemek için bir fırsat olduğundan, kurumlar oluşturdukları planlamalarını tekrar bakabilir ve böylelikle verimliliklerini ikiye katlayabilirler. Kriz aşamasında uygulanan sistemi kriz sonrasında da yenileyerek devam etmesi gerekiyor. Şirketlerin hizmet kalitesini artırmaya yönelik olarak yaptığı araştırmalar, muhtemel pazar daralması durumunda işletmelere büyük kolaylık sağlar.

Kriz zamanında genel olarak gecikmiş mevduatlar, mevcut kaynaklardan verimli şekilde yararlanmak için, kriz sonrası aşamada da yeniden kontrol edilmelidir.

Tüm bunlar gösteriyor ki, kısa vadeli olarak stratejik planlama yapan, verimli ve aktif çalışarak kararlarını koruma altına alan, mali taraftan güçlü, programlı ve planlı çalışmayı kendine hedefleyen şirketler rakipleri karşısında ön sıraya geçmektedirler. Ancak bu sayede krizlere, risklere, belirsizliklere karşı kendilerini koruyabilir ve hatta önemli kararlar alarak şirketlerini hedeflerine doğru götürebilirler.





KAYNAKLAR

- Afşar, M.** (2011). “Küresel Kriz ve Türk Bankacılık Sektörüne Yansımaları”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 2, ss.143-171.
- Ahmet, Ç.** (2016). *Kriz Dönemlerinde İşletmelerin Uyguladıkları Temel İşletme Stratejileri: Başarı Öyküleri Üzerinde İçerik Analizi*, Yüksek Lisans Tezi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur.
- Akdağ, M. ve Taşdemir, E.** (2006). “Krizden Çıkmanın Yolları: Etkin Bir Kriz İletişimi”, *Selçuk İletişim Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 2, ss.141-157.
- Akgeyik, T.** (2003). “İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutuyla Kriz Yönetimi”, *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Dergisi*, Cilt: 53, Sayı: 2, ss.1-18.
- Arslan Coşkun, Ö.** (2015). *2001 ve 2008 Krizlerinin Türk Bankacılık Sektörüne Etkilerinin Karşılaştırılması*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Finans Enstitüsü, İstanbul.
- Avgan, S.** (2010). *Kriz Yönetimi ve Türkiye’de Krizlerin Tarihsel Gelişimi: Bursa’daki İşletmelerde Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Ay, H. ve Uçar, Ö.** (2015). “Üç Küresel Ekonomik Krizin Analizi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 17, Sayı: 1, ss.11-32.
- Ayrıçay, Y.** (2003). “Türev Piyasaların Gelişmekte Olan Piyasalara Olası Etkileri”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 5, ss.1-19.
- Azizov, M.** (2007). “Küresel Krizler ve Kriz Döneminde Para Politikasının Kullanımı”, *Journal of Azerbaijani Studies*, Cilt: 12, Sayı: 1-2, ss.432-443.
- Baran, H.** (2006). “İşletmelerde Kriz Yönetimi”, *İzmir Ticaret Odası Ar&Ge Bülteni*, Ocak, ss.31-41.
- BDDK** (2011). Türk Bankacılık sektörünün Genel Görünümü. Şubat
- Buluş, A. ve Kabaklarlı, E.** (2010). “1929 Ekonomik Buhranı ile Son Dönem Global Krizin Karşılaştırılması”, *Selçuk Üniversite Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 13, Sayı: 19, ss.1-22.
- Çamuroğlu Çığ, E. ve Çığ, Ü.** (2013). “Neoliberal Akılsallığın Bir Semptomu Olarak Kriz İletişimi ve Yönetimi”, *Atılım Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 1-2, ss.79-97.
- Çelikel Danışoğlu, A.** (2007). “Para Krizleri: Türkiye’de Yaşanmış Krizlerin Değerlendirilmesi”, *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 2, ss.1-11.
- Darıcan, M.F.** (2013). “Ekonomik Krizler ve Türkiye”, *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 17, ss.39-46.
- Delice, G.** (2003). “Finansal Krizler: Teorik ve Tarihsel Bir Perspektif”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 20, ss.57-81.

- Demir, Ö.** (2013). “Ekonomik Kriz Dönemlerinde Uygulanan Vergi Politikaları”, tez, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Demirtaş, H.** (2000). “Kriz Yönetimi”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, Sayı: 23, ss.353-373.
- Ezer, F.** (2010). “1929 Ekonomik Krizinin Türkiye'ye Etkileri”, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 20, Sayı: 1, ss.427-442.
- Göral, R.** (2014). “Turizm Sektöründe Stratejik Kriz Yönetimine İlişkin Bütünsel Bir Çerçeve”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 32, ss.89-101.
- Green P. S.** (1996). “Şirket Ününü Korumanın Yolları”, Abdullah Ersoy (çev), Ad Yayıncılık, İstanbul.
- Gürçay, M.** (2015). *2008 Küresel Krizini Gelişmekte Olan Ülkelerde Bankacılık Sektörüne Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güzel, S.** (2009). “2008 Küresel Ekonomik Krizi ve IMF'nin Önerdiği Ekonomi Politikalarının Krizle Mücadeledeki Rolü”, *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 28, Sayı: 2, ss.55-69.
- Işık, S., Duman, K. ve Korkmaz, A.** (2004). “Türkiye Ekonomisinde Finansal Krizler: Bir Faktör Analizi Uygulaması”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 19, Sayı: 1, ss.45-69.
- İlhan, E.** (2007). “1997 Güney Asya Finansal Krizi ve Güney Asya Ülkelerinde Emeklilik Sistemi Reformları: Türkiye ve Güney Asya Ülkeleri Bireysel Emeklilik Sistemlerinin Karşılaştırılması”, 38. ICANAS Uluslararası Asya ve Kuzey Afrika Çalışmaları Kongresi, ss.79-99.
- Kaminsky** (1999): "Currency and Banking Crises: The Early Warning of Distress", *IMF Working Papers*, No.178, December.
- Karcıoğlu, F. ve Kaygın, E.** (2010). “Krizin Organizasyonların Yönetimsel ve Örgütsel Yapısına Olumsuz Etkileri ve İşgörenlerin İş Tatmini Düzeylerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Uygulama”, *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 2, ss.23-40.
- Kodaz, Ş.S.** (2014). *2008 Küresel Krizin Türkiye'deki Bankacılık Sisteminin Etkinliği Üzerine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Ofluoğlu, G. ve Mısırlı, K.** (2001). “İşletme ve Kriz Yönetimi”, *Kamu-İş Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 2, ss.1-27.
- Pesenti, P. ve C. Tille**(2000): "The Economics of Currency Crises and Contagion: An Introduction", *FRBNY Economic Policy Review*, September, 3-16
- Samırkaş, M.C., Evcı, S. & Ergün, B.** (2014), “Türk Bankacılık Sektöründe Karlılığın Belirleyicileri”, *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 8, ss.117-134.
- Sevim, C.** (2012). *Öncü Göstergeler Yaklaşımına Göre Finansal Krizler ve Türkiye Örneği*, BDDK Kitapları, Ankara.
- Sezgin, F.** (2003). “Kriz Yönetimi”, *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 8, ss.181-195.
- Tağraf, H. ve Arslan, N.T.** (2003). “Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım”, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 1, ss.149-150.
- TCMB**, Finansal İstikrar Raporu, 2010

- Tekin, Ö.F.** (2015). “Kriz Yönetimi ve Kamu Yönetimi İçin Önemi”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, Cilt: 18, Sayı: 2, ss.119-135.
- Tunçer, P.** (2012). *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Turgut, A.** (2007). “Türleri, Nedenleri ve Göstergeleriyle Finansal Krizler”, *TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, Cilt: 20, Sayı: 4-5, ss.35-46.
- Ural, M.** (2003). “Finansal Krizler ve Türkiye”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 18, Sayı: 1, ss.11-28.
- Uyan, Ö.** (2016). “İşletmelerde Kriz Yönetimi Çalışmaları ve İşletmelerin Kriz Öncesi, Kriz Anı ve Kriz Sonrası Yaptıkları Uygulamalara Yönelik Alan Araştırması”, *Uluslararası Avrasya Ekonomileri Konferansı*, ss.691-700.
- Yavan, Ö.** (2012). “Örgüt Stratejileri, Kriz Yönetimi ve Senaryolar”, *Kamu-İş Dergisi*, Cilt: 12, Sayı: 2, ss.101-135.
- Yıldırım, S.** (2010), “2008 Yılı Küresel Ekonomik Krizinin Dünya ve Türkiye Ekonomisine Etkileri”, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 12, Sayı: 18, ss.47-55.
- Yücel, F. ve Kalyoncu, H.** (2010). “Finansal Krizlerin Öncü Göstergeleri ve Ülke Ekonomilerini Etkileme Kanalları: Türkiye Örneği”, *Maliye Dergisi*, Sayı: 159, ss.53-69.

İnternet Kaynakları

- <http://www.bankalar.org/bilgi-merkezi/batik-bankalar/> , Erişim Tarihi: 11.01.2018.
- <http://www.tepav.org.tr/tr/kose-yazisi/s/1314> , Erişim Tarihi: 11.01.2018.
- https://www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Raporlar/Diger_Raporlar/9105tbs_genel_gorunum_aralik_2010.pdf , Erişim Tarihi: 10.01.2018.
- https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/Dokuman/2165/Turkiye%27de_Bankacilik_Sektoru_2009-2014_Mart.pdf , Erişim Tarihi: 10.01.2018.



ÖZGEÇMİŞ

Javid Yusifov

Adres: Cumhuriyet mh. Yıldız cd. No: 12/13

Küçükçekmece, İstanbul

Tel: (0546) 6873299

E-mail: cavidyusifov@hotmail.com



KİŞİSEL BİLGİLER

Cinsiyet : Erkek

Doğum Tarihi : 03.08.1991

Medeni Durum : Bekar

Uyruk : Azerbaycan

EĞİTİM BİLGİLERİ

Lisans: Azerbaycan Devlet Kültür ve Güzel Sanatlar Üniversitesi'nin "Yönetmen sanatı" fakültesi "Dram yönetmeni" bölümü.

Yabancı diller: Türkçe, Rusça, İngilizce

TECRÜBELER

2009-2012 yılında "Usuplu" şirketinin satış meneceri ve jaluzi.az sitesinin kurucusu

2011-2013 yılları boyunca Azerbaycan Respublikasının Emekdar ve Xalq artisti Cennet Selimova'nın başyönetmeni olduğu "Genc Tamaşaçılar Tiyatro"sunda (oyunculuk)

