

T.C.

GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



107314

**GLOBALLEŞME SÜRECİNDE
İŞLETMELERDE DEĞİŞİM ÇABALARI
VE TÜRKİYE'DEKİ TİCARİ BANKALAR
ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

107314

Mehmet Reha ÖZDER

DOKTORA TEZİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI

Prof.Dr.Erol EREN

GEBZE

2001

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

Mehmet Reha ÖZDER'in tez çalışması, G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 12/12/2000.....tarih ve 2000/34....sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından İŞLETME Anabilim Dalında DOKTORA Tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE

(Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Erol EREN

(Doğuş Ü.)



ÜYE

: Doç.Dr.Oya ERDİL

(GYTE)



ÜYE

: Y.Doç.Dr.Adnan CEYLAN

(GYTE)



ÜYE

: Y.Doç.Dr.Cengiz YILMAZ

(GYTE)



ÜYE

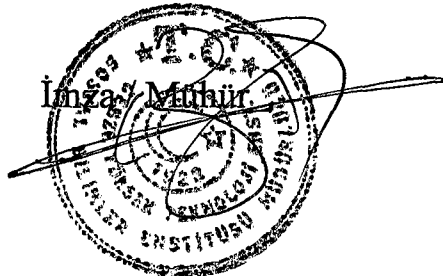
: Y.Doç.Dr.Lütfihak ALPKAN

(GYTE)



ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 10/04/2007.tarih ve 2007/11.sayılı kararı.



ÖZET



Bu araştırma globalleşmenin Türkiye’de ki Ticari Bankaların stratejilerinde ve yapılarında meydana getirdiği ve / veya getirebileceği değişimleri görmek amacıyla hazırlanmıştır.

Araştırma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde globalleşme kavramı, globalleşmenin genel boyutları ile başlanmış daha sonra globalleşme kavramının çok ulusluluk ilişkisi üzerinde durulmuştur. Küresel strateji kavramı, küresel stratejilerin boyutları, küresel strateji oluşturma nedenleri, yararları, sektör koşullarının küreselleşmeye etkileri ile belirleyici koşulları anlatılmış, küreselleşme kaldıraçları ile küreselleşme süreçlerinde kullanılabilecek stratejilerden bahsedilmiştir. Küreselleşme sürecinde bu stratejilerin uzantısı olarak işletmelerde gözlemlenen değişim araçlarından “Değişim Mühendisliği, Müşteri Odaklılık, Esneklik, Hiyerarşik Kademelerde Azaltma, Toplam Kalite Yönetimi, Maliyet Düşürme ve Yönetici kavramları ele alınmıştır. İkinci bölümde; globalleşme olgusunun finansal piyasalar üzerindeki etkileri incelenerek, bu süreçte bankacılık sektörünün durumu, banka birleşmelerinin önemi ve gelinen nokta, Türk bankacılık sistemi, yapısı ve özellikleri, ticari banka sisteminin yapısı, Türkiye’de yabancı bankalar ile Türk bankacılık sistemine etkileri yer almıştır. Üçüncü bölümde ise; Türkiye’de faaliyet gösteren ticari bankalarda (globalleşmenin getirdiği etkileşim çerçevesinde), ürün ve hizmet çeşitliliğini artırma, müşteri odaklı, esnek ve müşteriye özgü çözümler getirme, daha düşük maliyetli çalışma, müşteri isteklerine göre daha hızlı ve farklı hareket etme durumlarının öğrenilmesi ve Avrupa ile bütünleşme yolunda olan Türkiye’de ticari banka üst düzey yöneticilerinin bugün ki durum ve ileriye dönük beklentilerinin öğrenilmesini ortaya koymak amacıyla yapılan uygulama yer almaktadır.

Bu çalışma üç ana aşamada gerçekleştirilmiştir. Birinci aşamada, alan araştırmasına temel oluşturmak için yoğun bir literatür taraması yapılmıştır. İkinci



aşama alan araştırması ile ilgilidir. Bu araştırma Türkiye’de faaliyet gösteren Kamu ve Özel Sermayeli Ticaret ve Yabancı bankalarda anket uygulanmasıdır. Bu anketler hipotezlerimizi test etmek için gerekli birincil verilerin elde edilmesini sağlamıştır. Son aşama alan araştırmasından elde edilen verilerin analizi ve tezin yazılmasıdır.

Bir bütün olarak bu çalışma, Türkiye’de faaliyet gösteren Ticari Bankaların globalleşmenin etkisi ile stratejik yapılarında meydana gelen ve gelebilecek değişimlere karşı bir bakış açısı vermiştir. Bu çalışmanın sonucunda bankaların bazılarında ürün ve hizmet çeşitliliğini artırmak, müşteri odaklı, esnek ve müşteri isteklerine rakiplerinden daha hızlı ve farklı hareket edebilmek için değişim mühendisliği, kademe azaltma v.b. yöntemlere gidildiği tespit edilmiştir. Gitmeyenlerin ise bu çalışmalara katılma isteklerinin yüksek olduğu görülmüştür.

Önemli bir nokta da Değişim Mühendisliği (Reengineering) çalışmalarının kamu bankalarında yapılmamasına rağmen özel bankaların çoğunda gerçekleştirilmiş olmasıdır ve bankaların sermaye yapıları ile çalışan sayıları ve şube sayıları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Anahtar Kelimeler: Globalleşme, Strateji, Banka, Ürün, Müşteri Odaklılık, Rekabet, Değişim

SUMMARY



This study has been conducted in order to see the changes in the organizational structure of the commercial banks in Turkey, as a result of globalization. The study has four sections. In the first section, the concept of globalization, dimensions of concept of organizational structure changes occurred in the organizational structure after globalization, reengineering, customer focus, flexibility, delayering, total quality management and cost reduction have been studied. Effects of the globalization on financial markets, the current situation of the Turkish banking sector in the process of globalization, the importance of the bank mergers, foreign banks in Turkey and their effects on the Turkish banking system, and the structure of the globalization of the banks have been inspected. An application research in the context of the effects of globalization on the commercial banks in Turkey a country trying to integrate with Europe, has been conducted in order to investigate the opinions of the top managers of these banks about the current conditions and expectations about future.

This research has three main stages. In the first stage a comprehensive literature review has been done. The second stage is a questionnaire study done in the public, private and foreign commercial banks in Turkey. The last stage is the process of data analysis in order to test the hypotheses.

This study, as a whole, has constructed a framework of changes occurred -or may be occurring in the future- in the structure of organizational strategy of the commercial banks in Turkey as a result of globalization. We observe by this research application that some banks use such methods as reengineering and delayering in order to meet customer demands faster than competitors and increasing goods and service variety, and that those banks that have not engaged in such efforts of changes yet, are highly desirous to do so. As a result of data analysis, a significant difference in these efforts of different banks when classified either according to their legal structure (public, private or foreign banks), their number of employees or branches, or the size of their capital, has not been obtained.

Keywords: Globalization, organizational structure, banking, change, strategy.

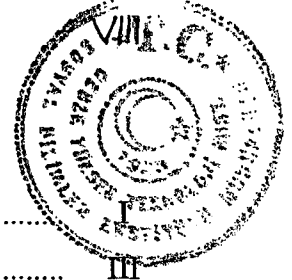
TEŞEKKÜR



Bu tezin hazırlanmasında bilim adına hiçbir fedakarlıktan kaçınmayan, engin bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım danışmanım Sayın Prof.Dr.Erol Eren'e teşekkür eder saygılar sunarım. Ayrıca çalışmalarımda yardımlarını ve bilgilerini esirgemeyerek bana destek olan bölüm hocalarım Doç.Dr.Oya Erdil'e Yrd.Doç.Dr.Adnan Ceylan'a, Yrd.Doç.Dr. Cengiz Yılmaz'a, Yrd.Doç.Dr.Lütfihak Alphan'a, University of Utah'tan Dr.David Person'a araştırma bölümünde özel desteğini gördüğüm Bankalar Birliği Başkanı Sayın Osman Tunaboğlu'ya, anket ve mülakatı gerçekleştirdiğim bankaların üst düzey yöneticilerine verdikleri izin, gösterdikleri hoşgörülerinden ötürü tüm emeği geçenlere teşekkürü bir borç bilirim.

M.Reha ÖZDER

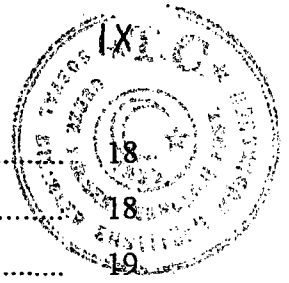
İÇİNDEKİLER DİZİNİ



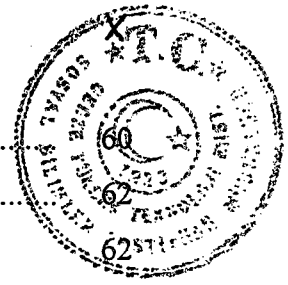
ÖZET.....	III
SUMMARY.....	III
TEŞEKKÜR.....	IV
İÇİNDEKİLER.....	V
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	X
TABLolar DİZİNİ.....	XI
GİRİŞ.....	1

BÖLÜM I

KÜRESELLEŞME VE KÜRESEL STRATEJİ KAVRAMI İLE İŞLETMELERDE ORTAYA ÇIKAN DEĞİŞİMLER	3
1.GLOBALLEŞME KAVRAMI.....	3
1.1.Globalleşmenin Tanımı.....	3
1.2. Globalleşmenin Boyutları.....	4
1.3. Globalleşme ve Türkiye	7
1.4. Globalleşmeye Karşı Eleştiriler	8
1.5. Küreselleşme Kavramı ve Çok Ulusluluk İlişkisi.....	11
1.6. Küresel Strateji Kavramı	12
1.6.1. Küresel Stratejinin Boyutları	13
1.6.1.1. Pazar Katılımı.....	13
1.6.1.2. Ürün Sunumu	13
1.6.1.3. Değer Katılmış Faaliyetlerin Yeri	14
1.6.1.4. Pazarlama Yaklaşımı.....	14
1.6.1.5. Rekabet Hareketleri	14
1.6.2. Küresel Strateji Oluşturma Nedenleri	14
1.6.2.1. Küresel Stratejinin Yararları.....	15
1.6.2.2. İşletmelerin Faaliyette Bulundukları Sektör Koşullarının Küreselleşme Stratejilerine Etkileri	16
1.7. Küreselleşmenin Belirleyici Koşulları	16
1.7.1. Makro Ekonomik Koşullar.....	16
1.7.2. Mikro Ekonomik Koşullar.....	17
1.7.3. Pazar Koşulları.....	18



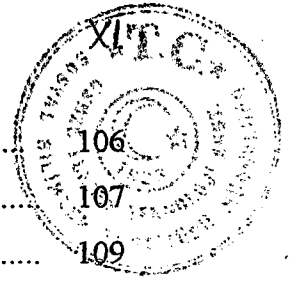
1.7.4. Maliyet Koşulları.....	18
1.7.5. Hükümetlerin Sağladıkları Koşullar	18
1.7.6. Rekabet Koşulları	19
1.8. Küreselleşme Kaldıraçları.....	19
1.9. Küreselleşme Sürecinde Kullanılabilecek Stratejiler	20
1.9.1. Maliyet Liderliği Stratejisi.....	22
1.9.2. Farklılaştırma Stratejisi	23
1.9.3. Hızlı Cevap Verme Stratejisi.....	24
1.9.4. Odaklaşma Stratejisi.....	25
2.GLOBALLEŞME SÜRECİNDE İŞLETMELERİN YAPILARINDA VE STRATEJİLERİNDE ORTAYA ÇIKAN DEĞİŞİMLER.....	26
2.1 Örgütlerin Hedef ve Stratejilerinde Görülen Değişimler.....	27
2.1.1.Globalleşme Sürecinde Ortaya Çıkan Yeni Değerler	29
2.1.2. Paylaşılan Vizyonun Önemi.....	30
2.1.3. Değişen Rekabet Kavramı.....	32
2.1.4.Pazarlama ve Müşteri Kavramlarındaki Değişimler	34
2.2 Değişim Mühendisliği Kavramının Önemi ve İşlevi.....	38
2.3.Değişim Mühendisliği (Reengineering) Kavram ve Tanımı.....	39
2.2.2 Süreç Yenileme Çalışmalarının Başlıca Özellikleri.....	40
2.1.2.1 Değişim Mühendisliğinde Yüksek Performanslı Süreçler.....	42
2.2.2.2 Değişim Mühendisliği Uygulama Yöntemi.....	42
2.2.3 Değişim Mühendisliği Kavramının Aşamaları.....	43
2.2.3.1 Müşteri Odaklı İş Süreci Anlayışı.....	45
2.2.4 Değişim Mühendisliği Uygulayıcıları.....	48
2.2.5 Başarı Koşulları.....	49
2.4 Globalleşme İle Birlikte Örgütlerin Kalite Anlayışındaki Değişimler.....	50
2.3.1 Toplam Kalite Kavramı.....	51
2.3.2.Toplam Kalite Yönetiminin Özellikleri.....	53
2.3.3 TKY'nin Örgüte Sağlayacağı Faydalar.....	54
2.4 Kalite ve Maliyet İlişkisi.....	56
2.4.1.Düşük Maliyete Yönelim	58
3.GLOBALLEŞME İLE BİRLİKTE İŞLETMELERDE ORTAYA ÇIKAN YAPISAL DEĞİŞİMLER.....	60



3.1 Çalışanların Yetkilendirilmesi.....	
3.2.Ekip Çalışmasının Teşvik Edilmesi	
3.3 Çalışanlara Yaratıcılıklarını Kullanabilecekleri Çalışma Ortamının Yaratılması	
3.4 İnsan Kaynaklarında İndirim (Downsizing)	63
3.5. Yatay Organizasyonlar ve Kademe Azaltma (Delaying)	64
3.6 Yönetici ve Liderlik Kavramlarındaki Değişim.....	68
3.7 Globalleşme Sürecinde Çalışanlar Üzerinde Görülen Örgütsel Yapı Değişimleri.....	71
3.7.1 İç Müşteri Mutluluğunun Sağlanması.....	71
3.8 Müşteri Odaklı Olma Kavramı.....	75
3.8.1 2000’li Yıllarda Yönetim ve Müşteri Odaklı İş Süreci Anlayışı.....	76
3.8.2 Müşteri Odaklı Kültürün Yaratılması.....	77
3.8.3 Müşteri Belirleme ve İlişki Pazarlaması.....	79
3.8.4 Müşteri Hizmet Sistemi.....	81
3.9 Esneklik Kavramı.....	81
3.9.1 Esnek Olmayan Teknoloji.....	83
3.10 Globalleşme Sonucunda Zorunlu Kültürel Gelişim İçin Dikkat Alınması Gereken Koşullar.....	84
3.11 Globalleşme Karşısında Banka İşletmelerinde Örgütsel Yapı Açısından Bir Örnek Değişim Planı.....	88

BÖLÜM II

GLOBALLEŞME OLGUSU VE BU OLGUNUN FİNANSAL PİYASALAR VE BANKACILIK SEKTÖRÜ ÜZERİNE ETKİLERİ İLE TÜRK BANKACILIK SİSTEMİNİN ÖZELLİKLERİ	94
1. GLOBALLEŞME OLGUSU VE FİNANSAL PİYASALAR.....	95
1.1 Gelişimi ve Etkileri.....	97
1.2 Uluslararası Finansal Sistemin Yatırımcılara Sağladığı Ürünler.....	99
1.3 Globalleşmenin Sermaye Üzerindeki Rekabet Avantajları.....	101
1.4 Global Sermaye Akımlarının Getirdiği Zorluklar.....	101
1.5 Finansal Serbestleşme İle Sağlanan Yabancı Sermaye Akımlarının Yararları.....	102
2. DÜNYA BANKACILIK SEKTÖRÜNDEKİ GELİŞMELER.....	104

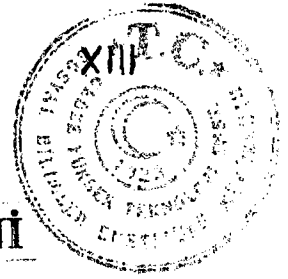


2.1 Globalleşme Sürecinde Banka Birleşmelerinin Nedenleri.....	106
2.1.1 Banka Birleşmelerinde Geline Nöktä.....	107
2.1.2. Bir Avrupa Banka Birleşme Örneği.....	109
3.TÜRK BANKACILIK SİSTEMİ	110
3.1. Büyüme.....	110
3.1.1 Sektör Payları.....	111
3.1.2 Yoğunlaşma.....	112
3.2 Türkiye’de Banka ve Şube Sayısı.....	114
3.3.Türk Banka Sisteminin Özellikleri.....	116
3.4. Türkiye’de Bankacılık Sektörünün Entegrasyonu.....	118
4.BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİRLEŞMELER VE YOGUNLAŞMALAR.....	123
5. TÜRK BANKA SİSTEMİNDE GLOBALLEŞME AÇISINDAN ULUSLARARASI BANKACILIĞIN ÖNEMİ.....	125
5.1 Türkiyede’ki Yabancı Bankaların Durumu	126
5.2 Yabancı Bankaların Türk Ekonomisi ve Türk Bankacılık Sistemine Etkileri.....	128
6. UYGULAMADA BANKACILIK SEKTÖRÜ SEÇİMİNİN NEDENLERİ.....	130
BÖLÜM III	
TÜRKİYE’DEKİ TİCARİ BANKALAR ÜZERİNE BİR UYGULAMA	131
1. ARAŞTIRMA HAKKINDA GENEL BİLGİ.....	131
1.1. Araştırmanın Amacı.....	131
1.2 Araştırmanın Hipotezleri.....	132
1.3. Veri Toplama Yöntemleri.....	134
1.3.1. Anket Formunun Hazırlanması.....	134
1.3.2 Anketin Uygulanması.....	137
1.4. Araştırmanın Kapsamı.....	138
1.5 Verilerin Çözümü ve Yorumlanması	138
2. BULGULAR VE YORUM.....	139
2.1. Grubun Genel Yapısına İlişkin Frekans ve Yüzdelere İle Çapraz Tablolar.....	139
2.2. Hipotezlerin Test Edilmesi.....	172
2.3. Açık Uçlu Soruların Değerlendirilmesi.....	175



SONUÇ.....	188
GENEL SONUÇve ÖNERİLER.....	190
KAYNAKLAR.....	195
EKLER.....	208
ÖZGEÇMİŞ.....	213





SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ

Simgeler

DPT

TKY

H.D.T.M.

DPTÖİK

TBB

Açıklama

: Devlet Planlama Teşkilatı

: Toplam Kalite Yönetimi

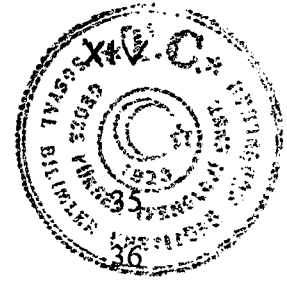
: Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı

: Devlet Planlama Teşkilatı Ön İnceleme Kurulu

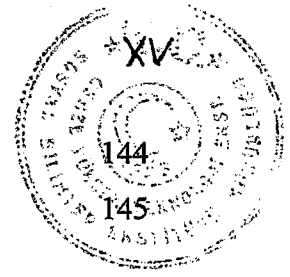
: Türkiye Bankalar Birliği



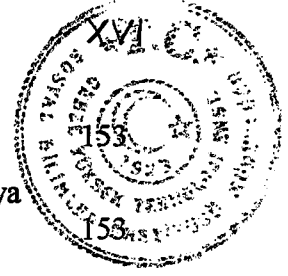
TABLolar VE ŐEKİLLER DİZİNİ



Şekil 1.	Satış ve Pazarlamadaki Değişimler	
Şekil 2.	Örgüt Yapılarındaki Değişmeler	
Şekil 3.	Sistem Yaklaşımında Süreç	46
Şekil 4.	Örnek Değişim Plânı	90
Tablo 1.	31.12.1998 ve 31.03.1999 Tarihi İtibariyle Türk Firmalarının Yurt Dışında En Çok Yatırım Yaptığı 5 Ülke	7
Tablo 2.	Bilgi Teknolojileri ve İş Yapma Kurallarının Gelişimi	48
Tablo 3.	Uluslararası Finansal Sistem ve Yatırımcılara Sağladıkları	100
Tablo 4.	Dünyanın En Büyük Bankaları	104
Tablo 5.	Dünyada Banka Birleşmeleri	105
Tablo 6.	Yıllara Göre Bankaların Global Ölçek Katsayıları	109
Tablo 7.	Türk Bankacılık Sistemi	111
Tablo 8.	Grupların Sektör Payları	112
Tablo 9.	Bankacılık Sisteminde Yoğunlaşma	112
Tablo 10.	Bilanço İçinde Yabancı Para(yüzde) ve YP aktifler-YP Pasifler	113
Tablo 11.	Net Dönem Kâr – Zararı	113
Tablo 12.	Türk Bankacılık Sisteminde Yoğunlaşma	120
Tablo 13.	Türkiye’de En Büyük Bankalar	122
Tablo 14.	Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	139
Tablo 15.	Banka Yöneticilerinin Yaşlarına Göre Dağılımı	140
Tablo 16.	Yöneticilerin Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı	140
Tablo 17.	Yöneticilerin Uyrukları	140
Tablo 18.	Yöneticilerin Ünvanları	141
Tablo 19.	Yöneticilerin Sektörel Kıdemleri	141
Tablo 20.	Yöneticilerin Aynı Bankada Çalışma Durumu	141
Tablo 21.	Anket Yapılan Bankaların Yapısal Durumu	142
Tablo 22.	Bankaların Yurt Dışı Şube Sayıları	142
Tablo 23.	Araştırma Yapılan Bankaların Yabancılık Durumu	142
Tablo 24.	Araştırma Yapılan Bankanın Şube Sayısı	143
Tablo 25.	Araştırma Yapılan Bankalarda Çalışan İş gören Sayısı	143
Tablo 26.	Araştırmaya Katılan Bankaların Öz sermaye Yapıları	143
Tablo 27.	Bankaların Net Kâr durumları	144



Tablo 28.	Küresel Zayıflıklar	
Tablo 29.	Yöneticilerin Bankalarının Yabancı Bankalarla Rekabet Edebilmesi Açısından İkinci Derecede Önemli Gördükleri Eksiklikler.	
Tablo 30.	Üçüncü Derecede Önemli Görülen Rekabet Eksiklikleri	145
Tablo 31.	Dördüncü Derecede Önemli Görülen Rekabet Eksiklikleri	146
Tablo 32.	Beşinci Derecede Önemli Görülen Rekabet Eksiklikleri	146
Tablo 32-A	Yöneticilerin Bankalarının Yabancı Bankalarla Rekabet Edebilmeleri Açısından Gördükleri Eksikliklerin Toplu Değerlendirmesi	147
Tablo 33.	Türk Bankalarının Uygulaması Gereken Stratejiler	148
Tablo 34.	Türk Bankalarının 2.Derecede Uygulaması Gerektiği Belirtilen Stratejiler	148
Tablo 35.	Türk Bankalarının 3.Derecede Uygulaması Gerektiği Belirtilen Stratejiler	149
Tablo 36.	Türk Bankalarının Avrupa ile Bütünleşme Durumunda 4.Derecede Önemce Uygulaması Gerektiği Belirtilen Stratejiler	149
Tablo 37.	Türk Bankalarının Avrupa İle Bütünleşme Durumunda 5.derecede Önemle Uygulanması Gerektiği Belirtilen Stratejiler	149
Tablo 37-A		150
	Globalleşme Sürecinde Avrupa İle Bütünleşme Gerçekleştiği Taktirde Türk Bankalarının Uygulaması Gerektiği Belirtilen Stratejilerin Tümünün değerlendirilmesi	
Tablo 38.	Bankalarda Reengineering Yapılıp Yapılmadığına Göre Dağılım	151
Tablo 39.	Bankaların Birinci Derecede Reengineering Yapma nedeni ve Gruplaması	151
Tablo 40.	Bankaların 2.olarak Reengineering Yapma Nedenleri	151
Tablo 41.	Bankaların 3.Derecede Reengineering Yapma Nedenleri	152
Tablo 42.	Bankaların 4.Derecede Reengineering Yapma Nedenleri	152
Tablo 43.	Bankaların 5.Derecede Reengineering Yapma Nedenleri	152
Tablo 44.	Yöneticilerin Bankalarında Ünvan Azaltımına Gidilip, Gidilmediğine Göre Dağılımı	153



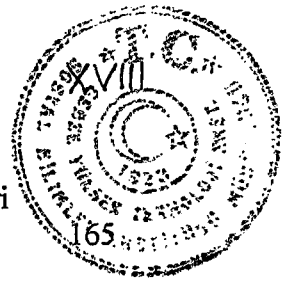
Tablo 45.	Ünvan Azaltmanın Sebebinin Dağılımı	
Tablo 46.	Yöneticilerin Bankalarında Hiyerarşik Kademelerde Azaltmaya Gidilip gidilmediğine Göre Dağılımı	
Tablo 47.	Kademe Azaltma Sebeplerinden 1.Derecede Önemli Gördükleri Olanların Dağılımı	154
Tablo 48.	Kademe Azaltma Sebeplerinden 2.Derecede Önemli Gördükleri Olanların Dağılımı	154
Tablo 49.	Yöneticilerin Kademe Azaltma Sebeplerinden 3.Derecede Önemli Gördüklerinin Dağılımı	154
Tablo 50.	Yöneticilerin Kademe Azaltma Sebeplerinden 4.Derecede Önemli Gördüklerinin Dağılımı	155
Tablo 51.	Yurt dışında Şube Olup Olmaması ile Küresel Zayıflıklar Frekans ve Yüzdeleri	155
Tablo 52.	Yurt Dışında Şubesi Olup Olmama ile Küresel Zayıflıklar Ki-kare Testi Sonuçları	155
Tablo 53.	Yurtdışında Şubesi Olup Olmaması ile Reengineering Yapılıp Yapılmaması Frekans ve Yüzdeleri	156
Tablo 54.	Yurtdışında Şubesi Olup Olmaması ile Reengineering Yapılıp Yapılmaması Ki-kare Testi Sonuçları	156
Tablo 55.	Yurt Dışında Şubesi Olup Olmaması ile Reengineering Yapılan Bankalarda Gerçekleştirilen Uygulamalar Frekans ve Yüzdeler	157
Tablo 56.	Yurt Dışında Şube Olup Olmaması İle Reengineering Yapılan Bankalarda Gerçekleştirilen Uygulamalar Ki-kare Testi Sonuçları	157
Tablo 57.	Yurtdışında Şubesi Olup Olmaması ile Ünvan Azaltımına Gidilip Gidilmemesi Frekans ve Yüzdeleri	157
Tablo 58.	Yurtdışında Şubesi Olup Olmaması ile Ünvan Azaltımına Gidilip Gidilmemesi Ki-kare Testi Sonuçları	158
Tablo 59.	Yurt Dışında Şube Olup Olmaması ile Bankada Ünvan Azaltmasına Gidilmesinin Sebepleri Frekans ve Yüzdeleri	158
Tablo 60.	Yurt Dışında Şube Olup Olmaması ile Bankada Ünvan Azaltmasına Gidilmesinin Sebepleri Ki-kare Testi Sonuçları	158



Tablo 61.

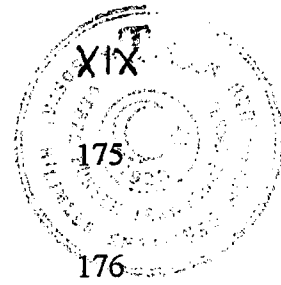
Yurt Dışında Şube Olup Olmaması ile Kademe Azaltılmasına Gidilip
Gidilmemesi Frekans ve Yüzdeleri

Tablo 62.	Yurt Dışında Şube Olup Olmaması ile Kademe Azaltılmasına Gidilip Gidilmemesi Ki-kare Testi Sonuçları	159
Tablo 63.	Yurt Dışında Şube Olup Olmaması ile Kademe Azaltılmasının Nedenleri Frekans ve Yüzdeleri	160
Tablo 64.	Yurt Dışında Şube Olup Olmaması ile Kademe Azaltılmasının Nedenleri Ki-kare Testi Sonuçları	160
Tablo 65.	Yurtdışında Şubesi Olup Olmaması ile Bankanın Rekabet Etmesini Engelleyen Eksiklikler Frekans ve Yüzdeleri	160
Tablo 66.	Yurtdışında Şubesi Olup Olmaması ile Bankanın Rekabet Etmesini Engelleyen Eksiklikler Ki-kare Testi Sonuçları	161
Tablo 67.	Bankanın Yapısı ile Küresel Zayıflıklar Frekans ve Yüzdeleri	161
Tablo 68.	Bankanın Yapısı ile Küresel Zayıflıklar Ki-kare Testi	161
Tablo 69.	Bankanın Yapısı ile Reengineering Yapılıp Yapılmadığı Frekans ve Yüzdeleri	162
Tablo 70.	Bankanın Yapısı ile Reengineering Yapılıp Yapılmadığı Ki-kare Testi Sonuçları	162
Tablo 71.	Bankanın Yapısı ile Reengineering Yapılma Sebepleri Frekans ve Yüzdeleri	162
Tablo 72.	Bankanın Yapısı ile Reengineering Yapılma Sebepleri Ki-kare Testi	163
Tablo 73.	Bankanın Yapısı İle Ünvan Azaltımına Gidilip Gidilmediği Frekans ve Yüzdeleri	163
Tablo 74.	Bankanın Yapısı İle Ünvan Azaltımına Gidilip Gidilmediği Ki-kare Testi	163
Tablo 75.	Bankanın Yapısı ile Ünvan Azaltılmasının Nedenleri Frekans ve Yüzdeleri	164
Tablo 76.	Bankanın Yapısı ile Ünvan Azaltılmasının Nedenleri Ki-kare Testi Sonuçları	164
Tablo 77.	Bankanın Yapısı ile Kademe Azaltılmasına Gidilip Gidilmediği Frekans ve Yüzdeleri	164
Tablo 78.	Bankanın Yapısı ile Kademe Azaltılmasına Gidilip Gidilmediği	165



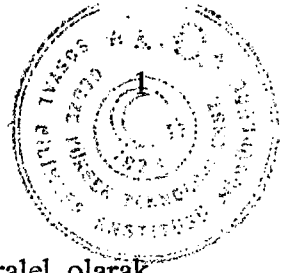
Ki-kare Testi

Tablo 79.	Bankanın Yapısı ile Kademe Azaltımına Gidilmesinin Sebepleri Frekans ve Yüzdelere	
Tablo 80.	Bankanın Yapısı ile Kademe Azaltımına Gidilmesinin Sebepleri Ki-kare Testi Sonuçları	165
Tablo 81.	Bankanın Yapısı İle Avrupa'da Bütünleşme için Önerilen Stratejiler Frekans ve Yüzdelere	166
Tablo 82.	Bankanın Yapısı İle Avrupa'da Bütünleşme için Önerilen Stratejiler Ki-kare Testi	166
Tablo 83.	Yabancılik Durumu İle Küresel Zayıflıklar Frekans ve Yüzdelere	167
Tablo 84.	Yabancılik Durumu İle Küresel Zayıflıklar Ki-kare Testi	167
Tablo 85.	Yabancılik Durumu ile Reengineering Yapılıp Yapılmadığı Frekans ve Yüzdelere	167
Tablo 86.	Yabancılik Durumu ile Reengineering Yapılıp Yapılmadığı Ki-kare Testi	168
Tablo 87.	Yabancılik Durumu ile Reengineering Yapılma Sebepleri Frekans ve Yüzdelere	168
Tablo 88.	Yabancılik Durumu ile Ünvan Azaltımına Gidilip Gidilmediği Frekans ve Yüzdelere	168
Tablo 89.	Yabancılik Durumu ile Ünvan Azaltımına Gidilip Gidilmediği Ki-kare Testi	169
Tablo 90.	Yabancılik Durumu ile Ünvan Azaltımının Sebepleri Frekans ve Yüzdelere	169
Tablo 91.	Yabancılik Durumu İle Kademe Azaltılmasına Gidilip Gidilmediği Frekans ve Yüzdelere	170
Tablo 92.	Yabancılik Durumu İle Kademe Azaltılmasına Gidilip Gidilmediği	170
Tablo 93.	Yabancılik Durumu İle Kademe Azaltılmasına Gidilme Sebepleri Frekans ve Yüzdelere	170
Tablo 94.	Yabancılik Durumu ile Avrupa'da Bütünleşme için Önerilen Stratejiler Frekans ve Yüzdelere	170
Tablo 95.	Yabancılik Durumu ile Avrupa ile Bütünleşme için Önerilen Stratejiler Ki-kare Testi Sonuçları	170



Tablo 96.	Alt Kademelerde Daha Fazla Yetki Vermenin Hangi Kademelerde Olduğunun Frekans ve Yüzde Dağılımı	175
Tablo 97.	Yöneticilerin Bankalarında Mevduat ve Kredi Politikalarında Düşük Maliyet Gerçekleşmesi İçin Yapmayı Düşündüklerine İlişkin Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımı	176
Tablo 98.	Yöneticilerin Bankalarında Yeni Ürün İstürme ve Mevcut Ürünleri Geliştirme Bakımından Ne gibi Çalışmalara İhtiyaç Vardır Sorusuna Verilen Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımı	178
Tablo 99.	Yöneticilerin Bankanızda Müşterilere Sunulan Hizmet Kalitesinin İyileştirilmesi İçin Üzerinde Titizlikle Durulması Gereken Hususlar Nelerdir Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı	180
Tablo 100.	Uluslararası Bankacılık ve Kredi Araçlarının Türkiye’de Daha Fazla Kullanılmasının ve Yaygınlaşmasının Nelere Bağlı Olduğu Sorusuna Verilen Cevapların Yüzde ve Frekans Dağılımı	182
Tablo 101.	Yöneticilere Müşteri Odaklı Çalışmalarını Etkinliğinin Artırılması Sözkonusu Olduğunda Yapılması Gereken Başlıca Değişiklikler Sorusuna Alınan Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımı	184
Tablo 102.	Müşteri İsteklerinden Rakiplerinizden Daha Önce ve Daha Hızlı Hareket Edebilmek İçin Bankanızda Yapılmasını Düşündüğünüz Çalışmalar Nelerdir Sorusuna Verilen Cevapları Frekans ve Yüzde Dağılımları	186

GİRİŞ



Uluslararası ekonomik entegrasyonun hızlı gelişme seyrine paralel olarak geçtiğimiz yüzyılın son çeyreğinde bankaların da hızlı bir değişim sürecinden geçmekte olduğu görülmektedir. Globalleşme rüzgarının beraberinde getirdiği serbestleşme eğilimi bankacılık sektörünün öncülüğünde sürerken, diğer taraftan da bu sürecin doğurduğu yeni yapılanmaya uyumu zorunlu kılmaktadır.

Son dönemde bankaların kaynak ve kullanım yapılarında değişiklikler yaşanmaktadır. Sektördeki bu değişim sürecini hızlandıran unsurlar ise, genel olarak globalleşmenin itici güçleri ile ortaya çıkan stratejik yapılarındaki farklılaşma ve bu yeniliklerin finansal sektöre yansımaları olarak görülebilecek, yeni finansal ürünlerin sektörde kullanılmaya başlanmasıdır. Bu yeni oluşum banka birleşmelerinin de önünü açmıştır.

Dünyada değişik sektörlerde ve değişik kurumlarda işbirliklerini (stratejik ittifaklar olarak da adlandırılan) kaçınılmaz kılan bu gelişmeler, Türkiye’de de bankacılık sektöründen gelen ve hükümetçe benimsenen yeni düzenlemeler biçiminde kendisini göstermektedir. Tam bu noktada şeffaflık, ürün geliştirme, kalite, maliyet azaltma, müşteri memnuniyeti ve rekabet (competition) çok önemli unsurlar olarak ağırlığını daha bir hissettirmektedir.

Günümüzün yadsınamaz gerçeği olan globalleşmenin örgütlerin stratejilerinde meydana getirdiği bu son gelişmelerin ülkemizdeki bankacılık sektöründe de etkilerinin beklenmesi doğaldır.

Türk Bankacılık sektörü de, özellikle son 15-20 yıllık bir süreçte büyük bir yapısal değişimden geçmektedir. 1980’e kadar olan dönemde, devletin getirdiği kuralların geçerli olmakta olduğu ve gerçek anlamda bir rekabetten de söz edilemediği gözlenmektedir.



1980-90 döneminde ise, otomasyon yatırımlarına yönelindiği gibi rekabetin biraz daha arttığı hissedilmektedir. Bu dönem globalleşmenin de kendisini hissettirmeye başladığı bir dönemdir.

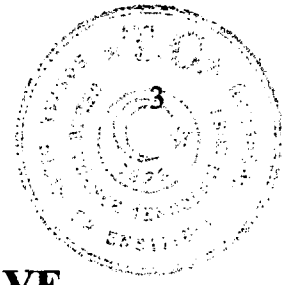
1990 ve sonrasında otomasyon yatırımları nedeniyle bankacılık sistemi, maliyetleri azaltma ve bunun sonucu olarak bazı banka şubelerinin kapatılması gibi bazı değişimlerle karşılaşmıştır. Maliyetler kontrol edilmeye çalışılırken, personel kalitesi artırılmaya ve ürün yelpazesi genişletilmeye çalışılmıştır. Bu dönemde bankalar yeniden yapılanırken, hizmet, ürün ve kalitesi, müşteri hizmetleri konusunda piyasada oluşan talebe yanıt vermeye çalışmaktadırlar. Bankacılık sektörü de diğer tüm sektörlerde görülen “Globalleşme” rüzgarından olumlu etkilenmek, daha kolay adapte olabilmek için konumlarını yeniden değerlendirmektedir.

Bu nedenle ilk atılan adımlarla, hiyerarşik yapılar yeniden ele alınmakta, hizmet alanları yeniden tarif edilmekte, devreye yeni ürünler girmekte, müşteri kavramı değişmektedir. İşte bu durum örgütleri bir arada tutan, onlara yön veren örgüt stratejilerinin ve örgüt felsefesinin de değişmesine yol açmaktadır.

Bilgi teknolojisindeki gelişmeler, rekabetin artan hızı, sınırların kalktığı bir dünyada finans sektörünü ve özellikle de bankacılığı çok yakından ilgilendirmekte ve etkilemektedir.

Gelişen ve gelişmekte olan ülkelerde bankacılığın yeri ve önemi yadsınamaz. Bu bağlamda Avrupa ile bütünleşme yolunda olan Türkiye’de bankaların örgütsel kültür açısından global rekabete ne ölçüde hazır olduklarının bilinmesi büyük önem arz etmektedir.

Dünyada görülen değişim dalgasının ülkemizde bankalar üzerindeki yansımalarının işletme stratejilerini ne yönde etkilediği banka birleşmelerinin gündemde olduğu şu günlerde (gelecekleri açısından da) bankalarımıza önemli bir yol haritası olabilecektir.



BÖLÜM I

GLOBALLEŞME (KÜRESELLEŞME) VE KÜRESEL STRATEJİ KAVRAMI İLE İŞLETMELERDE ORTAYA ÇIKAN DEĞİŞİMLER

1. GLOBALLEŞME KAVRAMI

1.1. Globalleşmenin Tanımı

Globalleşme son yıllarda fazla kullanılmasına rağmen tanımlanmasında güçlük çekilen bir kavramdır. İşletme literatüründe küreselleşme, dünya pazarlarına geniş bir açıdan bakıp dünyaya açılma ve dünya ile bütünleşme olarak görülmektedir. Ekonomistlere göre globalleşme; hizmetlerin ve malların sınır ötesi hareketlerini kolaylaştırmak için yasal engellerin kaldırılmasıdır. Bunun yanında bir de pazarın dünya ölçeğinde büyümesi, ulusal sınırların dışına çıkması, dünyanın tek pazar haline gelmesidir (Işıklı, 1995, s.104).

Bir başka tanıma göre globalleşme; ticaret sermaye hareketleri ve teknoloji akımının uluslar üstü bir özellik kazanarak yayılması ve yoğunlaşması, milli devlet olgusunu aşmakta sınır ötesi çıkar gruplarını ve değişik milletlere mensup bireyleri çıkarları doğrultusunda birbirlerine bağlamaktadır (Katırcıoğlu, 1997, s.15).

Globalleşmeye farklı bir açıdan yaklaşan Giddens'a göre globalleşme; "Uzak yerleşimlerin birbiri ile ilişkilendirildiği, yerel oluşumların milletçe ötedeki olaylarla biçimlendirildiği, dünya çağındaki toplumsal ilişkilerin yoğunlaşmasıdır" (Aslanoğlu, 1996, s.110).

Yusuf Erbay'a göre Globalleşme; Üretim faktörünün dünya ölçeğinde değerlendirilecek üretim, dağıtım, tüketime yöneltilmesi, ticari değişmelerin dünya



ölçeğinde kurallar ve standartlarla gerçekleşmesi, gümrük duvarlarının indirilmesi ve dünya ticaretini kolaylaştıran bölgesel ticaret bloklarının ortaya çıkmasıdır. Yine Erbay; İşletme ve devletler açısından yeni bir iletişimin ortaya çıktığını ve sıkı bütünleşmenin sonucunda da ekonomik teknolojik ve hatta hukuki bakımlardan tek bir alan bütünlüğünün kaybolduğunu belirtmektedir (Erbay, 1996, s.3).

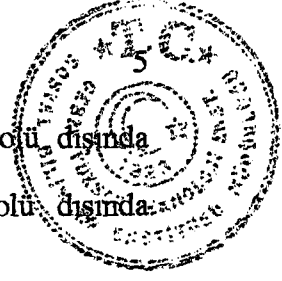
1.2.Globalleşmenin Boyutları

Küreselleşmenin farklı boyutları vardır. Bunlardan birincisi ekonomik boyutudur. Zaman içerisinde hiçbir ülke ekonomik yönden kendisine yeterli değildir. Bu nedenle imkanları ekonomik işbirliği içinde paylaşarak birlikte büyüme, çatışarak büyümekten daha rasyoneldir (Serter, 1996, s.152).

Bu günkü gelinen noktada en önemli olgu finans kapitaldir. Bretton Woods sistemi içinde 1945'te başlayan 30 yıllık süre içinde kısa vadeli sermaye hareketleri kontrol altına almıştır. O yıllarda batı ülkelerinde bile, ülke dışına çıkarılacak döviz sınırlıdır. Bu yüzden kısa vadeli sermaye hareketleri denilen ve spekülasyon özellikleri olan finans geri plânda kalmıştır. Cari açıkların finansmanı, resmi sermaye hareketleri dolaysız yatırımlarla dünya çapında artmış bulunmaktadır. Sermaye artık vatansızlaşmıştır. Örneğin bir hükümet yetkilisi gayri menkullerini satıp, Türkiye'de otururken servetinin tümünü 15 saniyede Amerika'ya nakil edebilmektedir (Boratan, 1997, s.22).

Globalleşmenin siyasi boyutu ise ekonomik bütünleşmelerin, dünyanın siyasi konjonktüründen etkilenmesinden kaynaklanmaktadır. Pek çok siyasi anlaşmazlığın temelini oluşturan ekonomik çıkar çatışmalarının bir birleşme ile azalması muhtemeldir. Global piyasaların ve ulus ötesi şirketlerin beklentilerine ters düşen parasal ve mali politikaları artık geçmişte kalmıştır. Globalleşme ile birlikte ulus devletin önemi giderek azalmaktadır. Globalleşen dünyada devletin klasik kamu

hizmetlerini sağlaması zor olmaktadır. Kurlar ve faizler devlet kontrolü dışında değişmektedir. Kıyı bankacılığı ve serbest bölgeler devletin kontrolü dışında sermayenin kaçmasına yol açmaktadır (Bozkurt, 1998, s.55).



Diğer yandan siyasette globalleşmenin etkisiyle birlikte insan hakları, demokrasi gibi kavramlar daha sık konuşulmaya başlamıştır.

Teknolojik gelişmelerin dünya çapında yaygınlaşması, uluslararası ticaret ve rekabetin artması, büyüme imkanlarını ve gelişme beklentilerini büyük ölçüde arttırmıştır. Ancak beraberinde riskler ve dengesizlikler de getirmiştir. Uluslararası bütünleşme ulusal politikaların etki alanını azaltmış karşılıklı etkileşim ve bağımlılığı arttırmış, uluslararası rekabetin ve işbirliğinin önemini her zamankinden daha çok gündeme getirmiştir (Tyler, 1998, s.939).

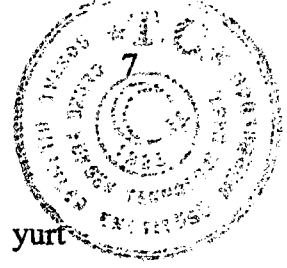
1980'li yıllardan itibaren insanlık, tarihinin kritik dönemlerinden birisini yaşamaya başlamıştır. Bu yeni dönemi iki önemli olay karakterize etmektedir. Bunlardan birisi 1900'lü yılların bitmesi ile 2000 yılına yaklaşmamız; ikincisi ise soğuk savaşın sona ermesi ile iki kutuplu dünyamızın ABD'nin başını çektiği tek kutuplu dünya haline gelmesidir. Hemen hemen herkes 2000'li yıllarda başlayacak tarihi dönemin yeni bir dönem olacağı ve bu dönemin insanlığın toplumlar içi ve milletlerarası ilişkilerini köklü bir şekilde değiştireceği inancını paylaşmaktadır. Bu dönem farklı düşünürlerce yeni dünya düzeni, büyük dönüm noktası, tarihin sonu, bilgi çağı, globalleşme gibi kavramlarla isimlendirilmektedirler (Turan, 1994, s.1).

1980'li yıllardan sonra bu kavramlar içinde globalleşme-küreselleşme kavramı daha bir öne çıkmış bulunmaktadır. Globalleşme kavramı <<glob>> kökünden türetilmiştir. Glob kelimesi dilimizde küre, top, yuvarlak, arz küresi, dünya karşılandığında kullanılmaktadır. Global kelimesi ise, küresel cihanşümül veya bütün dünyayı kapsayan anlamına gelmektedir. Global kelimesinden hareket edilerek

bugün toplum hayatının her anında yeni kavramlar üretilmektedir; global pazar, global şirket, global ürün, global yönetici, global kültür, global siyaset, global işgücü, global sermaye bunlardan bazılarıdır (Turan, 1994, s.2).

Üretimin globalleşmesi teknolojide geri ülkelere teknoloji transferini hızlandıracak ve dolayısıyla kalkınmalarına katkıda bulunacaktır. Ticaret dünya ölçeğinde standartlarla gerçekleştirilecektir. Üretim ve pazarlama küresel kalite ve teknolojik standartlarda yapılacaktır (Howells, 1993, s.100).





1.3.Globalleşme Ve Türkiye

31.12.1998 ve 31.03.1999 tarihi itibariyle Türk firmalarının yurt dışında en çok yatırım yaptığı 5 ülke aşağıdaki gibidir:

Tablo 1. 31.12.1998 ve 31.03.1999 Tarihi İtibariyle Türk Firmalarının Yurt Dışında En Çok Yatırım Yaptığı 5 Ülke

Ülke	31.12.1998		31.03.1999		31.03.1999	Firma Sayısı
	En Yüksek Üç Sektör		En Yüksek Üç Sektör		Toplam	
Almanya	Bankacılık	314.853	Bankacılık	314.853	381296	80
	İmalat	27.755	İmalat	29.988		
	Turizm	9.423	Turizm	9.423		
İngiltere	Bankacılık	131.134	Bankacılık	131.134	330.115	47
	Ticaret	27.755	Ticaret	106.230		
	İmalat	65.582	İmalat	41.174		
Rusya Federasyonu	Bankacılık	49.998	Bankacılık	49.998	135.580	58
	İmalat	43.795	İmalat	43.795		
	Ticaret	35.060	Ticaret	35.060		
Azerbaycan	Madencilik	51.124	Madencilik	59.121	118.722	98
	İmalat	27.071	İmalat	27.071		
	Telekom	23.181	Telekom	23.181		
Hollanda	Bankacılık	100.269	Bankacılık	97.889	107.160	18
	Ticaret	9.069	Ticaret	9.069		

Kaynak: H.D.T.M.

Hazine Dış Ticaret Müsteşarlığı verilerine göre yurt dışında Türkiye'nin toplam yatırımları 1.762.110.730 \$'dır. 1990 yılının ilk üç ayında bu rakamın 1.823.612.717 \$'a yükseldiği belirtilmektedir. Ancak bu rakam, 5 milyon dolardan küçük kayıtların Hazinesin kayıtlarına girmesi zorunlu olmadığı gerçekte toplam yatırımın % 70'ini ifade etmektedir. Bu durum göz önüne alındığında yurt dışındaki toplam yatırım 2.5 milyar dolara yaklaşacaktır (H.D.T.M., 1999, s.38).

Türk firmalarının yurt dışında yaptığı yatırım incelendiğinde, yıllar itibariyle yatırım miktarında artış olurken kurulan firma sayısında azalma olduğu görülmüştür. Türk yatırımcılar yurt dışında ortaklıklar yoluyla globalleşmeyi tercih etmektedir. Ayrıca bankacılık sektörü Avrupa ülkeleri ve Rusya'da en yüksek paya sahiptir.



Ülkemizin büyük firmalarının ortaklıklar kurmasının en iyi örneği Migros Bağımsız Devletler Topluluğu'nda Enka ile ortak olup Ramstore mağazalarını açmaktadır. Anadolu Grubu, Türkiye Cumhuriyetlerinde Coca-Cola üretmektedir. Ayrıca Işıklar Holding'in ABD'de tuğla fabrikası projesi vardır.

Türk firmaları için en iyi global stratejinin ortaklıklar kurmak olduğu söylenebilir. Yatırım yapılan ülkenin bir firmasıyla ortaklık oluşturup joint venture kurmak faydalıdır. Firmalar arasında joint venture kurma yolu ise sürekli olarak artmaktadır. Bu yöntemin yararları aşağıda belirtilmiştir:

- Ortak girişimde iki veya daha fazla firma bir faaliyetin ortak sermaye mülkiyetine sahip olur. Firmanın yabancı bir pazara hızla girmesini sağlar.
- Yabancı firma, ülkenin şartlarını, ilgili endüstri kolunu iyi bileceği için o ülkede yatırım için yapılması gereken tüm bürokratik işlerin yapılması, büro ve personelin istihdamı gibi konularda yararlı olur.
- Ortak girişimde yatırım yapılan ülke ve yatırım yapan ülke ana ülkeye hem hammadde hem de personel sağlarlar.

Ancak joint venture kurmanın dezavantajı vardır. O da teknolojik yönden üstün olan firma know-how'un bir kısmının diğer firmaya vererek feragatta bulunmasıdır.

1.4.Globalleşmeye Karşı Eleştiriler

Globalleşmenin kaçınılmaz bir sonuç olduğunu ileri süren bir çok görüşe karşın pek çok da eleştirici görüşler mevcuttur. Bazı düşünürlere göre globalleşme

dünya ekonomisinde teknolojinin ve yeni yatırım araçlarının da yardımı ile son derece hızlı hareket eden, global düzeye hasar veren yatırımcılardan ve çeşitli ülke pazarlarına hızla girip çıkabilen, bu arada da mali krizlere yol açabilen, merkez bankalarını iktidarsızlaştıran, hükümet politikalarını anında etkisiz bırakan bir sıcak paradan oluşan çok iktidarsız bir sermaye piyasası oluşturmuştur (Yıldızoğlu, 1996, s.17). Bazı görüşlere göre ise globalleşme, emperyalizm denen olguya saygınlık kazandırma, emperyalizm karşısında çaresizlik yaratma çabasıdır (Boratan, 1997, s.22).

Globalleşmeyle birlikte son on yılda dünyanın önde gelen 500 şirketi kârlarının görülmemiş biçimde artmasına karşın her yıl ortalama 400.000 çalışanı kapı dışarı etmişlerdir. Beş sanayi ülkesi olan ABD, Japonya, Almanya, Fransa ve İngiltere tek başlarına 200 en büyük şirketin 172'sine sahiptirler (Özçener, 1996, s.6). Globalleşme, ortaya çıktığı 1980'li yıllardan itibaren zengin ve yoksul ülkeler arasındaki gelir dağılımının iyice bozulmasına yol açmıştır. Globalleşme uygulaması, özelleştirme, işten çıkarma, ücretleri düşürme, sendikasılaştırma, taşeronlaştırma, sosyal devleti küçültme, emeği koruyan araçları tasfiye etme, sosyal hakları kısıtlama gibi yöntemlerle hem gelişmekte olan ülkelerin yoksullaştırmasına hem de uluslararası sermayenin sınır tanımayan egemenliği sayesinde yoksul ülkelere zengin ülkelere kaynak aktarılmasına neden olmaktadır (Ekin, 1996, s.21).

Bazı düşünürler de süper güçlerin yerine global güçlerin geçtiğini ileri sürmektedir. Globalleşme vasıfsız işçilere talebi azaltmaktadır. Globalleşme yine işletme seviyesinde de savaflara neden olmaktadır. Ürettiği malların rekabet kabiliyeti olmayan üreticilerin yeni koşullara uyamamalarına, iş yeri kapatmalarına ve işsizliğe neden olmaktadır. Habitat II. İnsan Yerleşimleri Konferansında globalleşmenin mali sektöre yüksek kârlar sağlarken, diğer yandan yoksulluğa ve işsizliğe yol açtığı belirtilmiştir (Özsever, 1996, s.6).



Globalleşme sürecinin ortaya çıkardığı sorunlarla baş edebilmede gösterilecek performans devletlerin “globalleşme” ve “geneller” diye iki gruba ayrılmalarına yol açacaktır. Bauman’ın ifadesiyle “Globalleşen bir dünyada yerel kalmak toplumsal sefaletin göstergesini oluşturacaktır (Bauman, 1999, s.85).

Gülten Kazgan’da globalleşmenin ülkeleri “Merkez” ve “Çevre” olmak üzere ikiye ayırdığını söylemekte ve “Merkez” denilen ülkelerin dünya ekonomisinin gidişini ekonomik güçlerin büyüklüğüyle belirleyen, aynı zamanda kuralları koyan ileri düzeyde sanayileşmiş ülkeler olduğunu ileri sürmektedir (Kazgan, 1997, s.24). Rifkin’de özellikle ileri teknolojinin insan gücünün yerine geçmesiyle enformasyon çağında iki ayrı kutup oluşturduğunu belirtmektedir. İleriki yıllarda yaratılacak istihdamın dünya nüfusundaki artışa yetismeyeceğini ileri sürmektedir (Ekin, 1996, s.24).

Bir diğer görüşe göre de, yoğun global rekabet, emeğe dayalı sanayilerde uzun yıllar içerisinde oluşturulan çalışma standartlarını tehlikeye sokarak endüstriyel ilişkilerde de sorun yaratmaktadır (Bauman, 1999, s.90).



1.5 Küreselleşme Kavramı ve Çok Ulusluluk İlişkisi

İşletmeler dünyadaki değişimlerden kendilerini soyutlayamamaktadırlar. Son yıllarda uluslararasılaşma kavramı ile küreselleşme kavramı birbirlerinin yerine kullanılmakta ve karıştırılmaktadır.

Uluslararasılaşmak, ülke sınırlarını aşan ekonomik faaliyetlerin yaygınlaşmasını ve çoğalmasını ifade etmektedir. Eski bir kavramdır. Küreselleşme ise uluslararasılaşmanın çok ileri ve karmaşık durumunu yani, şirketlerin dünya üzerine yayılmış ve dağınık ekonomik faaliyetlerin bir ölçüde entegrasyonunu ifade etmektedir (Eren, 2000, s. 261) .

Rosabeth Mors Konter, küreselleşmeyi artan sınır ötesi faaliyet ve anında uluslar arası iletişime imkan veren bilgi teknolojisi yardımıyla oluşan “ değişim süreci “ olarak tanımlamaktadır (Konter 1995, s. 41). Dünyada meydana gelen değişim dalgaları her işletmenin hayatını ve geleceğini global ölçekte oluşan süreçlerle etkilemektedir. Küreselleşme ya da küreselleşmeme ve bunun nasıl gerçekleştirileceği konusu dünyanın bir çok yerindeki yöneticiler için iki önemli strateji unsurudur. Ülkeler arasındaki ticaretin ve finans hareketlerinin de ortadan kalkması ile hemen hemen dünya ekonomilerinde pazarlanan her ürün ve hizmet için değişik rakipler mevcuttur. Ulusal pazarlardaki olgunlaşmalar işletmeleri uluslar arası genişlemelere doğru yöneltmektedir.

Ülkeler arasındaki engellerinde ortadan kalkması ile Türkiye’de bu etkilenmelerden payını almaktadır. Girmeyi düşündüğümüz Avrupa Topluluğunun 1992’deki uyumlaştırma kararı buna örnek verilebilir. Küresel bütünleştirme, işletmelerin her ülkedeki yerel ihtiyaçlara göre tasarım, üretim ve pazarlama yapan ülke şubeleri kurduğu çok uluslu yaklaşım ile çelişmektedir. Çünkü bazı endüstrilerde, küresel bir stratejiden daha başarılı olma olasılığı bazı değişimler



nedeniyle artış eğilimindedir. Bu değişimlerden biri Levitt'in de belirlediği farklı ülkelerin insanların satın almayı istedikleri şeylerin gittikçe artan benzerlikleridir (Eren, 2000, s. 263).

Küreselleşme, uluslararasılaşma sürecinin tamamlanıp “ delokalize “ üretim anlayışının geliştiği, üretim ve tüketimin dünya ölçeğinde planlandığı, serbest rekabet ve piyasa düzeninin küresel kuruluşlara göre denetlendiği, kuralların uluslar üstü anlayışa göre düzenlendiği sistemdir. Bu sistemin temel özelliklerini genel olarak aşağıdaki gibi özetleyebiliriz (Esin, 2000, s. 67-68);

- Üretim faktörlerinin dünya ölçeğinde değerlendirilerek bu faktörlerin üretimi, dağıtımı ve tüketiminin küreselleşmesi,
- Dünya ölçeğindeki norm ve standartlarla, ticari değişimlerin gerçekleşmesi,
- İşletme organizasyonundan başlayarak, tüm ekonomik faktörlerin uluslar üstü bir boyutta, dünya ekonomik stratejisi temeline dayalı bir planlamaya girmesi,
- Üretim aşamasında üretime katılan faktörlerin birbiriyle sıkı bir biçimde bütünleşmeye girmeleri nedeniyle, hukuki, ekonomik ve teknolojik bakımdan tek bir alan bütünlüğünün kaybolması.

1.6 Küresel Strateji Kavramı

Strateji, işletmelerin rakiplerinin önüne geçmesini sağlamayı ve çevresel koşullarla uyum içinde faaliyette bulunmayı gerektirir. Dünyadaki değişim dalgası karşısında doğru bir işletme stratejisi oluşturmak bazı stratejik boyutlar arasından uygun olanı seçmeyi gerektirir. G. S. Yip “ Global Strateji in a World of Nations “ adlı makalesinde bu boyutları; Pazar katılımı, ürün sunumu, katma değer faaliyetlerinin yeri, pazarlama yaklaşımı ve rekabet hareketleri olmak üzere beş grupta toplamış ve bunları küresel strateji kaldıraçları açısından değerlendirmiştir (Yip, 1991, s. 694). Yip burada küresel bir firmanın faaliyetlerinin dünya çapında

paylaşma ve bütünleştirme (entegre etme) yoluyla, dünya çapında maksimumlaştırmak için çaba sarfetmesi gerektiğini belirtmektedir. Bu noktada küresel strateji kaldıraçlarını oluşturmaya ihtiyaç vardır. Örgütün stratejiyi uygulamaya yeteneği kazançlara ne ölçüde erişebileceğini etkileyecektir. Bu noktada küresel strateji kaldıraçları endüstriyi yönlendiren unsurlarla da işletmenin ve firmanın rekabetteki durumu ve kaynakları ile de uyumlu olmalıdır.



1.6.1 Küresel Strateji Boyutları

Yip'in küresel strateji boyutlarını şu şekilde detaylandırabiliriz (Yip, 1991, s. 695):

1.6.1.1 Pazar Katılımı: Pazar katılımı çok uluslu bir stratejiden farklı olarak küresel stratejilerde ülkeler, küreselleşmenin faydalarına yaptıkları katkıya göre seçilmelidirler. Oysa çok uluslu stratejilerde ülkelerin gelirlerinin ve karlarının kendi kendilerine yeterliliklerine göre seçilmektedirler. Küreselleşme sürecinde daha geniş çaplı kaplama alanına yayılmaktan ziyade, sınırlı sayıda anahtar pazarda paylaşma gitme söz konusudur.

1.6.1.2 Ürün Sunumu: Küresel stratejide, minimal yerel pazara uyum gerektiren standartlaştırılmış bir ana ürün vardır ve maliyet düşürmek genellikle ürün standardizasyonunun en önemli faydası olmaktadır. Çokuluslu stratejide ise genellikle her ülkede sunulan ürünler yerel ihtiyaçlara yönelik olarak sunulmaktadır. Yine küresel stratejilerde dünya çapındaki farklı ihtiyaçlar standart haldeki yeni ürünün pazara uyum sağlayacak değişikliklerle uyumlaştırılmasına neden olabilir.



1.6.1.3. Değer Katılmış Faaliyetlerin Yeri: Küresel bir strateji için, değer zinciri kırılarak her bir faaliyet farklı bir ülkede oluşturulur ve maliyetler azaltılır. Çok uluslu bir stratejide ise değer zinciri her ülkede yeniden üretilir.

1.6.1.4 Pazarlama Yaklaşımı: Küresel bir stratejide Pazar karmasının tüm elemanlarının aynı olması gerekmez de tüm dünyada tekdüze bir pazarlama yaklaşımı uygulanır. Bu noktada ortak bir ihtiyacı karşılayan bir ürün, pazarlama ortamlarındaki farklılık karşılayan bir ürün, pazarlama programı ile coğrafik olarak genişletilebilir. Oysa çokuluslu stratejide pazarlama her ülke için tamamen değiştirilebilir.

1.6.1.5 Rekabet Hareketleri: Küresel stratejide, rekabetçi hareketler ülkeler arasında aynı anda yada sistematik bir sıra içerisinde bütünleşebilir. Yani rekabetçi hareketlerin bütünleştirilmesidir. Çok uluslu stratejilerde diğer ülkelerde neler olduğuna bakılmaksızın rekabetçi hareketler yapılır.

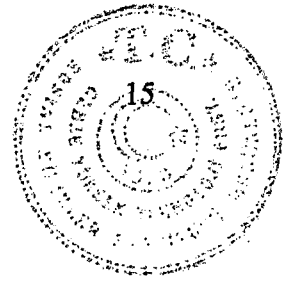
1.6.2 Küresel Bir Strateji Oluşturma Nedenleri

İşletmeler küreselleşme eğilimlerine girerken bazı itici güçlerin etkisi altında kalmaktadırlar (Phillips, 1994, s. 252) . Phillips bu nedenleri iki başlık altında toplamaktadır:

- a) Atak Nedenler
- b) Savunmacı Nedenler

Atak Nedenler :

- 1- Maliyetleri azaltma ve daha yüksek karlara ulaşma.
- 2- Yeni pazarlar arayışı
- 3- Tepe yönetiminin büyüme ve genişleme arzusunu tatmin etme



Savunmacı Nedenler :

- 1- Mevcut ve bulunulan yerel merkez pazarı koruma
- 2- Diğer pazarları koruma
- 3- Teknoloji kazanma
- 4- Coğrafi farklılaşma
- 5- Hammadde arzı güvencesi
- 6- Yeni faaliyetler için temel oluşturma.

İşletmeciler bulundukları sektör faaliyetlerine göre bu güçlerin etkisi ile değişime girme gereği duymaktadırlar

1.6.3.1 Küresel Stratejinin Yararları

İşletmelerin küresel strateji seçmeleri durumunda kullandıkları küresel strateji kaldıraçlarının şu yararlarından faydalandıkları belirtilmektedir (Yip. 1991, s. 696):

- 1- Mal ve hizmet üretim maliyetlerini düşürmek
- 2- Ürünlerin ve üretim programlarının kalitesinde iyileşme
- 3- Genişletilmiş müşteri önceliğini sağlama
- 4- Artmış rekabetçi kaldıraçını sağlamak.

Küresel bir strateji izleyen işletmeler çokuluslu stratejiler izleyenlere oranla daha az sayıda odaklanmaları gerçekleştirebilirler. Bu odaklanma hem ürün kalitesini hem de program kalitesini iyileştirebilir. Bütünleşmiş bir küresel strateji dünya çapındaki maliyetleri çeşitli şekillerde doyurabildiği gibi bu noktada esneklik de sağlayabilir. Küresel erişebilirlik, küresel hizmet ve tanınma müşteri önceliklerini iyileştirebilir. Örneğin kredi kartı çıkaran, finansal hizmet veren şirketlerin çoğu küresel erişilebilirliğe sahiptirler ve dünyanın neresinde olursa olsunlar müşteri aynı kalitede hizmeti alabilmektedir. Bu noktada müşterilerin ürün ve hizmetlere küresel

erişebilirlikleri söz konusudur. Ayrıca küresel bir strateji, rakiplere atak yapmak ya da karşı atağa geçmekle onlara etkileyici ve sindirici yararlar sağlar (Eren, 2000, s. 276).



1.6.4 İşletmelerin Faaliyette Bulundukları Endüstri Koşullarının Küreselleşme Stratejilerine Etkileri

Yönetmel ve örgütsel faaliyetler açısından küreselleşmenin etkilerine geçmeden önce işletmenin bulunduğı endüstrinin işletme üzerindeki etkilerine bakmak gerekir. Yöneticiler firmalarını küreselleşme konusunda yola çıkarmadan önce mutlaka bulundukları endüstri kolunun belirli özelliklerini incelemelidirler. Bulunulan endüstrinin küreselleşmeye yönelten özelliklerini düşünürler farklı kategorilerde incelemektedirler. Çok kesin ayrımlar olmamasına rağmen bu etkileri makro ve mikro ekonomik düzeyde incelemek mümkündür.

1.7 Küreselleşmenin Belirleyici Koşulları

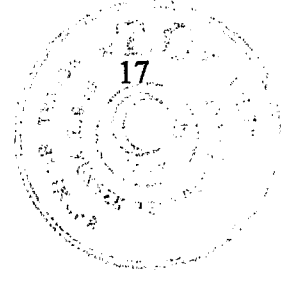
Özellikle finansal açıdan da olaya baktığımızda Lie Wellyn'e göre finansal işletmelerin yapılarındaki zorunlu değişimler 1980'li yılların başından beri birçok finansal sistemde görülen yapısal değişimlerin bir yansıması ya da kısmen bir nedenidir.

1.7.1 Makro Ekonomik Koşullar

Bu belirleyiciler birbirleriyle karşılıklı olarak bağlantılı ve karşılıklı etkileşim içindedirler. Ekonomik açıdan bakıldığında makroekonomik değişim nedenleri:

- a- Genel Ekonomik ve Politik ortamın değişmesi
- b- Ekonomilerde piyasaya katılanların artması
- c- Düzenlemelerde değişimler ve rekabetin artması,

sayılabilir.



1.7.2 Mikro Ekonomik Koşullar

Değişimleri Mikro Ekonomik Belirleyicilerini ise şu şekilde değerlendirebiliriz:

Mikro ekonomik analizler finansal kurumların yeni üretim ya da süreç oluşturmalarını teşvik eden güçleri açıklar. Firmaların (banka) yenilik peşinde koşmalarının temel nedeni karlarını maksimize etmek ihtiyacıdır. Firmalar değişim sayesinde piyasalarda kızışan rekabete rağmen kar maksimizasyonu, rekabet, rekabetçi strateji, strateji, stratejik yönetim, pazarlama, ürün geliştirme, firma etkinliği, organizasyon yapısı ve firma sahipliği gibi bazı önemli kavramların gözönüne alınmasını gerektirmektedir (Parasız, 1995, s.196).

Piyasa ortamında rekabetçi bir değişiklik olduğu için yasa ortamında rekabetçi bir değişiklik olduğu için firma kendisini yeni duruma uyarlamak zorundadırlar ve piyasada etkin bir şekilde rekabet etmesi için rekabetçi bir stratejiye sahip olması gerekir. Rekabetçi strateji, firmanın rekabet ettiği iş ortamında bir rekabetçi avantajın yaratılmasıyla ilgili bir stratejidir. Stratejik yönetim firmanın amaçlarının oluşturulmasından nihai sonuçların alınmasına kadarki bütün süreçleri içermektedir. Firmanın rekabetçi stratejisinin ve stratejik yönetim sürecinin bir parçası olarak rekabetçi strateji tüketicinin arzu ve ihtiyaçlarının karşılanma faaliyetidir.

Pazarlama kavramı, tüketicinin arzularının tahmin edilmesindeki başarısızlık durumunda firmanın rekabetçi piyasada yaşayamayacağı anlamına gelmektedir.

Yip'te endüstrinin küreselleşmeye yönelten özelliklerini Pazar koşulları, Maliyet koşulları, Hükümetlerin sağladıkları koşullar ve Rekabet koşulları olmak üzere dört grupta incelemektedir (Yip, 1991, s. 699):

1.7.3 Pazar Koşulları: Müşteri davranışları ve dağıtım kanallarının yapısı ile ilgilidir. Eşit özellikli müşterilerin bulunması, ürün standardizasyonunu kolaylaştırır. Farklı ürün ve hizmetlerin yerine standardize küresel malların pazara arzı kolaylaşır.

Global pazarlama kanallarının varlığı ürünlerin fiyatlandırılması ve dağıtımını kolaylaştırır. Ayrıca sektörde marka isimleri olması, reklam ve tanıtma bakımından küresel markaların doğmasına ve dünyaya yayılmasına yardımcı olur.

1.7.4 Maliyet Koşulları: Öncelikle o endüstride ölçek ekonomisinin sağlayacağı rekabet avantajının bulunması sonra da üretim aşamasında minimum maliyetin oluşturulması gerekir.

Yip endüstrideki öğrenme ve tecrübe eğrilerinin etkisinin bulunmasının globalleşmeyi kolaylaştırarak, endüstriye yeni gireceklerin saldırgan tutumlarından firmayı koruyacaktır demektedir.

Araştırma ve geliştirme açısından, birçok değişik ve farklı ulusal ürünler yerine birkaç küresel ve bölgesel ürünün olması ürün geliştirme merkezlerinin belli yerlerde toplanmasını ve yüksek araştırma ve geliştirme masraflarından kurtularak küreselleşmeyi sağlayacaktır.

1.7.5 Hükümetlerin Sağladıkları Koşullar: Bu unsur hükümetlerin her bir endüstri için belirledikleri kurallar açısından önemlidir. Hükümetlerin o endüstri kolu



için belirledikleri ulusal standartların olması küresel ürün, üretim ve satışını zorlaştırdığı gibi kolaylaştırabilir. Hükümetlerin aldığı destekleyici ve sınırlandırıcı yasaklar firmaların küresel pazarlama potansiyelini sınırlandırabilir.

1.7.6 Rekabet Koşulları: Rakiplerin bulunulan sektördeki küreselleşme potansiyellerini arttırmaları ile ilgilidir. Rakip firma küresel bir strateji izleyecek olursa, faaliyette bulunduğu ülke veya ülkeler arasında rekabet bağımlılığı yaratabilir ve rekabet avantajını yerel ve ulusal boyuttan bölgesel ve uluslararası boyuta taşıyabilir. Ayrıca faaliyette bulunulan ülkeler arasında fonksiyon ve faaliyet açısından birbirine bağlarsa, maliyetleri düşürebilme imkanı sağlayarak küreselleşme potansiyelini arttırabilir.

1.8 Küreselleşme Kaldıraçları

Küreselleşme kaldıraçları işletmelerin ortamdaki değişimlere yanıt vermekte kullandıkları yöntemlerdir (Rhinesmith, 2000, s. 70). Kısaca, bir şirketin değişim karşısında küresel kaynak paylaşımı ve bütünleşmeyle maliyet ve performans verimliliğini azamiye çıkartıp küresel bir stratejiyi izleyeceğini; yoksa yerel rekabet avantajını, gelirleri ve karları azamiye çıkartarak dünya çapında performansını geliştirmeyi amaçlayan bir stratejiyi izleyeceğini küreselleşme kaldıraçları ile bunların şirketi ne derece etkilediği belirler. Küresel rekabet avantajı sağlamak belirli bir strateji izlemeye bağlıdır. Farklı endüstrilerde faaliyet gösteren farklı şirketlerin küreselleşme konusunda, farklı küresel stratejiler açısından benzersiz çözümleri olabilecektir. İşte bunları belirleyen de küreselleşme boyutlarıdır. Bunlara ulaşmak için farklı stratejilerin tümü işletmelerin karşısına bir dizi farklılaştırma ve bütünleştirme sınavı çıkartır (Rhinesmith, 2000, s. 71). Bir açıdan, işletmenin küresel stratejik niyete ve geniş kapsamlı kaynaklara, teknoloji ve pazarlama planlarına yönelik açık bir gereksinmesi vardır. Öte yandan da, rekabette bölgesel ya da yerel koşulların yanısıra, yerel kültür, davranış ve değerleri göz önüne alan bir

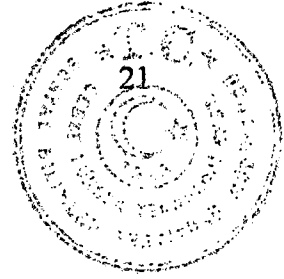


odak noktası gerektirir. Sadece ihracata yönelik bir düşünce yapısının ya da uluslar arası bir yapıdaki yabancı bölüm ve işletmelere sahip olmanın küresel bazda etkin rekabete hazır oldukları anlamına gelmediğini belirtmek gerekir (Champbell ve Verbeke, 1994, s. 98). Dokuz uluslar arası hizmet kuruluşu (Finansal hizmetlerde Citicarp Banking ve American Express) üzerinde yapılan bir araştırmada, hizmet üretim kuruluşlarının uluslar arası işletmelerini yapılandırma biçimlerinde diğerlerinden belirgin farklar olduğu, faaliyet gösterilen ülkenin hukuksal yapısında etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca üretici kuruluşlar büyüklükten kazanmak için faaliyetlerinin büyük bölümünü merkezileştirme ve küreselleşme eğilimi içindeyken, hizmet kuruluşları müşteriye hizmet amacıyla yerel taleplere cevap verebilmek için merkezden dağılmayı yeğlemektedirler. Bu nedenle, hizmet sektöründe küresel strateji sistemli düşünce gerektiren bir olgudur. Ortam, işkolu kuruluş, hukuksal yapı, örgüt kültürü, teknoloji, çalışanlar, müşteriler, küresel bir strateji oluşturmanın kritik unsurları olup, rekabet gücü kazanmak için stratejinin seçilmesi ve bir dizi etkinlik olarak yönetilmesi gerekir.

1.9 Küreselleşme Sürecinde Kullanılabilecek Stratejiler

M. Porter'in temelini rekabetçi stratejilerin oluşturduğu jenerik stratejileri küreselleşme sürecinde işletmelerin değişime ayak uydurmaları bakımından önemlidir. Rekabetçi strateji işletmenin bulunduğu sektörde rakiplerine göre durumunu ve rekabet gücünü ifade eder. Burada öncelikle işletmenin Pazar payına, karlılık durumuna, maliyetlerinin sektördeki oranına bakılır. Sektör ortalamasının üzerinde bir durum söz konusu ise büyük rakiplerine göre işletmenin durumu ortaya konmaya çalışılır. Jenerik stratejiler Porter tarafından hizmet sektörüne de uygulanabilir nitelikte oluşturulmuştur. Burada işletme iki temel rekabetçi avantajdan birini elinde bulundurabilir (Porter, 1985, s. 65). Bunlar :

- 1- Düşük maliyet
- 2- Farklılaşma avantajıdır.



İşletmeler genellikle iki tür rekabetçi amaca sahiptir:

- 1- Geniş müşteri hedefi
- 2- Dar müşteri hedefi

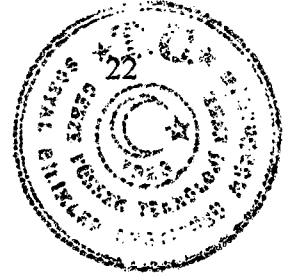
Temel rekabetçi avantajlarla, rekabetçi amaçlar kombine edildiğinde Porter'in Jenerik stratejiler matrisi ortaya çıkmaktadır.

		Rekabetçi Avantaj	
		Düşük Maliyet	Farklılaşma
Rekabetçi Amaçlar	Geniş Hedef	Maliyet Liderliği	Farklılaşma
	Dar Hedef	Maliyet Odaklanma	Farklılaşma Odaklanma

Porter'in Jenerik Stratejiler Matrisi

Porter'in jenerik stratejiler matrisinin içeriğine bakıldığında işletmelerin seçimlik stratejik alternatifleri bulunur. Aslında küreselleşme sürecinde seçilecek stratejilerin belirlenmesi önemli bir sorumluluk gerektirir. Küresel yöneticiliğin karmaşık olmasının nedeni çoğul hedeflerin aynı anda yönetilmesini gerektirmesidir. Bu noktada birbirleriyle de çelişebilen üç gereksinmeyi yönetmek bile gerekebilir (Rhinesmith, 2000, s.84). Bunlar,

- 1- Maliyetleri düşürmek için verimlilik gereği
- 2- Müşterilerin çeşitli taleplerini karşılamak için farklılık duyarlılığı gereği
- 3- Küresel bazda paylaşılabilecek en iyi uygulamalar gereği.



1.9.1 Maliyet Liderliği Stratejisi

Porter'in maliyet liderliği stratejisinde amaç rakiplerine nazaran maliyet avantajını elde etmektir. Bunun iki sonucu ortaya çıkabilmektedir.

1- Düşük maliyetler nedeniyle ürünlere rakiplerden daha ucuz fiyat konularak, hem aynı karı elde etmek ve hem de pazar paylarını artırmaktır.

2- Sektörün gelişmesi ve yeni müşterilere açılması sonucunda rakiplerin fiyatlar üzerine rekabet etmeye başlaması sonucunda sağlanacak avantajdır.

Bunların sonucunda maliyet avantajlı işletmelerin hem kazançları, hem müşteri portföyleri ve hem de pazar payları genişleyecektir (Hill ve Jones, 1989, s. 127).

Strateji işletmelerin rakipleri arasında üstün duruma geçmesini sağlamayı ve çevresel faktörlerle uyum içinde faaliyette bulunmayı gerektirdiği için küresel bir strateji seçiminde üretim faaliyetleri açısından ayrıcalıklı üstünlüğün oluşması düşük maliyet sağlamak için önemlidir. Farklılaştırma ise pahalıdır. Eğer işletme geniş bir ürün yelpazesine sahip ve kaynaklarını ürünlerinin piyasa da tek ve üstün ayrıcalıklı olması için harcarsa, maliyetleri artacaktır. Bu stratejiyi izleyen işletmeler, ürünlerine müşteri arzu etmedikçe yeni bir özellik vermeyecekler ve maliyetlerini daha çok artırmak istemeyeceklerdir. Maliyet lideri, değişik pazar kısımlarını dikkate almak yerine düşük maliyetini korumayı hedefleyerek çoğunluğu oluşturan müşterilerin ortak isteklerine dönük hareket edeceklerdir(Eren, 2000, s.287).

Küreselleşme sürecinde dünyada ve çevresel koşullarda meydana gelen hızlı gelişmeler nedeniyle değişen müşteri istekleri, maliyet lideri işletmenin karşısına

sorun olarak çıkabilir. Maliyet lideri, işletme, devamlı biçimde maliyetleri düşürmenin yollarını ararken, devamlı değişen müşteri isteklerini göz ardı edebilir.

Ayrıca rakiplerin maliyet lideri işletmenin üretim süreç ve yöntemlerini öğrenmeleri ve bunları uygulamaya geçirmeleri dezavantajdır. Üstün teknolojiler gerektiren sektörlerde değişik maliyet liderliği avantajı kolayca rakiplere geçebilir.

1.9.2 Farklılaştırma Stratejisi

Farklılaştırma stratejisi, müşteriler üzerinde bir firma ve marka bağımlılığı yaratmak için ürünlerin çekiciliğinin doğurduğu psikolojik arzu ve isteklerde bir farklılaştırma kaynağı oluşturabilmektedir. Müşteriler için ayrıcalıklı özellik taşıyan tek firma olmaya çalışma, oldukça önemli görülen bazı özellikleri seçerek bunları gerçekleştirme temel amaçlardandır (Eren, 2000, s. 290).

Farklılaştırma stratejisinin uygulanmasında dört boyut ya da yol vardır.

- 1- Rakiplere nazaran daha üstün bir tekniğe ve teknolojiye dayanılarak yapılan farklılaştırma.
- 2- Kalite iyileştirme çabasını güçlendirerek yapılan farklılaştırma.
- 3- Müşterilere sağlanan destek hizmetleri ve satış sonrası hizmetleri rakiplere nazaran daha süratli, etkili, kaliteli v.b. gerçekleştirerek yapılan farklılaştırma.
- 4- Rakipleri ile en az kalite ve nitelikteki ürün ve hizmetleri daha düşük fiyata vermeye dayanan farklılaştırma.

H.Mintzberg, Porter'in farklılaştırma stratejisini ele alarak daha analitik bir inceleme yaparak altı değişik türde farklılaştırma yolu olabileceğini ileri sürmektedir. Mintsberg'in düşük maliyet avantajını ve maliyet liderliğini de farklılaştırmanın bir değişik şekli olarak kabul ettiği görülmektedir (Mintzberg, 1991, s. 75).



Mintzberg'in Rekabet avantajı sağlayan farklılaştırma stratejileri şunlardır;

- a) Fiyat farklılaştırma stratejisi; Fiyatları aşağı çekmek
- b) Destek farklılaştırma stratejisi; Ürün alımını müşteri açısından kolaylaştıran, cazibesini arttıran çabalar.
- c) İmaj farklılaştırma; Değişik değer katma çabaları
- d) Kalite farklılaştırma stratejisi; Dayanıklılık kullanım güvenilirliği, ürün kalitesi v.b.
- e) Dizayn farklılaştırma; Eski ürünleri değiştirme
- f) Farklılaştırma stratejisi; Ürün ve hizmetleri değişikliğe uğratmamasıdır.

1.9.3 Hızlı Cevap Verme Stratejisi

Küreselleşme sürecinde işletmeler rekabet avantajı sağlamak için pek çok yöntemi uygulamayı denemek istemektedirler. Küresel etkenler büyük ölçüde bir işletmenin kontrolünün dışındadır. Bunlar bir şirketin dünyanın farklı yerlerindeki rekabet gücünü etkileyen pazar, maliyet, hükümet ve rekabet unsurlarıdır. Her sektörün dış etkenler tarafından belirlenen, kendi küreselleşme potansiyel düzeyleri vardır (Rhinesmith, 2000, s. 69). İşletmeler bu noktada farklı stratejik seçenekleri deneyebilmektedirler. Bu stratejik seçenek rakiplerden daha hızlı hareket etmek, elini çabuk tutmak, zamanı çok iyi değerlendirme üzerine kuruludur (Eren, 2000, s. 294). Porter tarafından geliştirilen rekabet avantajı sağlamada hızlı cevap stratejisinde müşteri için yeni bir ürün üretme, bir ürünü iyileştirme ya da bir yönetsel karar konusunda süratli cevap verme olanağı yaratmaktadır. Bu aşamada farklı araçlardan yararlanmak mümkündür. Ürün geliştirme modelleri sonucunda yeni süreç keşifleri gerekli üretim ve hizmet zamanını kısaltır. Bazen çok radikal kararlarla (Reengineering v.b. gibi) yöntemleri değiştirmek gerekebilir. Hızlı cevap stratejileri birçok biçimlerde ortaya çıkabilmektedir; Yeni ürünler geliştirme, ısmarlama



ürünler, mevcut ürünlerde iyileştirme, pazarlama çabalarını yeni pazar ihtiyaçlarına uyarlama, müşteri isteklerine ve sorunlarına cevap verme bunlar arasında sayılabilir.

1.9.4 Odaklaşma Stratejisi

Odaklaşma stratejisinde işletme, belli bir pazar kısmı ya da bölgede uzmanlaşmakta tüm stratejilerini bu kesime yoğunlaştırmaktadır. Porter odaklaşmayı gerçekleştirmek için şu noktalara dikkat edilmesi gerektiğini vurgular.

1) Ürünleri birbirinden farklı olarak talep eden, kullanan, değişik ihtiyaçlara sahip müşteri gruplarının veya bölgelerin olması.

2) Rakiplerin, belli bir kesimde uzmanlaşma yerine tüm müşterilere ve piyasaya hizmet vermeyi tercih etmeleri.

3) İşletme kaynaklarının tüm piyasaya hitap etmesine imkan verecek ölçüde geniş olmaması, belli bir pazar kesiminde etkin olabilmesi (Eren, 2000, s. 297).

Odaklaşma stratejisi, dar müşteri hedefi içinde var olmak isteyen işletmeler için söz konusu olmaktadır. Odaklaşma stratejisinde uzmanlaşma söz konusu olduğundan rakiplerin ürettiği ürün ve hizmetten daha iyisini üretip pazarlama söz konusu olabilmektedir. Dar bölgede faaliyet söz konusu olduğu için işletme müşteri yakınlığını değişen ihtiyaçların anında seçilebilmesi açısından iyi değerlendirebilir. Sakıncalı yanları da yok değildir. Odaklanma stratejisi söz konusu ise rakiplerin, müşterilerin ihtiyaçlarına uygun ürünler geliştirerek farklı pazar kısımlarına hitap edecek çeşitlendirmeye gitmeleri işletme için dezavantaj oluşturabilir. Bu tehlikeye cevap verebilmek için ise işletme yenilikte ve değişimde hızlı hareket etmeli, pazar kısmı tehlikeye girerse süratle diğer pazar kısımlarına (nish) geçebilmelidir. Çeşitli düşünürler Porter'in jenerik stratejilerini değişik şekillerde değerlendirmeye tabi tutmuşlardır. Wright, Pringle ve Kroll işletmelerin büyük ve küçük boyutlu oluşlarına göre tasnif yapmışlardır. Küçük boyutlu işletmelerde odaklaşma söz konusu olmaktadır (Wright, 1992, s. 96).

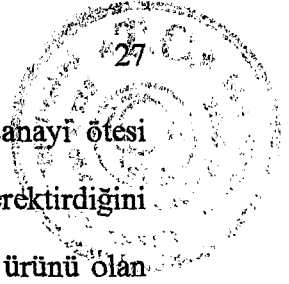
2. GLOBALLEŞME SÜRECİNDE İŞLETMELERDE ORTAYA ÇIKAN STRATEJİK DEĞİŞİMLER

Birçok işletme globalleşme amacıyla yeni stratejiler uygulamaya başladıkları zaman, işletme kültürünü değiştirmenin öneminin farkına varmışlardır. Örneğin; kalite üzerine kurulan yeni stratejiler üretime değer veren eski stratejilerle çakışabilmektedirler (Stahl ve Grigsby, 1997, s.253).

Globalleşmeyle birlikte dünyada ve işletmelerde yaşanan değişimler, bu değişimleri izleyen hedef kitlelerin, işletmelerle ilgili düşüncelerini de değiştirmeye zorlamıştır. Globalleşme, toplumun ve işletmelerin yapısında ciddi değişimlere yol açmıştır. Globalleşmeyle birlikte en büyük güç unsuru haline gelen bilgiye ulaşma ve bu yolla güç elde etme çabası, endüstri toplumundan tamamen farklı yapıda bir bilgi toplumunun oluşmasını sağlamıştır. Endüstri toplumunun ürünü olan temel kurumlar son derece ciddi bir sarsıntı geçirmekte zaman ve mekan kavramları değişmektedir (Güzeltik, 1999, s.67).

Globalleşen dünyada acımasız rekabet koşullarına rağmen ayakta kalmaya, büyümeye çalışan işletmelere, hatta değişen dünya koşullarında yeni yerini almaya çalışan ülkelere kadar, bütün sistemler değişim halindedir. Fakat insanların, örgütlerin ve ülkelerin değişmesi ancak sistematik yaklaşımla başarılı olabilmektedir. İleriyi iyi görmeden, plansız ve acele yapılmış birçok değişiklikler başarısız olmuştur. Değişiklik yaparak başarabilmek için önce geçmişi irdelemek ve değişikliğin gerekçelerini iyi anlamak gerekmektedir (Argun, 1997, s.8).

Drucker, Kotter ve Levinson'da globalleşme süresince geleneksel ve modern işletme yapıları ve değişimin bunlar üzerindeki etkileri konusunda görüşler ileri sürmektedirler. Drucker'de, bilginin nitelik ve işlevi, teknolojinin türü ve yayılma



hızı, üretim ve yönetimdeki devrimler gibi birçok önemli değişimin, sanayi ötesi toplumlarda, endüstri toplumlarından oldukça farklı bir yapılanmayı gerektirdiğini ifade etmektedir. Ona göre, bu değişimler, doğal olarak sanayileşmenin ürünü olan kapitalizmin sistem olarak nitelik değiştirmesine yol açmaktadır ve hatta kapitalist ötesi toplumlara doğru bir gidiş vardır (Orucher , 1993, s.13-15).

Kotter'de globalleşme süresince değişimin hızını artıracak etkili bir örgüt stratejisinden bahsetmekte ve değişimde etkili bir vizyonun önemine değinmektedir (Kotter, 1998, s.10). Globalleşen işletmelerde değişimin ilk unsuru, küresel bir vizyon oluşturulmasıdır. Paylaşılan vizyon, şirkete ait olma duygusu yaratır. Amaçların sürekliliğini sağlar, bir başarı ölçüsü içerir, günlük sorunların ötesine geçmeyi sağlar, liderlere ve çalışanlara harekete geçme gücü verir (Sullivan ve Harper, 1997, s.10). Etkili vizyon, bir faaliyetin ya da kuruluşun gelecekte nasıl olacağını açıklar. Müşteriler, hissedarlar, çalışanlar gibi durumdan yarar sağlayacak insanların çıkarı olan bir dizi olasılığı dile getirir. Zayıf vizyonlar ise, bu grupların meşru çıkarlarını bile gözardı edebilirler (Daniels, 1994,s.2).

2.1 Örgütlerin Hedef Stratejilerinde Görülen Değişimler

Globalleşme çalışmaları sırasında işletmenin hedeflerini ve stratejisini gerçekleştirmesinde, kültürünün payı büyüktür. Başarılı oldukları için kabul görmüş çalışma yöntemleri ve davranış biçimleri, örgütsel kültürün bir parçası olarak globalleşme süresince yöneticiye ışık tutmaktadır (Erengül, 1997, s.25).

Globalleşme ile işletmelerin 2000'li yıllara önde girebilmek için kısa vadeli planlar yerine, uzun vadeli planlar üzerinde yoğunlaşmaları, sonuçlar yerine süreçlere önem vermeleri gerektiği ileri sürülmektedir. Değişim mühendisliği, maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağın en önemli performans ölçülerinde çarpıcı



gelişmeler yapmak amacıyla iş süreçlerinin temelden yeniden tasarlanmasıdır (Hammer ve Champy, 1997, s.29).

Değişim mühendisliği (Re-engineering) ve toplam kalite yönetimi gibi kavramlar, globalleşmiş bir dünyada artan rekabete uyum sağlamaya çalışan işletmeler için sık kullanılan uygulamalar olmaya başlamışlardır. Globalleşmenin değişimi zorunlu kılmasıyla birlikte rekabet etmek için gerekli yüksek standartlar, bu yeni uygulama ile karşılanmaktadır (Güzeltik, 1999, s.109).

Kültürel değişim, kuruluşun temelini oluşturan sistematik değerlerin, ortak anlayışın ve karşılıklı sadakatin yeniden oluşturulmasını ve bunların herkes tarafından bilinmesini gerektirir. Belli bir vizyon ve strateji olduğunda çalışanların katılımı sağlandığında ve daha iyi bir geleceğin onları beklediğini bildiklerinde kültürel değişim herkes tarafından benimsenecektir (Mc Kenzie-Koenig, 1998, s.18). İşletmelerin kültürleri, değişime ayak uydurmayıp direnç gösterdikleri ölçüde sorun olmaya başlamakta ve değiştirilmesi ihtiyacı doğmaktadır. Bu konumdaki işletme kültürlerinde geleceğe ilişkin vizyon net değildir, ortak değer ve inançlar yoktur. Mevcut değerler çatışma halindedir. Yöneticiler böl ve yönet ilkesini benimsemişlerdir. Gruplar arası sürtüşmeye yol açan alt kültürler oluşturmuştur. Çalışanlar, kurum içi politikalar ve yöntemlerle gereğinden fazla ilgilenmektedir. Bu duruma çözüm ancak vizyon sahibi bir liderin bu vizyonu diğer çalışanlara iletmesi, müşteri ilişkileri, hizmet kalitesi, verimlilik gibi konularda bilinç oluşturma ve ödüllendirme sisteminin geliştirilmesi ile bulunabilir. Buda bir kültür değişim programıyla gerçekleştirilebilir (Erengül, 1997, s.345).



2.1.1.Globalleşme Sürecinde Ortaya Çıkan Yeni Değerler

Hüsnü Erkan'da , globalleşmenin sonucu olarak endüstri toplumundan bilgi toplumuna geçiş olduğunu ve örgütsel kültür açısından şu değerlerin değiştiğini belirtmektedir(Erkan,1998,s.136).

Maddi refahın maksimizasyonu yerine, yapım kalitesinin artışı ve maddi kaynakların korunması

Ürünün sayısal içeriği yerine, kalitenin öne çıkması, ürün farklılaştırması,

Güvenlik yerine kendini kanıtlama ve kendini gerçekleştirme.

Kurtulmuş'ta bu farklılıkları ve değişen değerleri şöyle sıralamaktadır (Kurtulmuş, 1999, s.100).

İstihdamın üstün vasıflı işgücünde toplanması.

Ekonominin sanayi sektörü yerine hizmetler sektörü etrafında örgütlenmesi.

Üretimde ise ürün esaslı strateji yerine küresel pazarlarda rekabeti esas alan, üründe çeşitlilik, çokluk ve esnekliği öngören "pazar esaslı" üretim stratejilerinin benimsenmesidir.

Görevleri işletmenin değerlerini tespit etmek, misyonunu ve amaçlarını belirlemek ve işletmenin hedeflerini ortaya çıkarmak olan örgütsel kültür araştırmacısı IBM' in ilk lideri Tom Watson tarafından oluşturulan bazı değerler şunlardır(Quigley, 1998, s.43)

Bireye saygı: Örgütteki herkesin onuru ve haklarına saygılı olmak

Müşteri hizmetleri: Dünya üzerinde herhangi bir şirketin sunacağı müşteri hizmetlerinin en iyisini sunmak.

Mükemmellik: Bir organizasyonun, bu tür görevlerini, onları üstün bir şekilde başarma hedefi ile ele alması gerektiğine inanmış olmak.

Şirketin misyonu: Dünyanın en saygın ve en büyük şirketi olmaktır. Şirketin hedefleri ise;

Endüstriye paralel olarak büyümek.

Yapılan her işte en yüksek verimi almak.

Kalite ve yenilikte önde giderek ürün ve hizmetlerde lider olmalı.

Büyümenin sermayesi olan karşılığı sürdürmektir.

Bu kısa ve basit değerlerle IBM globalleşme yolunda güçlü bir vizyon oluşturmuştur (Quigley, 1998, s.44).

2.1.2. Paylaşılan Vizyonun Önemi

Globalleşmenin sonucu olarak, işletmelerde büyük bir örgüt içi değişimine gerek duyulmaktadır.

Çalışanların, çalıştıkları işletmenin gelecekteki vizyonun bir başka deyişle işletmenin misyonunun, hedeflerinin, amaçlarının neler olduğunu bilmeye ihtiyaçları vardır. Çünkü çalışanlar gelecekte neyi hedeflediklerini, bu hedeflere ulaşmada işletmenin misyonunun ne olduğunu bilmediklerinde, yaptıkları işe olan ilgilerini kaybedeceklerdir. Buda işletmeye olan güvenlerini, ciddi boyutlarda sarsacaktır. Bu amaçla işletme yönetiminin ana sorumluluklarından birisi, sürekli olarak örgütün vizyonunu çalışanlara iletme ve bu vizyonun işletme için çalışan herkes tarafından paylaşılmasını sağlamaktır (Gee, 1995, s.65). Paylaşılan bir vizyon, çalışanların işletmenin hedeflerini gerçekleştirmede tek bir vücut olarak çalışmasını sağlayacak o da güçlü bir örgüt kültürünün oluşmasını getirecektir (Gee, 1995, s.65).

Rekabet ve stratejik avantajları tehlikeye atmadıkları sürece, örgütün vizyonunun, görevinin ve hedeflerinin mümkün olan en fazla kişi ve grupla paylaşılması gerekmektedir. Bunlar; işçiler, çalışanlar, idareciler, iş ortakları, dış



ortaklar, kaynak temin eden firmalar, sendika ve sendika liderleri, hedef müşteriler ve diğerleri olabilir. Örgütün yeni amaçları ve programlarını açıklayan bilgileri içeren yazılı dokümanlar ve el ilanları işletme içinde serbestçe dağıtılmalıdır. Böylece bu yeni değişim programında doğrudan görev almayanların programın mantığı ve nedenini anlayabilmeleri için bir zemin oluşturulmuş olur. Bu yolla örgüt kültürünün şekillendirilmesi ve geliştirilmesi amacıyla işletme içinde eğitici toplantıların yapılması gerekir (Howard, 1998, s.13-14).

İşletmelerin globalleşme ile birlikte girdikleri değişim süreci; işletmelerde kişisel bir vizyon oluşturmak, işletmelerin yapısını değiştirmek, yeni bir örgüt kültürünü yaratmak ve insan kaynakları kullanımının etkinleştirilmesi konularında uygulamalar getirmiştir. Global işletmeler; yüksek rekabet, hızlı uyum, yüksek standartlarda ürün ve hizmet üretimi ve yenilik konularında başarılı performans göstermek zorundadırlar (Güzelcik, 1999, s.139).

İşletmelerde globalleşmeyi gerçekleştirebilmek ve çalışanların bir “Networks” altında kendilerini daha rahat hissetmelerini sağlamak için, global işletme yönetiminin ortak bir örgüt kültürü oluşturması ve yaratması gerekmektedir. Bu ortak örgüt kültürünü oluşturabilmek için, çalışanların bir işletme vizyonuna ve bu vizyonun nasıl gerçekleştirileceğine dair fikirlere sahip olmaları gerekmektedir. Ortak ve paylaşılan bir kültüre sahip işletme, nerede faaliyet gösterirse göstere; ortak davranışlara, inançlara, değerlere ve ortak beklentilere sahip olacaktır. Global temellere oturtulmuş bir örgüt kültürü, gelişip güçlendikçe, çalışanları, ortakları ve müşterileri için işletmelerini tanımlayabilecekleri bir işletme DNA’ sı yaratılacaktır (Daniels ve Daniels, 1994, s.109).

2.1.3. Değişen Rekabet Kavramı

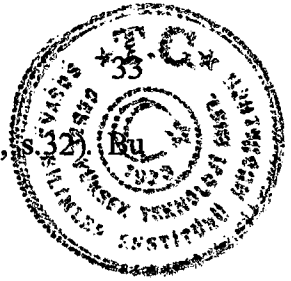


Bir işletme ne kadar büyük, güçlü ve verimli olursa olsun dünya pazarındaki konumu için her gün başkaları ile rekabet halindedir(Hammer ve Champy,1997, s.19).Rekabet, bir işletmenin müşterilerinin isteklerini, diğer işletmelerden daha etkin olarak yerine getirmesidir. Kapitalist sistem içerisinde rekabetçi ürün veya hizmetler ortaya koyamayan işletmeler, yaşamını devam ettirme ve büyüme amaçlarını gerçekleştirememektedirler (Akat, 1996, s.23). Bu nedenle değişim rekabetin önemi daha da fazladır.

Globalleşmenin etkileri ile dünyaya açılan işletmeler kendilerini hiper-rekabet ortamında bulmaktadırlar. Diğer yandan globalleşmenin sonucu olarak rekabetin de yapısı değişmiştir. Daha önce ulusal boyutlarda olan rekabet, globalleşmeyle birlikte uluslararası boyutlara taşınmıştır. Bu süreç sürdükçe rekabetin boyutları da genişleyecektir (Güzeltik, 1999, s.39). Her zaman var olan rekabet kavramı, daha önce fiyata ve ürüne odaklanırken, globalleşmeyle birlikte müşteriye odaklanmaktadır. Müşterinin istekleri doğrultusunda hizmet verme görevini üstlenen işletmelerin bu yönde yenilenme ve re organizasyona gitmeleri gerekmektedir. Her geçen gün sayıları hızla artan farklı müşteri potansiyelinin büyümesi sonucunda, özelliği olan hizmetlerin, ürünlerin arzı artmıştır. Bu özelleştirilmiş ve birbirilerinden tamamen farklı pazar dilimleri global düşünce yönünde evrensel boyutlar kazanmaya başlamıştır (Hacıman –Silva, 1990, s.147). Bu özellikleri bankacılık sektöründe daha yoğun olarak görmek mümkündür.

Günümüzde rekabet avantajı yakalamanın en etkili yollarından biri olan strateji oluşturmak, farklı bir yarışa başlamaktır. Strateji, aynı şeyi daha iyi yapmayı değil, farklı bir şeyi yapmayı seçmektir. Strateji, işletmenin ne açıdan benzersiz olacağına dair bir seçim yapmasıdır. Başkalarına benzemeyen bir stratejiye sahip

olmanın önemi globalleşme sürecinde gittikçe artmaktadır (Porter, 1998, s.32). Bu değişimi başlatmaktadır.



Globalleşme ile hem iç piyasalarda, hemde dış piyasalarda rekabet edebilmek, büyük ölçüde stratejiyi yeniden oluşturmaya bağlı olacaktır. Rekabette kalıcılık ve süreklilik daha iyi yapmaya değil daha farklı yapmaya bağlıdır (Kırım, 1998, s.6). Geçmişte yeniden yapılanma küçülmeyle ilgili olan bir süreç olarak görülmekteydi. Bu süreçlerle değişim mühendisliği daha iyiye gitmeyi amaçlamaktaydı. Bugün daha küçük ve daha iyi olmak yeterli değildir. Rekabet tabanını yeniden yaratmak gerekmektedir. Bunun içinde farklı bir işletme olmak gerekmektedir. Yepyeni bir ortam yaratarak, bireylerin ve işletmelerin duyduklarında bile fark etmemiş oldukları bir gereksinimi duyurmayı öğrenmek, globalleşme sürecinde örgütsel kültürü değiştirmek anlamına gelmektedir (Hamel, 1997, s.71).

“Ortaklaşa Rekabet” kitabında, ünlü bir finansmancı olan Bernard Baruch bu konuda şöyle söylemektedir. “Kendi ışığının parlamaya devam etmesini sağlamak için, diğerinin ışığını söndürmek zorunda değilsiniz”. Birçok iş ancak diğer işler iyi giderse başarılabilir”. Günümüzün hiper-rekabet ortamında başarılı olmak için, müşterilerle, konuşmak tedarikçi firmalarla birlikte çalışmak, ekipler oluşturmak, hatta kimi zaman rakiplerle stratejik ortaklıklar kurmak gerekmektedir (Branderburger-Nalebuff, 1998, s.19). Gelecekte genellikle, ortaklaşa rekabet gündemde olacaktır. İşletmeler globalleşme için de yönetim olanaklarını, işlerini ve işlevlerini çıkarları doğrultusunda seferber edecektir.

Globalleşme süreci ile örgütsel kültürü etkilemesi yönünden ortaya çıkan bir diğer kavramda “rekabet üstü” kavramıdır. Rekabet aynı yarışta koşmayı seçmek demektir. Rekabet üstünde ise rakipler, kendi yarışlarını kendileri seçerler. Başarı kazanmak için rekabet üstü olmak ve değer tekerleri yaratmak gereklidir (Bono, 1996, s.11).

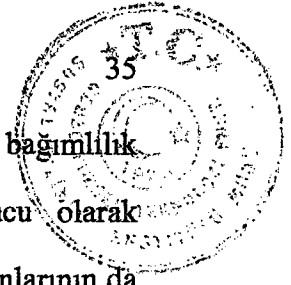
Rekabet üstü olmak için, bütünleşmiş değerler yaratmak, yaratıcı olmak kavram araştırmaya ve geliştirmeye önem vermek gerekmektedir. Rhinesmith' de “Globalleşmede Yönetici Rehberi” adlı kitabında, globalleşme süreçlerinde işletmelere başarılı olabilmeleri için yedi rekabet standardından bahsetmektedir (Rhinesmith, 1996, s.47). Bunlar; ürün ve üretim kalitesi, maksimum tercih için çeşitlilik, uyarlama, erişimdeki hız ve kolaylık, yenilik çarkında dakiklik, düşük maliyet, global elde edilebilirliktir. Buna göre, hem kaliteli, hem farklı, hem çeşitli, hemde müşteriye göre, sipariş usulü üretim yaparak para kazanmak kavramı ileri sürülmektedir. Örneğin; bankacılık işletmelerinde 1960 ve 1970'deki sıkıcı modelinden, bütün dünya çapında insanların evlerinden tüm bankacılık işlemlerini yürütebilecekleri, telefon ve bilgisayar teknolojilerine dayanan bir modele geçilmiştir (Rhinesmith, 1996, s.51).

Görüldüğü gibi işletmelerin yapıları, özellikleri, kavramları ve yöntemleri hızla değişmektedir. Tüm bu perspektifin içinde örgütün kimliğini oluşturan, örgütsel kültürün değişmeyeceğini düşünmek mümkün değildir.

2.1.4. Pazarlama ve Müşteri Kavramlarındaki Değişimler

Globalleşmeyle sermayenin dolaşımı olağanüstü hızlanmış ve etki alanları genişlemiştir. Ayrıca teknolojik gelişme ve değişikliklerde büyük ölçüde artmıştır. Bilgisayarların işlem hızında, bellek kapasitelerinde ve programlarda yaşanan gelişmeler önceden görünmeyen bir şekilde hızlanmış ve ucuzlamıştır. Dünyanın hemen hemen bütün noktaları, sadece telefon hatları ile değil, “fiber optik data transfer” kanallarıyla, “uydu haberleşme kanallarıyla” birbirine bağlanmaya başlamıştır. Sermayenin, yerkürenin çeşitli yerlerindeki yatırım olanakları hakkındaki bilgilerini ve uluslararası dolaşımı, bugüne kadar görülmemiş bir süreklilik ve hassasiyet kazanmıştır. Dünya ekonomisinde faaliyet gösteren rekabet

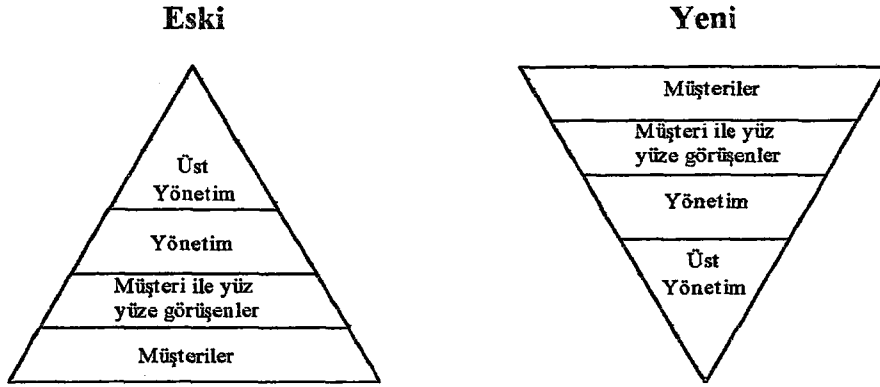
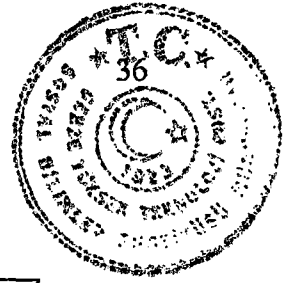
veya işbirliği içinde olan sermayeler arasındaki bağlar sıklaşmış, karşılıklı bağımlılık artmıştır. Dikkati çeken bir diğer eğilim ise, globalleşmenin sonucu olarak sermayenin dolaşımının yeni teknoloji ile hızlanmasının yanı sıra, etki alanlarının da genişlemesi ile ilgilidir. 1980' lerde devletler derin bir ekonomik ve sosyal krizin etkisiyle dışa açılmayan, merkezi kontrol ve düzenlemeleri birer birer kaldırmaya başlamışlardır (Yıldızoğlu, 1996, s.11).



Satış ve Pazarlamadaki Değişimler	
İşlemlere ve kâra odaklılık.	Müşteriye ve ilişkilere odaklılık.
Teknik beceriler baskındır.	Kişiler arası beceriler anahtardır.
Sadece satış elemanları müşteri ile ilgilenir.	Herkes müşteriye dinler ve onunla ilgilenir.
Belirli ürünler/hizmetler satın alınması söz konusudur.	Örgütün ve ortaklığın satın alınması söz konusudur.
Politikalar katıdır, değişmez.	Esneklik cesaretlendirilir.
Konuşma, müşteriye dinlemekten önemlidir.	Müşteriyi dinleme önce gelir.
Sözleşme koşulları geçerlidir.	Müşteri gerçekleri geçerlidir.
Karlılık her şeydir.	Müşteri ihtiyaçlarına odaklıdır.
Kuruluş iç işlemlere odaklıdır.	Amaç dürüst ve sorumlu müşteri ilişkileri kurmaktır.
Amaç müşteri çekmek ve satış arttırmaktır.	

Şekil 1: Satış ve pazarlamadaki değişimler (Odabaşı, 2000, s.182).

Tüm bu açıklamalar ışığında, örgüt yapısı ve kültürü büyük yapısal değişikliğe uğramaktadır.

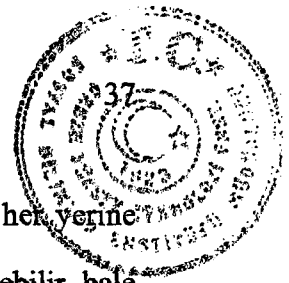


Şekil 2: İşletme Yapılarındaki Değişmeler (Odabaşı 2000, s.182)

- Süreç odaklıdır
- Yavaş karar verme
- Müşteri önceliği yoktur
- Düşük güven
- Sonuç odaklı
- Ataklığı cesaretlendirir
- Müşteriyle çalışanların rolleri artırılır
- Yüksek güven

Bu tür bir değişim sonucunda, müşteri hizmeti anında ve yerinde sunulacağından pazarlama yönetimi, zamanı daha çok strateji geliştirmeye ayırabilecektir. Öte yandan müşteri mutluluğunu yaratan bireylere odaklanan bir nitelikte taşımaktadır.

Globalleşmenin etkisiyle ürünler ve hizmetler arasında standartlaşmaya gidildiği, bireyin önem kazandığı, ürün çeşitliliğinin arttığı, rekabetin inanılmaz boyutlara ulaştığı günümüzde, pazarlamada başarı için işletmelerin sundukları ürüne veya hizmete bir değer katmaları, müşteri ile işletme arasındaki iki yönlü iletişimi gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Diğer yandan globalleşmeyle birlikte bireyin öneminin artması nedeniyle, kitlesel pazarlama faaliyetleri yerine, ilişki pazarlamasına geçilmesi gerekmektedir (Howard, 1998, s.60).



Globalleşmenin sonucu olarak teknolojinin kolaylıkla dünyanın her yerine transfer edilmesiyle birlikte, ürünler ve hizmetler kolaylıkla taklit edilebilir hale gelmiştir. Ancak iyi tanımlanmış, kabul edilmiş bir örgüt kültürünün taklit edilmesine imkan yoktur. Bu nedenle pazarlamada farklılaşmanın önemli olduğu bir çağda örgüt kültürü önemli bir farklılaşma yöntemi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bugün müşteriler; globalleşmenin sonucu olarak rekabetin arttığı, ürünlerin yaşam sürelerinin kısaldığı ve ürünler arasındaki farklılıkların azaldığı böylesi bir ortamda tercih yapmak için, ürün yada hizmetlerde fark yaratacak ve kendilerine değer katacak bazı standartlar aramaktadır (Güzeltik, 1999, s.140).

Globalleşme ile birlikte işletmeler global markalar yarattıkça ve geliştirdikçe, markaların belli yerel markalardan çok daha fazla değere sahip olacağı da açıktır. Global marka ve faaliyetlerin global değerleri vardır ve global risklerle karşı karşıyadırlar. Günümüzün iletişim ağının kalitesi ve çapı göz önüne alındığında, işletmenin faaliyet gösterdiği herhangi bir yerde işler kötü gittiğinde, bu durum hızlı bir biçimde işletmenin faaliyet gösterdiği her yerde hissedilebilecektir.

Bu yüzden işletmelerin globalleşmesi ve iletişim boyutlarının genişlemesi, örgüt kültürünün değerinin artmasına katkıda bulunmuştur (Green, 1996, s.42).

Globalleşme ile birlikte uluslararası ticarete sınırların giderek ortadan kalkması ve artan rekabet, işletmeleri daha iyi olmaya zorlamakta ve dünya pazarlarında rekabet, her geçen gün sertleşmektedir. Artık uluslararası pazarda “mega rekabet” ya da hiper rekabet söz konusudur. İşte bu yüzden değişim, ayakta kalabilmek için zorunlu olmaktadır (Karakoyunlu, 1998, s.1074).

Globalleşmeyle birlikte teknolojik değişimlerdeki hız, endüstri toplumundan bilgi toplumuna geçişi hızlandırmıştır. Globalleşmenin bir diğer sonucu olarak

rekabetin artmasıyla, pazarlar da çeşitlenmiştir. Ürünlerde ve hizmetlerde çeşitliliğin artması bireyin “tüketici” olarak öneminin artmasını sağlamıştır. Böylece; eğitilmiş, hemen hemen her konuda bilgi sahibi, talep eden müşteriler oluşmaya başlamıştır. Bu müşteriler ürün veya hizmet sunan işletmelerin sundukları ürün ve hizmetlerle kendilerine bir değer katmasını beklemektedirler. Müşteriler işletmelerden hem düşük fiyat, hem de farklılık yaratmasını beklemektedirler, daha fazla değer talep etmektedirler (Naumann ve Giel, 1995, s.4). Bu da örgüt kültüründe değişim demektir.

Ayrıca globalleşmenin sonucu olarak dünyanın bir yerinde ortaya atılan bir yenilikle rekabet edemeyen işletmeler bir anda silinip gidebilmekte, hiç tanınmayan bir kuruluş, bir sanayi devi olabilmektedir. Böyle bir ortamda müşterinin önemini ve değişim gereksinimini göz ardı etmeyi telkin eden tutumlar, bunun bedelini ağır ödemek zorunda kalmaktadırlar (Hanan, 1996, s.85).

2.2 Değişim Mühendisliği Kavramının Önemi ve İşlevi

Globalleşme sürecinde, acımasız bir rekabet içine giren dünya piyasasında, işletmeler için asıl rekabet gücünü, kendi yeteneklerini ve becerilerini geliştirmiş, her çeşit bilgiye ulaşmasını ve onu kullanmasını bilen, yaratıcılığını sürekli geliştiren, maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi kavramlarda radikal yapılanma anlamına gelen “değişim mühendisliğini” gerçekleştiren örgütler başarılı olacaklardır.

Değişim mühendisliği uygulayan işletmeler, vaka ekiplerine birbirini takip eden işleri yaptırarak süreçleri yatay olarak birleştirmenin yanı sıra, dikey olarak ta birleştirmektedirler. Dikey birleştirme, elemanların yanıt almak için yönetim hiyerarşisine gitmek yerine artık kendi kararlarını kendilerinin vermesi anlamına gelmektedir (Hammer ve Champy, 1997, s.29).

2.3.Değişim Mühendisliği (Reengineering) Kavram ve Tanımı

Değişim mühendisliği maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağımızın en önemli performans ölçülerinde, köklü gelişmeler yapmak amacıyla, iş süreçlerinin temelden, yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanmasıdır (Hammer-Champy, 1994, s.28).

Değişim mühendisliği M. Hammer-J.Champy tarafından geliştirilmiştir.

Değişim mühendisliği yoluyla, tüm örgütsel faaliyetler yeniden analiz edilir ve bu faaliyetlerin en verimli bir şekilde, nasıl yapılacağı sorusu yanıtlanmaya çalışılarak, faaliyetler yeniden tasarlanılır.

Farklı tasarımları olmasına rağmen, sürecin ilk aşamasında üst yönetim, örgütün görevini yeniden düşünerek hangi iş dalında olduklarını ve ne yapmak istediklerini kararlaştırırlar. Bu aşamada örgütün amacına uymayan faaliyetler ayıklanır. İkinci aşamada üst yönetim, sürece önderlik ederek ve tüm personelden, işbirliği sağlamaya yönelik etkin ve aktif bir rol üstlenmelerini bekler. Üçüncü olarak yönetim değişim mühendisliği ihtiyacı için iş görenlerde bir ivedilik duygusu yaratmaya ve dolayısıyla, personelin bağlılık ve çabalarını sağlamaya çalışır. Dördüncü aşamada ise, önce Müşterilerin istek ve ihtiyaçları tatmin edilerek, bunların sağlanmasına yardımcı bir yapı ve ekip çalışması oluşturularak, faaliyetler içerden dışarıya doğru yeniden yapılandırılır. Son aşamada ise, değişim mühendisliği sürecinin, örgütün enine ve boyuna yayılmasını sağlayacak çabalar gösterilir (Can, 2000, s.141).

Değişimin gerçekleştirilmesi sırasında üç ayrı problemle karşılaşırız.

1-) Değişime karşı istek yetersizliği: İş görenler gelişim konusunda kendilerinde yeterli motivasyonu bulamayabilirler.

2-) Çalışanların bilgi ve becerileri; Örgütsel değişikliği kaldırarak düzeyde olmayabilir.

3-) Olanaklarda eksiklik: Çalışanlar gerekli yetenek ve isteğe sahip olsalar bile, çoğu gelişme, çevresel faktörler tarafından desteklenmedikçe başarılamaz. Burada üst yönetimin desteği esastır (Lannig, 1999, s.89).

2.2.2 Süreç Yenileme Çalışmalarının Başlıca Özellikleri

- 1-) Pek çok iş bir tek iş halinde birleştirilir,
- 2-) Karar vermede, demokratik süreçler kullanılır,
- 3-) Sürecin içindeki adımlar, doğal bir sıra içinde gerçekleştirilir.
- 4-) İşler en rasyonel zamanda ve mekanda gerçekleştirilir.
- 5-) Ortak sorumluluk bilinci geliştirilerek, kontrol ve denetimler azaltılır,
- 6-) Örgütlerde, merkeziyetçi veya ademi merkeziyetçi uygulamalara karar verilir.

Değişim Mühendisliği Dört Temel Kavram İçerir(Düren, 2000, s.236):

1.TEMEL:Değişim mühendisliği, değişme başlamadan önce işlerin neden ve ne şekilde yapıldığı konularını içeren temel soruların sorulmasını ve cevapların ne olması gerektiğinin araştırmasını öngörür.

2.RADİKAL:İşin köküne inerek yeniden tasarlanması, yani eskinin tamamen terk edildiği köktenci değişim demektir. Buna göre, değişim mühendisliği işlerin geliştirilmesi, iyileştirilmesi veya değiştirilmesi değil tamamen yenisinden icat edilmesidir.

3.ÇARPICI:Değişim mühendisliğinin amacı, sonuçlarda marjinal ve aşamalı geliştirmeler elde etmek değil, önemli sıçramalar elde etmektir Değişim mühendisliği ancak büyük bir hamleye, patlamaya gerek duyulduğunda uygulanmalıdır.



4.SÜREÇ:Süreç odaklılığı, değişim mühendisliği yönteminin en önemli özelliğidir. Üzerinde genel olarak en zor yoğunlaşılacak iş süreci, bir yada birkaç girdinin alınıp bunlardan müşteri için değer oluşturacak bir çıktının yapıldığı faaliyetlerin toplamıdır. Süreç odaklılığı, şimdiye kadar ki iş bölümü ve uzmanlaşma ilkelerine göre, görev odaklı organize olma uygulamalarının tamamen terk edilmesini gerektirmektedir.

Değişim mühendisliği yaklaşımı işletme ile ilgili her düzeyin, her sürecin ve her ilişkinin, yeniden düşünülmesini ve ürün / hizmete yönelik sistemlerden , müşteriler için anlam ifade eden sonuçlar verecek süreçlere yönelik sistemlere geçişi temel alan bir anlayıştır. Bu çerçevede, değişim, üç düzeyde yeniden tasarım ve tanımlama gerektirmektedir (Düren, 2000, s.170):

a. İş ve Görev Süreçlerinin Yeniden Tasarımı: İş ve görevlerin yerine getirilmesinde kullanılan bütün aşamaların incelenerek, gereksiz olanların tasviye edilmesi, temel olarak gerekli olanların iyileştirilmesi ve bir kısmının da, işletmenin alt bölümlerinde veya işletme dışına, yönelik olarak yer değiştirilmesinin planlanmasıdır

b.Temel İşbirliği ve Koordinasyon Süreçlerinin Yeniden Tasarımı: İşletme içinde, iş ve görev süreçlerini birleştiren ana süreçlerin, performans hedefleri konularak yalınlaştırılması ve sistemi güçlendirecek şekilde yeniden düzenlenmesidir.

c.İşletmenin Entegre Bir Sistem Olarak Yeniden Düşünülmesi: Faaliyetler arasında paralellik sağlamak amacıyla, işletmenin, ortaklık, müşterilik, tedarikçileri ve hissedarları ile ilişkilerinin ve iş birliği süreçlerinin yeniden tasarımı ve tanımlanmasıdır.

Değişim mühendisliği, küçülmek, organizasyon şemalarında değişiklik yapmak veya otomasyon geçmek gibi yeniden yapılandırma yöntemlerinden

farklıdır. Değişim mühendisliği, gerekli olmayan işlerden kurtulmak ve işi yapmanın daha iyi yollarını bulmak için, işi en başından sonuna kadar, yeniden düşündürmektir. Bu çerçevede insanların görevlerini değil, işlerini ortadan kaldırır ve teknolojiyi, yeni süreç tasarımlarının oluşturmasında kullanır.

2.1.2.1 Değişim Mühendisliğinde Yüksek Performanslı Süreçler

Değişim mühendisliğinin amacı, yüksek performanslı süreçler yapmaktır. Yüksek performanslı süreçler basit olmalıdır. Basit süreç ise, değişim mühendisliği ile karmaşık hale getirilmektedir: yani bireyler, işin bölünmüş parçacıkları yerine daha büyük bölümlerini üstlenmeye başlar. Böylece bir süreç tek bir görev değil, görevler bütünü haline gelmekte ve çalışanlar, kendi parçalanmış işleri yerine, sonuç üzerine yoğunlaşmaktadır (Quick, 1997, s.133).

İşletmeler, değişim mühendisliğine konu olan süreçleri iki grupta toplarlar.

Birinci grupta; müşteri için doğrudan değer yaratan, temel operasyonel (Mainstreams) süreçler.

İkinci grupta ise; müşteri tatminine dolaylı olarak katkıda bulunan ve temel operasyonel süreçlere dayanak oluşturan destek süreçleridir.

Değişim mühendisliğinde önceliği oluşturan temel operasyonel süreçler, üretim ve satış süreçleridir. Diğer faaliyetlerin tamamı destek süreçlerinin kapsamındadır.

2.2.2.2 Değişim Mühendisliği Uygulama Yöntemi

Değişim mühendisliği uygulamalarının en belirgin özelliği, çalışmaların süreçlere yönelik ve aşamalı olarak yürütülmesidir. Yani süreçleri oluşturacak işlerin



nasıl yapılması gerektiği yeniden düşünülmekte ve gereksiz görülenlerden vazgeçilmekte veya işletme dışına kaydırılmaktadır (Dess, 1996, s.201).

Değişim mühendisliği uygulayan firmalar değişim mühendisliğini işletmenin gelişiminin bir gerekliliği olarak görmekte ve bunun hem teknik (teknoloji, standartlar, prosedürler, sistemler ve kontroller), hemde sosyal (örgütlenme, personel, politikalar, görev dağılımları ve teşvikler) açılardan ele almaktadır. Böylece, değişim mühendisliği, teknoloji için bir kaldıraç görevi yaparken, çalışanlara da yeni yetkiler tanıyarak, dinamizm kazandırmaktadır.

2.2.3 Değişim Mühendisliği Kavramının Aşamaları

Değişim mühendisliği sekiz aşamadan oluşmaktadır (Brilman, 1997, s.94-98).

1.Neden değişmek gerekiyor? Sorusuna cevap arayış aşaması:

İşletme yöneticileri, değişim mühendisliği kararını çalışanlara bildirmeden önce, işletmenin müşteri odaklı vizyonunu, değişimin gerekliliğini inandırıcı bir biçimde açıklamak zorundadır. Bu bir çeşit hazırlık aşamasıdır ve değişim mühendisliğini uygulayacak kişilerin, değişim için motive edilerek harekete geçirilmesinin sağlanması çabalarını içerir. Bu aşamada hedefler belirlenmeli ve uygulama planı hazırlanmalıdır.

2. Teşhis ve süreçlerin seçim aşaması:

Bu aşamada amaç müşteri odaklı süreçlerin belirlenmesidir. İşlerde öncelik sırası yapılmalıdır.



Uygulamada süreç seçimi iki türlü yapılmaktadır. Birinci yöntem, önce bir pilot alan belirleyerek uygulamaya başlamak ve alınacak sonuçlara göre karar vermektir. Diğer yaklaşım ise ilk defada en önemli temel süreçlerin hepsinde, yeniden tasarım faaliyetlerinin başlatmaktır.

3. Mevcut süreçleri ana hatları ile tanımlayarak gözden geçirme aşaması:

Bu aşamada önemli olan, ana hatların belirlenerek ve ilgili kişilerden de onay alarak, değişime temel oluşturacak bir zemin hazırlamaktır. Amaç yeniden tasarıma gitmek olacaktır.

4. Süreçlerin yeniden tasarımı ile ilgili hedeflerin ve ölçüm yöntemlerinin belirlenmesi aşaması:

İyileştirme ve değişimden söz edebilmek için, bu farkları ölçme işlevine sahip göstergelere ihtiyaç vardır. Bu göstergeler, hedeflenen sonuçlara uygun olarak belirlenmelidir. Burada amaç, eskisinden çok farklı radikal sonuç değişiklikleri elde etmektir.

5. Süreçlerin yeniden değiştirilmesini öngören yeniden tasarımların ortaya konulması aşaması:

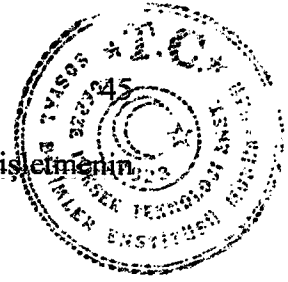
Bu aşama, değişim mühendisliğinin en önemli faaliyetlerini içermektedir. Burada önemli olan, önyargılardan ve tabulardan arındırılmış, bir yaratıcılığın en temel desteği, yeni bilgi teknolojileri olmalıdır.

6. Yeni süreçlere geçerlilik kazandırılması amaçları:

Yeni iş süreçlerinin işletme içinde kabul ettirilmesi ve deneme sonuçlarına geçerlilik kazandırılması, değişim mühendisliğinin başarısında çok önemli bir aşamadır. Bu çerçevede yeni süreçlerle ilgili geleceğe yönelik tahminler oluşturulması, sorumlulara açıklayıcı bilgi verilmesi, yeni rollerin tanımlanması ve performansla ilgili beklentilerin açık şekilde ifade edilmesi gerekir.

7. Yeni süreçlere geçişin planlanması aşaması:

İşletme, bir yandan değişim süreçleri faaliyetlerine hız verirken bir yandan da, müşterilerin beklentilerini karşılamaya devam etmek zorundadır. Bu nedenle yeni



süreçlere geçişin ayrıntılı ve dikkatli bir şekilde planlanarak, işletmenin faaliyetlerinde herhangi aksama ve soruna neden verilmemesi gerekir.

8. Yeni süreçlerin uygulanmaya sokulması aşaması:

Bu son aşama işletmenin, eskiyle bağlarının koparıldığı, tamamen yeni bir düzene geçildiği ve kültürün oluşumuna temel olan, yeni bir denge durumudur.

Değişim mühendisliği, ileri teknolojiden destek alan dinamik, aşamalı olarak ve mümkün olduğu kadar kısa sürede uygulanması gereken bir yöntemdir.

Değişim mühendisliğini uygulama aşamalarının her birinde, yönetimin genel olarak başarılı olması için şu konulara dikkat etmesi gerekir.

a. Metod ve yöneme sıkı sıkıya bağlılık: Değişim mühendisliğinde, her aşamadaki faaliyetlerin, birbiri ile tutarlı ve açık şekilde tanımlanması ve bu tanımlamalara uyulması başarı için gerekli bir ön koşuldur (Petit-Etienne, 1996, s.145).

b. Kişilerin seçimine ve üst yönetimin inanç ve katılımına önem verilmesi:

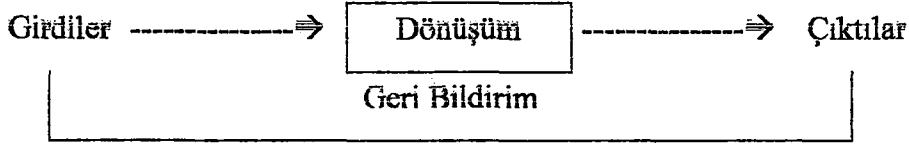
Özellikle tepe yönetiminin aktif olarak desteklemediği ve her aşamada görev alacak kişilerin gerekli nitelikler taşımadıkları durumunda, değişim mühendisliği çabaları sonuçsuz kalacaktır.

c. Analiz ve yaratıcılığın birbirine uygunluğu sağlanması: Neyin iyi gitmediğini ve neleri değiştirmek gerektiğini doğru analiz etmek kadar, bu problemlere uygun yarıdan tasarım faaliyetleri ortaya koymakta çok önemlidir. Zira işletmenin başarısı, değişim mühendisliği sonucunda elde edilecek, alışılmışın dışında ve fark yaratan yeni değerler bağlı olacaktır.

2.2.3.1 Müşteri Odaklı İş Süreci Anlayışı

M. Hammer ve J. Champy 'e göre, "iş süreci, bir veya birkaç çeşit girdinin alınıp bunlardan, müşteri için değer oluşturacak bir çıktının yaratıldığı faaliyetlerin toplamı olarak" tanımlanmaktadır.

Sistem yaklaşımında bir süreç, dört temel unsurdan oluşur.



Şekil 3: Sistem Yaklaşımında Süreç(Odabaşı, 2000, s.108).

Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi, bir süreç belirli girdilerden çıktılardan elde edilmesini sağlayan ve sondan başa doğru, sürekli olarak bilgi akışı veren, bir dönüşüm sistemidir.

- a.Girdiler: Siparişler, ham madde, araç gereç gibi...
- b.Çıktılar: Faturalar, müşteriler yapılan teslimatlar, tedarikçilere gönderilen siparişler vs....
- c.Dönüşüm ve işletme faaliyetleri: Girdilerden çıktılar elde edilmesini sağlayan her türlü iş, görev ve faaliyet.
- d.Geri bildirim: Hata oranları, defolu ürünler, aksamalar vs...

Bu unsurlar çerçevesinde süreç, bir iç veya dış müşteriye sunulacak ürün veya hizmetin, farklı servis , departman veya bürolar tarafından gerçekleştirilen işlem ve faaliyetlerin birbirini takip etmesinden oluşan bir zincir olarak değerlendirilebilir (Düren, 2000, s.275).

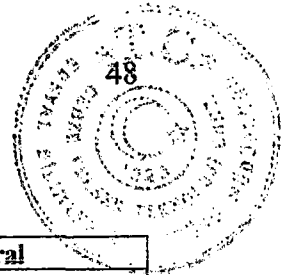
Süreçlerin tanımlanmasında, klasik ve modern olmak üzere iki yaklaşım söz konusudur. Değişim mühendisliği, süreçlerin yeniden düşünülmesinde, öncelikle klasik anlayıştan modern yaklaşıma geçişi öngörmektedir. Değişim mühendisliğinde hedeflenen, müşteriler için anlamlı değerler yaratan süreçler oluşturmaktadır.

Örgütler genellikle teknolojiyi, mevcut süreçleri çerçevesinde yapılan işleri geliştirmek amacıyla kullanmaktadır. Oysa değişim mühendisliğinde sorulması gereken esas soru, "teknoloji şu anda yapılmayan şeyleri yapmak için nasıl kullanılabilir?" olmalıdır. Ancak bu şekilde değişim mühendisliği yenilik getirecektir. Buna göre değişim mühendisliği teknolojinin bilinen becerileri yerine, yeni ve bilinmeyen becerilerini görmektedir (Hammer-Champy, 1997, s.97).

M. Hammer ve J. Champy' ye göre günümüze dek pek çok şirket, ileri teknolojilerde gizli iş potansiyellerinin farkında değildirler ve bu nedenle, dikkatler genellikle, nelerin mümkün olduğu konusuna yoğunlaştırılmaktadır. Oysa ani çıkışlar getiren yeni teknolojiler insanların, hayal bile etmediği yeni ürün, hizmet ve faaliyetlere olanak tanımakta ve var olduğunu bilmedikleri sorunlarına çözüm getirmektedir.

Değişim mühendisliğinin öngördüğü tüme varım yöntemiyle düşünme çerçevesinde, bilgi teknolojilerinin, iş yapma biçimlerinde kullanılan eski kuralları yıkıcı nitelikleri, aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 2. Bilgi Teknolojileri ve İş Yapma Kurallarının Gelişimi



Eski Kural	Yükü Teknoloji	Yeni Kural
Bilgi aynı anda bir tek yerde bulunabilir	Ortak veri tabanları	Bilgi aynı anda gerektiği kadar çok yerde bulunabilir.
Karmaşık işleri yalnızca uzmanlar yapabilir	Uzman sistemler	Bir uzmanın işini genel bir uzman yapabilir.
İşletmelerde merkeziyetçilik ve merkezkaççılık arasında seçim yapma zorunluluğu vardır	Telekomünikasyon ağları	İşletmeler merkeziyetçilik ve merkezkaççılığın avantajlarından aynı anda yararlanabilir
Tüm kararları yöneticiler verir	Karar destekleme araçları (Veri tabanları ve modelizasyon programları)	Karar verme tüm elemanların işlerinin bir parçasıdır.
Saha elemanları bilgiyi elde etmek, depolamak, ulaşmak ve aktarmak için bir ofise ihtiyaç duyarlar.	Kablosuz iletişim ve taşınabilir bilgisayarlar	Saha elemanları bulundukları yerden bilgi gönderip bilgi alabilirler
Muhtemel bir alıcıyla kurulabilecek en iyi temas kişisel temastır.	Karşı etkileşimli (interactive) video-disk	Muhtemel alıcıyla kurulabilecek en iyi temas etkili temastır.
Aranılan şeylerin nerede olduklarını bulmak kişisel çaba gerektirir	Otomatik belirleme ve araştırma teknolojisi	Aranılan şeyler nerede olduklarını kendileri belli ederler
Planlar dönemsel olarak değiştirilir.	Yüksek performanslı hesaplama	Planlar anında değişir.

Kaynak: (Düren,2000, s. 265).

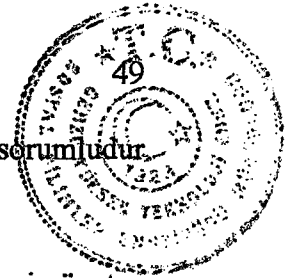
2.2.4 Değişim Mühendisliği Uygulayıcıları

Değişim mühendisliği bir ekip çalışmasıdır.

Değişim mühendisliği uygulamalarında genel olarak, aşağıdaki altı uygulayıcının, aktif biçimde, tek başlarına ya da birlikte kombinasyonlar oluşturarak, görev aldıkları gözlemlenmektedir.

a. Lider: Tüm değişim mühendisliği çalışmalarını onaylayan ve teşvik eden üst düzey yöneticilerden seçilmektedir. Tepe yönetimine ve çalışma kuruluna

çalışmaları ile ilgili bilgi vermekle görevlidir ve alınacak sonuçlardan sorumludur.
(Petit ve Etienne, 1996, s.44).



b. Süreç Sahibi: Mühendisliğin uygulanacağı süreçle ilgili faaliyetleri yöneten kişidir (Petit ve Etienne, 1996, s.46).

c. Değişim Mühendisliği Ekibi: Fikirleri ve planları üreten ve genellikle gerçeğe dönüştüren, yani işi yeniden yaratan, ekip üyeleridir (Hammer ve Champy, 1994, s.100).

d. İdare Komitesi: Değişim mühendisliği yönetim yapısında, isteğe bağlı olarak yer alabilirler (Hammer ve Champy, 1994, s.105).

e. Değişim Mühendisliği Temsilcisi: İşletme içindeki değişim mühendisliği çalışmasının tamamını, aktif şekilde yönetmekten sorumludur, lidere bağlıdır ve personel başkanı olarak işlev görür (Hammer ve Champy, 1994, s.105).

f. Müşteriler: Değişim mühendisliği faaliyetleri müşteri beklentileri tarafından yönlendirilmelidir (Petit ve Etienne, 1996, s.53).

2.2.5. Başarı Koşulları

Değişim mühendisliği ihtiyacının ortaya çıkmasında başlıca güçler:

- Müşteriler
- Rekabet Koşulları
- Hızlı Değişim Faktörleridir

Müşteri tercihlerine ve değişen rekabet koşullarına cevap verme gereksinimi, işletmeleri, değişim mühendisliğini uygularken, ileri teknolojileri itici güç olarak kullanmaya, başarı koşullarının tehlikeye sokacak hataları önlemeye ve hız, yenilik, esneklik, kalite, hizmet ve maliyetler gibi tamamlayıcı destek yaklaşımlarına da, aynı zamanda, önem vermeye yönlendirmektedir.

Bilgi Teknolojilerinin İşletmede Yenilik ve Değişime İtici Güç oluşturduğu başlıca alanlar şunlardır (Brilman, 1997, s.238).

a.Stratejilerde yenilenme ve değişim:

Ürün tasarım faaliyetlerinde ve pazarlama stratejilerinde, işletmelere önemli rekabetçi avantajlar sağlamaktadır.

b.Üretim yöntemlerinde yenilenme ve değişim:

Yönetim teknik ve süreçlerinin yenilenmesini mümkün hale getirmektedir.

c. Organizasyon yapılarında iş ve görev tanımlamalarında yenilenme ve değişim:

Yeniden yapılanmayı kolaylaştırmaktadır.

Değişim mühendisliğinin uygulandığı süreçlerde en aza indirgenen, değer yaratmayan süreçlerden birisi, denetim ve kontroldür. Bu kavramın uygulandığı süreçlerle kontrol ancak ekonomik açıdan mantıklı, olduğu ölçüde kullanılmaktadır (Düren, 2000, s.286).

Geleneksel süreçler; hiçbir değer yaratmayan, sadece elemanların süreci istismar etmemelerini sağlayan kontrol ve denetim adımları ile doludur. Değişim mühendisliğinin uygulandığı süreçlerde ise daha dengeli bir yaklaşım izlenmektedir. Sonuçta globalleşmenin değişimi zorunlu kılması ile birlikte rekabet etmek için gerekli yüksek standartlar, bu yeni uygulamalarla karşılanmaktadır.

2.4 Globalleşme İle Birlikte Örgütlerin Kalite Anlayışındaki Değişimler

Globalleşmenin sonucu olarak, dünyanın her yerini teknoloji transferinin sağlanmasıyla birlikte, artık dünyanın her yerinde aynı kalitede ürün üretmek

mümkündür. Kalite artık rekabet avantajı yaratmayıp, rekabete giriş şartı kılmaktadır (Güzelcik, 1999, s.184).

Global işletmelerin yapısının radikal biçimde değişmesi gereği ile uygulanmaya başlanan toplam kalitenin örgütlenmesi ve kalite performansının gelişmesi açısından eğitim ve geliştirme programlarına zaman ayırmaları ve maddi olarak desteklemeleri gerekmektedir. Çünkü çalışanların nitelikli olması, ancak eğitim ve geliştirme programları sayesinde olmaktadır (Martin, 1997, s.52).

2.3.1 Toplam Kalite Kavramı

Toplam Kalite Yönetimi faaliyet alanı ister mal ister hizmet olsun, bir kuruluşun tüm fonksiyonlarında gelişmeyi sağlayan bir yaklaşımdır. Toplam Kalite Yönetimi, şirketlerin varlıklarını sürdürmelerini olanaklı kılan, karlılık ve rekabet gücü unsurlarının belli bir kalite düzeyinde gerçekleşmesini sağlayan ve bunu sürekli geliştiren çağdaş bir yönetim felsefesidir (Hanan, 1996, s.203).

1980’li yıllar, batılı işletmelerin kalitenin stratejik boyutunu keşfettikleri dönem olmuştur. 1970’lerin sonunda kalite, en geniş anlamıyla “Toplam-Bütünsel Kalite” olarak iş hayatına damgasını vurmuştur.

Toplam Kalitenin işletmelere girişi ve bir ayrıcalıklı yönetsel yaklaşım hale gelmesi, dört temel eğilimle olmuştur (Hickman, 1984, s.101).

-İşletme performanslarının ölçümünde, kantitatif metotlardan, kalitatif (niteliksel) faktörlerle ölçülebilen metotlar geliştirmesine geçiş;

-Telafi edici bir kalite vizyonundan, hataları önleyici dinamik bir kalite vizyonuna geçiş;



-Kalite kavramının, nihai ürünün dışındaki bütün alanlara (hizmet kalitesi, çalışma kalitesi vb.) yaygınlaştırılması;

-Kalitenin çeşitli işletmecilik fonksiyonlarına entegrasyonu.

Toplam Kalite Yönetiminin temel hedefleri

-Müşteri odaklılık

-Süreç iyileştirme,

-Yetki devri,

-Liderlik,

-Organizasyonel etkinlik,

-Bilgi teknolojilerine dayalı bir yönetim anlayışıdır.

Geleneksel Denetimde kalite kontrolü, yönetimin sorumluluklarından biridir. TKY' de ise tepe yöneticiden alt kademedeki iş görene kadar herkes, kaliteden sorumludur. Geleneksel kontrol yönetiminde, sadece örgüt dışı son kullanıcılar, yani tüketiciler amaçlanmıştır. TKY' de ise iç müşteriler, hammadde sağlayanlar ve destek personel de, göz önünde bulundurulur (Güzeltik, 1999, s.170).

TKY, değişik alanlarda kavram ve tekniklerin bir bileşimidir ve burada kullanılan teknikler üç kategoriye ayrılır (Plsek, 1999, s.50).

1-Kaliteyi iyileştirme teknikleri; takıma dayalı çabalarla ilgili modeller, süreç tanımlama araçları ve veri analizi araçları

2-Kalite planlama tekniği; en az bilinen fakat eşit derecede güçlü olan tekniktir.

3-Endüstriyel kalite yönetimi bilimi ölçümlene üzerinde durmakta ve "benchmarking" tekniği sunmaktadır.

TKY ile ilgili çalışmalarda ilk akla gelen isim W. Edwards Deming'dir. Deming, TKY' ne geçişle ilgili bazı ilkeler geliştirmiştir. Bunlar

1-Ürün ve servislerde iyileştirme amacını sürekli kılmak,



- 2-Yeni bir yönetim felsefesini uygulamaya koymak,
- 3-Kalitenin sağlanması için denetimlere güvenmemek,
- 4-İşteki başarıyı sadece, fiyatlara göre değerlendirme alışkanlığından vazgeçmek,
- 5-Sürekli iyileştirmeyi tüm süreçlere yaymak ve devamlılığı sağlamak,
- 6-Eğitimi kurumlaştırmak,
- 7-Liderlik mekanizması oluşturmak,
- 8-Korku engelini yok etmek ,
- 9-Çeşitli birimler ve yönetim arasındaki engelleri yok etmek,
- 10-Çalışanları zorlamaktan, onlara sloganlar ve nümerik hedefler vermekten vazgeçmek,
- 11-İşyerlerine özgü nümerik hedefler ve kotaları yok etmek,
- 12-Çalışanların işlerinde gurur duymalarını önleyen engelleri ortadan kaldırmak,
- 13-Kişi geliştirmeye yönelik eğitim çalışmalarını desteklemek,
- 14-Dönüşümü gerçekleştirecek somut işler yapmak.

Toplam kalite felsefesinde insanın artan önemi, insana yapılan yatırımında artmasına neden olmuştur. Çalışanların güdülerini artırma ve kapasitelerini tamamen yaptıkları işte yoğunlaştırabilmeleri için çalıştıkları ortamın ergonomik koşullara uygun hale getirilmesi son derece önemli olmaktadır (Kovacı, 1995, s.656).

2.3.2.Toplam Kalite Yönetiminin Özellikleri

1-Toplam kalite yönetimi süreklilik arz eden bir yaklaşımdır. Süreklilik özelliği, işletme politikasının saptanması ve bu politikanın yürütüleceği uygun organizasyon yapısının oluşturulmasıyla başlar (Howells, 1993, s.66).

2-TKY'nin süreklilik özelliği, aynı zamanda kalite güvenilirliği konusunda da kalıcı bir imaj yaratmayı hedefler.

3-TKY, ürünün veya hizmetin yaratılma ve kullanılma süreçlerinin her aşamasına uygulanır.

-Ürün veya hizmetle ilgili olan ihtiyaçların ifade edilmesinde,

-Ürün veya hizmetin tasarlanmasında,

-Üretimde,

-Satışta, dağıtımda,

-Satış sonrasında, bakımda

4-TKY, dinamik organizasyonları öngörür. TKY, Esnek, değişime açık ve kendini geliştirebilen organizasyonlarda sonuca ulaşabilir.

5-TKY, işletme içindeki bütün çalışanların kararlara katılımına açık bir yaklaşımdır.

6-TKY, sürekli iyileştirmeyi, çalışanların üzerilerine koyar.

7-TKY, motivasyonu artırıcı, iletişimi ve koordinasyonu pekiştirici bir özellik taşır.

8-TKY, işletmeyi ve insan kaynaklarını birbirine bağlar.

9-TKY, Kaizen felsefesine dayanır.

Kaizen, Japonca iyileştirme demektir. Kaizen Japon yönetiminin temel felsefesidir ve işletme içindeki maddi manevi her türlü unsuru kapsayan bir sürekli iyileştirme yaklaşımıdır. Bu çerçevede Kaizen, aynı zamanda TKY'nde temel dayanaklarından biridir (Kunda, 1992, s.77).

2.3.3 TKY'nin Örgüte Sağlayacağı Faydalar

1-Dar açıdan bakıldığında mal ve hizmetlerin kalitesinin yükseltilmesiyle, hatalı ürün sayısı azalır.

2-Kaliteyle ilgili şikayet sayısı azalır.

- 3-Müşterilerin güveni ve tatmin düzeyleri yükselir.
- 4-Kaynak israfı ve maliyetler azalır.
- 5-Kalite güvence sistemi kurulur ve yeni müşteriler edinilir.
- 6-Şikayetlerle ilgilenilerek, bunların tekrarı engellenir.
- 7-Birim maliyetler azalır ve katma değer verimliliği artar.
- 8-Üretim miktarı artar ve rasyonel üretim planları hazırlamak mümkün olur.
- 9-Araştırma ve test maliyetleri düşer.
- 10-Organizasyon içindeki gerek birimler ve gerekse kişiler arasındaki ilişkiler ve bilgi akışı daha düzenli hale gelir.
- 11-Araştırma ve geliştirme faaliyetleri hızlanır (Kreitner, 1989, s.116)

2.3.3.1. TKY'nin Stratejik Boyutu

TKY'nin başarısı, ancak işletmenin stratejik hedefleriyle birlikte düşünüldüğünde, uzun süreli ve kalıcı olacaktır. M. Porter'e göre, firmaların sürdürülebilir üstünlük sağlamaları, kaliteyi ön planda tutan üç boyutlu bir strateji ile mümkündür (Drucker, 1996, s.233).

1-Düşük Maliyetlerle Global Hakimiyeti Sağlamak

Rakiplere oranla daha düşük maliyetlerle kaliteyi üretmek.

2-Farklılık Yaratmak:

Müşterilerin gözünde tek olmak, benzeri olmayan bir kalite, imaj, teknoloji, ürün, satış yöntemi, satış sonrası servis sistemi....vs oluşturmak

3-Faaliyetlerin Konsantrasyonu

Bu strateji, düşük maliyetle global hakimiyeti sağlayarak veya farklılık yaratarak, veya her ikisini de aynı anda gerçekleştirerek sağlanabilir.

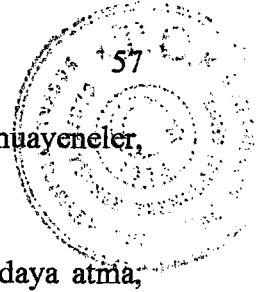
2.4 Kalite ve Maliyet İlişkisi

Maliyet boyutunu incelemeyen kalite kavramını tam olarak anlamak ve değerlendirmek mümkün değildir. Çünkü piyasada ürünler hem kaliteleriyle, hem de maliyete bağlı olarak oluşan fiyatlarıyla rekabet etmektedirler. Başka bir deyişle ürünlerin tercih edilmesinde fiyat ve kalite birbirini tamamlayan iki faktördür. Müşteri herhangi bir ürünü satın almaya karar verirken kalitesiyle fiyatını karşılaştırarak bir değerlendirme yapmak durumundadır. Bu kararın verilmesinde (Kalite / Fiyat) şeklinde tanımlayabileceğimiz izafi bir değer ölçüsü önemli rol oynar. Müşteri için aynı kalitede iki üründen, fiyatı düşük olan daha yüksek değere sahiptir. Buna karşılık kalite / fiyat olarak aynı değere sahip olan iki üründen birinin seçilmesi gerektiğinde, fiyatı az olanı tercih edilme olasılığı fazladır. Yani müşterinin maliyete olan duyarlılığı kaliteye olan duyarlılığından daha fazla olabilmektedir. Dolayısıyla, kalitede üstünlük sağlayarak rekabet gücü kazanma amacı, maliyetlerde gerçekleştirilebilecek bir azaltma ile daha da güçlenebilir (Brenderburger, 1998, s.56).

Deming'in "iş ilk anda ve doğru yap" ilkesi ışığında, "Bu iş nasıl daha iyi yapılabilir" yaklaşımının firma çapında uygulanmasıyla, sistemin tüm işlevlerinde iyileşen iş performansı ve artan verimlilik nedeni ile malzeme, iş gücü, ekipman masrafları azalır.

Öte yandan doğrudan ürün kalitesine ilişkin maliyetlerin toplamında da önemli tasarruflar elde edilir. Bu maliyetler (Dess, 1996, s.196);

-Önleme Maliyeti: Hataları, uygunsuzlukların ortaya çıkmaması için yapılan eylemlerin maliyetidir. Örneğin kalite planlama, kalite eğitimi, danışmanlık hizmetlerinin getirdiği masraflar bu kapsamda ele alınabilir.



-Değerleme Maliyeti:Kalite düzeyinin korunması için yapılan, muayeneler, testler, tetkikler vb. Değerlendirmelerin maliyetidir.

-Hata Maliyeti:Hatalı üretim ve hizmet sonucu ortaya çıkan; hurdaya atma, onarım, yeniden işleme, müşteri şikayetlerinin karşılanması, garanti dönemindeki onarım veya değiştirmeleri kapsamak üzere üç ana grupta toplanabilir.



2.4.1.Düşük Maliyete Yönelim



Porter, bir endüstrideki rakiplerle rekabet edebilmek ve bir savunma pozisyonu oluşturabilmek üzere üç strateji geliştirmiştir. Maliyet liderliği, ürün ve hizmet farklılaşması ve odak stratejisidir. Porter, örgütlerin hem düşük maliyet stratejisini, hem de farklılaşma stratejisini birlikte kullanılabileceklerini ifade etmektedir (Dess ve Devis, 1984, s. 469-477).

Düşük maliyete dayalı rekabet stratejisini izleyen örgütler, çevresel değişimlere karşı diğer stratejileri izleyen örgütlerden daha duyarlıdırlar, çünkü maliyete dayalı avantajlar, ürün-pazar farklılaşmasına dayalı olan avantajlara göre daha fazladır. Tüketicilerin taleplerindeki, satıcı endüstrilerindeki, iş gücü pazarının yapısındaki ve hükümet düzenlemelerindeki değişiklikler, örgütün düşük maliyet pozisyonunu olumsuz etkilemektedir.

Globalleşme ile birlikte günümüzde iyi bir örgüt stratejisi oluşturmada bir diğer koşul; işletmelerin yapısında ve yönetim anlayışında değişimler gerçekleştirmek ve bunu hedef kitlelere iletmektir. Yalın ve yatay örgüt yapısı bunlardan bir tanesidir. Hiyerarşinin ve kademelerin azaldığı, iletişime açık, takım çalışmalarına yatkın, çalışanların fikirlerine saygı gösterme, kademeler azaldığı için kararların daha çabuk ve süratle alındığı bir örgüt yapısı zorunluluk olmaktadır. Örgütsel yapı ve organizasyonlar ne kadar yalın, dinamik ve akışkan olursa; iletişim, karar verme ve ekip çalışması o kadar başarılı olacaktır (Hackman-Silva, 1998, s.26).

Bilge Erengül'de; Eğitimin, iletişimin, yönetim tarzının, değerlerin, örgütsel atmosferin, yeniden yapılanmasının istihdam politikasının, hedeflere yönelik yönetimin ve performans yönetiminin öneminden bahsetmektedir (Erengül, 1997, s. 347).

Küreselleşme sürecinde yönetim tarzı değiştirilmek isteniyorsa en ideal yol bu konuda üst yönetimin örnek oluşturmasıdır. Küresel işletme kültürünün yerleştirmesi için istihdam edilecek elemanların bu kültürün özelliklerine yatkın olanlar arasından seçilmesi gerektiği belirtilmektedir. Müşteriye hizmet, verimlilik, motivasyon, yeni beceriler edinmesi örgüt değerlerinin benimsenmesi konusunda eğitim verilmesi değişim programlarının temel öğelerinden biri olmaktadır. Örgütsel değerleri gündeme getirerek, her düzeyde tartışılması sağlanmalıdır. Bu tartışmalardan sonra bunların resmi biçimde ifadesi kavramsallaşmayı sağlar, kültür değişimi konularındaki faaliyetlerin bunları yerleştirmeye yönelik olmasına dikkat edilmelidir. Anket yolu ile veya çalışanların kurumda nelerin olumlu, neleri olumsuz buldukları saptanmalıdır. Böylece ortak düşünce ve tutumların dökümü yapılmış olur. Kurum içi bütünleşmeyi sağlamak ve yeni birimler oluşturmak yeni alanlara girmek veya gereksiz yönetim düzeylerini elemek için yeniden yapılanmaya gidilir. Daha iyi eş güdüm sağlanması, başarılı ekip çalışması yapılması, değişimle ve sorunlarla baş etmek için organizasyon geliştirme programları yaygın olarak kullanılmaktadır. Değerlere ilişkin mesajların iletilebilmesi, birey-kurum özdeşleşmesinin sağlanması, kararlara katılmanın artırılması, müşteri ilişkileri ve verimlilik konularında çalışanların fikir üretmesini teşvik etmek gibi yaklaşımlar yeni bir kültür yaratmaya yöneliktir (Güzelcik, 1999, s.108).

Küresel stratejiyi geliştirmeye yönelik yaklaşımlarda yönetici şef ve diğer çalışanların elde ettikleri sonuçlara göre değerlendirilmeleri gerekir. Performans geliştirme programların da örgütün elemanlarının güçlü ve güçsüz oldukları yönler saptanarak formal eğitim, danışmanlık kendi kendini geliştirme ve iş başı eğitimleri ile performans düzeylerini yükseltmeleri zorunluluk olarak görünmektedir.

Küreselleşmenin etkilerinin hissedildiği yıllara kadar kurumların görsel açıdan tanıtılması önemliyken, bunlar bir ürün ve hizmetin ismi, Logosu, firma

binasının genel görünümü, kıyafetler, reklam ve halkla ilişkiler çalışmalarında kullanılan her türlü görüntü, stil ve mesajlara kadar uzanan bir yelpazedir (Ak, 1998, s.18); bu yaklaşım artık küresel, dinamik sınırların ve kültürlerin birleştiği bir dünya için yeterli gelmemektedir. Bu günün hedefi işletmenin imajını yönetmek, aynı zamanda işletmenin gerçek değerlerinin, çalışanlarını, ürünlerini, markalarını, yöntemlerini inançların temsil etmektir (Howard, 1997, s.66).

Küresel işletmelerde değişim sürecinin başarıyla gerçekleşmesi için insan kaynaklarının etkin ve rekabet edebilecek şekilde kullanılması gereği ortaya çıkmaktadır. Bu ihtiyaç yöneticilerin, küreselleşmenin koşullarını göz önünde tutan yöntemler kullanmalarını gerektirmektedir. İşletmenin vizyonunda olduğu kadar pek çok konuda da değişim içi ön koşullar bulunmaktadır. Bu koşullar

- Çalışanları yetkilendirmek
- Ekip çalışmasının teşvik edilmesi
- Çalışanlara yaratıcılıklarını kullanabilecekleri ortamın yaratılmasıdır. Şimdi

bunları kısaca açıklarsak :

3. Globalleşme Sürecinde İşletmelerde Ortaya Çıkan Yapısal Değişimler

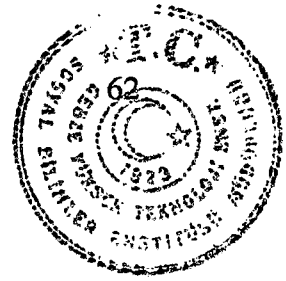
3.1 Çalışanların Yetkilendirilmesi

Horvard Bussiness Review'un yayın yönetmenlerinden Rosabeth Moss Kanter; yetkilendirmenin insanlara herhangi bir kuruluş içinde üç temel iktidar aracına, bilgi, destek ve kaynaklara erişme olanağı ve hakkı tanımak olduğu belirtmektedir (Shelton, 1997, s.225). Yetkilendirmede büyük başarı sağlayan işletmelerin "daha çok bilgiyi, daha çok aygıt kanalıyla daha fazla düzeyde, daha çok insana ulaştırdıkları birbirlerini destekleyerek sorun çözme konusunda, birbirleriyle uyum içinde çalışabildikleri ve bu amaçla işbirliği kurmaya olanak sağladıkları belirtilmektedir.



İyi bir yetkilendirmenin yapılabilmesi için ise çalışanların yetkinleştirilmesi gerekir. Yetkinleştirme; global faaliyetlerin arttığı iş dünyasında çalışan kişiye kendi inisiyatifini kullanması için sorumluluk, yetki ve kaynak vermektir. Yani onu her şekilde donatmak, hazırlamaktır (Shelton, 1997, s.225). Küreselleşmenin sonucu olarak ortaya çıkan değişimi çalışmalarında başarılı olmak için; gücü alt kademelere yaymak, her düzeyde karar alınmasını sağlamak, liderlik anlayışını özendirmek ve her bireyin arzulanan sonuçların sorumluluğunu gönüllü olarak üstleneceği bir kültür yaratmak gerekmektedir.





3.2.Ekip Çalışmasının Teşvik Edilmesi

İşletmenin vizyonu, yönetim yapısı ve stratejisinin küresel ortama uygun biçimde değiştirilmesi ile işletmeler rekabet üstünlüğü kazanmaya ve müşteriye memnun etmeye yönelik bütünüyle yeni bir çalışma sisteminin içine girmektir. Takım çalışması da denilen ekip çalışmasının, yönetimin ve çalışanların iş yöntemlerini sürekli geliştirebilmek için birlikte çalışmaları şeklinde tanımlanabilir (Güzeltik,1999, s.126).

Ekip çalışması kavramı örgüt kültürü açısından büyük önem arz eder (Akıncı, 1997, s.39). Çünkü örgüt kültürü, hem örgütteki bazı kişisel farklılık ve çatışmaları azaltmakta, hemde çalışanları örgütün amaçları doğrultusunda tek bir çatı altında toplayarak bütünleştirmekte, çalışanlarına rehberlik etmektedir.

Globalleşme sonucunda çeşitli şekillerde tehdit altında olan bir kuruluştaki herkesi bir araya getirip karşılıklı yükümlülükler üzerinde anlaşmayı sağlamak önemli bir noktadır (Wilms, 1998, s.13). Bu bazen stratejik değişiklikleri de beraberinde getirir. Ahlaki bir misyona ve değerler dizisine sahip olan işletmeler, çalışanlarının bir ekip halinde kendilerine saygı gösterildiğinin, önem verildiğinin ilişkilerinin karşılıklı güven içerisinde geliştiğinin farkında olmaktadır.

3.3 Çalışanlara Yaratıcılıklarını Kullanabilecekleri

Çalışma Ortamının Yaratılması

Hizmette farklılığın büyük önem kazandığı, günümüzün global iş dünyasında, farklılığı yaşatacak olan insan kaynağının yaratıcılığıdır. Globalleşmenin gereği olarak verimliliği artırmak, maliyetleri azaltmak için, özellikle hizmet sektöründe (Bankacılık-Turizm vb.) kaynakları etkinleştirmek ve bu yolla değişimi gerçekleştirmek için gerekli koşullardan bir tanesi de çalışanlara yaratıcılıklarını

gerçekleştirecekleri bir ortam oluşturmaktadır (Blanchard-Wagharn, 1997, s.5). Çalışanların büyük çoğunluğu, işlerinde kullandıklarından çok daha fazla yaratıcılığa ve beyin gücüne sahiptirler. Eğer bu yaratıcılıklarını ve beyin güçlerini, işlerini geliştirmeleri veya geleceği yaratabilmeleri yönünde serbestçe kullanabilmeleri sağlanırsa, bunun kendilerine de; organizasyona da etkisi çok olacaktır. Bu aynı zamanda müşteri memnuniyeti açısından da ve müşterinin işletmeye bağlılığı açısından da önemlidir.

3.4 İnsan Kaynaklarında İndirim (Downsizing)

Doğru büyüklüğü yakalama çabaları, işletmeleri çalışan sayısından azaltma yapmaya yöneltmektedir. 1990'lı yıllarda, part-time eleman, sözleşmeli personel ya da geçici işçi kullanma yöntemleri yaygınlaşmakta ve işten çıkarmalar artmaktadır. Bunun zaten işsizlik problemleriyle karşı karşıya olan ekonomilerde, sosyal bunalımları artırma riski söz konusu olmaktadır.

Downsizing olarak adlandırılan personel sayısında indirime gitme yöntemi, 1980'li yılların sonunda, özellikle Amerikan şirketleri tarafından rekabet üstünlüğü sağlamada, maliyetleri azaltıcı bir yöntem olarak uygulanmaya başlanmıştır. 1993 yılında Amerikan şirketleri, 615.000 personeli işten çıkarmışlardır. Günümüzde "Yönetim Gurupları", işletmelere, personel azaltmanın (downsizing) yanı sıra, küçülme stratejisi olarak başka tavsiyelerde de bulunmaktadır (Düren, 2000, s.81).

- Hiyerarşik kademeleri azaltma (Delayering),
- Esas faaliyet içinde olmayan her türlü yan uğraşı satma (sell non-core bussiness),
- Orta kademe yöneticilerden kurtulma (getrid of middle managers)
- Stratejik önemi olmayan her şeyin işletme dışına kaydırma (outsourcing)



Küçülme stratejileri içinde, batılı işletmelerin ilk önce uygulamaya koydukları yöntem, personel indirimine gitmektir. Bu ise, bazı durumlarda aşırıya kaçırılabilmekte ve bir “işletme anoreksisi” (iştahsızlık, beslenememe problemiyle karşılaşabilmektedir. Bu durumda işletme, insan kaynakları bakımından o kadar zayıf ki, yenilik, gelişim ve dinamizm için güç bulamama riski baş gösterebilir. Bu nedenle, en kolay ve çabuk sonuç veren downsizing yöntemi, doğru büyüklük kriterleri göz önünde tutularak, dengeli ve ılımlı bir süreç çerçevesinde uygulanmalıdır(Peters, 1982, s.86).

Rosabet Moss Kanter’in sanayi-ötesi şirket modeli, küçülme ihtiyacından doğan değişimlerin personel azaltmada niteliğini vurgulamaktadır. “Sanayi ötesi işletme modeli daha sınırlı, eklerinden (fazlalıklar) kurtulmuş ve dolayısıyla da kendi etkinlik alanlarına daha çok odaklanmıştır”. Sanayi ötesi işletme, merkezde giderek daha az departmana ve daha az personele ihtiyaç duymaktadır. Buna göre işletme, dikey yapı özelliğini kaybetmekte ve departmanlar üretim üniteleri ve servisler arası işbirliği süreçlerini içeren yatay bir yapılanmaya sahip olmaktadır. Böylece, bireyler arası ilişkiler gelişmekte, uyum sağlamayı destekleyici kaynaklar arası koordinasyon yeteneği artmakta ve işletmeler eski kapalı devre niteliklerinden kurtulmaktadır (Koontz, . 1994, s. 303).

3.5 Yatay Organizasyonlar ve Kademe Azaltma (Delayering)

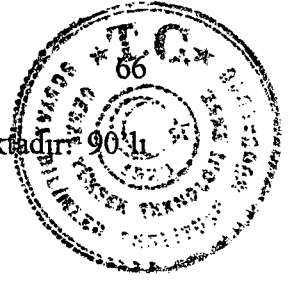
Küçülme ihtiyacı, 1990’lı yıllarda, işletmelerin, yatay organizasyon yapılarına geçişini gündeme getirmiştir. Yatay organizasyon kavramı, bir yandan yapılanma ve personelde azaltma (downsizing) yöntemlerini, diğer taraftan da kalite yaklaşımını içermektedir.

Yatay işletme, müşteriye daha iyi hizmet verebilmek amacıyla, yapının, işlerden ziyade süreçler etrafında oluşturulduğu, daha az hiyerarşik kademe içeren ve işlerin daha bağımsız ekipler tarafından yürütüldüğü bir sistemdir. Buna göre, yatay organizasyon yapılarına geçişte, işletmelerin ön gördükleri başlıca avantajlar şunlardır (Peters, 1982, s. 110):

- Hata ve hareketsizlik kaynağı olan departmanlar arasındaki sınırların kaldırılması,
- Hiyerarşik kademelerin azaltılması sayesinde, karar verme süreçlerinin hızlandırılması ve buna bağlı olarak pazara daha süratli uyum,
- Müşteri memnuniyetinin, şefin memnuniyetinin önüne geçişi,
- Şirketin enerjisini, hantal ve büyük yapısını yönetmekten ziyade müşteriye hizmet için harcamak,
- Hiyerarşik kademeleri memnun etme yükünden kurtulmak,
- Tepki ve karşılık verme yeteneğini hızlandırarak etkinlik ve verimliliği artırmak
- Hiyerarşik kademelerini azaltarak küçülen işletmeler, daha azla daha çok yapmayı başaran dolayısıyla da esneklik ve dinamizm kazanan sistemlerdir.

Tom Peters, “işletmeler için optimal bir büyüklük var mıdır?” sorusuna, “eğilim mega-işletmelerin daha küçük ebatlı yapılara geçişi yönündedir” şeklinde cevap vermektedir. Bu çerçevede, büyük işletmelerde 1990’lı yıllarda yaşanan hareketlenme, daha çok yönetim kademelerinin yoğunluğunu azaltma, karar yetkisini dağıtma, fazlalıkları (yağları) azaltma ve faaliyetlerin birleştirilmesi-bütünleştirilmesi yönündedir.

Tom Peters’e göre; doğru, yani “optimal” büyüklük arayışı içine giren şirketlerde sebeckeleşmeye, taşeronlaştırmaya ve merkeze bağlı ancak karar vermede



otonom iş ünitelerine bölünmüş yatay yapılara geçiş söz konusu olmaktadır. 90'lı yılların şirket profili “otonom, küresel, güçlü ve küçüktür”.

İşletmelerin küçülme stratejileri, büyüklüğün geçmişte verdiği avantajı, bugünün belirsizlik ve süratli değişim ortamında yakınlığa, esnekliğe ve hızla çevirmeyi amaçlamaktadır.

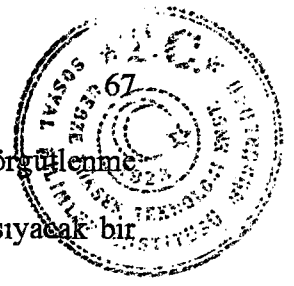
Global iş dünyasında örgütsel kültürü etkileyen en iyi organizasyonel yapı, kendi kendini yöneten gruplardır. Bu yapıda satıcılarla, müşterilerle ve iş arkadaşlarıyla yatay ilişkide bulunan, esnek çalışma grupları mevcuttur. Her grubun üyeleri, yaptıkları işten, üründen veya bir grup müşteri ile ilişkilerden sorumludur. İşlerini başından sonuna kadar kendileri planlar, yönetir ve uygularlar. Grubun bir lideri veya yönlendiricisi olsa dahi, sorumluluk bütün üyelerindir (Blanchard-Waghorn, 1997, s.42).

1990'lı yılların yeni rekabet koşulları, işletmeleri, bu parazitlerin yok edilmesinin hayati önemi ile karşı karşıya getirmiştir. Doğru büyüklük arayışı, küçülme, taşeronlaştırma gibi uygulamaların yanı sıra, 1990'larda yönetim düşüncesine hakim olmaya başlayan önemli bir yaklaşım da yalın yönetimdir.

T.J.Peters ve R.H.Waterman'ın “Mükemmeli Arayış” kitaplarında belirledikleri başarılı şirketlerin temel özelliklerinden birisi yalınlaştırılmış yapı niteliğidir. Kusursuz şirketlerin tümünde, yazarların gözlemlediği ortak özellik, ürün bölümlerinin yalın bir biçimsel yapıya sahip olmalarıdır (Düren, 2000, s.98).

Yalınlık, örgütsel esnekliğe giden yolu açmaktadır. “Kusursuz şirketlerin merkez yönetiminde çok az insan bulundurdıkları görülmektedir. Bu az sayıdaki personeli de, bürolarında oturup uzaktan denetim yapmak yerine genellikle alana çıkıp sorun çözme eğilimindedir. Tabanda daha az yönetici, daha fazla eylemci

vardır". Bu çerçevede T.J.Peters ve R.H.Waterman, bugünün geçer akçe örgütlenme biçimlerinin temelini oluşturan, "80'lerin olası yapısının" özelliklerini taşıyacak bir model önerisi oluşturmuşlardır.



Yalın üretim, esnekliği, sadeliği, ekip çalışmasını, eş zamanlı çalışmayı, Toplam Kaliteyi ve müşteri odaklılığı birleştiren bir anlayıştır.

Yalın üretim sisteminin 1990'larda gördüğü ilgi, yönetimde yalınlık arayışlarını da beraberinde getirmiştir. Bu çerçevede, katılımcı karar sistemleri geliştirilmeye, ast ve yönetici sayıları azaltılmaya ve bilgi işçisi kavramı ön plana çıkarılmaya başlanmıştır. Geleneksel piramidal örgüt yapıları, yerini, yatay örgütlenmeye bırakmış, ast ve üst arasındaki mesafe daralmış ve örgütler böylece daha şeffaf hale gelmeye başlamıştır.

Yalın yönetimin felsefesi, şimdiye kadar incelenen bütün alt başlıklarının bir sentezidir. Bu felsefenin amacı, daha azla daha çok yapmaktır (Düren, 2000, s.100):

-Daha az	personel	-Daha çok	kar
	sermaye		ciro
	enerji		ürün
	zaman		çeşitlenmesi
			kalite
			müşteri tatmini
			esneklik

İşletme yapılarını inceltmeyi hedefleyen yalın yönetim felsefesi, beş yönlü bir yaklaşım üzerine kuruludur (Peters, 1996, s.76).

1-Geleceği öngörme yaklaşımı: Gelecek dönemlerle ilgili eylem planlarını derinlemesine öngörebilme yeteneğini geliştirmek.

2-Duyarlılık yaklaşımı: Çevresel faktörleri çok yönlü olarak anlamaya çalışarak değişikliklere uyum sağlamak.

3-Global (Bütüncül) yaklaşım: Şirketi ve çevreyi bir bütün olarak algılamak ve karmaşık sistemlerde faaliyet gösterme cesaretini geliştirmek.

4-Dinamik yaklaşım: Mevcut ve mümkün bütün kaynakları kullanmak.

5-Tutumluluk (ekonomik olmak) yaklaşımı: Her türlü israfı önlemek ve rasyonel yönetim.

Yalın yönetim ve organizasyon felsefesi, yukarıda açıklanan beş yönlü yaklaşımı uygulamaya koymak için, bir dizi çalışma prensibi öngörmektedir. Bu çalışma, yani iş yapma ve yönetme kriterlerinin, yalın yönetimi benimseyen işletmelerde, en temel ve yaygın olarak uygulananları on tanedir.

3.6 Yönetici ve Liderlik Kavramlarındaki Değişim

Globalleşme, iş yaşamının rekabet kurallarını değiştirmekle birlikte, rekabete uyum sağlayacak yönetim anlayışın başındaki kişinin niteliklerini de değiştirmiştir. İşletmelerin yeniden yapılanması, birçok yönetim kademesinin ortadan kalkmasına yol açmaktadır. Orkestra şefiyle diğer müzisyenler arasında ana kademelerin olmayışı gibi bilgi ve uzmanlık bazlı yapıda ara kademeler ortadan kalkmaktadır (Willier, 1997, s.15). Sonuçta orta düzey yöneticinin rolü değişmekte, hatta kalkmaktadır. Liderlik daha fazla önem kazanırken, daha güç hale gelmektedir. Çalışanlar daha özerk olmakta ve onlara önderlik etmek daha da zorlaşmaktadır. Liderlik rolü, şirket hiyerarşisindeki pozisyona göre değil, eldeki iş konusunda uzmanlığı en fazla olana verilmektedir.

Globalleşmenin sonucu olarak işletmelerin yönetim anlayışlarında değişmelerle etkili liderler ortaya çıkmaktadır (Cowey, 1997, s.12). Bu liderlerin

özellikleri şunlardır. İnsanları ve işletmeleri değiştirir, kafalarını ve yüreklerini yeniden biçimlendirir, vizyonlarını genişletir, bilgi ve anlayış düzeylerini yükseltir, amaçları berraklaştırır, davranışları inançlar, ilkeler ve değerlerle uyumlu hale getirirler, kalıcı, kendi kendine sürekli kılan, gelişmeyi hızlandıran değişimler yaratırlar. Görüldüğü gibi örgütün üzerinde etkinliği artan bu tür lider kavramının örgüt kültürü üzerinde de değişim yönünde çok önemli bir etkisinin olması kaçınılmazdır.

Dolayısıyla ortaya çıkan liderlik kültürünün benimsendiği firmalarda şu özelliklere rastlanmaktadır (Erengül, 1997, s.53):

- Hiyerarşik yapının azalması
- Faaliyetlerde hızın önem kazanması
- Fonksiyonlar arası işbirliğinin artması
- Müşterinin kurumda ilgi merkezi haline gelmesi
- Kurumsal süreçlerde Modernleşmenin görülmesi
- Katılımın artması
- İşletmenin piyasadaki en iyi uygulamayla, kendi ürün, hizmet ve süreçlerini

kıyaslamaları

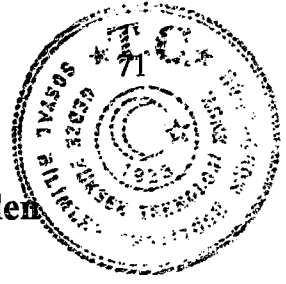
- Eğitimin yeni bir önem kazanması
- Otorite ve sorumluluğun alt kademelere yansması
- Birimler arası sınırların kaldırılması
- Destek personelin yeniden tanımlanması
- Ödül sistemlerinde yenilikler yapılması
- Bilginin öneminin artması

Globalleşme sonuncu işletmelerin karşı karşıya kaldığı bu değişim sürecinde liderlerin; fırsatların saptanması, uzun döneme yönelik faaliyetlerin ve amaçların açıklanması, uygulanabilir kararların üretilmesi ve başarıya ulaşmak için güven

oluşturulmasını içeren bir dizi görevinin olduğu ileri sürülmektedir. Globalleşme içindeki işletmelerde liderler, birleştirici olarak hareket etmelidirler (Daniels ve Daniels, 1994, s.44). Böylelikle küresel öğrenme desteklenir, bilgili çalışanlar güçlendirilir ve birbirleri ile bağlandırılır. Bir lider eşliğinde kararlı ve yaygın bir iletişim hep birlikte işletmenin küresel amacı için çalışmak, gelişen bir örgüt kültürünü oluşturmaktadır.

Çünkü eski yönetici kendi amaçlarının uygularken bilgi toplumunun lideri paylaşılan bir vizyona ulaşabilmek için çalışır. Klasik yönetici içinde bulunduğu dönemlerle ilgilenirken bilgi toplumunun lideri uzun dönem hedeflerle ilgilenir ve bugünden yarını yaratmaya çalışır. Bugün geçerli olan liderlik tipi (Arat, 1998, s.1202); bağırp çağırmayan, sakın, içeriksiz sloganlar atmayan, geleceğe ilişkin net bir vizyonu olan, toplumla birlikte bu vizyonu paylaşan, toplumla görüş alışverişinde bulunan katılımı sağlayan, yönetenden ziyade yönlendiren bir liderlik tipidir. Bu lider tipinin özelliği küreselleşmenin dinamikleri ile oluşan, küresel yönetim yapıları ve anlayışları içerisinde etkin lider olmak, organizasyonun misyonunu düşünmek, bunu tanımlamak ve apaçık, gözle görülür bir biçimde ortaya koymaktır (Drucher, 1993, s.12-131). Etkin bir lider, güçlü bir mesai arkadaşları ister, onları cesaretlendirir, teşvik eder. Nusret Ekin'de; küresel bilgi çağında "Eğitim-Verimlilik-İstihdam" adlı eserinde; Yönetim bir bilim ve sanat ise, liderlik bir vasıftır. Lider vizyon sunar, yönetici ilke oluşturur demektedir (Ekin, 1996, s.260). Örgütü iş mükemmelliği yolculuğuna ancak etkin bir liderin çıkarabileceğini belirtmektedir.

Değişim mühendisliği ve kalite kavramlarının kültürde yer edebilmesi açısından da liderin önemi yüksektir. Bir ekip liderinde bir kalite uzmanında bulunması gereken becerilerde bulunmalıdır. Çünkü lider örgütteki kalite duyarlılığı ile eylem arasındaki kritik halkayı kuran kişidir.



3.7 Globalleşme Sürecinde Çalışanlar Üzerinde Görülen Değişimler

Globalleşmenin etkilerinin yoğun bir şekilde hissedildiği günümüzde de işletmelerde başarı çalışanların niteliğine ve etkinliğini de bağlı olmaktadır. Bu nedenle işletmelerde globalleşmeye uyum sürecinde yaşanan örgütsel kültür değişimlerinden en önemlisi insan kaynakları yönetiminde ortaya çıkmaktadır. Eskiden işçilerden beklenen, belirli şeylerin yapılması olgusu bugün globalleşme ile birlikte, iş görenlerden çok daha fazla beklentilere girilmesini doğurmuştur. Artık çalışanlardan tek bir iş için değil, farklı işlevi yapma yetenek ve becerilere sahip olması beklenmektedir. Artık, ekip çalışması yapacak, yetkilendirilmiş, uzman, becerili ve eğitilmiş çalışanları söz konusudur. Onlar üretim ve sistem başarısı ile ilgilenecek, bu sistemin bir parçası olacaklardır. Kalite, üretim, hata seviyeleri, satış hacmi gibi unsurlar, onları ve temsilcileri de artık geçmişten farklı olarak yakından ilgilendirecektir. Globalleşmenin yoğun olarak yaşandığı iş dünyasında çalışanlar, sürekli değişimle başa çıkabilmek için gerekli kavram ve becerilerle donatılmalıdırlar. Globalleşme imalat işçilerini “bilgi işlemcisi” ne dönüştürmüştür. Çalışanların birlik duygusu içerisinde hareket etmeleri, eğitilmiş, nitelikli ve becerikli olması beklenmektedir (Karakoyunlu, 1998, s.1077).

3.7.1 İç Müşteri Mutluluğunun Sağlanması

Günümüzde birçok örgütün müşteri odaklı çalıştığı bilinmektedir. Müşteri odaklı demek yalnızca örgütün dış müşterilerine odaklandığı anlamına gelmemelidir. Olayın birde iç müşteri yönü vardır. Fakat örgütlerin çoğu için iç müşteriler fazla önem taşımamaktadırlar. Örgütler gerçekten dış müşterilerini mutlu etmek ve bu şekilde kararlarını artırmak amacındaysalar, iç müşteri kavramını çok iyi anlayıp bu iç müşterileri mutlu etme yoluna gidilmelidir. Örgütteki tüm sistemlerin adil olması,

çalışanların düşüncelerine saygı, işyeri koşullarının iyileştirilmesi, sosyal ve kültürel aktiviteler, açık iletişim, duyarlı bir üst yönetim iç müşterilerin örgüt içerisinde mutlu ve verimli olmalarını sağlayabilecek faktörlerdir. Verimlilik-kalite üretim bağlantısı, aynı iç müşteri- dış müşteri bağlantısında da geçerli olmaktadır. Örgütlerin unutmaması gereken en önemli yaklaşımlardan bir tanesinde “dış müşteri mutluluğunun iç müşteriden geçtiğidir”. İç müşterilere dönük tüm çalışmalarda ve stratejilerde insan kaynakları yönetimi yol alabilmektedir (Peters, 1996, s.187).

Bu bağlamda, iç müşteriler ile dış müşterileri farklı farklı değerlendirmemiz imkansız olacağı için, örgütlerin özellikle toplam kalite ve insan kaynakları politikalarını aynı amaçlar doğrultusunda ve birbirlerine paralel olarak hazırlamaları uygun olabilmektedir.

Globalleşme sürecinde yaşanan kültürel değişim karşısında oluşan en önemli kavramlardan birisi insan kaynakları ve onların görev tanımlarıdır. Her çeşit bilgiye ulaşmasını bilen, yaratıcılığı sürekli geliştiren insan kaynağı oluşturulmaktadır. Bunun farkında olan ve buna yatırım yapan ve çalışma koşullarını onun ihtiyaç ve istemleri doğrultusunda oluşturmaya çalışan işletmeler başarıyı yakalayabilmektedirler. İşletmeler ellerinde bulunan insan sermayesinin düşünsel ve yaratıcı gücünün gelişmesini istemektedirler.

Bu nedenle işletme yapıları dağılmakta, hiyerarşiler ortadan kalkmakta, çalışma süresi parçalanmakta, çalışma saatleri esnekleşmekte, emir- kumanda zinciri dağılmakta, çalışanlar işletmeye ortak edilmektedir. Kısaca insan işletme kültürü içinde kendini, ihtiyaçları ve istemleri ile birlikte var etmeye çalışmaktadır (Koray, 1998, s.760).

İş tanımlarının geliştirilmesi, tatil ve mesailerin takibi, değerlendirme sistemlerinin geliştirilmesi, eğitimlerin düzenlenmesi konularında da değişimler yaşanmaktadır. Ancak globalleşme sürecinde yaratıcı insan kaynakları yöneticilerin, sorumlulukları tanımlamak, faydaları ölçümlemek, etkili bir iletişim süreci geliştirmek için, değişim içinde olan takımın önünde giden kişiler olmaları gerekmektedir. Yönetimi bilgilendirmede, çalışmalarını yeni becerilerle donatan programlar oluşturmada onlara ve ailelerine yardım etmede çok aktif olmaları gerekmektedir. Başka bir deyişle, aktif iş partnerleri değişim vekili olarak ortaklığa katma değer katan bu kişiler olmaktadır (Çalıkları, 1997, s.6).

Global işletmelerde, kültürel değişim sürecinin başarıyla gerçekleşmesi için insan kaynaklarının etkin ve rekabet edebilecek şekilde kullanılması gereği ortaya çıkmıştır. Bu ihtiyaç insan kaynakları yöneticilerinin, globalleşmenin koşullarını göz önünde tutan yöntemler kullanmalarını gerektirmektedir. İşletmenin vizyonu, yönetim yapısı ve kültürü insan kaynaklarının global ortama uygun biçimde değiştirilmesiyle işletmeler globalleşme sürecine uyum sağlayabilecektir diyen “Ebru Güzelcik” bu geliştirmeye yönelik yöntemleri şöyle sıralamaktadır (Güzelcik, 1998, s.124-135).

- 1-Çalışanların yetkinleştirilmesi,
- 2-Çalışanlar arasında takım çalışmasının teşvik edilmesi ve takım ruhunun yaratılması,
- 3-Çalışanlara değer ve önem verilmesi,
- 4-Çalışanlara yaratıcılıklarını kullanabilecekleri çalışma ortamının yaratılması,
- 5-Çalışanlarla iletişim kurulması,
- 6-Çalışanların eğitilmesi ve yeteneklerinin uygulanması,
- 7-Performansa dayalı yeni ücret sisteminin uygulanması.



Globalleşme sürecinde yaşanan kültürel değişim karşısında oluşan farklılıkların ortadan kaldırılabilmesi için çalışanlara bilgi verilmesi ve çalışanların kararlarına katılımının sağlanması sürecinde, insan kaynakları yönetimine büyük görevler düşmektedir. Bu yöneticiler insan faktörünün değişim sürecinde ne kadar önemli olduğunu anlayabilmekte, alınan kararları çalışanlara mesaj olarak iletebilmektedir. Böylece örgütsel iletişime anlam kazandırabileceği gibi, kültürel değişimde de aktif rol oynayabilmektedir. Örgütte iletişim, çalışanların sosyal bir grup halinde uyumlu bir şekilde çalışmasını sağlayan bir bağdır. Bu bağ kişileri birbirine yaklaştırabilir veya uzaklaştırabilir. Çalışanlar arasında bilgi, fikir ve duyguların aksamadan iletilmesine çalışılmalıdır (Ersen, 1997, s.44).

Ülkemizde de globalleşme çalışmaları içerisinde küresel bir marka yaratmak amacıyla büyük bir değişim yaşayan Vakko'da, çalışanların etkinleştirilmesi amacıyla çeşitli çalışmalar yapmaktadır (Hakko, 1997, s.9). Vakko'da çalışanlar için üç tür eğitim söz konusu olmaktadır. Mağazada çalışanlar, her hafta genel eğitim almakta, üretimde çalışanlara teknik eğitim verilmekte ve satın alma ve kalite kontrole ilişkin eğitimlerin sürekliliği bulunmaktadır. Vitoli Hakko'nun da içinde bulunduğu on kişilik gezici gruplar mağazalarda eğitim için ziyaretler yapmaktadırlar. Eğitimin gerekliliği ve Örgütsel değişim için öneminin farkına varılmıştır.

Globalleşmeye uyum aşamasında büyük değişimler yaşayan dünya firması "Ford Şirketi" nin kültür değişikliği aşamasında da dünyanın değişik bölgesinden yöneticilerin bir araya geldiği toplantılarda çok yoğun bir iletişim programına yer verilmiştir. Ford İletişim Ağı (Ford Communication Network), tüm dünyadaki Ford çalışanlarına her gün "Ford 200" değişim programının değiştirilmesi ve uygulanması aşamalarında çalışan tecrübeli yöneticilerle yapılan söyleşileri içeren dört saatlik yayın yapmaktadır. Böylece tüm 32.000 çalışan değişim programı hakkında sürekli

olarak bilgilenmektedir (Rhinesmith, 1996, s.109). İletişim ve bilgi, çalışanları değişimin bir parçası yaparak yetkinleştirmekte ve örgüt kültürünün değişimi sırasında gösterecekleri çabaların önemli olduğuna inandırmaktadır.

Çalışanlar örgütlerin temel bireyleridir. Bireyler arası etkileşimden sonra örgütler, örgütlerin amaçları, hedefleri ortaya çıkar ve çalışanlar bireysel amaçlarına örgüt aracılığıyla ulaşır. İnsanlar bir sosyal çevreden diğerine geçme ve belirli bir çevreyi kendi amaçlarına uydurabilme yeteneğine sahiptirler. Ancak insanların çevrelerinde meydana gelen değişmelere kişinin alışkanlıkları ve yaşam biçimide yön verebilmektedir (Dönmezer, 1976, s.56).

Son zamanlarda birçok işletme, personelinin eğitimine büyük yatırımlar yaparken, yetişmiş personellerini rakip firmalara kaptırmamak ve örgütleri üzerindeki etkilerini kaybetmemek için istihdam güvencesi sağlama konusunda da büyük çabalar harcamaktadır. Global rekabet ortamında geliştirilen stratejilerin yalnızca çalışanlar tarafından anlaşılmasını sağlamak yeterli olmamaktadır. Bu global stratejilere uygun davranmalarını sağlamak için çalışanların eğitilmeleri gerekmektedir (Özyurt, 1997, s.24).

3.8 Müşteri Odaklı Olma Kavramı

Günümüzde ürünlerin teknolojik gelişmişliği ve çeşitliliği karşısında müşteri, eskiden çok daha fazla seçici olmuştur. Daha zor tatmin olmakta, kolaylıkla aldığı ürünü veya satıcısını değiştirebilmektedir. Bu yüzden müşterinin şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçlarını bilen, tahmin eden ve bu ihtiyaçları yerine getirebilmek için ürün geliştirme, çeşitlendirme vb. yönetim stratejilerini çok hızlı ve herkezden önce uygulamaya koyan firmaların, rekabet gücü daima daha yüksek olmalıdır.

TKY, Bu gerçeklerden hareketle, geleneksel yönetimin rekabet gücü ölçülerini de içine alan, fakat önceliklerini değiştiren ve firmanın faaliyetlerini bu

yönde gelişen davranış biçiminde yönetmeyi hedef alan bir kavramı hayata geçirmiştir. Bu kavram “müşteri tatmini” dir. Müşteri tatminini ön plana alan yönetim anlayışı ise, TKY’nin müşteriye odaklı yaklaşımının ifadesidir.

Müşteriye yönelme, her çeşit ikili ilişkilerde davranışlarını, karşı tarafın düşüncelerini ve durumunu göz önüne alarak düzenlenmesi şeklindeki olumlu tutumun, alıcı- satıcı ikilisine uygulanmasıdır. Böyle davranılmadığı takdirde ilişkiler kopabilir. Oysa TKY’nin felsefesi “müşteri ile ilişkiyi devam ettirmeye” dayanır. Müşteri yorumlarının kaynağıdır. O halde onu iyi tanımak gerekir (Yenersoy, 1997, s.51-52).

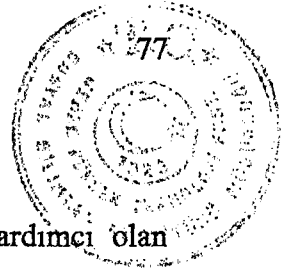
3.8.1 2000’li Yıllarda Yönetim ve Müşteri Odaklı İş Süreci Anlayışı

M. Hammer ve J.Champy’e göre “iş süreci, bir veya birkaç çeşit girdinin alınıp bunlardan müşteri için değer oluşturacak bir çıktının yaratıldığı faaliyetlerin toplamı olarak tanımlanmaktadır.

1980’li yıllarda, özellikle T.K anlayışının yaygınlaşması ile süreç tanımları, ürün hizmet odaklılığından, tüketici ve iç / dış müşteri odaklılığına kaydırılmaya başlanmıştır. Bu çerçevede, modern yaklaşım süreç analizlerine, maliyet, zaman ve hizmet kalitesi arttırmak üzere üç yeni boyut ve değerlendirme krateri getirilmiştir.

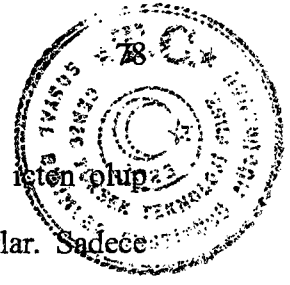
Değişim mühendisliği, süreçlerin yeniden düşünülmesinde öncelikle klasik anlayıştan modern geçişi önermektedir. Değişim mühendisliğinden hedeflenen müşterileri için anlamlı değerler yaratan süreçler oluşturmaktadır (Akıncı, 1997, s. 126).

3.8.2 Müşteri Odaklı Kültürün Yaratılması



Müşteriler kendi arzularını ve isteklerini gerçekleştirmeye yardımcı olan kuruluşları benimserler. Kurulusta müşterilerin etkileri karar mekanizmasının her kademesinde yer almıyorsa yönetim daha çok finansal konulara odaklanmaktadır. Geniş bir müşteri ilişkileri stratejisi hiçbir zaman yeterli olamamaktadır. Müşteri tatminine, iyi yetişmiş ve eğitilmiş yetkilerle donatılmış iş görenlere, içtenlikle bağlanmış olması gerekir. Örgütsel stratejisinde müşteri ilişkilerine ve tatminine odaklanmış bir kuruluşun örgüt kültürünün de bu yönde olması, değilse değişmesi zorunludur. Müşteri hizmetinin, müşteri ve tatminini esas alacak biçimde verilmesi elbette önemlidir. Ancak, eğer yönetim kuruluş kültürünün değişmesi için destek vermiyorsa bu odaklanma hiç bir anlam ifade etmeyecektir. Bu yüzden çalışanların daha fazla ve etkin bir şekilde “müşteri odaklı” olması, süreçlerin değişmesine bağlı olarak kaçınılmaz olabilmelidir (Yenersoy, 1997, s.68).

Müşterinin değer vermediği, beklemediği ve çok fazla istemediği konularda yapılacak bir değişim boşa gidecek zaman, emek ve para demektir. Yapılacak bir değişim “müşteri odaklı” ve “müşteri tatmini” ne yönelik olmalıdır. Müşteri odaklılık, kuruluşun ve çalışanlarının, müşterinin olumlu bir deneyim yaşama beklentisini gerçekleştirebilmesi için bir bütün olarak düzenlenmeleridir. Böyle bir durum ancak uygun kurumsal kültürün yaratılması ile olanaklıdır. Kurumsal kültür, hem dış, hem iç müşterilerin ihtiyaçlarının karşılanması konusundaki süreçleri dikkatlice izlemeyi ve düzenlemeleri gerektirmektedir. Müşteri odaklı olmanın amacı, kuruluşun sürekli biçimde ihtiyaçları tatmin etmek için seçenekler sunduğu müşteriler tarafından algılanmasını sağlamaktır. Bir işletmenin müşteri odaklı olmayı başarısındaki belirleyici etkenlerden en önemlisi örgüt kültürüdür. Değişimi geliştirmek ve uygulamak için örgütü uyumlu hale getirmeye yönelik kültürel konuların öncelikle ele alınması gereklidir (Akıncı, 1997, s.1256).



Müşteriler kendilerine yönelik davranış ve tutumların gerçekten içten olup olmadığını kendilerine aldırış edilip edilmediğini çok kısa sürede anlarlar. Sadece siparişi almaya, satışı gerçekleştirmeye yönelik yapay davranışlar hemen fark edilir. Çoğu zaman günlük iş hayatında herkesi memnun etmek oldukça zordur. Müşteriler açısından, davranışların ve tutumların çalışanların kendi tavırlarını olduğu, yoksa şirketin çalışanların bir bütün olarak bu tür kültüre sahip olmasını zorunlu mu kıldığı önemlidir (Drucker, 1993, s. 96).

Yapısal ve kültürel olarak müşteri odaklı olmak isteyen bir kuruluşun, süreçlere ve bunlarla ilgili olan teknolojiye büyük bir dikkat sarf etmesi gerekmektedir. Bilgisayarlarla işlemlerin çabuklaştırılmasından çok, daha iyi müşteri ilişkileri kurmak için müşteriye yönelik bilgi teknolojisi, kuruluş kültürünün değişmesine olanaklar sağlayabilecektir. Müşteri bilgi sisteminin kurulması ile müşterinin tercihlerini, tatmin düzeylerini, yeniden satın alma isteklerini ve başkalarına önerme isteklerini analiz edip anlayabilme olanağı yaratılır (Erengül, 1997, s. 111).

Müşteri bilgi sistemi içerisinde, anketler olduğu kadar bizzat müşterilerle yüz yüze gelen ve onlarla birlikte çalışan satış ve pazarlama elemanları da yer alabilmelidir. Bu elemanlar, müşteriler hakkında elde ettikleri bilgileri toplayacak, düzenleyecek ve veri tabanına girerek tüm kuruluş için kullanılabilir biçime getirecektir. Müşteri ile ilgili bilgiler düzenli olarak incelendiğinde, önemli konulara dikkat çekebilmekte ve gerekli eylemlerin tamamının yapılmasına olanak sağlanabilmektedir. Şikayetlerle ve önerilerle doğrudan ilgilenmek müşteri güvenini kazanmada büyük bir öneme sahiptir. Sağlıklı ve etkin müşteri bilgi sistemi için şu konulara dikkat etmelidir (Odabaşı, 2000, s.195):

a-Müşterilerle daha düzenli bir biçimde ilişki kurmak, müşteri sadakatini geliştirmek,

b-Olası her yerden bilgi toplamaya çalışmak,

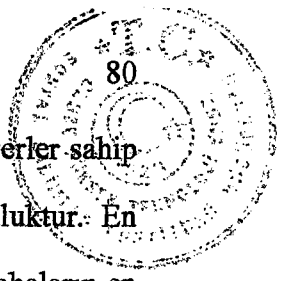
c-Kuruluştaki sadece müşteri ile yüz yüze olanların değil herkesin bilgi toplamaya katılmasını sağlamak,

d-Elde edilen ve incelenen bilgilerin, ihtiyacı olanlara rahatlıkla ulaşmasını sağlamak (Odabaşı, 2000, s.195).

Örgüt stratejisi başta üst yönetim olmak üzere herkesin işe gönülden inanması ve kendini buna adanması yoluyla değişime uğrayabilmektedir. Müşteri odaklı işlemleri yönetebilmek için daha önce farklı bir kültüre sahip olan çalışanların eğitimden geçirilmesi şarttır. İyi çalışan bir müşteri bilgi sisteminin kurulması ile müşterilerle sürekli ilişki içinde olan satış ve pazarlama elemanları, başta yönetim kademesi olmak üzere diğer çalışanları hizmet konusunda olumlu yönde etkileyebilecektir.

3.8.3 Müşteri Belirleme ve İlişki Pazarlaması

Müşteri belirleme, geleneksel olarak demografik bilgilere göre yapılmaktadır. Yaş, cinsiyet, meslek, gelir gibi değişkenlerin ötesinde onların yaşam biçimleri, alışkanlıkları, tercihleri, beklentileri ön plana geçecek biçimde detaylı olarak öğrenilmeye çalışılmalıdır. Önümüze yaygın olarak çıkan anket uygulamalarında, çoğu zaman fazla detaylı bulduğumuz soruların bunu gerçekleştirmeye yönelik olduğunu söylemek abartılı olmamalıdır. Ancak, bu tür bilgi almalar bir kere yapıp, devam ettirilmeyen türde çalışmalara dayalı olmamalıdır. Müşteri ile her bağlantı anı, yeni ve değişen bilgileri elde etmek için fırsattır. Ek olarak denilebilir ki, bu tür çalışmalar sadece son tüketici, müşteri için değil aynı zamanda ticari araçlar içinde yapılmalıdır (Prahlat, 1997, s. 95).



Belirlenen müşterileri farklılaştırma, onların işletme için farklı değerler sahip olması ve farklı ihtiyaçlarının bulunmasından kaynaklanan bir zorunluluktur. En değerli olan müşterilerden başlamak suretiyle, bir sıralamada bulunmak, çabaların en çok avantaj sağlayacağı kesime yöneltilmesine olanak sağlar. Böylece müşterinin değerini ve ihtiyacına odaklanacak işletme davranışını sağlamak güç olmayacaktır (Odabaşı, 200, s.101).

Müşterilerle etkileşime, diyaloga girme uğraşı nereden bakılırsa bakılsın bir maliyet-etkinlik olayıdır. En yüksek etkinliği, uygun maliyette yapma zorunluluğu bir işletme için kaçınılmazdır. Daha teknolojik etkileşim sağlama olanakları aynı zamanda daha az maliyetli yeni ulaşım kaynaklarını da yaratmıştır. Web siteleri, bilgisayar donanımıyla müşteri çağrı merkezleri, bu konuda verilebilecek en güzel uygulama örneklerindendir. Etkinlik, zamanında ve doğru bilgilerin elde edilmesi, güncelleştirilmesi ile sağlanabilmektedir (Odabaşı, 2000, s.96).

Her müşterinin ihtiyacına uygun, ürün ve hizmet sağlama kişiye özel kitlesel pazarlama anlayışını ortaya çıkartır. Bu tür müşteri için ayrı pazarlama uygulamaları yapılacak anlamına gelmemelidir. Buradaki amaç, müşterileri belirli özelliklere göre mikro düzeyde farklılaştırma ve gruplara ayırmaktır. Böylece, bu grupların ihtiyaçlarıyla örtüşebilecek ürün ve hizmet uyumlu ve olanaklı hale getirebilmektedir. Bu tam müşterinin isteğine uygun düzenleme yapılmasından, paketleme türündeki ya da faturalama biçimindeki talebe kadar geniş bir yelpazede düşünülmelidir. Her şeyin, müşteriden öğrenilen bilgiler çerçevesinde yapıldığını ve yapılacağını söylemek doğru olur.



3.8.4 Müşteri Hizmet Sistemi

Başarılı bir müşteri hizmet sistemi kurup, geliştirme kuruluşun amaçlarına ulaşmada en önemli uygulamalardandır. Birçok amaçta olduğu gibi, planlamayla ve uygulamayla ilgili çalışmaları gerektirir. Böyle bir sistemin kurulmasında izlenecek adımları şu şekilde göstermek olanaklıdır (Düren, 2000, s.95):

a-Müşteri hizmet programları, kuruluşun tüm kademelerinde “yönetim katılımı” olmadan ve yönetim konuya içtenlikle bağlanmadan gerçekleşemez. Yöneticilerin önemli bir sorumluluğu, kuruluş için açık, net ve anlaşılır bir müşteri hizmeti vizyonu geliştirmek ve tüm çalışanlara bunu aktarmaktır.

b-Müşteri çok yakından tanımanın da ötesinde, onları her yönüyle iyice analiz edip anlamak gerekir. Müşterileri tanıdıktan sonra, onlar hakkında bilgilenmeyi sürekli kılmak önemli uygulamalardandır. Sürekli ziyaretler ayda bir iki kere telefon görüşmesi ve nelere ihtiyaçları olduğunu belirlemeye çalışma, yapılması önerilenler arasında sayılabilir. Böylece bu davranış, iyi hizmet sunmaya istekli olduğunuzu göstermeye yardımcı olduğu kadar, müşterileri sürekli kılmada da yararlı olabilmektedir. Müşterileri anlamanın önemli bir yolu, müşterileri bölümlere ve bu yolda onları yakından takip edebilmektir.

Müşteri bölümlere de çalışanlar ile müşteriler hakkındaki bilgiler daha sistemli olarak elde edilebildiği gibi, sürekli nabız tutma da gerçekleştirilebilir.

3.9 Esneklik Kavramı

Esneklik kavramının gelişimi, 1960'lara kadar nispeten durgun pazar yapılarında ve rekabet baskısının fazla olmayışından dolayı yavaş olmuştur. 1970'lere kadar üretim fonksiyonu, yalnızca teknik açıdan değerlendirilen ve işletme stratejilerinin oluşturulmasında fazla önemsenmeyen bir fonksiyondur. Ancak 1970'lerde rekabet gücüyle ilgili problemler ortaya çıktıkça, yöneticiler ve

akademisyenler, işletme stratejilerinin geliştirilmesinde üretim fonksiyonunun hayati öneme sahip olduğunu farketmişler ve dikkatler üretim süreçlerinin esnekliğini artırmak üzere, modeller ve yöntemler geliştirmeye yönlendirilmiştir (Hammer, 1994, s.104-112).

1970’li yıllarda yaşanan ekonomik bunalımlar ve konjonktürel faktörlerdeki değişimin hızlanması işletmelere dört önemli düzeyde “stratejik şok” yaşatmıştır (Hammer, 1994, s.29).

1-Pazarlamada gözlemlenen ürün farklılaştırması, satış sonrası servislerin artan önemi ve teslim sürelerinin kısalması, işletmeleri, seri ve büyük parti üretim süreçlerinden, talebe daha yakın ve daha duyarlı süreçlere geçmeye zorlanmıştır;

2-Esnek teknolojilerin yaygınlaşması, küçük parti üretimlerinde maliyet düşüşleri gelişmiştir ve böyle seri imalat maliyetleri ile talebe endeksli küçük parti üretim maliyetleri arasındaki fark azalmıştır;

3-Yönetmel yöntemleri bilgisayar destekli hale gelmesi, yönetimi, işletmenin başarısında stratejik ve teknolojik boyutu olan bir konuma getirmiştir.

4-Artan sosyal ve kültürel baskılar, işletmeleri iş zenginleştirme üzerine kurulan daha esnek ve sonuçlara yönlendirilmiş, grup çalışması sistemleri geliştirmeye zorlamıştır.

Esneklik ekonomisi, işletmeleri teknik ekipmanlarında, örgütsel yapılarında ve insan kaynakları yönetimlerinde esneklik olmak üzere üç boyut içermektedir.

Esneklik, belirsizlik ve aciliyet koşulları altında uyum sağlayabilme kapasitesidir (Hammer, 1994, s.29-32).

Karşı karşıya kalınan belirsizlikleri ve acil durumları iki düzeyde analiz etmek gerekmektedir (Petit-Etienne, 1996, s.12).

Birinci alan işletme dışında ani değişim olasılıklarını kapsar (müşteriler, rakipler,...vs.)

İkinci alan işletme içi koşullardaki belirsizlikler (arızalar, defolar...vs.) kapsar.

Firmaların ekonomik esneklikten beklentilerinin başında, talep değişimlerindeki belirsizlik ve ani dalgalanma risklerini minimize etme gelmektedir.

Ekonomik esnekliğin ikinci boyutu, örgütsel esnekliktir. Örgütsel esneklik, işletmeyi oluşturan makine-insan-hammadde ve ara mamul bileşimini, çevresel değişimlere uyumlaştırma kapasitesidir.

1980'li yılların sonunda, ekonomik esneklik kavramı işletme yönetiminde ayrıcalıklı ve stratejik bir önem kazanmış ve "stratejik esneklik" kavramı ön plana çıkmıştır.

Stratejik esneklik, bir firmanın kendi bilgi ve becerilerinin desteği ile amaçlarını sürekli geliştirerek / yenileyerek belirsizliklere cevap verebilme kapasitesidir (Petit-Etienne, 1996, s.13).

Stratejik esneklik, işletmenin gelecekteki üretim ve hizmet stratejilerini belirlerken değişen işletme içi ve dışı koşulların göz önüne alınmasını ve bu değişimlere çabuk uyum sağlanmasını kolaylaştırır.

3.9.1 Esnek Olmayan Teknoloji

Örgütler, çevresel faktörlerdeki hızlı ve beklenilmeyen değişimlerin, çekirdek teknolojilerinin üzerindeki olumsuz etkilerini azaltmaya çalışırlar. Çekirdek teknolojinin çevresel etkilerden ya da olumsuzluklardan korunması, esnekliği az teknolojisiyle çalışan örgütler açısından çok önemlidir. Çevresel değişimler ve

olumsuzluklar, örneğin; talepteki ani değişiklikler ya da ürün açısından önemli olan hammadde girdisinin elde edilmesindeki zorluklar, esnek olmayan teknolojilerle çalışan örgütlerin performansını önemli ölçüde etkiler. Ortaya çıkması olası problemleri fark edebilmek için birçok çevresel faktörün taranması bu zayıflığı bir ölçüde giderir. Teknoloji ne kadar katıysa çevre tanınması da o kadar sık olacak ve daha fazla çevresel faktörü (genel ve görev çevre faktörlerini) kapsayacaktır. Fuhey ve King (1977) yaptıkları çalışmalarda sermayeye yoğun örgütlerin daha sık ve daha çok çevresel faktörü kapsayan geniş bir tarama alanı kullanmaları gerektiğini vurgulamışlardır (Ardekoni-Nystrom, 1996, s.193).

3.10 Globalleşme Sonucunda Zorunlu Değişim İçin Dikkate Alınması Gereken Koşullar

Globalleşmeyle birlikte bir değişim aşamasından geçen işletmelerde yöneticilerin, çalışanların ihtiyaç hissedeceği ve kabul edebileceği yönlendirme ve destek konularında duyarlı olmaları gerekmektedir. Değişimin başlangıç safhalarında liderlerin, çalışanları daha fazla yönlendirmesine ihtiyaç vardır. Çalışanlar, değişim hakkında mümkün olduğunca fazla bilgi edinmek ve değişimin nedenlerini iyice anlamak isteyeceklerdir. Çalışanlara, değişimin niçin gerekli olduğunun, organizasyonun nereye götürülmek istendiğinin, neler yapılması gerektiğinin ve değişime nasıl katılacaklarının söylenmesi gerekmektedir.

Stephen Rhinesmith' e göre örgüt yapısının değiştirilmesi ve global işletme stratejisinin oluşmasında dikkate alınması gereken öğelerden en önemlileri; organizasyonel iletişimlerdir. Organizasyonun değer yapısının değiştirilmesi; zaman alıcı ve bütün bölümlerin dikkatini ve katılımlarını gerektiren bir işlemdir. Hatta Rhinesmith örgütün değerleriyle uyuşmayan şekillerde iş yapmaya devam eden bazı yöneticileri bile değiştirilmesi gerektiğini ileri sürmektedir (Rhinesmith, 1996, s.15).

Örneğin: “Ford 2000” değişim programının tanıtımında Jack Welch’in konuşmasında yöneticilerin işlerinden en az % 20’lik bir kısım değiştirilmezse, programın başarılı olabilmesini imkan olmadığını söylemiştir.



Globalleşme sürecinde yaşanan kültürel değişim karşısında oluşan dirençlerin ortadan kaldırılabilmesi için; çalışanlara bilgi verilmesi ve çalışanların kararlara katılımının sağlanması önemlidir. Kültür değişiminin sağlanması sürecinde insan kaynakları yönetimine büyük görevler düşmektedir (Ersen, 1997, s.42).

Mchenzie ve Koenik, kültürel değişim için yapılması gereken bütün şartları şu şekilde sıralamaktadır (Mchenzie-Koenik, 1998, s.18).

1-Değişimi gerçekleştirmek amacıyla, varolan iletişim düzeyleri en az on kat artırılmalıdır,

2-İnsanları harekete geçmeye zorlayacak bir neden ortaya konulmalı ve harekete geçme konusunda açık bir çağrı yapılmalıdır,

3-Başarılı olmak için gerekli beceriler birleştirilmelidir. Kültürel değişim her zaman davranış değişikliği gerektirir,

4-Çalışanların yeni beceriler ve davranışlar geliştirmelerini sağlamak için; yoğun eğitimler verilmeli, eğitici önderlik yapılmalı, geri bildirim sağlanmalı ve başarılı olanlar ödüllendirilmelidir,

5-Liderler diğer insanlara örnek olmalıdır. Çalışanların güvenini kazanmak için ellerini taşın altına koymalıdır. Herhangi bir değişim çabası ortaya konduğunda, herkesin gözü öncelikle liderin üzerindedir. Daha fazla sayıda yönetici, vizyonu benimsedikçe, çalışanlar onları da dikkatle incelemeye başlamaktadır.

6-Kısa vadeli neler kazanılacağı çalışanlara gösterilmelidir. Gerçek bir dönüşüm zaman almaktadır ve kısa vadede kutlanacak bir takım zaferler bulunamazsa, yinelemek çabası hızını yitirecektir. Çalışanlar harcadıkları çabanın, bir takım sonuçlarını görmelidirler.

7-Kaynaklar ve sistemler, gerektirdiği gibi düzenlenmektedir. Liderler, insan kaynaklarının ve çalışma sistemlerinin değişim ile uyum içinde olmasını, değişimi desteklemesini sağlamalıdır. Yeni kültürel değerleri benimseyip yaşama geçirebilen insanlar farkedilmeli ve ödüllendirilmelidir. Çalışma sistemleri ve süreçler çalışanlar arasında rekabetten çok işbirliğine yönelik olarak düzenlenmelidir. Bireysel çalışmaların yerini, çok işlevli ekip çalışmaları almalıdır.

8-Sonuçlar ölçülmeli ve izlenmelidir. Başarılı bir yönetim uygulama planı ile sürekli nitelikte bir ölçü gerektirir.

Bugün globalleşmenin gerçeği daha az kaynakla çok fazla üretme zorunluluğudur. Globalleşme ile birlikte küçülen organizasyonlarda, azalan personele artan sorumluluklar yüklenmektedir. Liderler personele kaynaklar sunmak yerine, onların kaynak yaratmasını beklemektedir (Blanchart-Wagharn, 1997, s.68).

Globalleşmenin sonucu olarak işletmelerde görülen değişim çalışmaları sırasında, insan kaynağını etkinleştirmek üzere yapılan değişim yöntemlerinden birisi; çalışanların yetkinleştirilmesidir. Global rekabetin yoğun bir şekilde arttığı günümüzde kendi kendini yönetebilen, yetkin ve işine gönül vermiş çalışanlar gereklidir (Blanchart-Wagharn, 1997, s.112). Bu yüzden çalışanların işletmenin değişimi için motive edilmeleri sağlanmalıdır (Blanchart-Wagharn, 1997, s.112).

Mark Lipton' da değişimde vizyonun farklı bir tarafına değinmektedir. Örgüt kültürünün değişmesi inanılmayacak kadar yavaş olabilir, ama vizyon değişim amacı olarak kullanıldığında, değişimin hızı artmaktadır (Lipton, 1997, s.15). Vizyon, globalleşen ve hızlanan değişim süreci içindeki işletmeler için bir yol haritası görevini görmektedir (Lipton, 1997, s.15).

Bazı yazarlar yetkilendirmenin öneminden bahsetmektedirler. Ken Shelton' a göre; Globalleşmenin sonucu olarak ortaya çıkan rekabet ortamında işletmeler; daha

düz, daha hızlı ve daha esnek bir organizasyon yapısına büründükçe, yönetim kademelerinin azaltılarak, yetkilendirmek kavramının etkin bir ilke haline getirilmesi gerekmektedir. Daha düz kurum yapılarında; çalışanların daha hızlı karar vermeleri, kaliteyi, üretkenliği ve hizmeti geliştirme yolları arayıp bulmaları, işleriyle gurur duyup başarıyla özdeşleşebilmeleri ve kendi kendilerini geliştirebilmeleri için yetkileştirilmeleri zorunludur. Yetkilendirme sayesinde çalışanlar, stratejik yönelimin daha net bir görüntüsüne ve işletmenin başarısını sahiplenme duygusuna kavuşturmaktadır (Shelton, 1997, s.225).

Globalleşmenin sonucu olarak ortaya çıkan değişim çalışmaları sırasında, farklı formasyonlara ve bakış açılarına sahip bir grup insanı biraraya getirip, onlarla ortaklaşa ruh oluşturmak, değişimi yönlendiren liderin en önemli işlevlerinden birisidir (Erengül, 1997, s.137). Çalışanlar arasında ekip çalışmasının teşvik edilmesi ve takım ruhunun yaratılması değişimin etkinliliğini arttıran bir unsur olarak görülmektedir.

Globalleşmenin işletmelerde örgütsel kültür açısından kurum içi iletişimi arttırmak, verimi yükseltmek ve iyileştirmeyi sağlamak amacıyla önceleri Japonya'da daha sonra da Batı'da "öneri sistemi" adı altında yeni bir sistem uygulanmıştır. Bu sistem, örgütlerde aşağıdan yukarıya doğru iletişimi arttırmak üzere kullanılan bir sistemdir. Burada çalışanlar kendi işlerinde iyileştirmeler sağlayabilecek önerilerde bulunabilmektedirler. Böylelikle çalışanların yaratıcı fikirleri, ortaya çıkarılmakta, değerlendirilmekte ve uygulanmaktadır. Japonya'da örneğin Sony'de bütün çalışanlara işi beyinleriyle de katkıda bulunmaları gerektiği söylenmektedir (Seçkin, 1997, s.122).

3.11 Globalleşme Karşısında Banka İşletmelerinde Örnek Değişim Planı



Küreselleşme sürecine uygun çağdaş yöneticilik anlayışında ilginin odağı bireye kaymaktadır. Çünkü eğitilen, vizyon kazandırılan, destelenen ve motive edilen esas işi yapacak olan bireydir. Globalleşmenin sonucu olarak ortaya çıkan bilgi toplumunda bilgiyi saklı tutmak mümkün bulunmamaktadır. Geleneksel işletmelerdeki sermayenin yerini, globalleşmenin etkisindeki işletmelerde bilginin alması ile birlikte, işletme içinde bilgilendirme büyük önem kazanmıştır (Johnson, 1996, s.57). Sonuç olarak insanlar artık daha iyi bilgilendirilmelidirler. Bilgi bir güç olarak kullanılmak yerine paylaşmaya başlanmaktadır. Hızla değişen, merkeziyetçilikten uzaklaşan ve esnekleşen dünyada yetkilendirme seçenek değil, zorunluluk olacaktır.

Globalleşmenin zorunlu koşullarında değişen müşteri talepleri, bütün departmanlar tarafından yakından izlenebileceğinden, müşteri odaklı bir strateji izlemek isteyen işletmelerin yeniden yapılanma çabalarında, bu kültürün yaratılması hedefi yatar (Erengül, 1997, s.32). Bu yapılar vizyon paylaşmaya, çözüm üretmeye, bilgi alışverişine daha yatkındır.

Bürokratik yapılarda ise, elemanların ufukları üst yönetim ile sınırlıdır. Kolayca esnetilmeyen prosedürler, koşulsuz müşteri tatmini kavramı ile çelişir. Dikkatler, süreçlerden, prosedürlere kaydığı için işletme rekabet gücünü yitirir. Bu bankacılık sektörü için çok önemli bir noktadır.

Karar alma süreçleri ve iletişim bakımından, örgütteki hiyerarşi çok önemlidir. Sivri hiyerarşi olarak tanımlanabilecek çok sayıda yönetim düzeyini içeren sistemlerde yöneticilerin kontrol kapsamı dardır (Erengül, 1997, s.331).

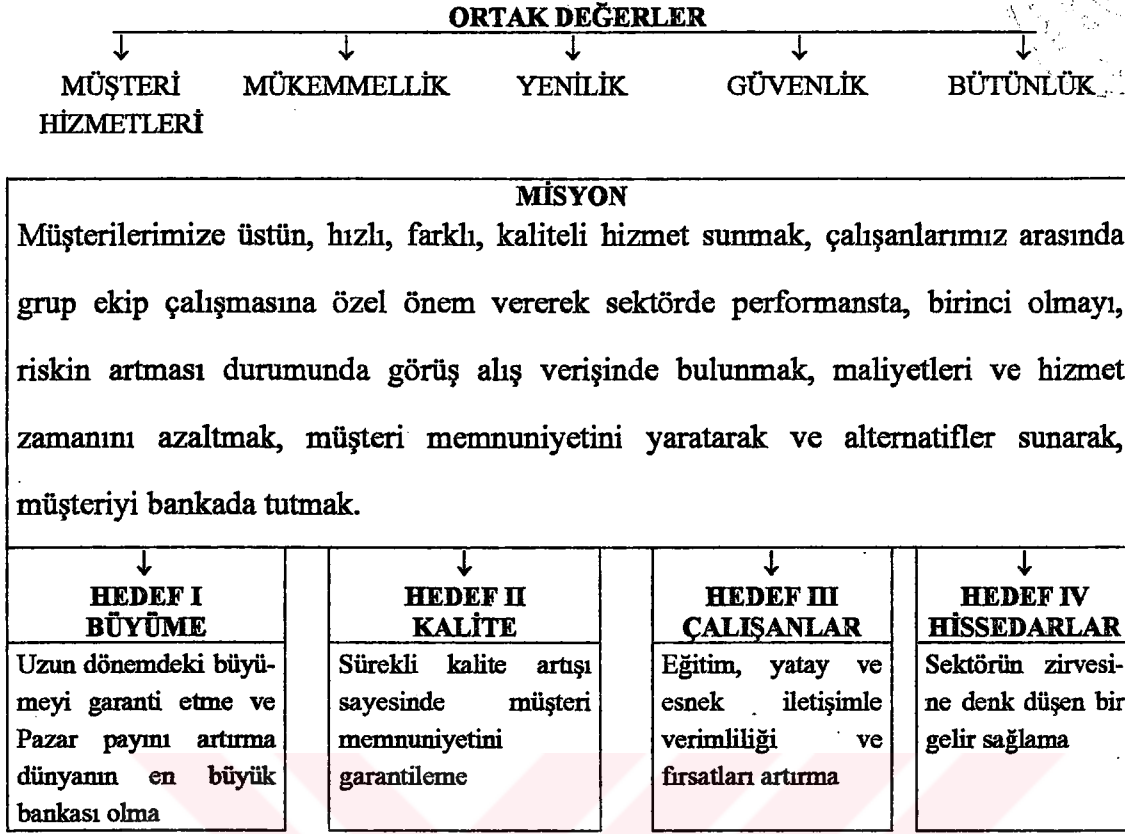
Globalleşmenin gereklerine uyum aşamasında yönetim düzeyinin çok çeşitlenmediği yassı hiyerarşilerde en üstteki kişinin kontrol kapsamı genişlemektedir.



Müşteri odaklı bir stratejinin benimsenmesi kuralların hızlı ve esnek olmasını gerektirmektedir. Karar verebilme yetkisiyle donatılmamış elemanlar, sorunları üstlerine aktarma ve sonucun kendilerine iletilmesini bekleme durumundadırlar. İletmelerde dikey iletişim sırasında mesajların içeriğinden çok şey kaybettiği görülmektedir. Dikey organizasyon yapılarında üst yönetim tarafından alınan bir kararın içeriğinin en aşağı kademelere ortalama % 20'sinin yansımaları alışlagelmiş bir sorundur (Erengül, 1997, s.35). Eğer iletişimde bir kopukluk meydana gelirse hızlı ve esnek hizmet sunulmasına engel olacağı için firmanın rekabetini olumsuz yönde etkileyecektir.

Çözüm piramidin ters çevrilmesi ve tabanı oluşturan elemanların da karar alma yetkisiyle donatılmasıdır.

Globalleşmenin sonucu olarak değişmeye başlayan işletmelerin, değişim içerisinde ihtiyaçlarının net olarak ortaya konulması ve oluşturulmak istenen yeni yapının ve değerlerin sistematikleştirilmesi lazımdır. Bir bankanın sadece mevduat ve kredi işlerliğinden en az 40 çeşit ürünli bir işlevsel hizmete geçmesi, rekabetin koşullarına uyum sağlaması yeniden yapılanmasını gerçekleştirmesi için "ortak değerleri" gösteren bir planlama yapabilir. Joseph V. Quiklay'in "vizyon" adlı eserinden uyumlandırıdığımız aşağıdaki şekil bir örnek teşkil edebilir (Quiklay, 1998, s.49).



Şekil 4: Örnek Değişim Plânı

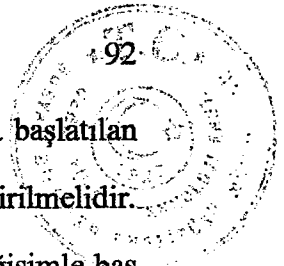
Örgütler, teknostrüktürün ve sosyo ekonomik çevrenin değişmesiyle evrimleşmektedir. Bu evrimde, yönetim katmanlarının sayısı azalmakta ve yatay organizasyonlara, hatta adressiz ofislere (virtual office) geçilmektedir. Bu geçişte bireylerin, beklentilerinin ne olması gerektiği, yeni değerlerin ve normların neler olduğu, hiyerarşik yapıdaki otorite anlayışının yerini kargaşaya bırakmayacaksa, yeni sınırların nasıl yönetileceği önem kazanmaktadır (Erengül, 1997, s.25). Bankacılık sektöründe veya aynı tür sektörlerde bile olsa, farklı kültürleri bir arada görmek mümkündür. Bu nedenle globalleşmenin hüküm sürdüğü kargaşa ortamında yöneticilerin ve örgütün çalışanlarının kendi kurumlarındaki kültürün ne olduğu konusunda netliğe kavuşmuş olmaları, ortak dili oluşturma bakımından gereklidir

Görüldüğü gibi bankanın vizyonu; şirketin ortak değerinden, misyonundan ve hedeflerinden oluşmaktadır. Bankanın ortak değerleri; müşteri hizmetleri,

mükemmellik, yenilik, güvenlik ve bütünlüktür. Bu değerleri temel alan şirket misyonu; müşterilere farklı hızlı üstün kaliteli hizmet sunmak, destek hizmetleri vermek, çalışanlar arasında ekip çalışmasına özel bir önem vermek, bu yolla eğitilmiş ve becerikli çalışanlara kaçış imkanı tanımamak, çalışanları motive etmek, bu yolla da sektörde birinci olmak, maliyetleri azaltmak, hizmette ısrar etmeden, alternatifler sunmak, sonuç olarak kârı artırmak, hissedarlara gelir sağlamak. Bu misyonu gerçekleştirmek için bankanın hedefleri belirlenmiştir.

Bütün bunların başarılması, çalışanlar tarafından benimsenmesi, öncelikli küresel bir vizyon oluşturacaktır. Yoksa küresel bir vizyon eksikliği, işletmelerin değişim çabalarını sonuçsuz bırakacaktır. Böylece bankalar globalleşen dünyada, sadece bölgesel faaliyet gösteren işletmeler olarak kalacaktır ve hatta yaşamlarını devam ettiremeyeceklerdir. Diğer yandan küresel bir vizyona sahip olmak bir başka deyişle globalleşme sürecinde işletmenin değerlerini, misyonunu ve hedeflerini belirleyerek buna bağlı bir işletme imajı oluşturmak, başarıyı beraberinde getirecektir (Güzelcik, 1999, s.89). Vizyon sahibi olmak, globalleşmenin gereği olan değişimin hızını arttırmada önemli bir etkidir.

Görüldüğü gibi ; globalleşmede başarı için örgütsel değişimin etkinliğini arttırmaya yönelik olarak, liderlik becerilerinin geliştirilmesi, takımlar halinde çalışmak zihniyetinin yerleştirilmesi, iletişimi artırarak konuşan örgütlerin oluşturulması ve buna yönelik yapısal düzenlemelere geçilmesi, örgüt kültüründe köklü bir değişim içermektedir. Bunun sonucunda globalleşme sürecinde başarılı olmak isteyen işletmeler yönetim vizyonu, yönetim yapısı ve anlayışıyla birlikte bir bütünlük oluşturan bir örgüt kültürüne sahip olduklarında bir fark yaratacaklar ve hedef kitlelerin önünde yeni bir kimlik oluşturacaklardır. Böylelikle globalleşme işletmelerin edindikleri ve edinecekleri yeni kültür üzerinde belirleyici olmaktadır.



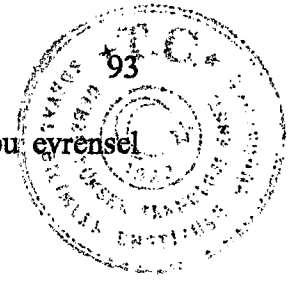
Globalleşme sürecinde performans etkinliğini arttırmak amacıyla başlatılan kültür değişimi kurumsal stratejilere uyum gösterecek şekilde gerçekleştirilmelidir. Bu amaçla yapılacak yatırımların başında bireyin yenilikçi olmasını ve değişimle baş etmesini sağlayacak olanlar gelmektedir (Erengül, 1997, s.357).Kalite bilincinin yerleştirilmesi, mevcut değerlerin sorgulanarak yeni değerlerin sahiplenilmesi, sorumluluk alma ve esnek olabilme oluşmakta olan yeni örgüt kültürünün yapı taşlarıdır.

Bankacılık sektöründe önümüzdeki dönemde faiz geliri ve giderlerinde düşüşler olacağı belirtildiğinde sektörün faiz dışı gelirlere dönmek zorunda kalacağı belirtilmektedir. Bu kapsamda yeni müşteri edinme, kâr marjında düşme, ücret ve komisyonlara yönelme, operasyonel verimlilik ve bunun sonucunda maliyet azaltmalarına gidileceği ve tüm bu gelişmelerin bankacılık sektörünü alternatif dağıtım kanallarına yönelmeye teşvik edeceği belirtilmektedir. Şu anda ülkemizde bu oran yüzde 5,1 dir. Dünya standartları bunun çok altında bulunmaktadır. Bu da yeni bir yapılanmayı zorunlu kılmaktadır.

Globalleşmenin getirdiği gelişmelere paralel olarak Avrupa Birliği ile yurt dışından gelecek bankalarla artacak rekabette yaşamak isteyen bankalarda, artık müşteri memnuniyetini, kalıcılığını ve bağlılığını sağlamak için interneti en etkin kanalları olarak kullanmaya başlamışlardır.

Aşağıdaki değerler ve sloganlar bankacılıkta hedeflenen noktaya göre sunulabilir.

- a- Kurumsal bankacılıkta; “Türkiye’de dünya standartlarında bankacılık”
- b- Ticari Bankacılıkta; “Burada tecrübe bilgiye, bilgi güvene, güven başarıya dönüşür.”
- c- Girişimci Bankacılıkta; “Müşteri velinimetimizdir, sizinde bizimde başarımız bu ilkeye bağlı.”



- d- Özel Bankacılıkta; “Müşteri daima haklıdır. Kaliteli hizmetin bu bireysel ilkesini biz bulmadık ama altına imzamızı atıyoruz.”
- e- Bireysel Bankacılıkta ise; “İlgi kolaylık ve güler yüz burada.”



BÖLÜM II



GLOBALLEŞME OLGUSU VE BU OLGUNUN FİNANSAL PİYASALAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

1990'lı yıllara kadar uzanan, uluslararası finansal sistemin güçlü ve istikrarlı bir yapıya kavuşmasına yol açan gelişmeler bu yıllardan sonra bu piyasalardaki globalleşme olgusunu ortaya çıkarmıştır. Günümüzdeki finansal piyasaları, yerel sınırlandırmalardan arınmış, global özellikler taşıyan bir Pazar olarak nitelirmek gerekmektedir.

Finans piyasalarının globalleşmesi İkinci Dünya Savaşı sonrasında yaşanan gelişmelerden bir tanesidir. Globalleşme ile, fon fazlası olanlarla bu fonları kullanmak isteyenler arasındaki bağlar çeşitlenmiş ve ilişkiler yoğunlaşmıştır. Uluslararası finans piyasalarında iş görmek olağan hale gelirken, yeni içten dışa açılan ülkelerin iç mali piyasalarına giriş ve çıkış kolaylaşmış ve hızlanmıştır. Başka bir ifadeyle çeşitli ülkelerdeki finansal kurumlar, yabancı ülkelerde giderek artan oranlarda finansal yatırım faaliyetinde bulunmakta, ve dünya finans piyasaları çerçevesinde yatırımcılara getirisi daha yüksek ve riski daha düşük olanaklar sağlamaktadırlar. Finansman ihtiyacının yerel piyasalardan karşılanamadığı durumlarda, uluslararası piyasalarda oluşan büyük miktarlardaki fonlar bu ihtiyaca cevap vermektedir (Taggart, 1998, s.663).

Dünya ekonomisinin uluslararası ekonominin bölgesel farklılıkları ile büyüdüğü bir gerçektir. Bu durum sermayeye daha kazançlı olanları seçme ve emek maliyetleri, çevresel düzenlemeler, mali teşvikler, politik istikrar, düşük vergileme gibi farklı unsurları hesaplayarak yatırımlarını bu kazançlı alanlara dağıtma imkanı sunmaktadır. Bu gelişmelere uygun hareket eden uluslararası şirketler ve bankalar kendilerini globalleşmenin temel unsurları olarak görmekte; zaman içinde de uluslararası ticaret ve finans sisteminde yeni düzenin büyüyen gücü olmaktadır.



Dünyanın yeni girdiği dönemi tanımlayan globalleşmeden kaçınmanın mümkün olamayacağı anlaşılmakta, bu süreç piyasaların güçlü eğilimleri ile oluşan mantıki ve kaçınılmaz bir sonuç olarak görülmektedir. Bu sürecin zorlayıcısı konumundaki güçlerin hakimiyetinin ise gerekli ve yararlı olduğu belirtilmektedir (Cox, 1997, s.23).

Globalleşme bir anlamda, milli ekonomik, politik, kültürel yapının bir dizi ulus ötesi gelişme ile koalisyonudur ve bir ideoloji olarak da her ülkenin bir diğerini etkilemesini sağlamaktadır (Mittelman, 1997, s.3). Bu etkileşimin farklı boyutları şüphesiz söz konusudur. İnceleme konumuz olan finansal karakterli işlem ve davranışlarında global özellikler taşımaya başlaması da avantaj ve dezavantajları beraberinde getirmektedir.

1. GLOBALLEŞME OLGUSU VE FİNANSAL PİYASALAR

Globalleşmeyi kavramak için soğuk savaş sonundaki esaslı değişimleri içeren uluslararası politik ekonomiyi anlamak gerekmektedir. Globalleşmenin en önemli gelişmeleri olarak üretimin yeniden tasarlanması, diğer ülkelerdeki sanayi gelişmelerinin yeniden yorumlanması, aynı tür tüketim mallarının bütün dünyada kullanıma başlanması, finansal piyasaların yaygınlaşması, kendi içinde de yoğun bir hareketlilik yaşaması ve demokrasi taleplerinin, yaygınlık kazanması sayılabilmektedir (Gray, 1998, s.2).

Para ve sermaye piyasalarındaki globalleşmeye çeşitli faktörler neden olmuştur. Bu faktörler, gelişmiş ülkelerdeki finans piyasalarının çeşitli kontrol ve sınırlandırılmalarından arındırılmaları; çok taraflı parasal işbirliğini öngören

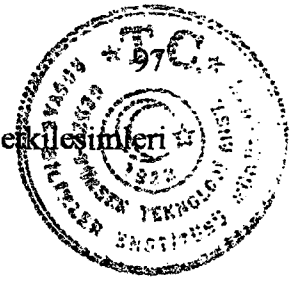


uluslararası Para Fonunun çalışmaları sonunda İkinci Dünya Savaşı sonrasında paraların konvertibiliteye sahip olmaları; kurların dalgalanmaya bırakılması; finansal piyasaların uluslararası rekabete açılmaları; finansal araçların çeşitliliğindeki artış yatırım fonları ve ortaklıkları gibi yeni kurumsal yatırımcıların finans piyasalarındaki rollerinin artması; bilgisayar ve telekomünikasyondaki teknolojik gelişmeler ile finans piyasalarında bilginin yoğunlaşması olarak sıralanabilir.

Finans piyasalarındaki globalleşme ile ilgili gelişmelerin dönüm noktasının 1973'teki Bretton Woods Sisteminin çöküşü olduğu belirtilebilir. Doların altın bağlantısının kopması, ABD'nin teknoloji başına üstünlüğü yerine AT, Japonya ve ABD üçlüsünün oluşturduğu bir kutuplaşmaya yer verilmiştir. Uluslararası finans piyasalarında görülen bu yeni gelişmeler merkez bankalarının para politikalarını yürütmelerini zorlaştırmıştır. Uzun süre ulusal düzeydeki para arzı üzerinde tekelci güçlerini istedikleri gibi kullanan merkez bankaları artık kendilerini bu piyasalarda iş gören özel ve kamu sektörü temsilcileriyle rekabet eder bulmuşlardır (D.P.T. Ö.İ.K., 1995, s.23).

Dünya para ve sermaye piyasalarında bu rekabet artarak devam etmektedir. Belirli bölgede vergiler, kotalar ya da kambiyo ve faiz kontrolleri ile ilgili düzenlemeler kısıtlayıcı ise, para ve sermaye diğer bir bölgeye kolayca kaymaktadır. Bu nedenle de ulusal otoriteler uluslararası finansman alanında kendi ülkelerinin payını korumak ve arttırmak için sürekli rekabet halindedir.

1980'li yıllarda uluslararası finans piyasalarında büyük değişiklikler yaşanmıştır. Uluslararası işletmelerin çeşitliliğinde ve hacminde hızlı bir büyüme olmuştur. Finansal hizmetler en hızlı gelişen sektörlerden biri haline gelmiştir. Karşılıklı bağımlılıkların artması ile beraber ulusal düzeyde geliştirilen ekonomik



modellerin yerine bütünleşme hareketlerini içeren çalışmalar, karşılıklı etkileşimleri kapsayan modeller daha fazla kabul görmüştür.

Sermaye piyasalarında globalleşmenin arttığı 1980'li yıllar, düzenlemelerin kaldırıldığı (deregulation), sermaye piyasalarının liberalleştiği 1970'lere oranla gelişmiş ülkelerde enflasyon oranlarının düştüğü, uluslararası bankacılıkta kâr marjlarının azaldığı, bankalar arası rekabetin arttığı bir dönem olmuştur. Dünya genelinde, hisse senetleri piyasasında özellikle 1982 yılından itibaren hızlı bir gelişme yaşanmış, 1987'de Wall Street de ve 1990'da Tokyo piyasasındaki çöküş ile bu hızlı gelişmede duraklamalar olmuştur.

1990-1993 yılları arasında uluslararası finansal alan daha da büyümüştür. Demirperde ülkelerindeki ekonomik ve siyasal değişimler, Doğu Avrupa ülkelerinin dışa açılması ve iki Almanya'nın birleşmesi uluslararası sermayeye olan talebi kamçılamıştır. Ülkelerin modern ve etkili bir ekonomik yapı oluşturma çabaları başarılı olduğu ölçüde finans ve üretim alanlarında globalleşme olgusu hızlanacaktır (Khannt, 1998, s.193).

1.1 Gelişimi ve Etkileri

Globalleşme kavramıyla ifade edilen sürecin ikibirleşeni bulunmaktadır. Bir tanesi sermaye birikimi ile ilgilidir. Savaş sonrası dönemde ABD'nin biriken sermayesine yeni yatırım alanları araması, gelecekte ticaretin Amerikan istihdamının daha iyileşmesine hizmet edeceğine inanması, yeni dünya düzeninin kendi iş prensipleri ile kurulabileceğini düşünmesi ve hiç bir ayrıcalık istemeden daha büyük pazarlar arayışına hızlanmasına yol açmıştır. Bu dönem büyük ölçüde;

- i) 1970'li yıllarda Bretton Woods Sisteminin çökmesi ile birlikte gelişen serbest değişken kur sistemi,

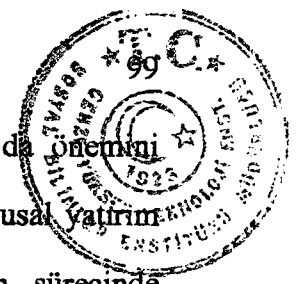


- ii) 1980'li yıllarda zirvesini yakalamış olan liberalleşme döneminde hükümetlerin finansal serbestleşmeye de imkan tanımaları,
- iii) Bazı daha büyük ekonomilerin dış ödemeler dengesinde ortaya çıkan yapısal dengesizlikler ve,
- iv) Üçüncü dünya ülkelerinin borçlanmalarına yardım konusunda banka ve diğer ödünç veren kurumların oldukça gönüllü olmalarından etkilenmiştir (Axford, 1995, s.108).

Burada esas olan sermaye dolaşımının serbestleşmesi, hacminin artması, hızlanması, yaygınlaşması ve yeni yatırım araçlarının devreye girmesi söz konusudur. Küreselleşmenin esas itici gücü budur ve son on yıl boyunca finansal piyasalar ufuklarını daha evvel hiç görülmemiş derecede genişletmişlerdir (Freeman, 1998, s.56).

Globalleşmenin ikinci bileşeni ise teknolojik ilerlemelerle ilgilidir. Burada da bilgisayarların yaygınlaşmasından, haberleşme ve bilgi işlem teknolojisinin hızlanmasından ve büyük oranda ucuzlamasından söz edilmektedir (Akkaya, 1998, s.429). Hayatın hiçbir alanı bu gelişmelerin dışında kalmamıştır. Para, mal ve diğer faktörlerin akışkanlığı kullanımındaki farklı haberleşme teknolojileri ile büyük bir hız kazanmıştır. Fiber optik ve uydu teknolojilerinin neredeyse devrimci gelişmeleri, süper bir bilgi etkilenebilir hale getirmiştir (Axford, s.110). Teknolojik gelişme ile ilgili bu ikinci bileşen, sermaye birikimi ile ilgili birinci bileşeni de destekler mahiyetindedir.

Gerçekten de ülke ekonomisinin artan bir hızla birbirine bağımlılığı anlamına da gelen globalleşme dünyanın içinde bulunduğu ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasal değişim sürecinin son on yıllık döneminde en belirgin unsurudur. Uluslararası ticaretin ulusal ticarete göre ortam önemi, ulusal piyasalardaki yatırımlara göre,



uluslararası para, hisse senedi, tahvil ve gayrimenkul yatırımlarının da önemini arttırmıştır. Günümüzde uluslararası yatırım ve yatırımcıların önemi, ulusal yatırım ve yatırımcıları gölgede bırakmıştır (Levi, 1990, s.6). bu değişim sürecinde uluslararası ticaretin ve sermaye hareketlerinin serbestleşmesi, bu serbestleşmeye paralel olarak yabancı sermayenin ekonomik gelişme sürecinde büyük önem kazanması ve daha da önemlisi ekonomik ve siyasal anlamda ulusal sınırların ötesinde uluslararası ekonomik ve siyasal bloklar oluşturmaya çabası dikkate değer gelişmelerdir (Selamoğlu, 1998, s.6). 1990'lı yılların hemen başında ABD'de tahvil piyasasının yabancılara açılmasını sağlayan <<SEC 144 A Yasası>>, aynı yıllarda Japonya finansal piyasalarına yabancılara girme serbestliğini sınırlandıran 65 sayılı yasanın yürürlükten kaldırılması ve AB ülkelerinin tüm sınırları kaldırma girişimlerinin finansal piyasaları da kapsıyor olması, globalleşme olgusuna hız katmıştır (Parasız, 1995, s.147). Teknolojik devrimle elele gelişen, sermayenin yeni coğrafyaları hızla etki alanına almasıyla ilerleyen bu sürecin, kapitalizmin 1870-1911 yılları arasındaki hızlı yayılma ve gelişme dönemine benzerliği de görülmektedir.

Uluslararası finans piyasalarının globalleşmesi ödünç arayanlar ve yatırım yapmak isteyenler açısından da zengin bir alternatifte kavuşmuş bulunmaktadır.

1.2 Uluslararası Finansal Sistemin Yatırımcılara Sağladığı Ürünler

Uluslararası finansal sistem yatırımcılara da çeşitli kolaylıklar sağlamaktadır. Bunları da Tablo 3 deki gibi gruplandırarak sunmak mümkündür.

Tablo 2 de de görüldüğü gibi, uluslararası finansal sistemin borç verme ve finanse etme, satma ve idare etme hizmetleri ile isteğe bağlı hizmetleri yatırımcılara da değişik imkanlar göstermekte, yatırımına sağlayıcı getiriye de belli oranda



tefekkül etmektedir. Globalleşme dünyanın herhangi bir yerindeki yatırımcının tüm bu hizmetlerden yararlanabilmesini de mümkün kılmaktadır.

Uluslararası finansal sistem ve yatırımcılara sağladıkları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 3. Uluslararası Finansal Sistem ve Yatırımcılara Sağladıkları

<u>Borç Verme/Finansman</u>	<u>Sabit Getiri</u>
• Menkul kıymet oluşturma • Gayri menkul • Özel yatırımlar • Özel sözleşmeler • Risk Sermayesi	• Kısa dönem / uzun dönem • Döviz / Farklı döviz • Synthetics • Oran garantili ürünler • Options-future • Cops-floors • Swaps • Equities • Yatırım fonları • Bullion • Forex
<u>Satma ve İdare Etme Hizmetleri</u>	<u>İsteğe bağlı Hizmetler</u>
• Muhafaza • Global muhafaza • Menkul kıymetleri ödeme • Menkul kıymetleri borç verme • Amerikan tevdiat belgeleri	• Araştırma çalışmaları • Analitik destekler • Portföy danışmanlığı hizmetleri • Yatırım fonları • Portföy yönetim teknikleri ve teknolojisi

Kaynak: Smith-Walker, 1999, s.210

1.3 Globalleşmenin Sermaye Üzerindeki Rekabet Avantajları



Globalleşme bankalara ve faiz yöneticilerine de farklı ülkelerde yaptıkları işlemlerle rekabet avantajları sunmaktadır. Örneğin; global bankalar faiz oranlarını, kur farklılıklarını, kredi ihtiyaçlarını merkezi olarak gözlemleyerek uluslararası finansal piyasa işlemlerine entegre olmakta, global mahiyette ve ücrete dayalı hizmetler sunarak büyük imkanlara ulaşmaktadırlar (Maokerjee, 1990, s.3-4). Global bankaların yaptıkları bu işlemlerle de rekabet üstünlüğü sağlayan geleneksel kaynaklardan biri olarak bilinen mali kaynaklara sahip olma ayrıcalığı önemini hızla yitirmektedir. Artık mali kaynaklara sahip olmak, şirketlere veya ulusal ekonomistlere bir rekabet üstünlüğü sağlamamaktadır. Sermaye piyasalarının gelişmesi ve teknolojik gelişmelere paralel olarak uluslararası nitelik kazanmaları, son yıllarda sermayenin uluslararası piyasalarda çok daha hızlı hareket etmesini sağlamıştır. Bu bağlamda günümüzde yeterli mali kaynaklara sahip olmayan ulusal ekonomilerin ve şirketlerin ekonomik açıdan cazip yatırımları gerçekleştirmede uluslararası piyasalardan kaynak temin etmeleri çok kolaylaşmıştır. Ancak sermayenin globalleşmesine paralel olarak mali kaynaklara ulaşabilme imkanının artması, özellikle uluslararası borç yükü fazla olan ülkelerin bu mali kaynaklar dolayısı ile karşılaşabileceği sorunları da ağırlaştırmıştır (Selamoğlu, 1999, s.30).

1.4 Global Sermaye Akımlarının Getirdiği Zorluklar

Globalleşme süreci finansal piyasalarla ilgili birtakım zorlukları da beraberinde getirmektedir. Öncelikle global finansal sistemdeki gelişmeler ikili bir yapı ortaya çıkarmıştır. Bir tarafta üretilmiş mal ve hizmetlerin ticaretinin yapıldığı reel ekonomi, diğer tarafta ise para tüccarları ile spekülâtörlerin yer aldığı kumarhane dünyası yer almaktadır (Axford 1998 s.108). Çünkü globalleşme ile birlikte bütün dünyada finansal sektör, sanayinin; rantiyeler de yatırımcıların önüne geçmiştir. Gelir paylaşımında da sermayenin emeğe baskınlığı artmış ve kâr payları

yükselmiştir (Bal, 1998, s.99). Bu ise uluslararası adalet ve eşitlik duygularını zedeler hale gelmiştir. Ayrıca global sermayenin ne getirip ne götürdüğü de tartışılmaya başlanmıştır. Yurt dışından gelen sermayenin üretken alanlarda kullanılabilmesi gerekmektedir.

Sermaye hareketlerinin boyutları ve temposu da çok farklılaşmıştır. 1920'lerin dengeleri zorlayıcı birkaç yüz milyonluk veya milyarlık sermaye işlemleri, şimdi yerini dev rakamlara bırakmıştır. Toplam borsa işlemlerinin 15 trilyon dolara yaklaştığı ve 1970'lerde sadece 18 milyar dolar olan uluslararası transferlerin 1.5 trilyon dolara ulaştığı günler çoğunluktadır. Bir ülke, Tayland, para birimi Baht'ını kurtarmak için açık piyasa işlemlerine 25 milyar dolar dökülebilmekte ve buna rağmen başarısız olmaktadır. Başka bir ülke, Hong Kong, krizi önlemek için faiz oranlarını bir gecede %10'dan %300'e çıkarabilmektedir (Gee, 1995, s.186).

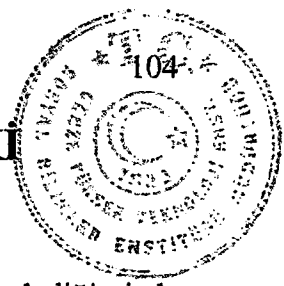
1.5 Finansal Serbestleşme İle Sağlanan Yabancı Sermaye Akımlarının Yararları

Sermaye birikimi oluşmamış ve bu nedenle sermaye yetersizliği çeken ülkelerin yabancı sermaye sağlamak dışında başka bir alternatifleri bulunmamaktadır. Yabancı sermayenin ise, ekonominin genel dengesi, ödemeler dengesi, kamu kesimi dengesi, parasal büyüklükler, faiz oranları ve finansal aktif fiyatları, enflasyon, döviz kuru, kamu kesiminin politika yürütme etkinliği gibi bir dizi değişkeni olumlu yada olumsuz etkilemesi söz konusu olmaktadır.

Olumsuz etkileri bir tarafa bırakıldığında yabancı sermayenin bir ülkeye sağlayacağı yararları üç madde halinde özetlemek mümkün olabilmektedir (Taggart, 1998, s.99):

- i) Özellikle gelişmekte olan ÷lkelerde, yerli birikimin ÷lke ihtiyaç ve hedefleri için hemen hemen her zaman yetersiz kalması sebebiyle, yabancı sermaye bir ÷lkenin finansman kullanabilme kapasitesini artırır,
- ii) Finansman kaynakları, hacimlerinin bu şekilde artmasının da ötesinde çeşitlenirler ve bu sayede geleceğinin güven altına alınması sağlanmış olur,
- iii) Finansman imkanlarının birbirlerini tamamlamaları ve birbirleriyle rekabet içine girmeleri bu kaynakların daha iyi dağılımını sağlar. Başka bir deyişe, ekonomideki likiditenin yükselmesiyle daha verimli yatırımlara bir yönelim oluşur.

2. DÜNYA BANKACILIK SEKTÖRÜNDEKİ GELİŞMELER



Dünyanın en büyük bankalarının 1999 yılı performanslarını incelediğimizde şunları görüyoruz (Tablo 4).

Tablo 4. Dünyanın En Büyük Bankaları

Banka ismi	Aktif Uluslararası 1997/8(%)	Aktif Uluslararası 1998/9(%)	Toplam Aktif	Gelir Uluslar 1997/8(%)	Gelir Uluslar 1998/9(%)	Aktif Avrupa OD Afrika
American Express	79.98	85.80	11.543	91.499	4.50	4.155
Standart Chartered	74.47	76.61	79.617	84.008	4.11	7.014
UBS	68.40	76.49	685.882	39.112	4.58	297.697
Investec	69.00	72.00	18.242	35.005	1.00	12.200
Credit Suisse Group	73.00	71.73	na	43.494	5.00	157.109
Paribas	55.05	60.93	309.364	38.973	8.12	na
HSBC Holdings	65.00	60.50	484.655	52.005	6.11	-
ABN Amro Bank	57.09	60.00	504.122	66.005	9.76	105.748
ING Bank	37.00	56.00	326.813	39.805	0.21	na
Deutsche Bank	52.66	53.19	732.534	27.413	1.68	317.462
Allied Irish Bank	53.00	51.00	62.921	60.005	3.00	11.275
Den Danske Bank	44.00	51.00	92.819	43.004	5.00	35.195
Dresdner Bank	42.00	22.60	427.261	33.003	8.79	6.859

Kaynak: The Banker February 2000. 21

En büyük 50 uluslararası bankanın 1997-1999 arasındaki gelişme seyri incelendiğinde hemen hemen hepsinin toplam aktiflerini artırdıkları görülmektedir. Bu bankalar karlarını da artırmışlardır. Türkiye'nin de yer aldığı bölgedeki bankaların aktifleri, toplam aktiflerin ortalama olarak %20'si seviyesinde seyretnmektedir. Bu örneği vermemizdeki amaç dünyadaki bankaların sermayelerinin yüksek oluşudur.

Tablo 5. Dünyada Banka Birleşmeleri (Milyar Dolar)

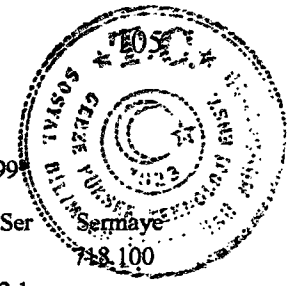
	1997/98				1998/99				1999	
	Sıra	Sermaye	Aktifler	Ser/Akt.	Sıra	Sermaye	Aktifler	Ser/Akt.	Kar/Ser	
Citicorp	4	21.211	310.897	6.82	(Citigroup)					
Travelers na	na	20.893	386.555	5.40	1	41.889	668.641	6.26	22.1	
Bank Ame.	7	17.292	260.159	6.65						632.574
NationsB.	13	13.599	264.562	5.14	2	36.877	617.679	5.97	21.8	
HSBC Ho.	1	27.392	473.608	5.78	3	29.352	484.655	6.06	22.5	484.655
Republic NY	110	3.362	55.638	6.04	110	3.424	50.424	6.79	9.8	
Credit Agricole										
Banque Indosuez	3	22.280	419.980	5.31	4	25.930	457.037	5.67	14.5	
UBS	14	13.570	396.878	3.42						685.882
SBC	52	6.371	301.620	2.11	8	20.525	685.882	2.99	14.4	
Deutsche Bank	6	17.371	581.979	2.98	12	18.680	732.534	2.55	25.2	732.543
Bankers Trust	51	6.431	140.102	4.59	74	5.399	133.115	4.06	1.0	
BNP	23	11.521	339.819	3.39	27	12.824	379.046	3.38	13.6	
Societe Generale	31	9.745	441.115	2.21	29	12.521	447.545	2.80	16.0	
Paribas	38	8.538	245.188	3.48	40	9.919	309.364	3.21	17.0	309.364
Mitsu Trust	90	4.258	93.017	4.58	63	6.050	78.103	7.75	-34.7	
Chuo Trust	88	1.747	27.939	6.25	122	2.941	38.524	7.63	-22.9	

*1999 Sonuçları

Kaynak: The Banker July 1999

Yeterli veri olmadığı için, birleşme sonrasında uluslararası boyutta bankacılık sektörünün rekabetçi yapısını ne kadar muhafaza edebildiği sorusu açıkta kalmaktadır. Yine aynı verilerden elde ettiğimiz başka bir sonuç da birleşen bankaların küçük ölçekli bankalardan çok büyük ölçekli bankalar olmasıdır. Son on beş yılda ABD’de banka sayısının sekiz bin dolayına inmesi de, küçük bankaların birleşmekten çok sistem dışına çıktıklarının (çıkarıldıklarının) bir göstergesi olarak alınabilir.

Nitekim FED Başkanı A.Greenspan ekonomilerde ortaya çıkacak olan bir daralmada büyük ölçekli bankaların ciddi riskler ile karşı karşıya kalacağını ifade ederken, yukarıda belirlemeye çalıştığımız olumsuzlukları dünya finans piyasalarına yön veren bir kişi olarak ifade etmiştir (Çolak, 1999, s.26).



2.1 Globalleşme Sürecinde Banka Birleşmelerinin Nedenleri

1980'lere kadar genel olarak birleşmeler bankaların faaliyet gösterdikleri ülkelerde bölgesel birleşmeler şeklinde gelişirken, 1980'li yılların sonuna doğru bu birleşmelerin daha çok uluslararası ve sınır ötesi (cross border) bir boyut kazandığı görülmektedir. Aslında bankacılık sektöründeki bu eğilim diğer sektörlerdeki eğilimin bir yansımasıdır. 1997 yılı verilerine göre uluslararası boyuttaki birleşmelerin verilerine göre uluslararası boyuttaki birleşmelerin değeri 342 milyar dolar seviyesindedir. Uluslararası birleşmelerde bankacılık sektörünün payı 1995 yılında %15 iken bu oran 1996'da %24'e ve 1997 yılında %37'ye yükselmiştir.

Banka birleşmelerinin sebepleri şöylece özetlenebilir;

- Bankalarca daha fazla ağırlık verilen farklı bankacılık ürünlerine ulaşarak ürün zenginleştirme (Siems, 1997, s.1-2) istekleri,
- Global ekonomik entegrasyonun hızlanması neticesinde oluşan atmosferin (uluslararası ve ulusal) yakalanması gayreti ve bu gelişmelerden faydalanma isteği,
- Bir çok bankanın karşı karşıya geldiği likitide, faiz ve kur risklerini bu birleşmelerle minimize etme düşünceleri,
- Yeni müşteri portföyüne ulaşabilme arzusu,
- Bankaların, birleşme ile ulaşacakları yeni piyasa değerlerinden faydalanma (Rhoades, 1998, s.274) istekleri, şeklinde özetlenebilir.

Bu nedenler arasında, müşteri portföyüne (farklı coğrafik bölgelerde bankacılık hizmeti veren bankalar başta olmak üzere) ulaşma isteği özellikle vurgulanması gereken belirleyici noktayı oluşturmaktadır.

Güneydoğu Asya krizinin tüm dünyaya vermiş olduğu en net mesaj artık dünyanın çok küçüldüğüdür. Dünyanın herhangi bir yerindeki gelişme (ekonomik ve diğer gelişmeler de dahil olmak üzere) diğer bölgelerde de kendisini hemen hissettirebilmektedir (Kaya, 2000, s.17).

Bankacılık sektörünün tekraren gündemine almış olduğu bu çözümün bir yansıması olarak, 1990'larda ivme kazanmış olan banka birleşmeleri daha da artmış "MegaMerger"lerin doğmasına neden olmuştur (Çolak, 1999, s.8-16).

2.1.1 Banka Birleşmelerinde Geline Nokta

Bankacılık sektöründe birleşme yönlü eğilimler ABD bankalarının eyaletler arasında bankacılık yapmayı yasaklayan yasaları zorlaması ile başlamıştır. Bu yasalardaki yasaklayıcı hükümlerin 1984 yılından itibaren gevşemeye başlaması birleşme eğilimlerini hızlandırmıştır. ABD'de birleşme ve iktisap Bank Holding Company Act'ın sınırlamış olduğu çerçeve ile yapılabilmektedir. Bu yasanın temelde birleşmeye bakışı, birleşmenin rekabeti azaltıcı bir etki yaratıp yaratmayacağı ile ilgilidir. ABD'de banka birleşmeleri ikili bir onay mekanizmasından geçmektedir. Buna göre, birleşme Federal Reserve Board'a bağlı The Office of the Comptroller of the Currency ile Federal Deposit Insurance Corporation tarafından onaylanmak zorundadır. Birleşenler eğer Loan Association ise Federal Home Loan Bank Board'dan onay almak zorundadır (Heggsted, 1987, s.706).

Birleşen bankalar üzerine yapılan çalışmaların bazılarında, bankalar açısından birleşme nedeninin doğrulandığına ilişkin sonuçlar elde edilmiştir. Örneğin, dokuz banka üzerinde yapılmış bir çalışmada söz konusu birleşme ile bankaların piyasa maliyetlerinin düştüğü neticesine ulaşılmıştır (Rhoades, 1998, s.286-287).

Banka birleşmelerinin temelinde, diğer sektörlerde de olduğu gibi, büyüme ve pazardan daha çok pay alma isteği yatmaktadır. Birleşme, oligopol piyasasının bir özelliği olarak firmalar için piyasadaki güçlerini artırma yöntemlerinin başında gelmektedir (Solomon, 1990, s.331).

Banka birleşmelerine baktığımızda karşımıza piyasa analizinde kullandığımız üç unsur gelmektedir: Hasıla, Maliyet ve Fiyat. Bu üç unsurun da işleyişini belirleyen ise piyasa yapısıdır ve piyasa yapısını nasıl değiştiriyor, hangi ölçek büyüklüğündeki bankalar birleşiyor ve bu birleşme sonrasında piyasa yoğunlaşma oranı nasıl değişecektir gibi sorunlara yanıt bulunmalıdır (Carey, 1975, s.290-291).

Bu yanıtları bulabilmek için bugüne değin yapılan banka birleşmelerini bankacılık sektörü ve birleşen bankalar açısından ele alıp irdeleyebiliriz. The Banker dergisinin uzun süredir yayınladığı birleşme ve verilerine baktığımızda oldukça ilginç sonuçlara erişmemiz mümkündür. Bu sonuçlardan birincisi, birleşen bankaların birinci derecede önem verdikleri piyasa değerlerindeki artışa büyük ölçüde ulaşmalarına karşın, birleşen bankaların birleşme nedeni olarak gösterdikleri daha yüksek sermaye yeterliliğine sahip bankalar yaratma hedefinden uzakta oldukları görülmektedir. 1996/1997 ile 1998/1999 dönemini karşılaştırdığımızda bu bankaların sermaye/aktif oranlarında düşüşler olduğu, yine aynı dönem için kar/sermaye oranlarına baktığımızda da beklenen artışların gerçekleşmediği görülmektedir.

Tablo 6. Yıllara Göre Bankaların Global Ölçek Katsayıları

Bankalar	1995	1996	1997
Adabank	0.734	0.916	0.900
AkBank	0.991	1.018	1.041
AlternatifBank	0.762	0.852	1.012
Bankexpres	0.885	0.933	0.916
Demir Bank	0.872	1.019	1.099
Pamuk bank	1.050	1.070	1.089
Ege Bank	0.990	1.026	0.996
T.Dış Ticaret	0.836	0.867	0.974
TEB	0.864	0.941	1.134
T.Ticaret	1.095	1.060	1.166
Garanti	0.904	0.920	1.010
İş Bankası	0.947	0.991	1.020
Yapı Kredi	0.982	1.018	1.031

Kaynak: Çolak, Kılıçkaplan, 1999. s. 9.

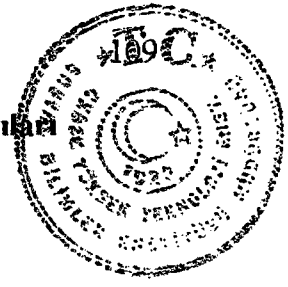
2.1.2. Bir Avrupa Banka Birleşme Örneği

Deutsche Bank-Dresdner Bank Birleşme Girişimi

Dresdner ve Deutsche Bankın birleşme girişimlerinin olumsuz olarak neticelenmesi Avrupa'daki bankacılığı olumsuz yönde etkilemiştir.

Banka birleşme ve devralmalarında yaşanan olumsuzluklar 1990'lardaki büyüklüğün etkili rekabet için daha iyi olduğu teorisinde değişiklik yapmıştır (Robinson, 2000, s.20).

Deutsche ve Dresdner Bank birleşmesi girişimi bir pazar içi birleşme girişimi değildir. Çünkü amaç globaldir ve bulundukları mahalli piyasa oldukça küçüktür.



Birleşme girişimi beklentisi piyasada (borsa) alıcı bulunmamıştır. Bu nedenle, her ikisinin de hisse senetlerinde bir ayda %20'lik düşüşler yaşanmıştır.

Borsadaki bu düşüşün muhtelif nedenlerinden birincisi, yatırımcıların şüpheli olmasıdır. Banka yönetimleri, maliyetlerin düşme potansiyeli nedeni ile mega birleşmelere borsanın olumlu yönde tepki vereceğini düşünmüşlerdir. Halbuki borsa bu beklentiye kayıtsız kalmış ya da negatif tepki göstermiştir (Robinson, 2000, s.14). diğer bir neden ise, bu birleşme ile bankaların gelecekte daha yüksek bir gelire ulaşacakları beklentisinin toplumda yeterince kabul görmemiş olmasıdır.

Bu gelişmelerin ardından, Almanya'da banka birleşmeleri konusunda geline son noktada bu defa, Dresdner Bank ile Commerz Bank'ın birleşmeleri gündeme gelmiş bulunmaktadır.

Bu örnek birleşme çalışmalarının Türkiye açısından önemi çeşitli olumsuzluklarla karşılaşılabileceği yönünden olmalıdır.

3. TÜRK BANKACILIK SİSTEMİ

3.1. Büyüme

Türk bankacılık sisteminde toplam aktifler Haziran 2000 itibariyle bir önceki yılın aynı dönemine göre %70 oranında artarak 86.935 trilyon TL'ye ulaşmıştır. 1999 yıl sonunda %92 olarak gerçekleşen toplam aktiflerin milli gelire oranı Haziran 2000 itibariyle %90 civarında gerçekleşmiştir.

Ticaret bankaları grubunda, kamusal sermayeli bankalar %70, özel sermayeli bankalar %65, yabancı bankalar %82, kalkınma ve yatırım bankaları %74 oranında büyürken, Tasarruf Mevduat Sigorta Fonu'na (Fon) devredilen bankalardaki

büyüme, 1999 yılı sonunda Fona alınan 5 bankanın da eklenmesiyle, %151 oranında olmuştur.

Tablo 7. Türk Bankacılık Sistemi, Haziran 2000

	Trilyon TL	Yıllık yüzde değ.	Milyon Dolar	Yıllık yüzde değ.	Yıl sonuna göre	
					Yüzde değ. TL	Dolar
Ticaret bankaları	82.978	70	134.247	15	21	6
Kamu bankaları	29.699	70	48.049	15	18	6
Özel bankalar	45.471	65	73.566	12	27	11
Fondaki bankalar	3.181	151	5.147	70	-22	-31
Yabancı bankalar	4.627	82	7.485	23	23	7
Kal.ve yat. Bankaları	3.957	74	6.402	18	15	0.5
Toplam	86.935	70	140.648	15	21	5

Kaynak: TBB 2000.

Dolar bazında, toplam aktifler yıllık bazda % 15 oranında, yıl sonuna göre % 5 oranında artmış ve 14.648 milyon dolar olmuştur.

3.1.1 Sektör Payları

1999 yılının aynı dönemine göre toplam aktifler içinde ticaret bankalarının payı %95 ile hemen hemen aynı kalmıştır. Bu grupta yer alan yabancı sermayeli bankaların % 5 olan payı değişmemiş, özel sermayeli bankaların payı % 54'den %52'ye gerilerken, kamusal sermayeli bankaların payı %34'le aynı kalmış, Fona devredilen bankaların payı ise % 2'den % 4'e yükselmiştir. Kalkınma ve yatırım bankalarının payı ise % 5 civarında yaklaşık aynı kalmıştır.

Toplam mevduatın dağılımında, kamusal sermayeli bankaların payı bir puan azalarak %39'u, özel sermayeli bankaların payı 6 puan azalarak % 48'e gerilemiş, yabancı bankaların payı % 3 oranında aynı kalmıştır. Fondaki bankaların payı %3'den % 10'a yükselmiştir. Öte yandan, toplam krediler içinde, kamusal sermayeli

ticaret bankalarının payı %27'den % 26'ya ve özel sermayeli ticaret bankalarının payı %60'dan %59'a gerilerken, yabancı sermayeli ticaret bankalarının payı %3 oranında aynı kalmış, kalkınma ve yatırım bankalarının payı 1 puan artarak % 10'a, Fondaki ticaret bankalarının payı ise 2 puan artarak yüzde 3'e yükselmiştir.

Tablo 8 Grupların Sektör Payları (yüzde)

	T.aktifler		T.mevduat		T.krediler	
	1999	2000	1999	2000	1999	2000
	Haz.	Ara.	Haz.	Ara.	Haz.	Ara.
Ticaret bankaları	95	95	95	100	100	91
Kamu bankaları	34	35	34	40	41	39
Özel bankalar	54	49	52	54	52	48
Fondaki bankalar	2	6	4	4	4	10
Yabancı bankalar	5	5	5	3	3	3
Kal.ve yat. Ban.	4	5	5	-	-	9

Kaynak: TBB 2000.

3.1.2 Yoğunlaşma

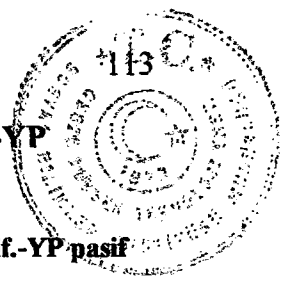
Sektördeki ilk beş bankanın aktif payı %47, mevduat payı %49, kredi payı ise % 40 olmuştur. İlk on bankanın ise sektör aktif payı % 65, mevduat payı % 67, kredi payı yüzde 63 olmuştur.

Tablo 9 Bankacılık Sisteminde Yoğunlaşma* (yüzde)

	T.aktifler		T.mevduat		T.krediler	
	1999	2000	1999	2000	1999	2000
	Haz.	Ara.	Haz.	Ara.	Haz.	Ara.
İlk beş banka	46	46	47	50	50	49
İlk on banka	67	68	65	72	69	67

Kaynak: TBB 2000 (*Toplam aktiflere göre)

Tablo 10. Bilanço İçinde Yabancı Para(yüzde) ve YP Aktifler-YP Pasifler (milyar dolar)



	YP aktifler		YP pasifler		YP aktif.-YP pasif	
	Haziran		Haziran		Haziran	
	1999	2000	1999	2000	1999	2000
Ticaret bankaları	36	36	45	50	-10.1	-19.2
Kamu bankaları	22	22	22	22	-0.01	-0.3
Özel bankalar	46	46	58	61	-7.7	-11.5
Fondaki bankalar	17	18	51	130	-1.1	-5.7
Yabancı bankalar	41	45	62	67	-1.2	-1.7
Kal.ve yat. Ban.	56	55	55	54	0.07	0.06
Toplam	37	37	45	51	-10.1	-19.2

Bilanço TL-YP Yapısı ve YP Aktifler-YP Pasifler

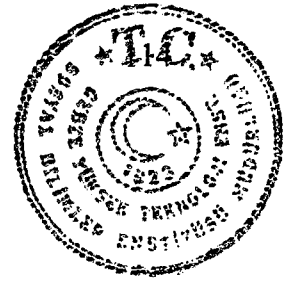
TL aktifler % 71, yabancı para aktifler ise %69 oranında büyümüştür. Buna karşılık TL pasifler % 54, yabancı para pasifler ise % 90 oranında artmıştır. TL

Kamu sermayeli ticaret bankaları Haziran 1999 sonu itibariyle 258 milyon dolar zararda iken Haziran 2000 yılı sonunda 10 milyon dolar net kar elde etmişlerdir.

Tablo 11. Net Dönem Kâr – Zararı, Haziran 2000

	Milyon dolar			Yüzde değişim		
	Toplam kâr*	Zarar	Net kâr	Toplam kâr*	Zarar	Net kâr
Ticaret bankaları	1.854	1.923	-69	-10	137	-106
Kamu bankaları	236	87	150	53	-79	-158
Özel bankalar	1.477	36	1.441	-11	-10	-12
Fondaki bankalar	0	1.800	-1.800	-100	406	439
Yabancı bankalar	140	0	140	-38	-60	-38
Kal.ve yat. Ban.	185	4	181	-35	-	-37
Toplam	2.039	1.927	112	-13	138	-93

Kaynak: TBB 2000 (*Sadece kâr eden bankaların toplam kârı.)



3.2 Türkiye’de Banka ve Şube Sayısı

2000 yılı Ocak-Haziran döneminde bankacılık sektöründe 81 banka faaliyet göstermektedir. Haziran 2000 itibariyle sektördeki toplam şube sayısı ise üç adet artarak 7.741’e ulaşmıştır.

1994 yılında yaşamış olduğumuz finansal kriz sonrası, dışardan fon bulmanın zorlaşması ve fonların pahalı hale gelmesi bankaları yeniden çok şubeli bankacılığa teşvik etmiştir. Geçtiğimiz sene 321 yeni şube açan bankacılık sektörü 7691 şubeye ulaşmıştır. Bankacılık sektöründe, özellikle 1980’li yıllardan başlayarak 1994 yılına kadar süren dönemde az şubeli bankacılık rüzgarı esmiştir. Bu dönemde sektörün teknolojik yatırımlara ağırlık vermesi ve dışardan daha düşük maliyete fon toplama olanaklarının genişliği sebebiyle, çok şubeli bankalar şube sayısında önemli bir azaltım içine girmişlerdir. Ancak bu eğilim 1995 yılından başlayarak tersine dönmüştür.

Bankacılık sistemindeki şube sayısında 1995 yılından itibaren gözlenen artış eğilimi 1999 yılında da devam etmiş ve sistemdeki şube sayısı 321 artarak 7691’e ulaşmıştır. Özellikle özel sermayeli ticaret bankalarının şube sayılarında önemli bir artış gözlenmiştir. Bu grupta, 1998 yılında 4.393 olan toplam şube sayısı 281 artarak 1999 yılında 4.674’e yükselmiştir. Kamu sermayeli ticaret bankalarının şube sayısı 33 artarak 2 bin 865’e yabancı sermayeli ticaret bankaların ise 6 artarak 121’e çıkmıştır. Kalkınma ve yatırım bankalarının toplam şube sayısı 1 artarak 31’e yükselmiştir.

1999 yılında bankaların yurtdışındaki şube sayılarında önemli bir gelişme olmuştur. Yurtdışındaki toplam şube sayısı 31’den 48’e yükselirken, yurtdışı temsilciliklerinin sayısı 54’den 53’e gerilemiştir.

Yurtdışı şubelerinin 12'si KKTC'de, 16'sı Almanya'da, 2'si ABD'de, 6'sı Bahreyn'de, 2'si İngiltere'de, 2'si Lüksembourg'da, 5'i Malta'da, 1'i Makedonya'da, 1'i Gürcistan'da ve 1'i de Bulgaristan'da faaliyet gösterdiği tespit edilmiştir.

Sistemin şube sayısında son dört yılda toplam 1447 artış sağlanmış, 1995 sonunda 6244 olan şube sayısı 1999 sonunda 1691'e çıkmıştır. Bu dönemde, kamu mevduat bankalarının şube sayısında 10 şubelik bir azalma yaşanırken, özel ticaret sermayeli bankaların şube sayısında ise bu dönemde 1434'lük bir artış yaşanmıştır. Yabancı sermayeli bankaların 17 yeni şube açtığı son dört yılda kalkınma ve yatırım bankalarının şubeleri de 25'ten 31'e yükselmiştir.

Şube sayısında görülen artışa paralel olarak sistemin istihdamında da önemli bir artış gözlenmektedir. 1998 yılında 166492 olan toplam personel sayısı 1999 yılında % 5 oranında atarak 173988'e yükselmiştir. Sektördeki personelin % 41'i kamusal sermayeli ticaret bankalarında, % 53'ü özel sermayeli ticaret bankalarında, % 2'si yabancı ticaret bankalarında, kalan % 3'ü de kalkınma ve yatırım bankalarında istihdam etmektedir.

Bankaların yeniden çok şubeli bankacılığa dönmesi son dört yılda sistemde çalışanların sayısında 29195 kişilik bir artışa neden olmuştur. Bu dönemde kamu bankalarında çalışanların sayısı özelleştirilen bankalar nedeniyle 692 kişilik azalış yaşanmıştır. Kamu bankalarında toplam 72007 kişi istihdam edilmektedir. Özel sermayeli bankaların istihdamı 29356 kişi artarak 92366'ya yükselmiştir. Yabancı sermayeli bankalar son dört yılda istihdamını 1200 kişi artırarak 4185'e çıkarırken, kalkınma ve yatırım bankalarında çalışanların sayısı ise 699 kişi azalarak 5430'a gerilemiştir.

3.3.Türk Banka Sisteminin Özellikleri

Mevcut Hukuki ve Ekonomik yapı içinde kurulan ve gelişen bankaların iç piyasaya dönük işlem ve/veya faaliyetlere ağırlık vermeleri sürpriz sayılmamaktadır (Peker, 1997, s.93). Dolayısıyla Türk banka sisteminin en belirgin özelliği kapalı ekonomi bankacılığı olmasıdır. Küreselleşmenin de etkileri ile dış ekonomik ilişkilerin son yıllarda artış ve çeşitlenmesine paralel olarak, Türk banka sisteminde dışa açılma zorunluluğu daha da yoğunlaşmıştır (Kocaer, 1998, s.51). Bununla beraber, bazı dışa kapalı bankacılık sisteminin etkilerinin olumsuz durumu bankacılık sektörünün gelişmesinde engel teşkil etmekte olduğu belirtilmektedir.

Türk banka sisteminin gelişmesinde ve dışa açılmasında bankacılık sektöründen kaynaklanan en önemli faktör, maliyetlerin yüksekliği veya işlem etkinliğinin düşüklüğüdür. Bunun en önemli nedeni, yüksek enflasyon ortamında, düşük bir düzeyde sabit faiz uygulamasına bağlı olarak bankaların fiyat dışı rekabete yönelmeleridir (Peker, 1997, s.95). Diğer bir ifadeyle şube bankacılığı ve yoğun reklam faaliyetleri maliyetleri artırmıştır. Bunun yanında, bankacılık faaliyetlerinde verimliliğin sağlanmasında önemli bir ağırlığı olan araştırma-geliştirme çalışmaları son derece düşük düzeydedir.

-Türk banka sistemi uzun yıllar içe dönük faaliyette bulunduğundan, bankacılık sisteminde değişme ve yeniliklerle buna bağlı olan spesifik hizmetler son derece yetersiz düzeyde kalmıştır (Bilgen, 1998, s.5). Örneğin, otomasyon, kredi kartları, mevduat sertifikaları, serbest faiz uygulaması ve diğer yenilikler küreselleşmenin itici gücü olan teknoloji ve rekabetin doğal seyri ile artış göstermiştir.

-Türk banka sisteminin bir diğer özelliği de fazla kalabalık olmasıdır. Bunun en iyi göstergesi, şube başına ve personel başına düşen mevduattır. 1995 verilerine göre dolar açısından her iki oranın Türk banka sistemi içindeki değeri Avrupa ülkelerine göre 17-20 misli daha düşüktür (Artan, 1998, s.13). Bu sonuç Türk banka sisteminde aşırı şubeleşmenin ve aşırı istihdamın varlığını kanıtlamaktadır. Bunun bir sonucu olarak da Türk bankaları etkin bir şekilde denetlenememekte ve dolayısıyla esneklikten uzak bir yapıda faaliyet göstermektedirler.

-Bir diğer önemli özellik de, Türk banka sistemine hakim olan yönetim tekniği ve ticari anlayıştır. Banka firmasına hakim yönetim tekniği ve ticari anlayışın yönünü ve derecesini yansıtan göstergelerden biri, bankaların fon kaynak ve kullanım kompozisyonu ile performansıdır (Toksöz, 1993, s.18). Çünkü, bu hususların tümü kullanılan elemanın kalitesine, teknolojiye, örgütsel yapı ve ilişkilere, plasmanların riskliliğine uygulanan bankacılık modeline ve değişen ekonomik çerçeveye uyabilme esnekliğine bağlıdır. Türk banka piyasasının oligopolistik yapısı, özel bankaların çoğunun bir ticari ve/veya sınai sermaye grubuyla bütünleşmiş olduğu dikkate alınırsa, geri dönmeyen krediler, likidite ve güvence gibi faktörler ciddi sorunlar olarak gündeme gelmektedir (Artun, 1998, s.130).

-Türk banka sisteminin şu andaki pozisyonu, dış piyasada sunulan uluslararası bankacılık hizmetlerinden kendileri ya da ulusal müşterileri adına yararlanmaktır (Bilgen, 1998, s.12). Türk banka sisteminin kendi kaynaklarını ve kendi yaşattığı hizmetleri yurtdışında pazarlama konusundaki en büyük eksikliği, dünya bankacılık sisteminde geçerli olan Amerikan ve Anglosakson bankacılığı anlayışından uzaklığı ve piyasada kullanılan mali araçları iyi tanıyamamasıdır. Uluslararası bankacılık işlemlerinde ülkeler arasındaki ilişkilerin değişkenliğinden dolayı son derece dinamik bir yapı hakimdir. Bundan dolayı risk türlerinin minimize

edilmesi kesintisiz haberleşme imkanına sahip uzman bir yönetim kadrosunu gerekli kılmaktadır.



-Yurt dışına açılma konusunda Türk bankacılığı açısından bir olumsuz faktör de sermaye kapasitesidir. Türk bankalarının büyük çoğunluğu dünya bankacılık sistemindeki öz kaynak/mevduat oranının çok altında faaliyet göstermektedir. 1995 yılı sonu itibariyle, Türk banka sisteminin konsolite(ödenmiş sermaye+ihtiyat alıç eleri/toplam mevduat) oranı %9,5'dir. Dünya bankacılık sisteminde söz konusu oran ortalama %30 oranındadır (TÜSİAD, 1998, s.7). Türk banka sisteminde mali güç yetersizliğinin ciddi boyutlarda olması yabancı bankalarla rekabet koşullarını sınırlandırmaktadır.

-Türkiye'de etkin bir para ve sermaye piyasasının yokluğu, yabancı bankaların rekabeti Türk bankalarının dışa açılması sürecinin uzamasına neden olmaktadır (Kocaer, 1998, s.50). Bunun yanında Türkiye'nin iktisadi yapısı ve kredibilite derecesi yurtdışındaki Türk bankacılık birimlerinin gidilen ülke mevzuatını iyi bilmemeleri gibi faktörler de dışa açılma aşamasındaki bankaların karşılaştığı önemli sorunlardır. 24 Ocak 1980 kararlarıyla ekonominin üretim ve dolayısıyla ihracat yönünden dışarıya açılması amaçlanmış ve buna paralel olarak da Türk banka sisteminin bu gelişmeye ayak uydurabilmesi için gerekli düzenlemeler yenilenme çalışmalarının zorunlu olarak doğmasına neden olmuştur.

3.4 Türkiye'de Bankacılık Sektörünün Entegrasyonu

Bankacılık sektörünün yeni ekonomik yapılanmaya entegrasyonu, kendi varlığının devamı için gerekli olduğu kadar, finansal karakterli krizlerin oluşumuna meydan vermemek bağlamında ulusal ekonomi için de gereklidir.



Türk bankacılık sektörünün toplamı ancak 130 milyar dolarlık (başarısız bir birleşme girişiminde bulunan Dresdner ve Deutsche Bank'ın aktifleri toplamı 400 milyar dolar) bir aktife sahip olması olumsuz bir gerçektir. Diğer bir nokta ise, Ramo bankalarının 45 milyar dolarlık ağırlığı ile Türk bankacılık sektörünün üçte birini oluşturmasıdır. İlave olarak, Ziraat Bankasının özelleştirilmesinin tarım kesimi için yaratabileceği olumsuz sonuçlar ise bir başka fiili durumu oluşturmaktadır.

Öncelikle bankalar Hazinesinin daha az borçlandığı bir dönemde artık yüksek faizlerle kar elde etme imkanından yoksun kalmaktadır. Ayrıca, kredi dönüş riski az olan büyük kredi müşterilerinin borsalar kanalıyla fon toplama eğiliminin artması, bankaları küçük ve orta boy müşterilerle karşı karşıya bırakmaktadır (Alantar, 2000, s.211). Bu arada AB banka sistemi, özellikle, kredi portföyünün dağılımı ve niteliği bakımından iyi analiz edildiğinde, bütünleşme sürecinde rekabete en açık olan kesim yine finans ve bankacılık sektörüdür.

Bankacılık sektörünün reel ekonomik yeniden yapılanmaya paralel bir biçimde değişimi “entegrasyon” kavramı ile açıklanmaktadır.

Yeri gelmişken, bankacılık sektörünün diğer bir zayıf yanı olan “açık pozisyonlar” a bakıldığında sektör için finansal krizi hızlandıran en önemli faktör olarak görülmektedir.

Rakamlar açık pozisyonun 1996’dan itibaren reel olarak hızlı bir biçimde arttığını göstermektedir. Merkez Bankası rezervlerinin yüksek olması ve mevduat güvencesi ile bu yük bir süre daha taşınabilir. Ancak dış desteğe dayalı bir büyüme ve istikrar programının uygulandığı ve bunun rezervler üzerinde baskı oluşturabileceği gerçeğine karşın, Türkiye’de (uygulanmakta olan mevcut para ve istikrar programının devam ettirilmesi durumunda) kısa dönemde bir açık pozisyon problemi yaşanmayacağı düşünülmektedir.

Dünyada yaşanan banka birleşmeleri dalgası(Merger Mania) ile Güneydoğu Asya krizinin yarattığı olumsuzlukların, Türk Bankacılık Sisteminde yaşanan likidite sıkışıklığını aşmak ve bankaların sermaye yeterliliği sorununu çözmek için bankalar arasında birleşmelerin, teşvik edilmesi muhtemel çözümlerden birisi olarak görülmektedir. Bunun geçerliliğini belirlemek açısından öncelikle Türk bankacılık sektörünün yapısına kısaca bakmak gerekmektedir. Tablo 12' den de görülebileceği üzere, bankacılık sektöründe faaliyet gösteren ilk beş banka sektör aktif toplamının %43'üne sahiptir.

Tablo 12. Türk Bankacılık Sisteminde Yoğunlaşma(*) (%)

İlk beş banka	1990	1995	1996	1997	1998
Toplam Aktifler	54	48	46	44	43
Toplam Mevduat	59	53	52	47	49
Toplam Krediler	57	50	46	46	40
İlk on banka					
Toplam Aktifler	75	71	69	67	66
Toplam Mevduat	85	73	72	70	72
Toplam Krediler	78	75	72	72	66

Kaynak: TBB 2000 (*Aktif büyüklüğüne göre)

Türkiye'de bankaların aktif büyüklüğüne baktığımızda, kamu bankaları ya da kamu ağırlıklı bankaların büyük bankalar arasındaki ağırlığının belirleyici bir konumda olduğunu rahatlıkla söyleyebiliriz.

Yaşanan finansal krizlerde bankacılık sektörünün işlevine baktığımızda bankaların halen "too big to fail" (batmayacak kadar büyük) ilkesine sadık kaldıklarını görmekteyiz. Bunun en güzel örnekleri Güneydoğu Asya krizi sürecinde Japon Bankalarını kurtarma operasyonlarında yaşanmıştır. Bu bağlamda banka birleşmelerinin sadece bankaların birleşme ile elde ettikleri yararların yanında piyasa açısından da irdelenmesi gerektiği sonucu ortaya çıkmaktadır. Örneğin banka

birleşmelerinin, bankaların kredi politikaları üzerine etkileri gibi tüketici yönlü analizler yapılması zorunluluğu vardır (Ranson, 1994, s.98).

Küçük bankaların ne kadar verimli çalışabildiğini anlayabilmek için (Tablo 6), bankaların verimli çalışmaları konusunda yapılabilecek olan analizlerden birisi de Global Ölçek Katsayısını hesaplayarak bankaların ölçeğe göre getirilerine bakmaktır. Buna göre büyük ölçekli bankaların global ölçek katsayıları 1997 yılı için 1'den büyüktür, dolayısıyla da bu bankalar için ölçeğe göre azalan getiri söz konusudur.

Bu sonuç, bir anlamda, büyük ölçekli bankaların ülkemizde daha verimli çalıştığı savını geçersiz kıldığı gibi bankaları birleştirerek büyük ölçekli ve verimli banka yaratmanın da zor olabileceğini düşündürmektedir. Ancak, kamu bankalarının özel konumu dikkate alındığında birleşmenin olumsuz olacağı konusunda bir görüş beyan etmenin de çok doğru olmayacağı görülebilir.

İlk beş banka toplam mevduatın %49'unu toplamakta ve kredilerin de %40'ını plase etmektedirler. İlk on banka ise toplam aktiflerin %66'sını kontrol ederken, toplam mevduatın %72'sine, toplam kredilerin ise %66'sına sahiptir. Elde ettiğimiz bu veriler Türk Bankacılık sektöründe yoğunlaşmanın oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Banka birleşmelerini bu yapı içerisinde teşvik etmek bir anlamda sistemdeki mevcut yoğunlaşmanın üstünde bir yoğunlaşmayı da beraberinde getirecektir. Tüm bu saptamalarda gözden kaçırılmaması gereken en önemli nokta ise Türk bankacılık sektöründeki kamu bankalarının ağırlığı ve konumu olabilir.

Bu noktada, Vakıfbank'ın önce kısmen (%15-20 ile başlanarak) özelleştirilmesi ve özelleştirme sürecinin hızlandırılarak belli bir aşama kaydedebileceği yönünde gelişmeler yaşanmaktadır. Benzeri özelleştirmelerin, Halk bank ve Emlak bank ile devam ettirilmesi ve akabinde Türk Bankacılık sektöründe birleşmeler gündeme gelebilir.

Ancak, Ziraat Bankası'nın birleşmeden (Hazinece zorunlu birleştirmeler dışında) çok daha önce reorganizasyon, özerkleşme ve en son aşamada özelleştirilerek birleşme aşaması gündeme gelebilir ki bu noktanın görünen gelecekte realite edilebileceğini düşünmek zor görünmektedir.

Yoğun bir birleşme eğiliminin gözlendiği son on yıl içerisinde. 1970'li yıllarda tartışılan bazı kavramlar tartışma dışında kalmış gibi gözükmemektedir. Bu kavramlar, birleşme ile birlikte piyasaları gelecekte nasıl bir rekabetin (future competition) beklemekte olduğu ve potansiyel rekabette (potential competition) nasıl bir değişiklik olacaktır. (Gilbert, 1974, s.151-162)

1998 yılında 988 milyar dolar düzeyinde olan dünya çapındaki birleşmeler 1999 yılında 1.5 trilyon dolara ulaşmış olup 2000 yılında 2 trilyon doları aşması beklenilmektedir. Avrupa'da sınır ötesi birleşmeler 1998 yılındaki 85 milyar dolarlık seviyesinden 1999 yılında 850 milyar dolara yükselmiş, bu rakam içinde 1999 yılında İngiltere'nin 384 milyar dolar ve Almanya'nın 265 milyar dolar ile ilk iki sırayı aldıkları görülmektedir (ÖNAL, 2000,s.38). Türkiye'de de şirket birleşmelerinin hızla artması beklenilmektedir.

Tablo 13. Türkiye'de En Büyük Bankalar (katrilyon TL)

Sıra No	Banka	Aktifler
1	Ziraat Bankası	12.035
2	Halk bank	7.147
3	Yapı Kredi	4.895
4	İş Bankası	4.763
5	Garanti	4.532
6	Ak bank	4.353
7	Vakıf bank	3.390
8	Pamuk bank	3.262
9	Emlak bank	2.608
10	Exim bank	1.690

Kaynak: TBB 2000.

4. Bankacılık Sektöründe Birleşmeler ve Yoğunlaşmalar

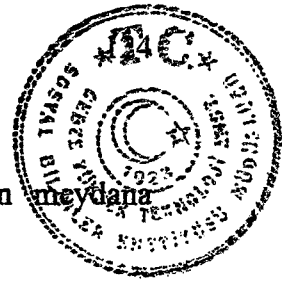


Bankaların birleşmelerine etkili olan faktörlerin ağırlıklarını saptamak güç olmakla birlikte en önemlilerini şöyle özetleyebiliriz (Rhoades, 1998, s.274):

- Yönetim Sorunu(Personel eğitimi, elektronik vb.)
- Özellikle genişleyen “Perakende bankacılık” (retail banking) alanında, işlemlerini farklılaştırarak piyasadaki durumlarını güçlendirme hareketleri.
- Nüfusun önemli bir kısmının banliyö dışına kayışı karşısında yeni büro açmak yerine, buna kazanılmış hazır banka kolaylıkları aracılığıyla hızla uyarlanma çabası.
- Ekonomide ticari kredilerin giderek artan rolüne uyarlanma da bankaların birleşmelerini hızlandırmaktadır. Böylece bankalar mevduat ve iş hacmindeki gecikmiş büyümelerini telafi etmek, kurala bağlanmış kredi sınırlarını genişletmek, banka dışı finansal araçların rekabet baskısını karşılamak ve personel eksikliklerini gidermek olanağını bulabilmektedir.
- Banka hisselerinin noksan değerlendirilmesi dengelemeye teşebbüs etme ve bankanın finansal prestijini, politik gücünü artırma gayretleridir.

DPT’ ye göre, devlet idari önlemler yoluyla banka birleşmelerini kolaylaştırmalıdır. Örneğin bir birleşmede (özelikle alması tasfiye edilmek olan bir bankanın birleşmesinde) devrolunan aktiflerin değerini garanti etmek için özel bir fon yaratılması faydalı olabilir.

Bankacılık sektöründe yoğunlaşma olgusuna da sık sık tanık olunmaktadır. Uygulanmada çeşitli yoğunlaşma şekillerine rastlanmaktadır. Örneğin, işletmenin ortalama boyutunun büyümesi sonucu bir yoğunlaşma olgusu hasıl olabilir. Buna birincil yoğunlaşma adı verebiliriz. İkincil yoğunlaşma adı verebileceğimiz bir diğer yoğunlaşma şekli de işletme sayısının azalması şeklinde olabilir.



Bir ekonomide bankacılık sektöründeki yoğunlaşma olgusunun meydana geliş nedenlerini şu şekilde özetleyebiliriz (Bilgen, 1998,s.100):

- Bankaların gişe açmada karşılaştıkları güçlükler, satış noktalarını artırma arzuları, orta ve küçük boyutlu bankaları yutmalarını teşvik etmektedir.
- Bankalar, yoğunlaşma sonucu hasıl olacak maliyet düşüşleri, prodüktivite artışları, iş dalgalanmalarının hafifletilmesi ve uluslararası ilişkilerde daha güçlü hale gelme nedeniyle de yoğunlaşmaya gitmektedirler.
- Bankaların çok uluslu şirketlerin yatırımlarına katılmak gereksinimi büyük boyutlu bankalar ve finansal gruplar düzeyinde bir yoğunlaşma etmenidir.
- Bankacılık sektöründe bilgisayar kullanımının pahalı olması ve giderek yaygınlaşması ve yeni iletişim yöntemlerinin gelişmesi, yoğunlaşma hareketini teşvik etmektedir.
- Bankaların yoğunlaşmasına vergilerin ağırlığı, idari görevlerin çokluğu, yönetim sorunu, yatırım güçlükleri de neden olmaktadır.
- Nihayet, ekonominin diğer sektörlerinde yoğunlaşmaya neden olan faktörler bankacılık sektöründe de geçerlidir.

5. TÜRK BANKA SİSTEMİNDE GLOBALLEŞME AÇISINDAN ULUSLARARASI BANKACILIĞIN ÖNEMİ

Türk banka sisteminin uluslararasılaşmasıyla Türk ekonomisine sağlayacağı yararlar, büyük ölçüde yabancı bankaların Türk ekonomisi üzerinde yaratacağı muhtemel olumlu etkilerle aynıdır. Bununla beraber, ulusal bankaların dışa açılmasının yabancı bankaların gelişinden önemli ölçüde farklı gelişmeler olduğu da gözden kaçırılmamalıdır. Çünkü, yabancı bankalar grubunun ulusal bankacılık sisteminde belli bir boyuta ulaşmadan bu fonksiyonları yerine getirmeleri mümkün değildir (Çelebican, 1991, s.15). Genel olarak her bankanın dışa açılmasının gereği olan faktörler Türk bankaları içinde geçerlidir. Örneğin;(Topçu, 1999, s.51).

- (i) Müşterileri olan banka dışı firmaları takip ederek dışına açılma,
- (ii) Euro-piyasalarda toptan bankacılık imkanlarının varlığı,
- (iii) Rekabetçi pozisyona sahip olarak bulunma isteği bunların bir kısmıdır.

Dışa açılma kurumsal olduğu kadar işlem yönünü de içermektedir. Kurumsal genişleme aynı zamanda işlevsel genişlemeyle birlikte olacağından, örgütsel kültürü etkilememesi düşünülemez.

Küreselleşmenin son hızla devam ettiği günümüzde bankaların, müşteri hizmetlerinde, ürün pazarlamasında, teknolojinin sektöre uyumlaşması ile ortaya çıkan yeniliklerde geri kalması düşünülemez. Bankacılığın hem ülke içinde hem de dışa açılmasına öncülük edecek banka dışı sektörlerin uluslararasılaşması Türk ekonomisi açısından önemli bir gelişme durumundadır.

Türk banka sisteminin dünya uluslararası bankacılık endüstrisindeki yeri ve bu yerin daha iyi bir duruma getirilmesinin gereği incelendikten sonra, böyle bir

gelişmenin nasıl başarılabileceği önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Çünkü özellikle gelişmekte olan bir ülke için ulusal çerçevede olduğu kadar, uluslararası çerçevede finansal aracılık son derece önemlidir (Kuşçulu, 1991, s.126,31). Performansı iyi olan gelişmiş ya da gelişmekte olan ülkelerde, ulusal para ve sermaye piyasaları uluslararası piyasalarla sıkı ilişki içinde olmalıdır.

Türk banka sistemi Türk mali sisteminin en önemli parçası durumundadır. Bankacılığın günün gereken koşullarına uyumu ve uluslararasılaşma boyutunda rekabet koşullarının artması, Türk mali sisteminde uluslararasılaşması ve gelişmesi demektir.

5.1 Türkiye'deki Yabancı Bankaların Durumu

Türkiye'deki mevcut durum incelendiğinde yabancı bankalar grubunun sayı olarak Türk banka sistemi içindeki ağırlığı yılda artış gösterirken, şube açısından herhangi bir değişiklik olmadığı gözlenmektedir (Topçu, 1999, s.78). Bu tür bir gelişim, bir yandan yabancı bankaların çoğunun tek şubeli olmalarından, bir yandan da Türk banka sisteminde son yıllarda bazı bankaların piyasadan çekilmesine bağlıdır. Yabancı bankalar grubunun personel sayısı açısından nispi ağırlığı da, bu nedenlerden dolayı bir miktar artmıştır. Bununla beraber karşılaştırmada esas alınan ilk değerler düşük olduğundan bu artışların ciddi bir değişimi ifade etmediği unutulmamalıdır (Bilgen, 1998, s.195). Karşılaştırma yapılırken mutlak değerlerle nispi değerleri karıştırmamak son derece önemlidir. Çünkü, Türk banka sistemi mutlak değerler açısından tüm değişkenlerde açık bir üstünlüğe sahiptir.

Yabancı bankaların geliş nedenleri ve kurumsal ve mali-ekonomik yapıları incelenirken belirlediğiniz gibi, bu bankalar büyük ölçüde dış ticaretin finansmanı, teminat mektupları sağlam ve döviz işlemleriyle ilgilenmektedir (Gray, 1998, s.303).

Bundan dolayı, yabancı bankalar grubunun ticari krediler ve kambiyo karlarındaki nispi ağırlığı önemli ölçüde artmıştır. Diğer taraftan, yabancı bankaların uluslararası işlemlerdeki uzmanlıklarının yarattığı güvenden dolayı döviz tevdiatında da nispi ağırlığı artmıştır.

Genel olarak, sistem içinde şube düzeyinde faaliyette bulunan bankaların ağırlığı düşük olsa da, özellikle dış ilişkiler ve döviz işlemlerinde etkinliklerini artırmaları bir dizi faktöre bağlıdır. Kaliteli eleman kullanma, sağlam müşterilerle çalışma ve toptan bankacılık anlayışına göre faaliyette bulunmaları, yabancı bankaların başarılarının en önemli nedenleri durumundadır.

Türk mali sektörü dışa açılma ve uluslararası finansal sisteme entegre olma sürecinin başında bulunmaktadır. Yabancı bankaların değişik örgütsel şekilleri kullanarak Türkiye'ye gelmesi bu sürecin ilk aşamasıdır (Toksöz, 1993, s.45). Bununla beraber bu aşamada dikkati çeken noktalar şunlardır:

- (i) Türkiye'deki uluslararası bankacılık olayı ulusal bankalardan çok yabancı bankalarca başlatılmıştır.
- (ii) Yabancı banka genelde küçük ölçeklerde ve önemli merkezlerde yer almaktadır. Şube ve temsilcilik dışındaki örgütsel ilişkiler yeni yeni uygulanmaya konulmaktadır.
- (iii) Yabancı bankalarla Türk bankaları arasında, şu aşamada yerine getirilen uluslararası işlemler açısından bir farklılık olmayıp ürün ve hizmet çeşitliliği, hızlı ve farklı hareket etme konularında farklılık bulunmaktadır.

5.2 Yabancı Bankaların Türk Ekonomisi ve Türk Bankacılık Sistemine Etkileri

Yabancı bankalar faaliyette bulundukları ev sahibi ülkenin ekonomisi üzerinde bir dizi etkiye bulunmaktadır (Ash, 1994, s.85). Makroekonomik, mikro ekonomik ve refah etkisi gibi. Gelişmekte olan ekonomilerin en önemli sorunları ise, bankacılık sektörünün etkinliği, ekonomik kalkınma ve ödemeler dengesinin istikrarıdır.

Yabancı bankaların sağlayabileceği dolaylı ve dolaysız faydalar bulunmaktadır (Yoon, 1999, s.136). Dolaysız faydaları: Vergi, lisans ücreti, sermaye gereksinimi ve kâr vergisinden sağlanacak ekonomik yararlardır. Ev sahibi ülke üzerindeki dolaysız faydaları yanında, gözardı edilemeyecek bazı dolaylı faydaları da vardır. Bu bankalar sermayeye ihtiyacı olan ülkelere fayda sağlayacak önemli finansal piyasalarla bağlantı içindedir. Bu da küreselleşme sürecinde Türk bankacılık sektörünün gelişmesinde itici bir güç oluşturabilecektir. Ev sahibi ülkede fon ihtiyacı olanların yurt dışından fon sağlamasını daha da kolaylaştırdığından, yabancı bankaların varlığı, ev sahibi ülke ekonomisiyle uluslararası finansal piyasaları karşılıklı ilişkiye sokabilmektedir (Patrik, 1996, s.103).

Yabancı bankalar, ulusal finansal sistemin etkinliğini artırabilir. Çünkü, yabancı bankalar mevduat faiz oranını artırarak ve/veya kredi faiz oranını azaltarak ya da yeni kredilendirme yöntemleri uygulayarak ev sahibi ülkede rekabeti artırır. Dolayısıyla, yabancı bankalar ulusal bankaları piyasadan elemek yerine, onların etkin bir şekilde faaliyette bulunmasını teşvik eder. Bununla beraber, ulusal bankalar ulusal ihtiyaçlara yabancı bankalardan daha iyi şartlarda cevap verebildiklerinde, yabancı bankalar uygun olmayan şekillerde piyasaya girebilirler.

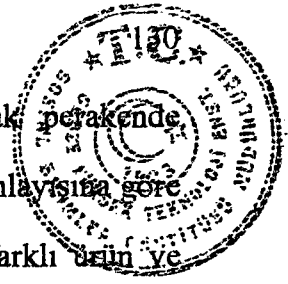


Yabancı bankaların bir diğer faydası da ev sahibi ülkede yetiştirici bir çevreyi yaratmasıdır (Shaw, 1999, s.25). İş gücü kalitesiyle ilgili ve ev sahibi ülkeye parasal bir yararı olmayan bu durum, daha sonraları tüm ekonomiye katkıda bulunabilecek, ulusal bankacıların bilgi ve tecrübelerini artırıcı bir çerçevenin oluşmasına neden olacaktır. Öte yandan yabancı bankalar ulusal bankalardan daha yüksek ücret ödemektesyse, ev sahibi ülkenin emek piyasasından en kaliteli bankacıları kendi bankalarına çekebilirler (Ash, 1994, s.236). Dolayısıyla bir beyin göçü kanalı oluşacağından, ulusal bankalar bu açıdan sıkıntıya düşebilirler.

Yabancı bankaların ev sahibi ülkede yarattığı dolaylı bir diğer fayda da, yardımcı faaliyetlerin doğmasına veya o bölgeye çekilmesine neden olmasıdır. Yabancı bankaların ev sahibi ülkede başarılı bir şekilde artışı, bu bankaların büyüyen ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla hizmet sektörünün gelişmesini teşvik edecektir (Patrik, 1996, s.96).

Bu nedenle, yabancı bankaların ulusal gelirlere, istihdama ve ulusal finansal-teknolojik alt yapının gelişimine katkıları olabileceğini söyleyebiliriz. Küreselleşmenin yoğun yaşandığı günümüzde yabancı bankalarla ulusal bankaların rekabetini engelleyici herhangi bir uygulamanın söz konusu olmadığını ve mikroekonomik kısmi dengelerin varlığını varsayarak, banka birleşmeleri sonucu Türkiye'ye gelecek yabancı bankaların ulusal oligopolistik bankacılık yapısını olumlu etkileyeceği söylenebilir.

Temsilcilik, şube ve ortaklık yoluyla piyasaya giren yabancı bankaların Türk banka sistemi içindeki ağırlıklarının artışı, ulusal banka sisteminin ayrışmasına neden olabilir (Çelebican, 1991, s.183). Şöyle ki, böyle bir süreç sonunda iç piyasada mevduat toplama işleminde yoğunlaşan büyük bankalardan oluşan bir bankalar grubu yanında, daha çok dış işlemlerde uzmanlaşmış küçük bankalardan oluşan bir



bankalar grubu ortaya çıkabilir. İlk bankalar grubu doğal olarak perakende bankacılıkla ilgilenirken, ikinci bankalar grubu da toptancı bankacılık anlayışına göre faaliyette bulunacaktır. Bu sonuç ulusal bankaların da rekabet için farklı ürün ve hizmet çeşitliliği içine girmeleri sonucunu doğurabilecektir.

6. UYGULAMADA BANKACILIK SEKTÖRÜ SEÇİMİNİN NEDENLERİ

Gelişmekte olan ülkelerde en önemli finansal aracı kurum bankalardır. Bankaların finansal aracılar olarak ekonomik kalkınmaya etkin bir şekilde katkıda bulunmaları bankacılığın yasal statüsüne, bankaların veya şubelerinin sayısına, ölçek ve yoğunlaşma oranına, şube bankacılığın nisbi yarar ve kayıplarına bağlıdır (Patrik, 1996, s.174). Bu faktörler bankacılık endüstrisindeki rekabet yapısıyla yakından ilgilidir. Diğer bir ifadeyle, endüstriyel yapı (rekabetçi oligopolistik veya monopolistik), finansal yapının da bir aynası durumundadır. Türk endüstrisinde monopolü rekabet veya oligopol şartlarının hakim olduğu göz önünde bulundurulduğunda, bankacılık sektöründe benzer piyasa yapısının söz konusu olduğu görülecektir (Artun, 1996, s.52).

Finansal gelişmenin reel büyüme için önemli olduğu tezi, GSMH ile maddi servetteki reel artışla ilgili finansal aktiflerdeki ölçülebilir artışa dayandırılmıştır (Patrik, 1996, s.180). Çünkü iktisadi faaliyetlerdeki artışlar para arzında, tasarruflarda, reel yatırımlarda ve finansal piyasalarda finansal kurullardaki artışa bağlıdır. Ekonomiler ne kadar büyür ve gelişirse, reel sermaye yatırımı için finansal kurumlar ve piyasalar yoluyla sağlanan fon miktarı ve oranı da o ölçüde artacaktır (Ash, 1984, s.20). Dolayısıyla, piyasa ekonomisi kurallarına göre işleyen bir ekonominin büyüme ölçüsü olarak, finansal kurumların işleyişindeki gelişmeler sadece paranın değil aynı zamanda GSMH'ya oranla tüm ekonomideki gelişmeyi de sürükleyebilecektir. Böylece bankacılık sektöründe küreselleşmenin rekabetçi şartları altında, daha iyi bir finansal aracılığın oluşmasına katkıda bulunacak dinamikler gelişebilecektir.

BÖLÜM III

TÜRKİYE'DEKİ TİCARİ BANKALAR ÜZERİNE BİR UYGULAMA

1. ARAŞTIRMA HAKKINDA GENEL BİLGİ

Bu bölümde araştırmanın problemi, araştırmanın amacı, araştırmanın hipotezleri, araştırmanın kapsamı, veri toplama yöntemleri, anketlerin nasıl uygulandığı, anketlerle toplanan verilerin analizinde hangi tekniklerin kullanıldığı ve nasıl değerlendirildiğine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

1.1. Araştırmanın Amacı

Globalleşmenin kaçınılmaz sonuçları çerçevesinde araştırmamızın ana amacı bankaların belli bir değişim yaşayıp yaşamadıklarına ve buna etki eden faktörlerin ışığında bir değişim olup olmadığını, eğer değişim yaşıyorsa bu değişime karşı kullandıkları stratejilerin belirlenmesi şeklinde söyleyebiliriz.

Bu doğrultuda araştırmanın alt amaçlarını şu şekilde sayabiliriz;

- Bankalarda globalleşmesinin itici güçleri olan rekabet, bilgi teknolojisi vb. karşısında bir değişime gidilip gidilmediğinin belirlenmesi,
- Banka üst düzey yöneticilerinin bu zorunlu değişimler karşısında örgütsel yapıları ve stratejileri ile ilgili düşüncelerinin belirlenmesi ve uyguladıkları değişik yöntemlerin bulunup bulunmadığının eğer varsa hangi tür yöntemleri uyguladıklarının belirlenmesi,
- Globalleşmenin getirdiği etkileşim çerçevesinde Türkiye'deki bankaların, daha düşük maliyetli çalışabilmek için ne gibi çalışmalar yaptıkları, ürün ve hizmet çeşitliliğini artırma gayreti içinde olup olmamaları,

Müşteri odaklı, esnek ve müşteriye özgü çözümler getirip getirmedikleri,

Müşteri isteklerine göre, daha hızlı ve farklı hareket edebilmeleri konularında mevcut durumu değişimi ve beklentilerini ortaya koymaktır.

1.2 Araştırmanın Hipotezleri

Günümüzde globalleşme, artık örgütlerin ve ülkelerin göz ardı edemeyeceği bir gerçektir. Ulusal ve uluslararası arenada etkili olmaya çalışan bankaların karşılaştıkları zorluklardan bir tanesi de rekabetin artması ile örgütsel yapı ve stratejilerinde değişime gitmek zorunda kalmalarıdır.

Hipotez 1:

H_0 : Bankaların (hukuki ve sahiplik) yapıları ile Reengineering yapılması arasında bir ilişki yoktur.

H_1 : Bankaların (hukuki ve sahiplik) yapıları ile Reengineering yapılması arasında bir ilişki vardır.

Bankalar faaliyetlerini sürdürürken, hızın gittikçe arttığı, mekansal uzaklığın ise bilgi teknolojisi nedeni ile ortadan kalktığı bir ortamdan ne şekilde etkilenmektedirler? Stratejik yapılarında ne tür değişimler yaşanmaktadır? Belki yapılarını koruma düşüncesindedirler, belki de değişime uyum göstererek önemli atılımlar gerçekleştirmektedirler.

Hipotez 2:

Bankacılık sektörü dünyada ve Türkiye’de oluşan değişimlere daha kolay adapte olmak ve rakiplerinin önüne geçmek için konumlarını değerlendirmek zorunda kalabilmektedirler. Bu değerlendirme çoğu zaman köklü değişimlere neden olmaktadır.

H_0 : Bankaların yapısı ile Reengineering yapılma sebepleri arasında bir ilişki yoktur.

H_1 : Bankaların yapısı ile Reengineering yapılma sebepleri arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 3:

Avrupa ile bütünleşme ve birliğin bir üyesi olma yolunda ilerleyen Türkiye’nin finans yapısı ile de bu birliğe hazır olmak zorundadır. Teknoloji yoğun

olan rekabetin güçlü bir şekilde hissedildiği ve uluslararası operasyonların ve rekabetin giderek önem kazandığı bu sektörde banka birleşmeleri ve stratejik işbirliği olasılığı yüksek görünmektedir.

H_0 : Globalleşme sürecinde Avrupa Birliği'ne giriş aşamasında olan Türkiye'deki bankacılık sektörünün yabancı bankalarla rekabet edebilmesi için önem taşıyan eksiklikleri yoktur.

H_1 : Globalleşme sürecinde Avrupa Birliği'ne giriş aşamasında olan Türkiye'deki bankacılık sektörünün yabancı bankalarla rekabet edebilmesi için önem taşıyan eksiklikleri vardır.

Hipotez 4:

H_0 : Globalleşme sürecinde Türk bankacılık sektöründe öncelikle uygulanması gereken belirgin stratejiler yoktur.

H_1 : Globalleşme sürecinde Türk bankacılık sektöründe öncelikle uygulanması gereken belirgin stratejiler vardır.

Hipotez 5:

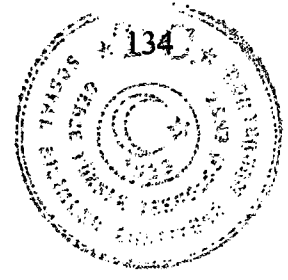
H_0 : Bankalar globalleşme süreci içerisinde yapısal değişime ayak uydurmak için unvan azaltımına gitmemektedirler.

H_1 : Bankalar globalleşme süreci içerisinde yapısal değişime ayak uydurmak için unvan azaltımına gitmektedirler.

Hipotez 6:

H_0 : Bankaların türü ve unvan azaltımı arasında ilişki yoktur.

H_1 : Bankaların türü ve unvan azaltımı arasında ilişki vardır.



1.3. Veri Toplama Yöntemleri

1.3.1. Anket Formunun Hazırlanması

Araştırmanın amaçlarını gerçekleştirmek ve hipotezleri test etmek için veri toplamada anket ve mülakat yöntemi seçilmiştir. Hazırlanan anket formunda sorular beklenen sıraya göre öncelikle evrenin vasıfları ile ilgili daha sonra ise araştırılan hususlarla ilgili bilgileri toplamak amacıyla belirlenmiştir.

Sorular ve seçenekleri yapmış olduğunuz literatür çalışması, gözlemler ve çoğunlukla da uzman görüşü çerçevesinden yola çıkılarak saptanmıştır. Cevapların daha sağlıklı alınması amacıyla anket yapılacak üst düzey yöneticilerinden konu ile ilgili ve yetkili olanları ön seçimle belirlenmiş ve uygulayıcı tarafından randevu alınıp gidilerek anketin bizzat üst düzey yönetici tarafından doldurulması sağlanmıştır.

Soruların bir kısmı kapalı uçlu hazırlanmakla birlikte (1-11-13-21. sorular) konunun daha iyi anlaşılabilmesi açısından (21-28. sorular) açık uçlu sorulara da yer verilmiştir.

Uygulanan anket formu Ekte verilmiştir.(Ek – 1)

Aşağıda anket formunda araştırmanın amacına uygun şekilde veri toplayabilmek için hazırlanan soruların soruluş nedenleri kısaca açıklanmıştır.

Öncelikle yöneticiye anketin tanıtımını yapmak için bir ön bilgi sayfası düzenlenmiş, anketin ana amacının ve öneminin vurgulanması sağlanmıştır.

Anketin ilk 8 sorusunu cevaplayan üst düzey yöneticisinin özelliklerini belirlemeye ayrılmıştır. Burada yöneticinin cinsiyeti, içinde bulunduğu yaş grubu,

öğrenim durumu, uyruğu, görev tanımı, sektördeki ve bulunduğu bankadaki görev süresi öğrenilmeye çalışılmıştır.



Banka yöneticilerinin öğrenilmek istenen verilerle ilişkisinin kurulması amacıyla bu bilgilerin kapalı uçlu sorularda alınması sağlanmıştır.

9. soru bankanın yapısını öğrenmek amacıyla verilmiştir. Burada anketin evreni çerçevesinde dört şık sunulmuştur. Türkiye’de bulunan Ticaret Bankalarının yapısına göre üçlü ayırım yapılmış, Kalkınma ve Yatırım Bankalarını kapsam dışında bırakmak için bu şıkta da yer verilmiştir. 10. ve 11. Sorularda da Yabancı Bankaların kuruluş ve özelliğini belirlemek amacıyla ilgili şıklar verilmiştir.

Bankaların içinde bulundukları rakamsal büyüklükleri öğrenmek için açık uçlu soru yöneltilmiştir. Böylelikle rakamsal sınırlandırmaya gidilmemesi amaçlanmıştır.

Bankaların gelecekle ilgili yapacakları planlama ve belirleyecekleri stratejileri bankaların büyüklükleri, kamu veya özel sermayeli olup olmamaları ile yakından ilgilidir. Bu özelliklerin bankaların örgütsel kültür yapılarında da etkili olduğu düşünülmektedir. Günümüzün kaçınılmaz olgusu globalleşmenin finans sektörü üzerindeki etkileri de bir yana hiper rekabet, bilgi teknolojisi ve hız gibi olguların da, Avrupa ile bütünleşme sürecinde olan Türk Bankacılık Sektöründe, Yabancı Bankalarla rekabet açısından ne gibi eksikliklere sahip olduğunu belirlemek için 13. soru yöneltilmiştir.

Değerlendirmenin daha geniş kapsamlı ve derinlemesine olmasını sağlamak amacıyla soruların önem derecesine göre 1 az 5 çok şeklinde numaralandırılması istenmiştir. Böylelikle görülen eksiklikler arasındaki önem dereceleri de her bir frekans ayrı ayrı değerlendirilerek belirlenmiştir.

14. soruda da bu eksikliklere karşı Avrupa ile bütünleşme gerçekleştiği takdirde bankaların hangi stratejileri uygulamaları gerektiği sorulmuştur.

Burada Türk Bankalarının yabancı rakiplerine göre hizmet üretiminde ve kaynak kullanımında etkinlik ve verimliliğini hangi yönde göstermeleri gerektiği anlaşılmaya çalışılmıştır.

Dünyada finans sektöründe yaşanan birleşme hareketlerinin Türk Bankacılık sektöründe de beklenip beklenmediğinin öğrenilmesine ve bu ilişkinin şeklinin ortaya konulmasına da çalışılmıştır. Daha sonra verilen açık uçlu sorularda da bu soruya bağlı olarak rekabet koşullarının gittikçe arttığı finans sektöründe örgütsel değişimlerinin (ürün, hizmet çeşitliliğini artırma, müşteri odaklı, esnek, hızlı ve farklı hareket etme isteğinin) arkasında verimlilik artırma arayışlarının olup olmadığı öğrenilmeye çalışılmıştır.

Bu bağlamda bankaların işlem ve proseslerde, süreçlerde köklü değişimlere gidilip gidilmediği ve bunun nedenleri (15.-16.sorular) sorulmuştur. Reengineering çalışmalarının bankalarda hangi nedenlerden dolayı tercih edildiği görülmek istenmiştir.

Globalleşmenin ve 90'lı yılların değişim dalgalarının meydana getirdiği stratejik farklılıklar, yapısal ve organizasyonel etkilere de sahiptir. Bunlardan en önemlisi hiyerarşik kademelerde meydana gelen değişimler ve unvan azaltma gibi farklılıklardır.

Bankaların bu değişim dalgalarının neresinde olduğunu görmek amacıyla ve bunun nedenlerinin neye dayandığını öğrenmek amacıyla 17. ve 20. sorulara yer verilmiştir.

21. ve 27. sorularda ise, yetki vermenin en çok hangi kademelerde olduğu, düşük maliyet gerçekleştirilmesi için yapmayı düşündükleri hususlar, yeni ürün oluşturma ve geliştirme için ne gibi çabalara ihtiyaç duyulduğu, hizmet kalitesinin artırılması, bankacılık araçlarının daha fazla kullanılması için neler yapılması gerektiği, müşteri odaklı olma etkinliğinin hangi değişikliklere bağlı olduğu ve müşteri isteklerine daha hızlı cevap verebilmek için neler yapılması gerektiği konularında görüş, fikir ve önerilerini almak için yer verilmiştir.

Son olarak 28. soruda kaçırılan bir görüş olup olmadığını öğrenmek amacıyla ek bilgi istenmiştir.

1.3.2 Anketin Uygulanması

Yukarıda açıklanan nedenlerle hazırlanan anketin uygulanabilirliğini test etmek amacıyla iki bankada pilot uygulama yapılmıştır. Bu pilot uygulama neticesinde anket formunda görülen eksiklikler düzeltilmiş ve anket uygulanmaya hazır hale getirilmiştir.

Anketin uygulanmasında yüz yüze mülakat yöntemi kullanılmıştır. Anket kapsamında bulunan 45 bankanın tümüne araştırmacı tarafından defalarca gidilmiş fakat 23 tanesi ile anket uygulanabilmiştir. Diğer bankalardan yanıt alınamamasının nedeni olarak etik kurallara dayanan çekincelerinin bulunması ve aşırı yoğunlukları gösterilebilir. Cevaplama oranını yükseltmek için bazı bankalara anket formu bırakılmış ve daha sonra cevapları alınmak istenmişse de uygulamanın sağlıklı olamayacağı düşüncesi ile bunlar değerlendirme kapsamından çıkarılmıştır.

Sonuçta ankete cevap veren yetkili, sorumlu Genel Müdür ve Genel Müdür Yardımcısı düzeyindeki 23 üst düzey yönetici ile yapılan ankete cevap alınabilmiştir. Bu da sektörün özelliği de dikkate alınırsa %51'lik bir oranı teşkil etmektedir.

1.4. Araştırmanın Kapsamı

Bilgi teknolojisi yoğun olan, rekabetin güçlü bir biçimde hissedildiği ve giderek önem kazandığı bankacılık sektörünün globalleşmenin getirdiği örgütsel kültür yapılarındaki değişimlere daha çok ticaret bankalarının sahne olduğu düşüncesi ile araştırmanın evreni sınırlandırılmaya çalışılmıştır. Araştırmaya başlandığı anda 81 olan banka sayısından kalkınma ve yatırım bankaları çıkarılmış daha sonrada yabancı bankalardan Türkiye’de şube açanlardan tek şubeli olanlarda rakamsal yoğunluk nedeniyle istatistiki verilerde gerçeklik sapmalarına neden olacağı düşüncesi ile ayıklanmıştır. Böylelikle araştırmanın evreni 45 Kamu ve Özel Sermayeli Ticaret Bankaları ile Yabancı bankalardan oluşturulmuştur. Araştırma kapsamına bu 45 banka alınmasına rağmen sektörün özelliği de dikkate alınarak ve mülakat yöntemi de (güvenirliliği sağlamak için) işlendiğinden 23 banka yeterli bulunmuştur.

1.5 Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Elde edilen verilerin istatistiksel çözümlenmeleri bilgisayarla yapılmıştır.

Elde edilen veriler bilgisayarda “SPSS for Windows Ver.9.0” programında çözümlenmiş, manidarlığı .05 düzeyinde sınanmış ve bulgular araştırmanın amaçlarına uygun olarak tablolar halinde sunulmuştur.

Uygulanan anketler sonucu elde edilen verilerin frekans ve yüzdeler olarak hesaplamaları tablolarla gösterilmiştir. Anketlerde bazı sorulara verilen cevaplar arasındaki ilişkileri gösterebilmek için çapraz tablolar için aralarındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla ki-kare testi uygulanmıştır. Bazı sorularda 5’li önem

derecesi ölçeği kullanıldığından, bu tabloların yorumlanması her bir frekans ayrı ayrı değerlendirilerek yapılmıştır. Açık uçlu soruların yorumlanması ise elle ve öneriler halinde tablolarda değerlendirilmiştir.

2. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırmada ele alınan amaçlar doğrultusunda toplanan verilerin istatistiksel çözümlmeleri sonucunda elde edilen bulgular ve yorumları yer almaktadır.

Bulgular bölümünde önce örneklem grubunun genel yapısını tanıtıcı frekans ve yüzde dağılımlarına yer verilmiştir. Diğer bulgular; araştırmanın amaçları ve bu amaçların sunuluş sırasına göre değerlendirilmiştir.

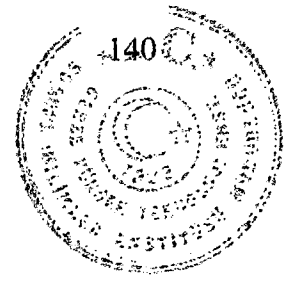
2.1. Grubun Genel Yapısına İlişkin Frekans ve Yüzdelere

Kişisel Bilgi Formu'ndan elde edilen verilere göre örneklem grubunu oluşturan yöneticilerin cinsiyet, yaş, eğitim düzeyini belirten ve bankaların değişim durumlarını gösteren dağılımlar tablolar halinde verilmiştir.

Tablo 14. Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılım

Cinsiyet	F	%	Geç.%
Bayan	2	8,7	8,7
Bay	21	91,3	91,3
Toplam	23	100,0	100,0

Tablo 14 incelendiğinde anket ve mülakat yapılan üst düzey yöneticilerinin 2'sinin (%8,7) cinsiyetinin kadın 21'inin (%91,3) ise erkek olduğu görülmektedir. Bununla birlikte genelde bankaların üst düzey yöneticilerinin erkek yoğunlukta olduğu sonucuna varılabilir.



Tablo 15. Banka Yöneticilerinin Yaşlarına Göre Dağılımı

Yaş	f	%	Geç.%
20-29	1	4,3	4,8
30-39	6	26,1	28,6
40-49	10	43,5	47,6
50+	4	17,4	19,0
Toplam	21	91,3	100,0
İşaretilenmemiş	2	8,7	
Toplam	23	100,0	

Anket ve mülakat yapılan yöneticilerin yaşları incelendiğinde %47,6'sının 40-49 yaşları arasında olduğu bulunmuştur. %4,8'inin ise 20-29 yaş grubunda olması nedeni ile de 29 yaş altında olan yönetici azlığının durumu dikkat çekici görülmüştür.

Tablo 16. Yöneticilerin Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı

Öğrenim Durumu	F	%	Geç.%
Lise	1	4,3	4,3
Lisans	15	65,2	65,2
Master	3	13,0	13,0
Doktora	4	17,4	17,4
Toplam	23	100,0	100,0

Tablo 16 incelendiğinde yöneticilerin %65,2'sinin Lisans mezunu olduğu %17,4'ünün doktora ve %13,0'ünün Yüksek Lisans Mezunu olması nedeniyle toplam %30,4'ünün Lisans üstü eğitim aldığı görülmektedir

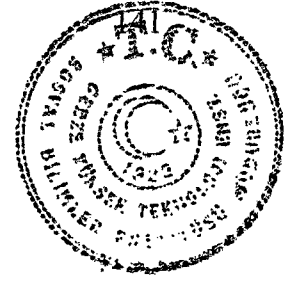
Tablo 17. Yöneticilerin Uyrukları

Uyruk	F	%	Geç.%
TC	23	100,0	100,0

Anket ve mülakat yapılan yöneticilerin tümünün T.C. vatandaşı olduğu görülmektedir.

Tablo 18. Yöneticilerin Unvanları

Unvan	F	%	Geç.%
Genel Müdür	3	13,0	14,3
Genel Md Yard	18	78,3	85,7
Toplam	21	91,3	100,0
Genel Sekreter	2	8,7	
Toplam	23	100,0	



Tablo 18 incelendiğinde üst düzey yöneticilerinden %85,7'sinin Genel Müdür Yardımcısı, %13'ünün Genel Müdür olduğu görülmüştür. Burada anketin özelliği neden ile ilgili ve görevli bazında seçim yapılmasının da Genel Müdür Yardımcılarının seçilmesine neden olduğu belirtilmelidir.

Tablo 19. Yöneticilerin Sektörel Kıdemleri

Sektörel Kıdem	f	%	Geç.%
1-5 Yıl	2	8,7	9,1
6-10 Yıl	2	8,7	9,1
11-15 Yıl	4	17,4	18,2
15 Yıldan Fazla	15	63,2	68,6
Toplam	23	100	

Tablo 19 incelendiğinde ankete katılan banka üst düzey yöneticilerinin %63,6'sının 15 yıldan daha fazla süredir bankacılık sektöründe olduğu görülmektedir. Diğer %36,4'ü ise daha az süredir çalışmaktadır.

Tablo 20. Yöneticilerin Aynı Bankada Çalışma Durumu

Kurumsal Kıdem	f	%	Geç.%
1-3 Yıl	10	43,5	43,5
4-6 Yıl	5	21,7	21,7
7-10 Yıl	3	13,0	13,0
10-15 Yıl	1	4,3	4,3
15 Yıldan Fazla	4	17,4	17,4
Toplam	23	100,0	100,0

Tablo 20 incelendiğinde yalnızca 1 yöneticinin aynı bankada (%4,3) olduğu, %43,5'inin ise 3 yıldan daha az sürede bulundukları bankada olduklarını belirtmeleri, sektörde kurumsal değişimin yaşandığını gösterebilir.

Tablo 21. Anket Yapılan Bankaların Yapısal Durumu

Bankanın Türü	f	%	Geç.%
Özel Sermayeli Ticaret	15	65,2	65,2
Kamu Sermayeli Ticaret	3	13,0	13,0
Yabancı Banka	5	21,7	21,7
Toplam	23	100,0	100,0

Ankete katılan bankaların türleri sorulduğunda %65,2'sinin özel sermayeli ticaret, %13'ünün kamu sermayeli ticaret, %21,7'sinin ise yabancı banka olduğu görülmektedir

Tablo 22. Bankaların Yurt Dışı Şube Sayıları

Yurt Dışı Şube	f	%
Yok	15	65,2
Var	8	34,8
Toplam	23	100

Tablo 22 incelendiğinde 15 bankanın yurtdışı şubesinin olmadığı (%66), 8 bankanın ise yurtdışı şubelerinin bulunduğu görülmektedir

Tablo 23. Araştırma Yapılan Bankaların Yabancılık Durumu

Yabancılık Durumu	F	%	Geç.%
Türkiye'de Kurulu	3	13,0	75,0
Türkiye'de Şubesi Var	1	4,3	25,0
Toplam	4	17,4	100,0
İşaretlenmemiş	19	82,6	
Toplam	23	100,0	

Tablo 23' de anket ve mülakat uygulamasında bulunulan yabancı bankaların 3'ünün (%75) Türkiye'de kurulu olduğu, birisinin de (25) şubesinin bulunduğu görülmektedir.

Tablo 24. Araştırma Yapılan Bankanın Şube Sayısı

Şube sayısı	f	%	Geç.%
50'den az	8	34,8	34,8
51-150 arası	7	30,4	30,4
150 ve üstü	8	34,8	34,8
Toplam	23	100,0	100,0

Tablo 24 incelendiğinde araştırma yapılan bankaların 8'inin 50'den az (%34,8) 8'inin 150 ve üstü şubeye (%34,8) sahip olduğu 7'sinin ise 50 ve 150 arasında olduğu (%30,4) görülmektedir.

Tablo 25. Araştırma Yapılan Bankalarda Çalışan İş gören Sayısı

Çalışan Sayısı	f	%	Geç.%
100'den az	6	26,1	26,1
1000-5000 arası	10	43,5	43,5
5000'den fazla	7	30,4	30,4
Toplam	23	100,0	100,0

Tablo 25'de çalışan sayısı bakımından inceleme yapıldığında 6'sının 100'den az (%25), 10'unun (%43,5) 1000-5000 arasında, 7'sinin ise 5000'den fazla çalışana (%30,4) sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 26. Araştırmaya Katılan Bankaların Öz sermaye Yapıları
(Milyar TL 1999 rakamları)**

Öz sermaye	f	%	Geç.%
500.000'den az	5	21,8	21,8
500.000-1.000.000 arası	9	39,1	39,1
1.000.000-5.000.000 arası	6	26,1	26,1
5.000.000'dan fazla	3	13,0	13,0
Toplam	23	100,0	100,0

Tablo 26'ya bakıldığında araştırma yapılan bankaların % 39.1 ile çoğunluğunun sermayesinin 500.000 – 1.000.000 (Milyar TL) arasında olduğu görülmektedir. 5.000.000 (Milyar TL) üzerinde üç banka (% 13.0) bulunmaktadır.

Tablo 27. Bankaların Net Kâr durumları (Milyar TL. 1999)

Net Kar	F	%	Geç.%
500'den az	1	4,3	4.30
500-5.000 arası	3	13.0	13.05
5000- 500.000 arası	6	26.1	26.10
500.000-1.000.000 arası	10	43.5	43.50
1000,000'dan fazla	3	13	13.05
Toplam	23	100	100,0

Tabloda görüleceği gibi araştırma yapılan bankaların net kâr durumları incelendiğinde çoğunluğun 5.000-1.000.000 (Milyar TL) arasında % 69.6 kâr elde ettiği görülmektedir.

Tablo 28. Araştırma Yapılan Yöneticilerin Bankalarının Globalleşme Sürecinde Yabancı Bankalarla Rekabet debilmeleri Açısından I.Derecede Önemli Gördükleri Eksiklikler (Zayıflıklar)

1.Küresel Zayıflıklar	F	%	Geç.%
Mevduat Maliyeti	10	43,5	45,5
Müşteri Yönelimi	3	13,0	13,6
Müşteri Hizmet Kalitesi	1	4,3	4,5
Teknoloji Ve Yatırımlar	1	4,3	4,5
Sendikasyon Kredileri	2	8,7	9,1
Yeni Ürün Ve Enstrümanlar	5	21,7	22,7
Toplam	22	95,7	100,0
İşaretlenmemiş	1	4,3	
Toplam	23	100,0	

Tablo 28'de Yüksek Mevduat Maliyetini 1.derecede Küresel Zayıflık veya eksiklik olarak görenler %45,5 ile en önemli sırada yer almaktadır. %22,7'si ise yeni ürün ve enstrümanların 1.sırada öncelikte olduğunu ileri sürmektedir.

Tablo 29. Yöneticilerin Bankalarının Yabancı Bankalarla Rekabet Edebilmesi Açısından İkinci Derecede Önemli Gördükleri Eksiklikler.

2. Küresel Zayıflıklar	F	%	Geç.%
Mevduat Maliyeti	1	4,3	4,5
Kredi Fiyatları	5	21,7	22,7
Müşteri Yönelimi	5	21,7	22,7
Müşteri Hizmeti Kalitesi	1	4,3	4,5
Teknoloji Ve Yatırımlar	2	8,7	9,1
Sendikasyon Kredileri	4	17,4	18,2
Yeni Ürün Ve Enstrümanlar	4	17,4	18,2
Toplam	22	95,7	100,0
İşaretlenmemiş	1	4,3	
Toplam	23	100,0	

Tablo 29 incelendiğinde Yüksek Kredi fiyatları ile daha az müşteri yönelimli olma %22,7 ile yetersiz sendikasyon kredileri ve yeni bankacılık ürün ve enstrümanları üretme, geliştirme zorlukları ise %18,2 oranında 2.derecede önemli olarak görülmektedir.

Tablo 30. Üçüncü Derecede Önemli Görülen Rekabet Eksiklikleri

3. Küresel Zayıflıklar	F	%	Geç.%
Kredi Fiyatları	5	21,7	25,0
Müşteri Yönelimi	1	4,3	5,0
Müşteri Hizmeti Kalitesi	2	8,7	10,0
Teknoloji Ve Yatırımlar	4	17,4	20,0
Sendikasyon Kredileri	4	17,4	20,0
Yeni Ürün Ve Enstrümanlar	4	17,4	20,0
Toplam	20	87,0	100,0
İşaretlenmemiş	3	13,0	
Toplam	23	100,0	

Tablo 30'a bakıldığında 3.derecede görülen rekabet eksiklikleri ise %25 ile kredi fiyatlarındaki yükseklik olmakta bunu teknoloji ve yatırımlar sendikasyon kredileri ve yeni ürün ve enstrüman yetersizliği (%20 ile) izlemektedir.

Tablo 31. Dördüncü Derecede Önemli Görülen Rekabet Eksiklikleri

4. Küresel Zayıflıklar	f	%	Geç.%
Mevduat Maliyeti	5	21,7	33,3
Kredi Fiyatları	2	8,7	13,3
Müşteri Yönelimi	1	4,3	6,7
Müşteri Hizmeti Kalitesi	2	8,7	13,3
Teknoloji Ve Yatırımlar	1	4,3	6,7
Sendikasyon Kredileri	3	13,0	20,0
Yeni Ürün Ve Enstrümanlar	1	4,3	6,7
Toplam	15	65,2	100,0
İşaretlenmemiş	8	34,8	
Toplam	23	100,0	

Tablo 31'e görüldüğü gibi 4. derecede önemli görülen rekabet eksikliği ise %33 ile yüksek mevduat maliyeti olmaktadır.

Tablo 32. Beşinci Derecede Önemli Görülen Rekabet Eksiklikleri

5. Küresel Zayıflıklar	f	%	Geç.%
Mevduat Maliyeti	4	17,4	36,4
Kredi Fiyatları	3	13,0	27,3
Müşteri Yönelimi	2	8,7	18,2
Teknoloji Ve Yatırımlar	1	4,3	9,1
Yeni Ürün Ve Enstrümanlar	1	4,3	9,1
Toplam	11	47,8	100,0
İşaretlenmemiş	12	52,2	
Toplam	23	100,0	

Tablo 32 incelendiğinde 5. derecede önemli görülen rekabet eksiliği ise mevduat maliyetleridir. Buradan aslında mevduat maliyetlerinin tüm yöneticiler tarafından değerlendirilmesi ve çoğunun da bu seçeneği 1. inci ve 5. inci önem derecesinde göstermesi anlamlı bulunmaktadır.

Tablo 32-A Yöneticilerin Bankalarının Yabancı Bankalarla Rekabet Edebilmeleri Açısından Gördükleri Eksikliklerin Toplu Değerlendirmesi

Yöneticileri Bankalarının Globalleşme Sürecinde Rekabet Açısından Önemli Gördükleri Eksiklikler	Önem Dereceleri					
	1.Derece	2. Derece	3. Derece	4.Derece	5.Derece	Ağırlıklı Puan
Yüksek Mevduat Maliyeti	43.5	4.3	-	21.7	17.4	295.5
Yüksek Kredi Fiyatları	-	21.7	21.7	8.7	13.0	182.3
Daha Az Müşteri Yönelimli Çalışma	13.0	21.7	4.3	4.3	8.7	182
Düşük Kaliteli Müşteri Hizmeti	4.3	4.3	8.7	8.7	-	82.2
Yetersiz Teknoloji ve Yatırımlar	4.3	8.7	17.4	4.3	4.3	121.4
Sendikasyon Kredilerinin Yetersizliği	8.7	17.4	17.4	13.0	-	191
Yeni Ürün Üretme ve Geliştirme Zorlukları	21.7	17.4	17.4	4.3	4.3	243.2
Toplam	97.7	95.7	87.0	65.2	47.8	
Diğer ve İşaretlenmeyen	4.3	4.3	13.0	34.8	52.2	

Yöneticilerin bankalarının globalleşme süreci,nde yabancı bankalarla rekabet edebilmeleri açısından önemli gördükleri eksikliklerin tümünün değerlendirilmesi sonucunda aşağıdaki bulgular elde edilmiştir: Yüksek mevduat maliyetinin 295.5 ağırlıklı puan ve 12.8 yoğunluk kat sayısı* ile en önemli eksiklik olarak görüldüğü anlaşılmaktadır. Bunu 243.2 ile ve 10.5 yoğunluk katsayısı ile yeni bankacılık ürün ve enstrümanlarını geliştirme zorlukları izlemektedir. 82.2 ağırlıklı puan ve 3.5 yoğunluk katsayısı ile en düşük oranda izleyen düşük kaliteli müşteri hizmeti seçeneğidir.

* Ağırlıklı puan uygulanırken 1. Derecedeki anılma sayıları 5, 2.derecedekiler 4, 3.derecedekiler 3, 4.derecedekiler 2, 5.derecedekiler 1 ile çarpılmıştır. Yoğunluk katsayıları ise puanları denek sayısına bölünmesi ile bulunmuştur (Tüm cevapların işaretlenmediğine dikkat edilmelidir) .

Tablo 33. Globalleşme Sürecinde Türk Bankalarının Uygulaması Gereken Stratejiler

1.Strateji	F	%	Geç.%
Düşük Maliyetle Büyüme	3	13,0	13,6
Yabancılarla Birleşme	7	30,4	31,8
Müşteriye Odaklanma	2	8,7	9,1
Bölgeye Odaklanma	3	13,0	13,6
Ürün Farklılaştırma	7	30,4	31,8
Toplam	22	95,7	100,0
İşaretlenmemiş	1	4,3	
Toplam	23	100,0	

Tablo 33'de görüldüğü gibi Avrupa ile bütünleşme gerçekleştiği takdirde sizce, Türk Bankaları hangi stratejileri uygulamalıdır sorusuna verilen cevaplar önem derecesine göre sıralandığında 1. derecede önemli olarak yabancılarla birleşme (%31,8) ve ürün farklılaştırma (%31,8) ilk sırayı almaktadır.

Tablo 34. Türk Bankalarının 2. Derecede Uygulaması Gerektiği Belirtilen Stratejiler

2.Strateji	F	%	Geç.%
Düşük Maliyetle Büyüme	6	26,1	28,6
Yabancılarla Birleşme	4	17,4	19,0
Müşteriye Odaklanma	5	21,7	23,8
Bölgeye Odaklanma	3	13,0	14,3
Ürün Farklılaştırma	3	13,0	14,3
Toplam	21	91,3	100,0
İşaretlenmemiş	2	8,7	
Toplam	23	100,0	

Tablo 34'de düşük maliyetle büyümenin %26,1 ile 2.derece önemde ilk sırayı alması bankaların düşük maliyete verdikleri önemi göstermesi açısından kayda değer görülmüştür.

Tablo 35. Türk Bankalarının 3.Derecede Uygulaması Gerektiği Belirtilen Stratejiler

3.Strateji	F	%	Geç.%
Düşük Maliyetle Büyüme	9	39,1	42,9
Yabancılarla Birleşme	3	13,0	14,3
Müşteriye Odaklanma	3	13,0	14,3
Bölgeye Odaklanma	5	21,7	23,8
Ürün Farklılaştırma	1	4,3	4,8
Toplam	21	91,3	100,0
İşaretlenmemiş	2	8,7	
Toplam	23	100,0	

Tablo 35’de Düşük maliyetle büyümenin %39,1 ve bölgeye odaklanma faktörlerinin %21,7 ile 3. derecede önemli görülmesi orta derecede önemle bu faktörlerde yoğunlaşma olduğu sonucunu doğrulamaktadır.

Tablo 36. Türk Bankalarının Avrupa ile Bütünleşme Durumunda 4.Derecede Önemce Uygulaması Gerektiği Belirtilen Stratejiler

4.Strateji	F	%	Geç.%
Düşük Maliyetle Büyüme	2	8,7	9,5
Yabancılarla Birleşme	1	4,3	4,8
Müşteriye Odaklanma	7	30,4	33,3
Bölgeye Odaklanma	2	8,7	9,5
Ürün Farklılaştırma	9	39,1	42,9
Toplam	21	91,3	100,0
İşaretlenmemiş	2	8,7	
Toplam	23	100,0	

Tablo 36 incelendiğinde ürün farklılaştırma 4. önemli faktör olarak belirtilmektedir. Bunu %30,4 ile müşteriye odaklanma takip etmektedir.

Tablo 37. Türk Bankalarının Avrupa ile Bütünleşme Durumunda 5.derecede Önemle Uygulanması Gerektiği Belirtilen Stratejiler

5.Strateji	f	%	Geç.%
Düşük Maliyetle Büyüme	1	4,3	5,3
Yabancılarla Birleşme	7	30,4	36,8
Müşteriye Odaklanma	3	13,0	15,8
Bölgeye Odaklanma	7	30,4	36,8
Ürün Farklılaştırma	1	4,3	5,3
Toplam	19	82,6	100,0
İşaretlenmemiş	4	17,4	
Toplam	23	100,0	



Tablo 37'e göre bölgeye odaklanma en az önemli görülen strateji olmakla birlikte buradan çıkarılabilecek en önemli sonuç Avrupa ile bütünleşme aşamasında en önemli görünen faktör de yabancılarla birleşme olmaktadır.

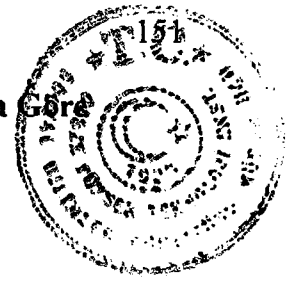
Tablo 37-A Globalleşme Sürecinde Avrupa İle Bütünleşme Gerçekleştiği Taktirde Türk Bankalarının Uygulaması Gerektiği Belirtilen Stratejilerin Tümünün Değerlendirilmesi

Belirtilen Stratejiler	Önem Dereceleri					
	1. Derece	2. Derece	3. Derece	4. Derece	5. Derece	Ağırlıklı Puan
Düşük Maliyet Stratejili Büyüme	13.0	26.1	39.1	8.7	4.3	308.4
Yabancılarla Birleşerek Yapılarını Güçlendirme	30.4	17.4	13.0	4.3	30.4	299.6
Müşteriye Odaklanma	8.7	21.7	13.0	30.4	13.0	243.1
Bölgeye Odaklanma	13.0	13.0	21.7	8.7	30.4	229.9
Ürün Farklılaştırma	30.4	13.0	4.3	39.1	4.3	299.4
Diğer ve İşaretlenmemiş	4.3	8.7	8.7	8.7	17.4	
Toplam	95.7	91.3	91.3	91.3	82.6	

Tablo 37-A 'da yöneticilere globalleşme sürecinde Avrupa ile bütünleşme gerçekleştiği taktirde Türk bankalarının uygulaması gereken stratejiler nelerdir sorusu sorulduğunda önem derecelerine göre verdikleri cevaplar toplu olarak görülmektedir. Burada her önem derecesinin ağırlıklı puanları ve yoğunluk katsayıları incelendiğinde belirtilen stratejiler arasında belirgin farklılıklar bulunmamadığı görülmektedir. Ama yine de bunların arasında 308.4 Ağırlıklı Puan ile düşük maliyet stratejisi uygulanması gerektiğini belirtenler ile 299.6 Ağırlıklı puanla yabancılarla birleşmeyi ve bu yolla mali ve teknolojik yapıyı kuvvetlendirmeyi önerenler ön sırada bulunmaktadır.

Tablo 38. Bankalarda Reengineering Yapılıp Yapılmadığına Göre Dağılım

Reengineering	f	%	Geç.%
Yapılmadı	11	47,8	47,8
Yapıldı	12	52,2	52,2
Toplam	23	100,0	100,0



Tablo 38 incelendiğinde %52,2'sinin ürün ve proseslerde köklü bir değişime gidildiğini, %47,8'nin ise gidilmediğini belirttiği görülmektedir.

Tablo 39. Bankaların Birinci Derecede Reengineering Yapma nedeni ve Gruplaması

1. Sebep	f	%	Geç.%
Maliyet Azaltma	2	8,7	16,7
Müşteriye Hızlı Cevap	2	8,7	16,7
Müşteri Odaklılık	3	13,0	25,0
Müşterileri Artırma	1	4,3	8,3
Hizmet Kalitesi	4	17,4	33,3
Toplam	12	52,2	100,0
İşaretlenmemiş	11	47,8	
Toplam	23	100,0	

Tablo 39'de sebepler arasında çok farklılık olmamakla birlikte Reengineering çalışması yaptığını belirten yöneticilerden en önemli faktörün (%33.3) ile hizmet kalitesi gösterilmesi ve daha sonra müşteri odaklı olmak için yapıldığını (%25) belirtmeleri amaca yönelik doğru bir istem olduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Tablo 40. Bankaların 2.olarak Reengineering Yapma Nedenleri

2. Sebep	f	%	Geç.%
Müşteriye Hızlı Cevap	3	13,0	25,0
Müşteri Odaklılık	2	8,7	16,7
Müşterileri Artırma	3	13,0	25,0
Hizmet Kalitesi	4	17,4	33,3
Toplam	12	52,2	100,0
İşaretlenmemiş	11	47,8	
Toplam	23	100,0	

Tablo 40 incelendiğinde 2. derecede yine hizmet kalitesi %33,3 ile öne çıkmakta bunu, %25 ile müşteriye hızlı cevap verme ve müşterileri artırma beklentisi izlemektedir.

Tablo 41. Bankaların 3. Derecede Reengineering Yapma Nedenleri

3. Sebep	f	%	Geç.%
Maliyet Azaltma	1	4,3	11,1
Takım Çalışması	4	17,4	44,4
Müşteri Odaklılık	1	4,3	11,1
Müşterileri Artırma	2	8,7	22,2
Hizmet Kalitesi	1	4,3	11,1
Toplam	9	39,1	100,0
İşaretlenmemiş	14	60,9	
Toplam	23	100,0	

Tablo 41 incelendiğinde takım çalışmasının %44,4 ile ilk sırada yer aldığı diğerlerinin aynı oranlarda izlediği saptanmıştır.

Tablo 42. Bankaların 4. Derecede Reengineering Yapma Nedenleri

4. Sebep	f	%	Geç.%
Müşteriye Hızlı Cevap	1	4,3	11,1
Takım Çalışması	1	4,3	11,1
Müşteri Odaklılık	3	13,0	33,3
Müşterileri Artırma	3	13,0	33,3
Hizmet Kalitesi	1	4,3	11,1
Toplam	9	39,1	100,0
İşaretlenmemiş	14	60,9	
Toplam	23	100,0	

Tablo 42'e bakıldığında müşteri odaklılık ve müşteri artırmanın %33 ile 4. önem derecesine sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 43. Bankaların 5. Derecede Reengineering Yapma Nedenleri

5. Sebep	f	%	Geç.%
Müşteriye Hızlı Cevap	1	4,3	14,3
Takım Çalışması	2	8,7	28,6
Müşteri Odaklılık	2	8,7	28,6
Müşterileri Artırma	1	4,3	14,3
Hizmet Kalitesi	1	4,3	14,3
Toplam	7	30,4	100,0
İşaretlenmemiş	16	69,6	
Toplam	23	100,0	

Tablo 43 incelendiğinde son sebep sıralamasında eşit oranlı eğilimler göze çarpmaktadır.

Reengineering sebeplerinin genel olarak incelemesi yapıldığında hizmet kalitesini artırma düşüncesinin en önemli sebep olarak vurgulanması ve orta derecede de takım çalışmasının yer aldığı görülmektedir.

Tablo 44. Yöneticilerin Bankalarında Unvan Azaltımına Gidilip, Gidilmediğine Göre Dağılımı

Unvan Azaltımı	f	%	Geç.%
Gidilmedi	14	60,9	60,9
Gidildi	9	39,1	39,1
Toplam	23	100,0	100,0

Tablo 44 incelendiğinde %60,9'unun gidilmediğini belirttiği, %39,1 inin ise gidildiğini belirttiği görülmektedir.

Tablo 45. Unvan Azaltmanın Sebebinin Dağılımı

Azaltmanın Sebebi	F	%	Geç.%
Takım Çalışması	2	8,7	22,2
Müşteriye Hızlı Cevap	7	30,4	77,8
Toplam	9	39,1	100,0
İşaretlenmemiş	14	60,9	
Toplam	23	100,0	

Tablo 45 incelendiğinde azaltmanın sebebi olarak müşteriye daha hızlı cevap verme gösterilmekle birlikte çoğunluğu takım çalışmasını bunun bir gerekçesi olarak görmektedir.

Tablo 46. Yöneticilerin Bankalarında Hiyerarşik Kademelerde Azaltmaya Gidilip gidilmediğine Göre Dağılımı

Kademe Azaltımı	f	%	Geç.%
Gidilmedi	12	52,2	54,5
Gidildi	10	43,5	45,5
Toplam	22	95,7	100,0
İşaretlenmemiş	1	4,3	
Toplam	23	100,0	

Tablo 46'a bakıldığında yöneticilerin %54,5'inin kademe azaltmaya gidilmediğini belirttiği, %45,5'inin ise gidildiğini belirttiği gözlemlenmektedir.

Tablo 47. Kademe Azaltma Sebeplerinden 1.Derecede Önemli Gördüklerinin Dağılımı

Kademe Azaltma Sebepleri-1	f	%	Geç.%
Yetki Göçerme	3	13,0	30,0
Güçlendirme	3	13,0	30,0
Müşteriye Hızlı Cevap	3	13,0	30,0
Maliyetleri Azaltma	1	4,3	10,0
Toplam	10	43,5	100,0
İşaretlenmemiş	13	56,5	
Toplam	23	100,0	

Tablo 47 incelendiğinde alt kademelere yetki göçermenin (delege etme) alt kademeleri güçlendirmenin ve müşteriye hızlı cevap vermenin %30 ile ilk önem derecesinde belirtildikleri saptanmıştır.

Tablo 48. Kademe Azaltma Sebeplerinden 2.Derecede Önemli Gördüklerinin Dağılımı

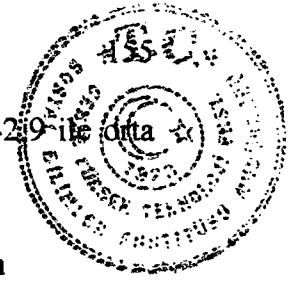
Kademe Azaltma Sebepleri-2	f	%	Geç.%
Yetki Göçerme	1	4,3	11,1
Güçlendirme	1	4,3	11,1
Takım Çalışması	5	21,7	55,6
Müşteriye Hızlı Cevap	1	4,3	11,1
Maliyetleri Azaltma	1	4,3	11,1
Toplam	9	39,1	100,0
İşaretlenmemiş	14	60,9	
Toplam	23	100,0	

Tablo 48 incelendiğinde %55,6 ile takım çalışmasına yönelmenin önemi 2.derecede gösterilmekte olup diğerleri %11,1 ile aynı oranı paylaşmaktadır.

Tablo 49. Yöneticilerin Kademe Azaltma Sebeplerinden 3.Derecede Önemli Gördüklerinin Dağılımı

Kademe Azaltma Sebepleri-3	f	%	Geç.%
Yetki Göçerme	3	13,0	42,9
Güçlendirme	2	8,7	28,6
Maliyetleri Azaltma	2	8,7	28,6
Toplam	7	30,4	100,0
İşaretlenmemiş	16	69,6	
Toplam	23	100,0	

Tablo 49 incelendiğinde yetki göçermenin (delege etmenin) %42,9 ile orta derecede önemli görüldüğü belirtilmiştir.



Tablo 50. Yöneticilerin Kademe Azaltma Sebeplerinden 4. Derecede Önemli Gördüklerinin Dağılımı

Kademe Azaltma Sebepleri-4	f	%	Geç.%
Güçlendirme	3	13,0	75,0
Takım Çalışması	1	4,3	25,0
Toplam	4	17,4	100,0
İşaretlenmemiş	19	82,6	
Toplam	23	100,0	

Tablo 50 incelendiğinde katılımı sağlayarak bilgi görüş almak için alt kademeleri güçlendirme düşüncesi son sebep olarak sıralanmaktadır. Genel olarak bir değerlendirme yapıldığında yetki delege etmenin ve takım tarzında çalışmanın genelde aynı önemle önde olduğu, maliyetleri azaltma düşüncesinin ise en az önemde olduğu vurgulanmaktadır.

Tablo 51. Yurt dışında Şube Olup Olmaması ile Küresel Zayıflıklar Frekans ve Yüzdeleri

			1.küresel zayıflıklar					Toplam
			mevduat maliyeti	müşteri yönelimi	müşteri hizmet kalitesi	Sendikasyon kredileri	yeni ürün ve enstrümanlar	
yurt dışı şube	Yok	Sayılan	3	2		1		6
		yurt dışı şube	50,0%	33,3%		16,7%		100,0%
	Var	Sayılan	3		1	1	3	8
		yurt dışı şube	37,5%		12,5%	12,5%	37,5%	100,0%
Toplam	Sayılan		6	2	1	2	3	14
	yurt dışı şube		42,9%	14,3%	7,1%	14,3%	21,4%	100,0%

Tablo 52. Yurt Dışında Şubesi Olup Olmama ile Küresel Zayıflıklar Ki-kare testi Sonuçları

	Değer	sd	P değeri
Person ki karesi	5,833	4	,212

Yöneticilerin çalıştıkları bankaların yurt dışında şubeleri olup olmaması değişkeni ile küresel zayıflıklar değişkenlerine ait frekans ve yüzdeler Tablo 51 de verilmiştir. Tablo 52 de de görüleceği gibi, yapılan Ki-kare testi sonucunda yöneticilerin çalıştıkları bankaların yurt dışında şubeleri olup olmaması değişkeni ile küresel zayıflıklar değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Tablo 53. Yurtdışında Şubesi Olup Olmaması ile Reengineering Yapılıp Yapılmaması Frekans ve Yüzdeleri

			Reengineering		Toplam
			yapılmadı	Yapıldı	
Yurt dışı şube	yok	Sayılan	2	5	7
		yurt dışı şube	28,6%	71,4%	100,0%
	var	Sayılan	4	4	8
		yurt dışı şube	50,0%	50,0%	100,0%
Toplam	Sayılan		6	9	15
	yurt dışı şube		40,0%	60,0%	100,0%

Tablo 54. Yurtdışında Şubesi Olup Olmaması ile Reengineering Yapılıp Yapılmaması Ki-kare testi Sonuçları

	Değer	sd	p
Person ki karesi	,714	1	,398

Yöneticilerin çalıştıkları bankaların yurt dışında şubeleri olup olmaması değişkeni ile Reengineering yapılıp yapılmadığı değişkenlerine ait frekans ve yüzdeler Tablo 53 de verilmiştir. Tablo 54’de de görüleceği gibi, yapılan Ki-kare testi sonucunda yöneticilerin çalıştıkları bankaların yurt dışında şubeleri olup olmaması değişkeni ile Reengineering yapılıp yapılmaması değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Tablo 55. Yurt Dışında Şubesi Olup Olmaması ile Reengineering Yapılan Bankalarda Gerçekleştirilen Uygulamalar Frekans ve Yüzdelere

			1. sebep					Toplam
			maliyet azaltma	Müşteriye hızlı cevap	müşteri odaklılık	Müşterileri artırma	hizmet kalitesi	
yurt dışı şube	yok	Sayılan	2	1	1		1	5
		yurt dışı şube	40,0%	20,0%	20,0%		20,0%	100,0%
	var	Sayılan			1	1	2	4
		yurt dışı şube			25,0%	25,0%	50,0%	100,0%
Toplam	Sayılan		2	1	2	1	3	9
	Yurt dışı şube		22,2%	11,1%	22,2%	11,1%	33,3%	100,0%

Tablo 56. Yurt Dışında Şube Olup Olmaması ile Reengineering Yapılan Bankalarda Gerçekleştirilen Uygulamalar Ki-kare testi Sonuçları

	Değer	sd	P
Person ki karesi	4,275	4	,370

Yöneticilerin çalıştıkları bankaların yurt dışında şubeleri olup olmaması değişkeni ile Reengineering uygulamaları değişkenlerine ait frekans ve yüzdelere Tablo 55’de verilmiştir. Tablo 56’da da görüleceği gibi, yapılan Ki-kare testi sonucunda yöneticilerin çalıştıkları bankaların yurt dışında şubeleri olup olmaması değişkeni ile Reengineering uygulamaları değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Tablo 57. Bankaların Yurtdışında Şubesi Olup Olmaması ile Unvan Azaltımına Gidilip Gidilmemesi Frekans ve Yüzdelere

			unvan azaltımına		Toplam
			gidilmedi	Gidildi	
yurt dışı şube	Yok	Sayılan	4	3	7
		yurt dışı şube	57,1%	42,9%	100,0%
	Var	Sayılan	5	3	8
		yurt dışı şube	62,5%	37,5%	100,0%
Toplam	Sayılan		9	6	15
	yurt dışı şube		60,0%	40,0%	100,0%



Tablo 58. Yurtdışında Şubesi Olup Olmaması ile Unvan Azaltılmasına Gidilip Gidilmemesi Ki-kare testi Sonuçları

	değer	sd	P
Person ki karesi	,045	1	,833

Yöneticilerin çalıştıkları bankaların yurt dışında şubeleri olup olmaması değişkeni ile Unvan azaltılmasına gidilip gidilmemesi değişkenlerine ait frekans ve yüzdeler Tablo 57’de verilmiştir. Tablo 58’de de görüleceği gibi, yapılan Ki-kare testi sonucunda yöneticilerin çalıştıkları bankaların yurt dışında şubeleri olup olmaması değişkeni ile Unvan azaltılmasına gidilip gidilmemesi değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Tablo 59. Yurt Dışında Şube Olup Olmaması ile Bankada Unvan Azaltılmasına Gidilmesinin Sebepleri Frekans ve Yüzdeleri

			azaltmanın sebebi		Toplam
			takım çalışması	müşteriye hızlı cevap	
yurt dışı şube	yok	Sayılan		3	3
		yurt dışı şube		100,0%	100,0%
	var	Sayılan	1	2	3
		yurt dışı şube	33,3%	66,7%	100,0%
Toplam	Sayılan		1	5	6
	yurt dışı şube		16,7%	83,3%	100,0%

Tablo 60. Yurt Dışında Şube Olup Olmaması ile Bankada Unvan Azaltılmasına Gidilmesinin Sebepleri Ki-kare testi Sonuçları

	değer	Sd	p
Person ki karesi	1,200	1	,273

Yöneticilerin çalıştıkları bankaların yurt dışında şubeleri olup olmaması değişkeni ile Unvan azaltılmasına gidilmesinin sebepleri değişkenlerine ait frekans ve yüzdeler Tablo 59’da verilmiştir. Tablo 60’da da görüleceği gibi, yapılan Ki-kare testi sonucunda yöneticilerin çalıştıkları bankaların yurt dışında şubeleri olup

olmaması değişkeni ile Unvan azaltılmasına gidilmesinin sebepleri değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.



Tablo 61. Yurt Dışında Şube Olup Olmaması ile Kademe Azaltılmasına Gidilip Gidilmemesi Frekans ve Yüzdeleri

			Kademe azaltımı		Toplam
			Gidilmedi	gidildi	
yurt dışı şube	Yok	Sayılan	4	3	7
		yurt dışı şube	57,1%	42,9%	100,0%
	Var	Sayılan	4	3	7
		yurt dışı şube	57,1%	42,9%	100,0%
Toplam	Sayılan		8	6	14
	yurt dışı şube		57,1%	42,9%	100,0%

Tablo 62. Yurt Dışında Şube Olup Olmaması ile Kademe Azaltılmasına Gidilip Gidilmemesi Ki-kare testi Sonuçları

	Değer	sd	P
Person ki karesi	,000	1	1,000

Yöneticilerin çalıştıkları bankaların yurt dışında şubeleri olup olmaması değişkeni ile kademe azaltılmasına gidilip gidilmemesi değişkenlerine ait frekans ve yüzdeler Tablo 61’de verilmiştir. Tablo 62’de de görüleceği gibi, yapılan Ki-kare testi sonucunda yöneticilerin çalıştıkları bankaların yurt dışında şubeleri olup olmaması değişkeni ile kademe azaltılmasına gidilip gidilmemesi değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Tablo 63. Yurt Dışında Şube Olup Olmaması ile Kademe Azaltılmasının Nedenleri Frekans ve Yüzdeleri

			Kademe azaltma sebepleri-1				Toplam
			yetki göçertme	Güçlendirme	müşteriye hızlı cevap	maliyetleri azaltma	
yurt dışı şube	yok	Sayılan	1	1		1	3
		yurt dışı şube	33,3%	33,3%		33,3%	100,0%
	var	Sayılan		1	2		3
		yurt dışı şube		33,3%	66,7%		100,0%
Toplam	Sayılan		1	2	2	1	6
	yurt dışı şube		16,7%	33,3%	33,3%	16,7%	100,0%

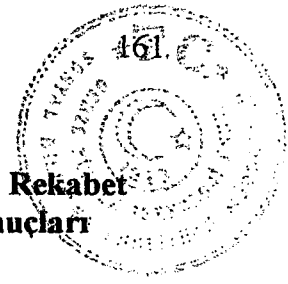
Tablo 64. Yurt Dışında Şube Olup Olmaması ile Kademe Azaltılmasının Nedenleri Ki-kare testi Sonuçları

	Değer	sd	P
Person ki karesi	4,000	3	,261

Yöneticilerin çalıştıkları bankaların yurt dışında şubeleri olup olmaması değişkeni ile kademe azaltılmasına gidilmesinin sebepleri değişkenlerine ait frekans ve yüzdeler Tablo 63’de verilmiştir. Tablo 64’de de görüleceği gibi, yapılan Ki-kare testi sonucunda yöneticilerin çalıştıkları bankaların yurt dışında şubeleri olup olmaması değişkeni ile kademe azaltılmasına gidilmesinin sebepleri değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Tablo 65. Yurtdışında Şubesi Olup Olmaması ile Bankanın Rekabet Etmesini Engelleyen Eksiklikler Frekans ve Yüzdeler

			1.strateji					Toplam
			düşük maliyetle büyüme	Yabancılarla birleşme	müşteriye odaklanma	bölgeye odaklanma	ürün farklılaştırma	
yurt dışı şube	Yok	Sayılan	1	4	1		1	7
		yurt dışı şube	14,3%	57,1%	14,3%		14,3%	100,0%
	Var	Sayılan	2	1	1	1	2	7
		yurt dışı şube	28,6%	14,3%	14,3%	14,3%	28,6%	100,0%
Toplam	Sayılan		3	5	2	1	3	14
	Yurt dışı şube		21,4%	35,7%	14,3%	7,1%	21,4%	100,0%



Tablo 66. Yurtdışında Şubesi Olup Olmaması ile Bankanın Rekabet Etmesini Engelleyen Eksiklikler Ki-kare testi Sonuçları

	Değer	sd	P
Person ki karesi	3,467	4	,483

Yöneticilerin çalıştıkları bankaların yurt dışında şubeleri olup olmaması değişkeni ile bankanın rekabet etmesini engelleyen eksiklikler değişkenlerine ait frekans ve yüzdeler Tablo 65’de verilmiştir. Tablo 66’da da görüleceği gibi, yapılan Ki-kare testi sonucunda yöneticilerin çalıştıkları bankaların yurt dışında şubeleri olup olmaması değişkeni ile bankanın rekabet etmesini engelleyen eksiklikler değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Tablo 67. Bankanın Yapısı ile Küresel Zayıflıklar Frekans ve Yüzdeleri

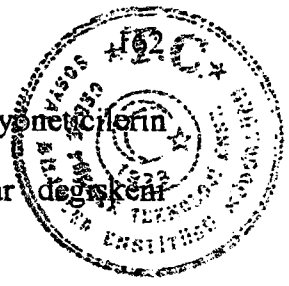
			1.küresel zayıflıklar						Toplam
			Mevduat maliyeti	Müşteri yönelimi	Müşteri hizmet kalitesi	Teknoloji ve yatırımlar	Sendikasyon kredileri	Yeni ürün ve enstrümanlar	
Tür	Özel Sermayeli Ticaret	Sayılan	7	2	1		2	2	14
		tür	50,0%	14,3%	7,1%		14,3%	14,3%	100,0%
	Kamu Sermayeli Ticaret	Sayılan	2					1	3
		tür	66,7%					33,3%	100,0%
	Yabancı Banka	Sayılan	1	1		1		2	5
		tür	20,0%	20,0%		20,0%		40,0%	100,0%
Toplam	Sayılan		10	3	1	1	2	5	22
	Tür		45,5%	13,6%	4,5%	4,5%	9,1%	22,7%	100,0%

Tablo 68. Bankanın Yapısı ile Küresel Zayıflıklar Ki-kare testi

	Değer	sd	P
Person ki karesi	7,993	10	,629

Yöneticilerin çalıştıkları bankaların yapısı (türü) değişkeni ile bankanın küresel zayıflıklar değişkenlerine ait frekans ve yüzdeler Tablo 67’de verilmiştir.

Tablo 68’de de görüleceği gibi, yapılan Ki-kare testi sonucunda yöneticilerin çalıştıkları bankaların yapısı (türü) değişkeni ile küresel zayıflıklar değişkeni arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.



Tablo 69. Bankanın Yapısı ile Reengineering Yapılıp Yapılmadığı Frekans ve Yüzdeleri

			Reengineering		Toplam
			Yapılmadı	Yapıldı	
Tür	Özel Sermayeli Ticaret	Sayılan	4	11	15
		tür	26,7%	73,3%	100,0%
	Kamu Sermayeli Ticaret	Sayılan	3		3
		tür	100,0%		100,0%
	Yabancı Banka	Sayılan	4	1	5
		tür	80,0%	20,0%	100,0%
Toplam		Sayılan	11	12	23
		tür	47,8%	52,2%	100,0%

Tablo 70. Bankanın Yapısı ile Reengineering Yapılıp Yapılmadığı Ki-kare testi Sonuçları

	Değer	sd	P
Person ki karesi	8,038	2	,018

Yöneticilerin çalıştıkları bankaların yapısı (türü) değişkeni ile bankanın Reengineering yapılıp yapılmadığı değişkenlerine ait frekans ve yüzdelere Tablo 69’du verilmiştir. Tablo 70’de de görüleceği gibi, yapılan Ki-kare testi sonucunda yöneticilerin çalıştıkları bankaların yapısı (türü) değişkeni ile Reengineering yapılıp yapılmadığı değişkeni arasında $p < .05$ düzeyinde anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır

Tablo 71. Bankanın Yapısı ile Reengineering Yapılma Sebepleri Frekans ve Yüzdeleri

			1. sebep					Toplam
			Maliyet azaltma	Müşteriye hızlı cevap	müşteri odaklılık	müşterileri artırma	hizmet kalitesi	
tür	Özel Sermayeli Ticaret	Sayılan	2	2	2	1	4	11
		tür	18,2%	18,2%	18,2%	9,1%	36,4%	100,0%
	Yabancı Banka	Sayılan			1			1
		tür			100,0%			100,0%
Toplam	Sayılan		2	2	3	1	4	12
	Tür		16,7%	16,7%	25,0%	8,3%	33,3%	100,0%

Tablo 72. Bankanın Yapısı ile Reengineering Yapılma Sebepleri Ki-kare testi

	Değer	sd	P
Person ki karesi	3,273	4	,513

Yöneticilerin çalıştıkları bankaların yapısı (türü) değişkeni ile bankanın Reengineering yapılma sebepleri değişkenlerine ait frekans ve yüzdeler Tablo 71’de verilmiştir. Tablo 72’de de görüleceği gibi, yapılan Ki-kare testi sonucunda yöneticilerin çalıştıkları bankaların yapısı (türü) değişkeni ile Reengineering yapılma sebepleri değişkenleri arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Tablo 73. Bankanın Yapısı İle Unvan Azaltımına Gidilip Gidilmediği Frekans ve Yüzdeler

			unvan azaltımı		Toplam
			gidilmedi	gidildi	
Tür	Özel Sermayeli Ticaret	Sayılan	7	8	15
		tür	46,7%	53,3%	100,0%
	Kamu Sermayeli Ticaret	Sayılan	3		3
		tür	100,0%		100,0%
	Yabancı Banka	Sayılan	4	1	5
		tür	80,0%	20,0%	100,0%
Toplam		Sayılan	14	9	23
		tür	60,9%	39,1%	100,0%

Tablo 74. Bankanın Yapısı İle Unvan Azaltımına Gidilip Gidilmediği Ki-kare testi

	Değer	sd	P
Person ki karesi	3,967	2	,138

Yöneticilerin çalıştıkları bankaların yapısı (türü) değişkeni ile unvan azaltımına gidilip gidilmemesi değişkenlerine ait frekans ve yüzdeler Tablo 73’de verilmiştir. Tablo 74’de de görüleceği gibi, yapılan Ki-kare testi sonucunda yöneticilerin çalıştıkları bankaların yapısı (türü) değişkeni ile unvan azaltımına gidilip gidilmemesi değişkenleri arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Tablo 75. Bankanın Yapısı ile Unvan Azaltılmasının Nedenleri Frekans ve Yüzdeler

			azaltmanın sebebi		Toplam
			takım çalışması	müşteriye hızlı cevap	
Tür	Özel Sermayeli Ticaret	Sayılan	1	7	8
		tür	12,5%	87,5%	100,0%
	Yabancı Banka	Sayılan	1		1
		tür	100,0%		100,0%
Toplam	Sayılan		2	7	9
	tür		22,2%	77,8%	100,0%

Tablo 76. Bankanın Yapısı ile Unvan Azaltılmasının Nedenleri Ki-kare Testi Sonuçları

	değer	Sd	p
Person ki karesi	3,938	1	,047

Yöneticilerin çalıştıkları bankaların yapısı (türü) değişkeni ile unvan azaltımına gidilmesinin sebepleri değişkenlerine ait frekans ve yüzdelere Tablo 75’de verilmiştir. Tablo 76’da da görüleceği gibi, yapılan Ki-kare testi sonucunda yöneticilerin çalıştıkları bankaların yapısı (türü) değişkeni ile unvan azaltımına gidilmesinin sebepleri değişkenleri arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Tablo 77. Bankanın Yapısı ile Kademe Azaltılmasına Gidilip Gidilmediği Frekans ve Yüzdeler

			Kademe azaltımı		Toplam
			Gidilmedi	Gidildi	
tür	Özel Sermayeli Ticaret	Sayılan	6	9	15
		tür	40,0%	60,0%	100,0%
	Kamu Sermayeli Ticaret	Sayılan	2		2
		tür	100,0%		100,0%
	Yabancı Banka	Sayılan	4	1	5
		tür	80,0%	20,0%	100,0%
Toplam	Sayılan		12	10	22
	tür		54,5%	45,5%	100,0%

**Tablo 78. Bankanın Yapısı ile Kademe Azaltılmasına Gidilip Gidilmediği
Ki-kare testi**

	Değer	sd	P
Person ki karesi	4,253	2	,119



Yöneticilerin çalıştıkları bankaların yapısı (türü) değişkeni ile kademe azaltılmasına gidilip gidilmediği değişkenlerine ait frekans ve yüzdeler Tablo 77’de verilmiştir. Tablo 78’de de görüleceği gibi, yapılan Ki-kare testi sonucunda yöneticilerin çalıştıkları bankaların yapısı (türü) değişkeni ile kademe azaltılmasına gidilip gidilmediği değişkenleri arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

**Tablo 79. Bankanın Yapısı ile Kademe Azaltımına Gidilmesinin
Sebepleri Frekans ve Yüzdeler**

			Kademe azaltma sebepleri				Toplam
			yetki göçertme	Güçlendirme	müşteriye hızlı cevap	maliyetleri azaltma	
Tür	Özel Sermayeli Ticaret	Sayılan	3	2	3	1	9
		tür	33,3%	22,2%	33,3%	11,1%	100,0%
	Yabancı Banka	Sayılan		1			1
		tür		100,0%			100,0%
Toplam	Sayılan		3	3	3	1	10
	Tür		30,0%	30,0%	30,0%	10,0%	100,0%

**Tablo 80. Bankanın Yapısı ile Kademe Azaltımına Gidilmesinin
Sebepleri Ki-kare Testi Sonuçları**

	değer	sd	P
Person ki karesi	2,593	3	,459

Yöneticilerin çalıştıkları bankaların yapısı (türü) değişkeni ile kademe azaltılmasına gidilmesinin sebepleri değişkenlerine ait frekans ve yüzdeler Tablo 79’de verilmiştir. Tablo 80’de de görüleceği gibi, yapılan Ki-kare testi sonucunda yöneticilerin çalıştıkları bankaların yapısı (türü) değişkeni ile kademe azaltılmasına gidilmesinin sebepleri değişkenleri arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Tablo 81. Bankanın Yapısı İle Avrupa’da Bütünleşme için Önerilen Stratejiler Frekans ve Yüzdeleri

			1.strateji					
			düşük maliyetle büyüme	Yabancılarla birleşme	müşteriye odaklanma	Bölgeye odaklanma	Ürün farklılaştırma	Toplam
Tür	Özel Sermayeli Ticaret	Sayılan	1	5	2	2	4	14
		tür	7,1%	35,7%	14,3%	14,3%	28,6%	100,0%
	Kamu Sermayeli Ticaret	Sayılan	2	1				3
		tür	66,7%	33,3%				100,0%
	Yabancı Banka	Sayılan		1		1	3	5
		tür		20,0%		20,0%	60,0%	100,0%
Toplam	Sayılan		3	7	2	3	7	22
	Tür		13,6%	31,8%	9,1%	13,6%	31,8%	100,0%

Tablo 82. Bankanın Yapısı İle Avrupa’da Bütünleşme için Önerilen Stratejiler Ki-kare Testi

	Değer	sd	p
Person ki karesi	11,544	8	,173

Yöneticilerin çalıştıkları bankaların yapısı (türü) değişkeni ile Avrupa ile bütünleşme için önerilen stratejiler değişkenlerine ait frekans ve yüzdelere Tablo 81’de verilmiştir. Tablo 82’de de görüleceği gibi, yapılan Ki-kare testi sonucunda yöneticilerin çalıştıkları bankaların yapısı (türü) değişkeni ile Avrupa ile bütünleşme için önerilen stratejiler değişkenleri arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Tablo 83. Yabancılık Durumu İle Küresel Zayıflıklar Frekans ve Yüzdelere

		I. küresel zayıflıklar					Toplam
			mevduat maliyeti	Müşteri yönelimi	teknoloji ve yatırımlar	yeni ürün ve enstrümanla r	
Yabancılık durumu	Türkiye'de kurulu	Sayılan	1	1	1		3
		Yabancılık durumu	33,3%	33,3%	33,3%		100,0%
	Türkiye'de şubesi var	Sayılan				1	1
		Yabancılık durumu				100,0%	100,0%
Toplam	Sayılan		1	1	1	1	4
	Yabancılık durumu		25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	100,0%

Tablo 84. Yabancılık Durumu İle Küresel Zayıflıklar Ki-kare Testi

	Değer	sd	p
Person ki karesi	4,000	3	,261

Yöneticilerin yabancılık durumu değişkeni ile küresel zayıflıklar değişkenlerine ait frekans ve yüzdelere Tablo 83'de verilmiştir. Tablo 84'de de görüleceği gibi, yapılan Ki-kare testi sonucunda yöneticilerin yabancılık durumu değişkeni ile küresel zayıflıklar değişkenleri arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Tablo 85. Yabancılık Durumu ile Reengineering Yapılıp Yapılmadığı Frekans ve Yüzdelere

			Reengineering		Toplam
			Yapılmadı	yapıldı	
Yabancılik durumu	Türkiye'de kurulu	Sayılan	2	1	3
		Yabancılik durumu	66,7%	33,3%	100,0%
	Türkiye'de şubesi var	Sayılan	1		1
		Yabancılik durumu	100,0%		100,0%
Toplam	Sayılan		3	1	4
	Yabancılik durumu		75,0%	25,0%	100,0%

Tablo 86. Yabancılık Durumu ile Reengineering Yapılıp Yapılmadığı Ki-kareTesti

	değer	sd	p
Person ki karesi	,444	1	,505

Yöneticilerin yabancılık durumu değişkeni ile Reengineering yapılıp yapılmaması değişkenlerine ait frekans ve yüzdeler Tablo 85’da verilmiştir. Tablo 86’da da görüleceği gibi, yapılan Ki-kare testi sonucunda yöneticilerin yabancılık durumu değişkeni ile Reengineering yapılıp yapılmaması değişkenleri arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Tablo 87. Yabancılık Durumu ile Reengineering Yapılma Sebepleri Frekans ve Yüzdeler

			1. sebep	Toplam
			müşteri odaklılık	
Yabancılık durumu	Türkiye’de kurulu	Sayılan	1	1
		Yabancılık durumu	100,0%	100,0%
Toplam	Sayılan		1	1
	Yabancılık durumu		100,0%	100,0%

Yöneticilerin yabancılık durumu değişkeni ile Reengineering yapılmasının sebepleri değişkenlerine ait frekans ve yüzdeler Tablo 87’da verilmiştir. Ancak ilgili değişkenler açısından analiz için yeterli değerler oluşmadığından ilişki analizi gerçekleştirilememiştir.

Tablo 88. Yabancılık Durumu ile Unvan Azaltımına Gidilip Gidilmediği Frekans ve Yüzdeler

			unvan azaltımı		Toplam
			gidilmedi	gidildi	
Yabancılık durumu	Türkiye’de kurulu	Sayılan	2	1	3
		Yabancılık durumu	66,7%	33,3%	100,0%
	Türkiye’de şubesi var	Sayılan	1		1
		Yabancılık durumu	100,0%		100,0%
Toplam		Sayılan	3	1	4
		Yabancılık durumu	75,0%	25,0%	100,0%



**Tablo 89. Yabancılık Durumu ile Unvan Azaltımına Gidilip Gidilmediği
Ki-kare Testi**

	değer	sd	P
Person ki karesi	,444	1	,505

Yöneticilerin yabancılık durumu değişkeni ile unvan azaltımına gidilip gidilmemesi değişkenlerine ait frekans ve yüzdeler Tablo 88’de verilmiştir. Tablo 89’de de görüleceği gibi, yapılan Ki-kare testi sonucunda yöneticilerin yabancılık durumu değişkeni ile unvan azaltımına gidilip gidilmemesi değişkenleri arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Tablo 90. Yabancılık Durumu ile Unvan Azaltımının Sebepleri Frekans ve Yüzdeler

			azaltmanın sebebi	Toplam
			takım çalışması	
Yabancılık durumu	Türkiye’de kurulu	Sayılan	1	1
		Yabancılık durumu	100,0%	100,0%
Toplam		Sayılan	1	1
		Yabancılık durumu	100,0%	100,0%

Yöneticilerin yabancılık durumu değişkeni ile unvan azaltılmasına gidilmesinin sebepleri değişkenlerine ait frekans ve yüzdeler Tablo 90’de verilmiştir. Ancak ilgili değişkenler açısından analiz için yeterli değerler oluşmadığından ilişki analizi gerçekleştirilememiştir.

Tablo 91. Yabancılık Durumu İle Kademe Azaltılmasına Gidilip Gidilmediği Frekans ve Yüzdelere

			Kademe azaltımı		Toplam
			Gidilmedi	Gidildi	
Yabancılık durumu	Türkiye'de kurulu	Sayılan	2	1	3
		Yabancılık durumu	66,7%	33,3%	100,0%
	Türkiye'de şubesi var	Sayılan	1		1
		Yabancılık durumu	100,0%		100,0%
Toplam	Sayılan		3	1	4
	Yabancılık durumu		75,0%	25,0%	100,0%

Tablo 92. Yabancılık Durumu İle Kademe Azaltılmasına Gidilip Gidilmediği

	Değer	Sd	p
Person ki karesi	,444	1	,505

Yöneticilerin yabancılık durumu değişkeni ile kademe azaltımına gidilip gidilmemesi değişkenlerine ait frekans ve yüzdelere Tablo 91'de verilmiştir. Tablo 92'de de görüleceği gibi, yapılan Ki-kare testi sonucunda yöneticilerin yabancılık durumu değişkeni ile kademe azaltımına gidilip gidilmemesi değişkenleri arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Tablo 93. Yabancılık Durumu İle Kademe Azaltılmasına Gidilme Sebepleri Frekans ve Yüzdelere

			kademe azaltma sebepleri	Toplam
			güçlendirme	
Yabancılık durumu	Türkiye'de kurulu	Sayılan	1	1
		Yabancılık durumu	100,0%	100,0%
Toplam	Sayılan		1	1
	Yabancılık durumu		100,0%	100,0%

Yöneticilerin yabancılık durumu değişkeni ile kademe azaltılmasına gidilmesinin sebepleri değişkenlerine ait frekans ve yüzdelere Tablo 93'de verilmiştir.



Ancak ilgili değişkenler açısından analiz için yeterli değerler oluşmadığından, ilişki analizi gerçekleştirilememiştir.

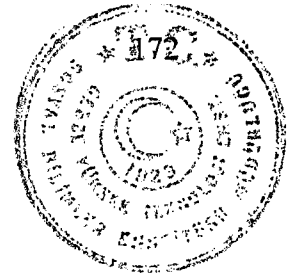
Tablo 94. Yabancılık Durumu ile Avrupa'da Bütünleşme için Önerilen Stratejiler Frekans ve Yüzdelere

			1. strateji			Toplam
			yabancılarla birleşme	bölgeye odaklanma	ürün farklılaştırma	
Yabancılık durumu	Türkiye'de kurulu	Sayılan	1	1	1	3
		Yabancılık durumu	33,3%	33,3%	33,3%	100,0%
	Türkiye'de şubesi var	Sayılan			1	1
		Yabancılık durumu			100,0%	100,0%
Toplam	Sayılan		1	1	2	4
	Yabancılık durumu		25,0%	25,0%	50,0%	100,0%

Tablo 95. Yabancılık Durumu ile Avrupa ile Bütünleşme için Önerilen Stratejiler Ki-kare testi Sonuçları

	Değer	sd	P
Person ki karesi	1,333	2	,513

Yöneticilerin yabancılık durumu değişkeni ile Avrupa ile bütünleşme için önerilen stratejiler değişkenlerine ait frekans ve yüzdelere Tablo 94'de verilmiştir. Tablo 95'de de görüleceği gibi, yapılan Ki-kare testi sonucunda yöneticilerin yabancılık durumu değişkeni ile Avrupa ile bütünleşme için önerilen stratejiler değişkenleri arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.



2.2. Hipotezlerin Test Edilmesi

1. Hipotezimizin test edilmesi için ki-kare testi uygulanmıştır. Tablo (70)'de da görülebileceği gibi;

$$D_f = 2$$

$$\alpha = 0,05$$

$$x_{hes}^2 = 0,018 \text{ bulunmuştur.}$$

$$x_{tab}^2 = 5,99$$

~~$x_{hes}^2 > x_{tab}^2$ olduğu için H_0 reddedilmiştir.~~

Yani $P = 0,018 < \alpha = 0,05$ tir.

Böylelikle bankaların hukuki ve sahiplik yapısı değişkeni ile reengineering yapılıp yapılmadığının (çapraz tablo ki-kare testi) incelemesinde $P < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır. Yip'in işletmelerin faaliyete bulundukları endüstri koşullarının küreselleşme stratejisine etkileri konusunda belirttiği unsurlardan, hükümetlerin sağladığı koşulların belirleyiciliği ülkemiz açısından oldukça önemli görülmektedir.

Çünkü kamu bankalarının bu etkilerinden kurtulmaması değişimi yaşamaya uzak oldukları hipotezimizin kabulünü doğurmuştur.

2. Hipotezimizin test edilmesi amacıyla Tablo (72) için ki-kare testi uygulanması sonucunda;

$$D_f = 4$$

$$\alpha = 0,05$$

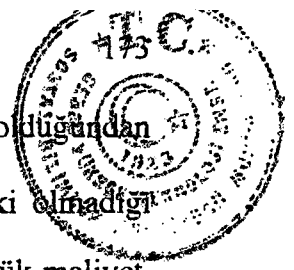
$$x_{hes}^2 = 0,513$$

$$x_{tab}^2 = 9,49 \text{ bulunmuştur.}$$

$$P = 0,513 > \alpha = 0,05$$

Bu bilgilerden hareketle sonuç olarak

$x^2_{hes} < x^2_{tab}$ olduğu için H_0 kabul edilmiştir. $P < \alpha \Rightarrow H_0$ olduğundan



bankaların yapısı ile Reengineering yapılma sebepleri arasında bir ilişki olmadığı görülmektedir. Sonuçta Türkiye'deki bankacılık sektöründe Porter'in düşük maliyet, hızlı cevap verme odaklanma gibi stratejik faktörlerinin Türkiye'deki bankacılık sektöründe, çok belirleyici olmadığı söylenebilir.

Üçüncü hipotezimizi test etmek amacıyla Tablo (28-32) hazırlanmıştır. Tabloda mevduat maliyetlerinin yüksekliğinin 1.derecede önemli görüldüğü %45,5 oranında belirtilmektedir. Buradan hareketle H_0 kabulü veya H_1 reddi ile ilgili kesin bir yorum yapmamakla birlikte Porter'in düşük maliyet stratejisinin önemli görüldüğü tezi ileri sürülebilir.

Dolayısı ile buradan hareketle H_0 hipotezinin reddi H_1 hipotezinin ise kabulü söz konusu olabilmektedir. Ankette yöneticilere cevap vermeme imkanı da tanındığından en çok işaretlenen cevap sayısının da önemli olduğu düşünülürse, yine çoğunlukla mevduat maliyetlerindeki yüksekliğin vurgulandığı görülür. Buradan Türkiye'deki bankaların mali yapılarının güçlendirilmesi gerekliliği ve globalleşme sürecinde çok güçlü mali yapıya sahipliğinin dünya ve Avrupa bankacılığı ile rekabet yapabilmesi için zorunluluk olduğu düşünülebilir.

Ayrıca diğer değişkenlerinde eksiklikler açısından önemli olduğunu belirtmek gerekir.

Dördüncü hipotezimizi test etmek amacıyla yöneticilere globalleşme sürecinde Avrupa ile bütünleşme gerçekleştiği takdirde sizce, Türk bankaları hangi stratejileri uygulamalıdır sorusu sorulmuş alınan cevaplar önem derecelerine göre Tablo (33, 34...) de verilmiştir.

Dördüncü hipotezimizi test etmek amacıyla sorulan soruya alınan cevaplar Tablo (33-37..) de verilmiştir. Buradan hareketle H_0 kabulü veya H_1 reddi ile ilgili kesin bir yorum yapmak mümkün değildir. Çünkü tabloda görüldüğü gibi

araştırma kapsamında bulunan Ticari bankaların yöneticilerinin verdiği yanıtlar arasında büyük oransal farklılıklar bulunmamaktadır.

Globalleşme sürecinde, Avrupa birliğine giriş çabasında olan Türkiye'deki bankacılık sektörünün yabancı bankalarla rekabet edebilmesi açısından uygulaması gerektiği belirtilen stratejilere önem derecelerine göre hemen hemen aynı oranlarda farklılıklar gösteren cevaplar verilmiştir. Buradan hareketle rekabet stratejileri arasında büyük oransal fark bulunmadığı sonucuna ulaşılabilmektedir.

Beşinci hipotezimizle ilgili anket sorusunda bankalarda unvan azaltımına gidilip gidilmediği sorusuna (Tablo 44'te de görüleceği gibi) yöneticilerin %39.1'i gidildiğini %60.9'u ise gidilmediğini belirtmiştir. Buradan hareketle H_0 Hipotezinin kabul, H_1 hipotezinin reddedilmesi gerektiğini söyleyebiliriz. Yine ankette hipotezin test edilmesi amacı ile yapılan ki-kare testi sonucunda bankaların yapısı ile unvan azaltımına gidilip gidilmemesi arasında da anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

6.hipotezimizin test edilmesi amacıyla Tablo (73) için ki-kare testi uygulanması sonucunda;

$$D_f = 2$$

$$\alpha = 0,05$$

$$x^2_{hes} = 0,138$$

$$x^2_{tab} = 5,99 \text{ bulunmuştur.}$$

Bu nedenle $x^2_{hes} < x^2_{tab}$ olduğu için H_0 kabul edilmiştir. Bankaların yapısı ile unvan azaltımına gidilmesi arasında bir ilişki olmadığı anlaşılmaktadır.

2.2. Açık Uçlu Soruların Değerlendirilmesi ve Yorumu



Araştırma anketinde kapalı uçlu soruların yanıtlarını kuvvetlendirmek amacıyla açık uçlu sorulara da yer verilmiştir.

Tablo 96: Alt Kademelerde Daha Fazla Yetki Vermenin En Fazla Hangi Birimlerde Olduğunun Frekans ve Yüzde Dağılımı

Alt kademelere daha fazla yetki verme en çok hangi kademelerde oldu?	Frekans	%
1. Şef yardımcısı ve II.müdür	3	13
2. Şubemizde ve özel uzmanlık alanları gerektiren birimlerimizde yönetici ve alt kademelere fazla yetki verilmesi söz konusu olmuştur.	2	8.6
3. Fon yönetimi	2	8.6
4. Birim müdürü	1	4.3
5. Şubelerdeki yetkililere tam yetki verilmiştir	2	8.6
6. Genel müdürlüğün sahip olduğu yetkilerini şube karar mercilerine devri.	2	8.6

Tablo 96'da "Alt kademelere daha fazla yetki verme en çok hangi kademelerde oldu" sorusuna alınan cevaplar görülmektedir. Bu soruya verilen en çok cevap yoğunluğu Şef Yardımcısı ve 2.Müdür şeklinde görülmüş (% 13), birim müdürü, şube işlem yetkilisi, fon yönetimi çalışanlarına daha fazla yetki verme gerçekleştirildiği de belirtilmiştir (% 8.6). Şubelerde uzman, yetkili ve yönetmenlerin müşteri odaklı çalışmalarında esneklik sağlamak amacıyla tam yetkilendirme sağlandığı söylenmiştir (% 8.6). Yine genel müdürlüğün sahip olduğu yetkilerin şube karar mercilerine devri ve özel uzmanlık alanı gerektiren birimlerde yönetmen düzeyinde ve alt kademelere fazla yetki verilmesinin söz konusu olduğu vurgulanmıştır.

Tablo 97: Yöneticilerin Bankalarında Mevduat ve Kredi Politikalarında Düşük Maliyet Gerçekleşmesi İçin Yapmayı Düşündüklerine İlişkin Verilen Cevapların Frekans ve Dağılımı.



Bankanızda mevduat ve kredi politikalarında düşük maliyet gerçekleşmesi için yapmayı düşündüğünüz hususlar nelerdir?	Frekans	%
1. - Sermaye yeterliliğinin sağlanması, mevduat ve diğer dış kaynakların maliyetlerinin ucuzlatılması.	1	4.3
2. - Operasyon maliyetlerini düşürmek (personel, işletme)	1	4.3
3. - Müşteri kitlesini değiştirmek.	1	4.3
4. - Yönetimde değişiklik ve personel motivasyonu	1	4.3
5. - Yurt dışındaki muhabir limitlerinin artırılmasına yönelik çalışmalar.	1	4.3
6. - Mevduat kabul eden bankalarda bu tür kaynaklar önem arz ettiği için zorunlu olarak maliyeti piyasa ve genel ekonomik koşullar altında gerçekleşmektedir. Bankaların mevduat maliyetine herhangi bir müdahale şansı yoktur. Öz kaynak katkısı ile verilecek kredilerde bile alternatif maliyet bu tür iyileştirmeleri zorlaştırmaktadır.	1	4.3
7. -Sabit masrafların düşürülmesi - ucuz kaynak arayışı	2	8.6
8. -Bireysel bankacılık ürünlerinin geliştirilmesi	2	8.6
9. -Düşük maliyetli dış kaynak temini	2	8.6
10. -Bankanın organizasyon ve yapılanmasının gözden geçirilmesi	2	8.6
11. -Etkin bir risk yöntemi	2	8.6
12. -Şube dışı bankacılık	2	8.6
13. -Proses kalitesi	2	8.6
14. -Eleman kalitesi	2	8.6
15. -Çapraz satış, ekonomik, efekt satışlar	2	8.6
16. -Nakit yönetimi	2	8.6
17. -Mevduat ve kredi politikalarında etkin pazarlama hedeflenmektedir. Amaç maliyetlerin verimliliğini artıracak şekilde yönetim etkinliğini sağlamaktır.	3	13
18. -Operasyonel etkinlik ve ticari verimliliği artırmak.	3	13

“Bankanızda mevduat ve kredi politikalarında düşük maliyet” gerçekleşmesi için yapmayı düşündüğünüz hususlar nelerdir? Sorusuna verilen cevaplar değişken özellik göstermektedir (% 4.3). Ülke ekonomisindeki değişiminde etkisi ile sermaye yetersizliğinin giderilmesi, mevduat ve diğer dış kaynakların maliyetlerinin ucuzlatılması için çalışmalar yapılması gerektiği ifade edilmiştir. Bazı bankalarda yönetimde değişiklik ve personel motivasyonunun artırılması gereğinin vurgulandığı gözlenmiştir. Bu arada operasyon maliyetlerini (personel ve işletme düzeyinde) düşürmek gerektiği belirtilmiştir. Yurt dışı işlemlerinde muhabir limitlerinin artırılmasına yönelik çalışmalar yapılması, yurtdışında şubesi olan bankaların vurguladığı bir faktör olarak görülmektedir. Sabit masrafların düşürülmesi ve ucuz kaynakların arayışına girilmesi gerektiği de vurgulananlar arasındadır. Şube dışı bankacılık faaliyetlerinin geliştirilmesi, proses kalitesinin artırılması, iş gören kalitesi, çapraz satış, nakit yönetimi gibi konularda maliyet düşürücü etmen olarak gösterilmektedir.

Bu konuda operasyonel etkinlik ve ticari verimliliğin artırılması vurgulanmış, mevduat ve kredi politikalarında etkin pazarlama hedeflenmesi gerektiği, maliyetlerin verimliliği artıracak şekilde yönlendirilmesi zorunluluğu üzerinde durulmuştur. Bireysel bankacılık ürünlerinin geliştirilmesi, düşük maliyetli dış kaynak temini, etkin bir risk yönetimi ve organizasyon ve yapılanmanın gözden geçirilmesi gerektiği vurgulanmıştır.

Ticari bankaların özellikle kaynak kullanımında zorunlu olarak maliyeti piyasa ve genel ekonomik koşullar altında gerçekleştirdiği belirtilerek, bankanın mevduat maliyetine herhangi bir müdahale şansı olmadığı, öz kaynak katkısı ile verilecek kredilerde bile alternatif maliyetin bu tür iyileştirmeleri zorlaştırmakta olduğu vurgulanarak, sabit masrafların düşürülmesi ve ucuz kaynak zorunluluğunun önemi ortaya konmuştur.

Tablo 98: Yöneticilerin Bankalarında Yeni Ürün Oluşturma ve Mevcut Ürünleri Geliştirme Bakımından Ne Gibi Çalışmalara İhtiyaç Vardır Sorusuna Verilen Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımı

Bankanızda yeni ürün oluşturma ve mevcut ürünleri geliştirme bakımından ne gibi çabalara ihtiyaç vardır	Frekans	%
1. Pazar araştırması	1	4.3
2. Rakiplerin durumunun izlenmesi	1	4.3
3. Teknolojik değişimlerin izlenmesi	1	4.3
4. Türev finansal ürünlere yönelme	1	4.3
5. Müşteriyi finansal danışmanlık ve risklerden koruma paketi	1	4.3
6. Tasarımdan sorumlu gruplar krediler ve hazine-yeni ürünü belirliyor. Bu ürün ISO 9001 kalite belgesine sahip olan kurumunuzun yüksek standarttaki hizmetlerine uygun olarak tasarlanıyor, Personel ve altyapı ile tasarım destekleniyor. Bu sürecin hızlandırılması ve ürün yelpazesinin kurum kültürünüze uygun olarak zenginleştirilmesi gerekiyor.	1	4.3
7. Bankamız wholesale banking alanında faaliyet göstermekte olup şimdilik ürün geliştirme ihtiyacı içinde değildir.	1	4.3
8. Ürün geliştirme gruplarının oluşturulması	5	21.7
9. Müşteri ihtiyaç ve taleplerinin izlenmesi	1	4.3
10. Müşteri ihtiyacının takibi	2	8.6
11. Otomasyon yapısının geliştirilmesi	2	8.6
12. Personel kadrosunun güçlendirilmesi	2	8.6
13. Birimler arası koordinasyon ve alt çalışma gruplarının geliştirilmesi	2	8.6
14. Aşağıdan yukarı doğru etkin iletişim kanalları açılması.	2	8.6
15. Globalleşme piyasaların gereği olarak fon molüblerine olabildiğince alternatif ürün sunmak için özel takımlar kurmak yaratıcılığı teşvik etmek.	2	8.6
16. Bankamızda bu konuda ayrı bir grup başkanlığı kurularak aktif çaba içine girilmiştir.	2	8.6



Bankanızda yeni ürün oluşturma ve mevcut ürünleri geliştirme bakımından ne gibi çalışmalara ihtiyaç vardır sorusuna verilen yanıtlar; ürün geliştirme gruplarının oluşturulması (%21.7), müşteri ihtiyaç ve taleplerinin izlenmesi (% 17.4) gerektiği şeklinde yoğunlaşmaktadır. Müşteri ihtiyacının takibi için Pazar araştırması yapılması, rakiplerin durumunun incelenmesi, globalleşmenin zorunlu gereği olarak teknolojik değişimlerin izlenmesi türev finansal ürünlere yönelinmesi, müşteriye finansal danışmanlık ve risklerden koruma paketi uygulanması gerektiği vurgulanan hususlardır. Bazı bankalar incelendiğinde ise bankada tasarımdan sorumlu gruplar-krediler ve hazine bölümünün yeni ürünü belirlediği bu ürünün ISO9001 kalite belgesine sahip olunduğu için konumlarının gerektirdiği yüksek standarttaki hizmetlerine uygun olarak tasarlandığı iletilmiştir. Yine bu tür bankalarda Personel ve alt yapı ile tasarımın desteklendiği, bu sürecin hızlandırılması ve ürün yelpazesinin kurum kültürlerine uygun olarak zenginleştirilmesi için çalışmalar yapıldığı da açıklanmıştır.

Globalleşen piyasaların gereği olarak fon için olabildiğince alternatif ürün sunmak amacıyla özel takımlar kurmak ve yaratıcılığı teşvik etmek gerektiği iletilmiştir. Bazı bankaların bu konuda ayrı bir grup başkanlığı kurarak aktif bir çaba içine girdiği söylenmiştir. Personel kadrosunun güçlendirilmesi, birimler arasında koordinasyon ve alt çalışma gruplarının geliştirilmesi ve aşağıdan yukarı doğru etkin iletişim kanallarının açılması gerektiği vurgulanmıştır.



Tablo 99: Yöneticilerin, Bankanızda Müşterilere Sunulan Hizmet Kalitesinin iyileştirilmesi İçin Üzerinde Titizlikle Durulması Gereken Hususlar Nelerdir Sorusuna Verdikleri Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımı

Müşterilerinize sunulan hizmet kalitesinin iyileştirilmesi İçin üzerinde titizlikle durulması gereken hususlar nelerdir?	Frekans	%
1. Personel yapısının değiştirilmesi	3	13
2. Teknolojik alt yapı	3	13
3. Sistem mühendisliği ve örgüt kültürünün oluşturulması	3	13
4. Personel kalitesi ve yönetim anlayışı	3	13
5. En iyi hizmet için belirlenen kriterlerin sağlanması ve sürekli iyileştirme	1	4.3
6. Teknolojik alt yapının değiştirilmesi bu konuda şimdilik yeterlidir.	1	4.3
7. Hizmet süresinin kısaltılması	1	4.3
8. Fiyatlandırma	1	4.3
9. Personel eğitiminin yoğunluğu	1	4.3
10. Maddi ve manevi motivasyonun varlığı	1	4.3
11. Yetki ve sorumluluk mekanizmasının etkinliği	1	4.3
12. Ödül-ceza	1	4.3
13. Toplam kalite bilinci	3	13
14. Bankamız toplam kalite süreci geçirmiş ve kalite ödülü (KALDER) finalisti olmuştur. İSO standardı olan ilk bankadır. Kısacası bu süreci yaşamış ve yaşama biçimi hale getirilmiştir.	1	4.3
15. Bankamız hizmet kalitesinde en iyiyi yakalamak ve yüksek hizmet kalitesini sürekli kılmak hedefine öncelik vermektedir. Burada müşteri talep ve ihtiyaçları, bu talep ve ihtiyaçların değişikliği ve müşteri seçmenleri arasındaki farklılaşması önem kazanmaktadır.	3	13
16. Takım çalışmalarından taviz vermemek	2	8.6
17. İyi eğitim	2	8.6
18. Personel motivasyonu ön planda tutma	2	8.6

Araştırmaya katılan üst düzey yöneticilere müşterilere sunulan hizmet kalitesinin iyileştirilmesi için üzerinde titizlikle durulması gereken hususlar nelerdir sorusu yöneltildiğinde alınan cevaplar görülmektedir. Özellikle değişim yaşamadığını belirten bankalarda personel yapısının değiştirilmesi, teknolojik altyapının güçlendirilmesi, sistem mühendisliği ve örgüt kültürünün oluşturulması, personel kalitesi ve yönetim anlayışının değiştirilmesi konularında yoğunlaşma olduğu gözlenmiştir (% 13).

Bazı bankaların Toplam Kalite süreci geçirdiği ve kalite ödülü (KALDER) finalist olduğu belirtilmiş (% 13), ISO standartlarında oldukları için süreci yaşadıkları kaliteyi bir yaşam biçimi haline getirdikleri açıklanmıştır. Burada müşteri talep ve ihtiyaçları, bu talep ve ihtiyaçların değişikliği ve müşteri segmentleri arasındaki farklılaşmanın önem kazandığı vurgulanmaktadır.

Takım çalışmalarında taviz vermemek, eğitim kalitesi, personel motivasyonunu ön planda tutmak, teknolojik alt yapının geliştirilmesi, yetki ve sorumluluk mekanizmasının etkinliği ve en iyi hizmet için belirlenen kriterlerin sağlanması ve sürekli iyileştirme yolu ile toplam kalite bilincinin yaşanması gerektiği belirtilmektedir.

Tablo 100: Uluslar arası Bankacılık ve Kredi Araçlarının Türkiye’de Daha Fazla Kullanılmasının ve yaygınlaştırılmasının Nelere Bağlı Olduğu Sorusuna Verilen Cevapların Yüzde ve Frekans Dağılımı.

Sizce uluslararası bankacılık ve kredi araçlarının daha fazla kullanılmasının yaygınlaştırılması için yapılması gereken hususlar nelerdir?	Frekans	%
1. Elektronik ticaretin teşvik edilmesi ve bununla ilgili mevzuat ve altyapı çalışmasına ağırlık verilmesi	1	4.3
2. Ekonominin daha da globalleşmesi.	1	4.3
3. Hizmetin yaygınlaştırılması	1	4.3
4. Yurtdışı piyasalarda örgütlenme	1	4.3
5. Türkiye’deki enflasyonla mücadele programı ve ekonomideki olumlu gelişmelerin bankamızdaki olumlu gelişmelerin aktarılmasına banka hedef ve stratejilerinin mali bünyesinin ve finansal güçlülüğün yansıtılmasına yönelik stratejik planlama	3	13
6. Karşılıklı ortak projeler ve yatırımlar	4	17.4
7. Yabancı bankalarla işbirliği –evlilik	2	8.6
8. Nitelikli personel sayısının artırılması	2	8.6
9. Güçlü bir otomasyon sistemi	2	8.6
10. Kurumsallaşmayı içeren bir organizasyon yapılması	2	8.6
11. Türk bankacılık sisteminin mali ve teknolojik açıdan büyümesi	4	17.4
12. Öncelikli ülke ekonomisinin düzelmesi, ülke rejimini rahat kredi alabilir olması gerekir	2	8.6
13. Bankaların performanslarının bilançolarına doğru aksettirilmesi gerekir.	2	8.6
14. Dünya piyasalarını bilen kaliteli insan kaynağı	2	8.6
15. Öncelikle ekonomik dengelerinin yerine oturması, aynı zamanda politik, sosyal ve ekonomik istikrar gereklidir. Mevzuat kolaylaştırıcı ve güven sağlayıcı yapıya kavuşması ile piyasa dinamikleri kendiliğinden harekete geçmektedir.	2	8.6
16. Ekonomik istikrarın sağlanması	2	8.6
17. Bilinçlendirme çalışmaları	2	8.6
18. Özellikle AB Bankacılık mevzuatındaki yeni ürünlerin incelenmesi.	5	21.7

Globalleşmenin değişime zorlayan etmenlerinden uluslararası bankacılık ve kredi araçlarının daha fazla kullanılmasının yaygınlaştırılması için yapılması gereken hususlar nelerdir sorusu yöneltilmiştir. Yöneticilerin büyük çoğunluğu bu sürecin yabancı bankalarla işbirliği (evlilik), karşılıklı ortak projeler ve yatırımlar ile gerçekleşmesi gerektiğini düşünmektedirler (% 17.4). Fakat bu aşamada Türk bankacılık sisteminin mali ve teknolojik açıdan büyümesi gerektiği de vurgulanmaktadır.

Burada özellikle % 21.7 ile AB bankacılık mevzuatındaki yeni ürünlerin incelenmesi gerektiğinin vurgulanması önemli görülmektedir.

Türkiye'deki enflasyonla mücadele programının ve ekonomideki olumlu gelişmelerin, banka hedef ve stratejilerine yansıtılmasına, mali bünyenin ve finansal güçlülüğün sağlanması için stratejik planlamalar yapılmasına, gerekirse birleşmelerin düşünülmesine ihtiyaç olduğu söylenmiştir (% 13).

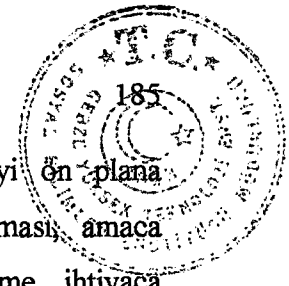
Global düzeyde bankacılık için nitelikli personel sayısının artırılması, güçlü bir otomasyon sistemi kurulması, elektronik ticaretin teşvik edilmesi ve bununla ilgili mevzuat ve alt yapı çalışmalarına ağırlık verilmesi, hizmetin yaygınlaştırılması, yurtdışı piyasalarda örgütlenmeye gidilmesi, kurumsallaşmayı içeren bir organizasyon yapılanması ve güçlü bir örgüt kültürünün buna hazırlanması gerektiği iletilmiştir.

Pek çok yönetici bu konuda ülke ekonomisinin istikrara kavuşmasını bir zorunluluk olarak belirtirken bilinçlendirme çalışması yapılarak özellikle AB Bankacılık mevzuatındaki yeni ürünlerin incelenmesi gerektiğini, bankaların performanslarının bilançolarına doğru aksettirilerek güven ve şeffaflık oluşturmaları gerektiği ve dünya piyasalarını bilen "kaliteli insan" kaynağı ile desteklenmesini eklemişlerdir.

Yöneticilere müşteri odaklı çalışmaların etkinliğinin artırılması söz konusu olduğunda sizce bankanızda yapılması gereken başlıca değişiklikler nelerdir sorusu yöneltildiğinde şu yanıtlar alınmıştır.

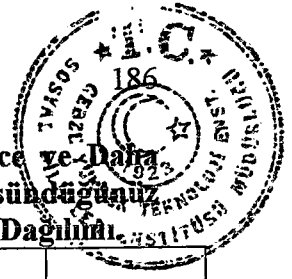
Tablo 101: Yöneticilere Müşteri Odaklı Çalışmaların Etkinliğinin Artırılması Söz Konusu Olduğunda Sizce Bankanızda Yapılması Gereken Başlıca Değişiklikler Nelerdir Sorusu Yöneltildiğinde Alınan Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımı.

Müşteri odaklı çalışmaların etkinliğinin artırılması söz konusu olduğunda sizce bankanızda yapılması gereken başlıca değişiklikler nelerdir?	Frekans	%
1. Müşteri odaklı bilgi işlem alt yapısı	2	8.6
2. Müşteriyi ön plana çıkaran organizasyonel düzenleme	2	8.6
3. Yöntemin yeniden yapılandırılması	2	8.6
4. Yeni stratejiler belirlemek (bu amaca yönelik)	2	8.6
5. Örgütü bu konuda hedefe yönlendirmek	2	8.6
6. Müşteri ihtiyaçlarının tespiti	2	8.6
7. İhtiyaçlara yönelik ürünlerin tanımlanması, tasarlanması, tasarlanan ürünün hizmetin en etkin bir şekilde verilmemesi.	2	8.6
8. Bu alanda şimdilik bankamızda herhangi bir değişikliğe ihtiyaç duyulmamaktadır.	2	8.6
9. Bilgisayar alt yapısının yazılım müşteri odaklı hale getirilmesi.	2	8.6
10. Personel kalitesinin artırılması	2	8.6
11. Veri madenciliği kavramına önem vermek.	2	8.6
12. Bankamız bankacılık sektörünün değişim, sürecinde sektöre öncülük etmesi hedeflenmektedir. Bu hedef doğrultusunda müşteri odaklı bankacılık çalışmalarında da önemli aşama kaydedilmiş, hedef müşteri segmentleri ve bu segmentlere hizmet eden farklı pazarlama grupları oluşturulmuş ve bu grupların şubelerle koordineli çalışma sistemi kurulmuştur.	1	4.3
13. Otomasyon sisteminin güçlendirilmesi	2	8.6
14. Personelin maddi ve manevi motivasyon unsurlarıyla teşviki	2	8.6
15. Eğitim	2	8.6
16. Personel seçimi	1	4.3
17. Çağdaş pazarlama tekniklerinden yararlanma	1	4.3
18. Motivasyon	1	4.3
19. Proje yaklaşımli hedefli ve kararlı çalışma	1	4.3
20. Gerekli altyapı ve üstyapı çalışmaları tamamlanmıştır.	1	4.3



Müşteri odaklı bilgi işlem altyapısının geliştirilmesi, müşteriye ön plana çıkararak organizasyonel düzenlemeler, yönetimin yeniden yapılandırılması, amaçla yönelik yeni stratejiler belirleme, örgütü bu konuda hedefe yöneltme, ihtiyaca yönelik ürünlerin tanımlanması, tasarlanması, tasarlanan ürünün ve hizmetin en etkin bir şekilde verilmesi gerektiği söylenmiştir (% 8.6). Tüm bunlara ulaşmak için de bilgisayar alt yapısının ve yazılımlarının müşteri odaklı hale getirilmesi personel kalitesinin artırılması otomasyonun güçlendirilmesi, eğitim ve motivasyona önem verilmesi ve özellikle de “veri madenciliği” kavramına önem vermek gerektiği belirtilmiştir (% 8.6). Burada değişim geçirdiğini belirten bankaların ve müşteri odaklı bankacılık çalışmalarında önemli aşama kaydettiğini belirten bankaların “hedef müşteri segmentleri oluşturduğu ve bu segmentlere hizmet eden farklı pazarlama gruplarının şubelerle koordineli çalışma sistemi kurduğu vurgulanmıştır.





Tablo 102: Müşteri İsteklerinde Rakiplerinizden Daha Önce ve Daha Hızlı Hareket Edebilmek İçin Bankanızda Yapılmasını Düşündüğünüz Çalışmalar Nelerdir Sorusuna Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımı

Müşteri isteklerinde rakiplerinizden daha önce ve daha hızlı hareket edebilmek için bankanızda yapılmasını düşündüğünüz çalışmalar nelerdir?	Frekans	%
1. Değişime açık ve esnek bilgi işlem altyapısı	5	21.7
2. Ürün tanımlaması yapmak	3	13
3. Uzun vadeli strateji oluşturmak	3	13
4. Teknoloji takibi	3	13
5. Müşteri diyalogunun güçlendirilmesi	3	13
6. Karar alma sürecini kısıtlamak	3	13
7. Diğer bankaların uygulamaları hakkında doğru ve yeterli bilgiyi sağlama	3	13
8. Teknoloji ile altyapıyı daha etkin kılmak	2	8.6
9. Yetkilerin hizmet merkezi şubelere devri	2	8.6
10. İş akış şemalarının iyi tanımlanması	2	8.6
11. Karar alma süreçlerinin ademi merkez dağıtımı	2	8.6
12. Şubelerin faaliyet yerlerindeki müşteri kalitesine göre yapılandırması ve daraltılması	2	8.6
13. Şu anda güncel olan teknolojik altyapımızı güncel tutmak	2	8.6
14. Personelin hedefleri ve görev tarifleri vardır. İzlenim ve yılda iki kez performansları kontrol edilir.	2	8.6
15. Bu konuda müşterilerin çeşitli kanallardan bankamıza ulaşmasını kurumsallaştıracak süreçler oluşturulmuştur.	2	8.6
Doğrudan erişim hatları gibi, aynı zamanda düzenli aralıklarla piyasa araştırmaları yapılmaktadır.	2	8.6
16. Ek bir çalışmaya gereksinim yoktur. Genel olarak yapılanmalar	3	13
1) Hizmet kalitesinde taviz vermeyerek bankaya bağlılık yaratmak		
2) Müşteri projelerini yakın takip etmek		
3) Rakiplerini yakın takip etmek.		

Müşteri isteklerinde rakiplerinden daha önce ve daha hızlı hareket edebilmek için bankanızda yapılmasını düşündüğünüz çalışmalar nelerdir sorusu yöneltildiğinde; yöneticilerin yoğunluğunun esnekliği ön planda tuttuğu, gözlenmiştir. Bu bağlamda değişime açık, esnek bilgi işlem alt yapısı oluşturmak (% 21.7), ürün tanımlaması yapmak, uzun vadeli strateji oluşturmak, teknoloji takibi, müşteri diyalogunu güçlendirmek, rakipleri yakın takip etmek, değişimde dinamik bir vizyon oluşturmak gerekli gösterilmiştir (% 13).

Pek çok bankanın bu konuda kendilerinin iyi olduklarını belirttikleri gözlenmekle birlikte, değişim geçiren bankaların, müşterilerin değişik kanallardan bankalarına ulaşmalarını kurumsallaştıracak süreçler oluşturduğunu (doğrudan erişim hatları gibi) belirttikleri dikkat çekmiştir (% 8.6). Yine bazı bankaların personelin bu konuda görev tariflerinin olduğunu, izlenimlerle yılda iki kez performans değerlemelerinin yenilendiğini vurguladıkları gözlenmiştir.



SONUÇ

Türkiye'deki ticari bankalar üzerinde yaptığımız alan araştırmasının ve hipotezlerin test edilmesinin sonucundan anlaşılmaktadır ki, bankaların globalleşmenin de etkisi ile ister istemez stratejik ve yapısal değişim sürecinden geçtikleri görülmektedir.

Özellikle yöneticilerin büyük çoğunluğunun globalleşme sürecinden etkilenen ve Avrupa birliğine giriş aşamasında olan Türkiye'deki bankalarının yabancı bankalarla rekabet edebilmesi açısından en önemli eksiklik olarak yüksek mevduat maliyetlerini göstermesi anlamlı bulunmuştur. Ve yine en az düşük kaliteli müşteri hizmetlerini göstermeleri de bankaların çoğunun bu konuda kendilerini yeterli buldukları sonucunu ortaya koyabilir.

Globalleşme sürecinde yaşanacak değişimde ortak ürün geliştirme anlayışının yöneticilerin düşündükleri eksikliklere yansıdığı görülmektedir. Yöneticilerin çoğunun değişim sürecinde stratejilerinde uygulamayı düşündükleri unsurlar arasında ise belirgin farklılıklar bulunmamakla birlikte seçeneklerin tümüne hemen hemen aynı oranlarda itibar ettikleri izlenmektedir. Porter'in de belirttiği düşük maliyet stratejisi vurgulananlar arasındadır. Bankaların hukuksal ve sahiplik açısından incelenmelerinde özellikle özel sermayeli ticaret bankalarının reengineering gibi değişim çalışmalarına gittikleri fakat kamu sermayeli ticaret bankalarının çoğunun da bu süreci yapılarında yaşamadıklarını belirtmeleri ülkemizdeki banka büyüklüklerinde kamunun yeri göz önüne alındığında eksiklik olarak yorumlanabilir.

Araştırma sonucunda Türkiye'deki yabancı bankaların da reengineering, kademe azaltma v.b. yapısal değişimlerde çok önemli çalışmalar yapmadıkları fakat odaklanmaya (müşteri, ürün, bölge) gittikleri görülmüştür. Bunun da Wright, Pringle ve Kroll'un geliştirdikleri küçük bankalarda odaklanma stratejisinin sonucu olduğu ileri sürülebilir.

Bunun dışında bankaların özelliklerinin unvan ve kademe azaltımına gidilmede çok belirleyici olmadığı da önemli bir göstergedir.

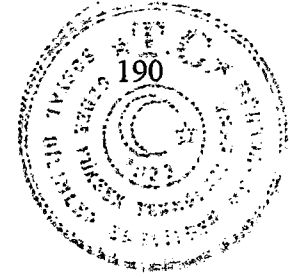
Açık uçlu sorulardan elde ettiğimiz bulgular da sonuç açısından değerlendirildiğinde araştırma için farklı bakış açıları kazanıldığı görülecektir. Araştırma yapılan yöneticilerin yeni ürün oluşturma ve mevcut ürün geliştirme bakımından ne gibi çalışmalara ihtiyaç vardır sorusuna çoğunlukla ürün geliştirme gruplarının oluşturulması gerektiği cevabı verilmiştir. Bu cevap globalleşme sürecinde AB'ne giriş aşamasında olan Türkiye için AB ülkelerinin ürün farklılıklarının takip edilerek bu gruplar yardımı ile ürün farklılaşmasına ve / veya geliştirilmesine gidilmesi rekabet açısından Türkiye'deki bankaların göz ardı etmemesi gereken bir sonuçtur.

Diğer taraftan müşterilere sunulan hizmet kalitesinin iyileştirilmesi için sistem mühendisliği kurulması ve örgüt kültürünün geliştirilmesinin vurgulanması, kalite açısından güçlü bir örgüt kültürü oluşturulmasının nedenli önemli olduğunu görmek bakımından dikkat edilmesi gereken bir noktadır.

Müşteri isteklerinde rakiplerden daha önce ve hızlı hareket edebilmek için değişime açık ve esnek bir alt yapı oluşturulması değişen mali ve teknik koşullar karşısında da AB'ne uyumu ve entegrasyonu kolaylaştırıcı bir araç olacaktır.

Müşteri odaklı çalışmanın etkinliğinin artırılması söz konusu olduğunda müşteriyi ön plana çıkaran yapısal değişimlere, müşteri ihtiyacına yönelik tanımlama ve tasarımlara gidilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Bu önemli nokta müşteri odaklı olma sürecinde önemli bir adım teşkil edecek ve bankalara değişime ayak uydurma sürecinde müşteriyi memnun eden bir fayda sağlayacaktır.

GENEL SONUÇ ve ÖNERİLER



Bu çalışmayla elde edilen bilgiler doğrultusunda ortaya çıkan sonuçlar ve bu sonuçlara bağlı olarak getirilen öneriler aşağıda verilmiştir.

Değişim mühendisliği toplam kalite yönetimi ve bunlara bağlı olarak gelişen müşteri odaklı ürün ve hizmet farklılığı gibi kavramlar, globalleşmiş dünyada artan rekabete uyum sağlamaya çalışan, bankaların ilerlemesi için sık kullanılan uygulamalar olmaya başlamışlardır. Araştırma kapsamındaki ticari bankaların yarısından fazlasının Reengineering türü çalışmalara gittiğini ortaya koyan bulgular Hammer ve Champy'nin tanımlarındaki unsurları destekler niteliktedirler. Böylelikle bankalar maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağımızın en önemli performans ölçülerinde müşterilerini daha iyi analiz ederek onların ilgi ve isteklerine göre daha hızlı hareket edebileceklerdir. Özelliklerine uygun bir şekilde toplam kalite yönetimi, değişim mühendisliği, kademe azaltma gibi örgütsel kültür değişimlerini uygulamalıdır.

Araştırmamızın bulgularından ortaya çıkan bir başka sonuçta Reengineering yapıldığını belirten yöneticilerden önemli bir kısmı en önemli faktör olarak hizmet kalitesinin artırılmasını ve müşteri odaklılığının geliştirilmesini göstermektedir. Yine önemli bir sonuçta, bunların yarısından çoğunun kademe azaltmaya gitmediğini belirtmeleri olmuştur. Bankaların hukuki yapısı ile kademe azaltmaya gitme sebeplerinin arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmadığı da görülmüştür. En önemli azaltmaya gidiş nedeni ise alt kademeleri güçlendirme ve müşteriye daha hızlı cevap verme olarak tespit edilmiştir. Buradan Türkiye'de unvanlara verilen önemin, değişime bir engel teşkil ettiği (her ne kadar nedeni sorulmasa da) sonucu çıkarılabilir. Araştırma yapılan bankaların yapısı ile Reengineering yapıp yapılmadığının incelenmesinde, yapılanlar arasında sermayeli ticaret bankalarının bulunmaması çalışmamızın en önemli bulgusu sayabileceğimiz bir konudur.



Bu tespit sonucunda kamu bankalarının biran önce özelleştirme süreçlerini tamamlamaları ve bu aşamada örgütsel strateji ve yapısal değişimlerini gerçekleştirmeleri global rekabet açısından önemli görülmektedir.

Günümüzde rekabetin kaçınılmaz sonuçları ile karşılaşmaktadır. Globalleşen Avrupa ile Türk Bankacılık sektörünün yabancı bankalarla rekabet şansının yüksek olmadığı belirtilmektedir. Fakat teknoloji yoğun olan, rekabetin güçlü bir biçimde hissedildiği ve uluslar arası operasyonların çoğaldığı bu sektörde üst yöneticiler banka birleşme veya stratejik işbirliği olasılığını yüksek göstermektedirler. Böyle bir durumla karşılaşıldığında, olası birleşmelerde bankaların sermaye yapıları güçlenerek operasyonlarda önemli verimlilik artışları sağlanacak, bankalar daha kaliteli ve standart ürün ve hizmet sunacaklar ve hedefledikleri pazarlara daha güçlü olarak yöneleceklerdir.

Rekabet koşullarının gittikçe arttığı global dünya finans sektöründe son yıllarda yayılan büyük birleşmelerin arkasında verimlilik arttırma arayışları vardır. Verimlilik arttırma yollarının biriside ölçek ekonomilerinden yararlanarak daha geniş müşteri kitlelerine düşük maliyetlerle ulaşmaktır. Şu anda Türkiye’de 82 olan toplam banka sayısı hemen hemen tüm yöneticiler tarafından fazla bulunmaktadır. Yürütülen düşük enflasyon döneminde bu sayının 30-35’e inmesi şu an için %5 ler civarında olan yabancı bankaların geçiş döneminden sonra %25 seviyelerine ulaşması beklenmektedir. Yaptığımız araştırmanın sonucunda banka üst düzey yöneticilerinin büyük yabancı bankalarla birleşerek mali, teknolojik ve benzeri yapılarını güçlendirmenin en önemli strateji olduğunu gördükleri belirlenmiştir. Türk bankalarının, Avrupalı ve Amerikalı rakiplerine göre hizmet üretiminde ve kaynak kullanımında etkinlik ve verimliliğin düşük olduğu belirtilmektedir. Bunun yanı sıra Türk bankaları gelişmiş ülkelerdeki rakipleriyle karşılaştırıldığında ölçekleri göreceli olarak çok küçük kalmaktadır. Yüksek mevduat maliyeti, daha az müşteri, müşteri yönelimli çalışma, düşük kaliteli müşteri hizmetleri, hemen hemen aynı oranlarda bankaların zorlandığı konular olarak görülmektedir. Bu bağlamda örgütsel strateji ve yapılarında değişime adapte olamayan, değişim mühendisliği, ürün ve hizmetlerde müşteri odaklılık, toplam kalite gibi konulara uzak olan bankaların bu ortamda kalmaları ve yaşamlarını sürdürmelerinin zorluğu vurgulanmaktadır. Çünkü globalleşmeyle sınırların kalktığı bir dünyada bu ortamın ve değişimin dışında

kalmak mümkün görünmemektedir. Ticari bankaların özellikle kaynak kullanımında zorunlu olarak maliyeti piyasa ve genel ekonomik koşullar altında gerçekleştirildiği düşünülürse sabit masrafların düşürülmesi ve ucuz kaynaklı maliyet sorunu değişimi sorunlu kılacak bir neden olarak görülebilir.

Bankaların içinde bulunduğu rakamsal büyüklükleri ile globalleşme sürecinde değişim mühendisliği, kademe azaltma ve unvan azaltmaya gidilip gidilmemesi arasında anlamlı bir farklılığın bulunmaması, tüm bankaların özelliklerine bakılmaksızın bu uygulamalara yönelebileceği sonucunu doğurabilir.

Şu anda büyük değişimlerin yaşandığı Türk bankacılık sektöründe bir değerlendirme yapmak gerekirse perakende, kurumsal ve bireysel bankacılık alanlarında belirli bir piyasa yapısına sahip olan ve geçmişte gerekli alt yapı ve teknoloji yatırımlarını tamamlamış, örgütsel kültür yapılarında bu değişime açık örgüt kurmuş olanların daha istikrarlı gelişme kaydetmesi söz konusu olacaktır. Çünkü yeni ortamda müşteri memnuniyeti büyük önem kazanmaktadır. Düşen enflasyon döneminde doğru fiyat ile pazarlama ve bu ürünleri müşteriye hızlı bir şekilde bütün dağıtım kanalları aracılığıyla iletmek gerekmektedir.

Bankaların stratejik yapılarında gelişen yönetim tekniklerinden yararlanması, esnek olmalarını sağlayacak, yaratıcı ürünlerle ve teknolojik dağıtım kanallarıyla müşteriye yakınlığını arttırmasına neden olacaktır. Bu da güçlü rekabet ortamında fark ortamı sağlayacaktır.

Küreselleşmenin sonucunda bankacılık sektörü hızlı bir değişim sürecinde bulunmaktadır. Bankalar bir taraftan düşük enflasyon ortamına ayak uydurmak için yeniden yapılanmakta ve maliyetleri düşürücü önlemler almaktadırlar. Diğer taraftan ise teknolojik alt yapıyı en iyi şekilde kullanmakta, müşteri tabanını genişletmekte ve pazarlama faaliyetlerini arttırmaya yönelik projeleri yaşama geçirmeye çalışmaktadırlar. Bir diğer önemli nokta ise, banka birleşmelerinin ve özellikle de yabancı bankaların gelişinin sektörde değişimleri zorunlu hale getireceğidir. Bu da bankaların entegrasyonunu hızlandıracaktır.

Bu stratejiler doğrultusunda bankaların birinci hedefi iş yapış modellerini değiştirip yeni stratejilerle müşteriye daha iyi hizmet vermek olmalıdır. Maliyetler kontrol edilirken personel kalitesi arttırılmaya ve ürün yelpazesi müşterilerin istemleri doğrultusunda değiştirilmeye çalışılmalıdır. Bu ortam bankalara dünyada ve Türkiye de rakiplerinin önüne geçebilmek için olumlu bir ivme kazandıracaktır.

Türk ticari bankacılığının global rekabete hazır hale gelmesi için özetle;

- Günün koşullarına ayak uydurabilen
- Güçlü mali yapıya sahip
- Yüksek teknolojiyi izleyen
- Global vizyonu ve kimliği olan
- Müşteri memnuniyetine önem veren
- İhtiyaçlara göre ürün geliştiren
- Esnek yapıya sahip
- Risk yönetimini iyi bilen bir yapıda olması

Gerekmektedir. Bunun içinde;

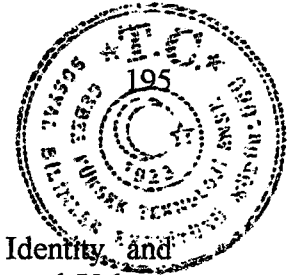
- Müşteri ihtiyaç ve taleplerinin izlenmesi için ürün geliştirme gruplarının oluşturulması
- Müşteri ihtiyacı ve talebi için pazar araştırması yapılması
- Zorunlu teknolojik değişimlerin izlenmesi
- Türev finansal ürünlere yönelinmesi
- Bankaların ihtiyacına göre yetkilendirmelerde bulunulması, kademe azaltmalarla etkin iletişim sağlanması
- Ürün yelpazesinin örgüt kültürüne uygun olarak zenginleştirilmesi
- Toplam kalite anlayışına yönelinmesi
- Alternatif ürünler sunmak için özel takımlar kurulması ve yaratıcılığın teşvik edilmesi
- Eğitimin araştırılarak iş gören motivasyonuna önem verilmesi, uzman kadroların oluşturulması
- Mali bünyenin ve finansal güçlülüğün sağlanması için stratejik planlar yapılması, gerekirse birleşmelerin düşünülmesi
- Nitelikli iş gören sayısının arttırılması
- Yurtdışı piyasalarda örgütlenmelere gidilmesi



- AB bankacılık mevzuatındaki yeni ürünlerin incelenmesi
- Müşteri hizmetlerine yakın olması için “veri madenciliği” ve “hedef müşteri segmentleri oluşturulması” ve bu sistemlere hizmet eden farklı pazarlama gruplarının şubelerle koordineli çalışması
- Müşterilerin değişik kanallardan bankaya ulaşmalarının sağlanması müşteri diyalogunun artırılması
- Tüm bu faktörlerin uygulanmasında esnek hareket edilmesi ve örgüt kültürlerinin buna göre yapılandırılması, global rekabete hazır olmayı ve başarı şanslarını arttıracaktır.



KAYNAKLAR DİZİNİ



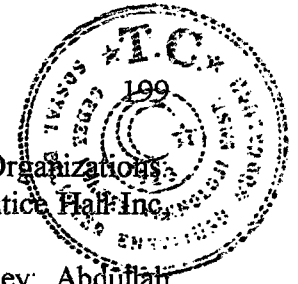
1. ACKERMAN, Laurence D. : "The Relationship Between Identity and Customer Satisfaction" , Corporate Image: Communicating Visions and Values, U.S.A. The Conference Board Inc, 1993
2. ADLER, Nancy ; I. International Dimension of Organizational Behavior, 2nd Edition, PWS-Kent Publishing Company, Boston, 1991
3. AGUAYA, Rafael ; Dr. Deming: Japon Mucizesinin Mimarı Çev: Y. Kaan Tunçbilek, İstanbul: Form Yayınları, 1994
4. AK, Mehmet: Firma, Markalarda Kurumsal Kimlik ve İmaj, İstanbul, M. Group Publish, 1998
5. AKAT, İlter, BUDAK Gönül, BUDAK Gülay: İşletme Yönetimi, Beta B.Y.D. A.Ş. İstanbul, 1992
6. AKAT, Ömer: Uluslararası Pazarlama Karması ve Yönetimi, Bursa: Ekin Kitabevi, 1996
7. AKINCI, Beril: Örgüt Kültürü ve İletişim Yüksek Lisans Tezi, D.Ü. İzmir, 1997
8. AKINCI, Z. Beril: "Kurum Kültürü, Tanımı, Özellikleri ve Boyutları", Human Resources Dergisi, Sayı:6, Nisan 1997
9. AKKAYA, Yüksel: "Globalleşme: Neo korporatizmin Sonu mu?", Prof. Dr. Metin Kutal'a Armağan, Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayınları, s:429-446, 1988
10. AKTAN, Coşkun Con-TUNÇ, Mehtap: "Bilgi Toplumu ve Türkiye", Yeni Türkiye Dergisi 21. yy. Özel Sayısı, Sayı:19, Ocak-Şubat 1998
11. ALANTAR, Doğan: "Ekonomik Veriden Yapılanma ve Bankacılık Sisteminin Değişimi Gereksinimi", Yaklaşım, Sayı:89, 2000
12. ALVESSON, Mats: Cultural Perspective on Organizations, Cambridge University Press, Cambridge, 1993
13. ARAT, Metin: "Organizasyonel, Toplumsal ve Uygarlığın Mimarı Olan Kurum Liderlik", Yeni Türkiye Dergisi, 21. yy. Özel Sayısı, Sayı:20, Mart-Nisan 1998
14. ARDEKONI, Nystram, Organisational Communication , 1996
15. ARGUN, Tanju: "Değişim ve Gelecek" Executive Excellence Dergisi, Sayı:9 Aralık 1997
16. ARİBOĞAN, Deniz: Globalleşme Senaryosunun Aktörleri, İstanbul Der Yayın, 1996
17. ARMSTRONG, Michael: Management Processes and Functions, Institute of Personnel Management London, 1990
18. ARMSTRONG, Philip- GLYN, Andrew- HARRISON, John: Capitalism Since 1945, s:208, 1989
19. ARTAN, Sinan: "İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemli ve Güncel Konusu: Ücret Yönetimi", Human Resources Dergisi, Sayı:9, Temmuz 1997
20. ARTUN, Tuncay: "Türk Banka Sisteminde Kâr ve Kârlılık Üzerine", Banka ve Ekonomi İle Yorumlar Dergisi, Ekim 1998
21. ASH, Nigel: "New Banks Prompt Efficiency", In Turkey: A New Financial Dawn, Supplement to Euromoney, September, 1984
22. ASLANOĞLU, Rana A: "Globalleşme ve Dünya Kenti", Toplum ve Bilim Dergisi, Sayı:69, 1996
23. AXFORD, Barrie: The Global System, St. Martin's Press, New York, 1999
24. BAKER, Terry: "Globalization Takes Holt", The Banker February, 208

25. BAL, Harun; Ekonomi Başak Dergisi, Yıl:22, Sayı:101, s:98-105
26. BARNET, Richard J-CAVANAGH John; Küresel Düşler, Çev: Gülten Şen, İstanbul Sabah Kitapları, 1995
27. BASKIN, Otis W.; Craig E. Aronoff, Interpersonal Communication in Organizations, Goodyear, California, 1980
28. BEDETAH, Arthur G., RAYMOND F. Zammuto Organizations: Theory and Design, The Dreyden Press, Chicago, 1991
29. BENNETT, Roger; Organizational Behavior, 2nd Edition, M. E. Handbook Series, Singapore, 1994
30. BİLGİN, İsmail; "Bankacılıkta Dış Pazar ve Türk Bankacılığı", Dünya Gazetesi, Yurt İçi ve Uluslar arası Pazar Eki, 5/6/1983
31. BLANCHARD, Ken-WAGHORN Terry; Geleceği Yönetmek Çev: Mehmet Özcan, İstanbul, Yönetim Geliştirme Merkezi Yayınları, 1997
32. BONO, Edward De; Rekabet üstü, Çev: Oya Özel, İstanbul, Remzi Kitabevi, 19
33. BORATAV, Korkut; "Ekonomi ve Küreselleşme", Küreselleşme, Üçüncü Baskı, Der: Işık Kansu, Ankara, İmge Kitabevi, 1997
34. BOZKURT, Nilüfer; "Globalleşme ve Devlet", İktisat Dergisi, Sayı:382, Eylül 1998
35. BRANDERBURGER, Adam; "Business Strategy: Getting Beyond Competition", Harward Management Update Dergisi, December, 1998
36. BRANDERBURGER, Adam, M.-Nalebuff Borry J.; Ortaklaşa Rekabet, Çev: Levent Cinemre, İstanbul, Scala Yayıncılık, 1998
37. BREALEY, R.A., MYERS, S.G., MARCUS, A.J. (1997); İşletme Finansının Temelleri, İstanbul, Scala Yayıncılık, 1998
38. BRILMAN, Jean; L'Entreprise Reinventee, Les Ed. d'Organisation, Seme Edition, Paris, 1997
39. BROMLEY D.B.; Reputation, Image and Impression Management, England, John Wiley and Sense Ltd., 1993
40. BROWN, Andrew; Müşteri Hizmetleri ve Yönetimi, Ankara Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları, 1995
41. BROWN, Dane, Linda Brooks; Career Choice and Development, 2nd Edition, Jossey Bass, San Francisco, 1990
42. BROYDRICK, Steve; "Ürün Bölgesi" Executive Excellence Dergisi, sayı:12, Mart, 1998
43. CAPITAL DERGİSİ, Ekim, 1997
44. CASHMAN Kevin; "Change Mastery: Leading in The Flow" <http://www.amo.net.org/periodical/mr/>
45. CERTO, Samuel C.; Modern Management, seventh Editions, U.S.A.:: Prentice Hall, 1997
46. CHAMPELL, Alexandra; The Globalization of Service, Walter National, 1994
47. CHECKETTS, Darby; "Gereksinimleri Karşlamak" Executive Excellence Dergisi, Sayı:12, Mart, 1998
48. CLARKE, Liz; The Essence of Change, Prentice Hall Inc, London, 1994
49. COSTLEY, Dan, L., Carmen Santana-Melgoza, Ralph Todd; Human Relations in Organizations, 5th Editions, West Publishing Co., Minneapolis/Saint, Paul, 1994
50. COSTLEY, Dan, L., Melgoza Carmen Santana-Todd Ralph; Human Relations Organizations 5th Edition, U.S.A. West Publishing Company, 1994

51. COVEY, Stephen R.; "Değişim Anahtarı" Executive Excellence Dergisi, Sayı:9, Aralık 1997
52. COX Robert; Structural Issues of Global Government Implications for Europe, England: Cambridge University Press, 1995
53. CRAIG, C. Samuel-DOUGLES Susan P.; Global Marketing Strategy, Syngopore, Hill Book Co, 1995
54. CUTLIP, Scott M., Allen H. Centre, Glen M. Brom; Effective Public Relations 6th Edition Prentice Hall Inc, New Jersey, 1985
55. CUTLIP, Scott M., Allen H. Centre, Glen M. Broom; Effective Public Relations 7th Edition, U.S.A. Prentice Hall Inc, 1994
56. ÇALIKUŞU, Michael; "2000'li Yılların İnsan Kaynakları Vizyonu" Human Resources Dergisi, Çev: Tuba İşlek, Yıl:1, Sayı:11, Eylül 1997
57. CELEBİCAN, Gürcan; "Bankacılık Sisteminin Yapısı, Sorunları ve Çözüm Yolları, T.C. Başbakanlık D.P.T. Yayın No:1783, 1991
58. ÇELİK, Vehbi; "Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür ve Önemi", Verimlilik Dergisi, No: 1, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Çağın Ofset, Ankara, 1993
59. ÇOLAK, Ö. Faruk; "Bankacılık Sektöründe Birleşme Eğilimleri Üzerine Bir İnceleme", Uzman Gözüyle Bankacılık, 1999
60. DAFT, Richard L. 1993; "Management", 3rd edit, The Drydon Press, Fortworth
61. DANIELS, John D., Lee M. Radebaugh; International Business: Environments and Operations, 6th Edition, Addison, Westley Publishing Co, New York, 1992
62. DANIELS, John L. - DANIELS N. Caroline; Global Vision, Singapore, Mc Graw Hill Inc., 1994
63. DE BONO, Edward; Rekabet Üstü, Çev:Oya Özel, Remzi Kitapevi, İstanbul, Haziran, 1996
64. DEAL, Terrence E., ALLAN A. Kennedy; Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life, Addison, Westley Publishing Co, New York, 1992
65. DECENZO, Davit A., STEPHEN P. Robbins; Personnel Human Resource Management, London, 1990
66. DERELİ, T. ; Organizasyonlarda Davranış, İ.Ü. İktisat Fakültesi, İstanbul, 1976
67. DESS, G. ve Miller A.; Strategic Management, Mc Graw Hill Co, 1996, S-288
68. DESS, G.G. ve A. Millies, Strategic management McGraw Hill, New York, 1993.
69. DICKEN, Peter; Global Shift-The International Station of Economic Activity, Paul Chapmen Ltd, London, 1992
70. DÖNMEZER, Sulhi; Sosyoloji, 7-13 Met-Er Matbaası, 1978
71. DPT-Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Özel İhtisas Komisyonu Raporu, 1995. Küreselleşme, Bölgesel Entegrasyonlar ve Türkiye, Ankara Yayın, No:2375
72. DPT-Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Özel İhtisas Komisyonu Raporu, 1995. Küreselleşme, Bölgesel Bütünleşmeler, Ankara Yayın, No:2375
73. DRUCKER, Peter; Kapitalist Ötesi Toplum, Çev: Birtane Karanakçı, İstanbul, İnkılap Kitabevi, 1993
74. DRUCKER, Peter; Yeni Gerçekler, Çev: Birtane Karanakçı, Ankara, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1996



75. DRUCKER, Peter: Gelecek İçim Yönetim, Çev: Fikret Üçcan, Dördüncü Baskı, Ankara, Türkiye İş Bankası Yayınları, 1996
76. Dünyada Küreselleşme ve Bölgesel Bütünleşmeler, Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı İhtisas Komisyonu Raporu
77. EKİN, Nusret: Küreselleşme ve Gümrük Birliği, İstanbul, İ.T.O. Yayın, 1996
78. EKİN, Nusret: Küresel Bilgi Çağında Eğitim-Verimlilik-İstihdam, İstanbul, İ.T.O. Yayın, 1997
79. ERBAY, Yusuf: Küresel İşletmelerin Yönetimi ve Yeni Türk Cumhuriyetlerine Yönelik Faaliyetleri, Ankara, Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayınları, No:11, 1996
80. ERDOĞAN, İlhan: İşletmelerde Davranış, İ.Ü. Yayınları, İstanbul, 1991
81. EREN, Erol: İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1987
82. EREN, Erol: Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta B. Geniş, Beşinci Baskı, İstanbul, 1998
83. EREN, Erol: Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. Beta Yayın. İstanbul 2000.
84. ERENGÜL, Bilge: Kültür Sihirbazları, Evrim Yayınları, İstanbul, 1997
85. ERKAN, Hüsnü: Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme, Üçüncü Baskı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara, 1997
86. ERKAN, Hüsnü: "21. Yüzyıla Girerken Bilgi Toplumu ve Türkiye", Yeni Türkiye Dergisi, 21. Yüzyıl Özel Sayısı, Sayı:19, Ocak-Şubat 1998
87. ERSEN, Haldun: Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi, İkinci Baskı, Alfa Basım Yayın, İstanbul, 1997
88. FLETT, David D.: Van, Contemporary Management, Houghton Mifflin Company, Boston, 1985
89. FREMAN, Alan: Çev:Sungur Savran, İktisat Dergisi, Sayı:385, s:54-65, Aralık, 1998
90. GARVIN, David A.: "Competing On The Eight Dimensions of Quality", Harvard Business Review, November-December, 1987
91. GEDAILOVICE ve SHAPIROP: "Yönetim ve Mülkiyet Etkileri, Beş Ülkeden Kanıtlar, Vol:19s. 533-553
92. GEE, Bobbie: Creating A Million Dollar Image For Your Business, U.S.A., Page Hill Press, 1995
93. GERSON, Richard-F.: Müşteri Tatmininde Süreklilik, Çev: Tülay Savaşer, Rota Yayınları, İstanbul, 1997
94. GILBERT, Bozcer: s:151-162, 1974, 1976, 21239.1242
95. GOLDBERG, Beverly: "Şirket Vizyonu", Executive Excellence Dergisi, Sayı:7, Ekim 1997
96. GOLTHABER Gerald, MICHAEL Yates, THOMAS Porter, RICHARD Lesniad: "Organizational Communication", Human Communication Research, Vol:1BYYY, 1978
97. GÖKER, Metin: 2000'li Yıllarda Kamu ve Özel Sektörde Yeniden Yapılanma, TUGİAD Yayını, 1996
98. GÖKSEL, A. Bülent-KOCABAŞ, Fusun- ELDEN, Müge: Pazarlama İletişimi Açısından Halkla İlişkiler ve Reklam, İstanbul Yayınevi Yayıncılık, 1997
99. GRAVES, Dosmond: Corporate Culture: Diagnosis and Change, Frances Pinter Publishes Ltd, London, 1986
100. GRAY, Jean: "The Multinational Bank, A. Financial MNC" Journal of Banking and Finance, 1998



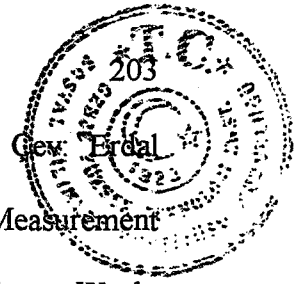
101. GREENBERG, Ierald-ROBERT A. Baron: Behavior in Organizations, Understanding Managing The Human Side of Work 5th Edition Prentice Hall Inc, New Jersey, 1995
102. GREEN, Peter Sheldon: Şirket Ününü Korumanın Yolları, Çev: Abdülhak Ersoy, Milliyet Yayınları, İstanbul, 1996
103. GREGORY, James R.-WIECHMANN, Jack G.: Marketing Corporate Image U.S.A.: NTC Business Books, 1993
104. GUDYKUNS, T.-WILLIAM, B.-LEA, P. Steavant-STELLA Ting-TOOMEY: Communication, Culture and Organizational Processes, International and Intercultural Communication Annual, Vol.: 9, Sage Publications, Beverly Hills, 1985
105. GÜRTAN, K.: İstatistik ve Ar. Net. İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul, 1977
106. GÜZELCİK, Ebru: Kurum Kültürü ve İmaj Hususu, s:67, 1999
107. GÜZELCİK, Ebru: Küreselleşme ve İşletme Değerleri Kurum İmajı, Sistem Yayıncılık, 1999
108. HACKMAN, Craig R.-SILVA A.: Gelecek 500, Çev: Hüseyin Kambur, İnkılap Kitapevi, Ankara, 1990
109. HACLİMAN, Silva: s:147, 1990
110. HAKKO, Cem: "Kalitenin Yarattığı İmaj", Executive Excellence Dergisi, Sayı:6, Eylül 1997
111. HAMEL, Gary: "Rekabet Tabanını Yeniden Yaratmak", Geleceği Yeniden Düşünmek, Der: Rowan Gibson, Çev: Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul, 1997
112. HAMEL, Gary: Prahalad C.K. Competing for The Future, Harvard Business Scholl Press, Boston, 1994
113. HAMMER, Michael-CHAMPY, James: Değişim Mühendisliği, Çev: SinemGül, İstanbul, Sabah Kitapları, 1997
114. HAMPDEN, Turner Charles: Corporate Cultures: From Vicious Curdles to Virtuous Circles, Butter Tanner, London, 1990, Paul Kenneth H. Blanchard, Management of Organizational Behavior, Utilizing Human Resources, 5th Edition, Prentice Hall Inc, New Jersey, 1988
115. HANAN, Mark: Yarının Rekabeti, Çev: Ziya Küstevin-Eshan Küstevin, Ankara: İnkılap Yayınevi, 1996
116. HATİPOĞLU, Zeyyat: İşletmelerde Yönetim: Organizasyonel ve Personel Davranışı, Temel Araştırma A.Ş. Yayınları, No:9, İstanbul, 1986
117. Hazine Dış Ticaret Müsteşarlığı, Dış Yatırım Verileri, 31-12-1988
118. HEGGESTED, Arnold A.: Fundamentals of Margins and Acquisition Ed by: I. Johames Juttet and Tom Valentine. The Economics and Management of Financial Institutions. Melbourne, Longman, 1987
119. HICKMAN, Craig R.- MICHAEL A. Silva, Creating Excellence: Managing Corporate Cultures, Strategy and Change in The New Age, New American Library, New York, 1984
120. HIGGINS, John A.: "Corporate Identity and The Service Professions", Crating a Winning Corporate Image (Konferans Tutanakları) U.S.A. The Conference Board Inc, 1992
121. HIGGINS, J. M.- WINAZE J.: Strategic Management, Next and Cases Harcourt Brace Collage Publishers, 1993 s.382-420
122. HINER, Glen: Environmental Reputation: Influencing Consumer Behavior Corporate Image, Communicating Visions and Values (Konferans Tutanakları) U.S.A. The Conference Board Inc, 1993

123. HIRST, Paul- THOMPSON, Grahame; Globalization in Question, Polity Press Cambridge, 1996
124. HIRST, Paul- THOMPSON, Graham, 1997; Globalization in Question, Dost Kitapevi, Ankara
125. HIRST, Paul- THOMPSON, Graham; Küreselleşme Sorgulanıyor, Çev: Çağla Erdem- Elif Yücel, Dost Kitapevi, Ankara, 1998
126. HOFSTEDE, G.; Cultures Consequences : International Differences in Work- Related Values, Sage Publications, California, 1980
127. HOWARD, Steven; Corporate Image Management, Singapore: Butter Worth Heinemann, 1998
128. HUGH, Patrick; Financial Development Economic Growth in Underdeveloped Saylanries Economic Development and Cultural Change, January 1996
129. HOWELLS, Jeremy- Wood, Michelle, 1993; "The Globalization in Production and Technology, John Wiley and Sons, New York
130. HVCZYNSKI, Androgen- BUCHANAN, David; Organizational Behavior Prentice Hall International, London, 1991
131. İSİKLI, Alparslan; "Küreselleşme ve Endüstri İlişkileri", TEİD4 Ulusal Endüstri İlişkileri Kongresi, Yayını Hazırlayan: Nusret Ekin- Mustafa Delican, Ankara, Kamu İş Yayını, 1995
132. İŞLEK, Tuba; "Garanti Bankası'nda İnsan Kaynakları Evrimi", Human Resources Dergisi, Sayı:9, Temmuz 1997
133. JEFKINS, Frank; Public Relations Techniques, Second Edition, Oxford, Butter Worth- Heinemann Ltd. ,1994
134. JOHNSON, Mike; Managing in The Next Millenium, Oxford, Butter Worth- Heinemann Ltd. ,1995
135. JOHNSON, Mike; Gelecek Bin Yılda Yönetim Çev: Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul, 1996
136. JOHNSON, Phil- JOHN, Gill; Management Control and Organizational Behavior Paul Chapman Publishing Company, London, 1993
137. KAKABATSE, Anarew- RON, Ludlaw- SUSAN, Ninicombe; Working in Organizations Penguin Co, London, 1998
138. KANTER, Rosabeth Moss- BARRY, A. Stern, TODD D. Fick; The Challenge of Organizational Change, Mac Millon, Publishing Co, New York, 1992
139. KANTER, Rosabeth Moss; World Class- Thriving Locally in The Global Economy, Simon and Schuster, New York, 1995
140. KARAKOÇ, Nihat; "Örgütsel İletişim ve Örgütsel Zaman Arasındaki İlişkiler", Kurgu, Sayı:6 A.Ü. Yayınları, Eskişehir, Haziran 1989
141. KARAKOYUNLU, Erdoğan; "Değişim, Değişimin Toplum, İşletmeler, İşçiler ve Çalışma Hayatına Etkileri" Yeni Türkiye Dergisi 21. yy. Özel Sayısı, Sayı:20, Mart-Nisan 1998
142. KAYA, Salih; "Globalleşme Sürecinde Türkiye", Maliye Uygulamaları 17.2000
143. KAZGAN, Gülten; Küreselleşme ve Yeni Ekonomik Düzen, Akın Kitaplar, İstanbul, Ekim 1997
144. KERIN R.; Strategic Management Problems Cases and Comments Prentice- Hall, 1998, s.336-351
145. KHANNA, T.- GULATI, R.; "Öğrenen İttifakların Dinamiği", Strategic Management Journal, Vol.:19 s.193-210, 1998

146. KINKEAT, Robert W.-DENA, Winokur: "Navigating The Seas of Journal", PRSA, New York, November, 1991
147. KILLMANN, R. H.: Beyond The Quiche Fix: NCTDS, 1987
148. KIRIM, Arman: Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998
149. KNOKE, William: Cesur Yeni Dünya, Çev:Zülfü Dicleli, Türk Henkel Dergisi Yayınları, İstanbul, 1997
150. KOCAER, Firuz: "Bankacılık Faaliyetlerinde Verimliliğin Sağlanmasında Araştırma, Geliştirme Çalışmalarının Önemi", 1998
151. KOONTZ, Harold-CYRILL, O. Donnel-HEINZ, Weinrich: Essentials of Management, Mc Graw Hill Co, New York, 1988
152. KOONTZ, Harold: Management A Global Perspective, Mc Graw Hill Uluslararası Yayınları, Singapore, s.82-103, 1994
153. KORAY, Meryem: "Bilgi Çağında İnsan ve İnsan Kaynakları", Yeni Türkiye Dergisi 21. yy. Özel Sayısı, Sayı:19, Ocak-Şubat 1998
154. KOTTER, John: "Vizyon, Strateji ve Liderlik", Executive Excellence Dergisi Sayı:16, 1998
155. KOZLU, Cem M.: Kurumsal Kültür: Amerika, Japonya ve Türkiye, Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü, İkinci Baskı, Defne Yayıncılık ve Tanıtım Ltd. , İstanbul, 1988
156. KRESHEL, Peggy J.: "The Culture of, J Walter Thompson, 1915-1925, Public Relations Journal, Vol.:15, No:3, Communication Associates Research Inc, Maryland, Fall, 1990
157. KREITNER, Robert: Management, 4th Edition, Houghton Mifflin Company Boston, 1989
158. KUNDA, G.: Engineering Culture, Teple University Press, Philadelphia, 1992
159. KURTULMUŞ, Numan: Sanayi Ötesi Dönüşüm, İz Yayınları, İstanbul, 1996
160. KURTULMUŞ, Numan: Değişim Yeniden Yapılanma ve Türkiye'nin Geleceği, Yeni Türkiye Dergisi, 21. yy. Özel Sayısı, Sayı:19, Ocak-Şubat 1998
161. KUŞÇULU, Nuh: " Serbest Bölge Reexport ve Switch Muameleleri, Onikinci Türkiye İktisat Kongresi Dış Ekonomik İlişkiler Komisyon Tebliği D.P.T., Yayın No:1783-1991
162. KÜYEREL DÜŞÜNCE GRUBU: Paneller Dizisi, Küyerel Yayınları, İstanbul, 1997
163. LANNINK: Reengineering The Company- A Framework for Avoiding Major Problems, Organizational Design and Management, Vol:1, s:89
164. LAU, Jame B.-A.B. Shani: Behavior in Organizations: An Experiential Approach, 4th Edition, Richard D. Trwin Inc, Illinois, 1988
165. LAVLER III- EDGOR E.- JAY R. Galbraith: "Avoiding The Corporate Dinosaur Syndrome", Organizational Dynamics, AMA, New York, Autumn, 1994
166. LEDFORD, Gerald E.-JOHN R. Wendonhof- JAMES T. Strahley: "Realizing A Corporate Philosophy" Organizational Dynamics, AMA, New York, Winter, 1995
167. LEVI, Maurice D.: International Finance Second Edition, Mc Graw Hill Publishing Company, New York, 1990
168. LEVINSON, William: "Hayatta Kalmak" Executive Excellence Dergisi, Sayı:14, May- June 1998



169. LEVITT, Theodore; "The Globalization of Markets", Harvard Business Review, May-June 1983
170. LIPTON, Mark; " Vizyonun Somutlaştırılması" Executive Excellence Dergisi, Sayı:7, Ekim 1997
171. LUSSIER, Robert N.; Human Relations in Organizations: AS Kill Building Approach, Richard D. Irwin Inc., Boston, 1990
172. LUTHANS, Fred; Organizational Behavior, 6th Edition Mc Graw Hill Inc, Singapore, 1992
173. MACDONALD, John- TANNER, Steve; Başarılı İletişim, Çev: Emel Köymen, Dünya Yayıncılık, İstanbul, 1998
174. MAHCURYAN, Etyen; "Küreselleşme", İktisat Dergisi, Sayı:362, Aralık 1996
175. MAJOR, Michael; Sun Set Pace in Work Force Diversity, Public Relations Journal PRSA, New York, June, 1993
176. MAOKERJEE, Dr. Ajay S.-CASH, Jr. James I.; Global Electronic Wholesale Banking Graham and Trotman, London, 1990
177. MARTIN,; Management, 1997
178. MARTIN, David-C. Kathryn-M. Burtol; Management, Mc Graw Hill Inc, New York, 1996
179. MARTIN, James; Cybercap: The New Business Revolution, ANOCON, New York, 1996
180. MAXWELL, John C.; Başarı İçin Strateji İle, Editör:Doğan Cüceloğlu, Çev: İdil Güpgüpoğlu, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1995
181. MCDONALD, Paul-JEFFREY, Gardz; " Getting Value From Shared Values" Organizational Dynamics AMA, New York, Winter, 1992
182. MCKENZIG, Jennifer-KOENIG, Will; "Kültürel Yenilenme", Executive Excellence Dergisi, Sayı:14, May- June 1998
183. MCPHEER, P. Tompkins; Organizational Communication: Traditional Themes and New Directions, Sage Publications, Beverly Hills, 1985
184. MILLER, James B.; The Corporate Coach, Harper Business, New York, 1994
185. MINER, John; Organizational Behavior: Performances and Productivity, Random House, New York, 1988
186. MINTBERG, H.; Generic Strategies, H.Mintzberg ve J.B. Quinn. Prentice hall, Int. Ed. 1991.
187. MITTELMAN, James H.; "The Dynamics of Globalization", Globalization: Critical Reflections, Ed: James H. Mittelman, Lynne Rienner Publishers, s:1-19, London, 1997
188. MODMENT, Fred(ed) 1995; "International Management" International Business 95-96, Fourth ed., The Dushkin Group Inc
189. MOORHEAD, Gregory-RICKY, W. Griffin; Organizational Behavior 2nd Edition, Houghton Mifflin Co, Boston, 1989
190. MORITA, Akio; Made in Japan, Bir Japon Mucizesi Sony, Çev: Yakut Güneri, İlgı Yayıncılık Ltd., İstanbul, 1989
191. MURTHA, T.P.-LENWEY, S.; "Global Düşünme Şekli", Strategic Management Journal, Vol.:19, s.97-114, 1998
192. MUTLU, Erol; "İletişim Sözlüğü", Ark Yayınları, Ankara, 1994
193. NAISBITT, John; Global Paradox, Avon Books, New York, 1994
194. NAISBITT, John; Global Paradox, Çev: Sinem Gül, sabah Kitapları, İstanbul, 1994



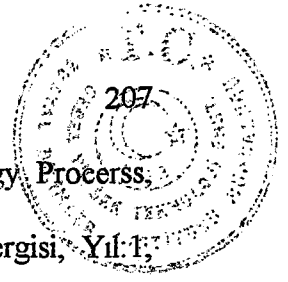
195. NAISBITT, John-ABURDENE, Patricia; Megatrends 2000, Çev: Erdal Güven, Form Yayınları, İstanbul, 1990
196. NAUMANN, Earl- GIEL, Kathleen; Customer Satisfaction Measurement and Management, U.S.A.: Thompson Executive Press, 1995
197. NEWSTROM, John W.- KERTH, Davis; Organizational Behavior at Work, 9th Edition, Mc Graw Hill Inc, New York, 1993
198. NIGEL, Ashi; "New Forcing Banks Benefit Brewers", Turkey, September 1994
199. OBRIEN, Paul C.; "Kendinize Bıttığınız Rol", Executive Excellence Dergisi, Sayı:19, 1998
200. ODABAŞI, Harun; "Para Sihirbazları", Axion, Sayı:33, s:32-38, 10-16-Nisan-1999
201. OHMAE, Kenichei; "Ulus Devletin Sonu", Türk Henkel Dergisi Yayınları, İstanbul, 1996
202. OKAY, Aydemir; Halkla İlişkiler Aracı Olmak Sponsorluk, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1998
203. OLINS, Wally; Corporate Identity, London: Thomas and Hudson, 1989
204. ONAL, Recep; Türkiye'de Yedi Şirket Birleşmelerinin Hukuki ve Mali Yönleri", Haba Semineri, Haziran 2000
205. ORUCHER; Gelecek İçin Yönetim, s:13-15, 1993
206. OSBORNE, Richard L.; "Core Value Statement: The Corporate Combos", Business, Horizons, B.Y.Y.Y., September-October 1991
207. OSKAY, Ünsal; İletişimin ABC'si, Simavi Yayınları, İstanbul, 1992
208. OSKAY, Ünsal; Kitle Haberleşmesi Teorilerine Giriş, Düzeltilmiş Dördüncü Basım, Der Yayınları, İstanbul, 1992
209. OUCHI, William- THEORY, Z.- ADISON, Westley; Publishing Co, Massachusetts, 1981
210. OUCHI, William- THEORY, Z.; Çev: Yakut Güneri, İlgi Yayıncılık Ltd, İstanbul, 1989
211. ÖZSEVER, Atilla; "Küreselleşmenin Acı Faturası", Milliyet Gazetesi, 29-04-1996
212. ÖZSEVER, Atilla; "Küresel Yoksulluk Alarm Veriyor", Milliyet Gazetesi;10-06-1996
213. ÖZYURT, Aysun; "İnsan Kaynakları Eğitimine Genel Bakış- Hizmet İç Eğitim", Human Resources Dergisi, Yıl:2, Sayı:1, Kasım 1997
214. PARAHALAD, C.K.; Competing For Future, 1996
215. PARASIZ, İlker; Türkiye' de Bankacılık , Türkiye İş Bankası Yayınları,1995
216. PARASIZ, İlker; Uluslar arası Finansman, s:147, Bursa, 1995
217. PARK, Yuan; International Banking in The Array and Proactive Adison Wesley, 1999
218. PASCALE, R.T.-A.G. Athos; The Art of Japanese Management Simon Schuster, New York, 1981
219. PATRICK, Hugh T.; "Financial Development and Economic Growth in Underdeveloped Countries", Economic Development and Cultural Change, January, 1966
220. PEKER, Alparslan; "Türk Bankacılığında Maliyetler 2, s.93, 1997
221. PELTEKOĞLU, Filiz Balta; Halkla İlişkiler Nedir?, Beta Yayınları, İstanbul, 1998

222. PEREMECİ, Bilgin; "Kurumsal Kimlik Değişimine Neden İhtiyaç Duyuluyor?" ABC Kurum Kimliği Konferansı, İstanbul, 23-03-1994 Tarihli Tebliğ
223. PETER, P.-CERTO S.; Strategic Management: Concepts and Applications Mc Graw Hill, Uluslararası Yayınları, 1991
224. PETERS, Thomas-I. Robert- H. Waterman; In Seared of Excellence Lessons From Americas Best Run Companies, Harper Rov Inc, New York, 1982
225. PETIT, Etienne-PEYRAUD, Yvonnick; a.q.e., s:145, 1996
226. PFEFFER, James; Power In Organizations Pitman Publishing Inc, Marshfield, Mass, 1981
227. PFEFFER, Jeffrey; Rekabette Üstünlüğün Sırları, İnsan. Çev: Sinem Gül, Sabah Gençlik Yayınları A.Ş., İstanbul, 1995
228. PINE, Joseph- PEPPERS, Don- ROGERS, Martha; "Do You Want To Keep Your Customers Forewer?", Harward Business Review, March- April 1995
229. PLSEK, Paul E.; "Techniques for Managing Quality Hospital Health Service Administration, 1995
230. PORTER, Michael; Competitive Advantage of Nations, The Mac Millan Press Ltd, London, 1990
231. PORTER, Michael; Rekabet Dersleri, Capital Dergisi Yönetim Dizisi, Sayı:3, İstanbul, Ekim 1998
232. PORTER, Michael; "Yarının Avantajlarını Yaratmak", Geleceği Yeniden Düşünmek, Der:Rowen Gibson, Çev: Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul, 1997
233. PORTTER, M.e.; Compettetive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance New York, Free Press, 1985.
234. PRAHALD, C.K.; "Büyüme Stratejileri", Geleceği Yeniden Düşünmek, Der: Rowen Gibson, Çev: Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul, 1997
235. QUICK, James Campbell; "Crafting and Organizational Culture" Organizational Dynamics, AMA, New York, Autumn 1997
236. QUIKLEY, Joseph V.; Vizyon, Çev: Berat Çelik, Epsilom Yayıncılık, İstanbul, 1998
237. RACHMAN, J.D.-MESCON M.H.; "Business Today" 5th Edt, Random House Business, New York
238. RANSON, Robert; Advertising is a Waste of Money, U.S.A., HRD., Press 1994
239. RHINESMITH, Stephen H.; A Manager Guide to Globalization, Second Edition, U.S.A.: Irwin Publishing, 1996
240. RHOADES, Stephen; Journal of Banking and Finance, s:274, September, 1983, 1998
241. RICE, Chris; Understanding Customer, Second Edition, Oxford: Butter Worth Heinemann, 1997
242. RITHCHIE, J.B.-PAUL, Thomson; Organizations and People, Reading Exercises and Casein, Organizational Behavior 4th Edition, West Publishing Company, Saint Paul, 1988
243. ROBINS, Stephen P.; "Management", 4th Edt, Prentice Hall Inc Englewood Cliffs, 1994
244. ROBINS, Stephen P.; Organizational Behavior, Concepts, Controversies and Application, Prentice Hall Inc, New Jersey, 1989
245. ROBINS, Stephen P.; Organizational Theory Structure, Design and Applications 3rd Edition, Prentice Hall Inc, New Jersey, 1990

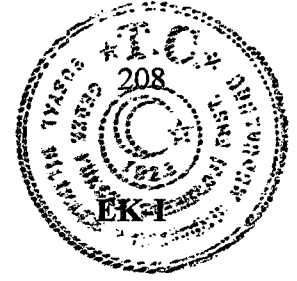
246. SAÇKAN, Meral: "Borusan Kurum Kimliği Değişikliğine Neden İhtiyaç Duydu?", AVC Kurum Kimliği Konferansı, İstanbul, 23-03-1997 Tarihli Tebliğ
247. SAFFIR, Leonard-TARRAHT, John: Power Public Relations, U.S.A., N.T.C. Business Books, 1994
248. SAPANCALI, Faruk: "Çalışanların GÜdülenmesinde Kullanılan Araçlar" Verimlilik Dergisi, No:4, Milli Produktivite Merkezi Yayını, Çağın Ofset, Ankara, 1973
249. SCHEIDER, BENJAMIN-SARAH, K. Gunnassar- KATHREYN, Niles Nolly: "Creating the Climate and Culture of Success", Organizational Dynamics, AMA, New York, Summer 1994
250. SCHEIN, Edgar: "The Role of The Founder in Creating Organizational Culture", Organizational Dynamics, AMA, New York, Summer 1993
251. SCHEIN, Edgar: Organizational Culture and Leadership and Second Edition, Jossey Boss, San Francisco, 1992
252. SCHMITT, Bernd-SIMONSON, Alex: Marketing Aesthetics, U.S.A., The Free Press, 1997
253. SCHONBERGER, Richard J.: World Class Manufacturing: The Next Decade, The Free Press New York, 1996
254. SECKİN, Sedef: "Çalışan, Dinleyen Sistem", Capital Dergisi, Yıl:5, Sayı:8, Ağustos 1997
255. SELA MOĞLU, Ahmet: Küreselleşme Sürecinde İnsan Kaynağı, Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü, Kamu İş Verenleri Sendikası Yayınları, 1997
256. SENGE, Peter: "Daha İyi Bir Dünya Yaratmak", Executive Excellence Dergisi, Sayı:12, Mart 1998
257. SERTER, Nur: Giydirilmiş İnsan Kimliği, Dor Yayınları, İstanbul, 1996
258. SHAW, Ray: "An Analysis of Bank Profitability The Bankers Magazine, January, 1978
259. SHELTON, Ken: Sahte Liderliğin Ötesinde, Çev: Ahmet Ünver, Rota Yayınları, İstanbul, 1997
260. SIEMG: Unctad <http://www.siemg.unctad.htm>, 1997
261. SMITH, Jeannette: The New Publicity Kit ,U.S.A., John Wiley and Sons Inc, 1995
262. STAHL, Michael-GRIGSBY, David W.: Strategic Management, Total Quality and Global Competition, U.S.A., Black Well Publishers Inc, 1997
263. STAW, Barry M.: Psychological Dimensions of Organizational Behavior, 2nd Edition, Prentice Hall Inc, New Jersey, 1995
264. STELHAN: Unctad, <http://www.stelhan.unctad.htm>, 1997
265. SULLIVAN, Gordon R.- HARPER, Michael V.: "Görmek ve Yapmak" Executive Excellence Dergisi, Sayı:7, Ekim 1997
266. ŞAYLAN, Gencay: "Küreselleşmenin Gelişimi", Küreselleşme. Der: Işık Kansu, İmge Kitapevi, Ankara, 1997
267. TASKIN, Erdoğan: "İşletmelerde Etkin İletişim", Verimlilik Dergisi, No:3, Milli Produktivite Merkezi Yayını, Çağın Ofset, Ankara, 1992
268. TASKIN, Erdoğan: "İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme", Dor Yayınları, İstanbul, 1993
269. TEK, Ömer Barbaros: Pazarlama İlkeleri ve Uygulamaları, Memleket Gazetecilik ve Matbaacılık, İzmir, 1991
270. The Economist, Survey of The Global Economy, October, 1994
271. TICKY Noel M.-SHERMAN Stratford: Şirketinizin Kaderini Değiştirin, Çev: Y Kaan Tunçbilek Form Yayınları, İstanbul, 1996

272. TİKİCİ, Mehmet-MEHMET Deniz; Örgütsel Davranış, Özmert Ofset, Malatya, 1993
273. TOFFLER, Alvin; Üçüncü Dalga, Çev; Ali Seden, Altın Kitaplar, 1996
274. TOFFLER, Alvin; Yeni Güçler Yeni Şoklar, Çev; Belkıs Çorakçı, Altın Kitaplar, İstanbul, 1992
275. TOMPKINS, Jim; "Efendisinden Yararlanmak", Executive Excellence Dergisi, Sayı:16, Temmuz 1998
276. TRICE, Harrison M.-JANICE, M. Beyer; The Cultures of Work Organizations, Prentice Hall Inc, New Jersey, 1993
277. TUCKER, Robert B.; "Yeni Değerler Katmak", Executive Excellence Dergisi, Sayı:12, Mart 1998
278. TUNA, Yusuf; "Dünyada Globalleşme Eğilimleri ve Dengeler", Süreç Dergisi, Gümrük Birliği Özel Sayısı, Sayı:17-18, 1998
279. TURNER, Charles; s:12, 1990
280. TYLER, B.; "Potansiyel Teknik İttifakların Ortaya Çıkarılmasında Yöneticilerin Deneyimlerinin Etkileri", Strategic Management Journal, Vol:19, s.939-965, 1998
281. UNCTAD; <http://www.ardekony.unctad.htm>
282. UNCTAD; <http://www.cariel.unctad.htm>
283. UNCTAD; <http://www.coray.unctad.htm>
284. UNCTAD; <http://www.irmis.unctad.htm>
285. UNCTAD; <http://www.kavaci.unctad.htm>
286. VAROL, Muharrem; Örgüt Sosyolojisine Giriş, Ankara Üniversitesi Yayınları, No:2, Ankara, 1993
287. VILSON, David C.- ROBERT, M. Rosenfeld; Managing Organizations, Mc Graw Hill Company, London, 1999
288. WEBSTER'S New Coll. grate Dictionary. ("Leadership" Maddesi) G and G Merrion Co. Springfield Mass, 1992
289. WEIL, Susan Small; "How to Gain Consumers Trust" Corporate Image: Communicating Visions and Values (Konferans Tutanakları) U.S.A., The Conference Board Inc, 1993
290. WEICHRICH, Heins- KAUNTZA, Harold; "Management, A Global Perspective" Mc Graw Hill Inc, New York, 1993
291. WEXLEY, Kenneth N.-GARY A. Yuki; Organizational Behavior and Personal Psychology, Revised Edition, Richard D. Irwin Inc, Illinois, 1984
292. WHITE, John; How to Understand and Manage Public Relations, Business Book Ltd, London, 1990
293. WILLIAMS, John W.-STEVEN, A. Eggland; Örgütlerde İletişim, Çev:Yılmaz Büyükerşen, Şan Özalp, Hikmet Seçim, Ali Atıf Bir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:628, Eskişehir, 1991
294. WILLIER, Mary Jane; "Geleceğin İşyeri", Executive Excellence Dergisi, Sayı:9, Aralık, 1997
295. WILMS, Wellford W.; "Başarıya Giden Yol" Executive Excellence Dergisi, Sayı:14, Mayıs, 1998
296. WRIGHT, Donald K.; "The Role of Corporate Public Relations Executives in the Future of employee Communications", Public Relations Review Vol:21, No:3, JAI Press Inc Greenwich, Fall, 1995
297. WRIGHT, P.C.D.; Pringle ve M.J. Kroll, Strategir management, Text an Cases, Allgn and Bacon, Boston 1992.
298. YILDIZOĞLU, Ergin; Globalleşme ve Kriz, Alan Yayıncılık, İstanbul, 1996

299. YIP, G.S.; Global Strategy In a World of Nations. The Strategy Process, Prestice Hall, 1991.
300. YOUNG, Doyle; "Sürekli Öğrenme", Executive Excellence Dergisi, Yıl:1, Sayı:11, Çev: Günhan Günay, S:19, Şubat, 1998
301. YOUNG, Davis; Building Your Company's Good Name, U.S.A., American Management Association, 1996
302. YÜKSEL, Nihat; Küreselleşme ve Toplu Pazarlıkta Değişim, Türkiye İş Veren Sendikaları Konfederasyonu Yayınları, İstanbul, 1997



EKLER
ANKET FORMU



KONU: Globalleşmenin Türkiye'deki Bankaların Örgütsel stratejik yapılarında meydana getirdiği ve/veya getireceği değişimler.

Sayın Yönetici,

Bu anket formu Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Genel İşletme Anabilim Dalında Prof.Dr.Erol Eren yönetiminde yapılan Doktora Tezinin uygulama kısmı ile ilgilidir.

Araştırmanın amacı, Globalleşmenin getirdiği etkileşim çerçevesinde Türkiye'deki bankaların;

- - Daha düşük maliyetli çalışabilmeleri,
 - - Ürün ve hizmet çeşitliliğini artırma gayreti içinde olup olmamaları,
 - - Müşteri odaklı, esnek ve müşteriye özgü çözümler getirebilmeleri,
 - - Müşteri isteklerine göre daha hızlı ve farklı hareket edebilmeleri,
- konularında mevcut durumu, değişimi ve beklentilerini ortaya koymaktır.

Anketin kapsadığı soruları cevaplandırmak, hiç kuşkusuz zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak, günümüzün kaçınılmaz olgusu Globalleşmenin getirdiği hiper rekabet, bilgi teknolojisi, hız gibi olguların, Avrupa ile bütünleşme yolunda olan Türkiye açısından önemi büyüktür.

Bu nedenle elde edilecek verilerin doktora tezinde kullanılmakla kalmayıp bu süreçte bankalarımıza da ışık tutacağı kanaatindeyiz.

Ankete vereceğiniz cevapların mutlak suretle gizli tutulacağı ve elde edilecek sonuçlardan ortaklaşa yararlanacağımız düşüncesiyle ilginiz ve yardımlarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

ARAŞTIRMACI:Öğr.Gör.M.Reha ÖZDER

Ondokuz Mayıs Üniversitesi

Amasya Meslek Yüksekokulu / Amasya

1. ADINIZ VE SOYADINIZ:.....

2. CİNSİYETİNİZ

K () E ()

3. KAÇ YAŞ GRUBUNDASINIZ?

() 20-29

() 30-39

() 40-49

() 50 ve üstü

4. ÖĞRENİM DURUMUNUZ?

() Lise

() Ön lisans

() Lisans

() Master

() Doktora

5. UYRUĞUNUZ

() T.C.

() Yabancı

6. GÖREVİNİZ?

() Genel Müdür

() Genel Müdür Yardımcısı

() Genel Sekreter

7. KAÇ YILDIR BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ÇALIŞIYORSUNUZ?

() 1-5

() 6-10

() 11-15

() 15 ve üstü

8. KAÇ YILDIR BU BANKADA ÇALIŞMAKTASINIZ?

() 1-3 Yıl

() 4-6 Yıl

() 7-10 Yıl

() 11-15 Yıl

() 15 ve üstü

9. BANKANIZIN YAPISINI İŞARETLEYİNİZ?

- () Özel Sermayeli Ticaret Bankası
 () Kamu Sermayeli Ticaret Bankası
 () Yabancı Banka
 () Kalkınma ve Yatırım Bankası

10. EĞER CEVABINIZ YABANCI BANKA DEĞİLSE YURT DIŞINDA ŞUBELERİNİZ VAR MI?

- () Evet
 () Hayır

11. EĞER CEVABINIZ YABANCI BANKA İSE BANKANIZIN DURUMUNU İŞARETLEYİNİZ,

- () Türkiye’de kurulan yabancı banka
 () Merkezi başka ülkede bulunan yabancı banka
 () Türkiye’de şube veya temsilcilik açan yabancı banka

12. BANKANIZIN İÇİNDE BULUNDUĞU RAKAMSAL BÜYÜKLÜĞÜ YAZINIZ?

Şube Sayısı :.....
 Çalışan Sayısı :.....
 Öz Sermaye (milyar TL) :.....
 Net Kâr :.....

Aşağıdaki soruları 1 az 5 çok şeklinde önem sırasını belirterek cevaplandırınız.

13. GLOBALLEŞEN VE AVRUPA İLE BÜTÜNLEŞEN TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BANKANIZIN YABANCI BANKALARLA REKABET EDEBİLMESİ AÇISINDAN NE GİBİ EKSİKLİKLER GÖRÜYORSUNUZ?

- () a. Yüksek mevduat maliyeti
 () b. Yüksek kredi fiyatları
 () c. Daha az müşteri yönelimli çalışma
 () d. Düşük kaliteli müşteri hizmeti
 () e. Yetersiz teknoloji ve yatırımlar
 () f. Yabancı dış bankalarla yapılan anlaşmalar sonucu verilen sendikasyon kredilerinin yetersizliği
 () g. Yeni bankacılık ürünleri ve enstrümanları üretme ve geliştirme zorlukları

() h. Diğer

14. AVRUPA İLE BÜTÜNLEŞME GERÇEKLEŞTİĞİ TAKDİRDE, SİZCE TÜRK BANKALARI HANGİ STRATEJİLERİ UYGULAMALADIRLAR?

- () a. Düşük maliyet stratejili büyüme
() b. Büyük yabancı bankalarla birleşerek mali, teknolojik ve beşeri yapılarını güçlendirme.
() c. Belirli müşteri kesimlerine hitap ederek uzmanlaşma
() d. Bölgesel düzeyde uzmanlaşma
() e. Ürün portföyünü geliştirerek çeşitli hizmet alanlarında müşterilere orijinal, rakiplerinden farklı ürün sunma
() f. Diğer (lütfen yazınız)

15. BANKANIZDA REENGINEERING (İşlem ve proseslerde %70'den fazla değişim) ÇALIŞMALARI YAPILDI MI?

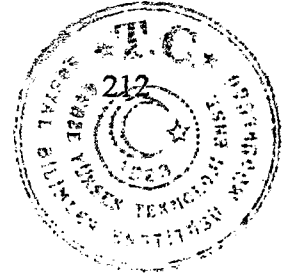
- () a. Hayır (Lütfen 17. soruya geçiniz)
() b. Evet

16. YAPILDI İSE SİZCE BUNUN NEDENLERİ NELERDİR? (Lütfen önem sırasına göre işaretleyiniz)

- () a. Kredi ve mevduat maliyetlerini aşağıya çekmek
() b. Müşteri isteklerine zamanında ve rakiplerden çok daha süratli cevap vermek
() c. Prosesleri, yeni bankacılık ürün ve hizmetlerini geliştirmek için takım çalışması tavrına dönüştürmek
() d. Müşteri odaklı çalışma (Müşteri verimliliğini ortaya koyacak) “date base” oluşturmak.
() e. Müşteri portföyünü arttırmak, yeni potansiyel müşteri grupları belirlemek.
() f. Hizmet kalitesini etkinleştirmek
() g. Diğer (Lütfen yazınız).....

17. BANKANIZDA UNVAN AZALTIMINA GİDİLDİ Mİ?

- () a. Hayır (Lütfen 19. soruya geçiniz)
() b. Evet



18. CEVABINIZ EVET İSE SİZCE BUNUN NEDENLERİ NELERDİR?

- ☐ a. Takım tarzında çalışma
- ☐ b. Müşteriye daha hızlı cevap verme
- ☐ c. Diğer (Lütfen belirtiniz).....

19. BANKANIZDA HİYERARŞİK KADEMELERDE BİR AZALTMAYA (Delaying) GİDİLDİ Mİ?

- ☐ a. Hayır (Lütfen 21. soruya geçiniz)
- ☐ b. Evet

20. EĞER GİDİLDİYSE SİZCE NEDENLERİ NELERDİR?

- ☐ a. Alt kademelere yetki göçerme (delege etme)
- ☐ b. Katılımı sağlayarak, bilgi ve görüş almak için alt kademeleri güçlendirme (Empowerment)
- ☐ c. Takım çalışmasına yönelme
- ☐ d. Müşteri isteklerini daha süratli cevaplandırma
- ☐ e. Örgütsel masrafları azaltma ve maliyetleri düşürme
- ☐ f. Diğer (Lütfen belirtiniz).....

21. ALT KADEMELERE DAHA FAZLA YETKİ VERME EN ÇOK HANGİ KADEMELERDE OLDU? Lütfen belirtiniz

22. BANKANIZDA MEVDUAT VE KREDİ POLİTİKALARINDA DÜŞÜK MALİYET GERÇEKLEŞMESİ İÇİN YAPMAYI DÜŞÜNDÜĞÜNÜZ HUSUSLAR NELERDİR?

23. BANKANIZDA YENİ ÜRÜN OLUŞTURMA VE MEVCUT ÜRÜNLERİ GELİŞTİRME BAKIMINDAN NE GİBİ ÇABALARA İHTİYAÇ VARDIR? Lütfen maddeler halinde sıralayınız.

24. MÜŞTERİLERİNİZE SUNULAN HİZMET KALİTESİNİN İYİLEŞTİRİLMESİ İÇİN ÜZERİNDE TİTİZLİKLE DURULMASI GEREKEN HUSUSLAR NELERDİR?

25. SİZCE ULUSLAR ARASI BANKACILIK VE KREDİ ARAÇLARININ DAHA FAZLA KULLANILMASININ YAYGINLAŞTIRILMASI İÇİN YAPILMASI GEREKEN HUSUSLAR NELERDİR?

26. MÜŞTERİ ODAKLI ÇALIŞMALARIN ETKİNLİĞİNİN ARTIRILMASI SÖZ KONUSU OLDUĞUNDA, SİZCE BANKANIZDA YAPILMASI GEREKEN BAŞLICA DEĞİŞİKLİKLER NELERDİR? Lütfen maddeler halinde belirtiniz.

27. MÜŞTERİ İSTEKLERİNDE RAKİPLERİNİZDEN DAHA ÖNCE VE DAHA HIZLI HAREKET EDEBİLMEK İÇİN BANKANIZDA YAPILMASINI DÜŞÜNDÜĞÜNÜZ ÇALIŞMALAR NELERDİR?

28. LÜTFEN, BU KONUYA EKLEMEK İSTEDİĞİNİZ GÖRÜŞLERİNİZİ BELİRTİNİZ.

Teşekkür ederim.

ÖZ GEÇMİŞ



1966 YILINDA Amasya’da doğdum. Samsun Teknik Lisesi’nin Makine Bölümünden M.E.B. Tübitak-100.Yıl Bursu ile bitirdim. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme ve Turizm İşletmeciliği Bölümünden Lisans diplomasını 1989 yılında, Yüksek Lisans (Master) derecemi Gazi Üniversitesi’nden “Ergonominin Verimlilik Üzerine Etkileri” konulu tezimle 1992 yılında tamamladım.

Bir süre özel sektörde çalıştım. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi “Mapep” ve Avusturya-Salzburg Üniversitesi’nde Ergonomi Uzmanlık Programlarına devam ettim. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Havza Meslek Yüksekokulunda 5 yıl Öğretim Görevliliği ve Bölüm Başkanlığı’nı yürüttüm.

Halen Amasya Meslek Yüksekokulunda Öğretim Görevlisi olarak çalışmaktayım.