



## 156 YILLIK TARİHİ, ULUSAL VE ULUSLARARASI KİMLİĞİ İLE T.C. ZİRAAT BANKASI A.Ş.'NİN TÜRK EKONOMİSİNDEKİ ROLÜ VE 2001 ŞUBAT EKONOMİK KRİZİ SONRASINDAKİ YENİDEN YAPILANDIRMA BAŞARISI

Niyazi Erdoğan\*

### ÖZ

20 Kasım 1863 tarihinde, Osmanlı İmparatorluğu sınırları içindeki Tuna Vilayetinin, o günkü Bulgaristan, bugün Sırbistan'ın Pirot kasabasında, Tuna Vilayeti Valisi, Ahmed Mithat Paşa tarafından kurulan ilk Memleket Sandığı Türk gelenekleri arasında bulunan karşılıklı yardımlaşma esasına dayanan "imece" fikrinden doğmuştur.

Bugünkü Ziraat Bankası'nın temelini oluşturan Memleket Sandıkları, Edirne, Selanik, Manastır, Kosova, Yanya ve İskodra'daki çiftçilerin tefecilere muhtaç olmamaları için, Memleket Sandıkları ve yerine kurulan Menafi Sandıkları kayıt ve muhasebe işleri güçlü ve sürekli bir yapıya kavuşturulmuş, 15 Ağustos 1888'de Sermayeleri kurulan Ziraat Bankası'na devredilmiş, Bankanın şube sayısı artırılarak çiftçilere borç verilmesi sağlanmıştır, Banka desteğiyle Devlet Üretme Çiftlikleri kurulmuş olup, Ziraat Bankası Umum Müdürlüğü Kurumsal olarak faaliyete geçmiştir.

Ziraat Bankası ekonomik değişime yön veren güçlü banka kimliğini kurulduğu 1863 yılından itibaren günümüze kadar geliştirmiştir. Ülkemizin yaşadığı son dönemlerin en büyük finansal krizi olan 21 Şubat 2001 sonrasında, Hükümetin "Yeniden Güçlü Ekonomiye Geçiş" programı çerçevesinde, krizin ana nedenleri olan Kamu Bankalarının yapısal sorunların çözümü için "Yeniden Yapılandırma Projesi" uygulanmıştır. Tamamına yakını özel sektör deneyimi olan profesyonel bankacılardan oluşan Yönetim ve İcra Kurulları Ziraat Bankası'nın mevcut insan kaynağı ile birlikte oluşturulan eylem planı ve yol haritası ile kısa sürede yapılandırmayı tamamlamış, yalnız Kamu Bankaları için değil Türk Bankacılık sektörü için örnek bir çalışma gerçekleştirilmiştir.

Ziraat Bankası günümüzde Türkiye'nin Küresel bazda en yaygın Banka'sı olup 18 değişik ülkede 8 uluslararası iştirak bankası, 100 yurtdışı şubeden oluşan hizmet ağı ile ülkemizin uluslararası pazarlarla ekonomik ve finansal entegrasyonunda aracılık görevi üstlenmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Ziraat Bankası, Tarımsal Finansman, Kamu Bankacılığı, Finansal Krizler ve Yeniden Yapılandırma.

**Alan Tanımı:** Cumhuriyet Dönemi Öncesi ve Sonrasında Kamu Bankacılığı

---

\* Doç. Dr., TC. Ufuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Uluslararası Ticaret Bölümü Öğretim Üyesi

**ZİRAAT BANKASI A.Ş. IN TURKISH ECONOMY WITH A HISTORY OF 156 YEARS AND NATIONAL AND INTERNATIONAL IDENTITY, THE RESTRUCTURING SUCCESS AFTER 2001 FEBRUARY ECONOMICAL CRISIS**

**ABSTRACT**

As an Imperial bank it was established by Ahmet Şefik Mithat Paşa in 20 November 1863 in Pirot (now in Serbia, previously in Bulgaria). During establishment of first Government funds it was inspired from collective work tradition which depends on mutual assistance.

Government Funds underlies today's Ziraat Bank. The Benefit funds that were closed to protect farmers from profiteers of in Edirne, Thessaloniki, Monastir, Kosovo, Yanya and Iskodra restored as strong and continuous structures to finance farmers and also branch numbers were increased. By the support of Ziraat Bank State Hatcheries were constructed and Ziraat Bank Public Directorate was established in 15 August 1888.

Ziraat Bank developed its strong identity that leads economic change since the date it was established, 1863. During the greatest economic crisis of Turkey in 21 Feb 2001 Ziraat Bank carried out "Restructuring Government Banks" Project with modern banking applications together with a professional team in a short period within "Shifting back to Strong Economy" program. The Bank displayed a model study not only for Government Banks but for whole Turkish Banking sector.

Ziraat Bank is the Turkey's largest global bank in 18 countries with 8 international affiliate, 100 foreign branches. The Bank undertakes the integration role of our country with international markets.

**Keywords:** Ziraat Bank, Land Banking, Public Banking, Crises and Restructuring

**Field Definition:** Financial Institutes in Republic Period

## 1. GİRİŞ

Türk finans sektörünün tarihi 19.yüzyıla kadar uzanmaktadır. Osmanlı Devletinde modern anlamdaki ilk Mevduat ve Ticaret Bankası, İngilizler tarafından 1856'da kurulan Osmanlı Bankası'dır. Türkiye'nin ilk milli bankası olan Ziraat Bankası'nın tarihi, son iki yüzyılda yaşanan ekonomik ve sosyal değişimlere ışık tutmakta olup, Osmanlı İmparatorluğu'nun son dönemde ekonomik sorunların çözümü için başvurduğu yöntemleri ve bu zaman diliminde karşılaştığı sorunları anlamak için incelenecek önemli bir araştırma alanıdır.

## 2. TARIMSAL FİNANSMANIN TEMELLERİ VE ZİRAAT BANKASI

"19.Yüzyılın ilk yarısında Osmanlı İmparatorluğu'nda, ticaret ve finansmanda batılı modellerin benimsenmesiyle birlikte, yabancı bankalar ülke topraklarında faaliyet göstermeye başlamıştır. Bu dönemde ülkede henüz ulusal niteliğe sahip bir bankacılık sisteminin kurulması için yeterli sermaye birikimi oluşmamıştır. Dolayısıyla da bir finansal kaynak oluşturma aracı olarak milli bankaların varlığından söz edilememektedir. Bu durumdan en çok zarar gören kesim ise çalışan nüfusun büyük çoğunluğunu oluşturan çiftçilerdir. Tamamen kendi kaderine terk edilmiş tarım kesiminde, geçim sıkıntısı içinde bulunan büyük bir çiftçi topluluğu, başvurabilecekleri kurumsal bir finansal yapı olmadığı için, sürekli olarak özel şahıs kredilerine muhtaç durumda idiler. Kredi verenler, bu işi meslek edinmiş faizci kimselerin yanı sıra, tarım gereçlerini satan tüccar, toptancı, ihracatçı, komisyoncu, kabzımal ve köy bakkalı gibi çeşitli ticaret erbabı ve esnaflardı. Bu tür yüksek faizli özel şahıs kredilerine Tefeci veya Murabaha Kredileri denilmekte idi." (www.ziraatbank.com.tr)

O dönemde Osmanlı İmparatorluğuna bağlı Tuna Eyaletinde valilik yaptığı dönemde Ahmed Mithat Paşa tarafından, Pirot kasabasında tarım kesiminin finansmanının temini amacıyla 20 Kasım 1863 tarihinde kaynağı çiftçiler tarafından oluşturulan ve devlet himayesindeki Memleket Sandıklarının kurulmasıyla Ziraat Bankası'nın temelleri atılmıştır.

"Memleket Sandıkları adını ahşap kasalardan almakta idi. Bu Sandıklarla 3-12 ay vadeli, kişi başına azami 20 liralık ilk tarımsal kredi uygulaması başlamıştır. Ülkemizde ilk kez örgütlü kredi sistemi mevzuatı Memleket Sandıkları ile oluşturulmuştur. Bir süre sonra Menafi Sandıkları, memleket sandıkları'nın yerini almış, daha güçlü ve sürekli bir yapıya kavuşturulmuştur. Sandıkla ilgili işler, katılımcı köylüler tarafından seçilen 2'si Müslüman, 2'si Hristiyan 4 kişilik sandık emirlerince yönetilmekte idi. Günlük işlemlerin yazıldığı yevmiye defterleri, tüm hesapların kayıtlı olduğu defter-i kebir ve eldeki nakit paralar bu ahşap kasalarda saklanmıştır. Daha sonraları güvenlik nedeniyle bu sandıkların yerine yöredeki ustalar tarafından demirden yapıları ilkel kasalar kullanılmaya başlanmıştır." (www.tczb.com.tr)

Menafi Sandıkları'nın ihtiyacı karşılamadığı aslında idari yönetim açısından değişim gerektiği hususlarına ve kaynakların sınırlılığı gerekçesi de eklenince, mevcut örgütlenmenin yeni bir anlayışla yapılandırılması fikir ve eğilimi doğmuştur. II. Abdülhamit nezdinde de bu konu üzerinde ciddiyle düşünülmüş, Sadrazam Kamil Paşa'nın Bakanlar Kurulu'na ve II. Abdülhamit'e sunduğu mazbatada, Menafi Sandıkları'nın artık fonksiyonlarını yerine getirememeleri sebebiyle kaldırılarak bunların yerine Ziraat Bankası Kurulması gerekliliği önerilmiştir.

II. Abdülhamit'in olur ve onayıyla 15 Ağustos 1888'de Menafi Sandıklarının yerine, modern finans kuruluşu olarak Ziraat Bankası resmen kurulmuş, Menafi Sandıkları banka şubelerine dönüştürülerek faaliyete başlamıştır.

### 3. ZİRAAT 1889-1913 YILLARI ETKİNLİKLERİ: HAZİNE'YE İLK KREDİ VERİLMESİ

Ziraat Bankası'nın kurulması ile birlikte ülkenin tek milli bankası olması nedeniyle finansal faaliyetleri de çeşitlenerek artmış, aşağıda da görüleceği üzere, savaş masraflarının karşılanması, selzadelere hibe şeklinde yardımlar, Hazine'ye verilen krediler, kuraklık nedeniyle krediler, deprem sonrası çiftçilere verilen krediler gibi tarımsal finans ihtiyacı dışında da ülkenin gerçek ihtiyacı olan finansal destekler sağladığı görülmektedir.

- Ziraat Bankası kârlarından ayrılan paralarla Selanik, Bursa ve Halkalı Ziraat Mektepleri açılmış,
- **Hazineye ilk kredi verilmiş,**
- Anadolu hattı üzerinde olan yerlerdeki ve bazı vilayetlerdeki çiftçilere tarım araç gereçlerinin uygun fiyatla satımı ve iyi cins tohumluk dağıtımı gerçekleştirilmiş,
- Trablusgarp kasabası selzedelerine, Banka tarafından yardım amacıyla hibe şeklinde para yardımı yapılmış,
- Ziraat Bankası sermayesi ile Avrupa'dan zirai alet satın alımı için çalışmalar yapılmış,
- Halka sosyal bir hizmet sunma gayesi ile faaliyet gösteren ve "Şefkat Sandıkları" olarak da bilinen İstanbul Emniyet Sandıkları Ziraat Bankası'na bağlanmış,
- Kosova'daki kuraklık nedeniyle ihtiyacı olanlara Ziraat Bankası'ndan kredi almaları için gerekli kolaylık sağlanmış,
- Medine'de, Bağdat ve Basra'da Ziraat Bankası şubeleri açılmış,
- Kale-i Sultaniyye (Çanakkale) ve çevresinde ihtiyacı olan çiftçilere tohumluk ve kefalet karşılığı borç para verilmiş,
- Savaş masraflarının karşılanması için Ziraat Bankası'ndan Maliye Hazinesi'ne borç verilmesine dair tasarı yürürlüğe konulmuştur." ([www.ziraatbank.com.tr](http://www.ziraatbank.com.tr))

### 4. İLK YİRMİ YILLIK DÖNEMDEKİ KREDİ İŞLEMLERİ

Ülke topraklarında tarımın gelişmesini sağlamak amacıyla kurulan Ziraat Bankası'nın başlangıçta tarımsal faaliyetlerin finansmanını sağlamak için sahip olduğu sermayenin ek vergilerle çiftçilerden sağlandığı görülmektedir.

"Ziraat Bankası'nın 1908 yılına ait kesin hesap özeti 1910 yılında İstanbul'da Matbaa-i Osmaniye'de basılarak yayınlanmış olup İslam Araştırmaları Merkezi (İSAM) Osmanlıca Risaleler Veri Tabanı'nda orijinal nüshasına ulaşılabilmektedir. Bankanın kuruluşunun yirminci yılında yayınlanan 28 sayfalık (eklerle birlikte 31 sayfa) bu hesap özetinde, bankanın sermayesi, şube sayıları, verilen krediler, toplanan mevduatlar, yapılan nakdi yardımlar, faiz işlemleri, rehin ve haciz işlemleri, personele yapılan maaş ödemeleri, nakit akışı, gelir ve giderleri gibi pek çok bilgi yıllar bazındaki değişimleriyle birlikte sunulmuştur. Türkiye'nin zirai kalkınmasına sağladığı kredilerle 1863-1929 yılları arasında yalnız başına destek olan, takip eden yıllarda ise başat bir görev üstlenen Ziraat Bankası'nın ilk 20 yılının incelenmesi gerek bankacılık gerekse de muhasebe ve finans tarihi açısından önemlidir." (Quaart, Donald (Çev. Salih Kış) (2011): "Gelişim Açması: 1888-1908 Osmanlı Türkiye'si'nde Ziraat Bankası ve Ziraat Reformu" *Türkiyat Araştırmaları Dergisi*; 29:461-482)

Ziraat Bankası'nın kurulduğu 1888 yılını takiben başlayıp kesin hesap özetinin yayınlandığı 1908 yılına kadar olan dönemde menafî hisse-i ianesinden elde edilip her yıl ek kredi tutarı olarak kullanılan tutarlar, yıl içinde tahsil edilip tekrar kredi olarak kullanılan tutarlar ve bir yıl içinde gerçekleşmiş toplam kredi tutarları ile kredi kullanan kişi sayıları Tablo 1'de

gösterilmektedir. Bu tabloda yer alan bilgiler Ziraat Bankası'nın ülke tarımına sağladığı katkıyı ve bu katkının bankanın ilk yirmi yıllık dönemindeki değişimini göstermesi açısından önemlidir.

“Tablo 1’de menafî hisse-i ianesi adlı vergi tahsilatından her yıl ek kredi olarak verilen tutarların 1889-1898 yılları arasındaki ilk on yıllık dönemde doğrusal bir değişim göstermemekle birlikte bankaca kullanılan kredilerin yaklaşık %46’sını oluşturduğu, 1899-1908 yılları arasındaki ikinci on yıllık dönemde ise bu oranın azalarak %30'lara düştüğü ve böylece yirmi yıllık sürede verilen toplam kredilerin yaklaşık %37’sinin adı geçen vergilerden sağlandığı görülmektedir.” (Yazgan O. 1908 yılına ait Ziraat Bankası Kesin Hesap Özeti üzerine bir inceleme. Uşak, 21.04.2017)

**“Tablo 1: 1889-1908 Yılları Arasında Kullanılan Kredi Tutarları ve Borçlu Sayıları”**  
(AİBU, S.B.E Dergisi, 2017. Cilt 17, Sayı 4. 17:221-237)

Yıl	Menafî Hissesi Tahsilatından Her Yıl İlaveten Kredi Verilen Tutarlar		Bir Yıl Zarfında Tahsil Edilip Tekrar Kredi Olarak Kullanılan Tutarlar		Borçlu Sayısı	Bir Yıl Zarfındaki Kredi Tutarları	
	Kuruş	Para	Kuruş	Para		Kuruş	Para
1889	16 032 025	14	251 177	4	18 206	16 283 202	19
1890	40 594 181	14	6 123 559	20	43 202	46 717 740	43
1891	35 256 441	18	25 503 570	38	55 491	60 760 012	16
1892	46 609 534	34	35 933 804	30	74 212	82 543 239	24
1893	44 779 767	13	40 175 386	39	81 016	84 955 153	12
1894	25 731 110	31	40 536 013	5	70 514	66 267 123	37
1895	21 959 319	26	33 196 423	28	61 400	55 755 743	14
1896	10 711 109	5	40 466 954	18	55 646	51 178 063	24
1897	5 347 350	23	40 421 965	21	50 325	45 769 316	04
1898	19 719 968	2	44 624 479	3	90 536	64 344 447	06
<b>Ara Toplam</b>	<b>266 740 808</b>	<b>22</b>	<b>307 833 335</b>	<b>8</b>	<b>700 548</b>	<b>574 574 143</b>	<b>30</b>
1899	18 922 215	2	36 479 473	14	103 266	65 401 589	16
1900	6 711 404	11	44 043 255	29	78 674	50 754 710	0
1901	11 117 533	3	44 062 232	20	63 946	55 179 765	23
1902	3 210 745	15	43 946 008	2	65 641	47 156 753	17
1903	121 566	17	43 782 571	38	69 274	43 903 138	15
1904	26 744 729	31	48 068 818	35	110 729	74 813 548	27
1905	27 923 399	35	54 762 860	33	134 998	82 686 260	28
1906	26 272 639	26	64 404 226	26	99 882	90 676 866	12
1907	47 891 353	10	61 855 568	2	255 466	109 746 921	12
1908	53 899 959	27	60 401 124	18	278 663	114 301 124	5
<b>Ara Toplam</b>	<b>222 815 596</b>	<b>18</b>	<b>511 806 081</b>	<b>19</b>	<b>1 260 539</b>	<b>734 621 677</b>	<b>38</b>
<b>Genel Toplam</b>	<b>489 556 405</b>	<b>0</b>	<b>819 639 416</b>	<b>28</b>	<b>1 861 087</b>	<b>1 309 195 821</b>	<b>28</b>
<b>1908 yıl sonuna kadar gerçekleşen tahsilat</b>					<b>896 590</b>	<b>819 629 416</b>	<b>28</b>
<b>1908 yıl sonunda çiftçilerden olan alacaklar</b>					<b>964 497</b>	<b>489 556 405</b>	<b>0</b>

Kaynak: Ziraat Bankası 1908:8

“Yıl içinde tahsil edilip tekrar kredi olarak verilen tutarlar Ziraat Bankası'nın ilk yirmi yıllık dönemdeki kredi dönüşüm hızına ve başarısına işaret eden önemli bir göstergedir. İlk on yıllık dönemde 251 bin kuruştan 44,5 milyon kuruşa çıkarak 178 kat artan bu tutarların asıl

ivmesini 1893 yılına kadar olan ilk beş yılda sağlamış olması dikkat çekicidir. İkinci on yıllık dönemde bu kredilerdeki artış hızı yavaşlayarak devam etmiş ve 1899-1908 aralığında 1,65 kat artış hızına düşmüş olmakla birlikte 60.401.124 kuruşa ulaşmıştır. 20 yıllık sürede kullanılan toplam kredi tutarının yaklaşık %66'sının bu tür kredilerden oluştuğu anlaşılmaktadır. 1908 yılına kadar geçen yirmi yılda imparatorluğun zirai yaşamına ne düzeyde bir katkı sağladığının en önemli kanıtı bu süre zarfında kullanılan toplam kredi tutarı ve bu krediyi kullanan toplam kişi sayısıdır. Yirmi yıllık süreçte Ziraat Bankası tarafından 1.309.195.821 kuruş toplam kredi 1.861.087 kişiye kullanılmıştır. 1908 yılsonu itibarıyla 964.497 çiftçi bankaya borçlu olup toplam borç miktarları 489.556.405 kuruş olarak belirtilmiştir.” (A.g. Hesap Özeti)

“Memleket Sandıkları döneminde yıllık %12, Menafı Sandıkları döneminde ise yıllık %9 olan kredi faiz oranları Ziraat Bankası tarafından %1 hizmet vergisiyle beraber %6 faizle çiftçiye sunulmuştur. Başlangıçta sadece merkezi kurulum onayıyla vadesi bir yılı aşan krediler verilebilirken 1890 yılına ait bir düzenlemeyle vilayetlerdeki şubelerin merkezin onayı aranmaksızın on yıla kadar vadelerle kredi kullanabilmesine izin verilmiştir. Kazalarda ise vade üç yıla sınırlandırılmıştır. 1888 yılında bir şubenin tek bir çiftçiye vereceği kredinin üst sınırı 150 lira olarak belirlenmiştir.” (Quataert a.g.e S. 467)

“Ziraat Bankası kurulduğu 1888 yılından itibaren vadeli mevduat toplamaya başlamışken 1914 yılına kadar vadesiz mevduat kabul etmemiştir.” (İloğlu, A.S. Türkiye’de Zirai Kredi ve T.C. Ziraat Bankası 1964. S.100)

“Ziraat Bankası, kuruluşunun ilk altı yıllık döneminde sadece ipotek teminatlı kredi vermiş, takip eden dönemde ortak teminatlı krediler de kullanmış ancak ağırlık yine çiftçinin gayrimenkulünün ipotek altına alınması yoluyla kredi verilmesi (toplam kredilerin %90’ından daha fazlası) şeklinde gerçekleşmiştir. Bununla birlikte müşterek şahsi teminat ve müteselsil kefalet uygulamalarına 1895’ten itibaren geçildiğini de belirtmek gerekir.” (İloğlu, Age. S.105-107)

“Özetle, Ziraat Bankası’nın kurulduğu yıl olan 1888’den 1908’e kadarki yirmi yıllık döneme bütünsel bir bakış sunması açısından, bankanın 1908 yılı kesin hesap özeti önemli bilgiler içermektedir. Bu belge Türkiye’nin ilk milli kredi kuruluşu olan Ziraat Bankası’nın sermaye temini, kullandığı krediler ve topladığı mevduatlar, rehin ve haciz işlemleri, faiz uygulamaları gibi temel bankacılık faaliyetlerinin ötesinde bilgilere de işaret etmektedir. Banka’nın yüzbinlerce çiftçiye, uygun faiz oranlarıyla sağladığı kredilerin ülke tarımına etkisi tartışılmaz seviyededir. Öyle ki, banka tefecilerin uyguladığı faizlerin 1/3 ile 1/4’ü nispetinde uygun faizlerle tarımsal faaliyetlere finansman sağlamıştır. Ek olarak modern tarımsal faaliyetlerin öğretimi için kurulan eğitim kurumlarına, numune tarlaları ve ağıllarına sağlanan finansman, Hicaz Demiryolu projesinin finansmanı, yol, inşaat, orman, madencilik, askeri teçhizat vb. unsurların finansmanı, öğretmen maaşlarının ödenmesi, emeklilik kesintilerinin toplanması, vergilerin tahsili gibi faaliyetlere de aracılık ettiğine dikkat çekmektedir.” (Quataert 2011, Age. S.470)

## 5. HAZİNE’YE AKTARILAN KAYNAKLARIN TAHSİLİNDE SORUNLAR

Daha önce de belirtildiği gibi, ülkede tarımın finansmanı için kurulan Ziraat Bankası, Devletin çeşitli önemli finans ihtiyaçlarını karşılamıştır. Örneğin Hicaz Demiryolu inşaatının masrafları için Hazine’ye 1907 yılında toplam 283.022.629 kuruş, 1908 yılında ise 4.273.659 TL aktarılmıştır. Böylece 1908 yılsonuna kadar Ziraat Bankası tarafından Hazineye 287.296.289 kuruş finansman sağlanmıştır. Bu dönemde yapılması zorunlu olmakla birlikte finansmana ulaşma ihtiyacı bulunan yeni Türkiye Cumhuriyetinde, zorunlu olarak özellikle

ulaşım sorunlarının çözümü için Demiryolları inşa edilmiş ve finansmanı ülkenin tek kamu sermayeli bankası olan Ziraat Bankası kaynaklarından Hazinece borç alınarak karşılanmıştır. Sonraki zaman içinde de, hatta ilerdeki bölümlerde belirtildiği gibi, Hazine'ye verilen borçlar 2001 Şubat finansal krize neden olmuştur.

Tarımsal reformların finansörü olduğu kadar bayındırlık faaliyetleri açısından da önemli bir kurum olan Ziraat Bankası, sıkıntılı dönemi takiben tarımsal faaliyetlerdeki baskın ağırlığını azaltarak normal bankacılık faaliyetlerine doğru çevrilmeye başlamıştır. 1888-1916 döneminde yalnız çiftçilere kredi verilirken 1916'da alan biraz daha genişletilmiş, Cumhuriyet dönemi ile birlikte ticari bankacılık faaliyetlerine açıkça başlamıştır. **Ancak banka fonlarının devletin zayıf mali yapısının önemli bir finansman aracı olarak görülmesi ve alınan borçların çok büyük bir kısmının iade olunmaması Ziraat Bankası'nın faaliyetlerini ciddi seviyede sekteye uğratmıştır.** (İloğlu, A.S. Age. S.113)

## 6. CUMHURİYETİN KURULUŞ YILLARINDA TARIMSAL KREDİ SORUNLARI VE ZİRAAT BANKASI İLE İLGİLİ DÜZENLEMELER

“Türkiye Bankalar Birliği (TBB) yapmış olduğu çalışmalarda Cumhuriyet'in ilanından sonra bankacılık sektörünü şu şekilde dönemlere ayırmıştır:

- Kuruluş Dönemi (1923 – 1932)
- Devletçilik Dönemi (1933 – 1944)
- Yeni Devletçi ve Liberal Dönem (1945 – 1960)
- Planlı Dönem (1960 – 1980)
- Dışa Açılma ve Piyasa Dönemi (1980 – 2000)
- Bankacılık Sektöründe Yeniden Yapılanma Dönemi (2000 – 2010)
- Mevcut Dönem (2010 – Günümüz) Dönemi”

(TBB. Türkiye'de Bankacılık Sektörü, Piyasa Yapısı, Firma Davranışları ve Rekabet Analizi, İstanbul 2012, S.5)

Çalışmamızın bu bölümünde, başta Mustafa Kemal Atatürk'ün öncülüğünde modern bir ülkenin ihtiyacı olan yatırımlar ve kalkınmanın temellerinin atıldığı, 17 Şubat – 4 Mart 1923 tarihinde İzmir'de gerçekleştirilen İktisat Kongresi ile, kurtuluş savaşı ile kazanılan zaferden sonra, siyasi ve ekonomik bağımsızlık sürecinde, bankacılık ve Ziraat Bankasını ilgilendiren önemli gelişmeler kısaca incelenecektir.

Tarım sektörünün en önemli sorunu tarımın finansmanıdır. Türk tarımında yaratılan değer büyük bölümü küçük üretici köylü ailelerin üretimine dayalı olduğundan, tefecilerin uyguladığı faizlere gitmiştir. Tefecilik ülke çapında köylüyü sürekli borçlu kılan, yoksullaştıran, hatta mülksüzleştiren acı bir gerçektir. Köylülerin kredi gereksinimlerini ilişkili oldukları tüccardan aldıkları borçlardır. Bu borçlara uyguladıkları faiz %100'ü aşmıştır. 1927'deki kuraklık veya 1929'daki ekonomik buhran gibi olağanüstü hallerde, yeterli geliri elde edemeyen ve borcunu ödeyemeyen köylü, çok kere, toprağını da kaybetmiştir.

Bu yüzden tarım üreticisine düşük faizli ve yeterli kredi sağlamak, Cumhuriyet Hükümetlerinin tarım kesimiyle ilgili ekonomik ve sosyal politikalarının en önemli konusunu oluşturmuştur.

Devletin tarımsal krediyi yönlendireceği ilk kurum elbette Ziraat Bankası olmuştur. Cumhuriyet döneminin başından itibaren üzerinde önemle durulan konuların başında Ziraat Bankasını güçlendirerek tarım kredilerini yeterli düzeye yükseltmek yer almıştır.

“M. Kemal Paşa'nın bu konuya verdiği önem daha 1 Mart 1923'de yaptığı Meclisi açış konuşmasında görülmektedir. Bu konuşmada M. Kemal Paşa, Ziraat Bankası'nın şube sayısının artırıldığını, Banka'ya sermaye sağlandığını, çiftçiye kredi verildiğini belirtiyor, verilen kredinin üretim işlerinde kullanılması konusunun denetimi ve Banka Yönetim Kurulunun yapacağı işlerin geçerlilik kazanması için hazırlanan Ziraat Bankası Kanunu tasarısının çıkarılmasını istemiş, bu olduğu takdirde bankanın ekonomiye yapacağı katkının önemine işaret etmiştir.” (M.K. Atatürk, Söylev ve Demeçler C.I. S.310-311 tbmm z.c. Devre:I c.28, s.8)

“Aynı yıl Meclise sunulan Fethi (Okyar) Bey Hükümetinin programında çiftçiye ihtiyacı olan kredinin sağlanması yolunda alınacak önlemler ve bu çerçevede Ziraat Bankasının yapacağı işler, bankanın bu işleri yapabilmesi için düşünülen yasal değişiklik önerileri sıralanmıştır.” (A. Afetinan, Devletçilik İlkesi ve Türkiye Cumhuriyetinin Birinci Sanayi Planı 1933, Ankara-1972. S.91-94)

Yapılması düşünülen değişikliklerle ilgili ilk düzenleme 1924 yılında gerçekleştirilmiştir. Ziraat Bankasının 1924 yılı bütçe kanunu görüşülürken, bütçe kanunu ile birlikte ve ayrı bir kanun yapılmadan, banka bünyesinde bazı değişiklikler yapılmış, 19.03.1924 tarih ve 444 sayılı kanunla yapılan en önemli değişiklik ise Ziraat Bankası'nın bir devlet kurumu olmaktan çıkarılıp, bir anonim şirket haline getirilmesi ve faaliyet alanının genişletilmesi olmuştur.

“T.C. Ziraat Bankası A.Ş. Nizamnamei Esasisi” Bakanlar Kurulunca 28.07.1926 tarihinde onaylayarak yürürlüğe girmiştir. Yeni hükümlere göre “T.C. Ziraat Bankası A.Ş.” ünvanını taşıyan banka 99 yıl süreli olup, merkezi Ankara'da olan Ziraat Bankası'nın yurt içinde ve dışında şube açabilmesi acente ve muhabir bulundurabilmesi öngörülmüştür. Bankanın yapabileceği işler kapsamına senet ve poliçe iskontosu, altın ve gümüş para ve ziynet eşyası karşılığı ikraz ve bunları değiştirme, İdare Meclisinin kabul edeceği tahvil, hisse senedi, kupon, mal ve konşimento karşılığı kredi verebilme, faizli faizsiz mevduat kabulü, hesaba cari açma, yurtiçi ve dışı para nakli, senet, hisse senedi, kupon ve tahvil tahsili veya bunların kazanç veya bedelini tahsil; Türk ve yabancı borsalarında tahvil ve hisse senedi alıp satmak; devlete ait bütün mali işleri görmek; resmi daire ve mahkemelerden gelen para, esham, tahvil, hisse senedini alıp korumak hükümleri konmuştur.” (Atasagun, Y. Saim. Ziraat Bankası, Nizamnamesi Esasi S.191-207)

1924'e kadar bir devlet kuruluşu karakterini taşıyan Ziraat Bankası'nın bu niteliği 444 sayılı kanun ve 1926 tarihli tüzük ile değiştirilmiş ve Banka özel nitelikleri haiz bir Anonim Şirkete dönüştürülmüştür.

Sadece tarım alanında iş görmek üzere kurulan ve 1924'e kadar da tarımsal kredi vermek dışında pek iş yapmayan Ziraat Bankası'na 444 sayılı kanunla geniş bir serbestiyet tanınmış ve ticaret bankasının yapabileceği her türlü bankacılık işini yapma yetkisi verilmiştir. Hatta 1927 yılında devlet hazinesinin veznedarlığını görme işi için Ziraat Bankası görevlendirilmiştir.

Yapılan değişikliklere rağmen, Ziraat Bankası'nın asıl görevi yine “tarımsal kredi vermek, tarımsal gelişmeye katkısı olacak her türlü girişime destek sağlamak” olarak belirlenmiştir.



**Tablo: 2** Banka'nın verdiği tarımsal kredilerin gelişimi.

Yıl	Yeni Kredi	Tahsilat	Ertesi Yıla Devrolunan
1923	4.807.405	1.161.058	8.024.058
1924	16.400.561	7.384.116	17.039.879
1925	15.465.270	12.559.416	19.936.733
1926	16.294.209	15.739.289	20.491.653
1927	17.143.163	17.240.595	20.375.588
1928	29.057.108	22.615.730	26.806.287
1929	25.880.986	25.510.906	27.176.367

Kaynak: Türkiye’de Zirai Kredi, C.I. T.C. Ziraat Bankası s.262

“Tablo’dan da anlaşılacağı gibi yasal düzenlemeden sonra yeni açılan kredi, tahsil olunan kredi ve toplam kredi miktarında önemli gelişme vardır. Daha da önemlisi açılan krediye göre tahsil edilen kredi miktarındaki artıştır. Böylece hem banka sermayesine akıcılık kazandırılmış hem de daha fazla insanın krediden yararlandırılmış olması muhtemeldir. Ancak özellikle 1924’ten sonra gelişen rehinli kredilerde kredi kullananların sayısını dönem için kesin rakamlarla ifade etmek mümkün değildir.” (Atasagun, Y.Saim, Age. s.262)

Ziraat Bankası’nın kullandığı belge ve defterler ile modern kayıt usulleri ve uyguladığı bilimsel muhasebe ve finans tarihi açısından çok önemlidir. Amortisman uygulamalarına ilişkin belgede yer alan açıklamalar ve muhasebe defterlerinin banka müfettişleri tarafından sık inceleniyor olması muhasebe denetimine örnek gösterilebilir.

## 7. BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ÇÖKÜŞ DÖNEMİ (1989-2001)

Osmanlı İmparatorluğu’nun son dönemlerinden başlayarak iki dünya savaşı, Cumhuriyet dönemi genç Türkiye’nin deneyimli ve güçlü bankası olarak her zorluğun üstesinden gelebilmiş Ziraat bankası, başta küreselleşme olmak üzere uluslararası mali piyasalardaki kuralların zamanında uygulanmaması olmak üzere “Devlet Bankası” olarak, kaynaklarının hazineye ya da siyasi amaçlarla kredi süreçleri dışında kullanılması ile likidite sıkıntısı içine girmiş, finansal krizin ana kaynağı haline gelmiştir.

Piyasa ekonomisine geçilen 24 Ocak 1980 kararları ile reform niteliğinde değişiklikler yapılmış, Türkiye’de bankacılık ve mali sektör gelişmiştir. Ancak 1994 yılında yaşanan ekonomik krizle bankacılık sektörü hızla küçülmüş, bankaların özkaynakları zayıflamış, en önemlisi de sisteme olan güven sarsılmıştır. Güvenin yeniden sağlanması amacıyla tasarruf mevduatlarına devlet güvencesi getirilmiş ancak bankacılık sisteminin denetiminde yaşanan sorunlar, sağlıklı bir yapının oluşmasını engellemiş, mali sorunlar gederek büyümüştür.

Bu dönemde kamu kesimi borçlanma gereği ve devlet bütçesinin finansmanında kamu bankalarının kaynaklarının kullanılması bankaları sistematik riskle karşı karşıya bırakmış,

2000'li yıllara gelindiğinde bankacılık sisteminin yeniden yapılandırılması, mali bünye sorunlarının çözülmesi zorunlu hale gelmiştir.

Bu sorunlar özetle;

- Özkaynak yetersizliği,
- Grup Bankacılığı ve grup risklerinin yoğunluğu,
- İç kontrol ve risk yönetiminde yetersizlik,
- Küçük ölçekli bankacılık,
- Piyasa Risklerine aşırı duyarlılık ve kırılganlık,
- Şeffaflık eksikliği,
- Zayıf aktif kalitesi,
- Kurumsal yönetim olmayışı şeklinde sıralanabilir.

1990'lı yıllarda bankacılık sektörünün mali bünyesinde önemli bozulmalar meydana gelmiştir. Bankalar likidite yönetiminin temel ilkelerini göz ardı ederek yabancı kaynaklara yönelmişlerdir. Dışarıdan borçlanarak elde edilen döviz kaynaklarını Türk Lirası üzerinden getiri sağlayan araçlara yatırmış ya da Türk Lirası olarak kredi vermişlerdir. Bu durum bankaların döviz varlıkları ile yükümlülükleri arasındaki farkın artmasına sebep olmuştur. Ekonomik faaliyetler yavaşlamış, TL'nin yabancı para karşısında değeri gittikçe düşmüştür. Birçok banka krize açık pozisyonda yakalanmış, iflaslar artmıştır. Mali sisteme olan güvenin yeniden güçlenmesi için mevduata devlet güvencesi getirilmiştir.

“Şubat 2001 Krizinin ortaya çıkış sebebi, bankacılık sisteminin kırılgan yapısıdır. Bunlar;

- Öz kaynak yetersizliği,
- Küçük ölçekli ve parçalı bankacılık yapısı,
- Zayıf aktif kalitesi,
- Kamu Bankalarının sektör içindeki ağırlığının büyüklüğü,
- Kredi ve karşılıklar arasındaki uyumsuzluk,
- Piyasa risklerine aşırı duyarlılık ve kırılganlık,
- İç kontrol ve risk yönetimi konusunda yetersizlik,
- Kurumsal yönetim eksikliği şeklinde sıralanabilir.” (BDDK, 2001:8

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu 2001 Bankacılık Sektörü Yeniden Yapılandırma Programı, Ankara.

1999 yılının bitiminde ekonominin %6,1 küçülmüş, enflasyon %70'e, faizler %106 düzeyine ulaşmıştır. İlerleyen dönemde finansal sıkıntıların üzerine siyasi kriz ile başlayıp ekonomide derin yaralar açan 2001 Şubat krizi yaşanmıştır. Kamu bankalarının likidite ihtiyaçlarını karşılamakta zorlanması, astronomik boyutlardaki faiz oranları (gecelik yüzde 6000 ve üstü) ve yoğun döviz talebi ile dolar kurunun yüzde 50 artmasına neden olmuştur. 30 dolayında banka faaliyetini sonuçlandırmış, on binlerce bankacı işini kaybetmiştir.

Bozulmuş olan ekonominin yeniden istikrarı sağlayabilmesi amacı ile 1999 yılında Uluslararası Para Fonu (IMF) ile 18. Stand-by antlaşması imzalanmıştır. Bu anlaşma ile enflasyonu tek haneli rakama indirmek, reel faizleri makul bir seviyeye getirebilmek ve ekonomide büyüme amaçlanmıştır. Enflasyonun düşürülmesini hedef alan program 3 ana düşünce etrafında şekillenmiştir.

- Sıkı maliye politikası, yapısal reformlar ve özelleştirmenin hızlandırılması ile faiz dışı fazlanın yaratılması,
- Enflasyon hedefi ile uyumlu gelir politikası,
- Enflasyonun düşürülmesine odaklanmış kur ve para politikası uygulanmasıdır.

“Bu yeni düzenlemelerle bankacılık mevzuatı uluslararası düzenlemelerin seviyesine yaklaştırılmıştır. Özel ve kamu bankaları arasında rekabet eşitliğini bozan düzenlemeler kaldırılmış ve mali bünyenin güçlenmesine imkân tanıyacak tedbirler alınmıştır. Bu noktada en önemli adım, 31 Ağustos 2000 tarihinde Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK)nun kurulmasıdır. Kurum Hazine ve TCMB’nin bu alandaki üstlendiği görevleri devralmıştır. Ülkenin ekonomisi açısından kritik bir dönemde kurulan BDDK yeni ve tecrübesiz bir kurum olarak etkin bir düzenleme yapamamış ve özerkliğini tam muhafaza edememiştir. Ancak daha sonra TMSF de, BDDK bünyesine alınarak bankacılık alanında tek düzenleyici ve denetleyici kurum olmuştur. Bu durum sektör açısından önemli bir adım olarak kabul edilmiştir.” (Er, Selami. Devletin Bankacılık Sektöründe Düzenleyici, Denetleyici Rolü ve Türkiye Uygulaması, Sektörel Yayınları, İstanbul 2009, S.138)

Bu çalışmalara rağmen ülkedeki kronik enflasyon süreci atlatılamamıştır. Kamu iç borç sorunu büyümüş, bankacılık sektöründe sorunlar gittikçe artmaya başlamış, yılsonuna doğru gerçekleşemeyen mali reformlar, kontrol edilmeyen sorunlar sonucunda devalüasyon yaşanmıştır.

Kasım 2000 ve Şubat 2001’de ardarda krizler meydana gelmiştir. Kasımda faiz riski, Şubat’ta ise hem faiz riski hem de kur riski sonucunda büyük ekonomik kayıplar yaşanmıştır.

2001 yılı Türkiye için zorlu bir dönem olmuştur. Krizin etkilerini yok etmek, ekonomiyi yeniden düzene sokabilmek adına Hükümetçe “Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı” uygulanması kararı alınmıştır. Program ekonominin dış şoklara karşı direncinin artırılması, enflasyonun düşürülmesi, kamu borçlarının normal bir seviyeye indirilmesi, mali reformların tamamlanmasını ve sektörün güçlenmesini hedef almıştır. Bu yapılandırma süresince, krizde güçlerini yitiren bankalar yavaş yavaş sermaye artırmaya başlamışlardır. Artımı gerçekleştiremeyen bankalar ya birleşme kararı almış ya da Tasarruf Mevduat Sigorta Fonu’na (TMSF) devredilmiştir. Bu durumun doğal bir sonucu olarak ülkedeki banka sayısında azalma meydana gelmiş, sayısı 61’i bulan bankaların sayıları zaman içinde 48’e kadar düşmüştür.

Ülke ekonomisinde 2001 ve 2002 yıllarında izlenen gelişmelerde bankacılık sisteminde yapılan düzenlemeler önemli bir unsur olarak yer almış, sözkonusu düzenlemeler içinde “Kamu Bankalarının Yeniden Yapılandırılmaları” başarısı ise hem finans sektörü hem de genel ekonomide gözlenen değişimi belirleyen temel etken olmuştur.

## **8. ZİRAAT BANKASI’NDA YENİDEN YAPILANMA DÖNEMİ (2001 – 2003): OLAĞANÜSTÜ PERFORMANS**

Yıllardır süregelen uygulamaların sonucunda, görev zararlarının neden olduğu mali baskılar altında kalan Kamu Bankları T.C. Ziraat Bankası, T. Halk Bankası ve T. Emlak Bankası’nın mali yapıları bozulmuş, bozulan mali yapı likidite sıkışıklığı yaratarak yüksek faizle borçlanma ihtiyacını beraberinde getirmiştir.

Likidite ihtiyacı nedeniyle oluşan nakit açığı piyasalardan karşılanmaya çalışılmış, bu da piyasa faizleri üzerinde zorunlu bir baskı yaratılmıştır. Ekonomide süregelen güvensizlik ortamında borçlanma faizlerinin aşağıya çekilememesi sebebiyle giderek artan makro

ekonomik bozulma, Kasım 2000 tarihinde bankacılık sektöründe yeniden yapılanma zorunluluğunu açık biçimde gözler önüne sermiştir.

Bu zorunluluk doğrultusunda; 15.11.2000 tarihinde üç Kamu Bankasının yeniden yapılandırılması konusunda düzenlemeler içeren 4603 sayılı Kanun kabul edilmiş, söz konusu Kanun 20.06.2001 tarihinde kabul edilen 4684 sayılı Kanun ile revize edilerek yapılandırma çalışmalarının yasal prosedürü hayata geçirilmiştir.

Bu iki yasal düzenleme ile;

1. Emlakbank'ın tasfiyesi ve birleştirilmesi,
2. Görev Zararlarının tasfiyesi,
3. Kamu Bankalarına Ortak Yönetim Kurulu atanması,

hususları karara bağlanmış, hemen ardından “Kamu Bankaları Ortak Yönetim Kurulu” belirlenmiş ve atanmıştır.

### **8.1. Yeniden Yapılanma Öncesinde T.C. Ziraat Bankası'nın Durumu**

“T.C. Ziraat Bankası'nda yeniden yapılanma öncesinde gerek mali gerekse organizasyonel olarak yaşanan sorunlar şunlardır;

- Özel görev hesaplarından doğan alacaklar nedeniyle bilançolarda oluşan likidite, faiz ve kur riski,
- Yönetim özerkliğinde aksamalar,
- Raporlama ve erken uyarı sistemlerinde yetersizlik,
- Teknoloji ve yatırım eksikliği nedeniyle rekabet gücünde zayıflama,
- Müşteri odaklı/pazarlama odaklı bir sistemin olmaması nedeniyle çağdaş bankacılık ilkelerine uyum sağlamadaki zorluk,
- Personel fazlası ve personelin eğitim eksikliği,
- Performans değerlendirme sisteminin eksikliği,
- Verimsiz organizasyon yapısı,
- Standart prosedürlerin olmaması nedeniyle karar alma süreçlerinde aksamalar,
- Serbest piyasa misyon ve vizyon belirsizlikleri ve strateji eksikliği,
- Bunların sonucunda Banka marka değerinin günden güne kaybedilmesi.

Saptanan bu sorunların en kısa sürede çözülmesi amacıyla gerekli görülen çeşitli tedbirler uygulamaya konulmuştur.” (Erdoğan, Niyazi. Dünya ve Türkiye’de Finansal Krizler, Türk Bankacılık Sektöründe Yeniden Yapılandırma Uygulamaları, Kamu Bankaları Deneyimi, Yaklaşım Yayınları, Haziran 2002)

### **8.2. Yeniden Yapılanma Çalışmaları**

Yeniden Yapılanma çalışmaları kapsamında, tespit edilen sorun ve eksiklerin giderilmesi amacıyla mevcut yapı idari ve mali açıdan değerlendirilmiş özel sektör bankacılığı anlayışıyla hizmet verilmesi ve sektör içinde en üst seviyede rekabet edebilecek bir yapıya sahip olunması amacıyla tüm faaliyet alanlarında “Yol Haritası” ve “Aksiyon Planları” oluşturulmuştur.

Oluşturulan yol haritası ve aksiyon planları dahilinde faaliyetlere başlanarak genel yapılanma finansal ve organizasyonel alanlarda etkin biçimde yürütülmüştür.

### 8.3. Finansal Yapılanma

Kamu Bankalarının yeniden yapılandırılmasına ilişkin çalışmalarda öncelik, finansal yapının güçlendirilmesi olmuştur.

Kamu Bankaları Ortak Yönetim Kurulu;

- Faizlerin piyasa oranları düzeyine indirilmesi,
- Kısa vadeli borçların tasfiyesi,
- Bilançoların şeffaflaştırılması,

konularını finansal yeniden yapılandırmada öncelikli hedefler olarak belirlemiştir.

Bankanın finansal açıdan yeniden yapılandırılması, mevduat faizlerinin piyasa faizlerine uyumlu hale getirilmesi, kısa vadeli yükümlülüklerin azaltılması, özel görev hesaplarından doğan alacakların tasfiyesi, kredi portföyünün etkin yönetimi ve sorunlu kredilere ayrılması gereken karşılıklar alanlarında yoğunlaşmıştır.

Bankada mevduat faiz oranları kısa zamanda piyasada oluşan faiz oranları seviyesine indirilmiş ve 2002 yılı itibarıyla faiz oranları özel bankaların daha da altına çekilmiştir. Mevduatın kompozisyonu değiştirilerek blok ve büyük montanlı mevduat yerine geniş bir tabana yayılmış mevduat toplanması benimsenmiştir.

Gecelik bazda yapılan bireysel, kurumsal müşterilere yönelik repo işlemlerinde Asgari vade haftalık repo işlemlerine dönüştürülmüş, böylelikle, vade ve likidite riski daha iyi yönetilebilir hale getirilmiştir.

Sektördeki ağırlığı göz önüne alındığında, Banka'nın kısa vadeli borçlarının piyasa seviyesine indirilmesi, faiz oranlarında düşüşe, piyasalarda istikrara neden olmuş ve ekonomiye önemli bir katkı sağlamıştır.

Bunların yanı sıra;

- Özel görev hesaplarından doğan alacakların tasfiye edilerek yerine kamu kağıtlarının alınması,
- Sözkonusu kağıtların getirilerinin piyasa faiz oranları düzeyine oluşması sağlanarak kamunun gereksiz faiz maliyetinin engellenmesi,
- Gelir ve giderlerin ait olduğu dönemlerde muhasebeleştirilmesiyle finansal tabloların periyodik olarak izlenmeye başlanması,
- Takibe düşen krediler için %100 karşılık ayrılması,
- Normal günlük işlemlerin dışında, bilançolarda geçici hesaplarda yıllardır bekleyen mutabakatsız ve sorunlu kayıtların tasfiye edilmesi,

unsurlarını içeren bilanço şeffaflaştırılması hedefleri 2002 yılında tamamlanmıştır.

Özel görev hesaplarından doğan alacakların T.C. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı'ndan alınan Kamu Kağıtları karşılığında tasfiye edilmesi sonucunda kağıtların dikkatli ve düzenli yönetimine başlanılmıştır. Menkul kıymetler portföyünde, Devlet İç Borçlanma Senetleri (DİBS) işlemleri hacmindeki artışla, Bankanın hem birincil hem de ikincil piyasada aktif rol almaya başlamıştır. Bu gelişmeler sonucunda 2002 yılının Eylül ayında T.C. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı tarafından Ziraat Bankası Türk DİBS'de "Piyasa Yapıcısı" olarak seçilmiştir. Bankanın nezdinde müşteri adına saklamada olan TL tahvil ve bono miktarı o günkü değeri 4,6 katrilyon TL'ye ulaşmış ve bankayı piyasada en üst sıraya getirmiştir.

Ayrıca Eurobond ve döviz alım satımında Bankanın işlemleri daha önceki yıllara nazaran önemli ölçüde artmıştır.

Ziraat Bankası'nın Emlak Bankası'nı devralma işlemleri bu süreç içerisinde gerçekleşmiş, organizasyonel değişimle eş zamanlı olarak yürütülerek başarıyla tamamlanmıştır. 06.07.2001 tarihinde teknolojik altyapı, iş ve eleman profili açısından farklı bir banka olan Emlak Bankası A.Ş., T.C. Ziraat bankası ile birleştirilmiştir. Emlak Bankası'nın 10.000 personel ve 391 şubesi Ziraat Bankası'na devredilmiştir. 19.10.2001 tarihinde ise bu şubelerden 96'sı ve toplam 2000 personel sorunsuz bir şekilde Halk Bankası'na devredilmiştir.

Böylelikle Türk Bankacılık Sektöründe rastlanmayan bir birleşme ve bir ayrılma projesi gerçekleştirilmiştir.

Finansal yapılanma sürecinde takibe aktarılan kredilerin 2002 yılında tahsiline ve yeniden yapılandırılması konusuna ağırlık verilmiştir. Tarım Kredi Kooperatifleri kredileri yeniden yapılandırılmış, sorunlu kredilere taksit olanağı sağlanmış, 92.858 ücreti yeni sisteme geçmiş, 10.049 zirai müşteriye taksitlendirme kolaylığı getirilmiştir. Böylece sorunlu kredileri bulunan kişi ve firmalara tekrar üretim gücü kazandırılmıştır. Ayrıca şubelerin kredi kararında hız ve objektiflik sağlamak amacıyla 25 milyar liraya kadar olan kredi taleplerinin değerlendirilmesinde "scoring" (değerlendirme) yöntemi geliştirilmiştir.

2002 yılı çalışmalarında kredileri ekonomiye katma değer yaratacak, güvenilir, iş ahlakı yüksek ve itibarlı müşterilere kullanılması ana hedefi benimsenmiş, bu kapsamda uluslararası genel kabul görmüş standartlara göre düzenlenen kredi politikaları, kredi tahsis ve izleme süreçleri yazılı hale getirilerek, verilen kredilerde riski en aza indirmek amacıyla müşteri seçiminde gösterilen özen yanında, proje değerlendirme, risk rating (derecelendirme) ve risk primi belirlenmesi konularında çalışmalar yapılmıştır.

Bankanın finansal yapılanmasında en büyük katkıyı teknolojik alt yapının yenilenmesi oluşturmuştur. Bunun sonucunda banka mali yapısının haftalık değerlendirilmesi ve kontrolü sağlanmıştır.

#### **8.4. Organizasyonel Yapılanma**

Yeniden yapılanma dönemi Ziraat Bankası'nın organizasyonel açıdan tarihindeki en köklü değişimi yaşadığı dönem olmuştur. Pazarlama organizasyonunun kurulması ile "operasyonel" bir bankadan "Pazar odaklı" bir bankaya geçişle organizasyonel yeniden yapılandırılmanın merkezi haline gelmiştir. Bu çerçevede, "müşteri odaklı hizmet" anlayışı, Bankanın yeni çalışma ve pazarlama felsefesi olarak benimsenmiştir.

Organizasyona ilişkin öncelikler;

- Şube ve personel rasyonelasyonu,
- Norm kadro,
- Banka organizasyonu ve yol haritalarının oluşturulması,

olarak belirlenmiştir.

Yeniden yapılandırma sürecinde bilgi teknolojilerinin yenilenmesi, şubelerin modernleştirilmesi, yoğun bir eğitim süreci ile insan kaynaklarının geliştirilmesi ve organizasyon çatısının yeniden tanımlanmasını da içeren biçimde tasarlanmış, bu kapsamda iş süreçleri incelenmiş, her birine gerekli olan optimum personel sayısı teknik yöntemlerle tespit edilerek norm kadrolar belirlenmiştir. Şube rasyonelasyonu kapsamında Mart 2001'de 403

Emlak Bankası şubesi dahil toplam 1.689 olan şube sayısı Aralık 2002’de 1139’a, Mart 2001 itibarıyla toplam 45.132 olan personel sayısı (10.000 Emlak Bankası personeli dahil), Aralık 2002’de 22.099’a indirilmiştir.

Kamu hukukundan özel hukuka geçiş sürecinde tüm mevzuatın güncelleştirilmesi sağlanmıştır.

Matriks organizasyon yapısında kontrol faaliyetleri ile icra faaliyetleri birbirinden bağımsızlaştırılmış ve bu anlayışla bankanın faaliyetleri; Pazarlama, Şube Dışı Kar Merkezleri, Destek Hizmetleri, Krediler ile Risk Yönetimi ve Kontrol olmak üzere 5 ana başlık altında toplanmıştır.

Yukarıda sayılan her bir fonksiyon, Yönetim Kurulu Üyelerinden Genel Müdür olma özelliklerini haiz ayrı ayrı Murahhası Üyelere bağlanarak, tüm işlemlerde karar verme, fiyatlandırma, sonuçlandırma ve takip ile kontrol fonksiyonlarının banka içi hiyerarşik düzenin etkilerinden uzak olacağı, bağımsız bir çalışma düzeni yaratılmıştır. Bu yapıda en önemli özellik “Kontrol Faaliyetleri” ’nin icradan tamamen arındırılmış ve sadece denetime odaklanmış birimlerin sorumluluğuna verilmiş olmasıdır.

Yeni yönetim anlayışı ile merkeziyetçi yapıdan ve bu yapılanmanın getirdiği olumsuzluklardan uzaklaşarak yerinden yönetim ilkesi çerçevesinde karar alma ve uygulama süreci hızlandırılmış, böylelikle Bankanın çağa uygun bir yapıya kavuşması amaçlanmıştır.

Bu düşünceden hareketle 37 merkez şube ve bağlı şubeler ile 3 kurumsal şube oluşturulmuştur. Merkez şubeler Genel Müdürlük yetkileriyle donatılmış ve adem-i merkeziyetçi bir yapıda faaliyet geçmiştir bulunmaktadır. Böylelikle şubeler tarafından alınmakta ve uygulanmaktadır. Genel Müdürlük birimleri ise, Bankaya ilişkin genel politikalar üreten ve şubelerin faaliyetlerini gerçekleştirebilmeleri için destek hizmeti sağlayan bölümler olarak faaliyet göstermektedir.

Şubelere hedefle çalışma kültürü kazandırılmış, ciro ve kar hedeflerinin gerçekleşmeleri aylık olarak takip edilmeye başlanmıştır. Merkez Şube Müdürleri ile Genel Müdürlük birimleri arasında üç ayda bir düzenlenen performans toplantılarında şubelerin performansları kar anlayışı ile performans sıralamalarıyla izlenmeye başlanmıştır.

Teknoloji alanında Bankanın sektördeki rekabet gücünü artırmak, teknolojik hizmetleri etkin ve verimli kullanabilmek amacıyla Halk Bankası ile ortak Finansal Teknoloji Hizmetleri A.Ş. (FİNTEK) adı altında bir teknoloji şirketi kurulmuş, söz konusu şirket ile teknolojik yatırımlarda ve üretilen projelerin ortak kullanımında Bankanın maliyet avantajı elde etmesi sağlanmıştır.

Tasarufa yönelik kapsamlı çalışmalar gerçekleştirilmiş, özellikle kullanılan binalar ve araçların azaltılması sağlanarak , sabit giderlerin etkin kontrolü gerçekleştirilmiştir.

Finansal ve organizasyonel yeniden yapılandırma sonucunda bankanın karlılık performansındaki olumlu gelişmeler 2002 yılında görülmeye başlanmıştır.

“T.C. Ziraat Bankası karı 2001 yıl sonunda brüt 875 trilyon TL(vergi karşılığı 349 trilyon TL) net 526 trilyon TL iken 2002 yılı sonunda brüt 1.417 trilyon TL (vergi karşılığı 464 trilyon TL) net 953 trilyon TL’ye ulaşmıştır. 2002 yılında Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu tarafından yayınlanan tebliğe göre, mali tablolar enflasyon muhasebesine uygun olarak hazırlanmaya başlanmıştır. Bankanın 2002 yıl sonu karı, enflasyona göre düzeltildikten

sonra brüt olarak 620 trilyon TL (vergi karşılığı 464 trilyon TL) ve net olarak 156 trilyon TL olarak gerçekleşmiştir.” (T.C. Ziraat Bankası A.Ş. 2002 Faaliyet Raporu)

Bu kapsamda uluslararası rating kuruluşu Standard&Poors 10 Aralık 2002 tarihinde Bankanın kredi notunu “CCC”den “B-”ye yükseltmiştir.

Türk Bankacılık sisteminin önemli bir dinamiği olan Ziraat Bankası’nda, geçen bu kısa süre zarfında bir önemli birleşme, bir ayrışma ve çok önemli bir personel ve şube rasyonalizasyonu gerçekleştirilmiştir. Aynı zamanda etkin bir pasif yönetimi ile kaynak maliyeti avantajı yaratan Ziraat Bankası, ana sorunlarını geride bırakarak piyasadaki etkinliğini gün geçtikçe arttırmıştır.

## **9. SONUÇ**

Türkiye’nin en değerli Banka Markası olan T.C. Ziraat Bankası, Cumhuriyet öncesinde başlayan Türkiye’nin ekonomik gücüne olan katkısına bundan böyle de, daha güçlü ve bilinçli olarak katkı vermeye devam edecektir.

- Türkiye’de ve dünyada yaygın, güvenilir ve kaliteli hizmet sunan Ziraat Bankası, stratejik yol haritasında belirlediği kurumsal hedeflerine doğru yolculuğunu kesintisiz bir biçimde sürdürmesi halinde ülke ekonomisine ve bankacılık sektörünün gelişimine katkıda bulunacaktır.
- Türkiye’nin en geniş bankacılık hizmet ağına sahip bulunan Ziraat Bankası, kurumsal, girişimci ve bireysel bankacılık alanlarında müşterilerine, geniş şube ağına modern bankacılığın tüm hizmet alanlarında faaliyette bulunmaktadır.

2001 Finansal Krizi sonrasında, T. Emlak Bankası’nın da devralınması ile önemli bir birleşmeyi hatasız ve süratli gerçekleştirmiş, devralınan bankanın yüz civarındaki şubesi, müşteri yapısı, hırterland ve diğer kriterler dahilinde T.Halk Bankası A.Ş.’ne devredilmiştir. Türk Bankacılık tarihinde örnek teşkil edecek bu “yeniden yapılanma” süreci, ayrıca pek çok akademik çalışmaya konu olmuştur.

Tarihsel süreç içinde, kaynakları el verdiğince ülke çiftçisinin kullanımına vermekle birlikte Kamunun öncelikli finansman ihtiyaçları için de Hazine’ye kredi vermiştir.

2001 Finansal Krizi sonrasında Kamu’dan alacaklarını Devlet İç Borçlanma Senetleri ile tasfiye eden Banka, Gayri nakdi krediler dahil, tarım başta olmak üzere tüm sektörlerle, finansman erişimde zorluk çeken KOBİ müşterilerine ve Bireysel finansman ihtiyaçlarına kadar geniş bir yelpazede etkin bir finansman desteği sağlamayı sürdürmektedir.

Banka 2001 krizinden önemli bir ders almıştır. Finansal krizi öncesi şartların oluşmaması, yaşanan kötü deneyimlerin ödenen ekonomik ve sosyal bedellerin tekrarlanmaması için yapılandırma dönemi kurallarından ve bankacılık uygulamalarından taviz verilmemesi gerekmektedir.



## KAYNAKÇA

- Akgüç, Öztin. Cumhuriyet Döneminde Bankacılık Alanında Gelişmeler, Türkiye Bankalar Birliği Yayını, Ankara 1975.
- Ankan, Zeki (1989). “İzmir’de İlk Kooperatifleşme Çabaları”. Tarih İncelemeleri Dergisi. 7: 31-42.
- Atasagun, Y. Saim. Türkiye’de Zirai Kredi, C.I. Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası 1888-1939, Kenan Basımevi, İstanbul 1939.
- Atatürk, M. Kemal. Nutuk, C.I. (Yayına Haz. Z. Korkmaz) Atatürk’ün Doğumunun 100.Yılına Kutlama Koor. Kur. Yayını, Ankara 1984.
- Boratav, Korkut. Türkiye İktisat Tarihi 1908-1985, Gerçek Yayınevi, (2.Baskı), İstanbul 1989.
- Erdoğan, Niyazi. Dünya’da ve Türkiye’de Finansal Krizler & Türk Bankacılık Sektöründe Yeniden Yapılandırma Uygulamaları, Kamu Bankaları Deneyimi, Yaklaşım Yayınları, Haziran 2002
- Gündüz, Mustafa. (2010). “Tanzimat’tan Cumhuriyete Eğitim Sisteminin Finansmanını Sağlama Düşünce, Öneri ve Uygulamaları (1860- 1930). e-Journal of New World Sciences Academy. 5/4: 1658-1669.
- İloğlu, Asım Süreyya. Türkiye Ekonomi Kurumunun Kuruluşu ve 1929-1973 Yılları Arasındaki Çalışmalarına Toplu Bakış, Ankara 1974.
- İloğlu, Asım Süreyya. (1964). Türkiye’de Zirai Kredi ve T.C. Ziraat Bankası. Sosyal Siyaset Konferansları 15. Kitap, İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Kazgan, Haydar. Galata Bankerleri, Türkiye Ekonomi Bankası Yayını, İstanbul 1991.
- Manisalı, Erol. Gelişme Ekonomisi, İ.Ü. İktisat Fakültesi Yayını, 2.Baskı, İstanbul 1978.
- O. Silier, Türkiye Tarımsal Yapının Gelişimi (1923 – 1938) İstanbul - 1981, s. 54-56;
- Quataert, Donald. (Çev. Salih Kış) (2011). “Gelişim Açmazı: 1888-1908 Osmanlı Türkiye’sinde Ziraat Bankası ve Ziraat Reformu”. Türkiyat Araştırmaları Dergisi. 29: 461-482.
- Silier, Oya. Türkiye’de Tarımsal Yapının Gelişimi (1933-1938), Gözlem Matbaacılık, İstanbul 1981.
- Tekeli, İlhan-İlkin, S. 1929 Dünya Buhranında Türkiye’nin İktisadi Politika Arayışları, ODTÜ İdari Bilimler Fak. Yayını, Ankara 1977.
- Ed. Yaşa, Memduh. Cumhuriyet Dönemi Türkiye Ekonomisi, Akbank Kültür Yayını, İstanbul 1980.
- Y.S. Tezel, İktisadi Tarih, S. 343-344
- Yerasimos, Stefanos. Azgelişmişlik Sürecinde Türkiye. Kitap:II, Tanzimattan I. Dünya Savaşına, (Çev. B.Kuzucu) Gözlem Yayınları (3.Baskı), İstanbul 1980.

Ziraat Bankası (1908). Ziraat Bankası 1324 Senesi Hesab-ı Kati Hülâsası. Matbaa-i Osmaniye. Dersaadet. (<http://isamveri.org/pdf/risaleosm/RE15650.pdf/>)