

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ AÇISINDAN KREDİ PORTFÖY RİSKİNİN SINIRLANDIRILMASI

Dr. Güler ARAS

Yıldız Teknik Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, Yardımcı Doçent

Abstract

This article is based on a managing loan portfolio risk with total quality management approach. Managing risk in loan portfolios has become major issue for banks in the last decade. The recent problems of several large banks have been the dramatic examples of inadequate loan risk management. The quality of loan management is an important element in a profitable, soundly run financial institution. There is a direct relationship which exists between the quality of management and loan portfolio risk. Managing loan portfolio risk requires a total system of quality management. This approach will contain within acceptable limits.

1. GİRİŞ

Finans sektörünün en önemli kurumu olarak bankalar, özellikle 80'li yıllardan sonra artan rekabet sonucu hizmet kalitesine daha büyük önem vermek zorunluluğu duymuşlardır. Bu gelişmelerin bir uzantısı olarak, Türkiye de finans sektöründe son yıllarda yaşanan hızlı gelişmeler, rekabetin artmasına yol açmış ve hizmet kalitesinin artırılması çabalarını yoğunlaştırmıştır. Bu durum bankaları yeni yöntem arayışlarına itmiş ve toplam kalite yönetimi uygulamaları başlatılmıştır.

Toplam kalite kavramı, bankalar tarafından sunulan bütün hizmet türlerini kapsamakla birlikte bankaların ana faaliyet konusu olan kredi sunumu ve kredi portföyünün yönetiminde de etkin olarak kullanılabilir bir yöntemdir. Kredilendirmede toplam kalite yönetimi yaklaşımı ile kredi portföy riskinin sınırlandırılması olanaklıdır. Çalışmada bu doğrultuda bankalarda kredi portföy riskinin yönetiminde toplam kalite yönetiminin uygulanması ele alınmıştır.

2. KREDİ KURUMLARINDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ SİSTEMİ

Toplam kalite yaklaşımı her şeyden önce bankanın bütününe içeren bir kontrol sistemidir. Bu nedenle toplam kalite uygulaması banka yönetiminin

kalitesi ve etkinliğini sağlamakla başlar. Ürünün (hizmetin) kalitesi, sermaye yeterliliği, uygun zamanlama, insan kaynakları gibi bankanın başarısının temel unsurları ile yönetimin kalitesi ve etkinliği arasında direkt bir ilişki vardır. Başka bir ifade ile bankanın gelecekteki durumu banka yönetiminin kalitesi ve etkinliğine bağlıdır.

Toplam kalite yönetim sisteminin uygulanması iyi düşünülmüş bir yönetim prosesi gerektirir. Toplam kalite yönetimde kredi yönetimi için önerilen bir yönetim prosesi aşağıdaki aşamaları içermelidir[1,s.2, 2, s.127-128].

- Planlama,
- Organizasyon,
- Yönelme ve
- Kontrol.

Bunlar bankalar tarafından uzun yıllar uygulanan yönetimin klasik fonksiyonlarıdır. Finansal hizmetler alanında son yıllarda Amerika'da Federal Mevduat Sigorta Geliştirme Kanunu (FDICIA-1991)* ile uygulamaya konulan ve yönetim sürecinin aşamalarını genişleten yeni yönetim alanları ise şunlardan oluşmaktadır.

- Bilgi sistemleri,
- İzleme,
- Personel yönetimi ve
- Eğitim.

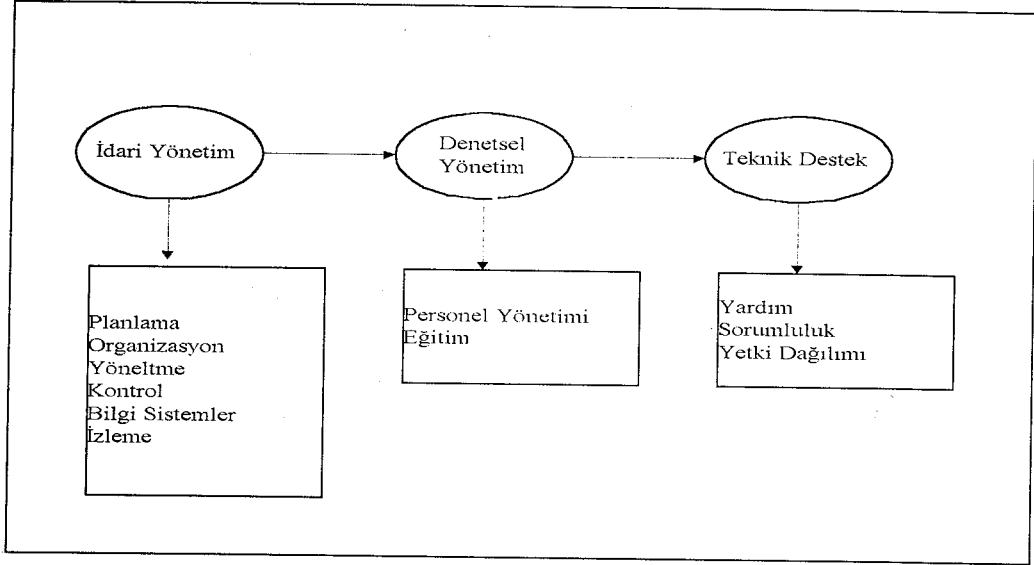
Kredi yönetimi, yönetim prosesinin bütün bu unsurlarını içerir. Bu, finansal kurumlarda içerisinde

* Federal Depository Insurance Improvement Act (FDICIA) - Amerikan Mevduat Sigortası Geliştirme Kanunu; Finansal hizmet sektörü ile ilgili olarak 1991 yılında yapılan düzenlemelerle getirilen yeni yönetim anlayışı ile geliştirilmiş yönetim alanları oluşturmayı amaçlamaktadır.

borç yönetimi ya da yönlendirilmesi işlevi olarak tanımlanabilir. Diğer bir bakışla, kredi yönetimi şu üç ana bölümde toplanabilir[1, s.2-3].

- i. İdari yönetim,
- ii. Denetsel yönetim ve
- iii. Teknik destek.

İdari yönetim şunlardan oluşur[2, 127-128]:



Şekil 1 : Kredi Yönetim Prosesi

Planlama; Çevrenin incelenmesi, hedefin belirlenmesi, amaç ve standartların hazırlanması, başarı için gereken araçların geliştirilmesi.

Organizasyon; Bölümlerin belirlenmesi, personelin temini, yetki devri ve iletişimin sağlanması

Yönetim; Politikaların belirlenmesi ve yürütülmesi yoluyla yön belirleme;

Denetim; Amaçlara katkıda bulunacak faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için iç denetim ve kuralların oluşturulması,

Bilgi sistemleri; Doğru kararlar için veri ve bilgi tabanının geliştirilmesi,

İzleme; Raporlama mekanizmaları ve erken uyarı gözlem programları

Denetsel yönetim aşağıdaki iki yönetim unsurunu kapsar;

personel yönetimi; Performans artırıcı kuralların oluşturulması düzeltici tavır alınması diğerlerinin hedeflere ulaşılması için yönlendirilmesi, motivasyon ve yüksek moral yaratma,

eğitim; Çalışanların bilgi ve yeteneklerinin geliştirilmesi.

Teknik destek ise, diğer bölümlerin başarısı için yardım, sorumluluk ve yetki dağıtımını içerir.

3. KREDİLENDİRMEDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ SİSTEMİNİN OLUŞTURULMASI

Kredilendirmede portföy yönetimi yaklaşımının benimsenmesi ile bankalar tarafından kredi sunarak fon kullanımını daha farklı bir bakışla ele alınmaya başlamıştır. Bunda büyük ölçüde 80'li yıllarda büyük bankaların ardı ardına kredi problemleri yaşamalarının etkisi olmuştur. Zira bu dönemde bankacılık sektörüne bakıldığı zaman büyük bankaların yaşadığı sorunlar arasında en önemlisinin yetersiz kredi risk yönetimi olduğu ortaya çıkmaktadır. Özellikle Amerika'da bankalarda yaşanan büyük krizden sonraki en önemli gelişme olarak bütün dikkatleri risk yönetimi konusuna çekmiştir. Bunun sonucu olarak, bankalar kredilendirmeye bankanın genel politikası ile uyumlu kredi politikasının oluşturulmasından kredi sürecinin sona ermesine kadar bir bütün olarak bakmaya başlamışlardır. Kredilendirmede portföy yönetimi yaklaşımı, kredi riskinin yönetiminde toplam kalite yönetim ve kontrol sistemini gerektirmektedir.

3.1. Bankalarda Kredi Portföy Riskinin Yönetimi

Modern portföy teorisinin başlangıcı Harry Markowitz'in 1952 yılında yayınlanan "portfolio Selection" başlıklı çalışmasına dayandırılmaktadır[3]. Daha sonra Sharpe(1964), Linter(1965) ve Mossin(1966) tarafından portföy teorisi gerçek hayata uygulanabilir şekilde geliştirilmiştir.

Portföy yönetim süreci portföyün oluşturulması ile başlayıp, yatırımcı ve portföy yöneticisi tarafından fonların dağıtılması ile sona eren dinamik bir süreçtir. Bu nedenle portföy yönetimini sadece portföyü oluşturmak olarak algılamamak gerekir. Bir kredi portföy yöneticisi de oluşturduğu portföyün mevcut durumu ile ilgilenmesinin yanında gerektiği zaman bileşimini değiştirebilmekte portföy karlılığını ve riskinin etkileyen sorunlu kredilere ilişkin gerekli önlemleri almaktadır. Böylece portföy yönetimi dinamik bir süreç olarak portföy yöneticisinin devamlı olarak aktif olmasını gerektirmektedir[4. s.116].

Kredi portföy yönetiminin amacı ise, kredileri farklı iş kolları arasında dağıtarak homojen işletmelerin aşırı borçlanmalarını önlemektir. Bu tür bir politikanın yerleşmesi mevduat sahiplerini koruyacak çeşitlendirilebilen piyasa riskini artıracak ve kar değişkenliğini azaltacaktır. Bugün artık ABD'de bankaların gözetimi ile ilgili kurumlar ve mevzuat kredilendirme ve yatırımlardaki çeşitliliğin portföye ilişkin risk ve kar değişkenliği üzerindeki etkisini açık bir şekilde belirlemiştir[5, s.353].

Etkili ve yeterli kredi risk yönetim sürecinin oluşturulabilmesi için ayrıntılı bir yaklaşım, iyi belirlenmiş ve anlatılmış bir felsefe ile başlamak gerekir. Üst yönetim sadece anlamak değil, ayrıca belirlemek, süreci birleştirmek zorundadır. Kilit kredi personelinin görevlerinin, mevcut teknolojinin, politikaların ve işlemlerin çok iyi anlaşılması gereklidir. Aynı zamanda, bankanın stratejileri ve kredi yönetimi uyumlu olmalıdır. Bu şekildeki işbirliği tutarlı kredi risk değerlendirilmesini sağlayacaktır[6].

3.1.1. Kredilendirme Süreci

Kredilendirme süreci, bankaya kredi talebinin gelmesi ve kredi kararının verilmesine kadar uygulanacak kredi politikası ve kredi prosedürünü, kredi ve kredi denetim sorumlularını detaylı olarak tanımlayarak kredi kabulünün esaslarını belirler. En iyi yöntem olarak tanımlayabileceğimiz bir kredi süreci mevcut olmamakla birlikte, bankalar etkin bir kredi yönetim sürecine sahip olmak için, kredi riskini denetleyebilmelerini sağlayacak, toplam kalite yönetimi

yaklaşımı ile oluşturulan aşağıdaki aşamaları dikkate almalıdır.

3.1.1.1. Kredi Politikasının Oluşturulması

Kredilendirme sürecinin ilk aşaması olan kredi politikasının oluşturulması aşamasında aynı zamanda kredi portföy planlamasında da temel olan aşağıdaki konular üzerinde durulur[4, s.117]:

- Bankanın politikalarının ve hedeflerinin belirlenmesi.
- Kredi uzmanının ve kredi portföy yöneticisinin durumunun tanımlanması.
- Kredilendirmeye ve kredinin kabulüne ilişkin politikaların saptanması

Kredi politikası kredi verilmesi sırasında bankanın müşterisine karşı genel yaklaşımını belirler. Öncelikle bu politika üst yönetimin risk anlayışını ifade etmelidir. Böylece bankanın sadece kredi değerliliği yüksek müşteriler ile mi yoksa daha toleranslı davranarak ve bir miktar zararı göze alarak mı kredi vereceği açıklığa kavuşacaktır[7.s.460], ya da yüksek getiri karşılığı yüksek riski kabul edip etmeyeceği belirlenecektir.

Kredi politikası oluşturulurken aynı zamanda bankanın kredi değerlemesinde önem verdiği kredilendirme prensipleri belirlenir. Oluşturulan bazı temel prensiplere pek çok banka tarafından özenle uyulmaktadır. Bunlar İngilizce literatürde geleneksel 5C kuralı olarak bilinen aşağıdaki unsurlardan oluşur[8]:

Karakter(Character); Borçlunun itibarı, ödeme ahlakı ve alışkanlığını gösterir.

Kapasite (Capacity); Borçlunun kredi ödeme gücünü gösterir.

Teminat (Collateral); Kredinin riskine göre borçludan alınan yasal güvencelerdir.

Sermaye (Capital); Müşterinin finansal yönden değerini ifade eder.

Koşullar (Condition); Kredinin geri ödenmesinde etken olan firma dışı, ekonomik ya da sektöre ilişkin durumlardır.

Banka kredi politikasının oluşturulmasında bu prensiplerin tamamını dikkate almalıdır.

İkinci olarak kredi politikası genel hedefleri ifade etmelidir. Bu hedefler endüstri, coğrafya, vade veya kredi tipi bazında çeşitlilik gösterebilir. Bu yaklaşım eski olmasına rağmen çoğu zaman önemsenmemiştir. Kredi politikası bu konuları dikkate almakla birlikte çok çabuk da değiştirilmemelidir. Bu politika, banka kredi yöneticisinin dönemsel ve daha uzun süreli ekonomik çıkış ve düşüşlerde takip edeceği esas ve kurallar bütünüdür[7, s.460].

Kredi kararlarının verilmesinde, bütün alternatiflerin değerlendirilmesi ve en uygun seçimin yapılabilmesi için bankalar tarafından çeşitli sistem yada modeller kullanılmaktadır. Bankalararasında farklılık gösteren bu uygulamalar aynı zamanda bankanın kredi politikasını ile uyum içinde olmalıdır.

3.1.1.2. Kredi Prosedürü

Kredi prosedürü kredilendirmenin en uzun ve detaylı aşamasıdır. Zira, sürecin bu aşaması kredinin incelenmesi, değerlendirilmesi, yapılandırılması, kapatılması ve dosyalanması ile ilgili gerekli bütün adımları içerir. Günümüzde hemen tüm bankalar kredilendirme el kitabı şeklinde referans kitap ile bu prosedürü açıklamaktadır. Her kredi görevlisi bankanın politikalarına uygun olarak kendisi için bu tür bir kitapçık oluşturabilir. Bu kitapçıklarda,

- Kredi değerlendirmesi,(kredi iş akış şeması)
- Teminatlara ilişkin ne gibi evrak gerektiği,
- İpotek olması durumunda ne yapılacağı,
- Dosyalama sistemi

açıklanmalıdır.

Kredi prosedürü içinde değerlendirme bankanın politikalarına ve riski kabullenme derecesine göre kredi taleplerinin çeşitli yöntem ve teknikler yardımıyla değerlendirilmesini içeren kredi portföy riskini etkileyen en önemli aşamadır. Zira portföye alınacak kredi müşterisinin tam ve doğru değerlendirmesi ile bankanın maruz kalacağı risk azaltılabilir ve kredilendirme sürecinin diğer aşamalarını oluşturan kredi izleme ve sorunlu krediler ile ilgili işlemlere gerek olmayabilir. Bu nedenle kredi değerlemesi ve bu süreç iyi tanımlanmalı ve yazılı olarak belirtilmelidir.

Bu aşamada ayrıntılı bir kredi iş akış şeması oluşturulur. Bu şemanın oluşumu bankalar arasında değişiklik göstermekle birlikte temelde kredi talebinin gelmesi, değerlendirilmesi ve kredi kararı ile sonuçlanan temel aşamaları içerir. Bu aşama, müşterinin ve kredi talebinin niteliğine göre kısa ya da ayrıntılı incelemeyi

gerektirecek şekilde uzun olabilir. Kredi kararına ulaşılmaya kadar karşılaşılabilecek tüm olasılıklara göre kredilendirme süreci birbirine bağlı beş aşamadan oluşmaktadır[9].

- Kredi başvurusu,
- Kredi değerlemesi,
- Kredinin yapılandırılmasıve kabul-red kararı,
- İç denetim ve kredinin izlenmesi,
- Geri ödeme.

Kredi akışı toplam kalite yönetimi anlayışına uygun ayrıntılı dökümantasyon, yazılı açıklamalar ile desteklenmelidir. Kredi akışı sırasında yapılacak olan işlemin; adını, amacını, türünü, uygulama alanını, ilgili dökümanları ve işlemle ilgili bütün adımlar ayrıntılarıyla ve işlem kodlarıyla birlikte yazılı hale getirerek her bir işleme ait iş akış belgesi (dökümanı) oluşturulmalıdır. Kredinin değerlendirilmesi sonrası kredinin teminatı ve kullanılacak evraklar, ipotek olması durumunda yapılması gerekenler belirtilmeli ve dosyalama düzeni açıklanmalıdır.

Bütün bunlar basit gibi görünmekle beraber sürekli değişen bir kadro ile çalışıldığı için prosedüre ilişkin sistem riskin dikkate alınmasında önemlidir.

3.1.1.3. Kredi Sorumlularının Belirlenmesi

Kredilendirme fonksiyonunda kredi kararının verilmesinde en alt birimden en üst birime kadar çok sayıda kişi sorumludur. Taraflar arasındaki ilişkiyi sağlayan kredi sorumluları aynı zamanda risk denetim sürecinde büyük önem taşır. Bu görevlilerin işi, kredi kalitesini korumak harcamaları karşılayacak iş hacmini oluşturmak ve karı artırmaktır. Sonuç olarak, kredi sorumluları bazı zamanlarda müşterilerin tarafındadırlar. Denetim görevlisi (Supervisor officer) işlem hacminin oluşturulması ve mevcut riskle eşit oranda ilgilenmektedir. Öte yandan en kıdemli kredi görevlisi ise mevcut riskle daha fazla ilgilidir. Banka kredi politikası, kredi sorumlularına görevlerini aşağıdaki konularda hatırlatmalıdır[7, s.461-462];

- Kredi incelemesi ve karara ilişkin prensipler,
- Kredi talebine konu işin, yönetimin, mali şartların, piyasaların ürünlerin ve geleceğe ilişkin beklentilerin tam değerlendirilmesi,
- Kredi talebinde bulunanın geri ödeme yeteneğine ilişkin sonuç.

3.1.1.4. Kredi Denetim Sorumluları

Kredi kurumları aşağıda belirtilen üç şeyden emin olmak durumundadırlar:

- Kredi politikasına bağlılık,
- Kredi prosedürüne uyum,
- Kredi sorumluları tarafından gerçekleştirilecek yeterli inceleme.

Risk denetimine ilişkin konuların yapılan inceleme ve soruşturmalarda yeterince kapsanmasını sağlamak görevi kredi sorumlularınınadır. Denetiminin görevi ise, kredi kontratlarına uygunluk açısından denetim yapmak, kredi anlaşmalarının bütünlük açısından elden geçirilmesini sağlamak, kredi kayıtlarını doğruluk açısından incelemek, kredi müdürlüğünden işlem ve bankanın tam denetimini istemek ve mesleğin temellerine bağlı kalmaktır[7, s.462].

Kredi denetimi ile ilgilenen personelin bağımsız karar verme yeteneği olmalı ancak kredi kararını verene karşı rapor verme yükümlülüğü bulunmamalıdır. Denetçi olabildiğince üst düzey yöneticilere, kredi komitesine ya da yönetim kuruluna doğrudan rapor vermeli, yönetim kurulu da etkin bir denetim için denetçileri desteklemelidir. Kredi denetiminden sorumlu olan personelin başarılı olabilmesi ilgililer gerekli yetki ile donatılmasına bağlıdır[10, s.87].

Kredi kabul süreci ve yöntemleri bankaların organizasyon yapısına, kredi yönetim anlayışına ve kredi kararı ile ilgili düzenlemelere bağlı olarak bankadan bankaya farklılık göstermektedir. Bankalarda kredi kabul süreci sürekli bir tartışma konusudur. Bu sebeple doğru bir tek süreç ya da yöntem yoktur. Banka personelinin niteliğine, yönetim felsefesine, bankacılık geleneklerine, kredi portföyünün yapısına, pazar pozisyonuna ve diğer bir çok değişkene göre kendi kredi kabul yöntemleri oluşturulabilmektedir.

3.1.1.5. Kredi Kabul

Bankalarda kredi kabul süreci bankanın organizasyon yapısına ve yönetim anlayışına göre bireylerin ya da kredi komitesinin sorumluluğunda olabilir. Genelde yöneticilerden oluşan kredi komitesi asgari büyüklük sınırlarının üzerinde olan kredilerle ilgilenir. Yöneticilere ait kredi komitesi ise birinci komitenini kabul etmiş olduğu kredi başvurularını gözden geçirir. Genelde bu komite banka genel müdürü, üst düzey kredi görevlileri iki ya da daha fazla yönetim kurulu üyesinden oluşur[11].

Temelde bireysel ya da komite kabulünü içeren iki yaklaşım mevcuttur[7, s.462-463]; Bireysel kabulde bir kişi kredinin kabul sorumluluğunu taşır. Bu yetki kredinin hacmi vadesi veya başka kısıtlara dayandırılabilir. Komite kabulü sisteminin kullanan bankalarda ise bir grup sorumlu tüm krediler için yetkilidirler. Bu çok klasik bir yaklaşımdır. Günümüzde çoğu banka kredileri inceleyen bir kredi komitesi bulunmaktadır. Bu, uygulamanın takibini, kredi sorumlularının onayladıkları kredilerin izlenmesini ve kredi denetim sorumlularının tüm portföye ilişkin bilgilendirilmelerini sağlar.

3.1.2. Kredilendirme Sonrası Süreç:

Kredilendirme süreci, kredi kararının verilmesi ve müşteriye kredi tahsisinin yapılması sonrası aşamadır. Bu aşama bankanın kredi politikasına, kredi portföyünün riskine ve bankanın riski kabullenme derecesine, bağlı olarak çok katı yada esnek, uzun ya da kısa olabilir. Diğer bir ifade ile, bankanın tutumuna bağlı olarak kredilendirme sonrası kredilerin izlenmesi, denetimi ve sorunlu kredilerin yönetimi, için uygulanacak yöntemler ve anlayış farklılık gösterebilmektedir. Örneğin, kredi portföyünün riski yüksek olan normal bir bankanın kredilerin izlenmesi ve denetimi konusunda daha hassas davranması beklenir. Şunu da belirtmek gerekir ki, toplam kalite yönetimi anlayışına göre, kredilendirme bir bütünlüğü sağlamak için, kredi talebinin gelmesi, kredi kararı ve kredinin geri dönüşüne kadar gerekli uygulama ve değerlendirme yöntemlerinin uyumlu olması, tam ve detaylı biçimde tanımlanması gereklidir. Bu anlayış kredi sorumlularına çok iyi anlatılmalı ve uygulanması denetlenmelidir.

3.1.2.1. Kredilerin İzlenmesi

Klasik yaklaşıma göre kredi izleme fonksiyonun başlıca amacı, sorunlu kredileri olabildiğince erken tesbit ederek zararı azaltmaktır. Bir diğer bakış açısına göre kredi izleme temelde kredi kalitesinin gözetimini gerektirir. Yapılan çalışmalar bankalarca kredi izleme fonksiyonunun geliştirilmesi için yeterli yatırımları yapmalarının yararlarına olduğunu göstermiştir[12,s.381]. Buradan hareketle kredi izleme bölümü kredi portföyünün sürekli gözden geçirilmesi kredi kalitesinin kontrolü ve sorunlu kredilerin erken tesbitini sağlamak amacıyla kurulur.

Kredilerin izlenmesinin dört temel amacı vardır. Bunlar[13]:

- Kredi politikası ile uyumun kontrolü,
- Kredi kalitesindeki herhangi bir bozulmanın tesbiti.

• Kredi geri ödemelerinin zamanının belirlenmesi, ve

• Kredi kayıplarının engellenmesi ya da azaltılmasını sağlamak.(Erken uyarı sistemi)

Son yıllarda bu sayılanlara kredi izleme fonksiyonları arasına problemleri kredilerin iyileştirilmesine ilişkin faaliyet planının hazırlanması, kredi bölümünün performansının belirlenmesi dahil edilmiştir(Bkz.14).

Başarılı bir kredi izlemenin banka için yararları ise şunlardır[1,s.257].

- Bankanın kredi kayıpları azalır,
- Yönetim harcamaları azalır (idari takipteki krediler için)
- Banka tahvil maliyetleri sınırlanır.

Bir kredi portföyünün kalitesi, karlılığı ve riski kontrol etme gücüne bağlıdır. Kredi izlemesi, kredi portföyünün dağılımının değerlendirilmesinden başlar. Bu endüstri ve coğrafi olarak büyük önem taşır. Zira bazı ekonomik zorluklar ortaya çıktığında bir endüstride yoğunlaşma önemli problemler yaratabilir. Portföy düzeyindeki analizin bir başka boyutu da faiz oranı riski analizidir. Genel politikalar dışında, yöneticiler kredi portföy performansındaki genel trendlerle ilgilenirler. Bu trend hem karlılığı hem de emniyeti içermektedir[15].

Yapılan çalışmalar kredi izleme fonksiyonunun büyüklüğü ve karmaşıklığının bankalar arasında farklılaştığını göstermiştir[12 s.367]. Bununla beraber her banka kredi izleme fonksiyonu yerine getirilebilmek için kredi bir izleme politikası oluşturmalıdır. Bu politika, bankanın gerçek ihtiyaçlarına cevap veren, kredi portföyünün yapısına uygun banka yönetim kurulu tarafından onaylanmış ve yazılı olmalıdır. Bu yazılı politikada, izlemenin her aşamasında kimlerin sorumlu olduğu, uygulanacak standartlar, prosedür ve dosyalama sistemi tanımlanmalıdır.

Kredi izlemenin başarısı, kredi bölümü ve kredi izleme bölümünün işbirliğini gerektirir. Çoğu küçük ve orta ölçekli bankalarda her iki bölüm bir aradadır. Bu bölümlerin ayrı olduğu bankalarda üst yönetimin tutumu ve kredi izlemeden sorumlu yöneticilerin yetenekleri işbirliğinin düzeyini belirleyecektir.

Erken uyarı sinyali olarak kullanılabilen aşağıdaki belirtiler kredilerin problemleri hale geldiğini gösterir[16]:

- Kredi anlaşmasının ihlali,
- Beklenmeyen kredi yenileme talebi,

- Mali olumsuzluklar,
- Bankayı yanlış bilgilendirme,
- İşletmenin karlılığı ve nakit akışına ilişkin iyimser tahminler yapılmış olması,
- İstenen bilginin temin edilmemesi,
- Kesin karar beklentisinde olan ve sürekli acele eden borçlu davranışı,
- Teminatların değer kaybına uğraması ya da yok olması,
- Geçmişteki mali problemler ve iflas,
- Kredi talep edenin faaliyetlerine ilişkin bilgi vermekten kaçınması,
- Diğer kredi kurumlarının ve kredi araştırmalarının fark edilmesi,
- Kredi veren diğer kurumlarla ilişkilerin iyi olmaması,
- Vergi borcunun bulunması,
- Kredi tahsis edilen amacın dışında kullanılması,
- Kredi limitlerinin aşılmış olması,
- Diğer kurumlardan aşırı borçlanma,
- Özel hayata ilişkin dışa yansıyan problemler,
- Beklenmeyen veya istikrarsız hareketler,
- Hastalık ve ölüm,
- Olağanüstü olaylar nedeniyle oluşan zararlar,
- Ekonomideki olumsuz gelişmelere karşı özel belirlenmiş faaliyetler,
- İhmal,
- Teknik yetersizlikler,
- Rekabet,
- Moralite eksikliği.

Yukarıdaki liste firma özelliğine göre daha da artırılabilir. Kredi izleme süreci boyunca kredi izleme görevlisi her bir kredinin izlenmesinde bağımsız olarak değerlendirme yapar ve krediye ilişkin değerlendirme sonuçlarını kredi izleme komitesine ilgili belgelerle birlikte raporlar.

Kredi izleme raporunda kredi gözetimine ilişkin şu asgari noktalar bulunmalıdır[11, s.407-408].

- Mali şartlar ve müşterinin ödeme yeteneği,
- Belgelerin tamam olması,
- Genel kredi politikası ile uyum,

- Teminat karşılıklarından elde edilen menkul kıymet getirilerinin uyumu,
- Hukuki ve düzenleyici yapıdaki uyum ve,
- Karlılık.

Üst yönetimin sorunlu olarak değerlendirilen her yeni krediden haberdar olması gerekir. Bunlar, bazı bankalarda üst yönetimin katıldığı periyodik toplantılarda ele alınır. Bu tür toplantılara genel müdür, kredi sorumlusu ve kredi inceleme bölümü yöneticisi ve gerekli durumlarda diğer ilgililer katılır. Toplantılarda Daha önceden olumsuz derece almış tüm krediler de yöneticilerden ve yönetim kurulu başkanından oluşan sorumlular tarafından periyodik (haftalık-aylık) olarak incelenir.

Tüm bunlar önemli bir zaman kaybına ve maliyete yol açmakla birlikte risk denetleme sisteminde deneyimin çok büyük bir öneminin olduğu açıktır.

3.1.2.2. Sorunlu Krediler

Bankanın büyüklüğüne, portföyün durumuna bağlı olarak sorunlu krediler için özel bir grup kurma ihtiyacı duyulabilir. Bu konudaki ilk teoriye göre kredi sorumluları müşterileri daha iyi tanımaları ve söz konusu endüstride özel deneyime sahip olmaları nedeniyle sorun gidermeye yönelik planları kendileri geliştirmeli ve hataları kendileri gidermelidir. Bir diğer görüşe göre ise, bu uzun süreç, satış ve hizmet yükümlülüğü olmayan bir kişiye ve çözüm teknikleri ile tasfiye işlemleri konusunda özel deneyime ihtiyaç duyulabilir. Öte yandan, bu tip bir çözüm uzmanı krediyi vermediği ve müşteriye kişisel olarak yakın olmadığı için daha objektif olabilir. Her iki teori de geçerlidir[7.s.464]. Ancak sorunlu kredisi olan bankaların iyi bir denetim için özel uzmanlardan oluşan bir kadroya sahip olması kredi riskinin sınırlandırılmasını sağlayacaktır.

Öte yandan, sorunlu kredi izleme grubu üyeleri sürekli sorunlu kredilerle ilgilendikleri için burada bir "Know-how" oluşmaktadır. Grupta yer alan personel zaman içinde edindikleri bilgi ve deneyim ile sorun çözümü konusunda şubelere yardım edebilirler. Problemlili kredilerin ayrıca izlenmesi, normal kredileri değerlendiren krediler bölümünün işini de hafifletmektedir. Problemlili krediler için özel uzmanlar grubu oluşturulması bankanın krediler bölümünde kapasite kullanımına önemli üstünlükler sağlar[10.s.91].

Tablo 1: Bankaların Takipteki Alacakları ve Karşılıklar

	Trilyon TL			Milyar \$		
	1994	1995	1996	1994	1995	1996
Takipteki Krediler	32	48	76	0.8	0.8	0.7
Ayrılan Karşılık	18	27	46	0.4	0.5	0.4
Net Takipteki Alacaklar	14	21	30	0.4	0.3	0.3
Tak.Krd./Top. Krd (%)	4.1	2.8	2.0	4.1	2.8	2.0

Kaynak : **Bankalarımız 1996**, Türkiye Bankalar Birliği

Tablo 1 de Türkiye'de bankaların toplam kredileri içindeki sorunlu kredilerin oranı görülmektedir. Ekonomideki büyüme sürecine paralel olarak bankaların tahsili gecikmiş ve sorunlu kredilerin oranında yıllar itibariyle bir azalma gözlenmektedir. Takipteki kredilerin toplam kredilere oranı, 1994-95- ve 96 yıllarında sırasıyla %4.1, %2.8 ve % 2.0 olarak gerçekleşmiştir.

Uygulamada sorunlu kredilerin yönetimine ilişkin çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır. Banka sorunlu kredileri iyileştirmek ve verimini artırmak için gerekli kararları alabileceği gibi, buna alternatif bir çözüm yöntemi olarak bu tür kredileri elden çıkarma yolunu da tercih edebilir. Kredilerin satılarak banka bilançosunun yapısını bozması engellenmiş ve sermaye yeterliliği rasyolarının da olumlu çıkması sağlanmış olur. Henüz ülkemizde işlerliği olmayan ikinci el kredi satış piyasası özellikle Amerika'da pek çok bankanın başvurduğu bir işlemdir. Her ne kadar ikincil piyasada krediler iskonto edilmiş fiyattan satılsa da bu yolla bankaların kredi maliyetlerini düşürmeleri ve bilançonun yapısını iyileştirmeleri olanaklıdır.

3.1.2.3. Kredi Karşılıkları

Bankalarda kredi kayıplarına ilişkin karşılıkların ne kadar olacağını üst yönetim belirler. Burada kredi izleme komitesi kredi portföyünün mevcut koşullarda kredi kayıp karşılıklarının düzeyine ilişkin görüş ve önerilerini bildirir. Kredi izleme komitesi üst yönetimin yardımcısı olarak, portföydeki bütün kredilerin likiditesini değerler ve kredi kayıp karşılık oranını tespit ederek kurula sunar. Kredi karşılık oranına ilişkin son karar yönetim kurulu tarafından verilir. Kredi

karşılıklarının düzeyi belirlenirken kredi portföyünün mevcut durumu temel veri olarak alınmalıdır.

Bu oran aynı zamanda bankanın ne kadar zayıf ya da sağlam kredi portföyüne sahip olduğunu da bir göstergesidir. Genellikle bankalar bakiyenin %1 ya da %1.5'ini karşılık olarak ayırırlar. Amerika'da karşılık oranı %1.5'in üzerine çıkarsa portföydeki zayıflığın bir ifadesi olarak kabul edilir. Öte yandan bu oranın düşüklüğü ise yönetimin gerçekçi yaklaşımı konusunda şüphe uyandırmaktadır. Yine Amerikan bankalarında bu oranın %1'in altına düşmesi bu anlamı vermektedir[4,s.464-465]. Türkiye'deki karşılık oranlarının oldukça düşük olduğu gözlenmektedir. Banka yönetimi, çeşitli dengeleri korumak bankanın sermaye yeterliliği rasyolarını bozmamak için bu oranları genellikle gerekenin altında belirlemektedir. Tablo 1'de Türkiye'de bankaların takipteki kredileri ve ayrılan karşılıklar Türk Lirası ve Dolar cinsinden görülmektedir.

Yönetim, riskin arttığını hissederek kayıpların öngörülemediğini farkedirse gelecekte öngörülemeyen kayıpların beklentisi ile normal hedeflerin üzerinde karşılık ayrılması gerekir. Zaman içinde tüm kredi türlerinde olası kayıpları tahmin etmek olasılığı zayıftır. Ayrıca bütün kredi kayıpları aynı zamanda oluşmaz. Dolayısıyla genel eğilimleri, ekonomiyi, geçmişteki verileri ve diğer bankaları izleyip karşılık seviyesini belirlemek için tercih yapmak gerekir. Karşılıkları sıfırlamak mümkün olmadığına göre yönetimin gerçekçi bir yaklaşımla bu oranları tesbit etmesi beklenir.

4. KREDİLENDİRMEDE ETKİN BİR TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNİN UNSURLARI

~Kredilendirmede ve kredi portföy riskinin yönetiminde başarılı olabilmenin aşağıdaki temel koşulları sağlanmalıdır:

- Kredi yönetiminin kalitesi ve etkinliği artırılmalı,
- Kredi yöneticisi çeşitli fonksiyonları üstlenebilmesi,
- Etkin bir kredi yönetimi için toplam kalite yönetimine ilişkin prensipler belirlenmelidir.

4.1.Kredi Yönetiminin Kalitesi

Kredilendirmede Toplam kalite yönetim sisteminin etkinliği kredi yönetiminin kalitesi ile başlar. Kredi yönetiminin kalitesi finansal kurumların karlı ve istikrarlı işleyişinde en önemli unsurlarındandır. Başarılı bir kredi yönetimi[1,s.30];

- Planlamada üst yönetime yardımcı olmak için endüstriyel deneyime, ve uzmanlığa,

- Yönetim politikalarının sürdürülebilmesi ve mevzuat ile uyumun sağlanması için gerekli sistem ve denetimlerin şekillendirilmesi için teknik uzmanlığa,

- Bankanın performansına ilişkin hedeflerinin gerçekleştirilmesi yönündeki günlük işlemlerin yönetimine ilişkin yeterliliğe sahip olmalıdır.

Kredi yönetimi devamlı bir süreçtir. Söz konusu sürecin bu özelliği yetkililerin ve sorumlulukların sürekliliğini ve uyumunu gerektirir. Yapılan çalışmalarda banka başarısızlıklarının %60'nın ya banka yöneticilerinin yeterli bankacılık bilgisine sahip olmamasından ya da yönetimin sorunlar hakkında zamanında bilgilenmemesinden kaynaklandığı tesbit edilmiştir[17].

4.2. Kredi Yöneticisinin Fonksiyonları

Etkin bir kredi yönetimi aynı zamanda kredi yöneticisinin hangi işlevleri üstlenmesi gerektiği açık bir şekilde tanımlanmalıdır.

İyi bir kredi yöneticisi; lider, bankanın temsilcisi, karar organı, cesaret merkezi, hakem, kontrol merkezi olarak çok çeşitli işlevleri birlikte üstlenebilmelidir. Kredi yöneticisinin iş tanımında belirlenmiş ve üstlenmesi gereken bu fonksiyonları aşağıdaki gibi sıralanabilir[2,s.129-130].

Lider; Etkin bir lider kendi potansiyelinin tamamını kullanmaya çaba gösterdiği gibi çalışma arkadaşlarında tüm potansiyelini kullanması için yönlendirici olur.

Temsici; Astar yöneticilerinin kendilerini banka içinde ve dışında temsil etmesini istediği için bu görevler ihmal edilemez.

Hakem; Kredi yöneticisi itirazlara cevap vermek için ve çatışmaları çözmek için hatırı sayılır (önemli) bir zaman ayırır. Bu görevde mülakat yetenekleri, çatışma yönetimi temel unsurlardır.

Sinirsel merkez; Kredi yöneticisi bilgiyi toplayan değerlendiren ve dağıtan kişi olarak merkezi işletim birimi gibi hareket eder ve bankanın diğer alanları ile irtibat noktası görevini üstlenir. Bu öncül görev sorun çözümlük ve karar vericilik ile ifade edilebilir.

Termostat; İçinde bulunan çevreyi sürekli değerlendirerek kredi yöneticisi kredi birimini yeni

rekabet tehditleri ve mevzuata ilişkin fırsatlara göre ayarlar.

Denetim Kulesi; Kredi yöneticisi zamanını, yeteneğini ve kredi biriminin diğer kaynaklarını sonuçları artırmak üzere tahsis eder; bu görev yetki aktarımı, yetiştirme ve danışmanlığı kapsar.

4.3.Kalite yönetiminin Etkinliğini Artırmada Temel Prensipler

Kredi portföyü riskinin yönetilmesi toplam kalite yönetim sistemini gerektirir. İyi düşünülmüş bir toplam kalite yönetim sistemi aşağıdaki unsurları içermelidir [4,s.465].

- Bankanın kredi kültürünü geniş anlamda ifade eden etkin kredi politikası oluşturulması,

- Kredi sorumlularına inceleme, tartışma, yapılandırma, kapatma, evrak hazırlama konularında yardımcı olacak geniş bir kredi prosedürü,

- Başlangıç kredi sorumlularının risk denetimindeki öncelikli rollerini vurgulayan sorumluluk duygusu,

- Politikaya uyumu, kredi prosedürüne bağlılığı ve yapılan kredi analizlerinin yeterliliği konusunda kredi sorumlularının denetlenmesi,

- Pazarlama ve risk denetimi konularını dengeleyen açık ve etkin kredi kabul süreci,

- Üst yönetime her yeni veya gözden geçirilmiş kredinin bağımsız değerlendirilmesini sağlayacak hızlı ve kesin iç kredi denetim prosedürü,

- Sorunlu kredi oranı arttığı durumlarda görev yapacak bir grup özel uzman,

- Bankanın zararına olmayacak şekilde gerçekçi bir kredi karşılık politikası ve bununla bağlantılı kredi tasfiye politikası.

Bu tip, risk kontrolündeki tüm sorumluları içeren sistemli yaklaşım portföy kalitesini garanti etmemekle birlikte rekabetçi profesyoneller tarafından gerçekleştirilen böyle bir yönetim riskin kabul edilebilir seviyelerde kalmasını sağlayacaktır.

5. SONUÇ

Bu çalışmada, bankaların kredilendirme fonksiyonu sonucu maruz kaldıkları kredi portföy riskinin yönetimi toplam kalite yönetimi çerçevesinde ele alınarak riskin sınırlandırılması açıklandı. Bu anlayışa göre, kredilendirme çeşitli aşamaların birlikte ve uyum içinde yerine getirilmesi gereken bir bütündür.

Başlangıçta kredi politikasının oluşturulması doğrudan bankanın hedeflediği risk grubunu belirlemesi nedeniyle kredilendirme sonrası politikalarında bununla bağlantılı olarak oluşturması gerekmektedir. Örneğin, yüksek riskli müşterilerle çalışan bir banka mutlaka çok güçlü bir kredi izleme ekibi oluşturmalı ve kredilerin karşılıklarının belirlenmesinde kredinin geri dönmeme oranını dikkate almalıdır.

Kredi portföy riskinin yönetimi için çeşitli matematiksel ve istatistiksel yöntemler mevcuttur. Ancak bunların hiç biri insanı -yönetici- unsurundan ayrı düşünülemez. Zira bu tür araçlar, kurumların ya da bireylerin amaçlarına ulaşılmasına yardımcı olan yollar ya da çözümler bütünüdür. Bu yüzden yöntemleri uygulayacak nitelikli ve sorumluluk sahibi uygulayıcılara ihtiyaç vardır.

Kredilendirmenin başarısı ve kredi riskinin yönetimi her şeyden önce kredi yönetiminin kalitesine bağlıdır. Başka bir ifade ile, kredi yönetiminin kalitesinin finansal kurumların başarısında en temel etkenlerden birisi olduğunu söylebiliriz. Bu nedenle, kredilendirmede Toplam kalite yönetim sisteminin etkinliği sağlamak için öncelikle yeterli sektörel deneyime, teknik uzmanlığa ve yönetim yeteneğine sahip, kaliteli bir kredi yönetim ekibi oluşturulmalıdır. Kredi yönetimi aynı zamanda, kredi yöneticisinin hangi işlevleri üstlenmesi gerektiğini açık bir şekilde tanımlanmalıdır.

Toplam kalite yönetiminde birinci nokta, kredilendirmede, her bir aşamaya ilişkin görev, işlem, amaç tanımlarının yapılması ve bunlara tam olarak uyulması gerekliliğidir. İkinci temel konu ise, yapılan her işlemin ilgili dökümanlarda ayrıntılı olarak takip edilmesi ve belgelendirilmesidir. Kısaca ifade etmek gerekirse, toplam kalite yönetimi anlayışına göre, bankanın politikalarına ve yasal düzenlemelere göre tesbit edilen her işlev zamanında ve tam bir sorumluluk duygusuyla yerine getirilmeli, gerçekleşen her ilgili gelişime belirlenen şekil ve usullere uygun olarak belgelendirilmelidir.

En iyi ya da tek yöntem diye tanımlayabileceğimiz bir kredi süreci mevcut olmamakla beraber, etkin bir kredi yönetim sürecine sahip olan bankalar, maruz kalacakları risklerini azaltarak sektörün en başarılı bankaları arasında yerlerini almaktadır.

KAYNAKLAR

- [1]-S.Wayne LINDER, **Total Quality Loan Management (Applying the Principles of TQM to Improve Lending Performance)**, Bankers Publishing Company, Chicago,1993,

- [2] Edgar M. MORSMAN Jr.; "Effective Loan Management", Robert Morris Associates, Philadelphia 1991.
- [3]-Harry M. MARKOWITZ; "Portfolio Selection", **The Journal of Finance**, March, 1952.
- [4] Güler ARAS; **Ticari Bankalarda Kredi Portföyünün Yönetimi**; Sermaye Piyasası Kurulu Yayın No: 30, Nisan 1996, Ankara,
- [5] Morton GLANTZ; **Loan Risk Management**, Probus Publishing Company, Chicago, 1994, s.353.
- [6] JohnB. MCCOY, Larry A.FRIEDER, Robert B. HEDGES; **Bottom Line Banking**, A Bankline Publication, Chicago, 1994. s. 293.
- [7] Robert O.BLOMQUIST; "Managing Loan Portfolio Risk," Edited.By. William W.SIHLER, **Classics in Commercial Bank Lending**, Robert Morris Associates, Philadelphia, 1985.
- [8]-Joseph F. SİNKEY; **Commercial Bank Financial Management in the Financial Services Industry**, Fourth Edt., McMillian Publishing Company, NewYork, 1992. s.528, Duane B.GRADY, Austin H. SPENCER, **Managing Commercial Banks**, Prentice Hall Inc., International Edt. NewJersey, 1990, s. 457-458.
- [9] Edward ALTMAN; "Managing the Commercial Lending" Edited by Richard C.ASPINWALL; Robert A. EISENBEIS; **Handbook for Banking Strategy**, A. Willey Interscience Publication, New York, 1985, s.475.
- [10]-Niyazi BERK; **Bankalarda Pazar Yönelik Kredi Yönetimi**, Esbank Yayınları İstanbul, 1987.
- [11] George HEMPEL, Alan B.COLEMAN, Donald G.SIMONSON; **Bank Management**, John Willey & Sons, NewYork, 1990, s.399-400.
- [12] Gregory F.UDELL; Loan Quality, Commercial Loan Review and Loan Officer Contracting", **Journal of Banking and Finance** 13, North -Holland, 1989.
- [13]-Michael L.RECKHEMMER; "Establishing a Loan Review Department", Edited By Robert H.BEHRENS; **Commercial Problem Loans**, Second Edt., Bankers Lending Series, Banker Publishing Company, Boston, 1983. s.17,18.
- [14] Alford SINCLAIR; "Monitoring Your Loan Portfolio", Edited.By. William W. SIHLER, **Classics in Commercial Bank Lending**, Vol.2, 1980-1984, Robert Morris Associates, Philadelphia, 1985, s. 456,457.
- [15] Fred. C.YEAGER, Neil E.SEITZ; **Financial Institution Management**, Third Edt. Prentice HallEnglewood Cliffs, NewJersey, 1989,s. 287.
- [16]-Robert H. BEHRENS; **Commercial Problem Loans**, Second Edt. Bankers Lending Series, Bankers Publishing Company, Boston, 1983, s.30-31., LINDER; s. 222-223.
- [17]-George C.CHRISTY; "Problem Loan Prevention and Management From a Portfolio Point of View", **Journal of Commercial Bank Lending**, October, 1988, s.5.