

BANKA İŞLETMELERİNDE YÖNETİM VE RİSK POLİTİKASI

Doç. Dr. Gültekin Rodoplu
Marmara Üniversitesi
İktisadi İdari Bilimler Fakültesi

Banka işletmelerinde yönetim çalışmaları iki temel unsura dayanmaktadır; amaç ve etkinlik. Amaçlara belirli koşullar ve etkinlikle ulaşılır.

Amaca ulaşmada, banka işletme politikalarına yönelik sorunların başlıcaları;

- Risk ve belirsizlik,
- Likidite,
- Ekonomik dalgalanmalar,
- Plasman politikası,
- Bankalar arası rekabet,
- Faiz politikasıdır.

Bütün bu sorunlar tutarlı ve mantıklı politikaların izlenmesiyle çözümlenebilir.

Banka işletmelerinde yönetim tarafından önceden saptanmış amaçlara ulaşmak için gerekli politikalar şöyle özetlenebilir:

- Bankalar arası takip edilen politika
- Banka içi takip edilen politikalar
- Merkez Bankası Politikası
- Makro ekonomik politika ve bankalar
- Banka yönetiminin takip ettiği politika

Kredi veren kurumlar yöneticiler tarafından verilmiş hedeflere ulaşılması açısından yönetimin saptanmış bulunduğu politikanın dikkate alınması gereklidir. Bir banka yöneticisinin temel hedefi son takip yılındaki çalışmaların verimliliği ve sağlamış olduğu kar ile gösterilebilir. Kardan sözedildiği zaman arada risk ve belirsizlik vardır. Riskin sınırlandırılması karın sınırlandırılmasına bağlıdır: risksiz kar sağlamak olası değildir.

1- Riskle ilgili genel kavramlar

Risk sadece ulusal planda değil aynı zamanda uluslararası alanda da söz konusudur. Her şeyden önce belirsizlikle ilgili en uygun çözümü bulmaktır (1). Gerçekten belirsizlik sorunu, yeni gelişen tekniklerin uygulanmasına rağmen; teknik, psikolojik, sosyal ve ekonomik olayları etkileyen bir sorundur.

Şayet gelecek net bir biçimde bilinebilseydi olsaydı risk gerçekleşmeyecekti (2).

Risk ekonomik bir değerın zarara uğrama ihtimalidir. Zira kâr arttığı sırada, riskin gerçekleşme ihtimali azalmaktadır. Risk bir kayıp değil ama bir kayba uğrama ihtimalidir (3).

Belirsizlik ve kar arasında son derecede yakın bir ilişki vardır. Kâr riske bağlıdır; belirsizlik ise beklenen ve beklenmeyen olaylar arasındaki farklılaşmadan meydana gelir.

Samuelson'a göre; kâr ve zaman belirsizliğin çocuklarıdır ve her kim kendisini belirsizlik karşısında düzenli bir biçimde yenileyebiliyorsa riskini azaltabilecektir (4).

2- Bankacılıkta risk kavramı

Biliyoruz ki banka işletmeleri para ticareti ve para ticaretine ilişkin işlemleri yapmaktadırlar. Bankacılık kesiminin en önemli uğraş konularından biri belirsizlik ve riskin saptanabilmesi hususunda yapılan çalışmalardır. Risk olayı kredi işlemlerinde yeterli kadar azaltılmalıdır. Riskin azaltılmasına yönelik çalışmalar banka yönetiminin temel amaçlarından birini oluşturmaktadır. Kredi işlemlerinde riskleri en düşük dereceye indirecek önlemleri almak hesapların tasfiyesi bakımından gereklidir. Alınacak bütün teminat ve önlemlere rağmen "kredinin" açılıp-kullanılmasıyla beraber bir riske girilmektedir. Bankacılıkta müşteriler tarafından kullanılan krediler birer risk olarak kabul edilir. Uygulamada müşteri riskinden söz edildiğinde müşteri tarafından kullanılan kredi, teminat mektupları ve kefaletler anlatılmaya çalışılır. Risk kavramı bankanın müşterileriyle sıkı sıkıya bağlıdır. Risk ve belirsizlik bankacı için borç verme işlemiyle ilgili bir araştırma ve incelemenin yapılmış sorunu yaratmaktadır. Böyle bir durumda müşteri almış olduğu anapara ve vadesinde ödenmemiş olması sorun yaratmaktadır. Böyle bir durumda müşteri almış olduğu anapara ve vadesinde ödenmemiş olması sorun yaratmaktadır. Böylece belirsizlikler içerisinde risk yerini alacak ve kredi sözleşmesindeki hükümler işletilmeye çalışılacaktır. Bu gibi olayları ekonomik hayatın her safhasında karşılaşılabileceği düşünülmelidir (5).

Çalışmamızın bu bölümünde uzun süreli "Yuva" (konut) edindirme kredileri karşılığında ortaya çıkabilecek kredi riskini de açıklamğa çalışacağız. Konut edindirme kredileri genellikle konut sahibi olmak isteyen kişilere belirli koşulları yerine getirme kaydıyla verilmektedir. Ülkemizde birçok ticari banka tarafından uygulanmaktadır. Asıl görevi konut sorununun çözümüne yardımcı olması gereken Emlak Bankası da bu konut kredilerini yuva edinmek isteyen kimselere çok yüksek faizlerle aynı ticari kredi faizleriyle eş değerde olan yıllık faizler verilmektedir.

Zira 3182 sayılı Bankalar Yasasının 50/4. maddesine göre bankalar inşaat işiyle uğraşan inşaat müteahhitlerine ve esas işi inşaat müteahhitliği olan sermaye şirketleri içinde aynı yasaklar geçerlidir. Ama uygulamada bu yasaklar değişik biçimlerde ihlal edilebilmektedir. Oysa konut sorununun çözümü için bankalar yasasının bu hükümlerinin acilen değişmesinde büyük yararlar söz konusudur.

İnşaat müteahhitliği yapan sermaye şirketleri piyasa koşullarına göre çalışmak zorunda olduklarından onların esas amacı kâr elde etmektir. Böylece bu şirketler bankalar için büyük risk teşkil etmektedirler. Bu nedenle de bu gibi kuruluşlara kredi verilmeden önce gerekli istihbarat, bilanço analizleri gelir-gider tablosu incelemeleri, otofinansman yaratma güçleri incelenmelidir. Oysa bir konut edinmek isteyen kimse, ne bir tüccar ne bir sanayicidir. O, sadece kendi ve ailesine yuvaya kavuşturmak amacıyla kredi talebinde bulunmaktadır. Yuva kredisi uzun vadeli, ipotek karşılığı, borçlunun ödeme gücüyle ilgili ve gelirinin bir bölümü karşılığı verilen kredilerdir. Söz konusu kredinin geri dömesi yönünden en önemli güvence borçlunun gelir kaynaklarının yüzde kaçını borcun ödenmesine ayırabileceğidir. Bu oran genellikle borçlunun gelirleri toplamının % 15 - % 30'nu ayırabilmesine bağlıdır (6). Bu da bir konut için ödenebilecek kira bedelini fazlaca aşmalıdır.

3- BANKALAR TARAFINDAN YAPILAN RİSK ANALİZİ

Bankalar kredi tahsisi yapmadan önce, kredi talebeden kişi ve kuruluşlarla ilgili son

derecede tutarlı araştırma yaparlar. Bu araştırmalar kredi talebedenin;

- Kişisel ahlakı (şirket olması halinde yöneticilerin ahlakı)
- ekonomik durumu
- mali durumu
- diğeri gerekli bilgiler, kredinin tahsis edilebilmesi için zorunludur. Bu bilgilerden yararlanarak banka kararını verecektir. Böylece, banka almış olduğu karara güven duyacaktır. Şayet alınan bilgiler gerçeği yansıtmıyorsa, tahsis edilen kredi geri dönecektir. Şayet alınan bilgiler gerçeği yansıtmıyorsa banka yanlış bir karar almıştır. İşte burada bankanın riski sadece borç verilen tutarın getirisi değil belki de anaparanın tamamı veya bir kısmınının kaybolma tehlikesi söz konusudur.

Kredi kararı, kredi riskini oluşturan tüm etmenlerin tarafsız, düzenli ve tutarlı bir biçimde incelenmesiyle verilmelidir. Aksi halde, borcun güvencesi ne olursa olsun tahsisi yapılan her kredi bir risk kaynağını oluşturacaktır. İşte bu nedenle, banka kredi verirken son derecede dikkatli olmak zorundadır. Riskin azalması, borçlunun ahlakına, borç ödeme isteğine, mali durumuna bağlıdır.

3.1. Borçlunun kişisel ahlakı

Bu etmen doğrudan doğruya borçlunun kişisel ahlakına, şirketlerdeyse şirket yöneticilerinin ve ortaklarının ahlakına bağlıdır. Ahlak kavramı; üçüncü şahıslara verilmiş sözlü veya yazılı taahhütlerin yerine getirilip getirilmemesi, namus anlayışına uygun davranışlar, özel hayatta ve iş hayatında ortaya çıkan sorunların çözümünde gösterilen basiretli davranışları içerir. Kişilerin davranışı olaylar karşısında değişik olabilmektedir. İşler iyi gittiği sırada kişiler dürüst ve taahhütlerine genelde sadıktır. Fakat işler tersine döndüğünde, yani işler kötüye gittiğinde bu dürüst kişilerin yerine dürüst olmayan, taahhütlerini yerine getirmeyen ve bunları yerine getirmemek için çok çeşitli gerekçeler ileriye sürebilen kişiler geçmektedir. İşler iyi gittiği sürece kişiler daha dürüst ve taahhütlerine sadık olmaktadır (7).

Bu nedenle işlerin iyi gittiği dönemler yerine, işlerin kötüye gittiği dönemler dikkate alınarak borçlunun davranışları dikkate alınarak karar verilmelidir.

Ahlak anlayışının yanında borçlunun kişisel yetenekleri, becerileri ve beşeri ilişkilerde gözönünde bulundurulmalıdır. Ayrıca yaşları, hayatla ilgili görüşleri, hayata bağlılıkları, deneyimleri dikkate alınarak kredi veren kurumun uzman elemanları tarafından değerlendirilmelidir.

3.2. Ekonomik Durum

Bu etmenin incelenmesi zaman içinde etkin olmaktadır. Uzun süreli bir borç talep edildiğinde öncelikle, konjonktürel bir inceleme zorunlu olmaktadır. Özellikle borç talep eden işletmenin faaliyette bulunduğu sektörün incelenmesi en önemli konulardan biri olmaktadır. Uzun sürede ekonomide meydana gelebilecek değişiklikler son derecede önem kazanmaktadır.

Borç talebinde bulunan kişi veya işletme, talep ettiği krediyi nerede ve nasıl kullanacağını, yatırımlarını nasıl gerçekleştireceğini ve finansman kaynaklarını borcun geri ödemiş biçimini yıllar itibariyle inandırıcı bir biçimde ortaya koymalıdır.

Yıllar itibariyle hazırlanarak bankanın incelenmesine sunulmuş bulunan program,

kredi veren kurumun elamanları tarafından titiz bir biçimde incelenerek, takibe alınması ve programın gerçekleşme düzeyinin yıllar itibariyle gerçekleşme oranının saptanmasına çalışmalıdır. Bunların tamamını önceden görmek derecede güçtür. Her şeyden önce kredi kurumuna verilmiş bulunan programların gerçek rakamlardan oluştuğunu saptamak, piyasa araştırması, üretimle ilgili makinaların tam kapasitelerinin ölçülmesi, istihdam edilen işçi sayısı ve onlara ödenen ücretlerle ilgili istatistik bilgilerin doğru bir biçimde verilmelidir. Zamanla üretimin pazar tarafından kısa sürede emilmesi işletmede bir takım güçlükler yaratabilir.

Kredi veren kurum bu ve buna benzer sorunların doğabileceğini önceden kestirmeli ve işletme yönetimiyle birlikte hareket ederek, sektörde doğacak sorunlar işletmeyi içine çekmeden, riski önlemenin yollarını, yatırım projesini uygulamadan önce ya da sonra aramalıdır.

3.3. Mali Durum

Ekonomik etmen ve borçlunun kişisel ahlakı, borçlunun ödeme isteğini etkileyen koşullarla yakından ilişkilidir. Tahsis edilmiş bulunan kredinin vadesinde ödenebilmesi için borçlu, borcunu ödeyebilme gücüne sahip olmalıdır. Borçlu ödeme gücüne eriştiğinde bankasına güven duyacaktır. Aksi durumda isteğine rağmen borcunu ödeyemeyecektir. Sonuç olarak borçlunun serveti ile ödeme isteği arasında bir uyumsuzluk söz konusu olacaktır. Bura da Phlippe Simo'un bir sözünü belirtmeden geçemeyeceğiz: "Banka sadece mali durum iyi olanlar kredi verir" (8). Sonuç olarak, riskin minimize edilebilmesi için, kişisel ahlak, ekonomik durum ve mali durum arasında bir uyum olmalıdır. Bu unsurlardan her hangi birindeki uyumsuzluk riskin büyümesine neden olur.

Mali durum incelenen bilançoda görülen kalemlerin titizlikle incelenmesine bağlıdır. Geriye doğru ardarda gelen üç yıllık bilançoların, işletme hesapların ve kar-zarar tabloları ile gelir tablosunun mali yapı, faaliyet ve kârlılık rosyoları ile incelenmesi kredi veren kurumun statik bir analizden ziyade dinamik bir analiz yapmasına olanak sağlar. Bununla beraber borçludan, müşterileriyle ilgili bilgiler, varsa yapılmış satış sözleşmeleriyle ilgili bilgiler istenmelidir.

Mali durumun incelenmesi kredi kurumuna, keridinin vadesinde geri ödeneceğiyle ilgili güven verir. Bu bir finansal inceleme sonucudur.

4- Riskin Dağılımı

Bankacılık faaliyetlerinin en önemli sorunlarından biri de riskin dağılımıdır. Riskin dağılımı kredi kurumları yönetimlerini fazlaca uğraştıran bir konudur. Kredi kurumları kendilerini tehdit eden riskleri dağıtmaya ve belirli bir risk politikası izlemek zorundadırlar.

Bu kurumlarda riskin dağılımı şöyle özetlenebilir;

- Ekonomik dağılım
- Coğrafi dağılım
- Kişisel dağılım (sınırlama)
- Sürede Sınırlama

4.1. Ekonomik Dağılım

Herşeyden önce bir kredi kurumu kendi likidite, reeskont, avans olanakları ve diğer

kredi kurumlarıyla olan ilişkilerini iyi değerlendirmek durumundadır. Özellikle plasmanlarını gerçekleştirdiği sanayi ve ticari kesimini çok iyi tanımak durumundadır. Likidite durumunu, ödemelerini ve Merkez Bankasıyla avans ilişkilerini yakından izlemeli ve ödeme gücünü iyi bilmelidir.

Sanayiye tahsis edilmiş kredilerin geri ödenmesi konusunda yapılan ekonomik incelemeler sırasında vadeden kaynaklanan risk unsuru gözardı edilemez. Toptancı piyasasında kullanılan kredilerin riski sanayi kesiminde kullanılan kredilere göreli olarak daha az risklidir. Çünkü bu piyasada alınıp satılan mallar her hangi bir işleme tabi olmadan kısa sürede alınıp satılmaktadır.

Riskin azaltılabilmesi için bankaların yönetimi ekonomik incelemeler sonucunda kredi dağılımını en verimli biçimde gerçekleştirmek zorundadır.

Ekonomik koşulları yakından izleyen yönetim, kredi gereksinimi olan işletmelere, coğrafi dağılım uygulaması ve sektör bazında kısıtlamalarla riski azaltarak kredi verme olanağına sahip olacaktır. Risklerin dağılımına özen gösterilmesi kredilerin şirket bazında sınırlandırılması ve belirlenmiş risk oranının gözlenmesi banka yönetiminin altın kuralını oluşturacaktır (9).

4.2. Kredilerin Coğrafi Dağılımı

Coğrafi dağılımdan güdülen amaç kredilerin bir bölgede ve bir sektörde yoğunlaşmasını önlemektir. Kredilerin bir bölge ve bir sektörde yoğunlaşması ekonominin kötü döneminde krediyi kullanmış bulunan bankayı güç durumda bırakabilir. Bu nedenle kredilerin bir çok sektöre dağılmasına özen gösterilmesi belirli ölçüde sektörden kaynaklanacak riske karşı korunmuş olabilecektir.

Banka tarafından coğrafi dağılım stratejisi çeşitli bölgelerde şubeleri kurularak uygulanırken çevredeki etmenlerinde araştırılması gereklidir. Örneğin sanayi bölgesinde devlet ve kamu kesimine ait sanayi işletmeleri ve özel kesim işletmeleri ile bunların üretim konuları, kapasiteleri ve ham madde kaynakları, kullandıkları teknoloji, iş gücü sayısı ve ortalama ücretler, yıllık satış hacimleri ve benzeri etmenler incelenmelidir. Zirai bölgelerde arazi yapısı, meyve, sebze, tahıl üretimi, ürün türleri ve üretim hacmi ile satış hacmi gibi hususlar araştırılmalıdır. Böylece bölgelerden her hangi birisinde doğabilecek zarar diğer bölgelerden elde edilecek kârla karşılanabilecektir.

Sorumluluğunu bilen bir banka yukarıda açıkladığımız doğrultuda uygun bir kredi dağılımı programı uygulaması halinde faaliyetini tehdit eden riski belirli ölçüde önleyebilecektir.

4.3. Kişisel Dağılım ile Vade ve Kredi Limitinin Sınırlandırılması

Kişisel dağılım, mali durumu ile ödeme gücü iyi olan müşteriler arasında yapılan araştırma ve inceleme sonunda krediye layık olanlar seçilmeye çalışılır. Böylece banka kaynaklarını çok sayıda bu kredilere layık müşteriler seçtiğinden riski sınırlandırır veya en az düzeye indirebilir. Bazen banka, uygun gördüğü birkaç müşterisine yüksek tutarlı kredileri tahsis edebilir. Ama bu durumda bankanın üstlendiği risk artmakta ve müşterinin ödeme gücünün azalması nedeniyle ortaya çıkabilecek önemli boyuttaki bir zarar bankanın varlığını dahi tehdit edebilir.

Bütün bunlara rağmen, bu kredilerin verimliliği son derece yüksektir. Oysa bu kredilerin çok sayıda kişiye dağılımı yönetim giderleri maliyetini fazlaca yükseltmektedir.

Yönetim giderlerini dengeleyebilmek için kredi dağılımı, tutar sınırlaması ve kredi vadesinin iyi saptanması gereklidir.

Kredide vade ve tutarın sınırlandırılması müşteriden, müşteriye farklılıklar göstermesine karşın; bankalar yönünden de şu anda mevcut olmayan ancak gelecekte ortaya çıkabilecek riski azaltabilir. Ayrıca bankalar, yapılan işin tümüne göre müşterilerine vade ve tutarda değişik uygulamalar yapmalıdırlar.

Böylece banka kredilerinin sadece bir meslek veya bir ekonomik kesim ya da bir kaç kişinin ellerinde kalmış olması önenebilir.

5. Sonuç

Risk kayıtlarının değerlendirilmesi

Şube bankacılığının yaygın olduğu ülkemiz bankacılık sisteminde, şubeler tarafından aktarılan bilgilerle kayıtlar genel müdürlükçe merkezleştirilmektedir. Böylece, bir müşterinin o banka ve şubelerindeki kredileri ve riski hakkında fikir edinilebilir. Ancak aynı müşterinin başka bankalar için taşıdığı risklerin öğrenilebilmesi amacıyla; her tür kredi ve müşterilerle ilgili risklerinin bir bilgi bankasında toplanması ve bu bilgi bankasına bilgi sayar aracılığıyla ulaştırılmasıdır. Bu durum bankaların riskini azaltacağı gibi, azalan risk ve rekabet nedeniyle kredi maliyetlerini düşürebilecektir.

Banka yönetimleri açısından riskten kaçınılması için neler yapılabileceği konusunda görüşlerimizi açıklamaya çalıştık. Zira risk; kredi maliyetlerinin artmasında en önemli hususlardan biridir. Bu maliyet artışı da kredi kullanan müşterilere yansımaktadır.

KAYNAKLAR

- 1) Bierman H. ve Smidt S: La Preparation Des Decisions Financiere, Dumod, Paris - 1968, 293
- 2) Sanwelson Paul: Economipue, Tome 2, Arman Colin Paris - 1967s, 748
- 3) Keskinöglü Suat: İşletme Ekonomisi İstanbul 1962, s.48
- 4) Samuelsan; a.g.e.s.749
- 5) Simon Philipe; Le Financement Den Enterprises Dalloz, Paris - 1965, s.125
- 6) Pedit - Dutailis G: a.g.e.s84
- 7) Alp Gürus: Ticaret Bankalarında Analiz Metodu. Ankara - 1972 s.37 - 38
- 8) Simon: a.g.e.s.127
- 9) a.g.e.s.131