

Kamu Bankalarında Kredi Yönetiminin Çalışanların Gözünden İncelenmesi; Odak Grup Çalışması

Ali GÜREL¹

Sercan GÜLAY²

¹Dr. Öğr. Üyesi, Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi / Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, aligurel@nku.edu.tr, Orcid: 0000-0001-7555-935X

²Öğr. Gör., Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi/ Marmaraereğlisi Meslek Yüksekokulu, sgulay@nku.edu.tr, Orcid: 0000-0003-1490-1742

Özet: Kamu bankalarında kredi yönetimi süreci, çalışanlarının gözüyle incelenmiş ve kayıt altına alınmıştır. Çalışmada odak grup yöntemi kullanılmış ve kamu bankası çalışanlarından oluşan 6 katılımcılı bir grup ile görüşme yapılmıştır. Görüşmede, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu'nun yayımlanmış olduğu Kredi Yönetimine İlişkin Rehberle dayandırılarak hazırlanan 5 soru sorulmuştur. Görüşme, dijital ortamda kayıt altına alınmıştır. Elde edilen sonuçlar yazılı ortama aktarılmış, sayısal veriler ile desteklenerek tablolarda gösterilmiştir. Katılımcıların söylemleri ile derlenerek yorumlanmıştır. Buna göre, kamu bankalarında mevzuat açısından kredi yönetim sürecinin tanımlanmasının yapıldığı, ancak dönemsel ve ekonomik koşullar göz önünde bulundurularak revize edildiği belirtilmiştir. Diğer yandan kredi tahsis birimlerinde çalışanlar ile şube çalışanlar arasında zaman zaman müşteri bazında kredilendirmelerde anlaşmazlıkların olduğu ifade edilmiştir. Katılımcılar, genel anlamda Bankanın kredi yönetim süreci ile bilgi sistemlerinin, dokümanlarının ve eğitimlerin yeterli seviyede olduğu belirtmiştir. Çalışılan kredi büyüklüğü ve organizasyonel yapıdaki değişim ile çalışma portföylerindeki müşteri sayılarının fazlalığı nedeniyle verimli bir şekilde faydalanamadıkları kayıt altına alınmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kredi, Kredi Yönetimi, Kamu Bankaları, Odak Grup

Review of Credit Management in Public Banks through the Eyes of Employees; Focus Group Study

Abstract: The credit management process in public banks has been examined and recorded through the eyes of its employees. In the study, the focus group method was used and a meeting with a group of 6 participants consisting of public bank employees was held. During the meeting, 5 questions were asked, based on the Guide to Credit Management published by the Banking Regulation and Supervision Agency. The interview was recorded digitally. The results obtained were transferred to the written media, supported by numerical data and shown in the tables. It was compiled and interpreted with the discourses of the participants. Accordingly, it was stated that the definition of credit management process was made in public banks in terms of legislation, but it was revised taking into account periodic and economic conditions. On the other hand, it has been stated that there are occasional disputes between employees in credit allocation units and branch employees on customer-based loans. Participants stated that the credit management process of the Bank and information systems, documents and trainings are generally sufficient. It was recorded that they could not benefit efficiently due to the size of the loan worked and the change in the organizational structure and the high number of customers in the working portfolios.

Keywords: Credit, Credit Management, Public Banks, Focus Group.

GİRİŞ

Para, kredi ve sermaye ile ilgili her türlü işlemleri gerçekleştiren; gerçek ve tüzel kişilerin finansal ihtiyaçlarını karşılayacak faaliyetlerde bulunan ekonomik birimler olarak tanımlanan bankalar, ekonomik alanda önemli bir role sahiptir (Kocaimamoğlu, 1983).

5411 sayılı Bankacılık Kanunu ile bankaların gerçekleştirebilecekleri faaliyetler düzenlenmiştir. 5411 sayılı Bankalar Kanunu 4. maddesi'nde bankaların üstlendikleri görevler şunlardır:

- Finansal aracılık yapmak.
- Likidite sağlamak.
- Nakdî, gayrinakdî kredi vermek.
- Kaydî para yaratmak.

- Para politikasının piyasalardaki etkinliğini artırmak.
- Kıymetli menkul kıymet ve eşyaların saklama hizmetlerini gerçekleştirmek.
- Sermaye piyasalarının gelişimine yardımcı olmak.
- Gelir ve servet dağılımını etkilemek.
- Dış ticareti geliştirmek.
- Yatırım danışmanlığı işlemlerini gerçekleştirmek.
- Portföy işletmeciliği ve yönetimini sağlamak.

Bankacılık sektörü, tasarruf sahipleri ile fon ihtiyacı olan kişileri buluşturarak finansal aracılık yapmaktadır. Bu faaliyetleri gerçekleştirirken tüm riskleri göz önünde bulundurmakta ve kar elde

etmeyi hedeflemektedir (Mishkin, 2004). Güçlü bir yapı üzerine kurulan ve yönetilen bankacılık faaliyetleri, ülke ekonomisinde oluşabilecek krizlerin etkilerini azaltabilmektedir. Sağlam bir temele dayanmayan bankacılık sektörü ise, dönemsel olarak ekonomik krizlerin başlangıcı da olabilmektedir.

2.KREDİ ve KREDİLENDİRME SÜRECİ

Saygınlık ve güven kelimeleri ile aynı anlamda kullanılan kredi; bir kişiye ödünç para verilmesi veya alınacak bir mala ya da hizmete kefil edilmesi veyahut bir malın satılması ya da hizmet bedelinin sonra alınması kaydıyla verilmesi olarak tanımlanmaktadır (Usta, 1995). Kredinin unsurları; risk, güven, gelir ve zaman başlıklarına göre ayrılmaktadır. Kredi niteliğini taşıyan işlemlerde; krediyi alan (borçlu), krediyi veren (alacaklı), devredilen satın alma gücü (kredi), vade, itibar, teminat, faiz, komisyon vb. koşulların oluşması gerekmektedir (Kavcıoğlu, 2003).

Bankacılık sektöründe kredi; kredi değerliliğinin belirlenmesinde çeşitli bilgi ve etkenlerin değerlendirilmesiyle kredi talebi olan gerçek veya tüzel kişilere, kanunlar ve bankaların kredi politikaları dâhilinde, ihtiyaca uygun düşecek tutarda ve vadede para, garanti veya kefalet vermek şeklinde tanımlanmakta olan bir limittir (Parasız, 2007).

Bankalar, faiz ve komisyon karşılığında müşterilerine, kredi limitleri içinde teminatlı, teminatsız, uzun vadeli ya da kısa vadeli nakdi, mal, kefalet ve teminat mektubu gibi gayri nakdi krediler kullanmaktadır (Mays, 1998). Niteliklerine göre krediler, nakdi ve gayri nakdi krediler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Nakdi krediler, bir miktar paranın faiz ve komisyon karşılığında müşteriye ödünç verilmesidir. Nakdi krediler, Türk Lirası olarak kullanılabilirliği gibi yabancı para birimi olarak da kullanılabilirliği. Gayri nakdi kredi ise; nakit para yerine, gerçek veya tüzel kişilerin üçüncü kişilere taahhüt ettiği iş karşılığı verilen garantidir (Sarıkamış vd., 2004). Ayrıca, 5411 sayılı Bankacılık Kanun'unun 48. Maddesinde; satın alınan tahvil ve benzeri sermaye piyasası araçları, tevdiatta bulunmak suretiyle ya da herhangi bir şekil ve surette verilen ödünçler, varlıkların vadeli satışından doğan alacaklar, vadesi geçmiş nakdi krediler, tahakkuk etmekle birlikte tahsil edilmemiş faizler, gayri nakdi kredilerin nakde tahvil olan bedelleri, ters repo işlemlerinden alacaklar, vadeli işlem ve opsiyon sözleşmeleri ile benzeri diğer sözleşmeler nedeniyle üstlenilen riskler, ortaklık payları da kredi olarak tanımlanmaktadır.

Kredi talep eden müşteri ile yapılan ilk görüşme ile başlayan, kredinin tahsis edilmesi, kullandırılması ve kredinin tahsil edilmesiyle teminatların serbest bırakıldığı zaman dilimine ve yapılan işlemlere kredilendirme süreci denmektedir (Şakar, 2002). Bu süreçte bankaların amacı, en iyi müşterileri seçerek en iyi kararı vermektir. Elde edilecek kâr ve katlanılan risk göz önünde bulundurulmaktadır (Wendell, 2007). Bankaların kredilendirme sürecinde izlediği yol aşağıdaki gibidir (Horasan ve Horasan, 2012):

- İlk görüşme ve kredi talebi başvurusu.
- Müşteri ile ilgili istihbarat yapılması ve kredi belgelerinin temini.
- Müşteri verilerinin analizi.
- Kredi teklifinin yapılması.
- Kredinin tesisi (Kullandırımı).
- Kredinin Kontrolü (İzleme).
- Kredi Tasfiyesi (Ödenmesi).

Geleneksel yaklaşımına göre; kredilendirme sürecinde beş faktör dikkate alınmaktadır (Halk Bankası, 2019). 5K olarak da tanımlanan bu faktörler aşağıdaki gibidir;

- Karakter (Moralite).
- Kapasite (Gelir yaratma kapasitesi, iş görme).
- Kapital (Sermaye, Ödeme gücü).
- Koşullar (Ekonomik koşullardan etkilenme).
- Karşılık (Kredinin teminatı).

3.KREDİ YÖNETİMİ ve TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNDE KREDİLER

Bankaların temel faaliyeti olan kredi işlemleri, hem risk hem de karlılığı ifade etmektedir. Katlanılan risk ve getiri dengesi sağlanmalıdır. Bu noktada bankaların karşılaştığı en önemli sorun kredi riskidir. Yani; borçlunun, yapılan sözleşme gerekliliklerine uymamasıdır (Babuşçu, 1997). Müşteri kredibilitesinin ölçülmesinde doğru karar vererek başarılı olmak isteyen bankalar, sahip olduğu kredilerinin yönetim sürecini oluşturmaktadır.

Kredi yönetimi; bankaların kredilere ilişkin stratejiler ve politikalar ile prosedürlerin belirlenmesi, kredilerin pazarlanması, tahsisi, krediler nedeniyle üstlenilen ve üstlenilecek olan risklerin ölçülmesi, izlenmesi, kontrolünün sağlanması, raporlanması ile bu riskleri karşılayacak yeterli sermayenin ayrılması konusundaki faaliyetleri kapsamaktadır. Kredi riski yaratan tüm portföylerinin yönetiminde bankanın ölçüğü, portföy ve ürünlerin yapısına uygun düştüğü ölçüde uygulanmaktadır (BDDK, 2016). Bankaların kredi

portföylerini izlerken dikkat ettiği hususlar aşağıda açıklanmaktadır (Öker, 2007).

- Kredi ödemelerinin düzenli ve zamanında ödenip ödenmediğinin tespiti.
- Kredi kullandırırken izlenen politikalar ile uyumun kontrol ve tespiti.
- Kredi kalitelerinde meydana gelecek bozulmaların tespiti.

- Kredi de yaşanacak kayıpların azaltılmasını sağlayarak üst yönetimi vaktinde bilgilendirerek erken uyarı sistemi yapmak.

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu'nun yayımlanmış olduğu raporda Türkiye'de faaliyet gösteren ticari bankalarının 2019/12 itibarıyla kredi bakiyeleri aşağıdaki gibidir:

Tablo 1: Ticari Bankaların Yönetimindeki Kredilerin Toplamı (2019 Yılı)

| Ticari Bankalar Krediler | Nakdi Krediler (Bin TL) | Gayri Nakdi Krediler (Bin TL) |
|--------------------------|-------------------------|-------------------------------|
| Yabancı Sermaye Bankalar | 700.458.038 | 203.839.974 |
| Kamu Sermaye Bankalar | 1.232.707.923 | 340.546.516 |
| Yerli Sermaye Bankalar | 871.908.444 | 270.383.769 |
| TOPLAM | 2.805.074.405 | 814.77.259 |

Kaynak: (BDDK, 2020).

4.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışmada, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu'nun yayımlanmış olduğu Kredi Yönetimine İlişkin Rehber'e dayandırılarak hazırlanan 5 soru sorulmuştur. Bu bağlamda odak grup görüşmesi gerçekleştirilecek olan 6 kişilik örneklem grubu

kamu bankalarında en az 5 yıldır çalışanlardan oluşan bir nitelikte oluşturulmuştur.

Odak grup katılımcılarının tümünün katılacağı bir gün ve saat belirlenerek görüşme için önceden hazırlıklar gerçekleştirilmiştir. Dijital ses kayıt edici görüşme kayıt altına alınmış ve görüşme toplam olarak 40 dakika 26 saniye sürmüştür.

Aşağıdaki tabloda katılımcıların özellikleri ve sahip oldukları portföylerine ait bilgiler yer almaktadır.

5.ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Tablo 2: Katılımcıların ve Portföylerinin Özellikleri

| Katılımcı Kodu | Cinsiyet | Yaş | Portföy Kredi Büyüklüğü (TL) | Portföydeki Müşteri Sayısı |
|----------------|----------|-----|------------------------------|----------------------------|
| K1 | Erkek | 32 | 33.304.000 | 1.000 |
| K2 | Kadın | 32 | 32.726.000 | 1.000 |
| K3 | Erkek | 45 | 34.661.000 | 367 |
| K4 | Kadın | 37 | 47.569.000 | 904 |
| K5 | Erkek | 46 | 47.704.000 | 869 |
| K6 | Kadın | 36 | 24.914.000 | 958 |

Katılımcıların sorulara verdikleri yanıtlar aşağıdaki biçimde önce tablo ile aktarılmış, tablonun hemen altında katılımcıların söylemleri ile son uçlar desteklenmiş ve yorumlanmıştır.

Tablo 3:

Bankanızın kredi stratejisini ve kredi politikasını diğer bankaların kredi stratejileri ve kredi politikaları ile karşılaştırdığınızda nasıl buluyorsunuz?

| Cevap | Frekans | Yüzde |
|-----------|---------|-------|
| Başarılı | 6 | %100 |
| Başarısız | 0 | %0 |

Bankanın kredi stratejileri ve kredi politikalarına ilişkin soruya K5 kodlu katılımcı; "Bankaya başladığım günden beri pazarlama biriminde çalışıyorum. Bankamın benimsemiş olduğu kredi stratejisi ve politikalarında istikrar söz konusudur.

Özellikle bölgesel olarak tarımsal faaliyetlerin yoğun olması nedeniyle tarım sektöründeki kredi sürecimizde başarılı olduğumuzu söyleyebilirim." biçiminde fikrini dile getirmiştir.

K1 kodlu katılımcı da, “Bankacılık sektöründe diğer katılımcılara göre daha yeniyim. Tarım sektörüne ilişkin kredi politikamız ve kredi stratejimizin başarılı olduğunu söyleyebilirim. Ancak son dönemde geç de olsa ticaret sektörüne vermiş olduğumuz destek ile daha da başarılı olduğumuzu belirtmek isterim.” şeklinde Bankanın güncel kredi politikasının bütün sektörleri desteklediğini ve kapsadığını dile getirmiştir.

K3 kodlu katılımcı ise “Son dönemlerde diğer bankaların özellikle tarımsal faaliyetler ile ilgili oluşturmuş olduğu stratejilerini gördükten sonra

Bankamızın ne kadar başarılı bir kredi politikasına sahip olduğunu söyleyebilirim. Tabi ki onlarında bizlere karşı üstünlükleri var bence... ” ifadesini kullanmıştır.

Alınan cevaplardan katılımcılar, bankalarının izlemiş olduğu kredi stratejisi ve kredi politikalarını başarılı buldukları dile getirilmiştir. Diğer yandan ekonomik koşullar göz önünde bulundurularak revize edilen kredi politikaları ve kredi stratejileri ile farklı alanlardaki firmaları kredilendirmeye başladıkları kayıt altına alınmıştır.

Tablo 4:

Bankanızın sahip olduğu Kredi Analiz Raporlama Sistemi'nin, müşteri kredibilite değerlendirmesinde başarılı olduğunu söyleyebilir misiniz?

| Cevap | Frekans | Yüzde |
|-------|---------|-------|
| Evet | 6 | %100 |
| Hayır | 0 | %0 |

K2 kodlu katılımcı, “Yenilenen kredi değerlendirme sistemi mükemmel... Müşterilerimizin kredi değerlendirmesinde bizlere çok yardımcı olmakta... Gerekli olan bilgilerin sisteme girilmesi yeterli olmakta kredi limitleri çerçevesinde. ” sözleri ile soruyu cevaplamıştır.

K4 kodlu katılımcı da, “Daha önceden farklı bir birimde çalışıyordum. 2 yıldan beri kredi tahsis tarafındayım, kredi değerlendirme sistemi ile zorluk yaşamadım. Müşterilerimizin mali verilerini sisteme giriyorum ve istihbarat sorgulamalarını da yaparak bizlere bir not veriyor. Bu da bizim işimizi kolaylaştırıyor. Ama buradaki sıkıntı müşteri bilgilerinin temini noktasında...” sözleri ile sistemin başarılı olduğunu ancak, istenilen müşteri bilgi fazlalığını ve belge temininin süre aldığını dile getirmiştir.

K3 kodlu katılımcı ise, “ Uzun zamandan beri bankada çalışmaktayım. İlk zamanlardaki değerlendirme sistemi ile şu anki değerlendirme sisteminde çok farklılık bulunmakta. Daha önceki yıllarda, her ne kadar değerlendirme sistem tarafınca yapılmakta olsa bile insiyatif bizlerde idi. Ancak şu an insiyatif bizim elimizde değil. Bu da bizim sorumluluğumuzu azaltmakta.” sözleri ile kredi değerlendirme aşamasında sorumluluklarının azaldığını dile getirmiştir.

Katılımcıların vermiş olduğu yanıtlardan yola çıkarak sahip oldukları kredi analiz raporlama sistemlerinin başarılı bulunduğu belirlenmiştir. Yine, sistemin Genel Müdürlük birimindeki uzman kişilerce düzenlenmesi ile kredi değerlendirmede şube çalışanların sorumluluklarını da azalttığı ifade edilmiştir. En yorucu kısmın, sisteme yüklenilecek bilgi fazlalığı olduğu belirtilmiştir.

Tablo 5:

Kredilendirme sürecinde Bankanızın organizasyonel yapısında sürecin hızlı bir şekilde sonlandırıldığını söyleyebilir misiniz?

| Cevap | Frekans | Yüzde |
|-------|---------|-------|
| Evet | 0 | %0 |
| Hayır | 6 | %100 |

Bu soruya K1 kodlu katılımcı; “Kredi tahsis birimindeki personel sayısının yetersizliği nedeniyle %100 hızlı bir şekilde sonlandırıldığını söyleyemem. Mevzuatsal anlamda herhangi bir sıkıntı yok ama ilgili birimdeki personelin uzaktan müşteriye tanıma ve değerlendirmesi bazen haftalar

sürüyor. Onlarda haklı, uzaktan riskli bir işlem yapmak zor.”

K4 kodlu katılımcı ise, “ Evet arkadaşımın dediği gibi mevzuatsal anlamda bir sıkıntı yok. Şube sayısına göre yetersiz personel ve dönemsel artan kredi

dosyası olunca sistem maalesef yetersiz kalıyor. ” sözleri ile süreçteki diğer bir olumsuzluğu dile getirmiştir.

K2 kodlu katılımcı da “Benimde bu noktada ifade etmek istediğim bir sorun var. Bu noktada kredi yapması ya da konumu itibariyle yetkileri nedeniyle sürecin işleyişine engel olmaktadır. ” sözleriyle sistemdeki diğer bir aksaklığı ön plana çıkarmaktadır.

tahsis biriminde sürekli değişen personelin şube ile düzenli ve koordineli bir şekilde çalışmaya başlaması yani alışma süremiz uzuyor. Aramızda güven duygusu oluşmuyor. O personelim zaman zaman bürokrasi

Bu durumda, Kamu Bankalarının kredi yönetim süreci organizasyon şeması mevzuatsal anlamda tanımlanmış olup, işleyişinde yetkili personellerin Şube çalışanları arasındaki iletişim noksanlığı ve yetkilerini farklı alanlarda kullanmaları süreç içinde aksamalara neden olduğu kayıt altına alınmıştır.

Tablo 6:

Kredi yönetimi sürecinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesinde Bankanızın sahip olduğu bilgi sistemlerinin ve iç denetim sistemlerinin başarılı olduğunu söyleyebilir misiniz?

| Cevap | Frekans | Yüzde |
|-----------|---------|-------|
| Başarılı | 6 | %100 |
| Başarısız | 0 | %0 |

K3 kodlu katılımcı, “Bankamızın sahip olduğu bilgi sistemi ve iç denetim sistemi mükemmel. Özellikle bilgi sistemlerimiz gayet iyi çalışmakta. Her gün bizlere gönderilen erken uyarı bilgileri ve istihbarat raporları ile mevcut kredi kredili müşterimizin kredilerini başarılı bir şekilde yönetiyoruz. Gönderilen mailleri güne başlamadan okumaya çalışıyorum. ” sözleri ile cevaplamıştır.

K1 kodlu katılımcı da, “İki sistemi de başarılı buluyorum. Özellikle müşterimizin kredibilitesini etkileyen bir olumsuzluk (karşılıksız çek gibi) söz konusu olduğunda otomatik yakın izleme ve kullandırım blokesi konuluyor. Bu da yoğunluktan dolayı raporları okuyamadığımız zaman, gözden kaçan bir riski yok ediyor. Bu da bizim için çok önemli. ” sözleri ile sistemini olumlu bir işleyişe sahip olduğu dile getirilmektedir.

Ayrıca K6 kodlu katılımcı, “İç denetim sistemimizin düzenli bir şekilde gerçekleştirilmesi bizleri olumlu yönde etkilemektedir. Bu süreçteki en olumsuz nokta, denetime gelen müfettişlerin ve iç kontrollerin tutumu. Müşteri sayımızın çok olması

ve gün içindeki işlem sayımızın fazlalığı nedeniyle cevap veremiyoruz, bu da Şube ile denetleyen personel arasında sıkıntılara yol açmakta. ” sözleri ile yaşanan sıkıntıyı dile getirmiştir.

K2 kodlu katılımcı ise; “Evet bu konuda bende muzdaripim. Denetim süreci bittikten sonra bile yazışma ve telefon ile bilgi istenmesi normal çalışma hayatımı hatta, benim bankadaki çalışma motivasyonumu bile etkilemektedir. ” ifadelerini kullanmıştır.

Katılımcıların cevapları göz önünde bulundurulduğunda, Bankaların bilgi sistemleri ve iç denetim sistemleri başarılı bulunmaktadır. İyi derecede düzenlenmiş bilgi sistemi, oluşabilecek riski minimize ettiği belirlenmiştir. İç denetim sürecinin belirli aralıklarla gerçekleştirilmesi, hem kredilendirme sürecindeki eksiklikleri gidermede hem de personelin yapabileceği illegal davranışları önlediği ifade edilmiştir. Ancak bu noktada, müfettiş veya iç kontrollerin personellere bakış açıları ve tutumları, katılımcıların motivasyonunu düşürdüğü belirtilmiştir.

Tablo 7:

Bankanızın kredi yönetim sürecinde Bankanızın vermiş olduğu eğitim ve sisteme yüklediği dokümanları yeterli buluyor musunuz?

| Cevap | Frekans | Yüzde |
|----------|---------|-------|
| Yeterli | 6 | %100 |
| Yetersiz | 0 | %0 |

K6 kodlu katılımcı, “Evet çok faydalı buluyorum. Haftalık sektörel bilgiler, hatta günlük bilgi paylaşımı kredi yönetim sürecini olumlu yönde etkilemektedir.” sözleri ile olumlu görüşlerini dile getirmiştir.

Diğer katılımcı K4 ise, “Yenilenen organizasyonel yapı ile değişen pozisyonum için sık sık hafta sonu eğitimlere katılıyorum. Eğitimler başarılı ancak dinlenme sürem çok az. Hafta içi yoğun bir iş hayatı ve hafta sonu saatlerce süren bir eğitim... Eğitimler genellikle Edirne ve İstanbul’da. Ailemden ister istemez uzaklaşıyorum. Bu da beni olumsuz etkiliyor.” sözleri ile yaşadığı sıkıntıyı dile getirmiştir.

K5 kodlu katılımcı, “Şehir dışı eğitimler maalesef bizleri yoruyor ve Bankamıza da ek maliyet oluşturmaktadır... Bence eğitimler, aynı il sınırları içinde bulunan şubelerin katılımı ile o il merkezinde yapılmalı. Hem ailemizden uzak kalmayız hem de daha az maliyet oluşacaktır.” sözleri ile eğitimlerin düzenlenmesi ile ilgili önerilerini dile getirmiştir.

K3 katılımcı da; “Uzaktan eğitim ile eksiklerimiz giderilebilir.” diyerek düşüncelerini ifade etmiştir. Buna karşılık K2 kodlu katılımcı, “Günün yorgunluğu ve müşteri sayısının fazlalığı nedeniyle yeterli zaman ayıramıyoruz. Bu da eğitimlerin sadece ekransal olarak geçilmesine neden oluyor.” ifadelerini kullanmıştır.

Bankalarının vermiş olduğu eğitim ve dokümanlarının yeterli olup olmadığının araştırıldığı bu soruda, katılımcıların tamamının yeterli bulduğu görüşü kayıt altına alınmıştır. Ancak, eğitimlerin düzenlenme şekli ve sıklığı ile ilgili ifadeleri; katılımcıların sahip olduğu demografik özelliklere ve portföylerindeki müşteri sayısına göre değişmektedir. Bazı kamu bankalarında kişi başına düşen müşteri sayısı ve işlem sayısı farklılık göstermektedir. Bu da verilen eğitimlerin verimliliğini azalttığı görülmektedir.

6.SONUÇ VE ÖNERİLER

Mevcut riskler, ekonomik düzendeki değişimler ve küresel krizler sonucunda bankacılık sektöründe istikrarın önemini ön plana çıkarmaktadır. 2000’li yıllarda ülkemizde yaşanan ekonomik krizler sonucunda uluslar arası düzenlemeler göz önünde bulundurularak, uygulanan yasal düzenlemeler ile Türkiye’de bankacılık sektörü sağlam bir temele kavuşturulmuştur.

Bankalar kredi yönetiminde çeşitli politikalar uygulayarak, kredi riskini kontrol altına almaya çalışmaktadır. Çalışmada, kamu sermayeli ticari bankalar olarak sınıflandırılan Türkiye Cumhuriyeti

Ziraat Bankası A.Ş., Türkiye Halk Bankası A.Ş., Türkiye Vakıflar Bankası T.A.Ş. bankalarında çalışan 6 kişilik bir katılımcının bankalarındaki kredi yönetim süreci ile ilgili görüşleri kayıt altına alınmıştır.

Katılımcılar, bankalarında uygulanmakta olan kredi politika ve kredi stratejilerinin başarılı olduğunu düşünmektedir. Ayrıca, müşterilerinin kredi taleplerini değerlendirme de kullandıkları kredi analizi raporlama sistemlerinin, sektörlere göre hazırlandığını ve uzman personeller ile revize edildiği belirtilmiştir. Bu noktada, şube çalışanlarının sorumlulukları azalmış olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Katılımcıların tamamı, Şube kredi limitlerinin üstündeki kredilerin Genel Müdürlük biriminde onaylanma süresinin uzun olduğunu düşünmekte ve müşteri ile kendilerinin sıkıntı yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca, üst birimdeki çalışan sayısının azlığı, kredilendirme sürecinin uzamasına neden olduğu belirlenmiştir. Kredi yönetiminde bilgi sistemlerinin başarılı olduğunu ifade eden katılımcılar, düzenli olarak gerçekleştirilen iç denetim ile hatalı işlemlerin tekrarlanmasının engellendiği sonucunu ortaya koymuştur. Kredi yönetimi ile ilgili gerçekleştirilen eğitimlerin başarılı olduğunu ifade eden katılımcılar, eğitimlerinin uzak illerde gerçekleştirilmesinden kaynaklanan ailevi sıkıntıların oluştuğunu dile getirmişlerdir. Ayrıca, sektörlere ait raporların düzenli bir şekilde mail ortamında paylaşılması da, katılımcıların kredi yönetiminde başarılı olmalarını sağladığı belirtilmiştir. Sonuç olarak, BDDK’nın yayımlanmış olduğu rehber doğrultusunda, bankaların kredi yönetim süreçlerinin düzenlenmesinde mevzuat olarak gerçekleştirildiği, üst birimdeki personel ile şube personelleri arasındaki iletişimlik nedeniyle kredi yönetim sürecinde bazı aksamaların olduğu dile getirilmiştir.

7.KAYNAKLAR

- Babuşçu, Ş. (2005). Basel II Düzenlemeleri Çerçevesinde Bankalarda Risk Yönetimi (1. Baskı). Ankara: Akademi Consulting and Training.
- Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu. (2016). Bankaların Kredi Yönetimine İlişkin Rehber. https://www.bddk.org.tr/ContentBddk/dokuman/mevzuat_0091.pdf
- Horasan, M. & Horasan, İ. (2012). Kredilendirme Süreci ve Basel II Kriterleri İle Karşılaştırılması. Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi, 32(1): 201-230.
- Kavcıoğlu, Ş. (2003). Ticari Bankalarda Sorunlu Kredilerin Yönetimi, Çözüm Yolları ve Takibi. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Kocaimamoğlu, S. (1983). Bankacılık Ansiklopedisi (3. Baskı). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Mays, E. (1998). Credit Risk Modeling: Design and Application, Chicago: Fitzroy Dearborn Publishers.

- Mishkin, S. F. (2004). *The Economics of Money, Banking and Financial Markets* (Seventh Edition). USA: Addison Wesley.
- Öker, A. (2007). Ticari bankalarda kredi ve kredi risk yönetimi – Bir uygulama. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Parasız, İ. (2007). *Banka ve Sigorta Pazarlaması* (1. Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 1701.
- Sarıkamış, C. vd., (2004). *Sermaye Piyasaları ve Finansal Kurumlar*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Şakar, H. (2002). *Bankalarda Kredilendirme Teknikleri*, (1. Basım). İstanbul: Mida Yayınları.
- Türkiye Halk Bankası A.Ş. (2019). Kredili Satışlarda Müşteri Riskinin Belirlenmesi, <https://www.halkbankkobi.com.tr/NewsDetail/Kredili-Satislarda-Musteri-Riskinin-Belirlenmesi/5388>
- Usta, M. (1995). *Temel Kredi Bilgileri*. (3 Basım). İstanbul: Pamukbank T.A.Ş. Eğitim Yayınları.
- Wendell V.F. (2007). *The Credit Union World, Theory, Process, Practice, Cases and Application*. Indiana: Authpr House Publish.
- 5411 Sayılı Bankacılık Kanunu. (2005, 11 Kasım). Resmi Gazete (Sayı: 25983 (Mükerrer)). <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5411.pdf>