

**T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
FİNANS ENSTİTÜSÜ
FİNANS ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI BANKACILIK VE FİNANS YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI**

**DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE VARLIK YÖNETİM
ŞİRKETLERİ**

Yüksek Lisans Tezi

Mert YEŞİN

100018251

İstanbul, 2020

**T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
FİNANS ENSTİTÜSÜ
FİNANS ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI BANKACILIK VE FİNANS YÜKSEK
LİSANS PROGRAMI**

**DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE VARLIK
YÖNETİM ŞİRKETLERİ**

Yüksek Lisans Tezi

Mert YEŞİN

100018251

Danışman: Prof. Dr. Ünal Halit ÖZDEN

İstanbul, 2020

Hazırlamış olduğum tez özgün bir çalışma olup YÖK ve İTİCÜ Lisansüstü Yönetmeliklerine uygun olarak hazırlanmıştır. Ayrıca, bu çalışmayı yaparken bilimsel etik kurallarına tamamiyla uyduğumu; yararlandığıım tüm kaynakları gösterdiğimi ve hiçbir kaynaktan yaptığım ayrıntılı alıntı olmadığını beyan ederim. Bu tezin ihtiva ettiği tüm hususlar şahsi görüşüm olup İstanbul Ticaret Üniversitesi'nin resmi görüşünü yansıtmamaktadır.

Mert YEŞİN



T.C. İSTANBUL TİCARET
ÜNİVERSİTESİ

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
FİNANS ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

Uluslararası Bankacılık ve Finans Yüksek Lisans programı öğrencisi Mert Yeşin'in Dünyada Ve Türkiye'de Varlık Yönetim Şirketleri başlıklı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulu 25.06.2020 tarih ve 108-1 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

UNVANI, ADI SOYADI

ÜNİVERSİTE

TEZ DANIŞMANI : Prof.Dr. Ünal Halit ÖZDEN

İstanbul Ticaret Üniversitesi

JÜRİ ÜYESİ : Doç.Dr. Elif GÜNEREN GENÇ

İstanbul Ticaret Üniversitesi

JÜRİ ÜYESİ : Dr.Öğr.Üyesi Bülent GÜNCELER

Okan Üniversitesi

ÖZ

DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE VARLIK YÖNETİM ŞİRKETLERİ

Sorunlu krediler, finans sektörü açısından dikkat çeken konulardan biri olarak görülmektedir. Sorunlu kredilerin takibi ve yapılandırılmasına yönelik olarak farklı stratejiler benimsenmektedir. Ülkeden ülkeye yeniden yapılandırma süreçlerinin farklılık gösterdikleri ifade edilmektedir. Söz konusu süreçler ülkelerin makroekonomik ve sosyo-politik faktörlerine göre farklılık gösterebilmektedir. Finans ve bankacılık sisteminin yeniden yapılandırma faaliyetlerinde kullandıkları yöntemlerden birinin de varlık yönetim şirketleri olduğu gözlemlenmektedir. Varlık yönetim şirketleri, genel itibariyle mali kurumlara problem teşkil eden varlıkları satın alarak bunları iktisadi yapıya dahil eden ve kredilerin geri ödeme düzeylerini maksimum noktaya ulaştırmaya çalışan ya da finans sektöründeki problemleri varlıkların piyasalar tarafından kabul gören ve pazarlanabilir ürünler haline getirerek bu ürünlerin ve piyasaların yeniden işleyen bir yapı kazanması açısından çabalayan ve ortaklarına belli bir sermaye getirisi sağlamayı amaçlayan kurumlardır. Bu araştırmanın amacı dünyada ve Türkiye’de varlık yönetim şirketlerinin incelenmesidir.

Anahtar Kelimeler: Sorunlu Kredi, Varlık Yönetim Şirketleri, Dünya, Türkiye

ABSTRACT

ASSET MANAGEMENT COMPANIES IN TURKEY AND THE WORLD

Problem loans are considered as one of the issues that draw attention for the financial sector. Different strategies are adopted for tracking and structuring of problem loans. It is stated that the restructuring processes differ from country to country. These processes may differ according to the macroeconomic and socio-political factors of the countries. It is observed that one of the methods used in the restructuring activities of the finance and banking system is asset management companies. Asset management companies usually purchase assets that cause problems for financial institutions, incorporate them into the economic structure and try to maximize the repayment levels of loans, or make these products and markets reprocessing of problematic assets in the financial sector by making them acceptable and marketable products. institutions that strive to gain structure and aim to provide a certain capital return to their partners. The purpose of this research is to examine the asset management company in the world and in Turkey.

Keywords: Non-performing Loans, Asset Management Companies, World, Turkey

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLO LİSTESİ	ix
ŞEKİL LİSTESİ	x
KISALTMALAR LİSTESİ	xi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

SORUNLU KREDİLER

1.1. Sorunlu Kredi Tanımı.....	3
1.2. Sorunlu Kredilerin Sebepleri.....	7
1.2.1. İşletmeye İlişkin Sebepler	8
1.2.1.1. İşletme Yönetiminin Hataları	9
1.2.1.2. Üretilen Malın Niteliği	9
1.2.1.3. Pazarlama Koşulları	9
1.2.1.4. Kontrol Sistemlerinin Oluşturulamaması	10
1.2.2. Çevresel Sebepler	10
1.2.2.1. Teknolojik Gelişmelere Uyum Sağlayamama.....	10
1.2.2.2. Ekonomik Koşullar ve Finansal Krizler	11
1.2.2.3. Doğal Kaynakların Kıtlığı ve Maliyeti.....	11
1.2.2.4. Politik Yapının Taşıdığı Riskler	11
1.2.3. Bankadan Kaynaklanan Sebepler	12
1.3. Sorunlu Kredilerin Etkileri	13
1.3.1. Bankacılık Sektörüne Etkileri	13
1.3.2. Reel Sektöre Etkileri	14
1.4. Sorunlu Kredilerin Takip Edilme Süreci.....	16
1.5. Sorunlu Kredilerin Çözüm Yolları	17
1.5.1. Karşılık Ayrılması	18
1.5.2. Sorunlu Kredilerin Yapılandırılması	18
1.5.3. İlave Teminat ve Sermaye Talep Edilmesi.....	20

1.5.4. Yasal Tahsilat Yollarına Başvurulması	21
1.6. Sorunlu Kredilerde Çözüm Yoluna İlişkin Yaklaşımlar	23
1.6.1. İstanbul Yaklaşımı	24
1.6.2. Londra Yaklaşımı	25
1.6.3. Anadolu Yaklaşımı	27

İKİNCİ BÖLÜM

VARLIK YÖNETİM ŞİRKETLERİ

2.1. Varlık Yönetim Şirketi Tanımı	29
2.2. Varlık Yönetim Şirketlerinin Ortaya Çıkış Süreci	30
2.3. Varlık Yönetim Şirketlerinin Temel Amaçları	31
2.3.1. Finansal Yeniden Yapılandırmayı Kolaylaştırmak	32
2.3.2. Yüksek Geri Dönüşüm Oranı	32
2.3.3. Hızlı Çözümleme	33
2.3.4. Varlık Piyasalarının Normalleşmesi	33
2.4. Varlık Yönetim Şirketi Türleri	34
2.4.1. Merkezi Aktif Yönetim Şirketleri	36
2.4.2. Bankaya Özel Aktif Yönetim Şirketleri (Merkezi Olmayan)	38
2.4.3. Mevcut Bankanın Sorunlu Varlıkları Toplayıcı Bir Banka Olarak Yapılandırılması Şeklindeki Varlık Yönetim Şirketleri	41
2.4.4. Yapılandırma Ve Tasfiye İşlemlerini Birlikte Yürüten Varlık Yönetim Şirketleri	41
2.5. Varlık Yönetim Şirketlerinin Etkinliklerinin Artmasını Sağlayan Etmenler	42
2.6. Varlık Yönetim Şirketlerin Fonksiyonları	45

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DÜNYADA VE TÜRKİYE’DE VARLIK YÖNETİM ŞİRKETLERİ

3.1. Dünyada Sorunlu Kredi Oranları ve Ülkelere Göre Varlık Yönetim Şirketleri	48
3.1.1. Amerika Birleşik Devletleri Uygulaması	51
3.1.2. Güney Kore Uygulaması	53
3.1.3. Tayland Uygulaması	54
3.1.4. Malezya Uygulaması	55
3.1.5. Endonezya Uygulaması	56
3.2. Türkiye’de Varlık Yönetim Şirketleri	57
3.2.1. Türkiye’de Varlık Yönetim Şirketi Kuruluşu	57

3.2.2. Varlık Yönetim Şirketlerince Sorunlu Varlıkların Alınması ve Fiyatlaması	64
3.2.3. Varlık Yönetimi Şirketlerinin Aldığı Varlıkları Tekrar Yapılandırması	65
3.2.4. Varlık Yönetim Şirketi Kurulmadan Önce Verilmesi Gereken Kararlar	66
3.2.5. Sektör Sorunlarının İncelenmesi	67
SONUÇ VE ÖNERİLER	68
KAYNAKÇA	71

TABLO LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1. Sorunlu Kredilerin Tahmininde Gözlemlere Dayanan Sistemlerin Bileşenleri	16
Tablo 2. Bankalardaki ve Bağımsız Varlık Yönetim Şirketlerinin Kuvvetli ve Zayıf Yanları	40
Tablo 3. Dünyada Takipteki Kredi Oranları En Yüksek 20 Ülke ve Türkiye (2018)	50
Tablo 4. Türkiye’deki Aktif Varlık Yönetim Şirketleri	60

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1. Takipteki Krediler	5
Şekil 2. Takibe Dönüşüm Oranı	6
Şekil 3. Sorunlu Kredilerin Sebepleri.....	8
Şekil 4. Sorunlu Kredilerin Ülke Ekonomisine Etkileri.....	15
Şekil 5. Varlık Yönetim Şirketleri Türleri.....	34
Şekil 6. Dünya Sorunlu Kredi Oranları En Fazla Olan 20 Ülke	49
Şekil 7. Türkiye’de Yıllık net NPL Girişleri (Milyar TL, 2018, 2019 ve 2019 Tahmini Senaryolar).....	61
Şekil 8. Yıllara göre Türkiye’de TGA Satış Hacimleri ve Tahminleri (Milyar TL, 2018, 2019 ve 2019 Tahmini Senaryolar).....	62
Şekil 9. Türkiye’de yıllara Göre TGA Dengesi (Milyar TL)	63

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	Amerika Birleşik Devletler,
ABK	Alacaklı Bankalar Konsorsiyumu
AŞ	Anonim Şirketi
BDDK	Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
FDIC	Federal Deposit Insurance Corporation
FÜDK	Finans Üretim Danışma Kurulu
FYYP	Finansal Yeniden Yapılandırma Programı
HK	Hakem Kurulu
KOBİ	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
KS	Koordinasyon Sekreteryası
LB	Lider Banka
RTC	Resolution Trust Corporation
TBB	Türkiye Bankalar Birliği
TGA	Türkiye Tahsili Gecikmiş Alacaklar
TL	Türk Lirası
TMSF	Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu. Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu
USD	Amerikan doları
YYÇG	Yeniden Yapılandırma Çalışma Grubu

GİRİŞ

Günümüz şartlarında varlık yönetim şirketlerine yönelik ihtiyacın giderek artış gösterdiği gözlemlenmektedir. Bunun temelinde ekonomik sıkıntılarının olduğunu da ifade edebilmek mümkündür. Özellikle dünyada ve ülkemizde yaşanmış ekonomik krizlerin varlık şirketlerinin önemini daha da ön plana çıkardığı görülmüştür. Bu anlamda Türkiye’de de 2001 yılında yaşanan ekonomik kriz bu şirketlerin önemini ortaya çıkarmış ve bu şirketler 2006 yılı itibariyle Türkiye’de faaliyet göstermeye başlamıştır.

Dünyada varlık yönetim şirketlerinin geçmişinin 1930’lu yıllara kadar uzandığı görülmektedir. Türkiye’de ise bu şirketlerin varlıkları henüz 15 yıla yaklaşmaya başlamıştır. Dünya genelindeki faaliyetlerine kıyasla ülkemizde bu şirketlerin, bankaların sahip oldukları her türlü varlık üzerinde kontrole sahip olmadığı gözlemlenmektedir. Burada ülkelerin gelişmişlik düzeylerine bağlı olarak varlık yönetim şirketlerinin de piyasadaki rol ve sorumluluklarının giderek arttığının ifade edilmesi mümkündür. Söz konusu faaliyetler kapsamında sorunlu varlıkların alınması ve satılmasının ön plana çıktığının söylenmesi de olası bir durum olmaktadır.

Yalnızca kriz dönemlerinde değil olağan şartlarda da bankaların ve çeşitli finans kurumlarının zorlandıkları konulardan biri, sorunlu kredilerdir. Sorunlu kredilerin takiplerinin yapılması, bunların tahsilinin yapılması adına çeşitli girişimlerde bulunulması kredinin geri ödenmesinden daha maliyetli olabilmektedir. Burada ise devreye varlık yönetim şirketleri girmektedir. Burada sorunlu krediler varlık yönetim şirketleri tarafından devralınarak bankaların ve farklı finans kurumlarının bilançoları ve faaliyetleri rahatlatılmış olmaktadır. Bu sayede bu kurumların korunması da sağlanmış olmaktadır. Bu yönüyle varlık yönetimi şirketleri ekonominin finans ayağının korunması adına önemli bir görev üstlenmiş olmaktadır.

Olağan koşullarda bile finans sistemine önemli zorluklar çıkaran sorunlu varlıklar, özellikle kriz dönemlerinde de daha büyük problemlere neden olarak sistemin komple çökmesine neden olabilmektedir. Dünyada özellikle bu problem kendini 2008 global krizinde hissettirmiştir. Varlık yönetim şirketleri bu süreçte önemli görevler üstlenmiştir. Türkiye’de bu şirketlerin büyükleri fazla olmaması sebebiyle etkinlikleri fazla değildir.

Ancak bu şirketlerinin büyüklüklerinin artması olası risklerin azaltılması açısından önemli olabilecektir.

Çalışmanın amacı varlık yönetim şirketlerinin öneminin anlaşılması ve ilerleyen dönemlerde bu şirketlerin ekonomiye yapacakları katkılardan faydalanmasının sağlanmasıdır. Bu nedenle çalışma üç bölüm altında ele alınmıştır. Birinci bölümde sorunlu krediler; sorunlu kredilerin tanımı, sebepleri, etkileri, takip edilme süreçleri, çözüm yolları, çözüm yollarına yönelik yaklaşımlar gibi konular altında irdelenmiştir. İkinci bölümde varlık yönetim şirketleri; varlık yönetim şirketlerinin tanımı, ortaya çıkış süreçleri, temel amaçları, türleri, etkinliklerinin artmasını sağlayan etmenler, fonksiyonları başlıkları altında incelenmiştir. Üçüncü bölümde ise çeşitli örnekler üzerinden dünyada ve Türkiye’de varlık yönetim şirketleri incelenmiş ve bu doğrultuda bu şirketlerin ülkemizdeki sorunları ele alınmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

SORUNLU KREDİLER

Çalışmanın bu bölümünde sorunlu krediler ile ilgili genel bilgilere yer verilmiştir. Sorunlu kredilerin nedenleri, etkileri, takip edilme süreci, sorunlu kredilerin yönetimi ve çözüm yolları üzerinde durulmuştur.

1.1. Sorunlu Kredi Tanımı

Bankanın vermiş olduğu kredinin borçlu tarafından daha önceden anlaşılan vadede ödenmemesi durumunda sorunlu kredi kavramı ortaya çıkmaktadır. Kredinin zamanında ödenmemesi ve ödenmeme durumunun birkaç gün gecikmesiyle beraber sorunlu kredi olmaktadır (Selimler, 2015: 133). Bir kredinin sorunlu kredi olarak değerlendirilebilmesi için kredinin ödenmesi gereken vadede ödenmemesi/ödenememesi tek başına yeterli değildir; bugün için herhangi bir sorun görünmemekle birlikte, gelecekteki ödemelerin tam ve zamanında yapılamayacağına yönelik şüphelerin olması gerekmektedir. Tanımdan da anlaşıldığı üzere kredinin vadesinde geri ödenmemesi veya birkaç gün geç ödenmesi, ilgili krediyi sorunlu hale getirmez, bu geri ödemenin ya da anlaşmanın “önemli ölçüde” bozulması gerekir (Erkan,2015:9).

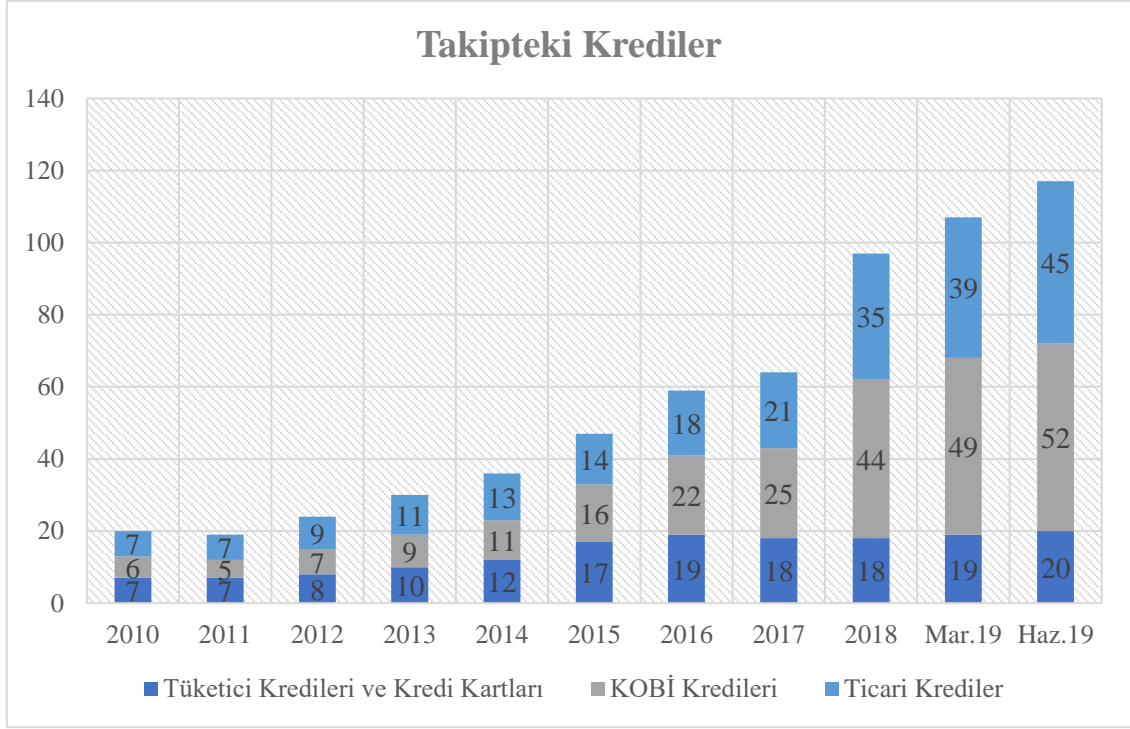
Sorunlu kredilerin tanımlanmasında ülkelerin ekonomik farklılıkları önem kazanmaktadır. Sorunlu kredilerin tanımlanmasında ve takip edilmesinde farklı ülkeler tarafından farklı kriterler dikkate alınabilmektedir. Yapılandırılan krediler bazı ülkelerde sorunlu kredi olmaktan çıkarken, bazı ülkelerde sorunlu kredi olmaya devam edebilmektedir. Sorunlu krediler özellikle ekonomik bir gösterge olarak nitelendirilmektedir. Ülkelerdeki sorunlu kredilerin miktarı, ekonomik durum hakkında bilgi vermektedir. Bu nedenle ülkelerde sorunlu kredilere yönelik çeşitli önlemler ve düzenlemeler alınmaktadır (Çan, 2014:4).

Bankalar da sağlamış oldukları krediler doğrultusunda bunların planlı ve zamanında tahsil edilmesini beklerler. Bununla beraber birçok değişkene bağlı olarak banka kredilerinin ödenmesinde gecikmeler yaşanabilmektedir. Bankaların sağladıkları kredilerle beraber üç farklı durum ortaya çıkabilmektedir. Bu durumlar şu şekilde ifade edilmektedir (Bakçioğlu, 2010:45-46):

- Kredi sözleşme şartları doğrultusunda tasfiye edilir.
- Kredinin tasfiye edilmesinde yalnızca sözleşme şartlarına bağlı olarak değil aynı zamanda müşteri şartları da önemli olur.
- Sözleşme şartlarına bağlı olarak yürütülemez ve sorunlu kredi meydana gelir.

Banka ve borçlu arasında gerçekleşen anlaşma şartları sonrasında, borçlunun sözleşme şartlarına uymaması ve banka ile ortak bir noktada buluşmaması, krediyi sorunlu kredi haline getirmektedir. Sorunlu kredilerin oluşmasında birçok faktör etkili olabilmektedir. Her banka vermiş olduğu kredilerin planlı şekilde tahsil edilmesini beklemektedir. Bununla beraber bu durum her zaman gerçekleşmemektedir. Bankalar için sorunlu kredilerin, tüm krediler içindeki payının %5 olması beklenmektedir. Bunun üzerindeki oranlar, bankalar için önemli bir risk unsuru olarak görölmektedir (Takan, 2001:345).

Türkiye’de de bankaların risk durumları açısından sorunlu krediler önemlidir. Bankalar tarafından sorunlu kredilere yönelik gerekli çalışmaların yapılması ve bu kredilerin takip edilmesi gerekmektedir. Aşağıdaki grafiklerde Türkiye’de bankacılık sektöründe takipteki kredilere yönelik genel istatistikler yer almaktadır.

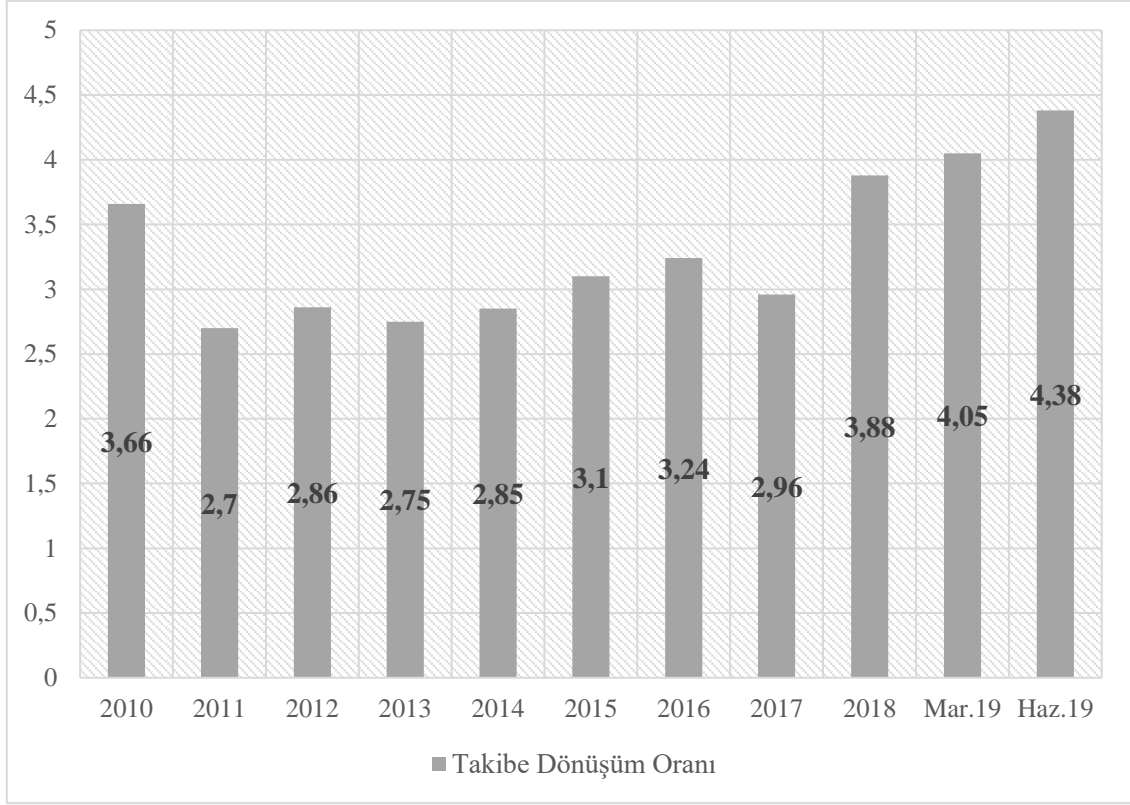


Şekil 1. Takipteki Krediler

Kaynak: BDDK, 2019.

Türkiye’de 2010-2019 dönemi itibariyle takipteki krediler incelendiğinde özellikle 2018 yılı itibariyle ticari kredilerde ve KOBİ kredilerinde takipteki kredi sayısının önemli düzeyde arttığı görülmüştür. Türkiye’de Haziran 2019 itibariyle takipteki kredilerin brüt tutarı 116 milyar TL olarak hesaplanmaktadır. Bu durum bankacılık sektörü için önemli bir risk faktörü olarak nitelendirilmektedir.

Aşağıdaki grafikte sorunlu kredilerin takibe dönüşüm oranı yıllık veriler aracılığıyla incelenmiştir.



Şekil 2. Takibe Dönüşüm Oranı

Kaynak: BDDK, 2019.

Türkiye’de kredilerin takibe dönüşme oranı değerlendirildiğinde, özellikle Haziran 2019 itibariyle takibe dönüşen kredi oranının önemli düzeyde yükseldiği görülmektedir. Bu durum özellikle son dönemde bankalar açısından önemli risk faktörü olarak görülmektedir.

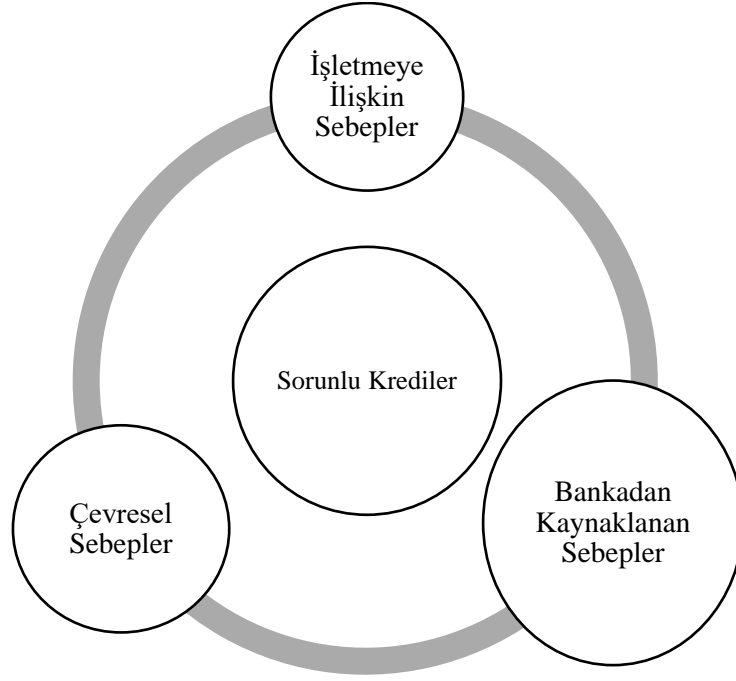
Bankalar kredi sağlamada önemli riskler üstlenmekte özellikle makro ekonomik değişkenlerdeki olumsuzluklardan direkt olarak etkilenmektedirler. Piyasadaki olumsuzluklar, kredilerin geri ödenmesini yine olumsuz yönde etkileyebilmekte ve bu durum bankaların riskini arttırabilmektedir. Türkiye sorunlu kredilerin takibinde ve tahsilatında büyük ölçüde bankalar kendileri sorumluluk üstlenirken, başta Amerika ve Avrupa olmak üzere çeşitli gelişmiş ülkelerde, sorunlu kredilerin takibi, uzman kurumlar tarafından gerçekleştirilmektedir. Bankaların sorunlu kredilere yönelik düzenlemelerle daha fazla ilgilenmeleri, tahsilat kısmında yeterince ilgilenememelerine neden olabilmektedir. Sorunlu kredilerin takibi ve tahsilatı açısından uzman kuruluşlardan faydalanılması, bankanın bu konudaki iş yükünü de azaltmaktadır. Bu nedenle bankalar

tarafından uzman şirketlere sorunlu krediler devredilmektedir. Bu durum aynı zamanda banka ve müşteri arasındaki ilişkilerin devamlılığı açısından da önemli olarak görülmektedir (Çan, 2014: 9).

Türkiye’de sorunlu kredilerin belirli bir standartta oluşmasının sağlanması adına BDDK tarafından “Bankalarca Karşılık Ayrılacak Kredilerin ve diğer Alacakların Niteliklerinin Belirlenmesi ve Ayrılacak Karşılıklara İlişkin Esas ve Usuller Hakkında Yönetmelik” hazırlanmıştır. Yönetmelik kapsamında borçlunun, ödeme vadesini geçtikten sonra 90 gün boyunca ödeme yapmaması durumunda üçüncü grup krediler olarak nitelendirilmekte ve tahsil imkanı kısıtlı krediler olarak ifade edilmektedir. Vadeden 180 gün geçtiği zaman dördüncü grup krediler kapsamında değerlendirilmekte ve şüpheli alacaklar sınıfına alınmaktadır. Vadeden 1 yıl geçmesi durumunda ve tahsil edilmesi mümkün görünmeyen krediler ise zarar olarak ifade edilmektedir (Suadiye, 2006:14).

1.2. Sorunlu Kredilerin Sebepleri

Sorunlu krediler birçok faktöre bağlı olarak ortaya çıkabilmektedir. Aşağıdaki şekilde sorunlu kredilerin sebeplerine ilişkin ana başlıklar yer almaktadır.



Şekil 3. Sorunlu Kredilerin Sebepleri

Sorunlu krediler işletme kaynaklı, çevre kaynaklı veya bankacılık sektöründen kaynaklı olarak ortaya çıkabilmektedir. Aşağıdaki alt başlıklar halinde sorunlu kredilerin sebepleri incelenmiştir.

1.2.1. İşletmeye İlişkin Sebepler

İşletmelerin yönetsel yapıları veya finansal problemlerinden kaynaklı riskler ortaya çıkabilmektedir. İşletme yönetiminden kaynaklı çeşitli hatalar veya finansal sorunların ortaya çıkması gibi faktörler, bankaya olan borçların zamanında veya hiç ödenememesine neden olabilmektedir. İşletmeye bağlı sebepler şu alt başlıklar altında toplanmaktadır:

- İşletme Yönetiminin Hataları
- Üretilen Malın Niteliği
- Pazarlama Koşulları
- Kontrol Sistemlerinin Oluşturulamaması

1.2.1.1. İşletme Yönetiminin Hataları

Yönetimin belirlemiş olduğu stratejiler, işletme başarısı adına önem kazanmaktadır. Yönetim tarafından yanlış stratejilerin benimsenmiş olması, sorumluluk duygusunun olmaması veya kötü yönetim gibi unsurlar, işletmede hataların oluşmasına neden olacaktır. Ayrıca planlama eksiklikleri veya zaman yönetimindeki yetersizlikler gibi faktörler de işletmenin başarısızlığında rol oynayabilir. İşletmelerin çıkarlarına ulaşabilmelerinde ve fırsatları en iyi şekilde değerlendirmelerinde, kısa ve uzun vadeli planlarını gerçekleştirmeleri gerekmektedir. İşletmelerin sürekliliklerinin sağlanabilmesinde kısa ve uzun vadeli planların doğru ve sistematik olarak gerçekleşmesi ve gelecek hedefleri doğrultusunda misyonların belirlenmesi beklenmektedir. Yönetim hatalarının söz konusu olması ve gelecek dönem için yanlış stratejilerin dikkate alınması, borçların ödenmesinde de problemlere neden olabilmektedir (Mavili, 2008:8-9).

1.2.1.2. Üretilen Malın Niteliği

İşletmeler üretmiş oldukları mal veya hizmet ile piyasada tutunmaya çalışırlar. İşletmeler piyasada varlıklarını devam ettirebilmek için müşteriler tarafından satın alınan mal veya hizmet üretmelidirler. Özellikle günümüzde değişen müşteri taleplerine karşılık verebilmek adına işletmeler tarafından üretilen mal ve hizmetler daha fazla önem kazanmaya başlamıştır. Üretilen mal ve hizmetlerde müşteri memnuniyetinin sağlanması, satışların artırılmasında önemlidir. Bununla beraber işletme mal veya hizmetlerine olan talebin azalması, işletmenin karlılığını olumsuz yönde etkileyecek ve bu durum işletmenin borç ödeme kapasitesini olumsuz yönde etkileyecektir.

1.2.1.3. Pazarlama Koşulları

İşletmelerin piyasada başarıya ulaşabilmelerinde doğru ve etkin pazarlama stratejilerini benimsemeleri gerekmektedir. İşletmelerin fiyat, dağıtım, satış ve tutundurma kanallarına yönelik pazarlama stratejileri, sektördeki konumunun belirlenmesinde önemli olmaktadır. Doğru planlamanın yapılmaması veya yapılan planların işlevsiz olması, satışların düşmesine neden olacaktır. Bu durum işletmenin borç ödeme kapasitesini de olumsuz yönde etkileyecektir. Özellikle satışta risk oranı yüksek olan işletmelerin sorunlu kredilere sahip olma olasılıkları daha yüksektir (Bodur, 2002:4).

1.2.1.4. Kontrol Sistemlerinin Oluşturulamaması

Kontrol sisteminin doğru şekilde işlemesi, işletmenin sürdürülebilirliğinde kritik role sahip olmaktadır. İşletmeler her ne kadar doğru pazarlama stratejilerini ürettiyor olsalar da, piyasada etkin şekilde faaliyet gösterebilmek adına kontrol sistemlerinin etkin bir şekilde işlemesi gerekmektedir. İşletmenin gelirlerinin, giderlerinin, stoklarının ve borçlarının doğru şekilde takip edilmesi ve gelecek dönem planlarının belirlenmesi gerekmektedir. Kontrolün söz konusu olmadığı işletmelerde çeşitli problemler ortaya çıkabilir ve bu durum borç ödeme kapasitesini olumsuz yönde etkileyebilir (Mavili, 2008:8-9).

1.2.2. Çevresel Sebepler

Çeşitli çevresel faktörler işletme etkinliği üzerinde doğrudan etkili olabilmektedir. Çeşitli ekonomik faaliyetler, yasa tasarıları, teknolojik gelişmeler veya piyasa şartlarındaki değişiklikler, çevresel nedenler arasında yer almaktadır. Şirketlerde sorunlu krediler üzerinde etkili olduğu düşünülen çevresel sebepler şu alt başlıklar halinde toplanmaktadır:

- Teknolojik Gelişmelere Uyum Sağlayamama
- Ekonomik Koşullar ve Finansal Krizler
- Doğal Kaynakların Kıtlığı ve Maliyeti
- Politik Yapının Taşıdığı Riskler

1.2.2.1. Teknolojik Gelişmelere Uyum Sağlayamama

Teknolojik gelişmeler özellikle işletmelerin üretim süreçlerinde önemli değişikliklere neden olmuştur. Günümüzde hızlı şekilde değişen teknolojik değişimler, ekonomik faaliyetler üzerinde de etkili olmaya başlamıştır. Günümüzde ülkelerin gelişmişlik seviyelerinde dahi teknolojik gelişmeler ön planda tutulmaktadır. İşletmeler açısından da teknoloji kullanımı, işletmenin piyasadaki konumunun belirlenmesinde önemli bir faktör olmaktadır. İşletmeler için teknolojik gelişmelerin sağlanabilmesi ve stratejilerin doğru şekilde oluşturulması gerekmektedir. Teknolojik gelişmelere yönelik gerekli çalışmaların yürütülmemesi veya bu alanda yapılan çeşitli hatalar, işletmelerin uzun veya kısa vadede borç ödeyebilme kapasitelerini olumsuz yönde etkileyecektir (Bodur, 2002:3).

1.2.2.2. Ekonomik Koşullar ve Finansal Krizler

Piyasa şartlarının oluşmasında ve işletmelerin ekonomik düzen içinde varlıklarını devam ettirebilmelerinde, çeşitli ekonomik ve finansal koşullar önemli olmaktadır. Ekonomik konjonktür, para politikaları, üretim maliyetleri veya ödemeler gibi bir çok faktör etkilidir. Ayrıca piyasa hem ulusal hem de uluslararası ekonomik gelişmelerden doğrudan veya dolaylı olarak etkilenmektedir. Piyasalarda yaşanan dalgalanmalar veya çeşitli çevresel problemler, piyasanın daralmasına neden olurken bu durum işletmenin finansal durumunu olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Kavacıoğlu 2003:75).

Piyasada meydana gelen çeşitli krizlerde işletmenin finansal yapısını bozabilmektedir. Ekonomik olumsuzluklardan kaynaklanan sıkı para politikaları ve çeşitli müdahaleler, işletmelerin borç ödeme durumları üzerinde olumsuz etkiler yaratabilmektedir (Altaş ve Giray, 2003:11).

1.2.2.3. Doğal Kaynakların Kısıtlılığı ve Maliyeti

İşletmelerin mal ve hizmet üretip piyasaya sunabilmelerinde doğal kaynaklar önemlidir. İşletmeler tarafından enerji ve hammadde kaynaklarına duyulan ihtiyacın karşılanması, ekonomik sürdürülebilirlik açısından bir zorunluluk olarak görülmektedir. Tüm faaliyetler doğal kaynakların durumundan doğrudan etkilenmektedir. Doğal kaynaklarda yaşanan sıkıntılar, işletmenin devamlılığı üzerinde risk unsuru yaratmaktadır (Bodur, 2002:3).

1.2.2.4. Politik Yapının Taşıdığı Riskler

İşletmelerin faaliyet göstermekte oldukları ülkelerde yaşanan çeşitli politik sorunlar, işletmenin mal veya hizmet üretimi üzerinde olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Politik yapıdan kaynaklı sorunlar nedeniyle işletmenin finansman durumu olumsuz yönde etkilenebilmektedir. İşletmeler üzerinde etkili olan çeşitli politik faktörler şu şekilde sıralanmaktadır (Çelik ve Ekinci, 2002:17):

- Siyasi istikrar
- Hükümet politikaları
- Rejim
- Finansal piyasaya müdahale durumu
- Vergi durumu

- İhracat ve ithalattaki kısıtlamalar
- Yatırımların yönü
- Sermaye piyasasının durumu

1.2.3. Bankadan Kaynaklanan Sebepler

Sorunlu kredilerin oluşmasında, işletmeden kaynaklı faktörler ve çevresel faktörlerin yanı sıra bankacılık sektöründen ve bankalardan kaynaklı nedenler olabilmektedir. Bankalardan kaynaklı sebepler arasında şu faktörler yer almaktadır (Alpay, 2003:5-6; Mizra, 2006:149):

- Borçlu Hakkında Yapılan İstihbaratın Yetersiz Olması
- Finansal Tabloların Yeterli Analiz Edilmemesi
- Kredinin Amacının ve Geri Ödeme Kaynağının Yetersiz Analizi
- Yetersiz Teminat
- Yetersiz İzleme
- Kredi Satış Fonksiyonunun Yönetiminde Yetersizlikler
- Hızlı Büyümenin İzlenememesi ve Kontrol Altına Alınamaması
- Sorunun Tespit Edildiği Anda Önlem Almada Gecikme

Bankalar tarafından verilen kredilerin sorunlu krediler statüsüne düşmemesi için risklerin en aza indirilmesi gerekmektedir. Bunun sağlanabilmesinde ise borç verilecek olan müşterilerin en iyi şekilde analiz edilmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Kredi verilecek olan müşterilerin tüm bilgilerinin toplanması ve ödeme güçlerinin iyi bir şekilde analiz edilmesi önemlidir. Müşterilerin yanlış değerlendirilmesi, gelecek dönemde sorunlu kredilerin oluşmasında etken olabilmektedir.

Bankalar tarafından ticari kredilerin verilmesinde, finansal tabloların iyi bir şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir. Kredi talebi olan müşterilerin finansal tablolarına ilişkin değerlendirmelerin yapılması gerekmektedir. Bankalar özellikle düşük miktarlardaki kredilerin verilmesinde gereken özeni göstermeyebilirler. Bu durum küçük kredilerin daha fazla sorunlu krediye dönüşmesine neden olabilmektedir.

Bankaların kredi risklerinin azaltılmasında alınan teminatlar önem kazanmaktadır. Müşteriler tarafından sunulan teminatların piyasa değerinin doğru şekilde tespit edilmesi gerekmektedir. Özellikle bankalar tarafından teminatların likide dönüşme oranının belirlenmesi önem kazanmaktadır.

Ticari kredilerin takip edilmesinde, işletmelerin takip edilmesi önemlidir. İşletmelerde yaşanan problemlerin yanı sıra işletmenin hızlı büyümesi, banka açısından risk unsuru olabilmektedir. Hızlı ve kontrolsüz büyümeler doğrultusunda işletme yöneticileri tarafından istenilen kontrol sağlanamayabilir. Hızlı büyümeler işletmelerin kaynak kullanımlarını sıkıntıya sokabilmektedir. Bu nedenle işletmeler yeni kredilere başvurabilmektedir. Yeni kredilere başvurma durumu ve plansız olarak hareket edilmesi, sorunlu kredileri oluşturabilmektedir (Akbulut, 2003: 39).

1.3. Sorunlu Kredilerin Etkileri

Bankalar açısından sorunlu krediler, planlanmamış giderleri meydana getirmektedir. Sorunlu kredilerin takip edilmesi ve yeniden yapılandırılması sürecinde oluşan çeşitli maliyetler, bankalar açısından olumsuz bir durum olmaktadır. Sorunlu kredilerin bankaya ve işletmeye olan etkileri aşağıda alt başlıklar halinde incelenmiştir.

1.3.1. Bankacılık Sektörüne Etkileri

Bankacılık sektörünün sürdürülebilirliğinde verilen kredilerin geri dönüş oranı önem kazanmaktadır. Bankalar tarafından verilen kredilerin, sorunlu krediye dönüşmesi durumunda portföy kalitesi olumsuz yönde etkilenmektedir. Sorunlu krediler, bankaları zarar uğratarak, karlılıklarını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu nedenle bankalar tarafından sorunlu kredilerin oluşmasındaki temel faktörlerin belirlenmesi ve piyasa şartlarının değerlendirilmesi önem kazanmaktadır. Sorunlu kredilerin bankacılık sektöründe olan temel etkileri şu şekilde sıralanmaktadır (Seval, 1990: 275-276; Poposka, 2015: 102):

- Sorunlu krediler için tahsis edilmiş olan kaynaklar, yüksek getirili alternatif yatırım kanallarına aktarılamamaktadır.

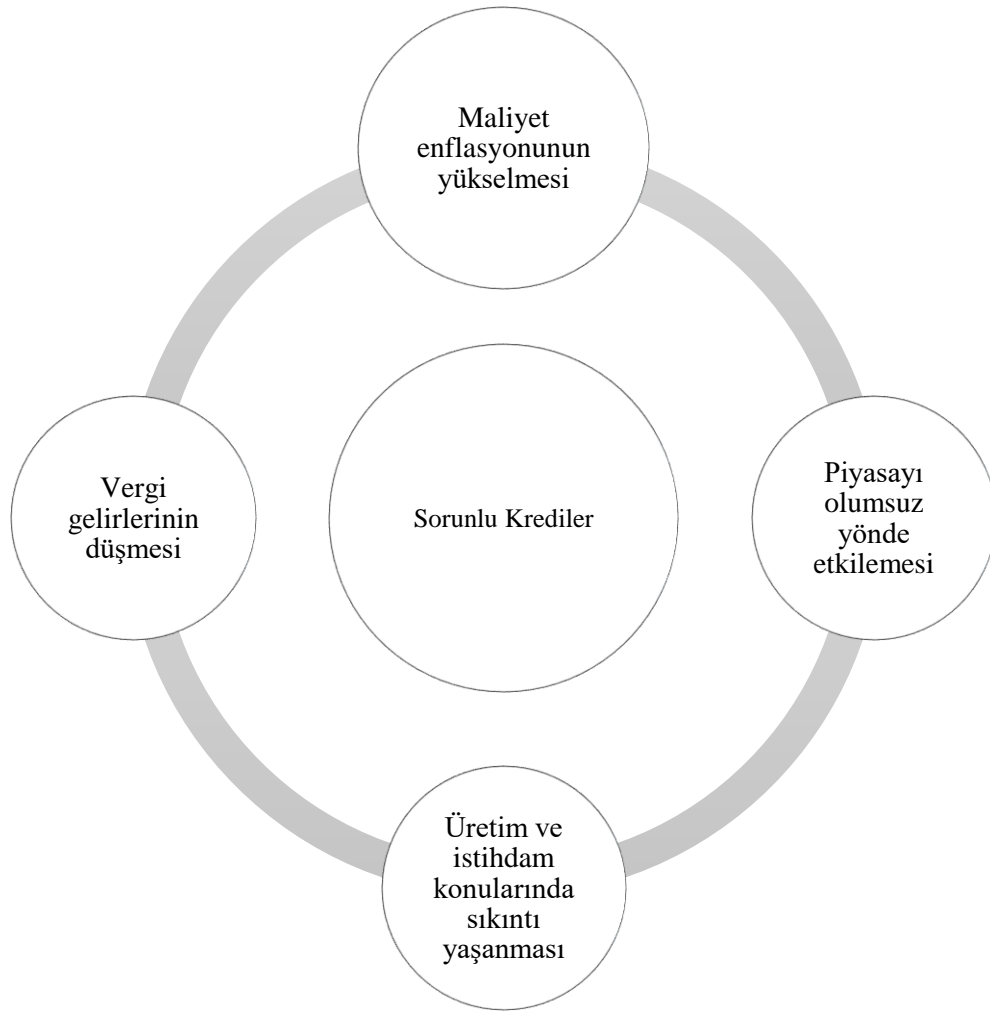
- Yöneticilerin sorunlu kredilere ayırdıkları zamanın fazla olması nedeniyle, yöneticilerin değerli zamanları harcanmaktadır.
- Bankalar tarafından sorunlu kredilerin düzenli takip edilmesi gerekmektedir. Düzenli takip nedeniyle çeşitli idari masraflar ortaya çıkmaktadır.
- Bankalarda sorunlu kredilerin yüksek olması, banka imajını da olumsuz yönde etkilemektedir.
- Sorunlu kredilerin takip edilmesinde profesyonel ekip ilgilenmektedir. Bu durum banka maliyetlerini arttırmaktadır.
- Bankaların yüksek miktarlarda sorunlu krediye sahip olmaları, büyüme oranlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu durum aynı zamanda banka çalışanlarını da olumsuz yönde etkilemektedir.
- Bankaların nakit akışlarını olumsuz yönde etkilemektedir.
- Bankaların bilançoda aktif dengesini olumsuz yönde etkilemektedir.
- Takipteki krediler için bankalar özel karşılık ayırmak durumundadırlar
- Bankalar için sorunlu kredilerin varlığı, aktif ve pasif dengesi üzerinde olumsuzluğa neden olmaktadır.

1.3.2. Reel Sektöre Etkileri

Ülkelerin finans sektöründeki göstergeler, ekonomik durumları ile ilgili öncü göstergeler olarak görülmektedir. Kredi portföyünün iyi yapılandırılması ve aktif kalitesinin artırılmasına yönelik çalışmalar kapsamında kredi tahsilatları önem kazanmaktadır. Ekonomik işleyiş içersinde finans sektörünün aktif kalitesini, hanehalkının ve reel sektörün de borç ödeyebilme kapasitesini ifade eden takipteki krediler, reel ekonomi için öncü niteliğinde önemli bir risk göstergesidir. Sorunlu kredilerin artması, aktif kalitesini de olumsuz yönde etkileyecektir (Inaba vd., 2005:114; Yücememiş ve Sözer, 2011: 45).

Bankalar tarafından verilen kredilerde, geri dönüşüm önemlidir. Verilen kredilerin sorunlu kredilere dönüşmesi, bankaların yeni krediler vermelerini olumsuz yönde etkilemektedir. Bankalar öncelikle mevcut kredilerinin kapanmasını beklemekte ve sonrasında yeni kredileri sunmaktadır. Bu durum özellikle bankacılık sektörünün ağırlıklı kaynak sağladığı sektörlerde olumsuz bir etki yaratabilmektedir. Ayrıca ülkede reel sektör finansmanında banka kredilerinin yoğun bir şekilde kullanılması, banka

kredilerinin azalması durumunda durgunluğa neden olabilmektedir. Bankalar tarafından özellikle kriz dönemlerinde kredilerin zamanında ödenmesine yönelik beklentileri, kredi verme konusunda isteksiz olmalarına neden olurken bu durum finansal açıdan sıkıntı yaşamayan işletmelerde de nakit sıkıntısı yaratabilmektedir. Bu durum tüm ekonomiyi olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bankalar tarafından verilen kredilerde, müşterilerin iyi bir şekilde değerlendirilmesi ve hatalı kredilerin önüne geçilmesi gerekmektedir. Çünkü sorunlu krediler banka kaynaklarının doğal olarak ülke kaynaklarının verimsiz bir şekilde kullanılmasını sağlamaktadır (Şahbaz ve İnkaya, 2014:74). Sorunlu kredilerin ülke ekonomisine olan etkileri aşağıdaki şekilde yer almaktadır.



Şekil 4. Sorunlu Kredilerin Ülke Ekonomisine Etkileri

Kaynak: Değerli, 2010: 105.

Sorunlu krediler, birçok sorunu beraberinde getirmektedir. Bu nedenle sorunlu kredilerin kontrol altında tutulmasında yönelik olarak çalışmaların yürütülmesi gerekmektedir. Sorunlu kredilere neden olabilecek faktörlerin belirlenmesi ve kredi verilme sürecinde etkin bir değerlendirilmenin yapılması önemli olmaktadır. Sorunlu kredilerin hem finansal sistem üzerindeki hem de ülke ekonomisi üzerindeki olumsuz etkilerinin azaltılması için öncelikli olarak sorunlu kredi oranlarının dikkatle takip edilmesi ve gerekli önlemlerin alınması gerekmektedir (Çifci, 2016: 48).

1.4. Sorunlu Kredilerin Takip Edilme Süreci

Kredilerin ödenmeme süresi 90 günü aştığı zaman gecikme süresi başlamaktadır. Banka tarafından idari ve yasal takip başlamakta ve prosedür kapsamında alacaklı takibe alınmaktadır. Banka tarafından borcun ödenebilmesine yönelik yapılandırma süresi söz konusu olabilmektedir. Yapılandırmanın olmaması veya yapılandırmaya ait ödemelerin borçlu tarafından ödenmemesi durumunda ise yasal takip başlamaktadır.

Sorunlu kredilerin takip edilmesinde ayrıca gözlemlere dayanan sistemler kapsamında erken uyarı sistemlerinin etkinliği önemlidir. Sorunlu kredilerin tahmin edilmesine yönelik gözlemlere dayanan sistemlerin bileşenleri aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 1. Sorunlu Kredilerin Tahmininde Gözlemlere Dayanan Sistemlerin Bileşenleri

Banka İçi Sinyaller:	Piyasa ve Çevreden Alınan Sinyaller:
Mevcut krediler Ödemeler Teminatlar Mevduatlar	Bankalar ve finans çevreleri Resmi makamlar Piyasa

Firmadan Gelen Sinyaller:	Finansal Sinyaller:
Yönetim	Bilanço aktifleri
İletişim	Bilanço pasifleri
Sektör	Gelir tablosu
Stoklar	Likidite ihtiyacının sıklığı
Makine ve teknoloji	Borç çevirme oranı

Kaynak: Yücememiş ve Sözer, 2011: 47.

Bankalar tarafından sorunlu kredilerin takibi, borcun ödenebilmesi adına önemlidir. Bunun için bankalarda erken uyarı sistemlerinin dikkate alınması ve gerekli çalışmaların yürütülmesi gerekmektedir.

1.5. Sorunlu Kredilerin Çözüm Yolları

Sorunlu krediler, denetimler ve gözetimler aşamasında saptanmaktadır. Sorunlu kredilerin bankalar tarafından doğru bir şekilde saptanması, önceden önlemlerin alınabilmesi adına önemlidir. Ancak sorunlu kredilerin saptanması bankalar için kısa vadeli bir çözüm olarak görülmektedir. Bankalarda uzun vadeli çözümlerin olabilmesi için sorunlu kredilere neden olan faktörlerin tespit edilmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Bankaların aktif dengelerinin korunabilmesi için sorunlu kredilere yönelik takiplerin ve stratejilerin doğru bir şekilde gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Erkan, 2015:43).

Bankaların belirlediği stratejiler kapsamında sorunlu kredilere yönelik çözüm yolları farklılık gösterebilmektedir. Bununla beraber çözüm yollarının belirlenmesinde firmanın tasfiyesine neden olabilecek stratejilerin benimsenmesinden uzak durulması ve firmanın ödeyebilme durumun dikkate alınması önemli olmaktadır. Ayrıca firmanın tasfiye edilmesinden önce ödemenin alınması gerekmektedir (Karamustafa, 2013:15).

1.5.1. Karşılık Ayrılması

Bankalarda belirli bir süre dahilinde tahsil edilemeyen krediler için karşılık ayrılmaktadır. Bankalar tarafından ayrılan karşılıklar, kredinin vadesine, teminatına ve tutarına göre farklılık göstermektedir. Bankaların sorunlu kredilere yönelik karşılık ayırma zorunluluğu söz konusudur (Erkan, 2015:41).

Bununla beraber donuk alacak kavramı da ilk defa BDDK tarafından “30.06.2001 tarihli Resmi Gazete’de” yayımlanmış ve Bankalarca Karşılık Ayrılacak Kredilerin ve Diğer Alacakların Niteliklerin Belirlenmesi ve Ayrılacak Karşılıklara ilişkin Esas ve Usuller Hakkında Yönetmelik” ile tanımlanmıştır.

“Yönetmeliğe göre, Üçüncü, Dördüncü ve Beşinci Gruplarda sınıflandırılan ve anaparanın veya faizin vadesinden veya ödenmesi gereken tarihlerden itibaren tahsilinin 90 günden fazla gecikmiş olduğu tüm alacaklar, tahakkuk ettirilen faizlerin ve borçlu üzerindeki faiz benzeri yüklerin anaparaya ilave edilip edilmediğine veya yeniden finanse edilip edilmediğine bakılmaksızın, bu Yönetmeliğin uygulanmasında donuk alacak olarak kabul edilir” (Şahbaz, 2010:51-52)

Kredilerin Sınıflandırılması ve Bunlar İçin Ayrılacak Karşılıklara İlişkin Usûl ve Esaslar Hakkında Yönetmelik’in ikinci ve üçüncü bölümlerinde bankaların sorunlu krediler için yapması gereken sınıflandırma ve bu sınıflandırmalar için ayrılması gereken özel ve genel karşılıklar ve Tekdüzen Hesap Plânı ve İzahnamesi Hakkında Tebliğ’e ve Katılım Bankalarının Uygulanacak Tekdüzen Hesap Plânı ve İzahnamesi Hakkında Tebliğ’e göre de muhasebeleştirme ilkeleri tanımlanmıştır.

1.5.2. Sorunlu Kredilerin Yapılandırılması

Sorunlu kredilerin belirlenmesi durumunda takip edilecek iyi yol, faizin, anaparanın tahsil edilmesidir. Yazılı ve açık bir formül ya da kural bulunmasa da, kredinin özelliğine ve var olan koşullarına uygun, bankanın zarar etmesine neden olmayacak bir çözüm ortaya konulması gerekmektedir. Kredinin yeniden yapılandırılması durumunda, risk

kapsamında değerlendirilen bedelin hepsinin tahsil edilmesi için bankaların izleyebilecekleri üç farklı yöntem bulunmaktadır (Erkan, 2015: 43-44).

Bankaların izleyecekleri ilk yöntem, mevcut müşterileri ile ilişkiyi devam ettirmektir. Kredileri sorunlu hale gelmiş firmaların mali durumlarının kuvvetlenmesine ve işlerini sürdürmelerine katkı sağlayacak olanakların sağlanması (gayri nakdi ya da nakdi ek kredilerin sağlanması benzeri) ile etkileşimin sürdürülmesini ifade etmektedir. Bu yöntemde kredi müşterisinin, drştlğ, açıklığı, işbirliği eğilimi, problemleri kabullenmesi, firma varlığını sürdürmesi ve problemleri çözme isteğinde olması önemli olmaktadır. Bankacılık kapsamındaki uygulama tecrübeleri, sorunlu kredi ilişkileri kapsamında değişik müşteri tiplerinin olduğunu göstermiştir (Karamustafa, 2013: 16).

Bu müşteri tiplerinden biri KOBİ'ler benzeri pekçok sorumluluğun yöneticiler tarafından yapıldığı ve denetim, muhasebe ya da dönemsel raporların hazırlanması gibi faaliyetlerin geç yapıldığı, stratejik ve sistemli çalışmak yerinde hazırlıksız ve geleneksel uygulamalarla planlama ve yönetim fonksiyonlarının verimli çalışmadığı müşteri tipidir. Bu müşteri tipleri içinde bulundukları problemlili durumun farkında olmamaktadırlar (Erkan, 2015: 44).

Farklı bir müşteri türü ise, ifade edilen ilk müşteri tipine kıyasla herşeyin farkında olan, ek kredilerle birlikte alınması gereken tüm tedbirler, planlar ve diğer öğeleri kendi ve bankanın finansal durumunu düzeltmek adına yapan müşteri tipidir (Erkan, 2015: 44). Son müşteri tipi ise, beraber hareket etmeye ve bankanın müşteriden beklediği işbirliği ve şefaflığa yanaşmayan en kısa ifadeyle Karakter Eksikliği kavramıyla ifade edilebilecek müşteri tipini ifade etmektedir. Özellikle bu işletmeler kriz dönemlerinde kanunları ihlal edebilecek potansiyele sahip olup, bu müşterilerle kanuni yöntemin izlenerek takibin gerçekleştirilmesi yerinde olacaktır (Erkan, 2015: 44-45).

Bankanın müşteriyle ilgili yaşadığı problemleri çözmeyi kararlaştırması durumunda Müşterinin Finansman Planının Hazırlanması sürecine geçiş yapılmaktadır. Bu süreç kapsamında müşterinin borç bakiyesinin tamamı, tahsil edilecek alacaklar ve ödemeleri ortaya konularak en az 1 yıllık ileriye dönük, belli temellere dayanan tahminler oluşturularak nakit akımları hazırlanır. Söz konusu tablolar, bankaların borçlarını en kısa zamanda ne zaman tahsil edeceklerine ve kredilerin denebilirlikleri ile ilgili bilgi vermektedir. Banka yeterli düzeyde kaliteli teminat elde ettiğinde ve borcun ödeneceğine

ikna olduğunda ek kredi temin edebilecektir. İlerleyen süreçte gereksinim duyulan fon miktarı da tam olarak anlaşılı ve söz konusu gereksinimin giderilmesine yönelik teşebbüslerde bulunulmaya başlanır. Başta ortaklar ile işletme sahiplerinin sermayeye yapmış oldukları katkılar izlenir. Ardından ise yan kuruluşların veya işletme varlıklarının satılması ya da kefalet sağlayanların borcu kapatması gibi seçenekler takip eder (Erkan, 2015: 45-46).

Bankaların izleyebilecekleri bir diğer yol, alınan teminatların nakde dönüştürülmesidir. Bankanın müşterilerle yaptığı görüşmelerin sonucunda anlaşmaya varamaması ya da bir netice olmayacağının anlaşılması üzerine izlenebilecek politika, teminatların nakde dönüştürülmesi süreciyle alacağın tahsile çevrilmesini sağlamaktır. Bu yolun net bir biçimde ne zaman sona ereceğinin bilinmemesi ya da maliyetli olup olmaması müşterinin sahip olduğu niyete göre farklılık göstermektedir. Bununla birlikte teminatların riskleri ne ölçüde giderebileceği, nakde çevrilmesi gerekli olan teminatların değerinin krediyi ne ölçüde karşılayabileceklerine bağlı olacaktır. Neticede, kredi problemli hale geldiğinde teminatları satışları piyasadaki fiyatlarının altında olacaktır. Teminatların aşınma olasılıklarının ön planda tutulması ve ayrıntılara dikkat edilmesi durumunda, problemli kredilerin tahsilatı sürecinde bir problem ortaya çıkmayacaktır (Erken, 2015: 47).

1.5.3. İlave Teminat ve Sermaye Talep Edilmesi

Bankalar kredi risklerini düşürmek maksadıyla farklı tedbirler alabileceklerdir. Bunlar kapsamında ödeme gücünü çeken müşterilerin ticari devamlılıklarını sağlamak maksadıyla onların ödeme yapabilmelerini kolaylaştırmak adına onlara bazı avantajların sağlanması söz konusu olabilmektedir. Vade uzatma, faiz değişikliği ödeme koşullarının değiştirilmesi gibi seçenekler bu avantajlar kapsamında yer alabilmektedir. Bunun dışında farklı risk azaltan tedbirlere başvurulması da mümkün olabilmektedir. İfade edilen tedbirler içerisinde ileriye yönelik ve mantıklı bir biçimde meydana getirilen nakit akım tablolarından tespit edilen gereksinim duyulan fonlar açısından hissedarlardan ya da ortaklardan sermayenin kuvvetlendirilmesi açısından ilave sermaye istenmesi veya firmalara ek kredi sağlamaları durumunda ilave teminat istenmesi örnek olarak sunulabilecektir.

1.5.4. Yasal Tahsilat Yollarına Başvurulması

Sorunlu kredilerin belirlenip, farklı seçim seçeneklerinin neticesiz kalmasından sonra bankaların başvurmak durumunda kaldıkları bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca bankaların; mevduat ya da nakit durumu yeterli olmayan veya likit olma düzeyleri fazla ve güvenilir olmayan ve kredileri problemli duruma düşüren müşterileri olduğunda takip edebileceklerin en kısa ve en iyi yol yasal takibe geçmektedir. Böylelikle borçlu bireyin diğer alacaklarından evvel varsa teminatlarına rizai ve yasal yoldan nakde çevirmek, tüm mal varlıklarına haciz koydurmak ile tahsil etmek mümkün olmaktadır. Bir gecikme söz konusu olması ve diğer alacakların elini hızlı tutması halinde, kredi daha da güç hale düşecek ve bankanın tahsil yapabilmesi daha da güç olacaktır. Bu durumda teminatların değerlerinin düşmesi durumu da ortaya çıkabilecektir (Erkan, 2015: 47).

Yasal tahsilat yollarına başvurulması durumu bir süreç olarak işleyiş göstermektedir. Bu işleyişin ilk etabını özel takip süreci oluşturmaktadır. Bu süreç henüz bankanın müşteriden kredi borcunu talep etme hakkı muaccel olmadan, normal kontrol ve takip süreçlerinde kredinin tahsil edilmesinde öngörülemeyen olayların olması sebebiyle kredi değeri sürmesine rağmen bir şüphenin ortaya çıkması halinde kanuni ve idari takip yöntemlerine başvurmadan kredinin olması gereken vadede dönmesini kolaylaştırmak adına tedbirlerin alınmasını kapsamaktadır. Bu süreçte kredi değerliliği ele alınırken şu unsurlara dikkat edilmektedir (Karamustafa, 2013: 17);

- Kredi müşterisinin ödeme gücünde önem arz eden değişimlerin yaşanıp yaşanmadığı,
- İşletme sermayesinin işletme faaliyetlerinin yapılmasını sağlayıp sağlayamadığı,
- Özkaynakların kredinin zamanında sorunsuz bir biçimde ödenmesini sağlayıp sağlayamadığı,
- İşletme borç yükü, ödemelerinde uyum ve sıkıntı sorunun olup olmadığı,
- İşletme ile icra ve iflas talebinin olup olmadığı,

İfade edilen unsurların değerlendirilmesinin ardından, yararlandırılan krediler ve kredi müşterisi değerliliklerinin detaylıca irdelenmesi önemli olacaktır. Bu süreç yapısal olarak önceliği özellik taşımakla birlikte bankaya tedbirleri zamanında alması açısından olanak sağlamaktadır (Karamustafa, 2013: 17).

Özel takip sürecinin ardından idari takip sürecine geçiş yapılmaktadır. Geciken alacağın ortaya çıktığı günden yasal takibi başlamasına kadar olan süreci ifade etmektedir. Burada süreç ihtarnamenin bankaca müşteriye gönderilmesi ile birlikte başlamaktadır. Bu süreçte önem arz eden, geciken alacağın alacaklısı olan şubenin yöneticilerin söz konusu alacağı kendi alacakları gibi değerlendirerek yasal takip süresine başlanmadan bir ödeme planının oluşturması ile birlikte tahsilat sürecine geçiş yapabilmeleridir. Fakat şunu ifade etmek de yerinde olacaktır; kredinin şube tarafından kullandırılması söz konusu olsa bile, krediyi genel müdürlük onaylamışsa yasal ve idari takip süreçlerinde görev, genel müdürlükteki ilgili departmanların olmaktadır (Erkan, 2015: 48).

Kredilerin Sınıflandırılması ve Bunlar İçin Ayrılacak Karşılıklara İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik kapsamında kredi değerlerinin düşmesi şeklinde değerlendirilmeyecek sebeplerle faiz ya/ya da anapara ödemelerinin tahsili, vadelerinden ya da ödenmesi gereken vadelerden sonra 30 günün üzerinde geciken fakat 90 günü aşmayan alacaklar olarak ifade edilen Yakın İzlemedeki Krediler bu süreç kapsamında izlenir. Söz konusu kredilerin bazı özel nitelikleri bulunmaktadır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (Karamustafa, 2013: 18):

- Kredi borcunun müşterinden istenebilir ya da muaccel duruma gelmiş olması ve temerrüde girmiş olması,
- Kredi değerliliğinin yitirmeye başlamış olması,
- Ödeme yapılmaması sebebinin geçici likidite sıkıntısından kaynaklanıyor olması,
- Yeterli teminatın olması ya da istemesi durumunda sağlanabilmesi,
- Kredinin ödenmesi faaliyetinde, vadesinden ya da ödeme yapılması gereken 30 ile 90 gün arasında gecikmenin söz konusu olması ve en çok 90 gün içinde alacağın tahsil edilmesi,
- Diğer alacaklıların alacakları tahsil etmek maksadıyla hareket geçmemiş olmaları.

İdari takip kapsamındaki değerlendirmelerin negatifliği, kredi müşterisinin borcuna bankanın istemediği bir biçimde karşılık vermesi, teminata bağlı olarak az bir dönemli olsa da müşteriye ek süre sağlanması ve borcun taksitlendirilmesi gibi girişimlere rağmen kredinin geri ödenmesiyle ilgili bazı şüpheler bulunmaktaysa, yasal takibe başlanması gereken sürece gelinmektedir (Karamustafa, 2013: 18).

İdari takiple birlikte bir sonuç alınamayacağının anlaşılması ile birlikte kanuni takip sürecine geçilmektedir. Bu süreçte borçlu ile anlaşılmasına rağmen ödemelerin vadesinde yapılmaması, yürütülen görüşmelerin pozitif neticelenmemesi, bir aksiyonda bulunulmaması durumunda diğer alacaklıların hızlı davranma durumlarının olması gibi olaylara bağlı olarak girişimlerde bulunulması söz konusu olmaktadır.

1.6. Sorunlu Kredilerde Çözüm Yoluna İlişkin Yaklaşımlar

Küreselleşme ve serbestleşme sürecinin bir sonucu olarak sermaye, ülkeden ülkeye daha rahat bir şekilde geçiş sağlamaktadır. Küresel sermayenin ülkeler arasındaki dolaşım hızının yükselmesi özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde önemli olarak görülmektedir. Gelişmekte olan ülkelerde küresel sermaye ile beraber istihdam, büyüme, pozitif beklenti gibi olumlu yönler olmakla beraber tasarruf oranlarında düşüş ve finansal kırılganlıklar gibi bir çok faktör etkili olmaktadır. Ülkelerde küresel sermayenin getirmiş olduğu finansal kırılganlık ise özellikle kriz dönemlerinin oluşmasında dikkat çekici bir unsur olmaktadır (Karamustafa, 2013:31).

Türkiye’de 1980 sonrası küresel sermayenin ülkeye girişiyle beraber enflasyon, faiz ve döviz riski önemli düzeyde artmış ve bu durum aynı zamanda kredi maliyetlerinin de yükselmesine neden olmuştur. Kredi maliyetlerinin yükselmesi ve ülkedeki finansal kırılganlık nedeniyle sorunlu kredilerin oranı ise her geçen yıl artış göstermiştir. Türkiye’de sorunlu kredilerin varlığı özellikle bankacılık sektöründeki gelişmeler ve finansal ilerleme önündeki engel olarak görülmektedir (Şahbaz ve İnkaya, 2014:71).

Sorunlu kredilerin çözümüne yönelik olarak farklı kanallar aracılığıyla farklı yöntemler ön plana çıkmıştır. 1990’lı yıllarda reel sektörün yaşadığı krizin aşılmasına yönelik olarak Londra Yaklaşımı geliştirilmiştir. Türkiye’de Londra yaklaşımı kriter olarak alınarak İstanbul Yaklaşımı ve Anadolu Yaklaşımı geliştirilmiştir. Son olarak ise tüm dünyada profesyonelleşen ve Türkiye’de de faaliyet gösteren Varlık Yönetim Şirketleri kurulmuştur. Kamu tarafından uygulamaya alınan bu sistem kapsamında finans kuruluşu ve borçlu arasında yeniden bir anlaşma yapılarak borcun yeniden yapılandırılması söz konusu olmaktadır. Borçların yeniden yapılandırılması, piyasadaki borç yükünün en aza indirilmesi açısından önemli olarak görülmektedir (Koç, 2010:37).

1.6.1. İstanbul Yaklaşımı

Türkiye’de İstanbul Yaklaşımı ile Kasım 2000 ile Şubat 2001 krizleri sonrasında fazla borçlanan ve büyük varlık kayıpları yaşayan işletmeler için kaynak temin edilmesi amaçlanmıştır. Bu yaklaşım kapsamında IMF’den temin edilen 3 milyar dolar ile bankaların sermaye durumları onarılmaya çalışılmıştır. Sağlayan bu 3 milyar doların %60’nın 2003 yılına kadar firmalara kredi olarak verilmesi temin sağlanmıştır.

Krizlerin sebep olduğu şartlar kapsamında reel ve finansal sektör sıkıntılarını çözüme ulaştırabilmek adına, her iki sektörün ileri gelenlerinden Üretim ve Finans Danışma Kurulu’nu meydana getirmişlerdir. İki sektörünün temsilcilerinin kapsamında İstanbul Yaklaşımı dışında Varlık Yönetim Şirketleri’nin oluşturulması tartışılır hale gelmiştir (Küçükbay ve Demirhan, 2002: 2).

Kriz süreçleri kapsamında ortaya çıkan negatif olaylar sebebiyle pazardaki kurumlar beraber bir çözüm arama girişiminde bulunmuşlardır. Bu sebeple Finans Üretim Danışma Kurulu (FÜDK) faaliyete girmiştir. Bununla birlikte 21.08.2001 tarihi itibarıyla alacaklar için finans ve reel sektörün uzlaşması gerektiği yönünde ortak bir kaanate varılmıştır. Bu sebeple BDDK, TBB ile beraber çalışmayı kararlaştırmıştır. Pamukbank A.Ş., İş Bankası A.Ş., T. Garanti Bankası A.Ş., Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O ve Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.’in olduğu Yeniden Yapılandırma Çalışma Grubu (YYÇG) kurulup finans sistemi kapsamındaki problemlere çözüm aranmaya çalışılmıştır. Bu süreçte borçlarını ödeyemeyen firmalara, gerek ek kaynak sağlamak gerekse borçları yeniden yapılandırma imkanı sağlayan 4743 sayılı “Mali Sektöre Olan Borçların Yeniden Yapılandırılması ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun” 31.01.2002 tarih ve 24657 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe girmesi ile birlikte ise İstanbul Yaklaşımı ismiyle anılan Finansal Yeniden Yapılandırma Programı (FYYP) devreye girmiştir.

İstanbul Yaklaşımı’nın kökeninde, reel sektörün finansal sektöre olan borçlarının yapılandırılması yer almaktadır. Belli istihdama, üretim kapasitesine, büyüklüğe, ödeme becerisine ve katma değere sahip olan ekonomiye katkı sağlayabilen ve yeniden yapılandırma süreciyle tekrar çalışabilmesi mümkün olan fakat içinde bulunduğu mali sorunlar sebebiyle borcunu ödeyemeyen kurumların borçların yeniden yapılandırılarak vadelerinin uzatılması ve tekrar ödeme şeklinde bir kolaylık temin edilmesi söz konusu olmaktadır. Bankalar yararlandıkları bu metotla, borçlu ve alacaklı tarafların makul

vadede anlaşarak borcun tahsil edilmesini sağlamaktadır. Böylelikle bankalar borçlu kurumlara yardımcı olurken, bununla birlikte yeni teminat isteyerek ya da teminatları nakde dönüştürerek veya daha yüksek maliyetleri olan ve karı düşüren yasal bir sürecin başlatılmasını istemezler (Koç, 2010: 44). Bunun dışında İstanbul Yaklaşımından yararlanacak işletmeler, TBB tarafından hazırlanmış ve BDDK'ın uygulamaya koymuş olduğu Finansal Yeniden Yapılandırma Çerçeve Anlaşması kapsamında yer alan şu şartları bulundurmamak durumundadırlar (Koç, 2010: 44-45):

- Alacaklı firmalara yönelik olan geri ödemeleri problemlili hale gelmiş ya/ ya da yeniden yapılandırmaması halinde problemlili forma dönüşmesi kaçınılmaz olan kredi borcu olan,
- Kapsamında bir hizmet ya/ ya da mal üreten ve alacaklı işletmelerce iktisadi yapıya bir katkısı olduğuna yönelik kanaat getirilen,
- İhtiyaç duyduğu desteğin verilmesi durumunda katma değer sağlamayı sürdüreceği düşünülen ve tahmin edilen süre içinde borçlarını geri ödeme becerisi kazanabilecek işletmeler yaklaşımdan yararlanabilecektir.

Finansal Yeniden Yapılandırma Çerçeve Anlaşması kapsamında arzu edilen uzlaşma sürecinin yerine getirilebilmesi açısından şu yapıları bulunduran bir organizasyon yapısı meydana getirilmiştir (TBB, 2002):

- Lider Banka (LB),
- Alacaklı Bankalar Konsorsiyumu (ABK),
- Hakem Kurulu (HK),
- Koordinasyon Sekreteryası (KS)

1.6.2. Londra Yaklaşımı

Literatürde Londra Yaklaşımı yapılandırma açısından en bilinen uygulamalar içerisinde yer almaktadır. Bu yaklaşım 1970'li yıllarda İngiltere Merkez Bankası tarafından yürürlüğe konulmuştur. Bu yaklaşım kapsamında finansal darlığa düşen borçlarının yapılandırma süreçlerine destek olmak maksatlı kanuni olarak bağlayıcılığı bulunmayan bazı prensipler yer almaktadır. Londra Yaklaşımı'nın ana hedefi, bankalar ile diğer alacaklı kurumlara sorunlu kredilerle ilgili takip etmeleri gereken süreci gösterebilmektir.

Ancak bunlar kanuni bağlayıcı olmayan öğelere dayanması sebebiyle yalnızca tavsiye niteliğinde olmaktadır. Bu yönüyle Londra Yaklaşımı gönüllülük esasına dayanmaktadır. Bu bakımdan kredi problemlerini çözüme ulaştırmak isteyen taraflar “gönüllü” olmaları halinde bu yaklaşımdan yararlanabilmektedirler (Sipahi, 2003: 26).

Londra Yaklaşımı, değişik ülkelerde değişik biçimlerde uygulanmakla beraber, her ülke bazı ortak özellikler bulunmaktadır. Bu ortak özellikler şu şekilde ifade edilebilir (TTB, 2002: 11):

- Alacaklı kurumların finansal açıdan zor durumda olan firmalar için şirket gönüllü anlaşması, danışma, tasfiye gibi resmi süreçler yerine, ilk olarak kanunlar kapsamında ele alınmayan çözümleri ön planda tutması,
- Önceki maddede ifade edilen konunun bir parçası olarak, alacaklı kurumların uzun vadede devamlılıklarını sağlamasıyla ilgili bağımsız inceleme yaptırımları, onlara ait kredi takip programlarıyla ilgili detaylı bilgi verilmesi ve bunların ilgili kesimlerle paylaşılması,
- Alacaklı kurumların bağımsız inceler neticesinde, firmanın hangi koşullar kapsamında uzun vadeli olarak desteklenmesi ile ilgili olarak görüş birliğine varmaları,
- Anlaşma yapılma sürecinde halin korunması sürecinin (standstill period) olması,
- Sürecin etkin ve hızlı bir biçimde devam etmesini sağlamak adına lider banka ya da koordinasyon bankasının oluşturulması,
- Ayrıntılı müşteri incelemesi açısından çoğunlukla bir denetçi kurum ve genel olarak ödeme güçlüğü (insolvency) uzmanlarının hazırda olması,
- Alacaklı kurumların tüm alacaklarını bağlayıcı konular kapsamında görüş birliğine varması,
- Mali yükümlülüklerin tekrar takvime bağlanması,
- Alacaklı ve borçlu tarafların zararlarını ortadan kaldırmaya yönelik istekli olmaları,
- Yapılan inceleme sonucunda alacaklı kurumlar arasında firmanın uzun vadede devamlılığını devam ettirebileceğine yönelik ortak bir görüşün olması durumunda, alacaklı kurumların, ek finansman sağlanması, kredi vadelerinin

uzatılması, borçların hisse senetlerine dönüştürülmesi benzeri metotlarla finansal destek vermesi,

- Bu tip uzun dönemli finansal değişiklikler kapsamında, üzerinde anlaşılan iş planının uygulamaya konulması açısından aktiflerin satılması, yönetim değişiklikleri ya da firma alınması gibi şartların öne sürülmesi şeklindedir.

Londra Yaklaşımı durumu zora düşen firmalarının kurtarılmasını garantileme ile, düzgün bir biçimde kullanılması durumunda ortaklar ve alacaklılar açısından firma değerinin korunmasını temin etmekte ve üretim ile istihdam potansiyelinin azalmasını önlemektedir. Londra Yaklaşımı, İngiltere Merkez Bankası'nın dahil olduğu veya olmadığı 160 operasyon kapsamında birçok defa başarıya ulaşmıştır. Bu bağlamda kurumları, hisse sahiplerinin ve bankaların zarar olasılıklarını ortadan kaldırmış, yeniden yapılandırma süreçleri ile kurumların gereksiz yere tasfiye edilmesini engellemiştir. Bu sayede istihdam ve üretim düzeyi korunmuştur (Sipahi, 2003: 32-33).

1.6.3. Anadolu Yaklaşımı

Yapısal açıdan İstanbul Yaklaşımı'nın bir benzeri olan Anadolu Yaklaşımı, 2007 yılında KOBİ'ler açısından geliştirilen bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır. Finansal Yeniden Yapılandırma Çerçeve Anlaşmasının Onaylanması, Kabulü ve Uygulanmasına İlişkin Genel Şartlar Hakkında Yönetmelik ve 27 Aralık 2006 tarihli 5569 sayılı Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Mali Sektöre Olan Borçlarının Yeniden Yapılandırılması Hakkında Kanunu ile birlikte bahsi geçen firmaların istihdam, üretim ve katma değer sağlayı sürdürmeleri ve finansal sektöre olan sorumlulukları yerine getirebilmelerine olanak vermek istenmiştir (Alav, 2013: 67).

Anadolu Yaklaşımı yapısal açıdan İstanbul Yaklaşımına benzese de bu yaklaşımdan ayrılan bazı yönleri bulunmaktadır. Bu yönlerin ise şu şekilde ifade edilmesi mümkündür (Koç, 2010: 51):

- Dikkati çeken farklardan biri, uygulamaya katılan işletme sayısıdır. İstanbul Yaklaşımı'na 322 büyük ölçekli firma katılmışken, Anadolu Yaklaşımı'nda 70 bin firmanın sürece katılması beklenmiştir.

- Diğer farklılık, uygulamaya dahil edilecek borcun parasal büyüklüğü ile ilgili olmaktadır. İstanbul Yaklaşımı kapsamında konuya dahil edilen borç düzeyi Anadolu Yaklaşımı kapsamında konuya dahil edilen borç düzeyin çok çok üzerinde olmaktadır.
- Anadolu Yaklaşımı ile İstanbul Yaklaşımı kapsamında ortaya çıkan bir diğer fark ise uygulamalara dahil edilen borçlardır. İstanbul Yaklaşımı'nda sadece kredi yapılandırma süreci söz konusu olmuşken Anadolu Yaklaşımı'nda banka borçlarının dışında SSK, telefon, su, doğalgaz, elektrik, vergi ve SSK borçları da yapılandırma kapsamına alınmıştır.
- Bu yaklaşımlar arasındaki son farklılık ise sözleşmelerin imzalanması açısından tanınan süre ile ilgili olmaktadır. İstanbul Yaklaşımı kapsamında ifade edilen süre üç yıl olarak belirlenmişken, Anadolu Yaklaşımı kapsamında bu süre üç yıl olarak tespit edilmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

VARLIK YÖNETİM ŞİRKETLERİ

Çalışmanın bu bölümünde varlık yönetim şirketleri ile ilgili genel bilgilere yer verilmiştir. Varlık yönetim şirketlerinin tanımı, ortaya çıkış süreci, varlık yönetim şirketi türleri ve fonksiyonları üzerinde durulmuştur.

2.1. Varlık Yönetim Şirketi Tanımı

Ülkeden ülkeye yeniden yapılandırma süreçlerinin farklılık gösterdikleri ifade edilmektedir. Söz konusu süreçler ülkelerin makroekonomik ve sosyo-politik faktörlerine göre farklılık gösterebilmektedir. Finans ve bankacılık sisteminin yeniden yapılandırma faaliyetlerinde kullandıkları yöntemlerden birinin de varlık yönetim şirketleri olduğu gözlemlenmektedir.

Varlık yönetim şirketleri, genel itibariyle mali kurumlara problem teşkil eden varlıkları satın alarak bunları iktisadi yapıya dahil eden ve kredilerin geri ödeme düzeylerini maksimum noktaya ulaştırmaya çalışan ya da finans sektöründeki problemlili varlıkların piyasalar tarafından kabul gören ve pazarlanabilir ürünler haline getirerek bu ürünlerin ve piyasaların yeniden işleyen bir yapı kazanması açısından çabalayan ve ortaklarına belli bir sermaye getirisi sağlamayı amaçlayan kurumlar olarak ifade edilmektedir (Ersoy, 2007: 63). Farklı bir tanımda varlık yönetim şirketleri, bankaların sorunlu oldukları varlıklarını sürekli olarak devralmalarının dışında devlete devredilen ve tasfiye süreci sürmekte olan bankaların sorunlu varlıklarını bir kereye mahsus olmak üzere temizleyen veya farklı bir ifadeyle 3. kişilerin haksız fiilleriyle birlikte ortaya çıkan finansal sorunun devlet bütçesi kapsamında en düşük düzeyde kalması ve danışıklı faaliyet yürüten bireylerin söz konusu işlemlerden dolayı oluşan zararlarının tazmin edilmesi açısından kamu alacağının tahsil edilmesi maksadıyla faaliyet gösteren firmalar olarak tanımlanmıştır (Erkan, 2015: 54).

Varlık yönetim şirketleri, farklı varlıklar ile mali kurumların alacaklarını satın alma, söz konusu varlıkları tekrar yapılandırarak bunları satışa sunma ve almış olduğu alacakları

tahsil etme ile tahsil edebilme maksadıyla başta borçlu kesimlere ayrı bir finansman temin etme, alacaklarını tahsil edebilme maksatlı sağladığı hak, sair mal ya da gayrimenkul ve diğer varlıkları kiralama, işletme ve bunlara yatırımda bulunma, TMSF, bankalar ve farklı mali kurumların alacakları ile farklı varlıkların tekrar yapılandırılmasıyla ilgili olarak aracılık ve danışmanlık hizmet sağlama benzeri faaliyetleri yerine yerine getirmektedir (Oy, 2009: 65; BDDK, 2006). Farklı bir tanımda varlık yönetim şirketleri ise, devlet bütçesi kapsamında 3. kişilerin danışıklı ya da yaptıkları haksız işlemlerden dolayı ortaya çıkan zarar yükünün azatılması görevini üstlenen şirketler olarak ifade edilmiştir (Gör, 2012: 4). Yapılan tanımlar doğrultusunda varlık yönetim şirketlerinin üstlendikleri görevlerin şu şekilde sıralanması mümkündür (Oy, 2009: 65-66):

- Finansal kurumların alacakları ile diğer varlıkları satın alma,
- Alınan alacakları tahsil etme ve alınan varlıkları satma,
- Varlıkları yeniden yapılandırma ve satma, satın alınan alacakları tahsil edebilmek maksadıyla borçlulara ek finansman temin etme,
- Alacakların tahsil edilmesi maksadıyla aldığı sair mal ya da gayrimenkul, hak ve varlıkları kiralama, işletme ve bunlara yatırımda bulunma,
- TMSF, bankalar ve farklı finansal kurumların alacakları ile diğer varlıkların tekrar yapılandırılması ile ilgili aracılık ve danışmanlık hizmeti verme.

2.2. Varlık Yönetim Şirketlerinin Ortaya Çıkış Süreci

Varlık yönetim şirketleri Türkiye’de kendini 10-15 yıldır göstermesine rağmen, dünyada bu şirketlerin 1930’lu yıllarla birlikte kendini gösterdiği ifade edilmektedir. Bu şirketlerin şuanda büyük finans kurumlarının varlıklarının hepsini yönetebilme becerisine sahip olmadıkları değerlendirilse de zaman içerisinde bulundukları iktisadi yapının gelişmişlik düzeyine göre hizmet verdikleri alanların giderek artıkları gözlemlenmiştir. Bu yönüyle gelişmiş ülkelerde problemli varlıkların satın alınmaları ve satılmaları açısından önemli görevler üstlendikleri gözlemlenmektedir (Gör, 2012: 1).

İlk defa sorunlu varlıkların alacaklılarının dışında bu konuda belli bir uzmanlığa sahip kurumlar tarafından kontrol edilmesi fikrinin Avusturya Ulusal Bankası tarafından ön plana çıkarıldığı görülmüştür. Özellikle bu fikrin oluşumunda 1929 yılında yaşayan büyük buhranın etkileri olduğu gözlemlenmektedir. Bununla birlikte bu süreçte

Avusturya'nın en önemli ikinci bankası olan BCA'nın krize girmesini takiben Avusturya'nın en büyük bankası olan Credit Ansalt'ın da krize girmesi ve bu iki bankanın birleşmek durumunda kalması varlık yönetim şirketinin kurulma fikrini oluşturmuştur. Bunun üzerine "Revisionsgesellschaft" adlı varlık yönetim şirketi faaliyete sokulmuştur. Sorunlu varlıklarla ilgilenme görevini üstlenen bu şirketin aynı zamanda bankaların hisse senetlerini alarak onlara sermaye desteği de sağladığı görülmüştür. Bu süreçte temelde büyük bankaların desteklenmesinin amaçlandığı görülmüştür (Ersoy, 2007: 66-67; Selimler, 2006: 123-124; Mesutoğlu, 2001: 2).

Tarihsel süreç içerisinde karşı karşıya kalınan ekonomik krizler neticesinde ABD, İspanya, Japonya, Meksika, Arnavutluk, İsveç, Endozya, Fransa ve Çekya gibi ülkelerde varlık yönetim şirketlerinin ilk başta kamu tarafından kuruldukları görülmüştür. Süreçle birlikte finansal piyasaları gelişmiş ülkeler kapsamında sorunlu varlıkların yönetilmesi, devranılması ve satılması faaliyetlerinin bu konularla ilgili uzmanlaşan özel kurumlar tarafından yapılmaya başlaması söz konusu olmuştur. Dönemimize gelindiğinde ise dünyada pek çok ülkede ticari faaliyetler kapsamında varlıklarını devam ettiren varlık yönetim şirketlerinin olduğu görülmektedir (Oy, 2009: 63).

Türkiye'de varlık yönetim şirketlerinin 4773 sayılı Mali Sektöre Olan Borçların Yeniden Yapılandırılması ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun'a dayalı olarak 01.10.2002 tarihli 24893 sayılı Resmi Gazete "Varlık Yönetim Şirketlerinin Kuruluş ve Faaliyet Esaslı Hakkında Yönetmelik" doğrultusunda faaliyete geçtikleri görülmüştür. Fakat 01.10.2002 tarihli yönetmeliğin 01.12.2006 tarihli 26333 sayılı Resmi Gazete aynı isimde yeni bir yönetmeliğin yayınlanması ile yürürlükten kalktığı görülmüştür.

2.3. Varlık Yönetim Şirketlerinin Temel Amaçları

Varlık yönetim şirketleri genel olarak sorunlu kredilerin yönetilmesi sürecinde yapısal, operasyonel ve finansal yapılandırma yöntemlerinden yararlanmaktadırlar. Bu yöntemler şu öğeleri içermektedir (Erkan, 2015: 55-56):

- Yapısal Yeniden Yapılandırma: Sektördeki rekabetin artırılmasına yönelik çalışmaları içermektedir.

- Operasyonel Yeniden Yapılandırma: Bankanın etkinliği, karlılığı ve yönetimini artırmaya yönelik çalışmalardan meydana gelmektedir. Bankanın süreçlerini sürdürebilmesi ve borç ödeme kabiliyetini sürdürebilmesi açısından önemlidir.
- Finansal Yeniden Yapılandırma: Bankalara yönelik acil ve anlık finansman veya mali destek anlamına gelmektedir.

Bankaların sorunlu kredilerini devrederek riskten kaçınmalarını sağlayan varlık yönetim şirketleri, iktisadi yapıya pozitif katkıda bulunmaktadır. Bununla birlikte sorunlu varlıkların tek elde takibinin yapılmaya başlaması ile birlikte maliyetler azalmakta ve varlık yönetim şirketlerinin faaliyet alanı kazanması da sağlanmış olmaktadır (Mesutoğlu, 2001: 42). Bununla birlikte varlık yönetim şirketlerinin temel amaçlarının temelde; finansal yeniden yapılandırmayı kolaylaştırmak, yüksek geri dönüşüm oranı, hızlı çözümleme ve varlık piyasalarının normalleşmesi olduğu gözlemlenmektedir.

2.3.1. Finansal Yeniden Yapılandırmayı Kolaylaştırmak

Varlıkların kalitelerinde ortaya çıkan sorunlar mali kuruluşların kuvvetlerinin azalmasına neden olabilir ve bu durum söz konusu kurumların işlevlerini yerine getirmelerine engel olabilir. Varlık yönetim şirketlerinin izlediği politikalar kapsamında; mali kurumlara ödeme gücü kazandırmayı, onların likidite durumlarını geliştirmeyi, kredi disiplini yükseltmeyi, güven tesis etmeyi ve olağan işlevlerin devam etmesini sağlamayı hedeflemesi söz konusu olmaktadır (Selimler, 2006: 126).

2.3.2. Yüksek Geri Dönüşüm Oranı

Yüksek geri dönüşüm oranı ile devletin müdahale edilen mali kurumların borçlarını yüklenmesi halinde mükelleflerin sorumluluklarındaki yükün azaltılması ile işleyişte adaletin sağlanması hedeflenmektedir. Ödemesi yapılmayan borçların tekrar yapılandırılarak ödenmesi ve yeni kredilerin etkili olabilmesi, borç veren kesimlerde güvenin tesis edilmesi ile mümkün olacaktır (Erkan, 2015: 56; Selimler, 2006: 126-127).

2.3.3. Hızlı Çözümleme

Problemlili varlıkların etkin, verimli ve hızlı çözümünü ile birlikte kaynakların tekrar dağılması hız kazanacaktır. Bununla birlikte sorunlu varlıklar, alacaklıların ve borçluların kredi değerliliği kapsamında bazı belirsizliklerin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Bu tip varlıkların satılma hızları tespit edilirken bu varlıkların niceliği, niteliği ve türüne, pazar koşullarında bu varlıklarla ilgili talebin varlığına ve bu varlıkları elinde bulunduran bankanın faaliyetlerini sürdürüp sürdürmediğine dikkat etmek gerekmektedir. Ayrıca varlıkların uzun vadede elden çıkarılmamış olması ve bunların düzgün yönetilmemiş olması da varlıkların maliyetlerinin yükselmesine neden olabilecektir. Satış faaliyetlerinin pazarda arzu edilen derinliliği ortaya çıkarmamış olması yani pazardaki talebin, kurumlar ve bireyler tarafından fazla yapılmaması satış faaliyetinin beklentisi ile veriminin azalmasına sebep olarak sürecin zarar görmesine neden olabilmektedir (Selimler, 2006: 127).

2.3.4. Varlık Piyasalarının Normalleşmesi

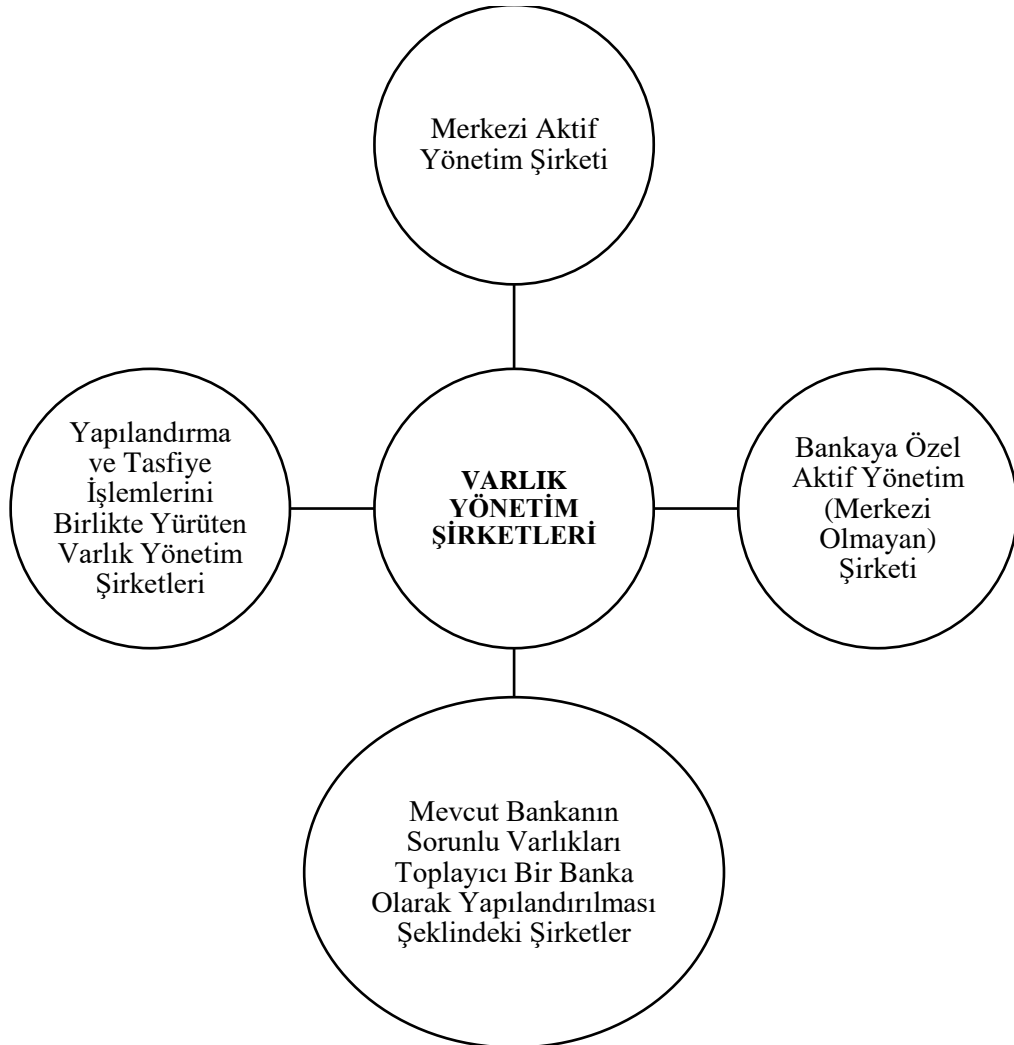
Olması gereken düzeylerin üstünde sorunlu varlıkların olması, pazardaki sorunsuz ve iyi varlıkların piyasadan dışlanmasına neden olarak piyasadaki varlık fiyatlarının düşmesine yönelik baskının oluşmasına sebep olabilir. Varlık yönetim politikaların verimliliği, olması gerekenin çok üzerinde değerlendirilen varlık açısından bir ölçüt şeklinde değerlendirilebilmekle beraber varlık fiyatları kapsamında düşüş baskısının da önlenmesine sebep olabilir (Selimler, 2006: 127).

Sorunlu varlıkların iyileştirilmesi varlık piyasalarının normalleştirilmesi açısından önemli olacaktır. Sorunlu kredilerin hepsinin ya da bir bölümünün tasfiyesi ya da geri alınması kanuni düzenlemelere, varlıkların piyasa değerlemesi kapsamında etkisine bağlı olacaktır. Sorunlu varlıkların satışının yapılabilmesi bakımından ise sorunlu varlıkların satıldığı pazarın varlığına ihtiyaç duyulacaktır. Bunun dışında sorunlu varlıkların tekrar yapılandırılmasının başarıyla neticelendirilmesi alacaklılara ve borçlulara fayda sağlayacaktır. Yeniden yapılandırma sürecinin genel olarak varlıkların tasfiye edilmesinde sağlanacak getirinin üzerinde bir getiri sağlanması durumunda yapılması gerekmektedir. Yeniden yapılandırma sürecinden bir sonuç elde etmek borçlu kesim ile

varlık sahibinin taviz vermesini gerektiren bir süreç olmasına rağmen her iki tarafa oldukça fayda sağlayan bir süreç olmaktadır.

2.4. Varlık Yönetim Şirketi Türleri

Dünyada ortaya finansal krizlerin ardından mali yapının, kuruluşların ve piyasaların etkili ve süratli bir biçimde istakrar kavuşması açısından yararlanılan finansal yeniden yapılandırma programı kapsamında sorunlu varlıkların çözüme ulaştırılması açısından benzer hedeflere yönelik kullanılmakta olan farklı varlık yönetim şirketi türleri bulunmaktadır. Varlık yönetim şirketleri türleri Şekil 5’de gösterildiği gibidir.



Şekil 5. Varlık Yönetim Şirketleri Türleri

Kaynak: Dziobek, 1998: 20; Mesutoğlu, 2001:6-7.

Finansal sistemin etkin ve süratli bir biçimde yapılandırılması kapsamında önem arz eden sorumluluklardan bir tanesi sorunlu varlıkların yeniden yapılandırılmaları ve tasfiye süreçlerinin sürdürülmesidir. Bu sayede finans kurumları ve bankalar, kendi temel faaliyetlerine daha çok odaklanabileceklerdir. Bu hedef kapsamında, finans kurumları ve bankaların sorunlu varlıklarının devralınması sağlayacak kurumların meydana getirilmesini temin eden kuruluşların örgütlenmesi yerinde olacaktır (Erkan, 2015: 57). Bununla birlikte bankaların bilançolarında yer alan sorunlu varlıkların farklı kurumlara devredilmesi tercih edilen uygulamalar olarak değerlendirilmektedir. Gelişmekte olan veya gelişmiş ülkelerin finans sistemlerinde bu yöntemden yararlanıldığı gözlemlenmektedir. Bankalar açısından problemli olan ve bankaların tahsil edemedikleri varlıkların farklı kurumlara devredilmesi ile birlikte bilançoda düzelmeler yaşandığı ve böylelikle bankaların da esas faaliyetlerine rahatlıkla geri dönebildikleri belirtilmektedir (Gör, 2012: 9).

Süreç ve örgütsel yapı bakımından varlık yönetim firmalarının farklı biçimlerde kuruldukları gözlemlenmektedir. Söz konusu farklılık açısından en fazla dikkat çeken öge, ülke genelindeki bankaların tamamı için hizmet sağlayan bir tane merkezi kurum veya bankaların her biri için ayrı hizmet veren birçok sayıdaki kurum şeklinde hizmet veren varlık yönetim şirketleridir. Bu şirketler banka kapsamında kurumsallaşma, bankanın kendi içinde tahsili geciken alacakların tasfiyesiyle ilgilenen bir departman veya dışarıda iştiraki ya da bankanın bağlı ortaklığı biçimde olabilecektir.

Piyasa şartlarında sorunlu varlıkların çözümü açısından en verimli yöntem tercih edilirken, varlık yönetim şirketlerinin türünün ne olacağının dışında tahsili geciken alacakların ne kadar sürede elden çıkarılacağı da ayrı bir öneme sahiptir. Burada elden çıkarma faaliyeti ile bu faaliyetin ne kadar sürede gerçekleştirileceği varlık tipine, nicelik ve niteliklerine bağlı olmakla birlikte bu varlığın ait olduğu finans kurumlarının faaliyetlerini sürdürüp sürdüremediklerine ve piyasada bu varlıkla ilgili talebin olup olmadığına da bağlı olacaktır (Mesutoğlu, 2001: 5).

Sorunlu varlıkların tasfiyesi ya/ya da tahsili veya satışı, piyasa şartlarında yeni fiyatlandırmaların olmasına destek vermekte ve böylelikle iktisadi yapının gelişmesini sağlamaktadır. Piyasa şartlarında arzu edilen hacim veya derinlik yakalanamaması halinde yapılacak satışların finans ve bankacılık sistemine zarar verebileceği

unutulmamalıdır. Ortaya çıkan bu tablo sorunlu varlıkların çoğunlukta olduğu yapısal krizler açısından da geçerli olmaktadır. Sorunlu varlıkların düzgün yönetilmesi ekonomik yapıya canlılık kazandırırken, bu varlıkların düzgün yönetilmemesi maliyetlerin yükselmesine sebep olacaktır (Mesutoğlu, 2001: 5).

2.4.1. Merkezi Aktif Yönetim Şirketleri

Merkezi aktif yönetim şirketleri, teknoloji, teminat, deneyim, bilgi ve kaynakların bir yapı altında toplanarak ölçek ekonomisi yaratarak borçluların denetiminin daha kolay hale getirilmesi hedefine bağlı olarak ortaya çıkmıştır. Teminatlar ile kaynakların yalnızca bir merkez kapsamında verimli kullanılarak daha düşük maliyetlerle sorunlu kredilerin sahiplerinden devralınıp yönetilmesi, borçların yeniden yapılandırılması ve bunların tasfiye ya/ ya da tahsille neticelendirilmesi hedeflenmektedir (Gör, 2012: 11).

Merkezi aktif yönetim şirketleri sisteminin dünyada 1980’li yıllarda ABD’de karşı karşıya kalınan ekonomik kriz sonrasında bankalar ile finans kuruluşları tarafından tercih edilmeye başladığı ifade edilmektedir (Ataman, 2001: 8). Bu sistemle birlikte, kredi kullandıran bankalar ile borç işletmeler arasındaki ilişkiler kesilmekte ve merkezi aktif yönetim şirketi ile borçlu firma arasında bir ilişki kurulmaktadır. Ortaya çıkan bu tablo ise maliyetlerin azalmasını sağlamakta, sürecin etkinliğini artırmakta, tasfiye ya/ ya da tahsil edebilmeyi kolaylaştırmaktadır. Merkezi aktif yönetim şirketlerinin yapısal açıdan daha büyük varlık havuzlarının olmasıyla birlikte teknoloji, bilgi, teminatlar, deneyim, varlık menkulleştirme tek bir alanda toplanarak ölçek ekonomisi yaratılma süreci daha kolay hale gelmektedir. Bununla birlikte kamu kaynaklarına dayalı merkez aktif yönetim şirketleri, sorun teşkil eden kredileri devralarak finans kurumları ve bankalara özkaynak desteği vermektedir. Böylelikle finans kuruluşları ile bankaların kendi faaliyetlerini yapabilmeleri daha kolay hale gelmektedir. Bunun dışında krizin yaşandığı süreçlerde merkezi aktif yönetim şirketleri, bankaların sermaye düzenlemeleri ya da mevduat sigortası ile ilgili fonksiyonlarını da yerine getirmektedirler (Klingebiel, 2000: 3; Selimler, 2006: 131-134).

Merkezi aktif yönetim şirketleri kamu kaynaklı kurumlar olabileceği gibi özel kaynaklı kurumlar da olabilecektir. Kamu kaynaklı merkezi aktif yönetim şirketlerinin genel olarak, sorunlu örgüt sayısının yüksek olduğu ve borçların yeniden yapılandırılmasına

bankaların güçsüzlüğü, sermaye yetersizliği, uzman çalışan eksikliği, sorunlu varlıkların yönetimlerinin deneyimsizliği gibi durumların olduğu şartlarda gerekli olduğu ifade edilmektedir. Kamu kaynaklı merkezi aktif yönetim şirketleri kapsamında, gereksinimler açısından kanuni düzenlemeler yapılması, yasaların düzenlenmesi gibi öğelerin yerine getirilmesi daha kolay olmaktadır. Ayrıca bu firmaların kamu kaynaklı olması güven sorunun ortaya çıkmamasına sebep olmaktadır (Duvan, 2001: 9-10). Özel kaynaklı merkezi aktif yönetim şirketleri ise tamamen banka ve kamunda bağımsız ya da banka bazlı ya da iştiraki biçiminde kurulabilecektir. Bu kurumlar açısından gerekli temel öğe; bankaya bağlı olsun veya olmasın, etkin faaliyet sürdürebilmeleri için düzgün işleyen bir denetim sistemlerinin olmasıdır. Bu bağlamda banka bazlı veya iştiraki biçiminde faaliyete geçirilen varlık yönetim şirketlerinin bankaların kullandırmış oldukları kredilerle ilgili bilgilerin tamamına sahip olmaları, bankalara teşvik temin etmeleri, siyasi müdahalelerden uzak olmaları ve yeniden yapılandırma yapılabilecek kredi müşterilerine ekstradan kredi temin edebilmeleri benzeri nitelikleri bulunmaktadır (Selimler, 2006: 132-133).

Özel merkezi aktif yönetim şirketlerinin negatif yanlarının olduğunun da göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Düzgün ve yetkin olmayan yönetim sebebiyle TMSF'ye devredilen bankaların ortakları veya bu ortakların yakınlarının varlık yönetim firması kurması ya da bu ortakların farklı firmaya ortak olmaksızın kendi sorunlu kredilerinin dahil etmeye yönelik girişimleri en büyük problemlerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bankaya iştirak ya da banka bazlı kurulan özel sektör temelli varlık yönetim firmalarının negatif yanları ise; temelde sorunlu varlıkların asıl değerlerinin üzerinde bir bedelle devranılması ve doğrudan olmasa bile alacaklı ve borçlu işletmelerin etkileşim halinde olmalarından ortaya çıkabilecek sorunlu varlıkların tasfiye ve takip faaliyetlerinde bazı sorunlardan bahsedilebilecektir (Mesutoğlu, 2001: 6). Anlatılanlardan hareketle merkezi aktif yönetim şirketlerinin avantajları ile dezavantajlarının şu şekilde özetlenmesi mümkündür (Selimler, 2006: 132-133; Mesutoğlu, 2001: 6):

- Avantajlar;
 - Ölçek ekonomisinden faydalanma, örnek vermek gerekirse sınırlı kaynakların belli bir alanda bir araya getirilmesi,

- Benzer türdeki varlıkların merkezi mülkiyetin eline geçmesi, bu sayede finansal kaldıracın artması ve yönetimin daha verimli bir forma dönüşmesi,
- Varlıkların büyük bir havuzda bir araya getirilmesi,
- Bankaların temel faaliyetlerinde yönelebilmesi,
- Borçlu firmalarla kreditörler bankalar arasında bağın kopartılarak problemleri kredilerin tahsil becerisinin artırılması,
- Bankacılık sisteminin tekrar yapılandırılması ile alacak tahsili hızının artırılması için idari kuvvetler ile özel yasaların kullanılabilmesi.
- Çözüm süreçlerinde yeknesaklık, topyekün ve pratik uygulamalar bulunabilmesi.
- Dezavantajlar;
 - Bankalar varlık yönetim şirketlerine kıyasla kendi borçlularıyla ilgili daha çok bilgiye sahip olmaları sebebiyle istihbarat açısından daha avantajlı olmaktadır.
 - Alacakların geri tahsilinin bankalarca yapılması halinde, bankalarını izleme ve takip süreçlerinin daha gelişmiş olması ile zarar etme kaygısına bağlı olarak alacakların tahsiline yönelik daha çok istekli faaliyetlerde bulunmaları geri dönüş oranlarının artmasını sağlamaktadır.
 - Bankacılık sisteminde yer alan varlıkların mühim bir kısmı kamusal bir varlık yönetim şirketine devredilmişse politik etkilerden özerk olabilmek giderek güç hale gelmektedir.

2.4.2. Bankaya Özel Aktif Yönetim Şirketleri (Merkezi Olmayan)

Sorunlu varlıkların tahsil edilmesi adına yararlanılan yöntemlerden bir tanesi de bankaya özel veya banka iştiraki olarak kurulan bankaya özel aktif yönetim şirketleridir (Erdönmez ve Tülay, 2006). Bu şirketlerin kötü olan aktiflerin tekrar işe yarar forma gelmesini sağlamayı hedefledikleri belirtilmektedir. Bankaya özel aktif yönetim şirketlerinin yapısal ve örgütlenme biçimine göre üçe ayrıldıkları ifade edilmektedir. Bu üç tür varlık yönetim şirketi şu şekildedir (Gör, 2012: 13):

- Bankanın Sahip Olduğu Ayrı Bir Varlık Yönetim Şirketlerinin Kurulması Yöntemi,

- Mevcut Bankanın Sorunlu Varlıkları Toplayıcı Banka Olarak Yapılandırması
Şeklindeki Varlık Yönetim Şirketleri,
- Yapılandıran ve Tasfiye Edebilen Varlık Yönetim Şirketleri,
- Bankalara yapılacak ödemenin şekli ve vadesi ile bunların yöntemi

Merkezi olmayan varlık yönetiminin bazı negatif taraflarının olduğu ifade edebilmek mümkündür. Bankaların sorunlu varlıkları piyasa değeri veya defter değerinden fazla bedel karşılığında bağlık ortalık şeklinde kurulmuş varlık yönetim firmasına veya banka iştirakine devretmesi riski bulunmaktadır. Yapısal olarak bilanço makyajlaması şeklinde ifade edilen bu yöntem kapsamında bankanın bir zararı söz konusu olmazken, varlığı olması gereken değerin üzerinde alan varlık yönetim şirketinin bir zararı söz konusu olacaktır. Bu şirketlerin bankanın bağlı ortaklığı olması durumunda ise, devir işlemi bankanın problemlerini yok etmemekte, fakat sorunlu varlıkların yüzdesiyle ilgili yasal zorunlulukların yapılması maksadıyla yürütülen bir yeniden yapılandırma faaliyeti kapsamında olacaktır. Bununla birlikte sorunlu varlıkların olması gereken değerinin altında bir bedelle devredilmesi de örtülü kazanç aktarımı manasına gelecektir (Erdel ve Okumuş, 2002: 85). Yasal düzenlemelerle kurulan kuvvetli bir denetleme ve takip sisteminin var olması ortaya bu problemlerin çıkmaması açısından önemli olacaktır (Tekinalp, 2009: 124).

Merkezi olmayan varlık yönetim şirketlerinin kuvvetli ve zayıf yönlerinin bankalar ile bağımsız yönetim varlık yönetim şirketleri kapsamında ele alınması mümkün olmaktadır. Bu değerlendirmelere Tablo 2’de yer verilmiştir.

Tablo 2. Bankalardaki ve Bağımsız Varlık Yönetim Şirketlerinin Kuvvetli ve Zayıf Yanları

Kurumlar		
Bankalar	Kuvvetli Yönler	Bankaların borçlularıyla ilgili yeterli bilgiye sahip olmaların yapılandırma sürecini daha kolay hale getirmektedir.
	Zayıf Yönler	Sorunlu alacakların tahsili ile ilgili yeterli güç ve yeteneğe sahip olmamaları. Olağan bankacılık faaliyetlerinin negatif yönde etkilenmesi (özellik sorunlu alacak portföyü yüksekse). Zararın kabul edilmesinin arzu edilmemesi. Banka bilançolarının tam olarak temizlenememesi.
Bağımsız Varlık Yönetim Şirketleri	Kuvvetli Yönler	Özel hedeflere yönelik nitelikleri ile birlikte yalnızca yeniden yapılandırmaya yönelik verimli faaliyetler sergilerler. Bu tip kurum endüstrisinin meydana getirilmesi ve sorunlu alacaklar açısından ikincil piyasalar kurulması. Zararların tam zamanında ifade edilmesi ve kabul edilmesi. Banka bilançolarının sorunlu varlıklardan arındırılması.
	Zayıf Yönler	Süreçle (devir sebebiyle) borçlular hakkında bilgiler ortadan kalkmaktadır. Bankalar ortaya çıkabilecek sermaye yetersizliği sebebiyle zararları kabul etmeyi arzu etmemektedir. Bu yapıda oldukça kolay zarar yazılabilmektedir.

Kaynak: Ersoy, 2007: 97.

Varlık yönetim şirketlerin piyasa şartlarındaki faaliyetleriyle ilgili olarak etkin bir denetleyici ve düzenleyici otorite ile düzgün muhasebe düzenlemelerin var olması oldukça önemli hale gelmektedir. Etkin bir yapının var olması ile birlikte sorunlu varlıkların değerleri üzerinde bir değerle devredilip banka bilançolarının olduklarından daha iyi gösterilmesine engel olunabilecektir. Bu tipteki varlık yönetim şirketleri ile birlikte kendilerini toparlama imkanına sahip bankalar küçülüp faaliyetlerini sürdürürken, kendini toparlama imkanına sahip olmayan bankalar ise tasfiye faaliyetlerini süratli ve uygun bir biçimde devam ettirebilme olanacağına sahip olmaktadır (Gör, 2012: 13).

İfade edilenler doğrultusunda merkezi olmayan varlık yönetim şirketlerin kendi çalışma esas ve yöntemlerine göre pozitif ve negatif yönleri bulunmaktayken, banka kapsamında faaliyet gösteren yönetim şirketlerinin tüm bankalara hizmet sunmakta olan kurumlardan daha verimli oldukları iddia edilmektedir. Yapılan kategorizasyon sonrasında ülkemizdeki varlık yönetim şirketlerinin bir bölümünün bankaların sahip olduğu ayrı bir firma, bir bölümünün ise uzun dönemli merkezi varlık yönetim şirketi olduğunu ifade etmek mümkün olmaktadır (Mesutoğlu, 2001: 6).

2.4.3. Mevcut Bankanın Sorunlu Varlıkları Toplayıcı Bir Banka Olarak Yapılandırılması Şeklindeki Varlık Yönetim Şirketleri

Varlık yönetim şirketleri kapsamında kullanılan bir yöntemin de tahsilatçı banka yöntemi olduğu gözlemlenmektedir. Yapısal olarak varlıklar iyi ve kötü olarak ayrılmakta ve bunlar iyi ve kötü bankalarda toplanmaktadır. Sorunlu olmayan varlıkları elinde bulunduran iyi banka, sorunlu varlıkların bir arada bulunduğu kötü banka ile etkileşim ve iletişim içinde olmaktadır. Kötü banka yapısal olarak tahsilatçı banka konumunda olmaktadır. Söz konusu banka sadece sorunlu kredilerin tahsilat süreçlerinin üzerinde durmaktadır. Bu tip bankalarla ilgili örnekler Macaristan ve Arnavutluk'ta rastlanmaktadır (Mesutoğlu, 2001: 7).

2.4.4. Yapılandırma Ve Tasfiye İşlemlerini Birlikte Yürüten Varlık Yönetim Şirketleri

Yapılandırma ve tasfiye faaliyetlerini beraber yürütmekte olan varlık yönetim şirketleri, bankaların varlıklarını yapılandırmakla beraber tasfiye işlemlerini de yerine getirmektedir. Bununla ilgili olarak ABD'deki FDIC firması örnek olarak gösterilebilecektir. Bu firma bankaların sorunları içerisinde olmak üzere tüm varlıkları yönetmekle görev yapmaktadır. Ayrıca Resolution Trust Corporation (RTC) isimli firma ise kredi ve tasarruf varlıklarının tasfiyesini üstlenmektedir. Bu şirketler Japonya'da da göze çarpmaktadır. Japonya'da mevduat sigortası kuruluşu şeklinde göre üstlenen DIC güç halde kalan bankalara destek sağlamakla birlikte bankaların tasfiye süreçleri ile ilgili de çalışmaktadır. Bu kuruma bağlı olarak çalışmakta olan Konut Kredisi Yönetim Kuruluşu ile Çözümleme ve

Tahsilat Bankası ise kredilerin tasfiyesi ve yöntemiyle ilgili faaliyet yürütmektedir (Biçim, 2010: 20).

Finansal krizler sonrasında sorunlu kredilerin ortadan kaldırılması açısından bankalar beraber hareket etmek yoluna başvurabileceklerdir. Bu süreçte değişken faizli kredilerin kısa ya da uzun vadeli krediler olmasını temin edebilirler. Bununla birlikte döviz cinsi kredilerin de kur riskine yönelik tekrar yapılandırılabilmesi mümkün olabilecektir. Geri ödemesi şüpheli hale gelen ticari alacaklar açısından merkezi bir sistemin kurulması mümkün olabilecektir (Mesutoğlu, 2001: 29).

2.5. Varlık Yönetim Şirketlerinin Etkinliklerinin Artmasını Sağlayan Etmenler

Varlık yönetim şirketlerinin kendileri özel nitelikleri ve çevrelerindeki olaylar sebebiyle oluşan şartlar sebebiyle etkinlikleri artabilecektir. Bu yönüyle bu tür şirketlerin etkinliklerini artıran etkenler temelde içsel ve dışsal olarak iki kısımdan incelenebilecektir. Bu etkenlerin şu şekilde ifade edilmesi mümkündür (Gör, 2012: 16; Erkan, 2015: 61-62):

- İçsel etkenler: Varlık yönetim şirketlerinin nesnel, bilimsel metotlarda değer yapma ve çözüm yöntemi araması, uzman ve vasıflı kadroların var olması, optimal ve etkin bir pazarlama ile uygun bir tahsilat stratejilerinin var olması, düzgün bir özkaynak yapısının olması, şeffaflık ve bağımsızlık benzeri faktörler içsel etkenleri meydana getirmektedir.
- Dışsal etkenler: Devletlerin iktisadi yapılarının istikrarlı ve global iktisadi yapı ile uyumlu olması, piyasaların olabildiğince derin olması ve söz konusu piyasalarda çeşitli ve gelişmiş finansal araçları olması, ülke içinde yeterince yerli ve yabancı sermayeli varlık yönetim şirketlerinin sorunlu varlıkları çözüme ulaştırmak adına istekli olmaları, ülke genelinde büyüme eğiliminde bir istikrarın olması, yeni yatırımlara olanak veren imkanların olması, uzun vadeli yatırımların korunması, sorunlu varlıklardan arınmaya yönelik girişimler ve mülkiyet haklarının korunmasına yönelik kanuni düzenlemelerin varlığı dışsal etkenleri meydana getirmektedir.

Varlık yönetim şirketlerinde bazı kararların alınması ve bunların uygulamaya konulması süreçlerinde görev yapan bireylerin dikkatli davranmaları, bu şirketlerin etkinliklerinin artırılması açısından son derece önemli olacaktır. Burada varlık yönetim şirketlerinin pozitif yanlarının dışında negatif yanlarının da var olması etkili olmakta ve bu negatif yanların karar alıcılar ve uygulayıcılar tarafından en düşük seviyeye düşürülmesinin mümkün olması etkili olmaktadır. Bununla birlikte etkin bir varlık yönetim politikası düzgün tanımlanan amaçların var olmasına bağlı olacaktır. Varlık yönetim politikasının amaçlarının şu şekilde sıralanması mümkündür (Duvan, 2001: 6-7):

- Finansal yapının tekrar yapılandırılmasına destek sağlanması,
- Sorunlu varlıkların tasfiye edilmesinde etkin ve hızlı çözümler sağlanması,
- Sorunlu varlıkların tasfiye süreçlerinde yüksek geri dönüşlerin temin edilmesi,
- Varlık piyasasının olağan hale gelmesinin sağlanması.

Varlık yönetim şirketlerinin etkin veya başarılı olup olmadıkları dar anlamdaki amaçlarına ulaşip ulaşamadıklarına, geniş anlamda ise hedefleri ulaşamadıklarına bağlı olacaktır. Söz konusu hedef ve amaçlar, bankacılık problemlerinin yeniden oluşup oluşmadığı, bankacılık sisteminin kredibilitesini yeniden kazanıp kazanmadığına, bankacılık sisteminin yeni krediler temin edebilmesi için evvelki dönemlerde kredi genişlemesi sebebiyle devir alınan batık kredilerin temizlenmiş olup olmadığına göre şekillenecektir (Ersoy, 2007: 102). Anlatılanlardan hareketle etkin bir varlık yönetim şirketinin sahip olduğu özelliklerin şu şekilde ifade edilmesi mümkündür (Woo, 2000: 17-23):

- Kanuni Dayanak: Sorunlu varlıkların aktarımında ilk olarak neler yapılması gerektiği ifade edilmelidir. Aktarım öncesi borçlulardan zorunlu olarak onay alınması gerekmektedir. Bununla birlikte devlete ait varlık yönetim firmalarının da bulunduğu açık raporların yayınlanması sağlanmalıdır.
- Düzenleyici Çerçeve: Mali firmalara konsolide denetim uygulayarak, mali firmaların, varlık yönetim şirketleri biçimindeki iştiraklerine sorunlu varlıkları olması gerekenden fazla fiyatlarla satarak sermayelerini gerçek dışı büyütmeleri engellenmelidir.

- Yönetim: Borçluların müdahalelerine ve siyasi baskılara engel olabilecek yöneticilerin varlığı son derece önemlidir. Devlete bağlı kurumlarda bu daha da önemli hale gelmektedir.
- Transfer Edilecek Sorunlu Varlıkların Seçimi: üst düzey değeri olan varlıklar, tasfiye gereken varlıklar ve sabit varlıklar, varlık yönetim şirketlerine transferi yapılan varlıklardır. Bankalarla uzun vadeli etkileşimlerini sürdürmek isteyen borçluların kredileri üzerinden yeniden yapılandırabilecekleri kredilerin bankada tutulması gerekmektedir.
- Sorunlu Varlık Transfer Fiyatlaması: Piyasada varlıklar genel olarak piyasa varlıkları ile transfer edilmektedir. Teminat ve nakit akım değerlemeleri sonrasında fiyatlarda bir iyileştirmenin yapılması söz konusu olmaktadır. Devlete bağlı varlık yönetim şirketlerinin özel finans kurumlarının sorunlu varlıkları oldukları değerin çok üzerinde alıp, bu firmalara gizli destek vermeleri temin edilmelidir.
- Fonlama: Varlık yönetim şirketleri açısından sıkı bütçe üzerinden bir süreç gerekli olursa farklı bir bütçe meydana getirilmeli ve bu doğrultuda bunların finansmanlarına dikkat edilmelidir. Ortaya çıkan tabloda varlık yönetim şirketlerinin finansmanı, varlık yönetim şirketlerinin devlet desteği ya da devlet tahvili ihalelerinden gerçekleştirdikleri tahvil ihraçlarından temin edilmelidir. Varlık yönetim şirketlerinin zararı söz konusu olursa bu zararların bütçeden karşılanması gerekmektedir. Bu şirketlerin yabancı para piyasasına dahil olmasını sağlamak maksadıyla döviz türünde varlık alımlarının daha kolay hale getirilmesi gerekmektedir. Böylelikle, varlık yönetim şirketleri yabancı para riski azaltmak, piyasadan döviz temin etmek yerine döviz cinsinden varlıkları almanın finansmanını döviz cinsinden tahvil ihraç ederek yerine getirmelidir.
- Teşvik Yapısı: İzlenen kredilerin yönetim süreçlerin yerine getirilmesi ve iyileştirmelerin de artmasını temin eden, kar-zarar ortaklı sözleşmelerini de kapsayan teşvik yapısı söz konusu olmaktadır.
- Sorunlu Varlıkların Satışı: Bu türdeki varlıkların satışları, piyasa şartlarına, finansman maliyetlerine göre en iyi düzeyde iyileşmeyi temin edecek biçimde yapılmalıdır.

- Kanuni Güç: Varlık yönetim şirketlerinin olması gerekenden fazla kanuni güce sahip olması, sorunlu varlıkların bu bağlamda örgütsel borçlarının tekrar yapılandırma süreçlerinin artmasına sebep olur.
- Kredi verme: Yeniden yapılandırılabilen sorunlu varlıkların daha iyi yönetilmesi amacıyla varlık yönetim firmalarının kredi verebilme gibi bir işlevi olmamalıdır.
- Vergi: Bankaların sorunlu varlıklarını varlık yönetim şirketlerine devretmelerini sağlayacak teşvik edici vergi oranlarının konulması gerekmektedir.

2.6. Varlık Yönetim Şirketlerin Fonksiyonları

Varlık yönetim şirketleri, güç durumlardaki mali kurumların sorunlu varlıklarını yönetmek ve tasfiye etmek, sürekliliğini sağlayabilecek olan finansal kurumları yeniden yapılandırmak ve kamu otoritesinin kontrolündeki bankaların özelleştirilmelerini temin etmek gibi fonksiyonları üstlenmektedir.

Yerine getirmiş oldukları fonksiyonlara göre varlık yönetim şirketleri; hızlı varlık çözümlemeye aracılık etmek ve kurumsal yapılandırmaya destek vermek amacıyla kurulan varlık yönetim şirketleri olmak üzere ikiye ayrılmaktadırlar. Buradan hareketle varlık yönetim şirketlerinin üç tane temel fonksiyonu bulunmaktadır. Bu fonksiyonlar şu şekilde ifade edilebilir (Ersoy, 2007: 72-73):

- Ödeme güçlüğü nedeniyle varlığını sürdüremeyecek halde olan finansal kuruluşların varlıklarının yönetimini üstlenmek ve onları tasfiye etmek,
- Finansal problemlerle karşı karşıya olmasına rağmen, varlığı sürebilir haldeki finansal kurumların yeniden yapılandırılmasını daha kolay hale getirmek,
- Devletin müdahale ettikleri ya/ ya da kamu sermayeli bankaların özelleştirilmesini daha kolay hale getirmek.

Sorunlu krediler açısından bankalara kıyasla varlık yönetim şirketlerinin uygulamış oldukları prosedürlerin farklılaştıkları ifade edilmektedir. Söz konusu farklılıklar ise şu şekilde ifade edilebilir (Çan, 2014: 8-9):

- Aynı türden borçlara sahip bireyler için varlık yönetim şirketleri, benzer biçimde işlemde bulunma zorunluluğunda olmamaktadır. Varlık yönetim şirketleri için

alınmış varlığın tahsilatı esnasında gerçek değerinden tamamen bağımsız hareket edebilecekler. Buradaki tek sınır uygulamadaki kanunlara uyum mevzusudur.

- Bir bankanın bir herhangi sebepten dolayı temerrüde düşmüş olan müşterilerine yönelik daha esnek veya acımasız olduğu algısını oluşturamaz. Ancak varlık yönetim şirketlerinin bu gibi durumda bir sınırlaması olmamakla beraber, bankalarla karşılaştırıldıklarında daha özgür biçimde davranabilmektedirler. Bankaların bu tipte davranması halinde temerrüde düşen borçluların kendi lehlerine olan isteklerinin artış göstermesine neden olabilmeleri sebebiyle borçlarını zamanında ödeyen müşteriler açısından temerrüde düşme olayını daha çekici hale getirmiş olacaktır.
- Bankalar temerrüde düşmüş olan krediler açısından Basel uzlaşısı metinleri kapsamında düzenleme yetkisine sahip olan otoritenin arzusu kapsamında yüksek bedellerde sermaye ayırımında bulunmak zorundadırlar.
- Varlık yönetim şirketlerinin yapılan ilk ödemeleri anapara ya da giderlere mahsup etmesi ilerleyen ödemelerin faize mahsup edilmesi benzeri vergisel etkileri en düşük seviyeye çekebilecek ödeme amacı seçimiyle ilgili olarak geniş takdir yetkisi vardır.

Varlık yönetim şirketleri satın almış oldukları sorunlu varlıkları; KOBİ, ticari, tarım ve bireysel krediler olarak sınıflarına bağlı olarak kategorilere ayırmakta ve buna göre uzman kadrolar üzerinde tahsil ya/ ya da tasfiye süreçlerine başlamaktadırlar. Ardından nisbi olarak daha düşük düzeydeki kredilerin bu açıdan bireysel kredilerin tahsil süreçleri, tahsilat ekibinin borçlularla telefon üzerinden irtibat kurmasıyla başlamaktadır. Büyük bedellerle kullandırılmakta olan KOBİ, tarım ve Ticari kredilerde ise avukatlar ve yöneticiler ile beraber kanuni prosedürler kapsamında tahsilat faaliyetleri başlatılır. Bununla birlikte bankaların sadık kalması ve piyadaki izlenimler gibi sebeplere dayalı iç politikaları nedeniyle müşteriler temin edemedikleri anaparada indirim veya kredi faizinde indirim gibi gibi esneklikleri varlık yönetim şirketi temin edebilmektedir. Varlık yönetim şirketlerinin bu esnekliklerden yararlanabilmesinin sebebi ise sorunlu varlıkları düşük maliyetle almış olmalarıdır. İfade edilen esnekliklerle birlikte varlık yönetim şirketleri karlarından yalnız bir kısmından vazgeçmiş olmaktadır (Erkan, 2015: 66-67).

Olağan ekonomik şartlara, ülkenin iktisadi büyüklüklerine ve krizi şartlarına göre yönetim firmalarının devralacakları sorunlu varlıkların türleri ve büyüklükleri

değişiklik gösterecektir. Bu bağlamda bazı ülkeler kapsamında varlık yönetim şirketleri bankalarla beraber finans kurumlarının sorunlu varlıkları ile birlikte kaliteli varlıkları ile ilgilenmekteyken, kimi ülkelerde ise sadece sorunlu varlıklar kapsamında veya sorunlu varlıkların bir bölümüyle ilgilenilmektedir. Bununla birlikte bankalara yapılması gereken ödemelerin usûlleri ile vadeleri de değişmektedir. Çoğunlukla ödeme tipi olarak güvenceli ya da güvencesiz 4 ile 7 vadeli devlet tahvilleri seçilmektedir. Devralınmış sorunlu varlıkların elden çıkarılmaları ve yönetilmeleri kapsamındaysa; borçlu bazında satış ya da menkul kıymet satışı, sorunlu portföylerin yönetimi bakımında bazı kurumlarla anlaşılması veya direkt olarak ortaklık kurulması, tahsilat ve haciz yöntemleri ile elden çıkarılmaları gibi farklı yöntemler izlenmektedir (Erkan, 2015: 59).

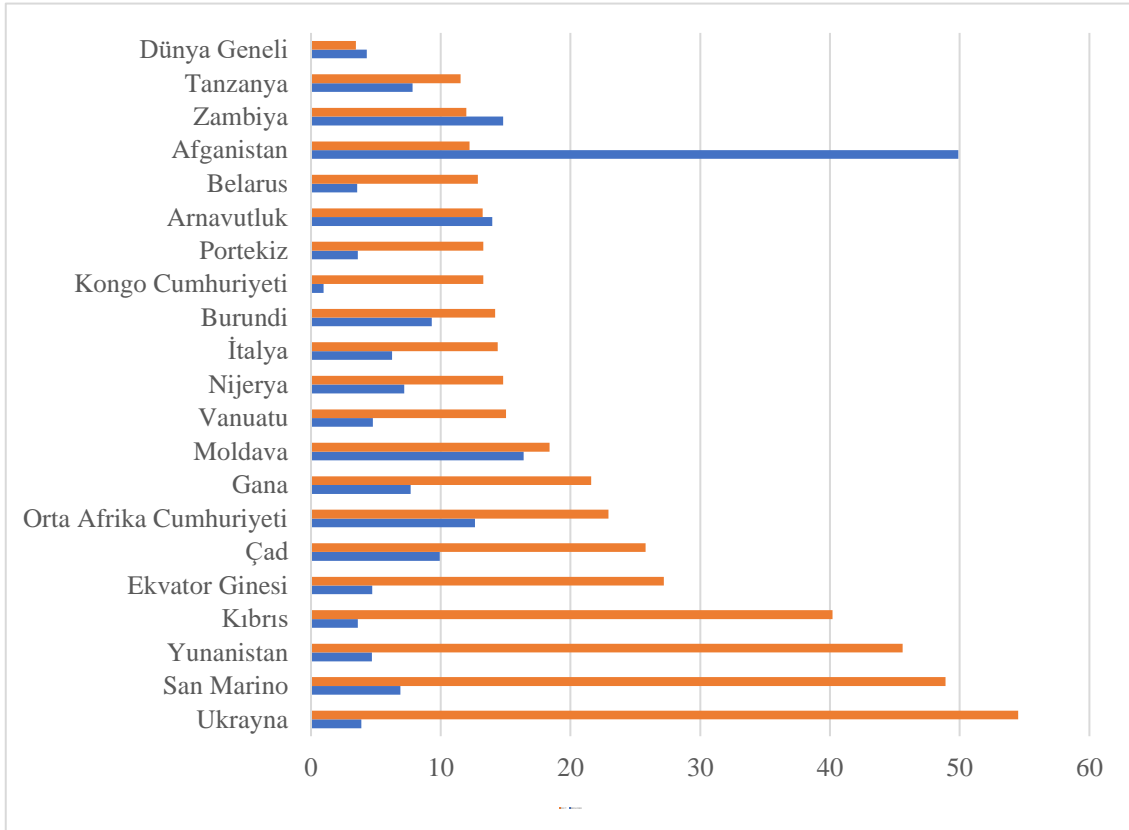
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DÜNYADA VE TÜRKİYE’DE VARLIK YÖNETİM ŞİRKETLERİ

Çalışmanın bu bölümünde dünyadaki sorunlu kredi oranları ve varlık yönetim şirketleri uygulamaları ile Türkiye’deki varlık yönetim şirketleri ile ilgili genel bilgilere yer verilmiştir.

3.1. Dünyada Sorunlu Kredi Oranları ve Ülkelere Göre Varlık Yönetim Şirketleri

Sorunlu kredilerin ekonomiler içindeki oranlarının artması özellikle varlık yönetim şirketlerin önemli hale gelmesine neden olmaktadır. Bu açıdan Şekil 6’da dünyada en fazla sorunlu krediye sahip 20 ülke ve bu ülkelerin sorunlu kredi oranları (NPL) gösterilmektedir.



Şekil 6. Dünya Sorunlu Kredi Oranları En Fazla Olan 20 Ülke

Kaynak: The World Bank, <https://datatopics.worldbank.org/world-development-indicators/stories/non-performing-loans-are-increasing-in-many-european-and-sub-saharan-african-economies.html>, erişim tarihi: 28.02.2020.

Görüldüğü gibi Ukrayna ve San Marino en çok sorunlu kredilere sahip ülkeler olarak karşımıza çıkmaktadır. 2008-2010 dönemine kıyasla 2017 yılında sorunlu kredi oranının oldukça yükseldiği görülmektedir. Burada Yunanistan ve Kıbrıs'ın da sorunlu kredi oranlarının 2008-2010 dönemine kıyasla oldukça artış gösterdiği görülmektedir. Burada dikkati çeken bir unsur Afganistan'ın sorunlu kredilerin oldukça düşüş göstermesidir. Burada Zambiya'da ve Arnavutluk'da da benzer bir durum bulunmaktadır. Ancak Zambiya'da ve Arnavutluk'da ortaya çıkan gelişme Afganistan'daki ortaya çıkan durum kadar geniş değildir. Diğer ülkeler incelendiğinde ise ele alınan ülkeler itibariyle sorunlu kredilerin 2008-2010 dönemine kıyasla artışı görülmektedir. Dünya geneli incelendiğinde ortalama olarak sorunlu kredi oranlarında azalmanın olduğu görülmektedir. Dünya genelinde sorunlu kredi oranlarının azalmasının temelde başta finansal sektörün ve ardından reel sektörün dolayısıyla ekonomik yapının korunması açısından önemli olduğunu ifade edebilmek mümkündür. Ancak dünyanın günümüzde global olduğu ve belli bölgelerde çıkan krizlerin hızla yayılabildiği düşünüldüğünde, hala bazı ülkeler kapsamında önemli düzeylerde ortaya çıkan sorunlu kredilerin kontrol altına alınmasının son derece önemli olduğu açıktır. Burada ise varlık yönetim şirketleri önemli bir görev üstlenmiş olmaktadır.

Bankaların takipteki kredi oranları önemli bir gösterge olarak karşımıza çıkmaktadır. Buna göre Tablo 3'de çeşitli ülkelerin 2018 yılına ait bankaların takipteki kredi oranları gösterilmiştir.

Tablo 3. Dünyada Takipteki Kredi Oranları En Yüksek 20 Ülke ve Türkiye (2018)

Sıra NO	Ülkeler	Oran
1	San Marino	53,02
2	Ukrayna	52,85
3	Yunanistan	41,99
4	Ekvator Ginesi	36,68
5	Chad	28,63
6	Angora	23,24
7	Kıbrıs	19,52
8	Kongo Cumhuriyeti	18,20
9	Gana	18,19
10	Cibuti	17,85
11	Dominik	17,02
12	Cezayir	12,70
13	Moldova	12,49
14	Kamerun	12,39
15	Gine	12,15
16	Kenya	11,69
17	Nijerya	11,67
18	Arnavutluk	11,08
19	Zambiya	10,95
20	Lübnan	10,26
21	Rusya	10,12
59	Türkiye	3,69
	Dünya Ortalaması	6,88

Kaynak: Non-performing loans - Country rankings https://www.theglobaleconomy.com/rankings/nonperforming_loans/, erişim tarihi: 28.02.2020.

Görüldüğü gibi dünyada 2018 yılın içinde takipteki kredi oranlarının en fazla olduğu ülke sırasıyla San Mario, Ukrayna, Yunanistan ve Ekvator Gine'sidir. San Mario, Ukrayna ve Yunanistan'nın takipteki kredilerinin, toplam kredilerin neredeyse yarısı iken Ekvator Ginesi'nin takipteki kredi oranı tüm kredilerin üçte birinden fazladır. Bu sıralama kapsamında Türkiye ise 59 sırada yer almaktadır. Türkiye'nin 2018 yılındaki takipteki

kredi oranının %3,69 olduğu gözlemlenmektedir. 2018 yılı için takipteki kredi oranı 6,88 olduğu ve Türkiye'nin bu oranın altında olduğu görölmektedir. Türkiye'de açısından son derece olumlu bir gösterge olduğunu ifade edebilmek mümkündür.

3.1.1. Amerika Birleşik Devletleri Uygulaması

ABD'de yer alan varlık yönetim şirketleri irdelendiğinde; bu kurumların Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu'na benzeyen biçimde kurulan Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC) yapılarıyla benzer görev ve sorumlulukları yürüttükleri gözlemlenmektedir. 1929 yılında yaşanan Büyük Buhran sonrasında 1933 yılında FDIC tarafından bankaların sorumluluklarını yerine getirebilmeleri için mevduatları sigortalananmış ve böylelikle piyasada bir güven ortamı yaratılmaya çalışılmıştır. Bununla birlikte FDIC devralmış olduğu varlıkların satışını üstlenerek kaynak temin etmeyi hedeflemiş ve bu doğrultuda krediler, gayrimenkuller ve farklı mali varlıkların işletilmesi süreçlerini yürütmüştür. FDIC tarafından temelde üç çözümleme yönteminin kullanıldığı gözlemlenmektedir. Bu yöntemler şu şekilde ifade edilebilir (Biçim, 2010: 47-48):

- **Satın Alma ve Yüklenme Faaliyeti:** Bu faaliyet kapsamında sağlıklı olan kurum, müflis bankanın aktiflerinin tamamını ya da bir kısmını satın almaktadır. Bununla birlikte sigortaya tabi mevduatın dahil olduğu sorumluluklarının tamamını veya bir bölümünü yüklenmektedir. Satın alma işlemini yapan firma, FDIC'den de destek alma olanağına sahip olmaktadır.
- **Mevduat Ödemesi:** özellikle 1980'li yıllarda yaşanan kredi ve tasarruf krizi sonrasında FDIC'in batan finansal kurumların varlıklarının satışı ile geriye kalan paraların hissedarlara ne biçimde dağıtacağı ile ilgili olarak takip edeceği prosedürler tekrar ele alınmıştır. Bu açıdan FDIC başta sigortalı mevduat sahiplerine ödeme yapmak durumundadır. FDIC, sigortası yapılan mevduat tamamının ödemesini mudilere gerçekleştirmektedir. Sigortası olmayan mevduat sahipleri ise alacaklarının tamamını almayabilmekte ya da FDIC'ce onlara herhangi bir ödeme yapılmayabilmektedir.
- **Açık Banka Yardımı:** FDIC, iflas edebilme olasılığı olan aktif bir bankaya finansal yardımda bulunmaktadır. FDIC, söz konusu hedef kapsamında problemlili olan bankaya kredi verme, mevduat sağlama veya aktiflerini sağlama biçiminde yardımcı olabilir.

İfade edilenler dışında iflas eden firmaların devlet kurumlarınca tasfiyesinin yerine getirilmesi ve alınan teminatların nakte dönüştürülmesi için 5 yıllık süreyle hizmet verecek olan Resolution Trust Corporation-RTC (Çözüm Tröst Kuruluşu) hizmete sokulmuştur (Mesutoğlu, 2001: 18).

FDIC ve RTC'nin sorunlu varlıkların tasfiye edilmesi kapsamında bazı yöntemlerden yararlandıkları gözlemlenmiştir. Söz konusu yöntemler şu şekilde ifade edilebilir (Biçim, 2010):

- Doğrudan Satış: FDIC ve RTC kredilerin satışlarını kredi havuzları meydana getirerek yapmışlardır. Söz konusu havuzlar bazı kriterlere göre tespit edilmiştir. Bu kriterler varlık türü, büyüklük, vade, varlık kalitesi, coğrafi konum, ve vade gibi öğelerden meydana gelmektedir.
- Anlaşmalı firmalar: FDIC ve RTC'nin makul seviyede eleman ile bu elemanların yetiştirilmeleri ile ilgili olarak yeterli zamanları olmamıştır. Bu sebeple bu kurumlar, devri yapılan sorunlu varlıkları anlaşmalı kurumlarla işbirliği kurmadan yönetemeyecekleri düşünmüş ve buna bağlı olarak özel sektörlerle işbirliği kurmuşlardır.
- Menkul Kıymetleştirme: FDIC ve RTC ipotekli krediler açısından menkul kıymetleştirme yönteminden yararlanmışlardır. Söz konusu yöntem kapsamında elden çıkarılan krediler incelendiğinde, kusurlu belge, hatalı, geri ödeme gibi kredilerin pazarlanma becerilerini düşüren bazı nitelikte krediler oldukları görülmektedir. Bu yöntem kapsamında evvelden öngörülebilir bir nakit akışı olan birbiriyle uyuşan nitelikteki varlıklar, mali piyasalarda alışverişi yapılan türden, faiz ödemeli menkul kıymetlere çevrilmiştir. Söz konusu yeni menkul kıymetler açısından taşınır mal taksitleri ticari ipotekler, teminatlar ve konut ipotekleri gibi teminatlar gösterilmektedir. İlk önceleri ipotekli konut kredileri kapsamında yararlanılan bu metot, ilerleyen dönemde tüketici kredileri ve ipotekli ticari krediler için de kullanılmaya başlamıştır.
- Ortaklık Kurulması: RTC sahip olduğu varlıkları bir özel sektör işletmesi ile beraber kurduğu ortaklığa satmakta ve söz konusu süreci yerine getirirken de bir açıdan yeni kurulmuş olan işletmeye devrettiği varlık havuzu ile ortak olmaktadır. Mevcut şartlarda özel sektör işletmesi ortaklığa hem ortaklığın elindeki portföyün

tasfiyesi ve yönetimi açısından hem de sermayedar olarak ortak olmaktadır. Bu uygulama kapsamında RTC'in geliri ortaklıktaki hissesi oranında olmaktadır.

ABD'de uygulamayla beraber satışı temin edilmesi düşünülen varlıklar bireysel satış yöntemi üzerinden işletilmeye gayret gösterilmiştir. Zaman içinde varlık miktarı artıkça daha önemli düzeylerde satış yapılmasını sağlayacak satış yöntemleri geliştirilmiştir. Süreçler kapsamında kapalı zarf usulü ile açık artırma gibi metotlarının kullanıldıkları görülmüştür.

3.1.2. Güney Kore Uygulaması

Güney Kore 1997 yılında yaşanan Tayland krizinden oldukça negatif yönde etkilenmiştir. Likitte yaşanan problemler ile kısa vadeli dış borçların varlığı Güney Kore'yi oldukça etkilemiştir. Tutarlı olmayan kredi portföyleri ve aile holdinglerin kredilerinin riskliliğinin yükselmesi ve tüm bunlarla ekonomik krizin güvensizlik şartları bir araya gelince bankacılık sektörünün sorunlu kredilerinde bir artış yaşanmıştır.

Güney Kore'de piyasada devlet mühalesi kendini oldukça fazla hissettirmiştir. Ekonomik krizin tesiriyle büyük holdinglerin sorunlu varlıkları giderek artmıştır. Söz konusu süreç kapsamında sorunlu varlıkları yöneten ve kontrol eden yetkili kurum yalnızca Korea Asset Management Corporation-KAMCO (Kore Varlık Yönetim Kuruluşu) olmuştur. KAMCO tarafından meydana getirilen sorunlu varlık portföyü, söz konusu varlıkları kapalı zarf usulü ile satmaya çalışmıştır. Bu süreçte satış bedelinin yarısı peşinat olarak istenmiştir (BDDK, 2002: 1).

KAMCO çoğunluk hissesi olan yatırımcıların portföy yönetim süreçleri açısından varlık yönetim şirketleri kurmaktadır. Varlık yönetim şirketleri kurucuları 1 milyon Won'dan fazla sermayeye, en az 20 çalışana sahip olmaya ve kurumda değerleme elemanı, iki tahsilat uzmanı, muhasebeci olmasını ve bunları uzman olmalarını istemektedir. KAMCO yapısal olarak yalnızca bankaların değil bununla birlikte finans kurumlarının da sorunlu varlıklarının alımını gerçekleştirmektedir. Bankaların sorunlu varlıklarını satın alma sürecinde sektörde yeniden yapılandırma girişimlerini artırmak maksadıyla üç türlü kuruma öncelik verildiği gözlemlenmektedir. Bunlar (Biçim, 2010: 67):

- Üstlenme ve satın alma yöntemleriyle zayıf bankaları devralmış olan bankalar,

- Mali açıdan kuvvetli bir banka ile yaşaması olası olmayan bir bankanın birleşmesinden meydana gelen bankalar,
- Mali olarak zayıf fakat yaşayabilir durumda olan iki bankanın birleşmesinden meydana gelen bankalardır.

KAMCO'nun yukarıda bahsedilen faaliyetleri yerine getirmek adına bazı metotlardan yararlandığı gözlemlenmiştir. Söz konusu metotlarla geciken alacakların tahsiel edilmesinde önemli gelişimler sağladığı gözlemlenmiştir. Bu metotlar şu şekilde ifade edilebilir (Acar, 2013, <http://www.okanacar.com/2013/01/varlik-yonetim-sirketleri-asya-ulkeleri.html>):

- Grup (40 adetlik gruplar) formunda ihalelerle birlikte toplu satışlar,
- Tek tek işletme bazında yürütülen satışlar,
- Satın aldırma ya da birleştirme yoluyla çözümleme,
- Varlığa dayalı menkul ihracı yöntemi ile çözümleme,
- Ortaklık biçiminde kurulan varlık yönetim firması (KAMCO'dan toplu havuz biçiminde alınmış olan firmaları) ile çözümleme
- Birden çok alacak açısından meydana getirilen yapılandırma firması
- Bir firma içine meydana getirilen yeniden yapılandırma araçları
- Diğer tahsilat metotları;
 - Doğrudan gönüllü tahsilat
 - Mahkeme tarafından yerine getirilen tahsilat
 - Gayrimenkullerin satışı ile çözümleme (ihale metodu)
 - Satışın iptali ya da geri satış iptali yöntemiyle tahsilat

3.1.3. Tayland Uygulaması

1990'lı yıllarda Tayland ekonomisinde ortaya çıkan gelişmeler ile büyümeyle ilgili yapısal ve kanuni düzenlemelerin olmaması neticesinde kredi hacminin artmadığı görülmüştür. Kredilerin genel olarak konut ve tüketici kredisi olması sebebiyle kredi riskin yükseldiği gözlemlenmiştir.

1999 yılının mayısı itibarıyla konut kredilerinin %47'sinin batık krediler haline geldiği gözlemlenmiştir. Tayland hükümetinin krizin ilk dönemlerinde müdahaleci bir tavır

takıldığı görülmüştür. Krizin etkilerinin kendini iyice hissettirmeye başladığı 1997 yılıyla beraber Tayland IMF'den mali destek almak durmunda kalmıştır. Yine aynı dönemde Finacial Sector Restructuring Agency-FRA (Finansal Sektör Yeniden Yapılandırma Kurumu) tarafından sorunlu kredilerin takibinin yapılmaya başlaması söz konusu olmuştur.

Tayland'daki bankaların sermaye ve kaynak sorunu ile karşı karşıya kalmaları nedeniyle 2001 Haziran'ında Thai Asset Management Corporation-TAMC (Tayland Varlık Yönetim Kuruluşu) faaliyete sokulmuştur. TAMC ödeme sorunu yaşayan bireylerin ve kurumların kredilerinin bankalardan toplayan bir kurum şeklinde faaliyetlerini sürdürmüştür.

TAMC, varlık yönetim şirketlerinin elinde olan sorunlu kredilerin yapılandırma süreçlerinin yönetimini üstlere Tayland ekonomisini canlandırmayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda farklı önlemleri uygulamaya koyan TAMC, anapara ve faizlerde bazı indirimlerde bulunarak ya da vadelerin uzun vadeli olmasını sağlayarak ödem kolaylıkları sağlamıştır. TAMC aynı zamanda alacaklı olduğu şirketlerin borçlarının yarısını yapılandırma hakkını elinde bulundurmaktadır.

3.1.4. Malezya Uygulaması

Yapısal olarak Malezya'nın komşularına kıyas kriz sürecine daha iyi bir ekonomiyle girmiş olduğu görülmüştür. Fakat krizin getirdikleri ile birlikte Malezya'nın finansa ve reel sektörünün oldukça zarar gördüğü gözlemlenmiştir. Malezya'nın bankacılık sektörü oldukça sorunlu krediyle karşı karşıya kalmakla birlikte aktif kalite standartlarında düşüşler yaşanmıştır. Devlet 20.06.1998 tarihinde ulusal varlık yönetim şirketi olan Danaharta isimli firmayı faaliyete sokmuştur.

Danaharta isimli firmanın iki temel görevi olduğu ifade edilmektedir. Söz konusu görevler kuruluş kanunu kapsamında ele alınan elden çıkarma, finanse etme, yönetme ve satın alma faaliyetlerini içermektedir. Bu bağlamda görevler kapsamında şunlar ifade edilebilir (Acar, 2013, <http://www.okanacar.com/2013/01/varlk-yonetim-sirketleri-asya-ulkeleri.html>):

- Yabancı sermayeliler de içinde olmak üzere ülkedeki bankaların kalitesi düşük kredileri ile diğer varlıklarının devranılması ve bunların rehabilite edilmeleri ile söz konusu yöntemle bankaların portföy yönetimi problemlerinin azaltılmaları ile olağan stratejik planlama ve bankacılık faaliyetleri üzerinde yoğunlaşmaları,
- Devralanılan varlıkların değerinin optimum düzeye çıkarılarak elden çıkarılmalarıdır.

İlerleyen dönemde Danaharta'nın sorumluluklarının tamamlayıcısı olması açısından bankacılık sektörünün sermaye yapısını kuvvetlendirmek maksadıyla Danamodal Nasional Berhad (Danamodal) ile güç durumdaki firmaların borçlarının yapılandırılmasına destek olmak üzere Kurumsal Borç Yeniden Komitesi (Corporate Debt Restructuring Committee- CDRC) isimli iki kurum daha meydana getirilmiştir (Acar, 2013, <http://www.okanacar.com/2013/01/varlk-yonetim-sirketleri-asya-ulkeleri.html>).

Danaharta firması öncelikle %10 oranında tahsili gecikmiş alacağı olan bankaları seçmekte ve satın alacağı kredilerin özellikleri kendisi belirlemektedir. Satış miktarlarını tespit ederken teminatların sahip olduğu özelliklere de dikkat edilmektedir. Bu şirket açısından beş ile on yıllık bir zaman dilimi sorunlu kredilerin çözüme ulaştırılması açısından yeterli bir süre olmaktadır (Duvan, 2001: 41). Bu firma 31 Aralık 2005 tarihi itibarıyla faaliyetlerini sonlandırmıştır.

3.1.5. Endonezya Uygulaması

Endonezya 1997 yılında ortaya çıkan Asya krizinden etkilenen ülkelerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Söz konusu kriz sebebiyle ülkedeki firmaların neredeyse %75'i iflas etmesinden dolayı bankalardan yeniden yapılandırma taleplerinin artış gösterdiği görülmüştür. Bankaların da uygun gördüklere talepleri karşıladıkları ve onlara mali yatırımlarda bulundukları görülmüştür. Söz konusu geri ödemelerin ise dört yıllık sürede geri ödemeleri planlanmıştır. Bununla birlikte yapılandırma planı işletilmemiş olan 38 bankanın ise faaliyetine son verilmiştir. Endonezya'da varlık yönetim şirketlerinin kurumsal uygulamalarının şu şekilde ifade edilmesi gerekmektedir (Acar, 2013<http://www.okanacar.com/2013/01/varlk-yonetim-sirketleri-asya-ulkeleri.html>):

- Endonezya’da bankacılık sektörü kapsamında tediye edilmiş olan devlet fonlarının bankalar kapsamında tekrar yapılandırılması maksadıyla 1998 yılında Bank Restructing Agency (IBRA) hizmete sokulmuştur. IBRA devletin temin ettiği desteklerin kontrolü ve sürdürülmesi maksadıyla faaliyet göstermiştir. IBRA’nın 1999 yılı sonrasında yetkileri artmış ve bu bağlamda beş yıllık plan kapsamında kapatılmış bankaların yapılandırılma ve kredilerin satış süreçlerini sürdürmüş, gayrimenkul varlıkların yönetim ve satışlarını gerçekleştirmiş bununla birlikte yönetimini gerçekleştirdiği bankaların ortaklık hisselerini satmıştır.
- Endonezya’da özellikle reel sektör firmalarının doğrudan dış borçlanmada bulunmaları krizin daha da ağırlaşmasına sebep olmuştur. Burada Endonezya Borç Yeniden Yapılandırma Kurumu (INDRA), bankalar dışında firmaların da borçlarının da yeniden yapılandırılmaları maksadıyla 1998 Temmuz’unda faaliyete geçirilmiş ve özel firmalarının dış borçlarına yönelik kur riskiyle ilgili koruyucu tedbirler alabilme yetkisine sahip olmuştur.

3.2. Türkiye’de Varlık Yönetim Şirketleri

Dünya genelinde aktif olarak görev üstlenen varlık yönetim şirketlerinin Türkiye’de de önemli görevler üstlendikleri görülmüştür. Bu açıdan bu bölüm kapsamında Türkiye’de varlık yönetim şirketlerinin kuruluşu, varlık yönetim şirketlerince sorunlu varlıkların alınması ve fiyatlanması, varlık yönetim şirketlerinin aldığı varlıkları tekrar yapılandırması, varlık yönetim şirketleri kurulmadan önce verilmesi gereken kararlar ve sektör sorunlarının incelenmesi konularına yer verilecektir.

3.2.1. Türkiye’de Varlık Yönetim Şirketi Kuruluşu

Varlık Yönetim Şirketi yönetmeliğinin 4. Maddesinde ifade edildiği biçimde varlık yönetim şirketleri anonim şirket olarak kurulmak durumundadır. Bununla birlikte bu şirketlerin hisse senetlerinin hepsinin nakit karşılığı ve nama yazılı olarak çıkarılması ile birlikte ödenmiş sermayesinin 21.02.2019 tarih ve 8254 sayılı Karar ve Varlık Yönetim Şirketi Yönetmeliğin 4. Maddesinin (3) numaralı fıkrası kapsamında en az 30 milyon tutarında olması gerekmektedir. Varlık yönetim şirketin kurulabilmesi açısından bir izin

sistemi bulunmaktadır. Söz konusu sistem göre yalnızca A.Ş. şeklinde faaliyete geçebilecek olan varlık yönetim şirketinin kurulabilmesi açısından 2 türlü izin alması gerekmektedir. Bu izinlerden biri Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu tarafından “varlık yönetim şirketinin kurulmasına” yönelik izinken bir diğer izin ise Sanayi ve Ticaret Bakanlığı’nın anonim ortaklık kurulmasına yönelik vereceği izindir. Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu’nun izin verme ile ilgili olarak kapsamlı bir takdir hakkı vardır. Bu bağlamda kurul yapacağı değerlendirmelerde sosyal, ekonomik ve hukuki yönleri ön planda tutmaktadır. Kurul tarafından alınan kararın idari yargı denetimine tabi tutulması söz konusu olmaktadır. Bunun dışında Sanayi ve Ticaret Bakanlığı ise yasal değerlendirmede bulunur, firmanın esas sözleşmesinde kanun tarafından yapılan düzenlemelere aykırılık bulunmaktaysa firmaya izin vermez. Herhangi bir aykırılık bulunmuyorsa, aykırılığın olduğunu iddia ederek izinden kaçınmaz (Türk Ticaret Kanunu, m. 280/2).

Düzenlemelere ve mevzuata göre varlık yönetim şirketi “nakdî kuruluş” olarak ele alınmaktadır (Varlık Yönetim Şirketi Yönetmeliği, m. 4/4). Varlık yönetim şirketleri aynı zamanda ortaklığın bölünmesi yöntemiyle de kurulabilmektedir. Söz konusu yöntemle değişik konularda hizmet vermekte olan kurumlar esas sözleşmelerini mevzuatta aranan şartlara uygun bir biçimde değiştirdikten sonra BDDK’ya başvurup gerekli izini almalarının ardından Ticaret Siciline ilan ve tescil işlemleri için başvurumaktadırlar. Bu işlemlerin sona ermesinin ardından ise “varlık yönetim şirketi” ismiyle faaliyet yürütebileceklerdir.

Türkiye’de varlık yönetim şirketleri BDDK’nın düzenlemeleri ve iznine tabi olarak faaliyet sürdürebilmektedir. Varlık yönetim şirketlerinin kurulması ve faaliyetleri 1 Ekim 2002 tarihinde çıkarılan yönetmelik ile 1 Kasım 2006 tarihindeyse 5411 Sayılı Bankacılık Kanunu’nun 143. Maddesinde ele alınmıştır. Son olarak 5 Mart 2016 tarihli yayımlanan son yönetmelik ile bazı değişiklikler yapılmıştır. Varlık yönetim şirketlerinin faaliyet alanları ise şu şekilde düzenlenmiştir (Varlık Yönetim Şirketlerinin Kuruluş ve Faaliyet Esasları Hakkında Yönetmelik, m 11):

- TMSF, banka, diğer finansal kurumlar ve kredi sigortası hizmeti sağlayan sigorta firmalarının verdikleri hizmetlerden dolayı ortaya çıkan alacakları ile diğer varlıklarını satabilir, satın alabilir, almış olduğu alacakları tahsil edebilir,

varlıkları nakit haline getirebilir ya da söz konusu öğeleri tekrar satabilir ve bu mevzularla ilgili danışmanlık hizmeti sağlayabilir.

- Alacakların tahsil edilmesi maksadıyla elde ettiği sair mal ya da gayrimenkul, varlık ve hakları işletebilir, bunlara yatırım yapabilir ve bunları kiralayabilmektedir.
- Alacakların tahsilini gerçekleştirmek maksadıyla borçlulara ek finansman temin edebilir.
- Firmalara finansal ve kurumsal yeniden yapılandırma konularında danışmanlık hizmeti sağlayabilir.
- Varlık yönetim şirketleri alacağını ya da diğer varlıklarını aldığı banka ya da diğer finansal kurumlardan kredi kullanamamaktadır

BDDK'nın verilerine göre 2020 Ocak itibariyle 20 adet aktif varlık yönetim şirketi bulunmaktadır. Bu yönetim şirketlerinin Tablo 4'de gösterildiği gibidir.

Tablo 4. Türkiye’deki Aktif Varlık Yönetim Şirketleri

	Aktif Şirket Adı
1	Adil Varlık Yönetim A.Ş.
2	Armada Varlık Yönetim A.Ş.
3	Arsan Varlık Yönetim A.Ş.
4	Birikim Varlık Yönetim A.Ş.
5	Birleşim Varlık Yönetim A.Ş.
6	Boğaziçi Varlık Yönetim A.Ş.
7	Denge Varlık Yönetim A.Ş.
8	Doğru Varlık Yönetim A.Ş.
9	Efes Varlık Yönetim A.Ş.
10	Emir Varlık Yönetim A.Ş.
11	Gelecek Varlık Yönetim A.Ş.
12	Hayat Varlık Yönetim A.Ş.
13	İstanbul Varlık Yönetim A.Ş.
14	Hedef Varlık Yönetim A.Ş.
15	Mega Varlık Yönetim A.Ş.
16	Metal Varlık Yönetim A.Ş.
17	Met-Ay Varlık Yönetim A.Ş.
18	Sümer Varlık Yönetim A.Ş.
19	Vera Varlık Yönetim A.Ş.
20	Yunus Varlık Yönetim A.Ş.

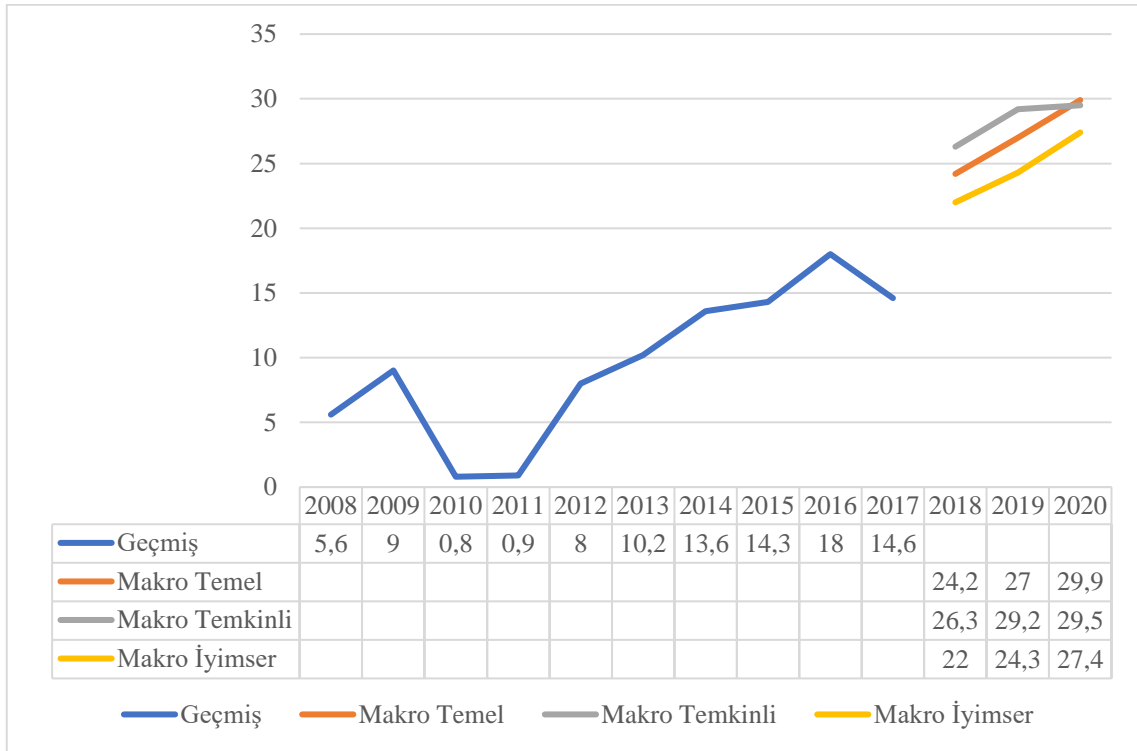
Kaynak: BDDK, <https://www.bddk.org.tr/Kuruluslar-Kategori/Varlik-Yonetim-Sirketleri/6>, erişim tarihi: 28.01.2020.

Varlık Yönetim Şirket’leri 5411 sayılı Bankacılık Kanun’un 143. Maddesi kapsamında kuruldukları takvim yılı ile takip eden 5 yıl süre içinde 488 sayılı kanuna göre;

- Damga vergilerinden,
- Ödenmesi gereken harçlardan,
- Kaynak Kullanımı Destekleme Fonu üzerinden yapılacak kesintilerden,

- Banka Sigorta Muamele Vergisinden,
- 4054 sayılı Rekabet Korunması Hakkında Kanun'un 39. Maddesi hükmünden istisna tutulmaktadır.
- Bununla birlikte alacakların teminatlarını meydana getiren hak ve mal satımları ve teslimi KDV'den de istisna tutulmaktadır.

Varlık yönetim şirketlerinin kurulmasında sorunlu kredilerin (NPL) etkili olduğunun ifade edilmesi mümkündür. Bu açıdan yıllık net NPL girişlerinin değerlendirilmesi bu açıdan önemli olacaktır. Şekil 7'de yer alan grafikte Türkiye'de net NPL girişlerine yer verilmektedir.

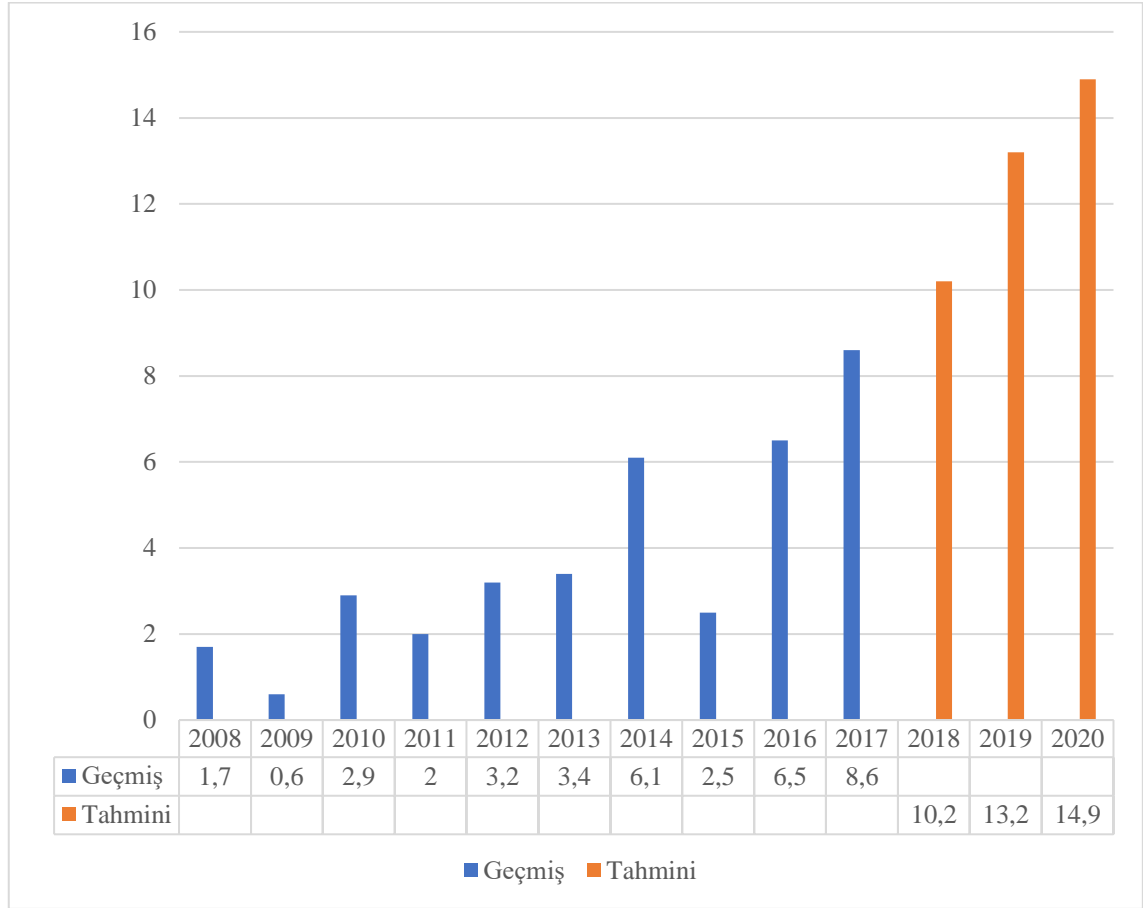


Şekil 7. Türkiye’de Yıllık net NPL Girişleri (Milyar TL, 2018, 2019 ve 2020 Tahmini Senaryolar)

Kaynak:Türkiye Tahsili Gecikmiş Alacaklar (TGA) Satış Piyasası, <https://www.pwc.com.tr/turkiye-tga-satis-piyasasi>, (erişim tarihi: 28.01.2020).

Şekil 7’deki grafikte görüldüğü gibi Türkiye’nin sorunlu kredileri yıllar içinde büyüme kaydetmiştir. Benzer biçimde ele alınan tahmini üç senaryo (makro temel, makro temkinli ve makro iyimser) kapsamında da net NPL girişlerinin süreceği düşünülmektedir. Bu

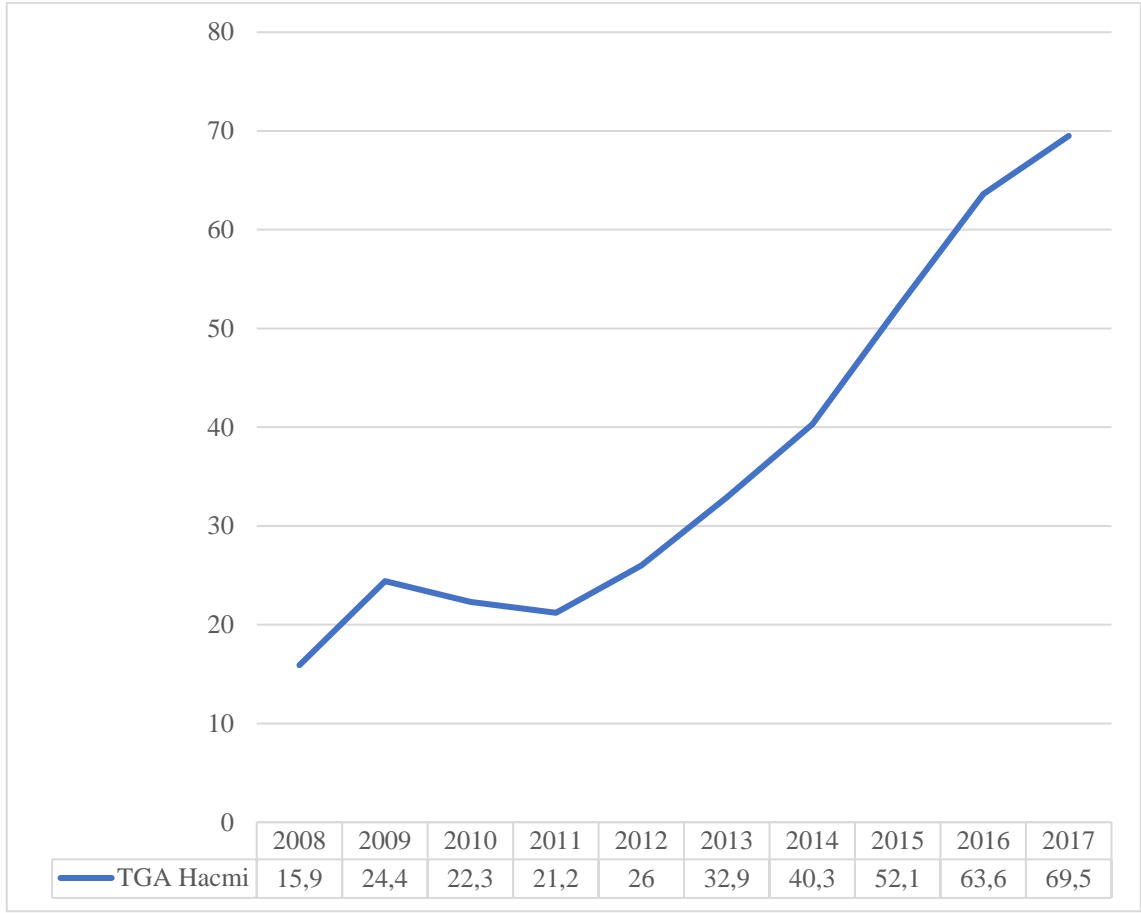
açından sorunlu kredilerle ilgili olarak varlık yönetim şirketlerine olan gereksinimin ileride de artacağını ifade edebilmek mümkün olmaktadır. TGA'ların satışı ile ilgili verilere Şekil 8'de yer alan grafikte yer verilmiştir.



Şekil 8. Yıllara göre Türkiye’de TGA Satış Hacimleri ve Tahminleri (Milyar TL, 2018, 2019 ve 2019 Tahmini Senaryolar)

Kaynak: Türkiye Tahsili Gecikmiş Alacaklar (TGA) Satış Piyasası, <https://www.pwc.com.tr/turkiye-tga-satis-piyasasi>, (erişim tarihi: 28.01.2020).

Şekil 8’de görüldüğü gibi Türkiye’de TGA’ların satış hacimleri genel olarak artış göstermektedir. 2008 ile 2017 yılları arasında toplamda 37,5 milyar TL TGA satışı gerçekleştirilmiştir. Burada önemli olan genel olarak artış gösteren TGA’ların ne düzeyde satılabildiği olacaktır. Bu açıdan burada TGA dengesine dikkat etmek yerinde olacaktır. Şekil 9’da TGA dengesine yer verilmektedir.



Şekil 9. Türkiye’de yıllara Göre TGA Dengesi (Milyar TL)

Kaynak: Türkiye Tahsili Gecikmiş Alacaklar (TGA) Satış Piyasası, <https://www.pwc.com.tr/turkiye-tga-satis-piyasasi>, (erişim tarihi: 28.01.2020).

Görüldüğü gibi Türkiye’nin TGA dengesi yıllar içerisinde olacak büyüme kaydetmiştir. Bu durum TGA arzının, TGA satışının üzerinde olduğunu ortaya koymaktadır. Bu yönüyle TGA ilerleyen dönemlerde sorun teşkil etmemesi açısından varlık yönetim sürecinin gelişim kaydetmesi son derece önemli olacaktır.

Türkiye’de ilk TGA satışlarının TMSF tarafından Tahsilat Dairesi Başkanlığı tarafından yapılmıştır. Bu açıdan ilk satış ihalesi 15 Aralık 2003 tarihinde yapılmış fakat, yatırımcılardan alınan tekliflerin muhammen bedelin altında kalması sebebiyle satış yapılamamıştır. İlk ihaleye teklif verip katılımcı olan yatırımcılara aynı portföylerin verilmesi üzerinden ikinci bir ihale süreci 2004 Mayıs’ında TMSF’de başlamıştır. Bir diğer satış ihalesi 23 Ağustos 2004 tarihinde yapılmıştır. Bebek Varlık Yönetim A.Ş. 222,8 Milyon ABD Doları civarındaki alacak satış portföyüne 22,5 Milyon ABD Doları

teklif vermiş ve ihaleyi kazanmıştır. TMSF tarafından 9 Eylül 2015 tarihinde 2. Satış ihalesi neticelenmiştir. İhalede 934 milyon USD değerindeki alacaklar Hasılat Paylaşım Yöntemi ile satışa sunulmuştur. Bu satış kapsamında 7200 civarında borçlu grubundan meydana gelen 10 binin üzerindeki alacağın satışı yapılmıştır. Lehman Brothers-Finansbank A.Ş.- Fiba Holding A.Ş. konsorsiyumu %43 hasılat paylaşım oranı 161 milyon USD ile ihaleyi kazanmıştır. Sözleşmeye bağlı olarak TMSF'nin de hissedarı olduğu RCT Varlık Yönetim A.Ş. ve söz konusu alacaklar bu varlık yönetim şirketi kapsamında yönetilmiştir (Selimler, 2006: 218-219).

3.2.2. Varlık Yönetim Şirketlerince Sorunlu Varlıkların Alınması ve Fiyatlaması

Varlık yönetim süreçlerinde sorunlu kredilerin bankalardan alınması ve bunların fiyatlanması önemli konulardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. fiyatlama kapsamında alımı yapılacak sorunlu kredinin gerçek değerinin belirlenmesi son derece önemli olmaktadır. Burada varlığın fiyatının tespit edilmesi kredinin yaşına, ulaşılabilirliğine, ödeme gücüne, borçlunun yapısına ve kredinin türüne göre farklılık gösterebilecektir. Bu yönüyle pek çok faktörün beraber irdelenmesi yerinde olacaktır.

Varlık yönetimi kapsamında sorunlu kredi satışı kapsamında bankalara yapılacak ödeme vadesi ve şekli bulunulan ülkeye göre farklılık gösterebilmektedir. Ödeme biçimi bazı zamanda tamamen nakit ya da kısmen nakit bazı zamanlarda kamu destekli uzun vade ile temin edilebilmektedir. Türkiye’de genel itibariyle ödeme sistemi nakit üzerinden yapılmaktadır. Varlık yönetim şirketleri usul gereği tekliflerini kapalı zarflarda yapmakta ve burada banka ise en yüksek teklifi veren varlık yönetim şirketine tespit etmiş olduğu portföyleri satmaktadır. Banka ödemelerin nakit olarak yapılması halinde belli bir düzeyde nakit girişini garanti altına almaktadır.

Bankanın satışını gerçekleştireceği varlıkların değerlendirmesini gerçekçi bir biçimde yerinde getirmesi, özellikle bireysel bankaların devamlılıklarını sağlayabilmesinde son derece önemli olmaktadır. Fakat ekonomik kriz dönemlerinde bunu gerçekleştirebilmek oldukça güçleşmektedir. Bununla birlikte sorunlu kredilerin değerlendirilmesi kapsamında mükemmel bir yöntemde bulunmamaktadır.

Piyasa şartlarında sorunlu kredilerle ilgili olarak tespit edilmiş bir piyasa fiyatı söz konusu değildir. Özellikle borçlunun borcunu geri ödeme düzeyinin şüpheli olduğu ve borçlunun bataklık durumda olması gibi hallerde değerlendirilmesi son derece zor olmaktadır. Bu koşullarda teminatın da değerlendirilmesi oldukça güç olmaktadır. Burada sınırlı piyasa ve belirsiz fiyatlar dışında bankanın teminata el koyup koymaması meselesi de önemli hale gelmektedir. Burada bu durumların ne zaman gerçekleşeceğinin de belirsizliği önemli hale gelmektedir.

Ülkeden ülkeye devralınan varlık türleri farklılık gösterebilmektedir. Bu bağlamda bazı ülkeler kapsamında sadece bankalar bu kategoride yer almakta iken bazı ülkelerde fatura, telefon ödemeleri ve farklı finansal kurumlar gibi öğelerde bunlar içerisinde yer alabilmektedir. Ayrıca bazı yapılarda bir banka tarafından alınan bir bankanın varlıklarının da satın alınması söz konusu olabilmektedir. Türkiye’de larının yüklerinin azaltılması adına sorunlu kredilerin satışına izin verildiği bilinmektedir.

3.2.3. Varlık Yönetimi Şirketlerinin Aldığı Varlıkları Tekrar Yapılandırması

Varlık yönetim şirketi varlıkları devralmasının ardından, alacaklarla ilgili olarak serbest tasarruf hakkını edinmiş olmaktadır. Bu kapsamda varlık yönetim şirketlerinin borçlu ile yapacağı anlaşmaya ve alacağın tahsil durumuna bağlı olarak şunları yapabilmesi mümkündür:

- Ödeme planını belirleyebilmesi
- Varlık Yönetim şirketinin faizi artırması veya indirmesi,
- Alacağın Vadesini uzatması,
- Alacağından kısmen vazgeçebilmesi,
- Hukuki yaptırımları uygulayabilmesi,
- Borçlu lehine değişiklikler yapabilmesi
- Anaparanın altına düşebilmesi
- Yeni teminatlar alabilir (ipotek, rehin ve kefalet gibi)

Varlık yönetim şirketlerinin, sorunlu kredi varlıklarının yapılandırma süreçlerine dahil olmaları gerektiği düşünülmektedir. İşletme borçları veya bazı kredilerin yapılandırılarak çözüme ulaştırılması ile varlık yönetim şirketlerine bunlarla ilgili olarak yetki sağlaması,

işletmelerin zararına alacağın tahsil edilmesi sũreçlerinin oluşmasına engel olarak negatif olayların ortaya çıkmasını engelleyebilecektir.

3.2.4. Varlık Yönetim şirketi Kurulmadan Önce Verilmesi Gereken Kararlar

Ekonomik krizle karşı karşıya kalan ölkeler, sorunlu aktiflerin alınması ve bunların yönetilmesi amacıyla varlık yönetim şirketlerinden yararlanmaktadırlar. Varlık yönetim şirketlerinin hedefleri, varoldukları iktisadi koşullara ve karşı karşıya kaldıkları sorunlu varlık büyüklüklerine bağlı olarak şekillenmektedir. Varlık yönetim şirketleri kurulurken ve sorunlu kredilerle ilgili bazı çözümler ararken üzerinde durulması gereken bazı noktalar bulunmaktadır. Üzerinde durulması gereken bazı noktaların şu şekilde ifade edilmesi mümkündür:

- Varlık yönetim şirketi ihalesi gerçekleştirilen bankaların hepsinin varlıklarını devralmalı mıdır? Burada neyi gözeterek karar vermelidir? Satın almak isteği varlıklarla ilgili olarak ne düzeyde bir bütçe ayırmalıdır?
- Sorunlu kredilerin devralınmasında varlık yönetim şirketinin dezavantajları ve avantajları nelerdir?
- Satın alınan varlıklar üzerinden ne kadar bir süre sonra kar edilebilecektir?
- Ne tür tahsilat politikası uygulanmak durumundadır?
- Güncel borçtan ne düzeyde bir indirim uygulanabilecektir?
- Borçlu kurum ve bireylerin ne kadarına ulaşılabilecek ve bunların ne kadarından tahsilat gerçekleştirilebilecektir?
- Borçluların kredilerini kapatmaları halinde elde edebilecekleri yararlar ne biçimde ifade edilmelidir?
- Operasyonel ve kurumsal ne türde düzenlemelerde bulunulabilir?
- Firmanın gider kalemleri neler olacaktır? Gelecekte sistemle ilgili ne gibi farklılıklar yapılabilir?
- Yasal süreç ne biçimde izlenilmelidir?

3.2.5. Sektör Sorunlarının İncelenmesi

Varlık yönetim şirketlerinin sorunlu varlıklarla ilgilenmek durumunda kalmaları, borçlularla ilgili esas alacaklı kadar kurumsal bilgiye sahip olamamalarına neden olmaktadır. Burada tüm risk varlık şirketlerinin üzerine yüklenmiş olmaktadır.

Yukarda belirtildiği üzere varlık yönetim şirketleri devralınan dosyalarda yeterli bilgi ve dataya sahip olmadıkları için borçlulara ulaşma sürecinde problem yaşamaktadır. Mevcut dataların (iletişim bilgileri – mail ve telefon bilgileri vs.) çoğu zaman bankalar tarafından borçlular ile ilk çalışılmaya başlanması ve/veya canlı krediler döneminde tedarik edilmiş olması sebebiyle, temlik döneminde çoğu data geçersiz durumda olmaktadır. Bu durumda varlık yönetim şirketleri çeşitli yollardan borçlulara ulaşmaya çalışmakta, çoğu zaman da çevresel faktörlerden ötürü problemler yaşanmaktadır. Bu da varlık yönetim şirketlerinin toplumdaki algısını ciddi olarak etkilemektedir. Varlık yönetim şirketlerine ilişkin toplumdaki en büyük ön yargı, konu borçlar olduğu için insanların bakış açılarıdır. Varlık yönetim şirketlerinin borçlu kişi ve kurumların karşısında değil yanında olduğunu ve onların tekrar ekonomiye kazandırılması için uygun koşullar sağladığının kabul edilmesi gerekmektedir.

Hem borçlular hem de varlık yönetim şirketleri için en önemli sorunlardan birisi ise borçlularla yapılan anlaşmalar sonucunda icra müdürlüklerine ödenmesi gereken tahsil harcı tutarları varlık yönetim şirketlerinin anlaştığı tutarlar üzerinden değil, icra dosyalarının banka döneminde yasal takibe geçtiği ilk tutar üzerinden hesaplanmasıdır. Varlık yönetim şirketleri borçlular ile anlaşırken icra dairelerinde takip çıkışı tutarı üzerinden hesaplanan harçlar borçlular için sorun teşkil etmekte, anlaşma şartlarını güçleştirmektedir. Hatta bazı dosyalar için tahsil harcı ile borçluyla uzlaşmaya varılan tutar başabaş noktasında olmaktadır.

Bununla beraber varlık yönetim şirketlerinin 5411 sayılı Bankacılık Kanun'un 143. Maddesi kapsamında 488 sayılı kanuna göre kuruldukları takvim yılı ile takip eden 5 yıl süre içinde muafiyetlerinin bulunması ve beşinci yıldan sonra muafiyetlerin sonlanması varlık yönetim şirketleri için ekstra maliyetler doğurmaktadır. Bu noktada kimi varlık yönetim şirketleri yeni oluşumlara gitmek gibi bir çözüm bulmuş olsa da uzun vadede çözüm sağlanamamıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Varlık yönetim şirketlerinin; farklı yasal ve idari metotlardan yararlanarak tahsili gecikmiş olan borçları süratli bir biçimde tahsil edebilmek, kurumların borç sebebiyle ortaya çıkan yüklerini hafifletmek veya bunları ortadan kaldırmak, finansal sektörde faaliyet gösteren kurumların kuvvetlenmelerini sağlamak, borçlu ve alacaklı kesimlerin yeniden iktisadi faaliyetler içine girmesine imkan tanımak gibi farklı önemli görev ve sorumluluklarının olduğu gözlemlenmektedir. Burada varlık yönetim şirketlerinin özellikle bankaların tahsili gecikmiş alacaklarını yüklenerek bankacılık sisteminin yükünü azalttığı görülmektedir. Bankacılık sektörünün finansal sistemin yürütülmesinin temel ayağı olduğu düşünüldüğünde, varlık yönetim şirketleri bankacılık sektörünü koruyarak ekonomik sistemin korunmasında önemli bir görev üstlenmiş olmaktadır.

Varlık yönetim şirketlerinin bankalardan almış oldukları alacakları benzer bir biçimde diğer kurum ve bireylerden iskonto olmaksızın tahsil etmeleri, varlık yönetim şirketleri ile ilgili pozitif veya negatif görüşlerin oluşmasına neden olabilmektedir. Burada birey ve kurumların yararlandıkları tahsil sürelerinin kısalması sebebiyle bir dezavantaj yaşamaları söz konusu olmakta iken borcun tamamı yerine yalnızca bir bölümünün bankaya ödenmiş olması sebebiyle bir avantaj elde edilmiş olmaktadır.

İfade edilenlerin ışığında varlık yönetim şirketlerinin ve genel anlamda sektörün gelişim kaydebilmesi açısından şu önerilerin sunulması mümkündür;

5411 Sayılı Kanun'un 143.Maddesinin 5. Fıkrasında ifade edilen istisnalarla ilgili düzenlemede bulunan; varlık yönetim şirketlerinin kurulmuş oldukları takvim yılı ve söz konusu yılı takip eden beş yıl süresince tabirin ya beş yıllık istisna süresinin bankalardan alınan her bir portföy için ayrı ayrı uygulanmasını ya da bu düzenlemenin çıkartılmasını sağlamak üzere aşağıda yer alan değişikliğin yapılması uygun olacaktır.

Söz konusu kanunun ve bu kanunla beraber yürürlükten kaldırılmış olan 3. Maddenin 7. Fıkrası uyarınca Kurul tarafından çıkarılan yönetmelik sürecinde kurulan *varlık yönetim şirketlerinin kuruluş işlemleri dahil, yaptıkları işlemler ve bununla ilgili olarak düzenlenen kâğıtlar ile, alacakları devir ve temlik aldığı takvim yılı ve bunu izleyen beş*

yıl süresince devir aldığı alacaklar ile ilgili işlemler, düzenlen kağıtlar ; 4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanunu'nun 39. Maddesi düzenlemesinden, 6802 sayılı Gider Vergileri Kanunu gereği ödenecek banka ve sigorta muameleleri vergisinden, 492 sayılı Harçlar Kanununa göre ödenecek harçlar ile her nam kapsamında tahsil edecek bedeller ve 488 sayılı Damga Vergisi Kanuna göre ödemesi yapılacak damga vergisinden istisnadır.

Harç ile vergi istisnalarının belli süre olmaksızın uygulamaya konulmaması halinde borçlular, bankalar ve firmalar arasındaki önemli anlaşmazlık konularından biri olan Damga Vergisi matrahına ilgili uygulamaların değiştirilmesi faydalı olacaktır. Alacakların satın alınması ve alacakların tahsili maksadıyla borçlularla anlaşma yapmak, temlik etmek ya da ibrat etmek maksadıyla oluşturulan belgelerde ve sözleşmelerde konu ile ilgili para miktarı ya da azami haddin sunulması gerekmektedir. Ortaya çıkan bu tablo ise ne şartlarda anlaşılırsa anlaşılсын damga vergisinin en yüksek bedeller üzerinde talep edilmesine neden olmaktadır. Bu durum aynı zamanda alınan alacaklarla ilgili imzalanmış sözleşmeler kapsamında da geçerli olmaktadır.

Varlık yönetim şirketlerinin borç tasfiyesi, satın alma ve tahsilat faaliyetleri sebebiyle yürütülecek faaliyetlerin ve düzenlemesi yapılacak kağıtların, teminat iadesi ya da teminat alınması ve bezneri faaliyetlerin damga vergisinin süresiz olarak istisna edilmeleri olası olmazsa, istisna zamanının her bir alacağın devir alındığı tarihi izleyen 5 yıllık süre kapsamında kullanılması ile bu sürenin bitmesinin ardından gelen dönem kapsamında damga vergisi matrahının varlık yönetim şirketlerinin alacak satın alma süreçlerinde gerçekleştirecekleri ödeme bedelleri ve borçlularla anlaşılarak mutabık olacaklar bedeller şeklinde olması gerektiği üzerinde durulmaktadır.

Tahsil harcı uygulamaları kapsamında yargı süreçlerinde farklı sonuçların ortaya çıktığı gözlenmektedir. Söz konusu farklılıkların ortadan kaldırılabilmesi için 5411 sayılı Kanunun 143. Maddesinin 5. Fıkrası kapsamında yer alan istisna tutulan harçlar ve istisna süresi ile ilgili olan düzenlemeye; “Varlık Yönetim Şirketlerinin alacakları açısından İcra ve İflas Kanunu'nun 15. maddesi uyarınca borçluya ait olan tahsil harcı yatırılan paradan kesilmez, alacağa mahsuban taşınır veya taşınmaz alımlarında Varlık Yönetim Şirketlerinden Tahsil harcı tahsil edilmez” cümlemesinin ilave edilmesi yerinde olacaktır.

Varlık yönetim şirketlerin faaliyet konularıyla ilgili sınırlamaların düzenlenmesi yerinde olacaktır. Faaliyet konularını ele alan düzenlemelerde bu şirketlerin Türkiye'deki kurulu bankalar ile diğer finans kurumlarının varlıkları, alacakların alınması, yeniden yapılandırılması, tahsil edilmesi ve satınması konularıyla ilgilenebildiği ifade edilmiştir. Burada varlık yönetim şirketlerinin reel sektörde hizmet veren şirketlere hizmet verebilecek biçimde faaliyetlerinin düzenlenmesi yerinde olacaktır. Böylelikle reel sektörün korunması da mümkün olacaktır. Reel sektörde faktoring şirketleri üzerinden bu süreç yürütülmeye çalışılsa da onların uzmanlığı dışında olan vadesi geçmiş veya tahsili gecikmiş borçların bir çözüme ulaştırılması böylelikle sağlanabilecektir.

Neticede varlık yönetim şirketlerin karşı karşıya kaldığı zorlukların ve güçlükleri ortadan kaldırılması veya bu ögelere bazı sınırlamalar getirilmesi, finans sistemine kadar ekonominin geneline pozitif yansıyacaktır. Burada özellikle varlık yönetim şirketlerinin reel sektöre destek verecek şekilde düzenlenmesi ülkede üretimin desteklenmesi ve firmaların varlıklarının sürdürebilmesi açısından önemli olacaktır.

KAYNAKÇA

Acar, Okan (2013). Varlık Yönetim Şirketleri: Asya Ülkeleri Uygulaması <http://www.okanacar.com/2013/01/varlik-yonetim-sirketleri-asya-ulkeleri.html>, erişim tarihi: 28.01.2020.

Akbulut, T., (2003). *Ticari bankalarda kredilendirme esasları ve problemleri krediler*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi /Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Alav, D. (2013). *Finansal sıkıntı maliyetleri ve işletmelerde yeniden yapılandırma: borsa istanbul'da bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Adnan Menderes Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

Altaş, D. ve Giray, S. (2003). *Mali başarısızlığın çok değişkenli istatistiksel yöntemlerle belirlenmesi*. Anadolu Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Ataman, P. (2002). *Sorunlu kredilerin çözümü*. Ankara: Palme Yayınları.

Bekçioğlu, S., (2010). *Finansal yönetim*. Ankara: Gazi Kitabevi.

İlseven, N. (2002). Varlık yönetim şirketleri ve Türkiye finans sektörü, *BDDK Bankacılık Sektörünün Yeniden Yapılandırılması Programı*, İstanbul.

BDDK, Varlık Yönetim Şirketlerinin Kuruluş ve Faaliyet Esasları Hakkında Yönetmelik, 1Kasım 2006 tarih ve 26333 sayılı *Resmi Gazete*

BDDK, <https://www.bddk.org.tr/Kuruluslar-Kategori/Varlik-Yonetim-Sirketleri/6>, erişim tarihi: 28.01.2020

Biçim, E. (2010). *Varlık Yönetim Şirketleri ve Muhasebesi*, Yüksek lisans tezi, İstanbul, 2010.

Bodur, G., 2002. Problemleri Kredilerin Yeniden Yapılandırılması. İstanbul.

Çan, E. (2014). Sorunlu Kredi Transferi ve Fiyatlaması Üzerine Bir Çalışma. *Bankacılar Dergisi*, 90, 3-18.

Çelik, F. & Ekinci, M.B., 2002. Türkiye’deki bankacılık krizlerinin önlenmesinde risk yönetiminin yetersizliği, stratejik bir yaklaşım. İstanbul: *Active Bankacılık ve Finans Dergisi*.

Çifci, R. (2016), *Türk bankacılık sisteminde sorunlu krediler ve makroekonomik konjonktür*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi /Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Değerli, A. (2010). *Bireysel bankacılıkta geri ödenmeyen krediler sorunu ve bir uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi /Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Duvan, B. (2001). *Türk bankacılık sisteminde tahsili gecikmiş alacakların tasfiyesi ve şirket yapılandırılması*. Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi, T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, Ankara.

Dziobek, C. (1998). Market based policy instruments for systematic bank restructuring. *IMF Çalışma Kağıtları*.

Veysel E. ve Okumuş, S. (2002). Uluslararası Transfer Fiyatlaması, *Vergi Sorunları Dergisi*, 166.

Erdönmez, P. A. ve Tülay, B. (2001). Seçilmiş ülkelerde borç yeniden yapılandırması ve uygulamaları, *T.B.B. Bankacılar Dergisi*, 36.

Erkan, S. (2015). *Bankaların donuk alacaklarının varlık yönetim şirketlerine satılması ve banka sektörü sermaye yapısı üzerindeki etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Ersoy, H. (2007). *Finansal krizlerin çözümleme süreçleri ve yöntemleri (Türkiye-Kore Meksika deneyimlerinin karşılaştırmalı analizi)*. Yayınlanmamış doktora tezi, Marmara Üniversitesi/ Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, İstanbul.

Gör, Y. (2012). *Türkiye’de varlık yönetim şirketlerinin sektörel analizi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çankırı Karatekin Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çankırı.

Inaba, N., Kozu, T., Sekine, T. And Nagahata, T. (2005). Non-performing loans and the real economy: japan's experience, *BIS Papers*. No. 22,

Karamustafa, C. (2013), *Türk bankacılık sektöründe sorunlu kredilerin analizi ve uygulamaya yönelik politika önerileri*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Galatasaray Üniversitesi /Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kavcıoğlu, Ş. (2003). *Ticari bankalarda sorunlu kredilerin yönetimi, çözüm yolları ve takibi*. 1.Baskı, İstanbul: Türkmen Kitapevi.

Klingebiel, D. (2000). the use of asset management companies in the resolution of banking crises cross-country experiences, *IMF Policy Research Working Paper*, No. 2284.

Koç, S. (2010). Finansal yeniden yapılandırma: İstanbul ve Anadolu yaklaşımları, sonuçları. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 11(1).

Küçükbay, F. ve Demirhan, D. (2003). Avrupa Birliği'ne uyum sürecinde Türkiye'de finansal yeniden yapılandırma uygulamaları: İstanbul yaklaşımı ve varlık yönetim şirketi, *Mali Çözüm Dergisi*, 63, 143-155.

Top Mavili, P. (2008), *Ticari bankacılıkta sorunlu krediler ve yönetimi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Mesutoğlu, B. (2001). *Sorunlu aktiflerin varlık yönetimi şirketlerince tasfiyesi ülke örnekleri*,. BDDK Mali Sektör Politikaları Dairesi, Ankara.

Mirza, A. (2006), *Kredi Riski Yönetiminde Erken Uyarı Sistemleri ve Sorunlu Kredilerin İzlenmesi*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Non-performing loans - Country rankings,
https://www.theglobaleconomy.com/rankings/nonperforming_loans/, erişim tarihi:
28.02.2020.

Oy, O. (2009). *Varlık Yönetim Şirketleri*, İstanbul: Beta Yayıncılık.

Poposka, K. (2015), Bank Specific Determinants of Non-Performing Loans in The Republic of Macedonia, *Original Scientific Paper*, (1), 101-116.

Selimler, H. (2006). *Türk bankacılık sektöründe sorunlu kredilerin varlık yönetim şirketlerince tasfiyesi, seçilmiş ülkeler ve Türkiye uygulaması*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi/ Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, İstanbul.

Selimler, H. (2015). *Sorunlu kredilerin analizi, banka finansal tablo ve oranlarına etkisinin değerlendirilmesi*, Finansal Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi, 7(12), 131-172.

Seval, B. (1990). *Kredilendirme süreci ve kredi yönetimi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Muhasebe Enstitüsü Yayınları, Nr.59, İstanbul.

Sipahi, N. (2003). *Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Bankacılık ve Finansal Kuruluşlar Gelen Müdürlüğü “Problemli Kredilerin Yeniden Yapılandırılması Uluslar arası Uygulamalar ve Türkiye Örneği” Uzman Yeterlilik Tezi*, Ankara.

Suadiye, G. (2006). *Banka başarısızlıkları ve bankacılık düzenlemeleri: İMKB’de işlem gören Türk ticaret bankalarının başarısızlık olasılığının tahmini*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Şahbaz, N. (2010). *Türk bankacılık sektöründe sorunlu krediler ve makro ekonomik etkileri: Türkiye örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Kocatepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

Şahbaz, N. ve İnkaya, A. (2014). *Türk bankacılık sektöründe sorunlu krediler ve makro ekonomik etkileri*, Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 1(1).

Takan, M., (2001). *Bankacılık teori uygulama ve yönetim*. Ankara: Nobel Yayınevi.

Tekinalp, Ü. (2009). *Banka hukukunun esasları*, İstanbul: Vedat Kitapçılık, 2.b.

The World Bank, <https://datatopics.worldbank.org/world-development-indicators/stories/non-performing-loans-are-increasing-in-many-european-and-sub-saharan-african-economies.html>, erişim tarihi: 28.02.2020.

TBB, (2002). Finansal yeniden yapılandırma programı.

Türkiye Tahsili Gecikmiş Alacaklar (TGA) Satış Piyasası, <https://www.pwc.com.tr/turkiye-tga-satis-piyasasi>, (erişim tarihi: 28.01.2020)

Türkiye Tahsili Gecikmiş Alacaklar (TGA) Satış Piyasası,
<https://www.pwc.com.tr/turkiye-tga-satis-piyasasi>, (erişim tarihi: 28.01.2020).

Türkiye Tahsili Gecikmiş Alacaklar (TGA) Satış Piyasası,
<https://www.pwc.com.tr/turkiye-tga-satis-piyasasi>, (erişim tarihi: 28.01.2020).

WOO, D. (2000). Two approaches to resolving nonperforming asset during financial crises, *IMF Working Paper*, No: WP/00/33, March.

Yücememiş, B. T., ve Sözer, İ. (2011). *Bankalarda takipteki krediler: Türk bankacılık sektöründe takipteki kredilerin tahminine yönelik bir model uygulaması*. Finansal Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi, 3(5), 43-56.