

Şekerbank, Anadolu bankacılığı rotasından şaşmıyor. Yeni genel müdür **SERVET TAZE**, tarım ve KOBİ bankacılığın toplam kredilerde yüzde 55 olan payını, 2018 sonunda yüzde 63-65'e taşımayı planlıyor. 650 bin yeni KOBİ'ye ulaşacaklarını söylüyor. 3 yıllık süreçte mikro finansman projesiyle kırsal bölgelerdeki 1.500 esnaf ve çiftçiyi bankacılıkla tanıştırmayı hedefliyor. Taze, "İlk 10 özel banka arasında olma hedefimiz ise sürüyor. 2015 sonu itibariyle özel sektör bankalarında 11'inci sıradayız" diyor.

ELÇİN CİRİK • ecirik@capital.com.tr



"650 BİN KOBİ'YE ULAŞACAĞIZ"

Şekerbank, kuruluşundan bu yana tarım ve KOBİ tarafında güçlü bir banka olarak dikkat çekiyor. Zaten bankanın KOBİ ve tarım kredilerinin, toplam kredileri içindeki payı yüzde 55'e ulaşıyor. Bu, sektör ortalamasının 2 katının üzerinde. Bankanın yeni genel müdürü **Servet Taze** de büyüme planlarını bu alan üzerine kuruyor. 3 yıllık plan yaptıklarını ve mevcut durumun fotoğrafını çektiklerini anlatan Taze, "63 yıllık köklü Anadolu bankacılığı misyonu olan bir grubuz. Stratejimizde çok büyük oranda büyümemiz tarım ve KOBİ bankacılığında olacak. 2018 sonunda tarım ve KOBİ bankacılığının toplam kredilerde payı yüzde 63-65 bandında olacak" diyor. Banka 3 yılda, mevcutta 800 bin olan KOBİ ve tarım bankacılığı müşterisine 650 bin daha eklemeyi planlıyor.

Ayrıca 3 yıllık süreçte mikro finansman projesiyle kırsal bölgelerdeki 1.500 esnaf ve çiftçiyi bankacılıkla tanıştırmayı hedefliyor. Anadolu'da çok kuvvetli olduklarını ve daha da kuvvetlen-

mek için şubeleşmede birtakım optimizasyonlara gideceklerini aktaran **Servet Taze**, bulunmadıkları il ve ilçelerde şubeleşeceklerini de açıklıyor.

Şubat ayında Şekerbank'ın başına geçen **Servet Taze**, bankanın yeni rotasını ve potansiyel büyüme alanları şöyle anlatıyor:

- Göreve gelmenizle bankada ne gibi değişikliklere gittiniz?

- Mevcut organizasyonu A'dan Z'ye tanımayla işe başladım. 300 şubelik geniş bir ağımdır var. Bu süreçte hazine, insan kaynakları ve iş kollarımızla yoğun toplantılarım oldu. Sahaya indim, bölge ve şube yöneticilerimizle bir araya geldik. Mevcut strateji planımızda ne gibi değişiklikler yapacağımızı anlamak için bankanın genlerini bilmem lazımdı. Gelişim noktalarımız neler, nelere eğilmeliyiz sorusunun tespitine ilk 3 ay yoğun mesai ayırdım. En önemlisi stratejimizde birtakım ince ayarlar yaptık ve buna en uygun organizasyon yapısını şekillendirdik.

Banka olarak orta, uzun vadede en önceliklendirdiğimiz iş kolu, KOBİ ve tarım bankacılığı

olacak. Dolayısıyla bu alanı bir genel müdür yardımcılığı olarak ayırdık. Pasif yapımız son derece kuvvetli ve tabana yaygın; mevcut yapımızı pekiştirmek adına bir genel müdür yardımcısı arkadaşımızı bireysel tarafa atadık. Hazine tarafında yönetici ihtiyacı vardı, buraya da bir genel müdür yardımcısı atadık. Organizasyon strateji ve kurumsal iletişim alanlarında ve insan kaynakları tarafında atamalar yaptık.

● Yeni dönem stratejiniz nasıl şekilleniyor peki?

■ 3 yıllık bir plan yaptık, mevcut durumun fotoğrafını çektik. 63 yıllık köklü Anadolu bankacılığı misyonu olan bir grubuz. Üretimi, yatırımı ve ihracatı geçmişten beri destekliyoruz. Bu minvalde mevcut portföyümüzde 5 milyar TL civarında kurumsal-ticari kredi büyüklüğümüz söz konusu. Bunun yüzde 10'u ticaretin, yüzde 20'si ihracatın finansmanı ve geri kalanı üretim ve yatırımların finansmanı için kullanılıyor. Kredilerimizin yüzde 12'si bireysel ve yüzde 33'ü de ticari ve kurumsal bankacılık alanından geliyor. Diğer tarafta kredi portföyü içinde 8,2 milyar TL KOBİ ve tarım bankacılığı büyüklüğümüz bulunuyor. Toplam kredi portföyünün yüzde 55'ini KOBİ ve tarım bankacılığı oluşturuyor. Sektörde ise bu oran yüzde 26. Bizim burada konsantrasyonumuz sektörün iki katından fazla. Bu nedenle stratejimizde de bu alanda daha fazla büyümeyi istiyoruz. Bundan sonraki dönemde de çok büyük oranda büyümemiz tarım ve KOBİ bankacılığında olacak.

Uzun vadede özel bankalar arasında ilk 10'da olma hedefimiz devam ediyor. 2015 sonu itibarıyla özel sektör bankalarında 11'inci sıradayız. Özellikle mikro kredilerin finansmanında öncü banka olmak istiyoruz.

● Tarım ve KOBİ alanının toplam kredilerde payı 3 yıl sonra kaçta çıkacak?

■ Aslında biz toplam bilançomuzun büyümesini istiyoruz. Burada oranlar, kendi içinde küçük farklılıklar arz edecek. Kredi hacmi içinde kurumsal, KOBİ ve tarım ile bireysel bankacılık arasında en optimum dağılımı yapmak istiyoruz. Bireysel ve kurumsal bankacılıkta da büyüyeceğiz. 2018 sonunda tarım ve KOBİ bankacılığının toplam kredilerde payı yüzde 63-65 bandında olacak. Şu anda 800 bin KOBİ ve tarım müşterisine sahibiz. Bu kapsamda, 2018 sonuna kadar yani önümüzdeki 3 yılda, 650 bin yeni çiftçi ve KOBİ'ye ulaşmayı hedefliyoruz.

Kurumsal ve ticari bankacılıkta, ihracatın ve istihdam sağlayacak yatırımların finansmanına öncelik veren bir strateji izliyoruz. Mart 2016 sonu itibarıyla Şekerbank'ta kurumsal ticari kre-

"KÂRLI BİR YIL OLACAK"

YENİ NORMAL Yeni normal unutmamalı, bir sürü belirsizlik ve takip etmemiz gereken konu söz konusu. Türkiye'de hemen her sektörde büyümeye ihtiyaç ve her sektörde potansiyel var. Geçici belirsizlikler ve petrol doğalgaz fiyatlarının aşağı gelişinin konjonktürel olduğunu unutmuyoruz ve orta uzun vadede stratejiye odaklanmalıyız. Bu yıl sektörde yüzde 15 büyüme bekliyorum. Bu yıl büyümenin, geçen yıl olduğu gibi büyük oranda kurumsal ticari kredilerde olacağını öngörüyorum. Bireysel taraftaki ayrılan karşılıkların değişmesinin etkisini üçüncü ya da dördüncü çeyrekte görürüz. Sektörün kârlı bir yılı geride bırakacağını düşünüyorum. Yüzde 11-15 arasında kâr görürüz. Özsermaye kârının daha da aşağı gelmesini beklemiyorum.

YÜKLER HAFİFLETİLSİN Basel III ile kısa süreli birtakım olumsuz gibi addedilebilecek noktalar oldu. Sermaye benzeri kredilerin yürürlüğe giriş tarihi geriye dönük işledi. Zaten sermaye kıt ve tasarruf oranı sıkıntılı olan ülkemizde bir geçiş dönemi olabilirdi. Ama bunun dışında otoritenin aldığı aksiyonların sektörün istikbali için son derece yerinde kararlar olduğu görüşündeyim. Uzun vadeli bakıldığında Basel III'e uyumlu olmamız, bilançosunun 3'te 1'ini yurtdışından borçlanan bir ülke olarak sektörü destekleyecek. Regülasyonlar da ise bankaların üzerindeki bazı yüklerin biraz hafifletilmesi gerektiğini düşünüyorum. Zorunlu karşılıklara belli faiz oranları zaten verilmeye başlandı. Bunun piyasaya faizleri paralelinde olması olumlu katkı sağlayacak. Ayrıca teşvik edilmek istenen sektörlerde, otoritenin yönlendirmesiyle genel kredi karşılıklarının önceliklendirilmesi ya da düşürülmesi de fayda sağlayabilir. Şube harçları da bilançolarımızda önemli bir kalem oluşturuyor, bunun da gözden geçirilmesi faydalı olur.

dilerin yaklaşık yüzde 20'sini ihracat kredileri oluşturuyor. Kendi portföyümüzde kurumsal ticari kredilerde ihracatın finansmanına ayırdığımız payı 2018 sonuna kadar yüzde 19'dan yüzde 25'e çıkarmayı hedefliyoruz.

● Bu yıl sonu için büyüme oranlarınız nasıl olacak?

■ 2015 yılında sektördeki toplam krediler yüzde 19,7 artarken ticari krediler yüzde 24,3 arttı. Bu sürecin sonucu olarak ticari kredilerin toplam kredilere oranı 2013 Aralık'ta yüzde 67 iken 2015 sonunda yüzde 73'e yükseldi. Türkiye'nin üretim ve yatırıma dayalı sürdürülebilir büyüme

3 YILLIK PLANDAN ÖNE ÇIKANLAR

- 1 KOBİ ve tarımda büyüyeceğiz. 2018 sonunda bu alanın payı yüzde 63-65 olacak.
- 2 Kurumsal ve ticaride, ihracat kredilerinin payını yüzde 19'dan 2018'de yüzde 25'e çıkaracağız.
- 3 Uzun vadede özel bankalar arasında ilk 10'da olma hedefimiz devam ediyor.
- 4 Bu yıl nakdi kredilerde yüzde 10, tarım ve KOBİ'de ise yüzde 19 büyüyeceğiz.
- 5 Aile Çiftçiliği ile kırsal bölgelerde 28 bin kadın girişimciyi destekleyeceğiz.
- 6 EKOkredi ile 2018 sonuna kadar 45 bin kişiye 410 milyon TL finansman sağlayacağız.
- 7 Yeni şubelerimiz ağırlıkla Anadolu'da olacak ve bulunmadığımız il ve ilçelerde şube açacağız.
- 8 Mikro finansman projesiyle 3 yılda kırsal bölgelerdeki 1.500 esnaf ve çiftçiyi bankacılıkla tanıştıracacağız.

● KOBİ ve tarım tarafında büyüme planlarınız nasıl?

■ Aslında yakın zamanda bu amaçla projelerimizi hayata geçirdik. 2015 yılında tarım kredilerinde yıllık olarak yüzde 32 büyüme yakaladık. Kasım 2014'te başladığımız Aile Çiftçiliği ile kırsal kesimden göçün önlenmesi, verimliliğin artırılması ve finansal kaynağa ulaşamayan çiftçilerimizin ülke ekonomisine katkı sağlamasını amaçlıyoruz. Şu ana kadar 60 bin çiftçiye ulaştık ve toplamda 1,6 milyar TL kredi kullandırdık. 2018 sonuna kadar bu projeyi sürdürme arzumuz var.

Kadın bankacılığı kapsamında yaptığımız çalışmalarla da son bir yılda yaklaşık 8 bin kadın girişimciye 310 milyon TL finansman sağladık. 2018 sonuna kadar da özellikle kırsal bölgelerde olmak üzere 28 bin kadın girişimciyi destekleyerek ekonomiye kazandıracacağız.

EKOkredi ile bugüne kadar 682 milyon TL'nin üzerinde finansman desteği sağladık, 80 bin civarında müşteri tabanı oluşturduk. 2018

hızını yakalaması için sektörde KOBİ ve ticari kredilere yönelişin ivme kazanmasını çok olumlu buluyoruz.

Bu yılın ilk 3 ayında da sektör genelinde benzer bir seyir görüyoruz. Sektörde toplam nakdi kredi hacmi bu yılın ilk 3 ayında yüzde 1,8 büyürken aynı dönemde KOBİ kredileri yüzde 2,8 gelişim gösterdi. Bankamızda da KOBİ ve özellikle mikro işletmeler lehine bir seyir var. Bizim bu yıl toplam nakdi kredilerde yıllık büyüme hedefimiz yüzde 10 civarı. Ancak odağımızda bulunan tarım ve KOBİ segmentlerinde yüzde 19 büyüme öngörüyoruz.



HEDEFTE KAÇ KİŞİ VAR?

YÜZDE 40 BANKASIZ Türkiye'de bankacılık sistemine dahil olmamış 15 milyona yakın kişi bulunuyor. Anadolu'da insanların bankacılıkla tanışma oranı büyük şehirlere göre oldukça düşük. Büyükşehirlerde tüm nüfusta bankayla tanışmayan yüzde 10'luk bir kesim varken Anadolu'da bu kesim yüzde 40 bandında. Özellikle Anadolu'da kadınların yüzde 55'i finans dışı kesimde kalıyor, büyükşehirlerde bu oran yüzde 15.

MİKRO FİNANSMAN Biz de sosyal sorumluluğu da iş yapış modelimize katarak mikro finansmanı hayata geçirdik. 30 kişilik ekibimizle çok özel kredilendirme tekniğiyle bu insanların ekonomiye katma değer katmasına yardımcı oluyoruz. Mikro finansman yöntemiyle daha evvel hiç bankayla çalışmamış ve finansal kaynaklara erişimi kısıtlı olan kesime ulaşıyoruz. Mikro finansman projesi kapsamında önümüzdeki 3 yılda kırsal bölgelerdeki 1.500 esnaf ve çiftçiyi ilk kez bankacılık hizmetleriyle tanıştırmayı hedefliyoruz.

sonuna kadar 45 bin kişiyi daha enerji verimliliğiyle tanıştırmayı tüm segmentlerde toplamda 410 milyon TL finansman sağlayacağız.

● Şube tarafında politikanız nasıl?

■ Stratejik planımızı paralel olarak Anadolu'da çok kuvvetliyiz. Büyükşehirlerde şube yoğunluğumuz söz konusu; birbirine çok yakın şubeleri tek bir merkezden yönetime geçeceğiz. Aynı zamanda stratejimize daha iyi hizmet edeceğini düşündüğümüz farklı bölgelerde yeni şubeler açmayı planlıyoruz. Şube sayımızda bu yıl iniş çıkışlar olacak, stratejik planlamamıza göre şube sayımız değişecek. Yeni şubelerimiz ağırlıklı Anadolu'da olacak ve bulunmadığımız il ve ilçelerde şube açacağız.

● 2015 sonu net kârınızda düşüş mevcut. Kârlılığınız bu yıl nasıl olacak?

■ Likiditesi en yüksek bankalardan biriyiz ve sermayemiz son derece kuvvetli. Mevduatımız da taban yaygın. 2015 kârınızda 2014'e göre bir azalış var. Sektörde ortalama sermaye getirileri yüzde 11'lere geriledi ve her banka bundan nasibini aldı. Bizim de birtakım geri gelişlerimiz oldu. BT altyapısından şube ağına kadar yatırımlar yapıyoruz; geçen yıl 103 milyon TL kâr yazdık. Kısa vadede kârlılıkla uzun vadede değer arasında optimum dengeyi yakalamak zorundayız. Bu dengeyi kurmak için çalışıyoruz. Tabii sermayedarın beklentisi var ve mutlaka da olmalı. Bilançonun genel yönetimi içinde büyümeyen ziyade istediğimiz stratejimizle uyuşan büyüme arzusundayız. Dolayısıyla öncelikle mevcut büyüklüğümüzün optimizasyonu konusunda çalışma yürütüyoruz.

● Sektördeki en önemli sorunlardan biri, sorunlu kredi oranının artması. Bankanızda sorunlu kredi oranı ne kadar?

■ Mevcut konjonktürde pek çok olumsuzlu-

ğun art arda geldiği bir sürecin içinden geçtik. Dünyada FED'in faiz artırımını başta olmak üzere içerideki büyüme, petrol ve doğalgaz ihraç eden ülkelerdeki daralmalar, yakın komşularla yaşanan problemlerin yansımaları, terör ve çifte seçim gibi farklı etkenlerin bu süreçte yansımaları oldu. Ben bu sürecin politik istikrar devam ettiği süreçte rahatlıkla atlatılabilecek bir ara dönem olduğu görüşündeyim.

Biz de üretimde ciddi ağırlığı olan KOBİ ve tarım bankacılığında olma stratejimizden vazgeçmedik. Kısa dönemde artan tahsili gecikmiş alacaklar, ne şevk kırmalı ne de bu alandaki motivasyonda geri adım attırarak bir etken olmamalı. Türkiye'de sorunlu kredi oranı, özellikle de bizim odaklandığımız alanda artsa da halen yönetilebilir seviyede olduğunu düşünüyorum. Dolayısıyla kısa periyodlu iniş çıkışlardan ziyade büyük fotoğrafa bakmayı tercih ediyoruz. Bizim sorunlu kredi oranımız mart ayında yüzde 6,30 düzeyindeydi. Sektörde bu oran yüzde 3,30 bandında. Bu oranın gerek sektör gerek bizim için yönetilebilir bir büyüklükte olduğunu düşünüyorum.

● Bu oranın daha yükselmemesi için nasıl bir önlem alacaksınız?

■ Sahada müşteriye yakın olmanın çok önemli olduğunu düşünüyorum. Unutmamak lazım aynı gemideyiz dolayısıyla ihtiyaçların doğru anlaşılıp doğru finansman, vadelendirmeye bu süreçte kol kola büyümeliyiz. Bu sıkıntılı dönemde geçici likidite sıkışıklıkları olduğundan yeniden yapılandırılmalar ve artı destekler söz konusu oluyor. Sektörde sorunlu kredi oranının yıl sonunda yüzde 3,5'lara gelse bile tüm dünyada sermaye yapısı ve likiditesi en kuvvetli sektörlerden biriyiz. Mevcut oranlar artsa bile son derece yönetilebilir durumdayız. **C**