

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**TÜRKİYE’DEKİ HOLDİNGLERDE KURUMSAL
RİSK YÖNETİMİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

AYBEN SOLAK
07713017

TEZ DANIŞMANI
Yrd. Doç. Dr. HAYRİ BARAÇLI

İSTANBUL
2010

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

TÜRKİYE’DEKİ HOLDİNGLERDE KURUMSAL
RİSK YÖNETİMİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

AYBEN SOLAK
07713017

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih:

Tezin Savunulduğu Tarih:

Tez Oy Birliği/ Oy Çokluğu ile başarılı bulunmuştur.

	Ünvan Ad Soyad	İmza
Tez Danışmanı	Yrd Doç Dr Hayri Baraçlı	
Jüri Üyeleri	Yrd Doç Dr Ceren Erdin Gündoğdu	
	Öğretim Görevlisi Dr Sadiye Oktay	

İSTANBUL

2010

ÖZ

TÜRKİYE’DEKİ HOLDİNGLERDE KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

AYBEN SOLAK

HAZİRAN, 2010

Günümüz iş dünyasında işletmeler her geçen gün daha karmaşık risklerle karşılaşırken, gelişen ve yenilenen risk yönetim modelleri ile çözümler sağlanmaya çalışılmaktadır. Kurumsal Risk Yönetimi, işletmelerin tüm paydaşlarının sorumluluk ve haklarını riske odaklamayı, entegre risk yönetim uygulamaları ile risklerini daha iyi yöneterek fırsatları görebilmelerini kapsayan bir model olarak özellikle holding yapısındaki işletmelerde kullanılmaya başlanmış mevcut en gelişmiş modellerden birisidir. Bu çalışmada, henüz Türkiye’de yeni bir kavram olan “Kurumsal Risk Yönetimi” uygulamalarını tanıtmak ve bu uygulamaları kullanan holdinglerde çalışanların riske karşı tutumlarını ölçmek amaçlanmıştır.

Çalışmada, Türkiye’nin önde gelen holdinglerinin çalışanlarına anket uygulanmıştır. Anketin uygulanmasının ardından holdinglerdeki risk yönetimi çalışmaları, çalışanların özellikleri ve risk kültürü ile ilişkisi araştırılmıştır.

Araştırmaya katılanların %18’i kurumsal risk yönetimi kavramından çok uzakta iken geriye kalan %82’lik kısmın risk farkındalıkları oldukça yüksek çıkmıştır. Bu durum, kurumsal risk yönetiminin iki temel özelliğinden birisi olan, tüm paydaşlarca riske odaklanmanın Türkiye’deki işletmelerde noksan kaldığını göstermektedir. Araştırmaya katılanların %23,9’u lisansüstü öğrenim görmüştür. Lisansüstü öğrenim görmüş kişilerde akademik bir çalışmaya katkı sağlama bilincinin daha yüksek olmasının da etkisi olmakla beraber çalışanların öğrenim durumunun bu kadar yüksek olması Türk firmalarda eğitime verilen önemi de vurgulamaktadır. İşletmeler çalışanlarına kurumsal risk yönetimi faaliyetleri üzerine yeterli eğitimi verdikçe ve çalışanların risk yönetimi faaliyetlerinde sorumluluk almasını sağladıkça kurumlara risk kültürünün yerleşeceği, kurumsal risk yönetimi uygulamalarının da daha etkin olacağı açıktır.

Anahtar Kelimeler: Risk Yönetimi, Kurumsal Risk Yönetimi, Entegre Risk Yönetimi, Risk Kültürü.

ABSTRACT

A STUDY ABOUT THE ENTERPRICE RISK MANAGEMENT IN THE HOLDING COMPANIES IN TURKEY

AYBEN SOLAK

JUNE, 2010

However companies run into more complicated risks everyday in nowadays business world the solutions are seeking in the growing and refreshing risk management models. Enterprice Risk Management is one of the most improved models that is especially begun to use in holding companies that focuses the company shareholders' responsibilities and allowances to risk, they can see better their risks, they manage their risks so that they can see the oportunities with these intagrated risk management technics. The intentions of this research are presenting the new concept "Enterprice Risk Management" activities and measuring the behaviours of the employees to the risk in the holdings that uses these activities.

A survive has applied to the employees of leading holding companies in Turkey in the research. Following the survey, the connection between the risk management activities, the characteristics of the employees and risk culture are studied.

Somehow 18% participants are too far to the comcept of risk management the other 82% participants have very high risk awareness. This situation shows us focusing to risk by all of the company shareholders which is the one of the two main specialities of ERM is incomplete in the companies in Turkey. %23,9 participants are post graduated. However the post graduated people are more conscious with the academic researchs, this high education level shows us how much the education level of the employees is important in Turkey firms. It is clear if the companies teach their employees about the ERM activities and make them taking responsibility in the risk management activities, the risk culture will settle and ERM activities will be effective.

Key Words: Risk Management, Enterprice Risk Management, Risk Culture.

ÖNSÖZ

Sürekli gelişim ve öğrenim hayatın her anında devam eder.

Bana bu imkanları sunan ve her zaman yanımda olan sevgili ailem, yüksek lisans öğrenimime devam edebilmem için gerekli imkanları sağlayan yöneticilerim, uygulama süresince katkıda bulunan arkadaşlarım, motivasyon desteğini esirgemeyen dostlarım ve öğrenim hayatım boyunca emeği geçen başta tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Hayri Baraçlı olmak üzere tüm öğretmenlerime sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Haziran, 2010

Ayben Solak

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

TEZ ONAY SAYFASI

ÖZ.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR.....	xiii

1.GİRİŞ.....1

2. RİSK KAVRAMI.....3

2.1 Risk ve Belirsizlik.....	4
2.2 Risk Kaynakları.....	6
2.2.1 Doğal Risk Kaynakları.....	6
2.2.2 Sosyal Risk Kaynakları.....	6
2.2.2.1 Bireylerin Bilerek Yaptıkları Zarar ve Kayıplar.....	6
2.2.2.2 Bireylerin Bilerek Yapmadıkları Zarar ve Kayıplar.....	6
2.2.3 Ekonomik Risk Kaynakları.....	7
2.2.4 Fiziksel Risk Kaynakları.....	7

3. RİSKİN SINIFLANDIRILMASI.....8

3.1 Sistematik ve Sistematik Olmayan Riskler.....	8
3.1.1.Sistematik Riskler.....	9
3.1.1.1 Makroekonomik Riskler.....	9
3.1.1.1.1 Satınalma Gücü Riski.....	10
3.1.1.1.2 Faiz Oranı Riski.....	10
3.1.1.1.3 Döviz Kuru Riski.....	11
3.1.1.1.4 Ülke Riski.....	12
3.1.1.2 Yasal Ortamdan Kaynaklanan Riskler.....	12
3.1.1.3 Politik Riskler.....	13
3.1.2 Sistematik Olmayan Riskler.....	14
3.1.2.1 Finansal Risk.....	14
3.1.2.1.1 Teminatlar.....	15
3.1.2.1.2 Likidite Riski.....	15
3.1.2.1.3 Erken Ödeme Riski / Refinansman Riski.....	16
3.1.2.1.4 Vade Riski.....	16
3.1.2.1.5 Kredi Riski / Geri Ödememe Riski.....	16

3.1.2.1.6	Sermaye Yeterliliği.....	17
3.1.2.2	Pazarlanabilme Gücü ve Rekabet Riski.....	17
3.1.2.3	Faaliyet Riski.....	18
3.1.2.4	Sektör Riski.....	18
3.1.2.5	Operasyonel Risk.....	18
3.1.2.5.1	İnsan Riski / Personel Riski.....	18
3.1.2.5.2	Yönetim Riski.....	19
3.1.2.5.3	Teknik Riskler.....	19
3.1.2.6	Spesifik Risk.....	20
3.2	Lokal ve Global Riskler.....	20
3.2.1	Lokal Riskler.....	20
3.2.1.1	Yabancı Sermaye ve Rekabet.....	20
3.2.1.2	Siyasi Risk.....	21
3.2.1.3	Yakın Coğrafyalardaki Sorunlar.....	21
3.2.1.4	Ekonomik Kırılganlık.....	21
3.2.1.5	Verimsizlik.....	22
3.2.1.6	Amaç, Hedef, Plansızlık.....	22
3.2.2	Global Riskler.....	22
3.2.2.1	Rekabet.....	22
3.2.2.2	Karmaşıklık.....	23
3.2.2.3	Değişen Politik Dengeler.....	24
3.2.2.4	Kısa Vadeli Sermaye Hareketleri.....	24
3.2.2.5	Yasal Yükümlülükler.....	25
4	RİSK YÖNETİMİ.....	26
4.1	Risk Yönetiminde 4T Yaklaşımı.....	27
4.1.1	Tespit / Belirleme.....	27
4.1.2	Tahlil / Analiz.....	28
4.1.3	Tedbir / Uygulama.....	29
4.1.4	Takip / Performans Ölçümü.....	29
4.2	Risk Alma Eğilimlerine Göre Risk Yönetim Türleri.....	30
4.2.1	Riskin Transferi / Paylaşma.....	30
4.2.1.1	Doğrudan Borçlanma Sistemi.....	30
4.2.1.1.1	Sistemin Ana Firmaya Sağladığı Avantajlar.....	31
4.2.1.1.2	Sistemin Bayiye Sağladığı Avantajlar.....	31
4.2.2	Riskten Kaçınma / Faaliyetten Vazgeçme.....	32
4.2.3	Riski Azaltma / Riskle Mücadele Etme.....	32
4.2.4	Riski Kabullenme / Göze Alma.....	33
4.3	Kontrol.....	34
4.3.1	Basamak ve Seviyelerine Göre Kontrol Türleri.....	34
4.3.2	İşlevlerine Göre Kontrol Türleri.....	35
4.3.3	Disiplin, Denge ve Yürütme.....	35
3.4	Entegre Risk Yönetimi.....	36
5	KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ.....	38
5.1	Kurumsal Risk Yönetimi Kapsamı.....	41
5.2	Kurumsal Risk Yönetimi Süreci.....	41
5.2.1	Kurumsal Risk Yönetimi Ortamının Oluşturulması.....	42
5.2.1.1	Risk Kültürü.....	43

5.2.1.1.1	Deal ve Kennedy'nin Kültür Modeli.....	44
5.2.1.2	Hedeflerin ve Risk Yönetim Stratejisinin Belirlenmesi.....	45
5.2.2	Risklerin Belirlenmesi ve Değerlendirilmesi.....	47
5.2.3	Kurumsal Risk Yönetimi Dönüşüm Sürecinin Uygulanması.....	48
5.2.3.1	Sistematik ve Bütünleşik Risk Yönetim Faaliyetleri.....	49
5.2.3.2	Görev ve Sorumlu(luk)ların Belirlenmesi.....	49
5.2.3.2.1	Yönetim Kurulu, Yönetim Kurulu Başkanı, Genel Müdür ve CEO'nun Sorumluluğu.....	50
5.2.3.2.2	�st Yönetimin Sorumluluğu.....	51
5.2.3.2.3	�� Birimlerinin (Orta Düzey Yöneticilerin) Sorumluluğu.....	51
5.2.3.2.4	Tüm �alı�anların Sorumluluğu.....	52
5.2.3.2.5	Risk Komitesinin Sorumluluğu.....	53
5.2.3.3	Kontroller.....	53
5.3	Başarılı Bir Kurumsal Risk Yönetimi.....	56
6	ARAŞTIRMA.....	58
6.1	Araştırmanın Amacı.....	58
6.2	Araştırmanın Hipotezleri.....	58
6.3	Araştırmanın Varsayımları.....	60
6.4	Araştırmanın Kısıtları.....	60
6.5	Veri ve Bilgi Toplama Yöntemi ve Aracı.....	60
6.5.1	Araştırmanın Türü.....	60
6.5.2	Araştırmanın Modeli.....	61
6.5.3	Evren ve �rnekleme.....	61
6.5.4	Veri Toplama Araçları.....	62
6.5.5	Verilerin Analiz Teknikleri.....	62
6.6	Süre ve Olanaklar.....	62
6.7	Araştırma Verilerinin Değerlendirilmesi ve Yorumlanması.....	62
6.7.1	Güvenilirlik Testi.....	63
6.7.1.1	Risk Kültürü.....	64
6.7.1.2	Kontrol Faaliyetlerinin Etkinliği.....	65
6.7.2	Faktör Analizi.....	66
6.8	İstatistikî Veriler.....	68
6.8.1	Demografik �zellikler.....	68
6.8.1.1	Cinsiyet.....	69
6.8.1.2	Yaş Aralığı.....	69
6.8.1.3	�ğrenim Durumu.....	70
6.8.1.4	Kademe.....	71
6.8.1.5	Görev Süresi.....	72
6.8.2	Risk Kültürü.....	73
6.8.3	Kontrol Faaliyetleri.....	74
6.8.4	Diğer Sorular.....	77
6.8.5	Katılımcıların Risk Yönetimine Verdiği �nem Düzeyi.....	85
6.8.6	�apraz Tablo – Yaş Grubu/Eğitim Durumu.....	86
6.8.7	�apraz Tablo – Cinsiyet/ Kademe.....	87
6.8.8	�apraz Tablo – Cinsiyet/ Eğitim Durumu.....	87
6.8.9	�apraz Tablo – Görev Süresi/ Kademe.....	87
6.9	Test Yönteminin Seçimi.....	88
6.10	Korelasyon Analizi.....	88

6.10.1 Risk Kùltürü ve Çalışanların Risk Yönetimine Verdikleri Önem.....	89
6.10.2 Risk Kùltürü ve Risk Belirleme Çalışmalarının Birim Bazında Yapılıyor Olması.....	90
6.10.3 Risk Kùltürü ve Kontrol Faaliyetlerinin Etkinliği.....	90
6.10.4 Risk Kùltürü ve Çalışanların Demografik Özellikleri.....	91
6.11 Araştırmanın Sonuçlarının Değerlendirilmesi.....	94
7. SONUÇ.....	101
KAYNAKÇA.....	103
EKLER.....	107
Ek 1: Anket.....	107
Ek 2. Risk Değerlendirme Ölçeği Örneği.....	111
Ek 3: Denetim Alanları Öncelik Sıralaması Örneği.....	112
Ek 4: Raporlama Taslağı Örneği.....	113
Ek 5: Sabancı Holding Organizasyon şeması.....	114
Ek 6: Doğuş Holding Organizasyon şeması.....	115
Ek 7: Gama Holding Organizasyon şeması.....	116
ÖZGEÇMİş.....	117

TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1: Geleneksel Bakış ve Yeni Bakış.....	5
Tablo 2: Risklerin Sınıflandırılması.....	8
Tablo 3: Başlıca Finansal Zararlar (1993-2009).....	15
Tablo 4: Risk Yönetimi Modeli.....	34
Tablo 5: Basamak ve Seviyelerine Göre Kontrol Türleri.....	34
Tablo 6: Risk Yönetimi'nden Kurumsal Risk Yönetimi'ne Geçiş.....	39
Tablo 7: İşletme Unsurları.....	43
Tablo 8: Deal ve Kennedy'nin Kültür Modeli.....	45
Tablo 9: Risk Değerlendirme.....	48
Tablo 10: Raporlama Türleri.....	55
Tablo 11: Anketin Tamamı İçin Genel Güvenilirlik Puanı.....	63
Tablo 12: Anket Soruları Güvenilirlik Puanları.....	63
Tablo 13: Risk Kültürü Güvenilirlik Puanı.....	64
Tablo 14: Risk Kültürü Soruları Güvenilirlik Puanları.....	65
Tablo 15: Kontrol Faaliyetlerinin Etkinliği Güvenilirlik Puanı.....	65
Tablo 16: Kontrol Faaliyetlerinin Etkinliği Soruları Güvenilirlik Puanı.....	66
Tablo 17: Faktör Analizi: Component Matrix(a).....	66
Tablo 18: Faktör Analizi: Rotated Component Matrix(a).....	68
Tablo 19: Frekans-Cinsiyet.....	69
Tablo 20: Frekans – Yaş Aralığı.....	70
Tablo 21: Frekans Öğrenim Durumu.....	71
Tablo 22: Frekans Kademe.....	71
Tablo 23: Frekans - Görev Süresi.....	72
Tablo 24: İstatistik – Risk Kültürü.....	73
Tablo 25: Frekans – Risk Kültürü.....	74
Tablo 26: İstatistik – Genel Kontrol Faaliyetleri.....	74
Tablo 27: İstatistik - Kontrol Faaliyetlerinin Etkinliği.....	75
Tablo 28: Kontrol Faaliyetlerinin Yoğunluğu.....	76
Tablo 29: İstatistik – 11. Soru.....	77
Tablo 30: İstatistik – 12. Soru.....	78
Tablo 31: İstatistik – 13. Soru.....	79
Tablo 32: İstatistik – 14. Soru.....	80
Tablo 33: İstatistik – 16. Soru.....	81
Tablo 34: İstatistik – 17. Soru.....	81
Tablo 35: İstatistik – 18. Soru.....	82
Tablo 36: İstatistik – 19. Soru.....	84
Tablo 37: İstatistik- 21. Soru.....	85
Tablo 38: Katılımcıların Risk Yönetimine Verdiği Önem Düzeyi.....	86
Tablo 39: Yaş - Eğitim Durumu Çapraz Tablosu.....	86
Tablo 40: Cinsiyet - Kademe Çapraz Tablosu.....	87

Tablo 41: Cinsiyet - Eğitim Durumu Çapraz Tablosu.....	87
Tablo 42: Kademe - Görev Süresi Çapraz Tablosu.....	88
Tablo 43: Kolmogorov-Smirnov Testi.....	88
Tablo 44: Korelasyon – 1. Hipotez.....	89
Tablo 45: Korelasyon – 2. Hipotez.....	90
Tablo 46: Korelasyon – 3. Hipotez.....	91
Tablo 47: Korelasyon – 5. Hipotez.....	91
Tablo 48: Korelasyon – 6. Hipotez.....	92
Tablo 49: Korelasyon – 7. Hipotez.....	92
Tablo 50: Korelasyon – 8. Hipotez.....	93
Tablo 51: Korelasyon – 9. Hipotez.....	93
Tablo 52: (Y) İdaresi Risk Kriterlerinin ve Değerlendirme Ölçeğinin Tanımlanması	111
Tablo 53: (X) İdaresi Denetim Alanlarının Öncelik Sıralaması.....	112
Tablo 54: Raporlama Taslağı Örneği.....	113

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1: Risk Yönetimi.....	28
Şekil 2: Bankacılıkta Risk Yönetiminde Evrim.....	37
Şekil 3: Kurumsal Risk Yönetimi Süreci.....	42
Şekil 4: Çalışanların Sorumlulukları Kapsamında Riskler.....	51
Şekil 5: Araştırmanın Modeli.....	61
Şekil 6: Frekans – Cinsiyet.....	69
Şekil 7: Frekans – Yaş Aralığı.....	70
Şekil 8: Frekans Öğrenim Durumu.....	71
Şekil 9: Frekans Kademe.....	72
Şekil 10: Frekans - Görev Süresi.....	73
Şekil 11: Frekans – Risk Kültürü.....	74
Şekil 12: Frekans – 9. Soru.....	75
Şekil 13: Frekans – 10. Soru.....	75
Şekil 14: Kontrol Faaliyetlerinin Etkinliği.....	76
Şekil 15: Kontrol Faaliyetlerinin Yoğunluğu.....	76
Şekil 16: Frekans – 11. Soru.....	77
Şekil 17: Frekans – 12. Soru.....	78
Şekil 18: Frekans – 13. Soru.....	79
Şekil 19: Frekans – 14. Soru.....	80
Şekil 20: Frekans – 16. Soru.....	81
Şekil 21: Frekans – 17. Soru.....	82
Şekil 22: Frekans – 18. Soru.....	83
Şekil 23: Frekans – 19. Soru.....	84
Şekil 24: Frekans - 21. Soru.....	85
Şekil 25: Katılımcıların Risk Yönetimine Verdiği Önem Düzeyi.....	86
Şekil 26: Sabancı Holding Organizasyon Şeması.....	114
Şekil 27: Doğuş Holding Organizasyon Şeması.....	115
Şekil 28: Gama Holding Organizasyon Şeması.....	116

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
Age	: Adı geçen eser
Bkz.	: Bakınız
Çev.	: Çeviren
EFT	: Elektronik Fon Transferi
ERM	: Enterprise Risk Management
FERMA	: Federation Of European Risk Management Associations
HSBC	: The Hongkong and Shanghai Banking Corporation
İŞKUR	: Türkiye İş Kurumu
KRY	: Kurumsal Risk Yönetimi
s.	: Sayfa
sy.	: Sayı
TL	: Türk Lirası
TÜSİAD	: Türk Sanayicileri Ve İş Adamları Derneği
v.b.	: Ve benzerleri

1. GİRİŞ

Küreselleşmeyle beraber hızlı değişimin getirdiği artan rekabet, sermaye hareketleri, ekonomideki dalgalanmalar gibi faktörler işletmelerin yapılarında yeni yönetim anlayışlarını kaçınılmaz hale getirmiştir. Karmaşık, tanımlaması zor, birbirini etkileyen ve her gün değişen riskleri yönetmek ayrı bir dal olarak işletme literatüründe yerini almıştır. Risk yönetimi, bu gelişmelerin sonucunda işletmelerin yapılarına yeni oluşumlar katmıştır.

Risk yönetimi kavramı önce bankacılık sektöründe karşımıza çıkmış, zamanla diğer sektörlerde ve özellikle halka açık büyük işletmelerde günden güne önem kazanmıştır. İlk zamanlarda daha çok finansal ve operasyonel risklerin yönetilmesi ile ilgili yapılan çalışmalar yerini “ortak risk”, “entegre risk sistemi” çalışmalarına bırakmış ve işletmenin tümünde aynı anda yürüyen bir süreç haline dönüşmüştür. İşletmelerin karşı karşıya oldukları tüm iş risklerini tanımlayarak kabul edilebilir seviyelerde tutacak şekilde yönetmeleri kaçınılmaz hale gelmiştir. Çeşitli lokasyonlarda yer alan, farklı pazarlara hizmet veren ve her geçen gün yeni yatırımlarla büyüyen holdingler başta olmak üzere, işletmelerin çoğunda risk yönetimi birimleri kurularak, işletmelerin ve özellikle kurumsal şirketlerin riskleri öngörerek etkin bir şekilde yönetebilmeleri sağlanmaya çalışılmaktadır.

Bu çalışmada “Hata çıkmadan önlem almak” ile “riskleri fırsatlara dönüştürmek” arasında doğru karar ve yönetim mekanizmalarını oluşturmak için ortaya çıkan “Kurumsal Risk Yönetimi” kavramı ve uygulamaları hakkında temel bilgileri akademik çevre ve iş dünyasına iletebilmek amaçlanmıştır.

Tezin ikinci bölümünde, risk kavramı birlikte kullanıldığı kavramlar ve risk kaynakları ile tanımlanmıştır. Risk kavramında “geleneksel ve yeni bakış” arasındaki temel farklar ele alınmıştır.

Tezin üçüncü bölümünde riskler kaynağına göre “sistemik ve sistemik olmayan riskler” ve “lokal ve global riskler” olarak iki şekilde sınıflanarak açıklanmıştır.

Tezin dördüncü bölümünde risk yönetimi kavramı ve risk alma isteği doğrultusunda risk yönetimi türlerine değinilmiştir.

Tezin beşinci bölümünde kurumsal risk yönetimi kavramı ve kurumsal risk yönetimi uygulama süreci anlatılmıştır.

Tezin altıncı bölümünde kurumsal risk yönetimi üzerine yapılan bir uygulamaya yer verilmiştir. Türkiye'nin önde gelen holdinglerindeki beyaz yakalı çalışanlara içinde çalıştıkları kurum ve birimlerdeki risk yönetimi uygulamalarına yer veren kavramlara katılma dereceleri ölçülmüştür. Araştırmaya katılan 139 kişiden 89'unun risk kültürü, işletmede uygulanan kontrol faaliyetleri ve demografik özellikleri arasındaki ilişki incelenmiştir.

Araştırmanın sonuç bölümünde Türkiye'de kurumsal risk yönetimini uygulayan işletmelerin KRY sürecindeki durumu özetlenerek önerilerde bulunulmuştur.

2 RİSK KAVRAMI

Literatürde net bir şekilde yerleşmiş bir tanımı olmamakla beraber, genel olarak risk, zarar veya kayba uğrama olasılığıdır.¹ İtalyancası “risco” Almancası “risiko”, İngilizcesi “risk” olan bu kavram, dilimize riziko olarak girmiş, daha sonra risk olarak yerleşmiştir.²

Risk, taraflarca kabul edilen veya istenilen yükümlülüklerin yerine getirilmemesi, beklenen olayların gerçekleşmemesi ya da beklenmeyen durumların ortaya çıkmasına bağlı olarak zarar etmesi olasılığını ifade eder. Beklenen (gerçekleşmesi en muhtemel) sonuç ile gerçekleşen(fiili) sonuç arasındaki sapmadır.³

Genelde risk kavramı farklı tanımlarla beraber ya da aynı anlamda kullanılabilir. Yöneticilere risk kavramını duyduklarında ilk neleri anımsadıkları sorulduğunda çoğu kez *tehlike*, *zarar*, *kötü olasılık*, *şans* terimlerini belirtmektedirler.⁴ Hem işletmeler hem de bireyler risk kavramını daha çok kötü olasılık anlamında kullanmaktadırlar. Aslında bu terimler daha çok riski oluşturan nedenlerdir. “Tehlike, zarar, kötü olasılık, şans olduğu için risk vardır” da diyebiliriz.

Tehlike ve kötü olasılık, zarara veya kayba uğrama olasılığıdır. Bu nedenle risk ile yakın anlamda kullanılabilir.

Şans, kazanç elde etme, yarar sağlama olasılığıdır. Şans ve risk birbirinin zıttı olmakla beraber genellikle aynı anda birlikte var olurlar. Basitçe sık karşılaştığımız bir örnek: fiyatı düşmekte olan bir hisse senedinin fiyatının tekrar yükseleceği

¹ Robin Kendall, Risk Management For Executives, 1. bs.(London: Pitman Publishing,1998), xiii.

² Kolay İletişim, ‘Risk Nedir?’,
[http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/0217/17812\[24.12.2008\]](http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/0217/17812[24.12.2008]).

³ Emre Alkin, A. Tuğrul Savaş, Vedat Akman, Finansal Aracılığın Evrimi, 1. bs.(İstanbul: Filiz Kitabevi,2001), 97.

⁴ Melanie L. Herman ve diğ., Managing Risk in Nonprofit Organizations, 1. bs.(New Jersey: John Wiley Sons, 2004), 7.

öngörülerek satın alındığı durumu incelediğimizde; fiyatın yükselmesi ihtimali şans, düşmeye devam ederek alış fiyatının altında sabitlenmesi ihtimali ise risktir.

Risk, finansal açıdan ele alındığında, beklenen getirinin gerçekleşen getiriden sapma olasılığı olarak kabul edilmektedir. Yatırımdan sağlanacak getirinin, beklenenin altında veya üstünde gerçekleşme olasılığı söz konusudur. Yatırım kararları alınırken belli bir getiri oranının öngörüldüğü araçlara yatırım yapılmaktadır.

Finansal araçlar getiri olasılıklarını riskleri ile beraber taşırlar. Finansal piyasalarda devlet tahvilleri gibi getirisi belirlenmiş araçlar da vardır. Bu tip araçlarda da getirinin, alternatif getirilerin altında kalması, alternatif getirilere göre daha düşük gerçekleşmesi bir risk unsuru olmaktadır.

2.1 Risk ve Belirsizlik

Risk ve belirsizlik kavramları bir arada veya birbiri yerine kullanılmaktadır. İşletmelerin, faaliyetlerini sürdürürken gelecekte makroekonomik dengeler, talep, iç ve dış piyasa gibi işletme dışı veya çalışanların tutum ve davranışları gibi işletme için etkenlerin ne yönde hareket edeceğini bilmesi mümkün değildir. Geleceğin ne getirdiğini bilmediğimiz sürece risk kaçınılmaz olmaktadır.⁵ İşletmeler, geleceğe yönelik kararlar alırken faaliyetlerini etkileyen olayları önceden tahmin etmeye çalışırlar. İşletmeye etki eden olayların tahmin edilemediği, olasılık dağılımının yapılamadığı duruma, “belirsizlik” denir. Gerçekleşme olasılıkları tanımlandığında, riskler ortaya çıkarılmış olur ve belirsizlik riske (risklere) dönüştürülmüş olmaktadır.

Belirsizlik, elde edilecek olası sonuçların dağılımıdır. Dağılım genişledikçe olası sonuçların belirlenmesi zorlaşmaktadır ve belirsizlik de aynı oranda fazla demektir.⁶

Uzun yıllar boyunca “tehlike” olarak görülen, korkulan, sıkı denetimlerle alt kademelerce önlenmeye çalışılan ve ölçülemeyen risk kavramı bugün; “fırsat” olarak görülebilen, üst yönetim sorumluluğunda çeşitli risk yönetim metotlarının uygulandığı, uzmanlığı olan bir kavram olarak karşımızdadır. Risk kavramına

⁵ Ayman Hindy, ‘Elements of Quantative Risk Management’, Risk Management Problems & Solutions, Ed. William H. Beaver, George Parker, (Singapore:Mcgraw-Hill. 1995), 107.

⁶ Alkin, 97.

geleneksel ve yeni bakış arasındaki temel farklılıkları aşağıdaki tablodaki gibi sıralayabilmekteyiz:

Tablo 1: Geleneksel Bakış ve Yeni Bakış

GELENEKSEL BAKIŞ	YENİ BAKIŞ
Risk kontrol edilmesi gereken olumsuz bir faktördür.	Risk bir fırsattır.
Risk organizasyonel silolarda yönetilir.	Risk bir bütün olarak kurum çapında yönetilir.
Risk yönetiminin sorumluluğu alt seviyelere delege edilir.	Risk Yönetiminin sorumluluğu üst yönetim ve kısım yönetimleri tarafından kabul edilir.
Risk ölçümü subjektiftir.	Risk ölçülebilir.
Yapılanmamış ve tutarsız risk yönetimi fonksiyonları bulunur.	Risk yönetimi bütün kurum yönetim sistemlerine kurulur.
Yönetim kurulunun iç kontrolünü sağlayan iç denetim birimleri vardır.	Yönetim kurulunun, etkili risk yönetim yapısını sağlayan bir risk komitesi vardır.

Kurumsal Risk Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar, PricewaterhouseCoopers, 12.12.2007

2.2 Risk Kaynakları

Risk kaynakları; doğal, sosyal, ekonomik ve fiziksel olmak üzere dörde ayrılmaktadır.⁷

2.2.1 Doğal Risk Kaynakları

Deprem, sel, erozyon gibi doğanın ani faaliyetleri, planlanan hedeflerin amaca ulaşmasına engel olabilmektedir. Genel olarak doğal afetlerin tamamı doğal risk kaynaklarını oluşturmaktadır. Doğal riskler işletmelerin veya üretim girdilerinin belli oranda fiziksel zarar görmesinden başlayarak piyasa ekonomisini tamamen bozacak büyüklüklerde felaketlere kadar çok değişik ve çeşitli nedenlerle risk unsuru olabilmektedirler.

2.2.2 Sosyal Risk Kaynakları

Toplumu oluşturan bireylerin, bilerek veya bilmeyerek davranış ve hareketleri sonucunda neden oldukları zarar ve kayıplar sosyal risk kaynaklarını oluşturmaktadır.

2.2.2.1 Bireylerin Bilerek Yaptıkları Zarar ve Kayıplar

Hırsızlık, sabotaj, cinayet gibi adi suçlar bireylerin bilerek yaptıkları zarar ve kayıplardır. Bu kayba neden olan bireyin asıl amacı kayba neden olmaktır. Birey tarafından istenen, işletme tarafından istenmeyen bir durumdur. Bir işletmenin ürettiği ürünlerin tüketilmemesi yönünde toplumda çeşitli gruplarca yapılan bir propaganda da suç olmamakla beraber bireylerin bilerek yaptıkları zararlar arasındadır.

2.2.2.2 Bireylerin Bilerek Yapmadıkları Zarar ve Kayıplar

İş kazaları, trafik kazaları gibi zarar verme amacı olmadan kayba neden olan durumlar bireylerin bilerek yapmadıkları zarar ve kayıplardır. Bireyin zarar verme amacı yoktur. İşletmenin nakliye sırasında kaza yapan aracındaki mamulün kullanılamaz hale gelmesi bu gruba girmektedir. Hem birey hem de işletme tarafından istenmeyen bir durumdur.

⁷ Doç. Dr Niyazi Berk, Sigortacılıkta Risk Yönetimi, (İstanbul: Emek Sigorta Yayınları, 1992),6.

2.2.3 Ekonomik Risk Kaynakları

Ekonomik istikrarsızlık, konjonktürel dalgalanmalar veya ülkesel, bölgesel hatta küresel krizler işletmeleri ve bireyleri birçok açıdan büyük kayıplara neden olmaktadır. Ekonomik risk kaynakları risklerin sınıflandırılması konusunda sistematik risklerin altında daha detaylı olarak ele alınacaktır.

2.2.4 Fiziksel Risk Kaynakları

İşletmelerin iç ve dış fiziksel ortamlarına bağlı bir takım riskleri bulunmaktadır. İşletme içerisinde çalışma ortamının sıcaklık, nem, havalandırma koşullarının çalışanların sağlığına uygun olmayarak verimliliği düşürmesi “iç fiziksel ortam kaynaklı risk”; işletmenin konumu dolayısıyla ulaşım olanaklarının kısıtlı olması, böylece ürün teslimatlarını geciktirebilmesi “dış fiziksel ortam kaynaklı riskler”’dendir.

3. RİSKİN SINIFLANDIRILMASI

Risklerin sınıflandırılması literatürde farklılıklar göstermektedir. Bu farklılık yapılan çalışmaların sektörel veya işlevsel alanına göre değişebilmektedir.

Çalışmamızda riskleri “sistemik ve sistemik olmayan riskler” ve “lokal ve global riskler” olarak iki şekilde sınıflamaktayız. Yapılan her iki sınıflandırma da riskin kaynağına göre yapılmaktadır.

3.1 Sistemik ve Sistemik Olmayan Riskler

Sistemik ve sistemik olmayan riskleri aşağıdaki tablodaki gibi sınıflandırabilmekteyiz:

Tablo 2: Risklerin Sınıflandırılması

Sistemik Riskler	Sistemik Olmayan Riskler
Makroekonomik Riskler (Piyasa Riski)	Finansal Risk
Satınalma Gücü Riski	Teminatlar
Faiz Oranı Riski	Likidite Riski
Döviz Kuru Riski	Erken Ödeme Riski / Refinansman Riski
Ülke Riski	Vade Riski
	Kredi Riski / Geri Ödememe Riski
	Sermaye Yeterliliği
Yasal Ortamdan Kaynaklanan Riskler	Pazarlanabilme Gücü ve Rekabet Riski
Politik Riskler	Faaliyet Riski
	Sektör Riski
	Operasyonel risk
	İnsan Riski / Personel Riski
	Yönetim Riski
	Teknik Riskler
	Spesifik Risk

3.1.1. Sistematik Riskler

Sistematik risk, işletmenin içinde bulunduğu riskin, işletmenin kendi dinamiklerinin dışında diğer tüm işletmeler ile beraber piyasanın tamamını etkileyen nedenlerden kaynaklandığı risklerdir. Sosyal, ekonomik ve politik çevredeki değişimler sistematik riskin kaynaklarını oluşturmaktadır.

Sistematik riskler, bir yatırım aracı ile ilgili ise yatırım aracı sayısının artırılıp azaltılması veya çeşitlendirilmesi ile değiştirilememekte ya da ortadan kaldırılamamaktadır.⁸

Sistematik risk, varlığın değerinin sistematik faktörlere bağlı olarak değişme riskidir. Bir sistematik risk bütün işletmeleri aynı yönde fakat değişik derecede etkiler.⁹ İşletmenin sahip olduğu yapısal özellikler ve risklere karşı aldığı önlemlerden çok hangi sektörde faaliyette bulunduğu, hangi sektörlerle ilişkide bulunduğu önemlidir.

Yaşanan mali veya finansal kriz ortamlarında iç talepte meydana gelen bir daralma; gıda, ilaç sektörlerinde göreceli olarak daha az; otomotiv, kimya, beyaz eşya,.. v.b. sektörlerinde daha çok etkilerini göstermektedir. Gıda ve ilaç sanayisinin vazgeçilemeyecek yaşamsal öneminin yanı sıra bu sektörlerin girdi maliyetlerindeki farklılıklar gibi birçok neden sektörel bazda risklerin büyüklük ve olasılıklarını yönetmektedir.

3.1.1.1 Makroekonomik Riskler

Ülke veya bölge genelinde, enflasyon, devalüasyon, durgunluk ekonomisi gibi makroekonomik dengelerde gerçekleşen sapmalar, makroekonomik riskleri oluşturmaktadır.

Satınalma gücü, faiz oranı, döviz kuru, ülke riski ve piyasa riski, makroekonomik risklerdir. Literatürde piyasa riski ve makroekonomik risk aynı anlamda kullanılmaktadır. Çalışmamızda piyasa riskinin tanımları “işletmenin sahip olduğu varlık veya anlaşmaların değerlerinde beklenenin dışında değişimler olmasıyla

⁸ Yrd. Doç. Mehmet Bolak, Sermaye Piyasası, Menkul Kıymetler ve Portföy Analizi, (İstanbul: Beta Basım Yayım, 2001), 104.

⁹ Yrd. Doç. Dr E. Şule Aydeniz, İşletmelerde Gelecek (Futures) ve Opsiyon Sözleşmeleri ile Risk Yönetimi. (İstanbul: Arıkan 2008), 5.

meydana gelen kayıp riskidir”¹⁰, “piyasadaki ters fiyat dalgalanmaları ve hareketler, piyasa riskini oluşturmaktadır”¹¹ makroekonomik risk ile aynı anlamı olarak kabul edilmiştir.

3.1.1.1.1 Satınalma Gücü Riski

Enflasyon oranında meydana gelebilecek olası bir artış karşısında paranın satın alma gücü azalabilmektedir. Enflasyon oranında beklenenin dışında gerçekleşen bir artış, işletmenin sahip olduğu nakit varlıkların yanında sabit getirili menkul kıymetlerin de getirisini düşürmektedir. Satınalma gücü riski enflasyon riski olarak da adlandırılmaktadır.

3.1.1.1.2 Faiz Oranı Riski

İşletmelerin çok büyük bir kısmı az da olsa borçlanarak varlıklarını finanse eder. Tamamen öz kaynaklarıyla faaliyetlerini sürdüren işletme sayısı oldukça azdır. İşletme borçlanırken kısa veya uzun vadeli krediler kullanmaktadır. Faiz oranı riski, işletmenin çeşitli faaliyetler için kullanmakta olduğu kredi faizlerinin, beklenen ve beklenmeyen değişimlere bağlı olarak bu faaliyetler sonucu elde edilecek kara oranla daha maliyetli hale gelmesi olasılığıdır.

Kurumlar, uzun dönemli yatırım gelirlerini maksimize etmek için değişmeyen finansal çevreleri tercih etmektedirler. Faiz oranı riski işletmenin bu hedefine ulaşmasını etkilemektedir.¹² Faiz oranının artma eğiliminde olacağını öngören işletmeler bu riskten korunmak için sabit faiz ile kredileneceklerdir. Faiz oranının düşmesini öngören veya faiz oranının artış ihtimalini çok küçük olarak öngören işletmeler ise değişken faiz oranı ile kredi kullanacak ve faiz oranı riskini göze alacaktır. İşletmenin faiz oranlarındaki değişiklikler hakkındaki mevcut öngörülleri nelerdir? Kısa dönemli mi uzun dönemli mi borçlanmalıdır?¹³ Sabit faiz ile mi değişken faiz ile mi borçlanmalıdır? İşletme bu soruların cevaplarını ararken faiz oranı riski ile karşı karşıya kalmaktadır.

¹⁰ Kendall, 75.

¹¹ Alkin, 99.

¹² Darrell Duffie, ‘Debt Management and Interest Rate Risk’, Risk Management Problems & Solutions, Ed. William H. Beaver, George Parker, (Singapore:Mcgraw-Hill. 1995), 57.

¹³ Duffie, 57.

Piyasa faiz oranlarındaki değişim dolaylı olarak veya doğrudan diğer finansal enstrümanların getirilerini de etkilemektedir. Risksiz faiz oranı olarak bilinen devlet tahvili getirisinde olan değişiklikler risk primini ve enflasyondan arındırılmış reel getirilere olan etkisi nedeniyle piyasada döviz kuru ve hisse senedi fiyatının yanısıra, kredi faiz oranlarını ve mal fiyatını da etkilemektedir.¹⁴

3.1.1.1.3 Döviz Kuru Riski

İşletmeler, varlıklarının veya kredilerin dövizde endeksli olması sonucunda döviz kuru riski ile karşı karşıya kalmaktadırlar. İşletmelerin sahip olduğu döviz cinsinden varlık ve yükümlölükler, döviz kurlarındaki değişimlere karşı duyarlıdır.

Dövizde endeksli kredili satış yapan bir işletmenin döviz alacakları, döviz borçlarının üzerindeyse, ilgili işletme “uzun” (long position) ya da “alacaklı” döviz pozisyonuna sahiptir. Bu işletmenin döviz kurundaki yükselme durumunda bilançoda görünen karlılığı artacak, döviz kurundaki düşüş ile ise azalacaktır.

Kurlarda büyük dalgalanmalar olduğu durumlarda işletmelerin borçlu veya alacaklı ilişkisinde oldukları diğer işletmeler ile yeni anlaşmalarla geçmiş borç-alacak ilişkilerini düzenledikleri görülmektedir. Bir işletmenin döviz alacaklarının fazla olması ve kurun fazla yükselmesi durumunda alacakların ödenmeme riski de artacağından bilançoda karlı görünse de işletme riski artabilmektedir.

Uluslar arası ticaret yapan işletmelerin risklerini incelerken döviz kurunun hem yurtiçinde hem de alıcı işletmenin işlem yaptığı dış piyasadaki durumu önemlidir. İhracat yapan bir işletmenin bulunduğu yurtiçi piyasada ilgili döviz kuru yükselirken, döviz borcu olan alıcıların işlem yaptığı piyasalarda döviz kuru nispeten daha az yükseliyor veya sabitse ihracat yapan firma kazançlı olacaktır. Fakat uluslar arası veya bölgesel krizlerde dolarda görünen artışlar piyasaları sıkıntıya sokmakta, ihracatçılar için büyük alacak riskleri ortaya çıkarmaktadır.

İşletmenin, döviz taahhütleri döviz alacaklarından fazla ise “kısa” (short position) veya “borçlu” döviz pozisyonundadır. Bu durumda bilançoda döviz kurundaki yükselişlerin işletmeye kar, düşüşlerin ise zarar olarak yansıdığı görülmekle beraber

¹⁴ Dr. Engin Kurun, Faiz Riski Yönetimi ve Türkiye Uygulaması, Yayın No:181, (Sermaye Piyasası Kurulu,2005.), 6.

yine döviz kurunun hareketlerinin hangi piyasalarda olduğu, alacaklı-borçlu ilişkisinin hangi piyasalardaki işletmeler arasında olduğuna göre risklerin detaylı olarak yorumlanması gerekmektedir.

3.1.1.1.4 Ülke Riski

Ülke riski, bir ülkenin ekonomik, sosyal ve politik yapısından kaynaklanan dış borç yükümlülüklerini yerine getirememe olasılığıdır. Hükümetler, bankalar, kamu kurum ve kuruluşları farklı ülkelerden fonlanmak istediklerinde ülke riski önem taşımaktadır.

Bir ülkenin kredibilitesine yönelik yapılan değerlendirmeler o ülkeye yapılacak olan yatırımları yönlendirmekte, uluslararası yatırımcılara yol göstermektedir. Ülke riski özellikle gelişmekte olan ülkelerde büyük önem taşımaktadır. Hem doğrudan yatırımlara hem de dış borçlanmaya ihtiyacı olan gelişmekte olan ülkelerin kredi notlarındaki değişiklikler bu ülkelerin ekonomik güçlerinde büyük değişikliklere neden olmaktadır. Gelişmekte olan ülkelerde ekonomik, sosyal ve politik yapıda sık değişiklikler olmakla beraber bu değişikliklerin istikrarlı ve düzenli bir yapıya doğru yol alması ülke riskini düşüren bir olgudur.

3.1.1.2 Yasal Ortamdan Kaynaklanan Riskler

İşletmeler faaliyetlerini mevcut yasa ve düzenlemelere göre gerçekleştirirler. Genel olarak;

- Sektörü düzenleyen mevzuat,
- Çevre Koruma Kanunları,
- İş Kanunları,
- Vergi Kanunları.

işletmeleri sınırlayan yasal düzenlemelerdir. “Yasal ortamdan kaynaklanan riskler; bir işletme faaliyetlerinin, mevcut yasalar ve düzenlemelerin dışında kalması veya ilgili yasa ve düzenlemelerde güçlenmesini sınırlayıcı hükümler olmasından kaynaklanan kayıp risklerdir.”¹⁵

¹⁵ Kendall, 198.

Devlet aldığı kararlar ile yatırımcıları belli sektörlerde faaliyet göstermeye teşvik edebilir veya kısıtlayabilmektedir. Yasalar ve düzenlemeler işletmenin faaliyetlerini tamamen sonlandırıcı nitelikte de olabilmektedir.

4691 Sayılı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu'na dipnot eklenecek) göre Teknoloji geliştirme bölgelerinde faaliyet gösteren mükelleflerin bölgedeki yazılım ve Ar-Ge faaliyetlerinden elde ettikleri kazançlar 31/12/2013 tarihine kadar gelir ve kurumlar vergisinden istisnadır. Bu hükmün geçersiz kılınması ilgili bölgelerde faaliyette bulunan işletmeler için önemli bir yasal risktir.

Ülkemizde sağlık sektöründe yer almakta olan özel hastaneler Özel Hastaneler Yönetmeliği'ne (yönetmelik için dipnot eklenecek) göre faaliyetlerini sürdürmektedirler. İlgili yönetmeliğin 60. maddesine göre bir özel hastane bilgilendirme ve tanıtım faaliyetlerinde diğer hastaneler aleyhine haksız rekabet yaratan davranışlarda ve talep yaratmaya yönelik açıklamalarda bulunamaz. İlgili madde, bir özel hastanenin pazarlanabilme gücünü sınırlayan yasal bir risktir.

3.1.1.3 Politik Riskler

Bir işletmenin faaliyette bulunduğu ülkenin sosyal veya ekonomik politikalarının o işletmenin faaliyetlerini sınırlayıcı veya ortadan kaldırıcı yönde olmasından kaynaklanan risklerdir.

Hükümet aldığı kararlar ile işletmenin yalnızca yasal sınırlarını belirlemez. Ülkedeki mevcut hükümetin politik davranışları hem o ülkenin genel politik riskini belirler, hem de işletmenin faaliyetlerini etkilediği ölçüde her işletme için ayrı bir politik risk oranı vardır.

Örneğin hükümet para ve maliye politikaları ile ülke ekonomisine doğrudan veya dolaylı olarak müdahale de edebilmektedir. Bir işletme hükümetin harcama yaptığı bir sektörde ise diğer sektörlerdeki işletmelere göre daha yüksek politik risk taşır.

Ülkemizde eğitim ve sağlığa ayrılan bütçe yetersiz kaldığı için özel eğitim ve sağlık kurumları hızlı bir şekilde artış göstermektedir. Devletin kendi eğitim ve sağlık kurumlarında hizmet kalite ve standartlarını yükseltirken nüfus artış oranının

üzerinde kapasitelerini de arttırması ilgili sektör işletmeleri için büyük bir risk olabilirdi.

3.1.2 Sistematik Olmayan Riskler

Sistematik olmayan riskler, işletmelerin, finansal varlıkların, bireysel ya da sektörel olarak sahip oldukları risklerdir. Faaliyet riski, finansal risk, yönetim riski ve sektör riski sistematik olmayan risklerdendir.¹⁶ Sistematik olmayan riskleri öngörmek zor olmakla beraber çeşitlendirme ile ortadan kaldırılabilmektedirler.

3.1.2.1 Finansal Risk

Finansal risk, işletmenin sahip olduğu finansal varlıklar açısından bir kayba uğrama olasılığıdır. Aşağıdaki tabloda 1993-2009 yılları arasında dünyada en büyük finansal kayıplara sahip olan 13 işletmenin kayıpları yer almaktadır. Bu kayıpların nedenleri incelendiğinde öne çıkan üç ortak nokta yer almaktadır:¹⁷

- Bu işletmeler korunma (hedge) amacı ile türev ürünlerde yüksek pozisyonlar almışlar fakat öngörülemeyen diğer riskler kayba neden olmuştur.
- Finansal piyasalardaki ani ve büyük hareketler zararlara neden olmuştur. Örneğin 1994 yılında ABD faiz oranlarında yaşanan hareket, ABD Hazine Bonolarını elinde bulunduranları 230\$ zarara uğratmıştır.
- Bu işletmelerde etkin ve entegre bir risk yönetimi ve iç kontrol sistemi bulunmamaktadır.

¹⁶ Bolak, 106.

¹⁷ Doç Dr. K. Evren Bolgün, M. Barış Akçay, Risk Yönetimi, Gelişmekte Olan Türk Finans Piyasasında Entegre Risk Ölçüm ve Yönetim Uygulamaları, 3. bs. (İstanbul: Scala Yayıncılık, 2009), 86.

Tablo 3: Başlıca Finansal Zararlar (1993-2009)

FİRMA-ÜLKE	Kayıp Büyüküğü/ Milyon \$	RİSK TÜRÜ
Merrill Lynch, ABD	46.800	Kredi Riski
Citigroup, ABD	57.500	Kredi Riski
Parmalat, İtalya	50.000	Operasyonel Risk + Kredi Riski
İmar Bank	11.000	Operasyonel Risk
Worldcom, ABD	103.900	Operasyonel Risk + Kredi Riski
Enron, ABD	63.400	Operasyonel Risk + Kredi Riski
Orange Country, ABD	1.640	Piyasa Riski
Kashima Oil, Japonya	1.450	Piyasa Riski
Metallgesellschaft, Almanya	1.340	Piyasa Riski
Barings, İngiltere	1.330	Piyasa Riski
Codelco, Şili	200	Piyasa Riski
Procter & Gamble, ABD	157	Piyasa Riski
San Diego, ABD	357	Piyasa Riski

Doç Dr. K. Evren Bolgün, M. Barış Akçay, Risk Yönetimi, Gelişmekte Olan Türk Finans Piyasasında Entegre Risk Ölçüm ve Yönetim Uygulamaları, 3. bs. (İstanbul: Scala Yayıncılık, 2009), 86.

3.1.2.1.1 Teminatlar

Teminatlar, işletmeler arasında yapılan anlaşmalar kapsamında bir iş yaptırmak isteyen kişi/kuruluş ile bu işi üstlenmek isteyen kişi/kuruluş arasındaki ilişkiyi güvence altına almak için karşı tarafa verilen/verilmesi garanti edilen maddi varlıklardır. Bu maddi varlıkların değerinin düşmesi veya kaybolması riski teminat riski olarak adlandırılmaktadır.

3.1.2.1.2 Likidite Riski

İşletmeler kısa vadeli ödeme yükümlülüklerini yerine getirebilmek için yeterli miktarda nakit veya nakde dönebilen varlıkları hazır bulundurmak durumundadırlar. Nakit girişleri ve nakit çıkışları arasında zaman ve miktar açısından yaşanan belirsizlikler işletmeleri likidite sıkıntısına sokabilmektedir.

İşletmeler belirsiz nakit çıkışları için likit kalırken belli oranların üstüne çıkmamaya gayret ederler. Fazla likit olan bir işletme, bu nakdin olası yatırım araçlarından elde edeceği gelirden mahrum kalmaktadır. Kasa ya da bankalar hesabında tutulan paranın fırsat maliyetinin göz ardı edilmemesi gerekir.¹⁸ Bu nedenle işletmeler karlılık ve likidite arasında dengeli olmak zorundadırlar.

Finansal yönetici nakit tutarlarını, nakit gereksinimlerini, bunun yönünü ve kaynağını doğru tahmin etmek zorundadır. Böylece nakit girişleri ile nakit çıkışları arasında zamansal açıdan büyük bir uyum olması halinde, firma nispeten küçük bir nakit düzeyi ile çalışabilir.¹⁹

3.1.2.1.3 Erken Ödeme Riski / Refinansman Riski

İşletmeler uzun vadeli ödeme yükümlülüklerini genellikle kredi kullanarak yerine getirmektedirler. İşletmenin ödeme vadesi geldiğinde bunu karşılayacak miktarda mevduatı olmaması veya krediyi sağlayamaması riskine refinansman riski denmektedir.

Bankacılık sektöründe refinansman riski farklı işlemektedir. İşletme, özellikle kredi faizlerinin düşük olduğu dönemlerde düşük faizli bir kredi kullanarak; mevcut yüksek faizli kredisini kapatmayı tercih eder. Erken ödeme, bankanın gelirlerinde bir düşüşe neden olan ve önlenmeye çalışılan bir durumdur.

3.1.2.1.4 Vade Riski

İşletmenin varlık ve yükümlülükleri arasında vade uyumu gerekmektedir. İşletme kısa vadeli yükümlülüklerini belli bir oranda likit kalarak, uzun vadeli yükümlülüklerini de kısa ve uzun vadeli borçlanarak yerine getirmektedir. İşletmenin yükümlülükleri ve borçları arasında vade farkı arttıkça işletmenin likidite riski, refinansman riski ve faiz oranı riski de artabilmektedir.

3.1.2.1.5 Kredi Riski / Geri Ödememe Riski

Kredi riski, borçlunun yükümlülüklerini yerine getirmemesi olasılığından kaynaklanmaktadır.

¹⁸ Berk, Finansal Yönetim, 115.

¹⁹ Age.

Temel faaliyetlerden birisi kredi vermek olan bankaların maruz kaldıkları en temel risk, kredi riskidir.²⁰ Bankalar kredi verirken; mal veya hizmet üreten işletmeler kredili satış yaparken alıcıların kredibilitelerini doğru ölçmek zorundadırlar.

Potansiyel bir müşterinin ödeme yeteneği değerlendirilirken firmanın ödeme alışkanlığı, finansal gücü, teminat olarak sunulan varlıklar ve genel ekonomik koşullar belirlenmektedir.²¹

Uzun süredir kredi ilişkisinde olup da ödemelerini geciktirmeyen, finans yapısı güçlü olan, yüksek teminatlar sunabilen müşterilerin kredibilitesi daha yüksektir diyebiliriz. Fakat bu durum riskin olmayacağı anlamına gelmez. Piyasadaki beklenmeyen bir değişiklik de müşterinin ödeme gücünü daraltabilmektedir.

3.1.2.1.6 Sermaye Yeterliliği

İşletmenin sahip olduğu riskler olası kayıpları göstermektedir. Sermaye, bu kayıpların gerçekleşmesi durumunda işletmenin müşterilerine olan yükümlülüklerini yerine getirebileceğinin güvencesidir.

Sermaye yeterliliğinin temel amacı tüm risklere karşı gerekli sermayenin bulundurulmasıdır.²²

3.1.2.2 Pazarlanabilme Gücü ve Rekabet Riski

İşletmenin piyasada başarılı olabilmesinin anahtarı pazarlanabilme ve rekabet gücündedir. İşletmenin sunduğu ürünlerin pazar koşullarına uygun ve talep yaratıcı özellikte olması işletmenin rekabet gücünü de arttırmaktadır. İşletme yeni rakiplerle karşılaşabilir, alıcıların talepleri değişebilir, rekabet koşulları sertleşebilir. Bütün bu dış koşullarla karşı işletme, ürün kalitesi, fiyat politikası, kurum imajı gibi iç dinamikleri ile pazarlanabilme gücünü arttırarak rekabet riskini en aza indirebilmektedir.

²⁰ Alkin, 102.

²¹ Niyazi Berk, Finansal Yönetim, 7.bs. (İstanbul: Türkmen Kitabevi,2003),127.

²² Alkin, 110.

3.1.2.3 Faaliyet Riski

Bir işletmenin kurulmasında asıl amaç işletmenin kar etmesidir. İşletme kar etmek için belli alan veya alanlarda yatırımlar yapar. Her yatırımdan beklenen bir üretim kapasitesi, pazar payı, satış oranı vardır. Yapılan yatırım ile beklenen düzeylerde üretim yapılamaması veya satışların yetersiz kalması gibi riskler faaliyet riski kapsamında ele alınmaktadır.

3.1.2.4 Sektör Riski

Bir sektörde faaliyette bulunan tüm işletmeleri belirli oranlarda ve belirli bir yönde etkileyecek sektörel riskler mevcuttur. Aynı sektörde faaliyette bulunan tüm işletmelerin olumsuz etkilenebileceği ekonomik, sosyal ve davranışsal değişmelerin olması nedeniyle verim değişkenliği ve dolayısıyla riskin yüksekliği sektör riskini oluşturur.²³

3.1.2.5 Operasyonel Risk

İşletme birimlerinin günlük çalışma aktiviteleri sırasındaki olası kayıplara operasyonel risk denmektedir.

Yetersiz sistem ve kontroller, insan hatası ve yönetim hatasından kaynaklanabilecek kayıp riskleri operasyonel risk olarak adlandırılmaktadır.²⁴

3.1.2.5.1 İnsan Riski / Personel Riski

Çalışanların yetersizlik, ihmal, unutma veya kasıtlı olarak görevlerini tam olarak yerine getirmemelerinden kaynaklanan risk insan riskidir.

İşletmeler, çalışanları eğitim ve motivasyon ile destekler, hataları en aza indirmek için kontrol sistemlerini sürekli geliştirmektedirler. Bir işletmenin kontrol sistemleri ne kadar çok gelişirse gelişsin işletmenin birçok biriminde beyin ve beden gücüyle çalışan ve belli karar alma yetkileri olan çalışanlar vardır. Bu nedenle insan riskinin tamamen ortadan kaldırılması mümkün olamamaktadır.

Başlıca insan risklerine

²³ Yalçın Balıkcı, İşletmelerde Risk Yönetimi, 1. bs. (İstanbul: Cinnius Yayınları,2009), s117.

²⁴ Kendall, 161.

- Hırsızlık,
- Sabotaj,
- Kazalar,
- Grev

‘i örnek verebilmekteyiz.²⁵

3.1.2.5.2 Yönetim Riski

İşletmelerin iyi veya kötü yönetilmelerine göre sahip oldukları risk, yönetim riskidir. Yöneticilerin sahip oldukları yetenekler işletmelerin başarısında önemli rol oynamaktadır. Karar aşamasında yeterli seçenekleri belirleyememeleri, doğru seçenek üzerinde karar alınamaması gibi olasılıklar yönetim riskini oluşturmaktadır.

Yönetim riski, diğer var olan risklerin şiddetini ve olasılıklarını da arttırabilir veya azaltabilmektedir.

Yönetim riskinin önemli bir basamağı olan yöneticilerin risk alma eğilimleri işletmelerin uyguladıkları risk yönetim türlerini belirleyen ana etkenlerden birisidir. (Bkz. 3. bölüm)

3.1.2.5.3 Teknik Riskler

Üretim işletmelerindeki makine sistemi veya işletmenin bilgisayar ve haberleşme sisteminde oluşan teknik sorunlar ve aksaklıklar işletmenin teknik risklerini oluşturmaktadır.

Üretim araçlarının kalibrasyon ve bakımlarının düzenli olarak yapılması, yetersiz sistemlerin zamanında yenilenmesi, kolay ulaşılabilir teknik destekler alınması gibi yöntemlerle teknik riskler azaltılmaya çalışılmaktadır.

3.1.2.6 Spesifik Risk

Faiz oranı ve hisse senedi riskleri “piyasa riski” ve “spesifik risk” olarak iki risk bileşeninden oluşmaktadır. Piyasa riski, makroekonomik riskler olarak 2.1.1.1 de anlatılmıştır. İşletmeler getirisi faiz oranı ile belirlenmiş finansal araçlardan (menkul

²⁵ Balıkcı, s81-83.

kıymet) veya hisse senetlerinden oluşan pozisyonlara sahip olabilmektedirler. Bu durumda ilgili menkul kıymet veya hisse senedini çıkaranın niteliğinden kaynaklanabilecek sorunlar nedeniyle meydana gelebilecek zarar riskini ifade eden risklere spesifik risk denmektedir.

3.2 Lokal ve Global Riskler

Günümüz dünyasının hızlı değişen dinamikleri risk sınıflandırmasına da ayrı bir boyut getirmiştir. İşletmelerin karşılaştığı riskleri faaliyet gösterdikleri ülkeye özgü “Lokal Riskler” ve dünya pazarının tümünü etkileyen ”Global Riskler” olarak iki ayrı grup altında toplayabilmekteyiz.²⁶

3.2.1 Lokal Riskler

3.2.1.1 Yabancı Sermaye ve Rekabet

Yabancı sermaye, özellikle gelişmekte olan ülkelerin kalkınabilmesi için önemlidir ve devlet politikalarıyla da teşvik edilir. Bir ülke ekonomisinin büyümesi, istihdamın artması, teknoloji ve bilgi transferi gibi birçok getirisinin yanında o ülke işletmelerini de daha etkin ve verimli üretim yapmaya zorlar. Sürekli yenilenen teknoloji, ürün farklılaşmaları ve fiyatlar genel düzeyi karşısında yerel işletmeler esnek olmak zorundadırlar. Esnek işletmeler artan rekabete uyum sağlarken birçok işletme de geri kalabilmekte, hatta faaliyetten vazgeçebilmektedir.

Rekabet politikaları perspektifinde gelişmekte olan ülkeler kavramı, piyasa ekonomisinin kaynak tahsisinde etkinliği sağlayabilecek şekilde rekabetçi bir yapıda oluşmadığı ve küresel ekonomi ile etkin bir bütünleşmenin sağlanamadığı ülkeler olarak tanımlanmaktadır.²⁷ Gelişmekte olan ülkelerde yabancı sermayenin ülkeye girişi arttırılmaya çalışılırken, yerli sermayenin de rekabet riski karşısında daha verimli çalışabilmesi için gerekli ortam devlet tarafından sağlanmalıdır. Gelişmekte olan ülkelerde piyasa ekonomisinin oluşumunu ve etkin işleyişini engelleyen nedenleri dört ana başlık halinde toplamak mümkündür.²⁸

²⁶ Tamer Saka, ‘Küresel Sermayeyi Beklerken Değişen Yönetim Faktörleri ve Kurumsal Yönetim’, Türkiye Kalite Derneği 15. Kalite Kongresi, 22.11.2006.

²⁷ Erdal Türkan, Rekabet Kurumu, “Gelişmekte Olan Ülkelerde rekabet Politikasının Öncelikleri”, [http://www.rekabet.gov.tr/index.php?Sayfa=sayfahtml&Id=1140], 29.03.2010.

²⁸ Age.

- Temel özgürlüklerin tanınmamış olması ve bunların korunmasına yönelik olarak hukuk devletinin oluşturulamamış olması,
- Kamunun asli görevlerini bir tarafa bırakarak tali görevlere odaklanması ve bu çerçevede ekonomiye çok yönlü ve çok boyutlu olarak müdahalelerde bulunulması,
- Korumacı, ayrımcı ve dışlayıcı zihniyet,
- Piyasalarda işlem gören mal ve hizmet sayısının sınırlı olması, piyasaların küçük ve sık olması, arz ve talep esnekliklerinin oldukça sınırlı olması.

3.2.1.2 Siyasi Risk

İşletmeler karar alırken devleti yönetenlerin tutum ve davranışlarından büyük oranlarda etkilenir hale gelmişlerdir. Devleti yönetenlerin birbirleri, sivil toplum örgütleri ve başka devletler ile yaşadığı siyasi gerilimler ekonomik dengeler üzerinde baskılar yaparken firmaları da doğru karar almakta zora sokabilmektedir. İşletmenin bu ilişkilerden doğabilecek kayıp riski siyasi risk olarak adlandırılmaktadır.

3.2.1.3 Yakın Coğrafyalardaki Sorunlar

Ülkemizin yakın coğrafi ülkeler ile güçlü tarihsel, sosyal, ekonomik ve kültürel bağları bulunmaktadır. Türkiye; Avrupa, Ortadoğu, Kafkasya, Karadeniz ve Akdeniz'in ortasında çevre ülkelerin tamamı ile ılımlı ilişkileri sürdüren bir politika izlemektedir. Türkiye jeopolitik durumu nedeniyle bölgesinde barışçıl politikaları ile önemli bir aktör olarak sorumluluklarını yerine getiren bir ülkedir. Çeşitli devlet ve uluslar arası örgütlerin de dahil olduğu ekonomik, siyasi ve sosyal problemlerde Türkiye üzerine düşen görevi yapar iken bu problemlerin etkileri ülkemize de olumsuz yansımalar yapabilmektedir. Makroekonomik veya sektörel bazda işletmeler kayıplarla karşılaşabilmektedirler.

3.2.1.4 Ekonomik Kırılganlık

Bir ülkede yaşanan olumsuz ekonomik, siyasi veya sosyal gelişmelere karşı o ekonominin makro ekonomik göstergelerindeki değişimler, o ülke ekonomisinin ekonomik kırılganlık boyutunu göstermektedir. Borç stoğunun ve cari işlemler açığının yüksek olduğu; kalkınma ve istikrarın tam olarak sağlanamadığı gelişmekte olan

piyasalarda işletmeler de hızlı değişebilen faiz ve kur risklerine maruz kalabilmekte, kaynak bulmakta zorlanmakta, yatırımlarını sık sık ertelemek zorunda kalabilmektedirler.

3.2.1.5 Verimsizlik

İşletmelerin ve ülke ekonomilerinin rekabet edebilmeleri ve refah düzeylerini arttırabilmeleri için sürekli verimlilik artışı sağlamaları gerekmektedir. İşletmelerin karlılıklarını düşürmeden rekabet edebilmelerinin tek yolu verimlilik artışıdır. İşletmelerin üretim kaynaklarını en rasyonel şekliyle kullanamaması; üretim sürecinde, pazarlama, finans gibi işletmenin tüm birimlerinde kaliteyi geliştirememesi işletmeyi verimsizlik riski ile karşı karşıya bırakmaktadır.

3.2.1.6 Amaç, Hedef, Plansızlık

Amaç, bir işletmenin gelecekte ulaşmak istediği durumu ifade eder. İşletmeler amaçlarına ulaşmak için ara hedefler belirlerler. Bu hedefler kısa veya uzun vadeli olabilmektedir. Üst yönetimin belirlediği hedeflere ulaşmak için ise planlar yapılmaktadır. İşletme planlama yaparken iç dinamikleri, çevresel koşullar ve tüm riskleri göz önüne almalıdır. Plansızlık, özellikle küçük ve orta boy işletmelerin yaşadığı genel sorunların kaynağı ve kapanan şirketlerin başlıca sebeplerinden biri olarak gösterilmektedir. İşletmelerin değişen dinamiklere karşı esnek olamaması çoğu zaman eksik planlama veya plansızlıktan kaynaklanmaktadır.

3.2.2 Global Riskler

3.2.2.1 Rekabet

Global rekabet riskinin başlıca kaynağı uluslar arası rekabeti düzenleyici bir otoritenin olmamasıdır. Düzenleyici otoritenin eksikliği, uluslar arası karteller, uluslar arası rekabet politikalarının farklılaşması gibi rekabet sorunlarına neden olmaktadır.

Uluslar arası karteller: Uluslar arası kartel veya sınır ötesi kartel kavramı, birden fazla ülke orijinli teşebbüsler tarafından oluşturulan kartelleri ifade etmektedir. Bu kartellere küresel kartel de denilmektedir.²⁹

Uluslar arası rekabet politikalarının farklılaşması: Küresel piyasaların giderek geliştiği bir dönemde ülkeden ülkeye farklı rekabet rejimlerinin olması, küresel düzeyde faaliyet gösteren işletmeler açısından güçlükler yaratmaktadır. Bu işletmeler faaliyette bulundukları her ülkede ayrı rekabet şartlarına uyum sağlamak zorundadırlar.³⁰

3.2.2.2 Karmaşıklık

Bir olay, durum ya da sistemi oluşturan bileşenler arasındaki ilişki arttıkça karmaşıklığı da artmaktadır. Karmaşıklık arttıkça risk de çeşitlenmekte ve artmaktadır. İşletmeler çevrelerini analiz ederken karmaşıklıktan dolayı zorlanmaktadır. “Karmaşıklık, evrenin bütünleşik ama aynı zamanda alışılmış mekanik ya da doğrusal yollardan anlayamayacağımız kadar zengin ve çeşitli olan durumunu kastetmektedir. Bu yollardan evrenin birçok parçasını anlayabiliriz, ama daha büyük ve içsel ilişkileri daha geniş olan olgular-ayrıntılara bakılarak değil- ancak ilke ve kalıplarla anlaşılabilir. Karmaşıklık; belirleme, buluş, öğrenme ve kendini uyarlamanın doğasıyla ilgilidir.”³¹

Politik, ekonomik, sosyal değişkenler; ulusal, uluslar arası ve uluslar üstü kurumlar; ürün ve organizasyon yapıları gibi pek çok risk unsuru günden güne daha çok birbiri ile etkileşimde bulunmakta, bu durum da analiz etmeyi ve karar almayı zorlaştırmaktadır. Gerek teknolojik ilerlemelerden kaynaklanan yenilenen ürün yapıları gerekse tüm unsurlar arası etkileşimler karmaşıklık riskini tüm dünya işletmeleri için çözümlenmesi en zor kavramlardan biri haline getirmiştir.

²⁹ Erdal Türkan, Rekabet Kurumu, “Uluslar Arası Kartellerle Mücadelede Rekabet Politikalarının Etkinliği”, [http://www.rekabet.gov.tr/index.php?Sayfa=sayfahtml&Id=1109], 29.03.2010.

³⁰ Erdal Türkan, Rekabet Kurumu, “Ulusal Rekabet Politikaları Neden Farklılaşıyor?”, [http://www.rekabet.gov.tr/index.php?Sayfa=sayfahtml&Id=884], 29.03.2010.

³¹ Arthur Battram, Karmaşıklıkta Yol Almak, Zülfü Dicleli(çev.), İstanbul: Türk Henkel Dergisi Yayınları 11, 1999,s.11’den aktaran Balıkcı, s 37-38.

3.2.2.3 Değişen Politik Dengeler

11 Eylül 2001 tarihinde ABD’de yaşananların ardından dünyada küresel güç dengelerinde çok kutuplaşma adına büyük değişiklikler yaşanmıştır. Avrupa Birliği ABD’nin ardından ikinci büyük güç haline gelirken, Rusya, Çin ve Hindistan gibi bazı ülkeler de dolayısıyla da ekonomisinde ve dolayısıyla siyasetinde de büyük güçler haline gelmişlerdir. Özellikle 2008 yılında yaşanan ve halen etkileri devam eden küresel ekonomik krizden güçlenerek çıkan Çin Halk Cumhuriyeti, Orta Asya’da etkinliğini günden güne arttırmaktadır. Bu önemli değişiklikler işletmenin faaliyet gösterdiği piyasa yapılarını ve aktörlerini de büyük oranda etkilemektedir.

3.2.2.4 Kısa Vadeli Sermaye Hareketleri

Globalleşme, sermaye hareketleri ve teknolojik ilerlemeler ile birbirini hızlandıran bir süreç içerisinde hızlanmaktadır.

Büyüyen sermaye hareketlerinin kalıcı yatırımlara dönüşmesi ile getirdiği rekabet riskini “2.2.1.1 Yabancı Sermaye ve Rekabet” ve “2.2.2.1 Rekabet” başlıklı konularda incelemiştik. Uluslar arası sermaye hareketlerinin bir diğer boyutu ise kısa vadeli sermaye hareketleridir. Kısa vadeli sermaye hareketleri, ani giriş ve çıkışları ile ülkelerde finansal dalgalanmalar ve krizler meydana getirme özelliğine sahiptir.

Globalleşme ile serbestleşen uluslar arası sermaye, bütün dünya mali piyasalarında karlı an ve alanlara ani giriş ve çıkışlar yapmaktadır. Bu işlemler piyasaların yönünü değiştirebilir büyüklüklerde olabilmektedir. Böylece kar etme veya spekülasyon amaçlı yapılan giriş ve çıkışlar özellikle gelişmekte olan piyasalarda dalgalanmalara, dolayısıyla istikrarsızlığa yol açabilmektedir. Finansal piyasalarda oluşan bu dalgalanmalar, finansal piyasalardan beslenen reel piyasaları da olumsuz etkileyebilmektedir.

Sermaye girişlerinin diğer bir etkisi de yerli paranın değer kazanmasına yol açmasıdır. Yerli para değer kazandığında ihracat zorlaşırken, ithal ürünler cazip hale gelmektedir. Bu durumda kısa vadeli sermaye girişleri cari açığı arttırmaktadır.

3.2.2.5 Yasal Yükümlölükler

Standartlar: İşletmelerin faaliyet standartları globalleşmeyle beraber yeni boyutlar kazanmıştır. Üretim, iş güvenliği, ambalaj, lojistik ve pazarlama gibi alanlarda her geçen gün belli ülke veya bölgelerde geçerli yeni standartlar oluşmakta ve yaygınlaşmaktadır. Ülkeler de uluslar arası ticaretini geliştirmek ve rekabet edebilmek için bu standartları mecburi kılmakta veya teşvik etmektedir. Hatta bu konularda danışmanlıklar veren işletmeler yeni bir pazar oluşmuştur.

Çevrenin korunması: Globalleşme ile gelen sanayileşme her geçen gün doğayı yok etmektedir. Dünya ülkelerinin en önemli ortak sorununu çevre kirliliği olarak kabul edebilmekteyiz. Bu kirliliği azaltıcı kararlar uluslar arası platformlarda alınmakta, ülkeler de kendi kanunlarını bu alınan kararlara uygun hale getirmektedirler. İşletmelerin doğal kaynakları verimli kullanması ve doğaya zarar vermemesi globalleşen dünyanın varlığına devam etmek için önemle üzerinde durduğu bir konudur. Çevrenin korunması ulusal veya uluslar arası boyutta kanunlar ile sınırlandırılmakta ve denetlenmektedir.

4 RİSK YÖNETİMİ

Hem ulusal boyutta hem de küreselleşmeyle beraber uluslar arası boyutta yaşanan krizler sonucu risk yönetimi, öncelikli olarak bankacılık ve finans, devamında ise reel sektörün temel becerilerinin arasında yerini almıştır. Teknolojik ilerleme ve küreselleşme olguları, işletmelerin faaliyetlerindeki belirsizliği ve maruz kaldıkları risklerin doğasını kalıcı şekilde değiştirmiştir.

Avrupa Risk Yönetimi Dernekleri Federasyonu'nun yayınladığı "Risk Yönetimi Standardı" başlıklı çalışmaya göre risk yönetimi, şirketlerin her faaliyetinde ve faaliyet portföyleri çapında sürdürülebilir karı sağlamak amacıyla, faaliyetleri ile ilgili risklerini metodik olarak değerlendirdikleri, yönettikleri bir süreçtir.³²

"Risk yönetiminin işletmelerde uygulanma süreçleri işletmenin yapısına, yönetim kültürüne ve faaliyet alanına göre farklılık göstermektedir."³³ Sermaye Piyasası Kurulu tarafından ilk olarak 2003 yılı temmuz ayında yayınlanıp 2005 yılı şubat ayında düzeltilen 'Kurumsal Yönetim İlkeleri' 4. bölümünde risk yönetiminin uygulanması yönetim kurulunun temel fonksiyonları arasında yer alması, önemli bir adım olmuştur:

Yönetim kurulu, başta pay sahipleri olmak üzere şirketin menfaat sahiplerini etkileyebilecek olan şirketin karşı karşıya kalabileceği risklerin etkilerini en aza indirebilecek bir risk yönetim ve iç kontrol mekanizması oluşturur ve bunun sağlıklı olarak işlemesi için gerekli önlemleri alır.³⁴

³² Avrupa Risk Yönetimi Dernekleri Federasyonu, "Risk Yönetimi Standardı", [http://www.ferma.eu/Portals/2/documents/RMS/RMS-Turkish\(2\).pdf](http://www.ferma.eu/Portals/2/documents/RMS/RMS-Turkish(2).pdf) [09/02/2010].

³³ Aydeniz, V.

³⁴ Sermaye Piyasası Kurulu, 'Kurumsal Yönetim İlkeleri', <http://www.spk.gov.tr/displayfile.aspx?action=displayfile&pageid=66&fn=66.pdf> [10.01.2009]

Reel sektörde faaliyette bulunan işletmeler, üst hedeflerini gözeterek sistematik bir risk yönetimi sürecini organizasyon yapılarına entegre etmelidirler. Olası risklerini belirleyen işletme, risklerini nasıl yöneteceğine karar veren bir yapı oluşturmaktadır.

Her yatırımda katlanması gereken bir risk düzeyi vardır. Genellikle finans yöneticileri, kredili satış süresi boyunca riskleri minimum kılmak amacıyla, sınırlayıcı bir kredi politikası izlemeyi tercih ederken; pazarlama yöneticisi, liberal bir satış politikası izlemeyi tercih ederek, uzun ödeme süresi ve olabildiğince fazla satış ilkesiyle maksimum satış amacına ulaşmayı istemektedir.³⁵ Risk yönetimi bir anlamda da kurum kültürünün, süreçlerinin ve yapılarının, potansiyel fırsatları gerçekleştirmeye çalışırken negatif etkileri yönetmesidir.³⁶

4.1 Risk Yönetiminde 4T Yaklaşımı

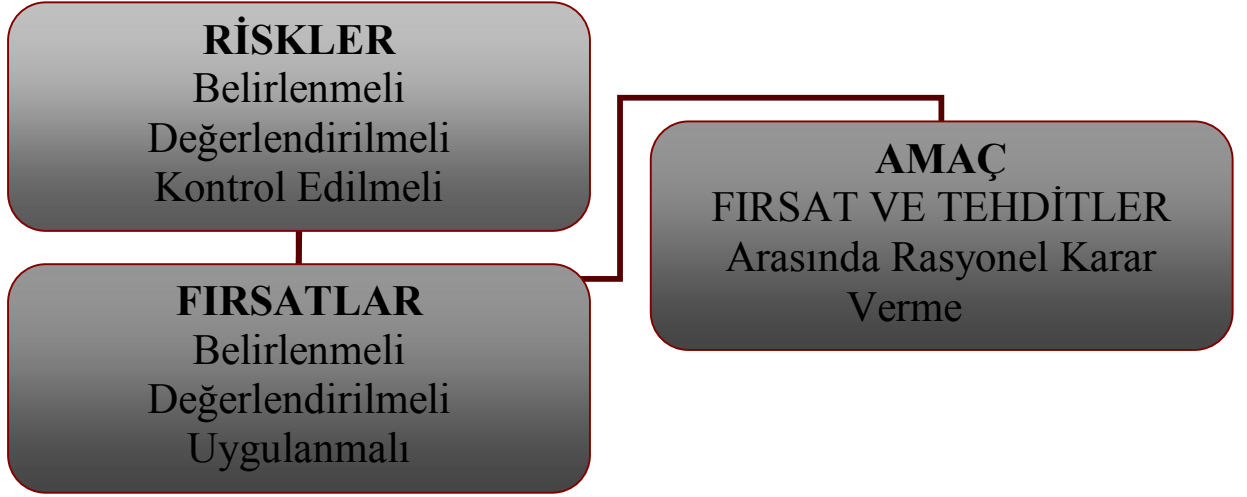
4T Yaklaşımı, risk yönetimini “Tespit, tahlil, tedbir ve takip” olarak dört aşamada anlatmaktadır.

4.1.1 Tespit / Belirleme

Risklerin belirlenebilmesine işletmenin çevresini iyi tanımakla başlanmaktadır. İşletmenin faaliyetini sürdürdüğü yasal, ekonomik, kültürel ortam ve içinde bulunduğu pazar analiz edildikten sonra işletmenin stratejik ve operasyonel hedefleri doğrultusunda temel riskler ortaya konulmaktadır. Deneyimler ve çevreden elde edilen bilgi çerçevesinde sistematik ve sistematik olmayan riskler genel olarak belirlenmeye çalışılır. Riskler tespit edilirken tehlikelerin yanında fırsatlar da belirlenmektedir.

³⁵ Berk, Finansal Yönetim, 127.

³⁶ Dr. Tamer Saka, Alper Uğural, ‘Kurumsal Risk Yönetimi’, 17 Mart 2009 TUSİAD Final Sunumu, <http://www.tusiad.org/FileArchive/17MartTUSIADSunum.pdf> [10.02.2010]



Şekil 1: Risk Yönetimi

Doğu Avrupa’da yapacağı yeni bir yatırımı planlayan uluslar arası bir işletmenin yönetim kurulu, projenin sonuçlarını ev sahibi ülkenin ekonomik ve politik çevresiyle ilişkilendirdiği ölçüde risklerini tanımlayabilmektedir. İşletmenin tecrübeleri ve edindiği bilgiler kapsamında olası değişikliklerde gözlemlediği benzerlikler bazı değerlendirmeleri mümkün kılmaktadır.³⁷

Riskleri belirlerken aşağıdaki sorular sorulmalıdır:³⁸

- Ne, nerede, ne zaman olabilir?
- Neden ve nasıl olabilir?
- Bunların belirlenmesi için hangi teknikler kullanılabilir?

4.1.2 Tahlil / Analiz

İşletme içerisindeki alt birimler ve farklı birimlerden oluşmuş gruplar belirlenen risklerin olası etkilerini inceler. Tahlil aşamasında tüm iştirakler, orta ve üst kademe yönetiminin katılımı ile workshoplar³⁹, olasılık-etki analizleri ve anketler uygulayarak riskleri tahlil eder ve önceliklerini belirler.⁴⁰

³⁷ Hindy,108.

³⁸ Saka, 2009.

³⁹ Katılımcıların bir araya gelerek ortak yaptıkları çalışma. Seminer, atölye çalışması.

⁴⁰ Çalık Holding, Risk Yönetimi,

<http://www.calik.com/?p=corporate&sid=ecoga245sdtztwigglnrayb&n=0&q=9&prn=2&lvl=1&name=Risk%20Y%C3%B6netimi>. [12.12.2008]

Riskleri belirlemek için kullandığımız başlıca araçlar; risk haritaları, risk göstergeleri, iç değerlendirme, geçmiş kayıp verileri, workshoplar, dış denetim ve mevzuat gereklilikleri, en iyi uygulamalar ve yasal yükümlülükler olarak sayılabilmektedir.⁴¹

Bu aşama, riskin yerine geçebilen çeşitli araçları analiz etmeyi de içermektedir. Tahlil aşamasının önemli özelliği, risk yönetimi aracının fayda-maliyet analizinin doğru yapılmasıdır. Örneğin, işletmenin döviz kuru riskine karşı türev araçlardan faydalanarak güvenlik önlemleri alacağını farz edelim. İlgili türev aracın fiyatı ile riski azaltma yönündeki faydaları analiz edilebilmelidir.⁴²

4.1.3 Tedbir / Uygulama

Tedbir aşaması, mevcut risk yönetimi seviyesinin belirlenmesi ve gerekirse yeni risk karşılama stratejilerinin oluşturulmasıdır.⁴³ En uygun çözümün seçilip uygulanması bu aşamadır.

Risk yönetiminde en çok istenen, sorunları gerçekleşmeden önce belirleyip ortadan kaldırmaktır. Fakat bu her zaman mümkün değildir. Belirlenen risklerin meydana gelme olasılığı ve etkisinin en aza indirgemesini sağlayan faaliyetler planlanıp uygulanmaktadır.

4.1.4 Takip / Performans Ölçümü

Riski ölçmek, riski yönetimin esaslı bir parçasıdır. Şeffaf ve güvenilir risk yönetim yapısının oluşturulmasının ardından, risk politikaları ve prensipleri dahilinde, risk karşılama etkinliğinin periyodik ve sistematik takibi yapılmaktadır.⁴⁴ İşletmelerin kurmuş oldukları risk yönetimi yapılarında riskleri tamamen ortadan kaldırmaları mümkün olmamaktadır. Bu nedenle kabul edilebilir seviyedeki risk izlenmektedir.⁴⁵

⁴¹ Kurumsal Risk Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar, PricewaterhouseCoopers, 12.12.2007.

⁴² Hindy, 108.

⁴³ Çalık Holding.

⁴⁴ Çalık Holding.

⁴⁵ Tamer Saka, 'Riski Anlamak ve Yönetmek; Kurumsal Risk Yönetimi', (TKYD Eskişehir İhtisas Programı, 21 Kasım 2007)

Takip aşamasında ölçümlenen risk, ‘sayılabilen risk’ olarak adlandırılmaktadır.⁴⁶

Takip aşamasında cevaplarını aradığımız sorular aşağıdaki gibidir:⁴⁷

- Teşhis edilip ortaya çıkarılan ölçümler doğru mu?
- Risk yönetimi araçları kullanışlı mı?
- Fayda-maliyet analizleri uygun şekilde değerlendirilmiş mi?
- Beklenmedik sonuçlarla karşılaşıldı mı?
- İlgili deneyimlerden neler öğrenilebilir?
- Risk yönetimi kalitesi nasıl geliştirilebilir?

4.2 Risk Alma Eğilimlerine Göre Risk Yönetim Türleri

4.2.1 Riskin Transferi / Paylaşma

İşletmeler bazı risklerin tamamını veya bir kısmını başka kurum veya kuruluşlara transfer etmektedirler. İşletmenin varlıklarını sigorta ettirmesi en çok karşılaştığımız risk transferidir. Bir başka örnek olarak da forfaiting verebiliriz. Forfaiting, vadeli mal ve hizmet ihracatından doğan ve belirli bir ödeme planına bağlı olarak tahsil edilecek olan alacakların daha önce bu hakkı elinde bulunduranlara rücu edilmeksizin (kayıtsız şartsız ve vazgeçilmez olarak), bir banka veya bu alanda uzmanlaşmış bir finans kuruluşu (forfaiter) tarafından satın alınarak iskonto edilmesidir.⁴⁸

4.2.1.1 Doğrudan Borçlanma Sistemi

Günümüzde geniş bayi ağına sahip olan şirketlerde yaygınlaşmaya başlayan yeni bir uygulama da Doğrudan Borçlanma Sistemi’dir. Bu sistem sayesinde işletmenin alacakları, bayilerin anlaşmalı bankadaki kredi limitleri dahilinde, zamanında tahsil edilmiş olur.

⁴⁶ William H. Beaver, Mark A. Wolfson, ‘Risk Measurement’, Risk Management Problems & Solutions, Ed. William H. Beaver, George Parker, (Singapore:Mcgraw-Hill. 1995), 197.

⁴⁷ Hindy, 109.

⁴⁸ Forfaiting, <http://tr.wikipedia.org/wiki/Forfaiting>.

Doğrudan borçlandırma sisteminde tahsilatlar, ana firmanın bankaya ilettiği tutarların, vade tarihinde, bayi hesaplarından otomatik olarak alınması ve ana firma hesaplarına transfer edilmesi ile gerçekleştirilir.⁴⁹

4.2.1.1.1 Sistemin Ana Firmaya Sağladığı Avantajlar

Ana firma tahsilat garantisi sayesinde ödenmeme riskinden arınmış olur ve rekabet avantajı sağlar.

Faturaların tek bir onayla sisteme girilmesi veya bankanın sisteme bağlanması için gerekli alt yapının kurulması sayesinde işletmenin günlük takip işlemleri minimuma iner, zaman ve işgücünden tasarruf sağlanır.

Risk takibi kolaylaşır.

Teminat ve senet takibi azalır veya ortadan kalkar.

Teminat masrafı ortadan kalkar.

Bayilerden çek tahsilatı yaparak çalışan işletmelerde çeklerin karşılıksız çıkma riski ortadan kalkmış olur. Böylece işletme tahsil ettiği çekleri satıcılara ciro ederek çalışıyorsa, satıcılarla arasında da karşılıksız çek sorunu yaşamaz, işletmeye duyulan güven de artmış olur.

Nakit akış planlaması daha etkin, daha gerçekçi yapılır.

4.2.1.1.2 Sistemin Bayiye Sağladığı Avantajlar

Bankanın bayiye sağladığı kredi sayesinde bayinin kısa süreli nakit ihtiyacı karşılanmış olur.

Banka ile olan bu ilişki bayiye farklı finansal araçlardan faydalanmak istediğinde kolaylık sağlar.

Bayi çek, senet ve teminat mektubu takibi yükünden kurtulmuş olur.

⁴⁹ Doğrudan Borçlandırma Sistemi, HSBC,
[http://www.hsbc.com.tr/tr/kurumsal_isletme/nakit_yonetimi/tahsilat_yonetimi/dogrudan_borclanma.a](http://www.hsbc.com.tr/tr/kurumsal_isletme/nakit_yonetimi/tahsilat_yonetimi/dogrudan_borclanma.asp)
sp.

Nakit veya çek ile yapılan ödemeler sonucu oluşan taşıma riski, masrafı, zaman kaybı ve operasyonel maliyetler engellenmiş olur.⁵⁰

Bayi vadesinde nakit ödeme ile çalışıyorsa havale veya EFT yapılmayacağından masraf, komisyon ödemezler.⁵¹

4.2.2 Riskten Kaçınma / Faaliyetten Vazgeçme

İşletme, risklerin olduğu durumları tamamen ortadan kaldırabilmek için ürün, üretim süreci veya faaliyet alanını tamamen değiştirebilmektedir.

İşletme riskin etkisinin işletme için çok büyük kayıplar olarak ortaya çıkabileceği bir durumda,

Riski kontrol maliyeti çok yüksek olduğunda,

Risk kontrol mekanizmaları çok sınırlıysa,

Riskin gerçekleşme olasılığı yüksek ise,

Riskten kaçınmak tercih edilebilmektedir.

Riskten kaçınma her risk için tek tek uygulanmaktadır. İşletmenin bu riskleri içeren faaliyetten vazgeçmesi işletmenin kar fırsatını da kaçırmasına sebep olmaktadır.⁵² “Olası kar fırsatı” ‘nın kaçırılması da bir risk olduğuna göre, riskin tamamen ortadan kaldırılması hiçbir zaman mümkün değildir. Riskten kaçınmak, riske girmeme ya da minimum riske girme yönünde verilen kararlardır. Genellikle birkaç alternatif olması durumunda en az riskli olan tercih edilir.⁵³

4.2.3 Riski Azaltma / Riskle Mücadele Etme

Riski azaltmada, her risk için belli kontrol faaliyetlerinin uygulanması ile risklerin kabul edilebilir seviyelerde tutulması amaçlanmaktadır. Riski olduğu gibi kabul etmek, göz ardı etmek; transfer etmek yerine, risk ile savaşmak, minimize etmektir.

⁵⁰ HSBC.

⁵¹ Doğrudan Borçlandırma Sistemi, Akbank, <http://www.akbank.com.tr/618.aspx>.

⁵² Aydeniz, 32.

⁵³ Balıkcı, 193.

Risk yönetiminde en yaygın olarak izlenen yöntem de budur. İşletme çeşitli önlemler, organizasyon ve kontrol mekanizmaları ile riskleri azaltabilmektedir.

4.2.4 Riski Kabullenme / Göze Alma

Riski kabullenmenin birbirinden farklı nedenleri olabilmektedir:

Riskin etkisinin küçük kayıplar şeklinde kendini göstereceği düzeyde olması durumunda,

Riski kontrol maliyeti sağlayacağı faydadan yüksek olduğunda,⁵⁴

Riski kontrol etmek için yapılabilecekler çok sınırlıysa,⁵⁵

Kayba uğrama olasılığı düşük ise,

Riski kabullenmek tercih edilebilir.

İşletmeler aynı nedenlerden dolayı riske karşı farklı tavırlar alabilmektedir. Bu işletmelerin veya yöneticilerin risk alma eğilimleri, finansal gücü, pazar payı, büyüklüğü, v.b. birçok nedenden dolayı olabilmektedir.

Riskin kontrol maliyetlerinin sağlayacağı faydadan yüksek olduğu bir durumda işletme, o faaliyetten kaçınabilir veya hiçbir kontrol mekanizması koymadan faaliyete devam edebilir. Burada alınacak karar işletmenin hedeflerine ulaşmada çok önemli bir adım ise, hatta riskin gerçekleşmesi durumunda etkisi çok büyük bile olarsa, işletme riski göze alabilmektedir.

Özellikle finansal krizlerin yaşandığı dönemlerde riskleri şansa dönüştürerek kendi sektöründe fark yaratarak pazar payını büyüten işletmelerle karşılaşmaktayız. Doğru yönetim teknikleri ile risk alabilme kabiliyetlerini yitirmemek işletmelerin önünü açan bir davranış biçimidir.

⁵⁴ Onur Derici, Zekeriya Tüysüz, Aydın Sarı. ‘Kurumsal Risk Yönetimi ve Sayıştay Uygulaması’.

⁵⁵ Age.

4.3 Kontrol

İşletme, risklerini yönetebilmek için kontrol sistem ve süreçlerini oluşturmalıdır. Belirlemiş olduğu riskleri ile ilgili belli hedefler koyan işletme, ilgili hedeflere ulaşp ulaşmadığını bu sayede belirlemektedir.

Tablo 4: Risk Yönetimi Modeli

İŞ MODELİ			KONTROLLER			GÖZETİM VE DENETİM		
SİSTEMATİK RISK								
	Müşteriler, Pazar	Ürünler,	Müşteriler, kontrolleri	Ürünler,	Pazar	Kontrol Fonksiyonları	Risk Raporlama	Yönetim
	İş Süreçleri		Finansal, Operasyonel kontroller					Denetim ve
	Finans & Sigorta Riski		Sigorta riski kontrolü					Risk Kültürü

Society of Actuaries, ERM Symposium April 2010, Seminar:1 Fundamentals and Practices, <http://www.soa.org/files/pdf/2010-chicago-erm-sem2.pdf>, [22.04.2010].

4.3.1 Basamak ve Seviyelerine Göre Kontrol Türleri

Kontrol türlerini basamaklarına ve seviyelerine göre ayırabilmekteyiz. En kolay ve en güçlü olan denetim türü uzman seviyesindeki, yani en alt basamaktaki yüksek kontroldür.⁵⁶ Finansal bilgiler detaylı olarak incelenir ve yalnızca istisnalar, yani sapmalar yöneticilere raporlanmaktadır.

Tablo 5: Basamak ve Seviyelerine Göre Kontrol Türleri

	YÜKSEK KONTROL (OBJEKTİF)	ZAYIF KONTROL (SUBJEKTİF)
UZMAN	Finansal Bilgi Dengesi, İstisnaların Raporlanması	Uygunluk Denetimi
YÖNETİM	Uzman Denetimlerinin Değerlendirilmesi	Uygunluk Denetimi
ÜST YÖNETİM	KANIT	KANIT

⁵⁶ Society of Actuaries, ERM Symposium April 2010, Seminar 2 ERM Model, <http://www.soa.org/files/pdf/2010-chicago-erm-sem2.pdf>, [22.04.2010].

4.3.2 İşlevlerine Göre Kontrol Türleri

Kontrol faaliyetlerini amaçlarına göre önleyici, düzeltici, yönlendirici ve denetleyici kontrol olmak üzere dört gruba ayırabilmekteyiz.⁵⁷

Önleyici kontroller: İstenilmeyen sonuçların gerçekleşme ihtimalini ortadan kaldırmak veya azaltmak için geliştirilen önlemlerdir.

Düzeltilici kontrol: İstenilmeyen sonuçların düzeltilmesini sağlamak için geliştirilen önlemlerdir. Acil eylem planları düzenleyici önlemlerin önemli bir unsurudur.

Yönlendirici kontrol: Belirli bir sonuca ulaşmayı garantilemek için geliştirilen önlemlerdir.

Denetleyici kontrol: İstenilmeyen sonuçların sebeplerini belirlemek için geliştirilen önlemlerdir.

4.3.3 Disiplin, Denge ve Yürütme

Bir kurumda her görevdeki çalışanın birtakım yetki ve sorumlulukları vardır. Yetki ve sorumlulukların doğru kullanılmasının temel ilkeleri “disiplin, denge ve yürütme” dir.⁵⁸

Disiplin:

- Yazılı kontrol sistemleri
- Kontrol kanıtları
- Kanıtların değerlendirilmesi

Denge:

- Yüksek-zayıf kontrol dengesi
- Uzman-yönetici dengesi
- Kontrol çeşitleri arasındaki denge

⁵⁷ Kurumsal Risk Yönetimi ve Sayıştay Uygulaması.

⁵⁸ Seminar 2 ERM Model

Yürütme:

- Kurumu sağlamlaştıran plan
- İyi tanımlanmış hesap verilebilirlik
- Kontrol miktarlarının kabul edilebilirliği

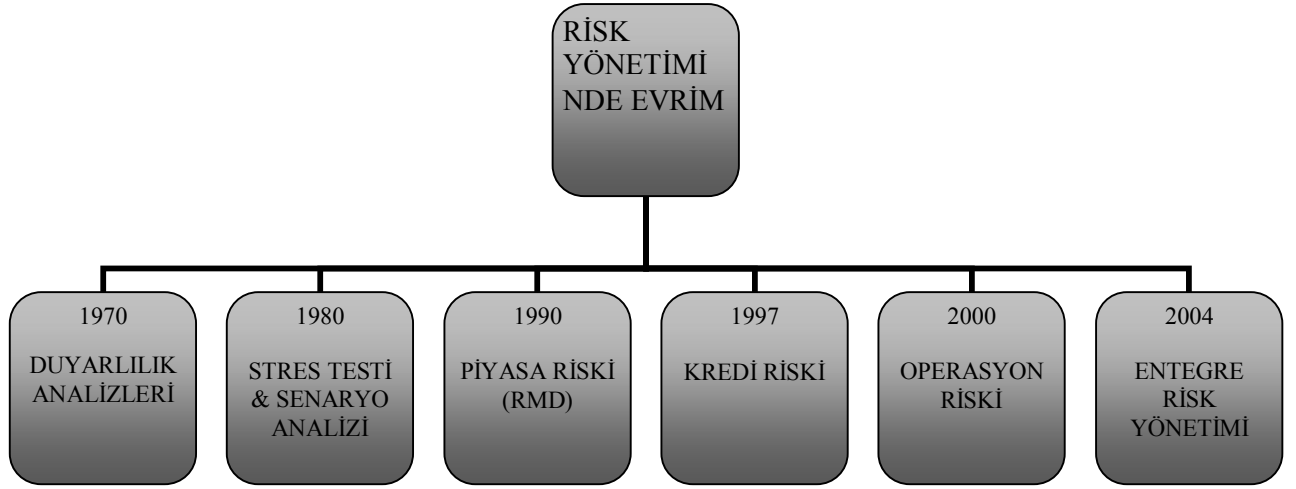
4.4 Entegre Risk Yönetimi

Çalışmamız da işletme risklerini sistematik olan ve olmayan riskler; lokal ve global riskler olarak iki ayrı şekilde sınıfladık. Bir işletme hangi risk kategorisinde daha fazla risk alınacağını, hangi risklerin düşürülmesi için neler yapılması gerektiğini ancak bütünsel bir bakış ile izleyebilmektedir.⁵⁹

Bir işletmenin sahip olduğu riskler tek başına ele alındığında gerçekçi senaryolar üretilmemekte, beklenen sonuçlar yetersiz kalmaktadır. Özellikle işletmenin dış çevresinden kaynaklanan riskler hem birbirini hem de işletme içi diğer riskleri de etkileyen özelliklere sahiptir. Sürekli farklılaşan bir çevrede işletmenin hangi risklerinin ne oranda değiştiği, hangilerinin ne kadar önemli olduğunu tespit edip gerçekçi senaryolara karşı önlemleri almak zorlaşmaktadır. Bu durum entegre risk yönetimini zorunlu hale getirmiştir.

Risk yönetiminin etkin bir şekilde kullanıldığı bankacılık sektöründe risk yönetimi ile ilgili çalışmalar şekil 3.2’de de görüldüğü gibi 1970’li yıllarda “Duyarlılık Analizleri” ile başlamıştır. 1980’li yıllarda “Stres Testi” ve “Senaryo Analizi”, 1990’lı yıllarda “Piyasa Riski”, daha sonra “Kredi Riski”, “Operasyon Riski” ve nihayet “Entegre Risk Yönetimi” ’ne gelinmiştir.

⁵⁹ Bolgün, 539.



Şekil 2: Bankacılıkta Risk Yönetiminde Evrim

Günümüz organizasyonlarının giderek daha karmaşık bir yapıda olmaları, uluslar arası alanlarda faaliyet göstermeleri ve dolayısıyla daha farklı ve karmaşık risklerle karşı karşıya kalmaları sonucu, risklerin tüm kurum bazında yönetilmesi gereksinimine bağlı olarak kurum çapında entegre risk yönetimi yaklaşımı ortaya çıkmıştır.⁶⁰ Çalışmamızda kurum çapında entegre risk yönetimi konusu 4. bölümde “Kurumsal Risk Yönetimi” olarak ele alınmıştır.

⁶⁰ Bolgün, 543.

5 KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ

İşletme içerisinde risklerin tanımlanması ve yönetilmesi çalışmaları her birim için ayrı ayrı sürerken, grup şirketlerinde uygulamalar Kurumsal Risk Yönetimi yaklaşımı ile tüm grup için birleştirilerek takip edilmektedir. KRY, özellikle halka açık işletmelerde yatırımcıların ve hissedarların riske karşı tutumları doğrultusunda genel bir yapıyı oluşturmak açısından önemli bir yer tutar. Paydaşların risk iştahı, kurumun risk iştahını belirleyerek yapıyı şekillendirmektedir.

“KRY; şirketi etkileyebilecek potansiyel olayları tanımlamak, riskleri şirketin kurumsal risk alma profiline uygun olarak yönetmek ve şirketin hedeflerine ulaşması ile ilgili olarak makul bir derecede güvence sağlamak amacı ile oluşturulmuş; şirketin yönetim kurulu, üst yönetimi ve tüm diğer çalışanları tarafından etkilenen ve stratejilerin belirlenmesinde kullanılan, kurumun tümünde uygulanan sistematik bir süreçtir.”⁶¹ Tüm çalışanların risk kültürüne sahip olmadığı ve bu sürece katılmadığı bir yapıda KRY’nden bahsetmek çok doğru olmayacaktır. Kurumu etkileyebilecek olası olayların tanımlanması ve bunlardan doğabilecek risklerin kurumun risk iştahıyla paralel düzeyde kalmasını temin ederek risklerin yönetilmesi ana hedeftir.⁶²

Daha özet bir tanımlamayla KRY, kurum için önemli iş risklerinin yönetimi için gerekli yetkinliklerin olgunluk seviyesini sürekli olarak daha iyiye götüren bir yapının tesisini hedeflemektedir.⁶³ Bu yapının kurumda süregelen ve her noktasında iyileştirmelerin devam ettiği bir hale gelmesi KRY'nin başlıca özelliklerindendir.

İşletmelerin risk yönetiminden KRY'ne geçmeleri, işletmelerin büyüklüğü, halka açıklığı ve kurumsal yönetim anlayışının yerleşmesi ile doğrudan ilişkilidir. Bir

⁶¹ Saka, 2006

⁶² Risk İştahı: risk alma isteği, risk alma kabiliyeti.

⁶³ Ahmet Cemil Borucu, 'Kurumsal Risk Yönetimi Projelerinde Risk Değerleme Sürecinin İşlevi', <http://www.denetimnet.com/UserFiles/Documents/DeloitteMakaleleri/KURUMSAL%20R%20K%20Y%20C%20NET%20M%20PROJELER%20NDE%20R%20C%20SK%20DE%20EERLEME%20S%20CREC%20N%20N%20C%20C5%20ELEV%20B0.pdf> [01.11.2008].

işletmenin, hak sahiplerine ve kamusal menfaatlere zarar vermeyecek şekilde, finansal kaynakları ve insan kaynaklarını kendine çekmesini, verimli çalışmasını ve bu sayede de hissedarları için uzun dönemde ekonomik kazanç elde ederek refah artışı sağlamasını mümkün kılan zorunlu ve gönüllü uygulamalarının bileşimine kurumsal yönetim denmektedir.⁶⁴ Halka açık bir işletmede, pay sahipliği ve yatırımcıların korunması ve işletmenin daha güçlü hale gelmesi kurumsal yönetim ile olur. Kurumsal yönetim anlayışının yerleşmesi ile işletme daha bütünsel bir yaklaşım ile değerlendirilirken işletme risklerinin değerlendirilme, takip edilme ve karar alınma süreçleri de bütünleştirilmektedir.

Tablo 6: Risk Yönetimi’nden Kurumsal Risk Yönetimi’ne Geçiş

RİSK YÖNETİMİ	KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ
Risklerin bağımsız analizi	Sistematik, sürekli, kurumsal yaklaşım
Sistematik olmayan risk değerlendirme süreçleri	Ortak risk tanımı
“Gelir” e odaklılık	Riske göre ayarlanmış getiri
Risklerin ayrı ayrı takibi	Riske dayalı performans yönetimi
Stratejik ve operasyonel kararlarda göz ardı edilen riskler	Risk portföyü yaklaşımı
Değerli ama düşük katma değerli yaklaşım	Risk yönetim maliyetinin optimizasyonu
	Stratejik ve operasyonel kararlar
	Kurum değerinin korunması ve geliştirilmesi

Saka, 2009.

Tablo 6’da risk yönetiminden KRY’ne geçişteki ana farklar belirtilmiştir. Risk yönetiminde risklerin ayrı ayrı takip edilmesi, bu farkları oluşturan ana etkidir. Riskler tek tek değerlendirildiğinde takibi zorlaşmakta, sürekli hale gelememekte ve bazı durumlarda yöneticilerin karar aşamalarında bazı riskler göz ardı

⁶⁴ Mustafa Doğan, Kurumsal Yönetim, 1.bs. (Ankara: Siyasal Kitabevi: 2007), 3.

edilebilmektedir. KRY, kurum çapında ortak risk tanımlarının yapılmasının ardından getiri, performans ve maliyet yönetimi gibi işletmenin yönetim aşamalarını riske bağlı halde gerçekleştirmektedir.

KRY, kurumsal değeri maksimize etmek için kritik riskleri tanımlayan, bunların etkilerini hesaplayan ve kurumun stratejileri, insan kaynakları, iş süreçleri ve teknolojik imkanları arasında bir denge sağlayan ve çözüm üreten bir süreçtir. Bu anlamda, kurumsal risk yönetimi iş dünyasının riske bakış açısını değiştirmekte, daha sistematik ve öngörülebilir hale getirmektedir.⁶⁵ Kurum stratejileri risk stratejisi ile şekillenmekte ve beslenmektedir.

KRY, risklerin tamamen ortadan kaldırıldığı bir yapıyı hedeflememektedir. Asıl amaç, makul bir oranda güvence sağlayarak kabul edilebilir riskler ile değeri yaratmaktır. KRY uygulamaları ile işletmelerin hedefledikleri ve elde edebilecekleri değeri aşağıdaki gibi özetleyebiliriz:

- Güçlü temel yapı
- Belirsizlikleri risk ve fırsatlara dönüştürüp yönetebilme
- Yüksek kar
- İşletmenin her birim, kademe ve faaliyetinde verimlilik ve etkinlik
- Doğru bilgiye kolay ulaşım
- Rekabet gücü
- İç ve dış paydaşlarına güven verme
- Esneklik
- Etkin örgütsel iletişim
- Dış çevreye uyum
- Risk odaklı performans yönetimi
- Risk odaklı stratejik yönetim

65

[http://www.tusiad.org/tusiad_cms.nsf/LHome/82C89A6071F640B5C22573F6004893DB/\\$FILE/2008.02.21-AliKibar%C4%B1nKonusmas%C4%B1.pdf](http://www.tusiad.org/tusiad_cms.nsf/LHome/82C89A6071F640B5C22573F6004893DB/$FILE/2008.02.21-AliKibar%C4%B1nKonusmas%C4%B1.pdf)

5.1 Kurumsal Risk Yönetimi Kapsamı

Kurumsal risk yönetimi, işletmelerin fırsat ve risklerini organizasyonun her aşamasında doğru yönetmelerini amaçlayan bir süreçtir. KRY sürecinde organizasyonun her basamağında kontrol, güvenlik ve süreklilik sağlayan mekanizmalar kurularak bu mekanizmaların da birbiri ve organizasyonun tüm alt birimlerinin entegrasyonu sağlanmalıdır.

İşletmenin verimli ve sürdürülebilir bir büyüme sağlayarak çalışması için “finansal risk yönetimi, mühendislik standartları, sigorta, marka & itibar yönetimi, kriz yönetimi, bilgi güvenliği ve iş devamlılığı”; paydaşlara karşı sorumlulukları açısından “işçi sağlığı ve iş güvenliği, fiziki güvenlik, yasalar & uygunluk, çevre sağlığı ve sosyal sorumluluk” alanlarında tam kontrol ve koordinasyon sağlaması gerekmektedir.⁶⁶

5.2 Kurumsal Risk Yönetimi Süreci

Kurumsal risk yönetimi uygulaması birbiri ile iç içe geçmiş ancak farklı yönetim sistemleri tarafından oluşan kantitatif ve kalitatif çeşitli tekniklerin bir arada uygulandığı bütünleşik bir yapıya dayanmaktadır.⁶⁷ İşletme risklerinin birbirinden bağımsız olarak değerlendirildiği klasik risk yönetimi anlayışından bu bütünleşik yapıya geçiş süreci, KRY Süreci olarak adlandırılmaktadır.

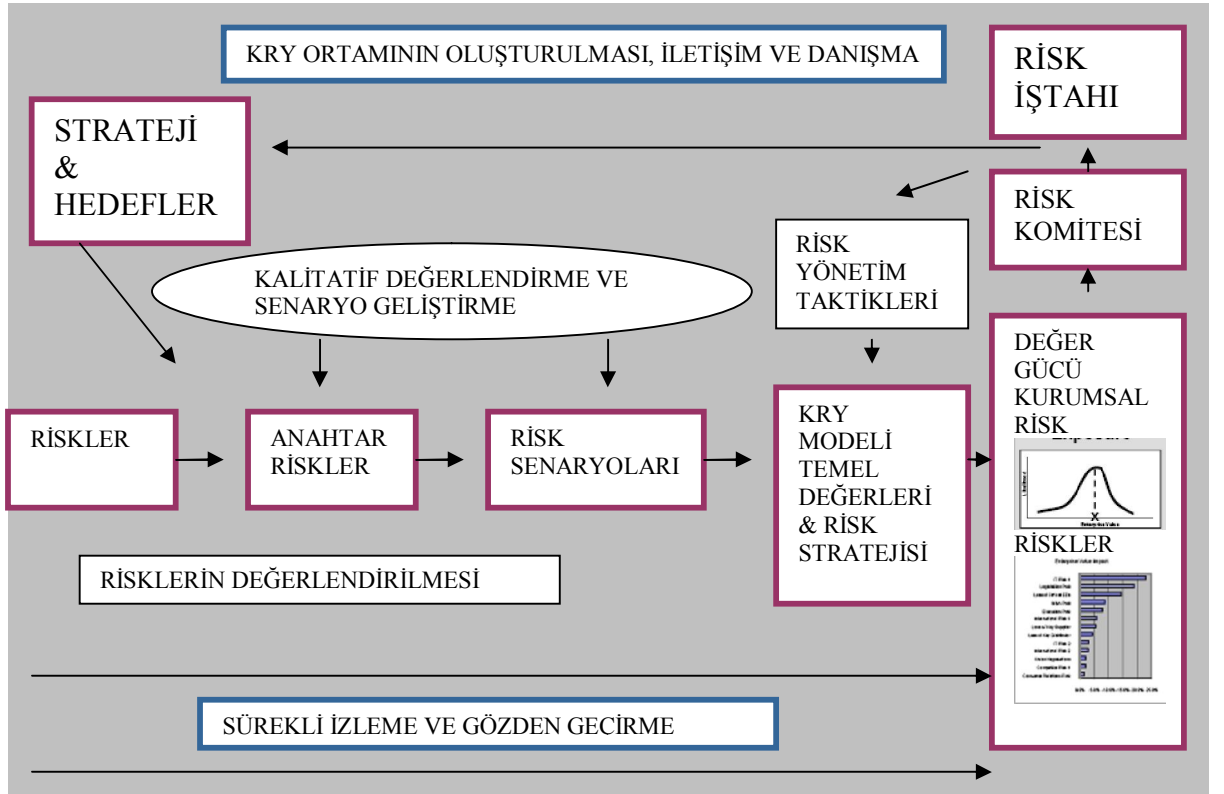
KRY sürecinin aşamaları:

- Kurumsal Risk Yönetimi Ortamının Oluşturulması (Risk Kültürü & Hedefler & Stratejiler)
- Risklerin Belirlenmesi ve Değerlendirilmesi
- Kurumsal Risk Yönetimi Dönüşüm Sürecinin Uygulanması
- Sürekli İzleme ve Gözden Geçirme

⁶⁶ Saka, 2006.

⁶⁷ Bolgün, 710.

KRY sürecinin ilk aşaması KRY ortamının oluşturulmasıdır. KRY ortamı, işletmenin riskleri değerlendirilmesi için gereken riske bakış ve risk iştahının belirlenmesini sağlar. Böylece kurum risk yönetim stratejilerini oluşturur ve belirlediği sorumluluklar ile KRY yapısını düzenler. KRY sürecindeki tüm aşamaların birbirini ardı sıra takip ettiğini söylemek çok doğru değildir. Çünkü KRY'nin en önemli özelliklerinden birisi sürekli izlenen ve geliştirilen bir yapı olmasıdır. Her ne kadar bazı temel değerlerin başlangıçta yer alması gerekse de, bu değerler de zamanla gelişecek süreçler birbirini besleyen ve aynı anda gelişen bir yapıya dönüşecektir.



Şekil 3: Kurumsal Risk Yönetimi Süreci

5.2.1 Kurumsal Risk Yönetimi Ortamının Oluşturulması

KRY ortamını belirleyebilmek için öncelikli olarak işletmenin iç ve dış unsurları belirlenmelidir. Kurum yapısının detaylı bir şekilde analiz edilmesi için aşağıdaki tabloda yer alan tüm unsurların ortaya konulması gerekmektedir.

İşletme dışı unsurlar işletmenin yalnızca dış çevresi ve dış paydaşlarını oluşturmaz. Önemli olan işletmenin bu dış yapı içerisindeki güçlü ve zayıf yönlerini tam olarak

belirleyebilmek, bu yönlerini kullanarak fırsatları yakalamak, tehditlere karşı önlemleri alabilmektir.

İşletme içi unsurlar işletmenin üretimden insan kaynaklarına kadar tüm birimlerin yapı ve performans göstergelerinin yanında işletme içi davranış modelleri ve kültürünü de kapsamaktadır.

Tablo 7: İşletme Unsurları

İŞLETME DIŞI UNSURLAR	İŞLETME İÇİ UNSURLAR
Ekonomik ve Ticari Ortam	Şirket Kültürü, Misyon ve Vizyonu, Risk Kültürü
Yasal ve Siyasi Ortam	Organizasyon Yapısı
Rekabet Ortamı	İç Paydaşlar
Sosyal ve Kültürel Ortam	Stratejiler ve Hedefler
İşletmenin dış çevreye karşı “Güçlü ve Zayıf Yanları”	Kaynaklar
Fırsatlar ve Tehditler	Alt Birimlerin Ana Öncelikleri
Dış Paydaşlar	Temel Performans Göstergeleri

5.2.1.1 Risk Kültürü

İşletmeler, farklı kültürlere sahip bireyleri bir araya toplayarak onları belli bir birliktelik içerisinde çalıştırmaktadırlar. Bu farklı inanç ve tutumlara sahip bireylerin bir arada çalışmasını sağlayan ve yardım eden oluşum ise örgüt kültürüdür.⁶⁸

⁶⁸ Erol Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 5. bs. (İstanbul: Beta Basım Yayın

Örgüt kültürünü oluşturan ortak amaçlar, değerler, alışkanlıklar, risk kültürünü destekler nitelikte olmalıdır.⁶⁹ Örgüt kültürü, üst yönetim desteği, risk alma isteği, risk alma toleransı, standartlar ve prosedürler risk kültürünü oluşturmaktadır.⁷⁰ Risk kültürü oluşturan etmenler çalışanlar tarafından ne kadar sahiplenilir ise o kadar başarılı bir KRY organizasyonu kurulacaktır.

Örgüt kültürünün ve risk kültürünün önemli bir parçası, örgütsel etik bilincinin yerleşmesidir. Kurumun etik değerleri belirlenmiş ve tüm çalışanlara duyurulmuş olmalıdır.

Risk yönetim kültürünün ve kabiliyetlerinin geliştirilmesi, ortak bir dil haline gelmesi KRY'nin temel yapısını sağlamlaştıracak ve uygulamaları güçlendirecektir. Etkin bir risk yönetiminin kurulabilmesi için farklılıkların ve risklerin fırsatlara dönüştürülmesi sağlanmalıdır. Bu fırsatları görebilen yönetici ve çalışanlar risk kültürünü beslemektedirler.

5.2.1.1.1 Deal ve Kennedy'nin Kültür Modeli

Risk kültürünün oluşmasında dış çevre şartlarının önemli etkisi, risk kültürünün dört tipte belirlenmesine yol açmıştır. Deal ve Kennedy adlı araştırmacılar organizasyon yapısını yapılan bir işten ne kadar hızlı bir şekilde geri bildirim ve ödül(başarılı sonuç) alındığına ve hangi risk aralığında olduğuna göre modeli şekillendirmişlerdir.⁷¹

Dağıtım, 1998) s 86-87.

⁶⁹ Balıkcı, 128.

⁷⁰ PricewaterhouseCoopers.

⁷¹ Deal and Kennedy's Cultural Model,

http://changingminds.org/explanations/culture/deal_kennedy_culture.htm, [18.04.2010]

Tablo 8: Deal ve Kennedy'nin Kültür Modeli

GERİ BİLDİRİM VE ÖDÜL(BAŞARILI SONUÇ) DÜZEYİ	RİSK DÜZEYİ		
		DÜŞÜK	YÜKSEK
	HIZLI	ÇOK ÇALIŞAN, SERT OYNAYAN KÜLTÜR (�rnek: Restoran)	KABA DAYI- MAÇO KÜLTÜR (�rnek: Spor)
	YAVAŐ	PROSES KÜLTÜRÜ (�rnek: Bankacılık)	BAHİS KÜLTÜRÜ (�rnek: İmalat Sanayi)

5.2.1.2 Hedeflerin ve Risk Yönetim Stratejisinin Belirlenmesi

İŞletme içi ve dışı unsurlarının tamamının ortaya konulmasıyla beraber işletme, kısa ve uzun vadeli hedeflerini belirler. Bir işletmenin genel risk yönetimi stratejisi ve risk alma eēilimi bu hedeflere uygun olarak belirlenmelidir. Risk yönetimi stratejisi; kurumun risk yönetimi anlayıŐını, temel prensiplerini, genel risk alma iŐteēini ve profilini, temel görevleri ve sorumlulukları gibi konulara açıklık getirmektedir.⁷²

Risk yönetimi stratejisi, bir işletme/kurumun gelecekte ulaşmak iŐtediēi bir durum için izlemekte olduēu risk yönetim Őeklidir. Risk yönetim stratejisinin tam anlamıyla uygulanabilmesi için o stratejinin örgütün her  alıŐanınca açıkça bilinmesi ve örgüt kültürüne de yerleşmesi gerekmektedir.

Örgütsel düzeyde hazırlanan ve dokümante edilen risk stratejisi, risk süreçlerinin örgüt düzeyinde tanımlanması, proje yöntemlerine uyarlanması için bir temel oluşturur ve yol gösterir. Risk Yönetim Stratejisi, Risk Alma İŐteēi Seviyesi ve diēer temel Risk Yönetim

⁷² PricewaterhouseCoopers.

Politika ve Prosedürleri, işletme yönetim kurulu tarafından değerlendirilmiş ve onaylanmış olmalıdır. Yönetim kurulu tarafından onaylama ile ilgili bir yazılı bir süreç de tanımlanmalıdır.⁷³

Etkin iş stratejisi, fırsat ve risklerin başarılı bir biçimde yönetilmesi ile geliştirilebilmektedir.⁷⁴ Kurumun risk alma isteği seviyesinin de yönlendirdiği strateji doğrultusunda risk azaltma faaliyetleri planlanmaktadır.

Risk yönetimi stratejisinde yer alması gereken KRY esasları aşağıdaki gibidir:⁷⁵

- Risk yönetimi politika ve standartlarının belirlenmesi,
- Risk limitlerinin ve aksiyon politikalarının belirlenmesi,
- KRY mekanizmasının görev ve sorumlulukların tanımlanması yoluyla kurum yapısına entegre edilmesi,
- Risklerin yeni yatırım, şirket, sektör ve grup bazında raporlanmasına dair temel raporlama yapısının belirlenmesi ve bu yapının üst düzey bir yönetim aracı oluşturulması,
- Aksiyonların uygulamaya geçirilmesini destekleyici politikalar belirlenmesi,
- Risk transfer uygulamalarının genişletilmesi.

Risk iştahı, kurumun kısa ve uzun vadeli hedefleri doğrultusunda uygun düzeylerde belirlenmelidir. Genellikle kısa vadede yüksek büyüme hedefleri ve yeni pazarlara açılma kararları risk iştahını arttırmaktadır. Beklenen kriz veya diğer olumsuz çevresel değişiklikler ise işletmeleri pazarlardaki konumlarını koruyup daha düşük risk almaya veya tersine diğer işletmelerin küçülmelerini fırsat olarak görüp yine daha fazla risk almaya yönlendirebilmektedir.

⁷³ Kurumsal Risk Yönetimi, TÜSİAD Risk ve Değer Yönetimi Çalışma Grubu, Aralık 2006.

⁷⁴ Balıkcı, 131.

⁷⁵ ‘Kurumsal Risk Yönetimi’,

[http://www.dogusgrubu.com.tr/tr/icerik/5448/398/web_kurumsal_yonetim_ilkeleri_yatirimci/kurumsal_l_risk_yonetimi/\[01.11.2008\]](http://www.dogusgrubu.com.tr/tr/icerik/5448/398/web_kurumsal_yonetim_ilkeleri_yatirimci/kurumsal_l_risk_yonetimi/[01.11.2008]); ‘Kurum Çapında Risk Yönetimi’,

[http://www.pwc.com/extweb/challenges.nsf/docid/d8189980c69acd40802571500042d803\[01.11.2008\]](http://www.pwc.com/extweb/challenges.nsf/docid/d8189980c69acd40802571500042d803[01.11.2008])].

İşletmeler çevresel unsurlara ne kadar çok bağlı olursa olsun başarıya götüren iç dinamikleridir. Bu nedenle vizyon sahibi yöneticiler işletme içi unsurları doğru değerlendirip risk iştahını doğru noktada tanımlayıp işletmeyi yönlendiren yöneticilerdir diyebilmekteyiz.

5.2.2 Risklerin Belirlenmesi ve Değerlendirilmesi

KRY Sürecinin ikinci aşaması, tüm kurum içi risk faktörlerinin belirlenerek dökümantasyon standartlarının oluşturulmasıdır. Burada kuruma özgü oluşturulan “Risk Haritası” esasında kurumun organizasyonel hedef ve başarısını engelleyebilecek olan potansiyel unsurların da ortaya çıkarılması anlamına gelmektedir.⁷⁶ Risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi sürecinde dikkat edilmesi gereken, KRY’nin de ana esaslarından olan üç konu yer almaktadır:

- Tüm belirsizliklerin ortaya çıkarılması,
- Farklı birimlerdeki ortak risk göstergeleri dikkate alınarak ortak risklerin ortaya çıkarılması,
- Hedeflere ulaşmayı etkileyen risk unsurlarının etki ve olasılığa göre tanımlanması,⁷⁷
- Gerek mevcut işlerin gerekse yeni yatırımların risk analizlerinin yapılması.⁷⁸

Risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi çalışmamızın 3.1. bölümündeki uygulamalara göre yapılmaktadır. Yapılan değerlendirmeler sonucunda işletme belirlenen risklerden hangilerinin öncelikli olarak iyileştirilmesi gerektiğine karar vermektedir. Riskler, zaman olarak gerçekleşme aralığı ve kurumun başarısına etkisi açısından sıralanmalıdır. Etki ve ihtimal düzeyleri, risklerin önemlilik düzeylerinin göstergesidir Aşağıdaki tabloda Matrisin dikey sütunu riskin gerçekleşme ihtimalini, yatay sütunu ise gerçekleşmesi halinde etki düzeyini ifade etmektedir.⁷⁹

⁷⁶ Bolgün, 710.

⁷⁷

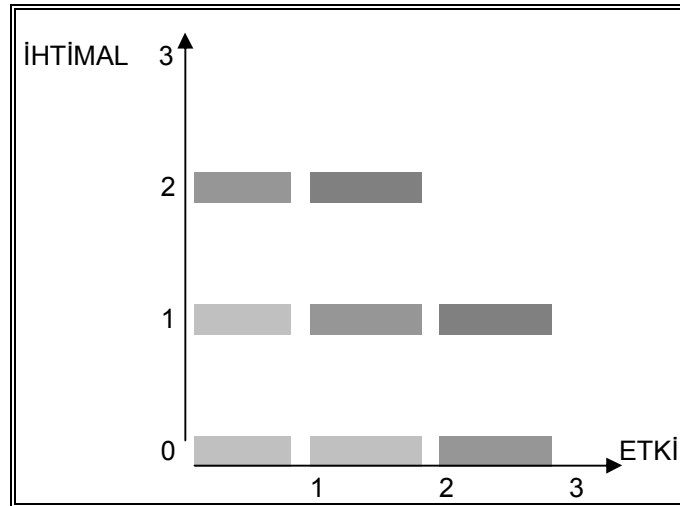
<http://www.pwc.com/extweb/challenges.nsf/docid/d8189980c69acd40802571500042d803>[01.11.2008]

⁷⁸ ‘Kurumsal Risk Yönetimi’,

http://www.dogusgrubu.com.tr/tr/icerik/5448/398/web_kurumsal_yonetim_ilkeleri_yatirimci/kurumsal_risk_yonetimi/[01.11.2008]

⁷⁹ Kurumsal Risk Yönetimi ve Sayıştay Uygulaması.

Tablo 9: Risk Değerlendirme



Derici, Onur. Zekeriya Tüysüz, Aydın Sarı. 'Kurumsal Risk Yönetimi ve Sayıştay Uygulaması'.

Risklerin önceliklendirilmesi, belirlenen risk önem derecesinin, risk kriterleri ve risk alma iştahları ile karşılaştırılması ve önem sırasına koyulması şeklindedir. Organizasyonun hedefleri, alternatif fırsatların potansiyel sonuçları ve risk alma isteği önceliklendirilmede dikkate alınan başlıca kriterlerdir. Riskleri önceliklendirmede kullanılan yöntemler:⁸⁰

- Risk değerlendirme çalışmaları
- Anketler
- Araştırma sonuçları
- Cross-functional değerlendirmeler
- Sektör analizleri
- Üst yönetim görüşü
- Analiz yazılımları

Ek 1 ve Ek 2’de risklerin ve denetim alanlarının önceliklendirilmesine ait örnekler yer almaktadır.

5.2.3 Kurumsal Risk Yönetimi Dönüşüm Sürecinin Uygulanması

KRY sürecinde risklerin değerlendirilmesinin ardından belirlenmiş olan stratejiler doğrultusunda bu risklere karşın uygulanacak risk yönetim faaliyetleri detaylı olarak ortaya konulmaktadır.

⁸⁰ Saka, 2009.

5.2.3.1 Sistematik ve Bütünleşik Risk Yönetim Faaliyetleri

İşletmeler KRY sürecine geçerken mevcut risk yönetim faaliyetlerini değerlendirmektedirler. Risk yönetim faaliyetleri, stratejilere uygun olarak belirlenmiş olan hedeflerin yerine getirilmesini sağlayan araçlardır.⁸¹ KRY sürecinde işletmeler risk yönetim faaliyetlerini belirledikleri yeni hedef ve stratejilere uygun hale getirip geliştirmektedirler. Risk yönetim faaliyetleri;

- Ortak riskleri tespit ederek yönetebildiği,
- Her riskin etkilerinin kurumun bütününde büyük ölçüde ölçebildiği ve yönetebildiği,
- Ortaya çıkabilecek yeni riskleri tespit edebildiği, ölçüde başarılıdır.

5.2.3.2 Görev ve Sorumlu(luk)ların Belirlenmesi

KRY uygulamasında kurumun her kademesindeki çalışanlardan görev ve sorumluların tayin edilmesi, tüm çalışanların ortak bir KRY ve risk kültürünün oluşturulması sağlanmalıdır. Özellikle kritik pozisyonlar öncelikli olmak üzere tüm pozisyonlar için risk yönetim beklentileri ve gereklilikleri dikkate alınarak hem yetkinlikler hem de yetki ve sorumluluklar

belirlenmektedir.

KRY organizasyon yapısının oluşturulması için genellikle yeni çalışanlara ihtiyaç duyulmaz. İşletme içerisinde risk yönetim faaliyetlerini yapanlar işletmenin yine mevcut çalışanlarıdır. Kurumun büyüklüğüne göre birim yöneticileri, proje yöneticileri, kurum içinde danışmanlık ve destek görevinde bulunan yetkin kişiler KRY organizasyonunda da yönetici kadroyu oluştururlar.

Kurumun yine büyüklüğüne ve üst yönetimin tercihlerine göre denetim faaliyetlerini kontrol eden risk komitesi veya KRY sürecini de sorumluluklarının arasına almış bir denetim komitesi olabilmektedir. KRY’de tercih edilen, “Denetim Komitesi”nin yanında ayrıca bir “Risk Komitesi”nin de olması ve bu risk komitesinin yalnızca risklere odaklanmasıdır. Risklere karşı uyanık ve öngörülü üyelerden oluşan bu

⁸¹ TÜSİAD, Kurumsal Risk Yönetimi.

komitede kurumun çalışanı olmayan dışarıdan danışmanlık alınan kişiler de yer alabilmektedir.

Kurum kendi bünyesinde “İç denetçi” de bulundurabilmektedir. İç denetçilerin görevleri ağırlıklı olarak operasyonel riskleri kontrol ederek süreçlerin ve kontrollerin doğru işlemlerini sağlamaktır. İç denetçiler ile komitelere kurum dışından alınan danışmanlar ile değerlendirmeler daha objektif olabilmektedir.⁸²

5.2.3.2.1 Yönetim Kurulu, Yönetim Kurulu Başkanı, Genel Müdür ve CEO’nun Sorumluluğu

Holding tipi yapılanmada bu görev tanımlarının tamamı olmayabilmektedir. Yönetim kurulu genel olarak pay sahiplerine karşı kurumun iyi yönetilmesinden sorumludur. Yönetim kurulunun KRY açısından sorumluluk alanını aşağıdaki gibidir:

- Katastrofik riskleri belirlemek ve gereken önlemleri almak,
- KRY organizasyon yapısını oluşturmak,
- KRY uygulamalarını denetlemek,
- Hedef risk seviyesini belirlemek,
- Stratejik Planlama.

Katastrofik riskler, doğal afet riskleri olarak açıklanabilmektedir. Ortaya çıkma ihtimali çok düşük olmakla gerçekleştiğinde büyük yıkımlara neden olmaktadır. Katastrofik riskler için alınan önlem risk transferidir. Risk transferi de genellikle sigortalatma şeklinde olmaktadır.

Yönetim Kurulu, tüm KRY uygulamaları için gereken komite yapılanmalarını oluşturur ve genel işleyişine yön verir. Risk ve Denetim komitelerinin organizasyon yapısındaki yeri, çalışma şekli, görev alanları, üyelerinin belirlenmesi üst yönetimin sorumluluğundadır.

⁸² Kurumsal Risk Yönetimi ve Sayıştay Uygulaması.

Yönetim Kurulu, KRY uygulamalarını izler, denetler ve gerektiğinde müdahale eder. KRY yapısındaki komitelerin denetimini yönetim kurulu gerçekleştirmektedir.

5.2.3.2.2 Üst Yönetimin Sorumluluğu

Kurumlar faaliyet gösterdiği sektörlerle (enerji, bilişim, gıda) göre veya iş alanlarına (pazarlama & satış koordinatörü, finans genel müdür yardımcısı gibi) göre yapılabilmektedirler. Organizasyon yapısında yönetim kurulundan sonra gelen üst yönetim kendilerine bağlı birimlerin iyi yönetilmesinden sorumludurlar. Üst yönetimin sorumluluk alanı aşağıdaki gibidir:

- Bağılı birimlerde kurumun tamamı üzerinde veya büyük bir kısmında önemli etkisi olabilecek riskleri belirlemek, takip etmek ve gerekli önlemlerin alınmasını sağlamak,
- Bağılı birimlerdeki risk sorumlularını atamak,
- Bağılı birimlerdeki riskleri “Risk Komitesi, Denetim Komitesi ve Yönetim Kurulu” ’na sunmak,
- Birim hedeflerini kurum hedeflerine uyarlamak,
- Birim kontrol sistemlerini denetlemek ve geliştirmek.

5.2.3.2.3 İş Birimlerinin (Orta Düzey Yöneticilerin) Sorumluluğu

İş birimleri, üst yönetime bağılı çalışan alt birimlerdir. Her orta düzey yönetici kendisine bağılı iş ve çalışanların iyi yönetilmesinden sorumludur. KRY açısından iş birimlerinin sorumluluğu:

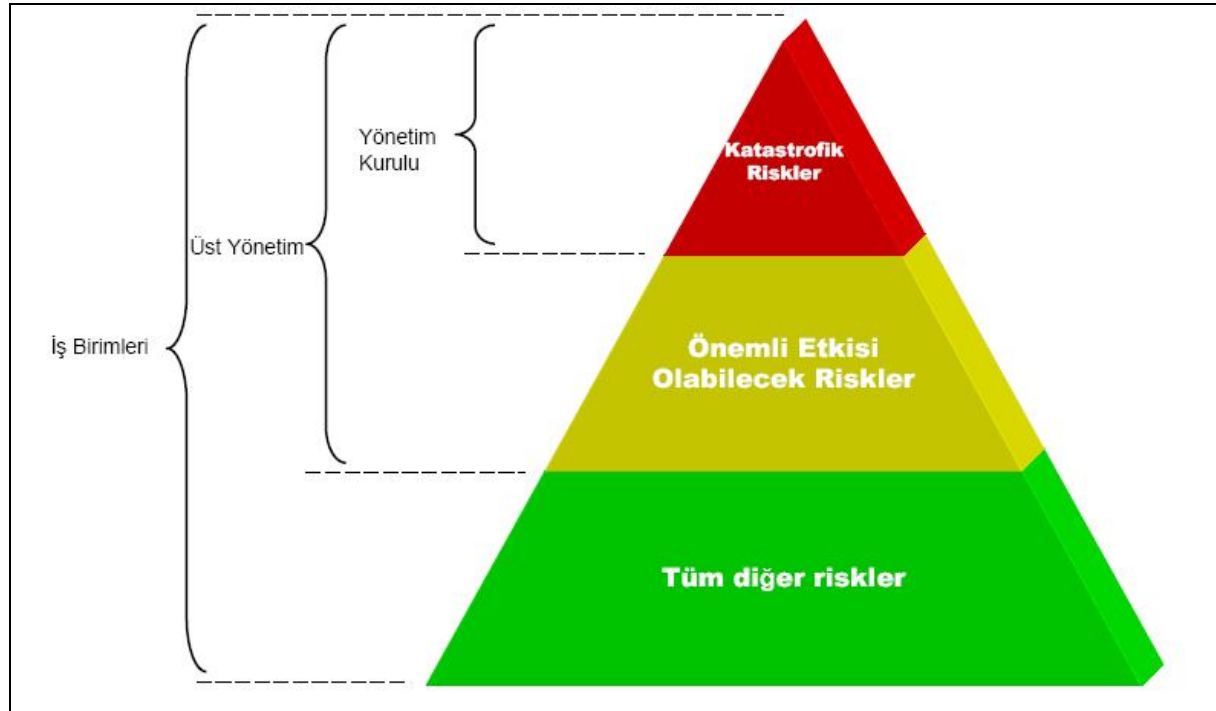
- Birim bazında önem ve etki düzeyine bakılmaksızın tüm riskleri belirlemek, takip etmek ve gerekli kontrolleri yapmak,
- Birim bazındaki riskleri üst yönetime sunmak,
- Risk komitesi veya üst yönetimce bildirilmiş gerekli kontrolleri uygulamak ve geliştirilmesini sağlamak.

- Birim içi “Risk Sorumlusu” belirlemek.

5.2.3.2.4 Tüm Çalışanların Sorumluluğu

KRY’nin ana esaslarından birisi kurumun her basamağında uygulanması ve her çalışanın katılımının sağlanmasıdır. Kurum içerisindeki her çalışanın görevleri:

- Risklerin belirlenmesi, takip edilmesi ve yönetilmesi aşamalarında birimin risk sorumlusu ve birim yöneticisine yardımcı olmak,
- Bireysel hedeflerini kurum/birim hedefleri ile uyumlaştırmak,
- Kurumun risk kültürüne uyum ve katkı sağlamak,
- Kontrol faaliyetlerine katılmak.



Şekil 4: Çalışanların Sorumlulukları Kapsamında Riskler

Saka, 2006

5.2.3.2.5 Risk Komitesinin Sorumluluğu

Risk komitesi, yönetim kurulunun belirlemiş olduğu risk iştahi, kurumun stratejik planlaması, vizyon, misyon ve hedefleri kapsamında kurum içindeki tüm kurumsal risk faaliyetlerinin yerine getirilmesinden sorumludur.

Risk komitesi öncelikle yönetim kurulunun belirlediği hedef risk seviyesine uygun olarak kurum genel risk yönetim politikalarını belirlemekle yükümlüdür. Bu politikalara uygun genel standartları ortaya koyar ve yönetim kuruluna sunar.

Risk komitesi işletmeye büyük zarar verebilecek kritik riskleri ve bu risklerle ilgili tüm gelişmeleri takip etmektedir. İşletmenin çevresi sürekli olarak değişmektedir. Bu çevresel değişiklikler birçok birim veya faaliyeti etkileyebilmektedir. İşletme dışı unsurlardan oluşan riskleri takip etmek, ilgili birimleri uyarmak risk komitesinin görevidir.

Denetim komitesi ve iç denetçiler de dahil olmak üzere tüm birimler günlük, haftalık, aylık veya olay bazında hazırlanan raporları önem düzeyine göre risk komitesine sunmaktadırlar. Komite elde ettiği veriler kapsamında gerekli tüm risk yönetim faaliyetlerini takip etmek, düzenlemek, değerlendirmek ve tüm sistemin etkin ve doğru çalışmasını sağlamakla görevlidir.

Kurumun risk kültürünün oluşması, tüm çalışanların risk yönetiminde yer alması için komite belirli aralıklar ile tüm çalışanların bilmesi veya uygulaması gereken faaliyetleri ve alınan bazı önemli kararları kurum çapında duyurmaktadır. Kurum çapında risk yönetimi üzerine iç bilgilendirmenin çalışmasını sağlamak risk komitesinin görevidir.

5.2.3.3 Kontroller

İşletmede oluşturulan risk yönetim faaliyetlerinin gerçekleşebilmesi için kurumun hedef, politika, prosedür ve stratejilerine uygun olarak mevcut kontrol mekanizması düzenlenmekte ve yeni kontroller oluşturulmaktadır.

KRY kontrol süreci esasları:⁸³

- Tüm risk ve aksiyonlara uygun denetim ihtiyaçları belirlenmektedir.
- Bu denetim ihtiyaçları kapsamında risk unsurlarının takip edilmesini sağlayan kontroller yerleştirilmektedir.
- Risk unsurlarının, uygun kontroller gözetilerek ölçülmesi, raporlanması ve karar mekanizmalarında kullanılması sağlanmaktadır.
- Finansal performans dışındaki kontrol mekanizmaları genişletilmektedir.
- Erken uyarı sistemi kurulmaktadır.

İşletmelerde genellikle kontrol süreçleriyle ilgili karşımıza çıkan önemli eksiklerden birisi finansal riskler ve süreçler üzerinde denetimlere önem verilirken operasyonel riskler üzerinde yeterli kontrol mekanizmaları olmamasıdır. KRY sürecinde tüm risklerin belirlenmesi, bir arada değerlendirilmesi ve ortak risk kavramı kapsamında gerekli kontrollerin her düzeyde gerçekleşmesi ile bu eksik ortadan kalkmaktadır.

Kurumun iç kontrol sistemini kurarak finansal, operasyonel, teknik,..v.b. riskleri için gerekli önlemleri sürekli alıp, takip edip geliştirmesi yeterli değildir. Kurum kültürü tüm çalışanlar ve diğer paydaşlarca biliniyor mu, ortak bir risk kültürü oluşturulabilmiş mi, kurum politikalarına tam olarak uyuluyor mu gibi konuları da belirleyebilmek için kurum içi çeşitli önlemler alınmalıdır. Anket benzeri araştırmalar, öneri sistemleri ve kurum kültürü üzerine yapılan eğitim ve toplantılar ile bu alanlarda da gerekli kontrol sağlanmalı, yetersiz bulunan alanlar eğitim ve kurum içi tanıtım faaliyetleri ile güçlendirilmelidir.

Aşağıdaki şekilde kontrol faaliyetleri kapsamındaki bir raporlama taslağı verilmiştir.

Günlük Rapor: Günlük operasyonlardan kaynaklanan olay kayıplar birim risk sorumlusunca birim yöneticilerine günlük olarak raporlanmaktadır.

⁸³ ‘Kurumsal Risk Yönetimi’,

[http://www.dogusgrubu.com.tr/tr/icerik/5448/398/web_kurumsal_yonetim_ilkeleri_yatirimci/kurumsal_l_risk_yonetimi/\[01.11.2008\]](http://www.dogusgrubu.com.tr/tr/icerik/5448/398/web_kurumsal_yonetim_ilkeleri_yatirimci/kurumsal_l_risk_yonetimi/[01.11.2008]); ‘Kurum Çapında Risk Yönetimi’,
[http://www.pwc.com/extweb/challenges.nsf/docid/d8189980c69acd40802571500042d803\[01.11.2008\]](http://www.pwc.com/extweb/challenges.nsf/docid/d8189980c69acd40802571500042d803[01.11.2008])].

Haftalık Rapor: Birimin performansını gösteren girdi, çıktı, kayıp ve sonuçlar..v.b. verilerden oluşan, birime özgü standart bir formatı bulunan haftalık raporlar birimin organizasyon şemasındaki yerine göre orta ve üst düzey yöneticilere, risk komitesi ve denetim komitesine sunulur.

Aylık Rapor: Kurumun genel durumunu gösteren, birim bazında çalışmalarını da özetleyen rapor, yönetim kuruluna sunulmaktadır.

Tablo 10: Raporlama Türleri

SIKLIK	İÇERİK	ÖRNEK	SUNULAN
AYLIK	Özet	Risk Tablo Yönetici Özeti (Toplam Kayıp Sayısı, Genel Kayıp Türleri, Birimler Arası Etkileşim,...)	Yönetim Kurulu & Risk Komitesi
HAFTALIK	Özet & Detaylar	Standart Format (Kayıp Sayısı, Alt Kayıp Türü,...)	Orta Düzey & Üst Düzey Yöneticiler & Risk Komitesi & Denetim Komitesi
GÜNLÜK	Detay	Gerçekleşen Tüm Kayıplar	Birim Yöneticileri
ANLIK/ OLAY BAZLI	Detay	Olay Kayıp	Kaybın niteliğine göre tüm yönetim, denetim ve risk birimlerine.

Anlık veya Olay Bazlı Rapor: Yaşanan bir kayıp veya kayıp riskinin, gerçekleşen veya olası büyük etkileri olduğunda hızlı bir şekilde birim yöneticisine ve kurumun prosedürlerine uygun olarak risk komitesi ilgililerine iletilmektedir. Kaybın etki alanı

doğrultusunda ilgili birim yöneticileri bilgilendirilerek önlemlerin alınması sağlanmalıdır. Kaybın büyüklüğü, şiddeti, etkisi, etki alanı ve olası sürekliliğine göre gerekiyorsa risk komitesi, denetim komitesi ve yönetim kurulunun bir veya birkaçının toplanıp bilgilendirilerek karar alması sağlanır.

5.3 Başarılı Bir Kurumsal Risk Yönetimi

KRY'nin işletmeye kazandırmasını beklediğimiz, gelişmiş bir KRY sürecinin sahip olması gereken özelliklerinden en önemlileri “makul bir güvence ortamında riskleri fırsat olarak görebilmek”, “tüm paydaşların riske odaklanmasını sağlayan risk kültürünü oluşturmak” ve “risk yönetim tekniklerinin kurumun her noktasında uygulanmasını sağlamak” ‘tır.

KRY’nde başarıya ulaşmak için dikkat edilmesi gereken esasları aşağıdaki gibi sıralayabilmekteyiz.⁸⁴

- KRY uygulamaları kurum içi bağımsız bir otoritenin sahipliğinde olmalı,
- Görev ve sorumluluklar açık bir şekilde tanımlanması ve ayrıştırılmalı,
- Net ve anlaşılır bir yaklaşım oluşturulmalı,
- Teorik yaklaşımlardan kaçınılmalı ve uygulanabilir çözümler üretilmeli,
- Risk yönetim önerilerinin hayata geçirilmesinde orta düzey yöneticiler desteklenmeli,
- KRY tehditler kadar fırsatlara odaklanmalı,
- Hedef ve stratejiler net olarak belirlenmeli,
- Kurumsal risk profili açık, net ve anlaşılır olmalı,
- Üst yönetim KRY sürecine olan bağlılığını tüm kurum ile paylaşmalı,
- Kaynaklar uygulamalara yeterli olmalı,
- Orta düzey yöneticiler tarafından anlaşılmalı ve desteklenmeli,
- Kurumların risk yönetimlerindeki performanslarının genel performanslarının değerlendirilmesinde önemli bir unsur olmalı,
- Kurum içinde yeterli düzeyde eğitim ve iletişim faaliyetlerinde bulunulmalı,
- Üst yönetim kurumsal kültürü değiştirmeye istekli ve güçlü olmalı,

⁸⁴ Saka, 2006.

- Risk yönetim tekniklerini ve iş süreçlerini anlayarak risk yönetim çabalarına liderlik edebilecek kalitede insan kaynaklarına sahip olunmalı,
- Risk yönetim sürecinin etkinliğinin izlenmesi amacıyla denetim mekanizması kurulmalı,
- Başarılı uygulamalar duyurulmalı ve kutlanmalı,
- Çalışanların risk değerlendirme sürecinin başarısına katkı yapmaları özendirilmeli,
- Kısa vadede çok büyük beklentiler oluşturulmamalı, gerçekçi hedeflere odaklanmalı.

Eğer bir işletme;

- Riskleri fırsatlara dönüştürebiliyor,
- Tüm hissedarlar, yöneticiler ve çalışanlar işletmeye yönelik faaliyetlerini ortak bir risk kültürü ile gerçekleştirebiliyor,
- İşletmenin her noktasında risk yönetim faaliyetleri sürekli izlenen ve gelişen yapılarda uygulanıyorsa,

Bu işletme başarılı bir KRY'ne sahiptir. Her işletme başarılı olmak ve özünde kar etmek için kurularak yola çıkar. Başarıya ulaşmak için etrafı engellerle çevrilmiştir. Bu engelleri aşmak ve doğru adımları atmak her geçen gün zorlaşırken bazıları ayakta kalacak, bazıları koşarken düşecek, bazıları ise hiç geri adım atmadan yoluna devam edecektir. Başarılı bir KRY uygulaması işletmeleri önündeki görünmez engellere karşı da güçlü tutarak daha iyiye doğru yol almalarını sağlayacaktır.

6 ARAŞTIRMA

6.1 Araştırmanın Amacı

Değişen çevrede karmaşık risklerle karşı karşıyayken doğru hedefleri belirleyip doğru karar verme savaşını yaşayan işletmeler, çözüm yollarını entegre risk yönetim sistemlerinde bulmak amaçlı kurumsal risk yönetimi uygulamalarına yönelmeye başlamışlardır. Büyük ölçekli işletmeler ve özellikle de holdingler organizasyon şemalarını, çalışanlarının görev tanımlarını, kontrol sistemlerini yenileyerek değişim süreçlerine girmişlerdir.

KRY sürecinin gelişmişlik seviyesi, işletme genelinde uygulamaların ne kadar etkin ve bilinirliklerinin yüksek olduğu, farklı risk yönetim tekniklerinin uygulanabildiği, kurumsal risk stratejisinin ve risk kültürünün tüm çalışanlarca bilindiği gibi değerler ile ölçülebilmektedir.

Bu çalışmanın amacı, Türkiye’de KRY süreçlerini uygulayan holdinglerdeki çalışanların demografik özelliklerini tanımlamak, çalışanların farkındalıkları yolu ile KRY süreçlerindeki gelişmişlik seviyeleri hakkında bilgi edinebilmektir.

6.2 Araştırmanın Hipotezleri

H0: Çalışanların risk yönetimine verdiği önem ile risk kültürü arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Çalışanların risk yönetimine verdiği önem ile risk kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H0: Risk belirleme çalışmalarının birim bazında yapılıyor olması ile risk kültürü arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Risk belirleme çalışmalarının birim bazında yapılıyor olması ile risk kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H0: Kontrol faaliyetlerinin etkinliği ile risk kültürü arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Kontrol faaliyetlerinin etkinliği ile risk kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H0: Kurum alışanlarının demografik özellikleri ile risk kültürü arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Kurum alışanlarının demografik özellikleri ile risk kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H0: Kurum alışanlarının cinsiyetleri ile risk kültürü arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Kurum alışanlarının cinsiyetleri ile risk kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H0: Kurum alışanlarının yaş aralıkları ile risk kültürü arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Kurum alışanlarının yaş aralıkları ile risk kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H0: Kurum alışanlarının öğrenim durumu ile risk kültürü arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Kurum alışanlarının öğrenim durumu ile risk kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H0: Kurum alışanlarının hangi kademedede çalıştıkları ile risk kültürü arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Kurum alışanlarının hangi kademedede çalıştıkları ile risk kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H0: Kurum alışanlarının görev süreleri ile risk kültürü arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Kurum çalışanlarının görev süreleri ile risk kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

6.3 Araştırmanın Varsayımları

Veri toplama aracımız olan anketi cevaplayanların, sorulara samimi, dürüst ve doğru cevaplar verdiği varsayılmaktadır.

Verilerin toplanacağı örneklem evreni temsil edilebilir niteliktedir.

6.4 Araştırmanın Kısıtları

Konu Sınırlılığı: Araştırmamızda çalışanların risk yönetimi bilinci ile demografik özellikleri arasındaki ilişki incelenmiştir.

Finansal Sınırlılık: Araştırmaya toplam 500 YTL’lik bir kaynak ayrılmıştır. Bu kaynak ulaşım, kırtasiye ve e-anket sitesi için kullanılmıştır.

İşletme Yapısı Sınırlılığı: Bu araştırma holding bünyesinde faaliyet gösteren işletmelerde uygulanmıştır.

Kişi Sayısı: Araştırmaya Türkiye’nin önde gelen holdinglerindeki 139 çalışan katılmıştır. Katılımcılardan 25’inin kurumunda risk komitesi/departmanı/çalışma grubu olmadığını belirtmesi, 1’kişinin risk yönetimi kavramını duymaması ve geriye kalan 24 kişinin çeşitli nedenler ile anketi yarım bırakması nedeniyle 89 kişi araştırmayı tamamlamıştır.

Zaman Sınırı: Araştırmamız 2010 Mayıs ayında tamamlanmıştır.

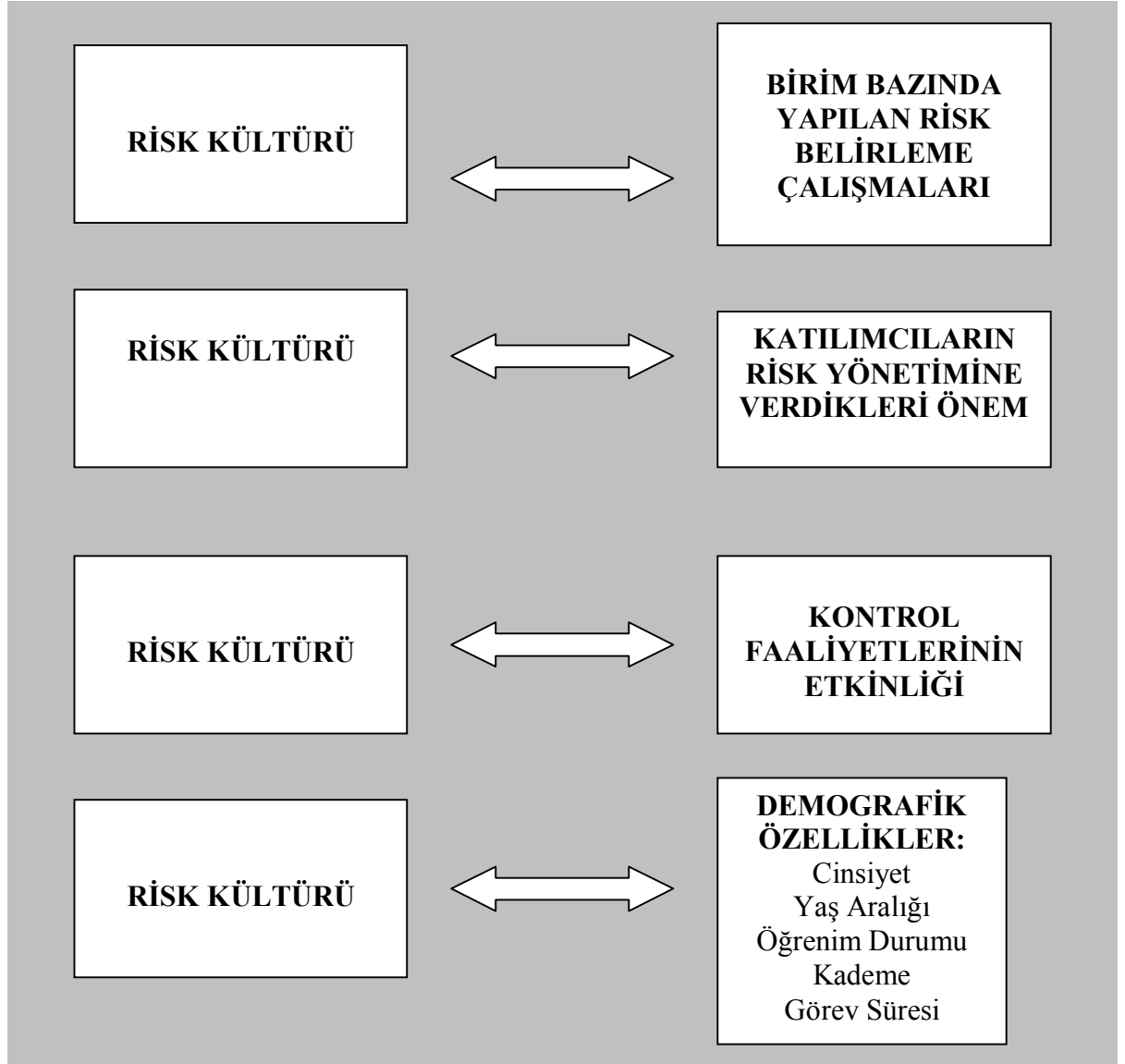
6.5 Veri ve Bilgi Toplama Yöntemi ve Aracı

6.5.1 Araştırmanın Türü

Araştırma kapsamındaki işletmelerde çalışanların demografik özellikleri, uygulanan kurumsal risk yönetimi faaliyetleri ve bu faaliyetler hakkında çalışanların ne düşündükleri bilgilerine ulaşılmak istenmiştir. Araştırmanın bu kısmı “keşfedici araştırma” özelliklerini taşımaktadır.

Araştırmanın diğer bir bölümünde işletmede birim bazında yapılan risk belirleme çalışmaları, katılımcıların risk yönetimine verdiği önem ile risk kültürü arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmamızın bu bölümü “tanımlayıcı araştırma”dır.

6.5.2 Araştırmanın Modeli



Şekil 5: Araştırmanın Modeli

6.5.3 Evren ve Örneklem

Araştırmamızın evreni, Türkiye’nin önde gelen holdingleridir. Uygulamanın yapıldığı holdinglerin tamamında risk komitesi, kurulu veya departmanı yer almaktadır. Araştırmamıza bu holdinglerde çalışan 139 beyaz yakalı işçi katılmıştır. Katılımcıların 89 tanesi araştırmadaki tüm soruları cevaplamıştır.

6.5.4 Veri Toplama Araçları

Araştırmamızda kullanılacak veriler e-anket yöntemi ile toplanmıştır. Anket “www.survey.com” internet sitesinde 10 gün süre ile yayınlanmıştır. Ankete ait link mail ile örnekleme grubuna ulaştırılmıştır. Şifre ile giriş sağlanarak anketin örnekleme dışından kişilerce uygulanması engellenmiştir.

6.5.5 Verilerin Analiz Teknikleri

Veriler “SPSS for Windows 15.0” istatistik programına yüklenmiştir. Anket soruları güvenirlik analizine tabi tutulmuştur. Hipotezlerle uyumunun belirlenmesi amacıyla verilere faktör analizi uygulanmıştır. Son olarak hipotezler kapsamındaki veriler korelasyon analizine tabi tutulmuştur. Cevapların frekansları ve korelasyon analizi sonuçlarına göre veriler değerlendirilmiştir.

6.6 Süre ve Olanaklar

Araştırmamızın ana hatlarının oluşturulması 2008 Kasım ayı itibari ile başlanmıştır.

Anketlerin uygulanma aşaması 01 - 10 Mayıs 2010 tarihleri arasında gerçekleşmiştir.

Anketlerde elde edilen verilerin analizi ve yorumu ise 11 – 20 Mayıs 2010 tarihleri arasında yapılmıştır.

Araştırmanın tüm masrafları araştırmacı tarafından karşılanmıştır.

6.7 Araştırma Verilerinin Değerlendirilmesi ve Yorumlanması

Araştırmaya Türkiye’nin önde gelen holdinglerindeki 139 çalışan katılmıştır. Katılımcılardan 25’inin kurumunda risk komitesi/departmanı/çalışma grubu olmadığını belirtmesi, 1’kişinin ise risk yönetimi kavramını hiç duymamış olması nedeniyle anketi sonlandırılmıştır.

Araştırmanın yapıldığı işletmelerin tamamında risk komitesi/departmanı/çalışma grubu mevcut olmasına rağmen %18 çalışanın olmadığını belirtmesi, bir çalışanın ise bu kavrama tamamen yabancı olması risk yönetimi adına yapılan uygulamaların yetersiz kaldığının önemli bir göstergesidir. Kurumsal Risk Yönetimi’nin en önemli

özelliklerinden birisi tüm paydaşlarca biliniyor olması ve tüm çalışanların risk yönetimi süreçlerinde sorumluluk sahibi olmalarıdır.

6.7.1 Güvenilirlik Testi

Anket formu aracılığı ile elde etmiş olduğumuz bilgiler “SPSS for Windows 15.0” istatistik programı ile değerlendirilmiştir. Anket formu ile elde edilen verilerin ne derece güvenilir olduğunu belirlemek amacı ile 9. sorudan itibaren tüm sorular seçilerek cronbach’s alpha değeri hesaplanmıştır. Alpha değerleri tam güvenilirlik olarak nitelenen 1 değerine oldukça yakın olduğundan anketin güvenilir olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 11: Anketin Tamamı İçin Genel Güvenilirlik Puanı

Cronbach's Alpha	N of Items
,921	32

Her bir sorunun tek tek güvenilirlik düzeyine katkısı incelendiğinde, 6 tane sorunun çıkarılması durumunda güvenilirlik düzeyini 0,001-0,003 puan arası arttırabildiği görülmüştür. Bu oran çok düşük olduğu için herhangi bir sorunun anketimizden çıkarılmasına gerek duyulmamıştır.

Tablo 12: Anket Soruları Güvenilirlik Puanları

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
9	114,12360	237,064	,539	,918
10	114,43820	233,454	,580	,917
11	114,91011	248,333	,099	,924
12	115,33708	245,544	,199	,922
13	114,08989	240,719	,474	,919
14	114,77528	245,017	,204	,922
15	114,75281	236,961	,515	,918
16	114,87640	249,178	,089	,923
17	115,33708	250,817	,033	,924
18	114,13483	242,936	,490	,919
19	114,76404	248,682	,106	,923
20	114,34831	237,889	,580	,917

Tablo 12-devam

21	114,87640	236,200	,395	,920
22	114,65169	243,570	,323	,920
23	114,42697	230,997	,673	,916
24	114,58427	236,496	,530	,918
25	114,11236	244,442	,374	,920
26	114,00000	238,795	,601	,917
27	114,12360	236,155	,675	,916
28	113,79775	244,004	,388	,920
29	114,35955	232,074	,730	,915
30	114,44944	230,591	,700	,915
31	114,29213	229,232	,745	,915
32	114,29213	230,482	,750	,915
33	114,56180	231,204	,653	,916
34	114,85393	231,399	,670	,916
35	114,59551	229,880	,711	,915
36	114,67416	233,949	,555	,917
37	114,42697	231,952	,684	,916
38	113,76404	243,296	,474	,919
39	114,93258	225,677	,764	,914
40	114,95506	227,703	,704	,915

6.7.1.1 Risk Kültürü

Alpha değerleri tam güvenilirlik olarak nitelenen 1 değerine oldukça yakın olduğundan risk kültürünü ölçmeye yönelik soruların güvenilir olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 13: Risk Kültürü Güvenilirlik Puanı

Cronbach's Alpha	N of Items
,945	13

Sorular tek tek incelendiğinde de gruptan çıkarıldığı durumda daha yüksek bir güvenilirlik düzeyine ulaşıldığı gözlemlenmemiştir. Risk kültürü ile ilgili sorulan sorular güvenilirlerdir.

Tablo 14: Risk Kültürü Soruları Güvenilirlik Puanları

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
26	44,04494	86,793	,616	,944
27	44,16854	85,074	,700	,942
29	44,40449	82,539	,757	,940
30	44,49438	81,548	,727	,941
31	44,33708	80,226	,806	,938
32	44,33708	81,271	,796	,939
33	44,60674	81,423	,706	,941
34	44,89888	81,501	,728	,941
35	44,64045	81,006	,745	,940
36	44,71910	82,659	,627	,944
37	44,47191	81,707	,754	,940
39	44,97753	78,409	,801	,938
40	45,00000	78,682	,789	,939

6.7.1.2 Kontrol Faaliyetlerinin Etkinliği

Alpha değerleri tam güvenilirlik olarak nitelenen 1 değerine yakın olduğundan kontrol faaliyetlerinin etkinliğini ölçmeye yönelik soruların güvenilir olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 15: Kontrol Faaliyetlerinin Etkinliği Güvenilirlik Puanı

Cronbach's Alpha	N of Items
,784	4

Kontrol faaliyetlerinin etkinliğini ölçmeye yönelik hazırlanan sorular tek tek incelendiğinde yalnızca 22 numaralı soru çıkarıldığında 0,011 puan artış görülmektedir. Büyük bir fark yaratmadığı için sorular çıkartılmamıştır.

Tablo 16: Kontrol Faaliyetlerinin Etkinliği Soruları Güvenilirlik Puanı

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
15	11,2135	4,465	,603	,724
20	10,8090	4,679	,706	,680
22	11,1124	5,305	,451	,795
23	10,8876	4,124	,628	,713

6.7.2 Faktör Analizi**Tablo 17: Faktör Analizi: Component Matrix(a)**

	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
9	,578	,087	-,060	,041	,056	-,045	-,482	,358
10	,597	,247	,148	,045	,006	-,416	-,272	,281
11	,057	,320	-,480	,478	-,097	,478	-,080	-,029
12	,170	-,003	,210	,689	,446	-,029	-,271	-,114
13	,503	,424	,151	-,257	,087	,085	-,135	,071
14	,165	,366	,536	,309	-,433	,001	,155	,208
15	,547	,390	-,207	-,172	,294	-,169	,143	,230
16	,042	,370	-,417	,384	-,345	,308	,053	,276
17	-,017	,173	,150	,672	,459	-,182	,186	-,040
18	,502	,459	-,107	-,167	,085	,290	,101	,093
19	,086	,311	,705	,119	-,433	-,010	,014	-,083
20	,591	,538	-,127	-,183	,166	-,136	,150	,183
21	,403	,441	-,304	,021	-,180	-,130	,144	-,366
22	,347	,332	,122	-,117	,308	-,055	,328	-,411
23	,692	,393	,107	-,153	,043	-,053	-,057	-,281
24	,577	,128	,268	-,133	,034	,093	-,486	-,088
25	,430	-,039	,038	-,135	,299	,508	-,408	-,220
26	,659	-,177	,206	,053	-,042	,363	,119	,081
27	,750	-,123	,206	-,166	-,185	,246	-,005	-,104
28	,481	-,417	,226	-,009	,302	,152	,243	,379
29	,780	-,147	,022	,118	-,021	,023	,039	-,052
30	,751	-,173	,103	,099	-,089	,168	,192	-,071
31	,811	-,226	,053	,006	-,111	,122	,159	-,038
32	,803	-,204	,086	,126	-,007	-,047	,163	,008
33	,720	-,148	-,045	,025	-,101	-,228	,079	,119
34	,725	-,118	-,263	,010	-,105	-,167	,020	-,166
35	,763	-,168	,043	,070	-,136	-,196	-,135	-,147
36	,633	-,165	-,288	-,075	-,236	-,193	-,127	,146
37	,746	-,204	-,179	,076	-,092	,115	,048	-,088
38	,539	-,046	,069	-,160	,313	,209	,263	,246
39	,811	-,134	-,199	,159	,016	-,188	-,023	-,053
40	,765	-,262	-,217	,155	-,058	-,176	-,044	-,113

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 8 components extracted.

Faktör analizi uygulandığında Component Matrix(a) tablosu 8 ayrı faktör olduğunu göstermektedir.

Rotated Component Matrix(a) tablosu ise anket sorularının hangi faktörler altında toplandığını göstermektedir.

9. ve 10. sorular: Genel olarak kontrol faaliyetlerinin varlığını test eden sorulardır.

11. ve 16. sorular: Riskten kaçınma faaliyetlerinin varlığını test eden sorulardır.

12. ve 17. sorular: Risk transferi faaliyetlerinin varlığını test eden sorulardır.

13. ve 18. sorular: Risk azaltıcı faaliyetlerin varlığını test eden sorulardır.

15., 20., 22. ve 23. sorular: Kontrol faaliyetlerinin etkinliğini test eden sorulardır.

21. soru: Risk belirleme çalışmalarının birim bazında yapılmasını test eden sorudur.

14. ve 19. sorular: Riski göze alma faaliyetlerinin varlığını test eden sorulardır.

24. ve 25. sorular: Kontrol ve raporlama yoğunluğunu test eden sorulardır.

26., 27., 29., 30., 31., 32., 33., 34., 35., 36., 37., 39. ve 40. sorular: Risk kültürünü test eden sorulardır.

28. ve 38. sorular: Katılımcının risk yönetimine verdiği genel önem derecesini test eden sorulardır.

Tablo 18: Faktör Analizi: Rotated Component Matrix(a)

	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Kontrol (Genel)	,342	,170	,283	-,017	,110	,123	,047	,676
Kontrol (Genel)	,369	,360	,013	,225	-,024	-,128	,142	,643
Riskten Kaçınma	,028	,048	,149	-,089	-,119	,853	,171	-,075
Risk Transferi	,115	-,105	,241	,035	,015	,048	,855	,138
Risk Azaltma	,129	,562	,344	,190	,092	-,012	-,088	,239
Riski Göze Alma	,047	,086	-,125	,851	,079	,156	,088	,103
Kontrol (Etkinlik)	,231	,726	-,073	-,144	,172	,044	,036	,270
Riskten Kaçınma	,012	,071	-,152	,110	-,039	,836	-,048	,101
Risk Transferi	-,051	,103	-,199	,067	,062	,057	,846	-,063
Risk Azaltma	,156	,624	,238	,064	,195	,291	-,114	,042
Riski Göze Alma	-,011	,031	,102	,882	-,095	-,107	,018	-,020
Kontrol (Etkinlik)	,233	,808	-,030	,033	,103	,090	-,016	,247
Risk Belirleme	,363	,524	-,032	,051	-,414	,226	-,026	-,146
Kontrol (Etkinlik)	,163	,617	,113	,053	-,032	-,200	,206	-,356
Kontrol (Etkinlik)	,427	,624	,344	,196	-,135	-,081	,033	,045
Kontrol (Yoğunluk)	,314	,216	,617	,195	-,022	-,127	,010	,334
Kontrol (Yoğunluk)	,194	,118	,812	-,171	,155	,054	,044	,007
Risk Kültürü	,537	,081	,298	,216	,471	,100	-,019	-,049
Risk Kültürü	,632	,170	,404	,249	,233	-,044	-,208	-,026
Önem	,370	,003	,030	-,039	,768	-,168	,098	,077
Risk Kültürü	,730	,177	,176	,078	,187	,022	,094	,069
Risk Kültürü	,712	,150	,175	,179	,295	,055	,026	-,103
Risk Kültürü	,776	,159	,171	,120	,297	,010	-,065	-,037
Risk Kültürü	,769	,180	,060	,117	,281	-,053	,115	,051
Risk Kültürü	,705	,196	-,080	,053	,147	-,064	-,020	,234
Risk Kültürü	,769	,232	,041	-,118	-,086	,025	-,039	,073
Risk Kültürü	,776	,112	,173	,107	-,056	-,125	,051	,189
Risk Kültürü	,664	,101	-,030	-,107	-,013	,068	-,227	,356
Risk Kültürü	,757	,126	,173	-,059	,144	,149	-,033	-,001
Önem	,293	,369	,115	-,068	,594	-,035	,001	,012
Risk Kültürü	,809	,225	,049	-,101	,028	,036	,145	,196
Risk Kültürü	,847	,088	,055	-,127	-,012	,015	,092	,143

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 11 iterations.

6.8 İstatistikî Veriler

6.8.1 Demografik Özellikler

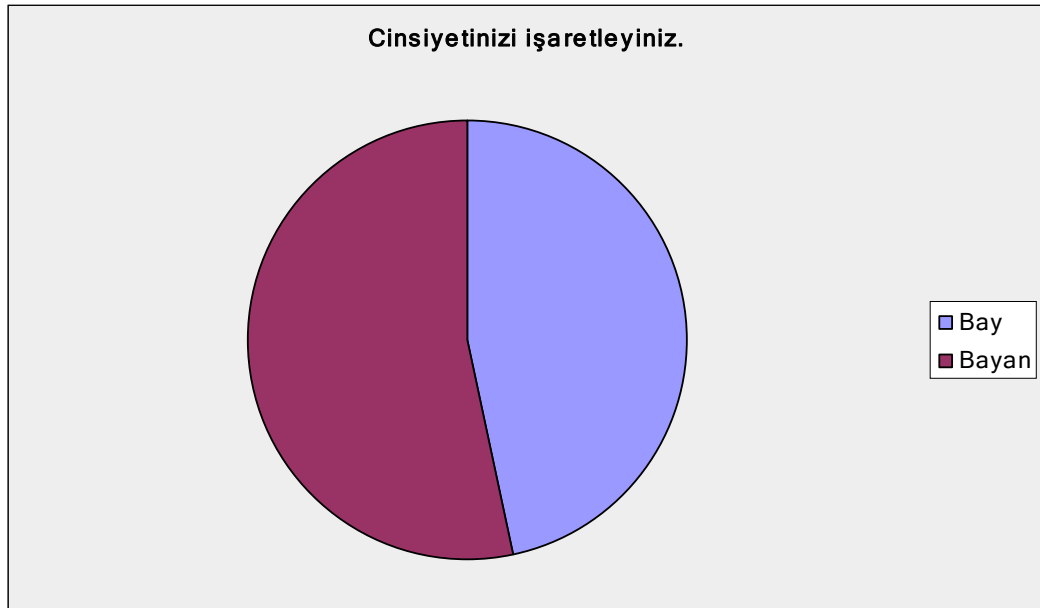
Bu bölümde katılımcıların cinsiyeti, yaş aralığı, öğrenim durumu, işletmedeki kademeleri ve kaç yıldır görev yaptıkları sorulmuştur. Anketi tamamlayıp değerlendirmeye alınan 89 katılımcının verileri incelenmiştir.

6.8.1.1 Cinsiyet

Aşağıdaki tabloda araştırmayı tamamlayan katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımları verilmiştir. Araştırmaya katılanların % 48,31'inin erkek, % 51,69'unun kadın olduğu görülmüştür. Genel olarak Türkiye'deki holdinglerde erkek ve kadın çalışan sayısının birbirine yakın olduğunu söylemek mümkündür. Diğer veriler ile beraber yorumladığımızda özellikle yüksek öğrenim gören kadınların artık iş hayatında erkekler kadar rol aldığı görülmektedir.

Tablo 19: Frekans-Cinsiyet

Cinsiyetinizi işaretleyiniz.		
Seçenekler	Cevaplanma Oranı	Cevaplanma Sayısı/ Frekans
Erkek	48.31 %	43
Kadın	51.69 %	46
cevaplanan soru sayısı		89
cevaplanmayan soru sayısı		0



Şekil 6: Frekans - Cinsiyet

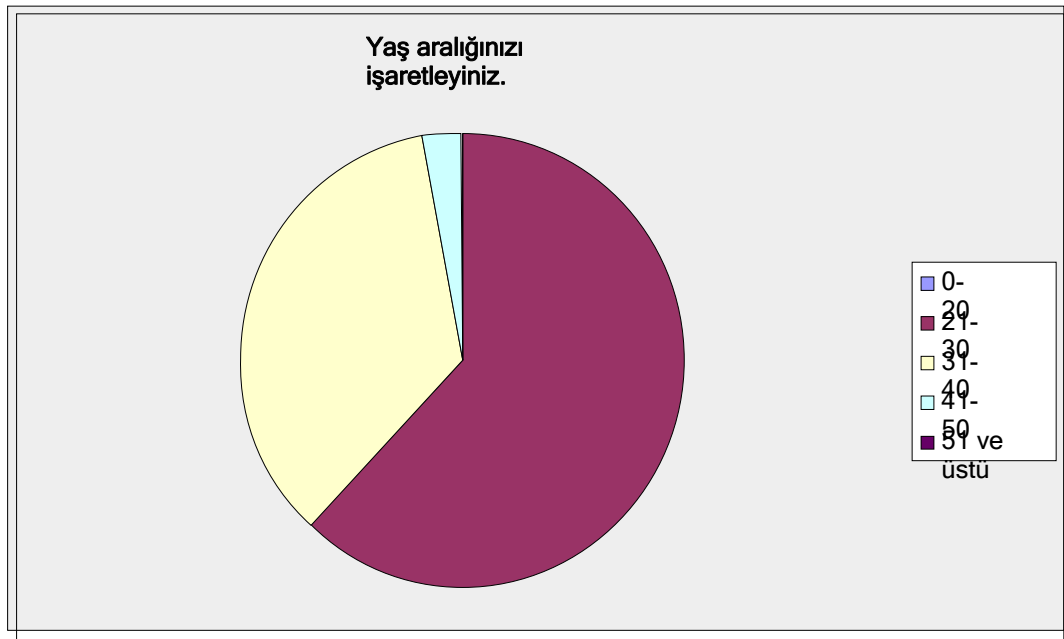
6.8.1.2 Yaş Aralığı

Aşağıdaki tabloda araştırmayı tamamlayan katılımcıların yaş aralığına göre dağılımları verilmiştir. Araştırmaya katılanları % 59,55'inin 21-30, % 38,20'sinin 31-40 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Holding çalışanlarının büyük kısmının genç olduğunu söylebilmekteyiz.

Tablo 20: Frekans – Yaş Aralığı

Yaş aralığınızı işaretleyiniz.

Seçenekler	Cevaplanma Oranı	Cevaplanma Sayısı/ Frekans
0-20	0.00 %	0
21-30	59.55 %	53
31-40	38.20 %	34
41-50	2.25 %	2
51 ve üstü	0.00 %	0
cevaplanan soru sayısı		89
cevaplanmayan soru sayısı		0



Şekil 7: Frekans – Yaş Aralığı

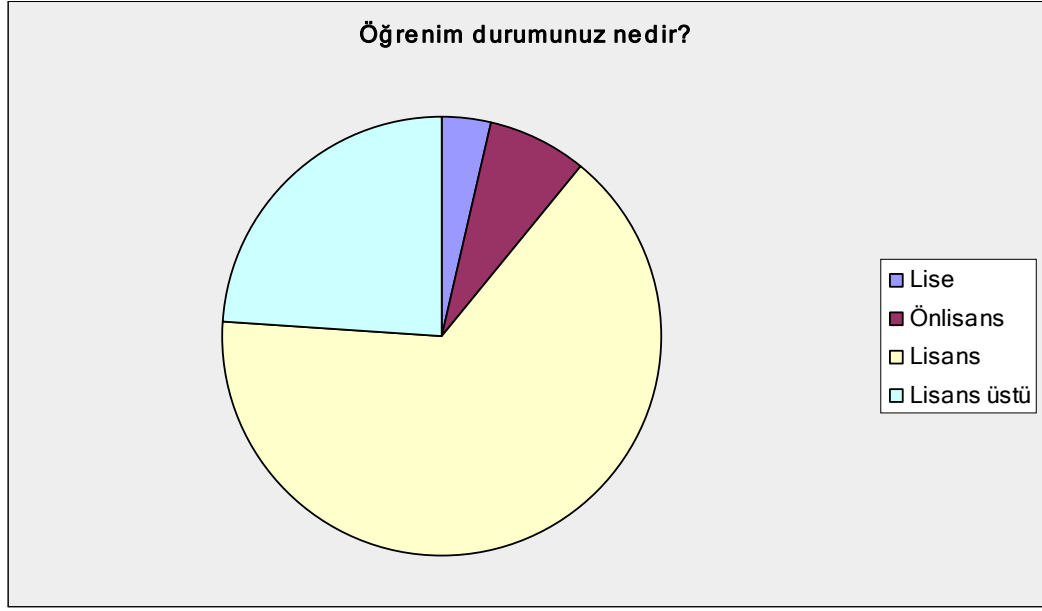
6.8.1.3 Öğrenim Durumu

Aşağıdaki tabloda araştırmayı tamamlayan katılımcıların öğrenim durumlarına göre dağılımları verilmiştir. Araştırmaya katılanları öğrenim durumlarının % 69,32'sinin lisans, % 19,32'sinin lisansüstü olduğu görülmüştür. Genel olarak Türkiye'deki holdinglerde öğrenim seviyesinin oldukça yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Lisans öğrenim almış olmak kurumsal bir işletmede iyi bir pozisyonda çalışmak ve iyi bir kariyer sağlamak için yetersiz görülebilmektedir.

Tablo 21: Frekans - Öğrenim Durumu

Öğrenim durumunuz nedir?(Diğer tüm soruları cevaplayan katılımcılar)

Seçenekler	Cevaplanma Oranı	Cevaplanma Sayısı
Lise	4.55 %	4
Önlisans	6.82 %	6
Lisans	69.32 %	61
Lisans üstü	19.32 %	17
cevaplanan soru sayısı		89
cevaplanmayan soru sayısı		1



Şekil 8: Frekans Öğrenim Durumu

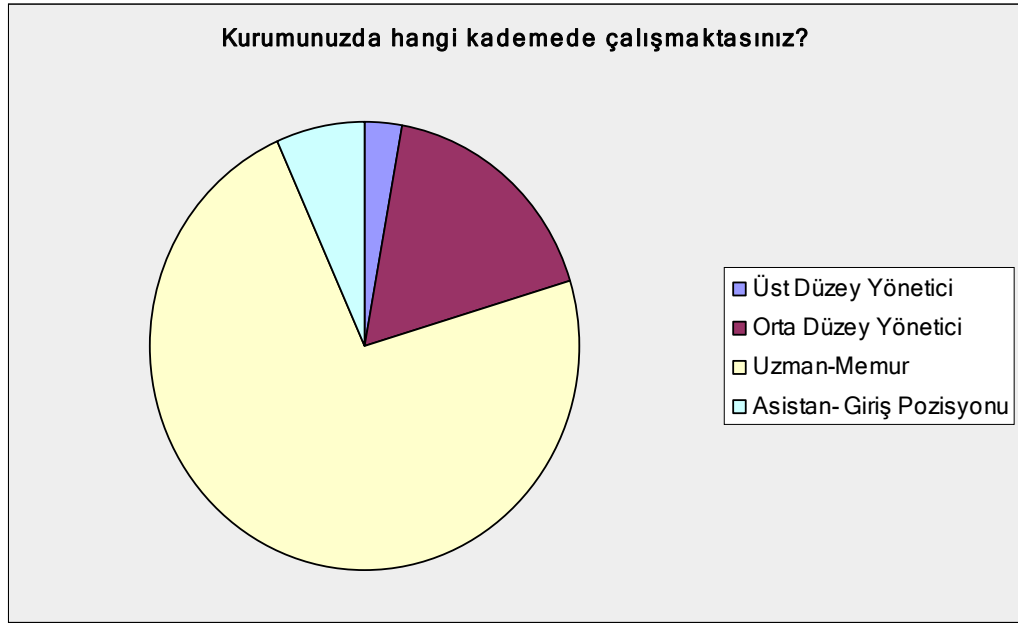
6.8.1.4 Kademe

Aşağıdaki tabloda araştırmayı tamamlayan katılımcıların kurumlarında hangi kademede çalıştıklarına göre dağılımları verilmiştir. Araştırmaya katılanların % 77,01'i alanında uzmanlaşmış, yönetici olmayan çalışanlardan oluşmaktadır.

Tablo 22: Frekans - Kademe

Kurumunuzda hangi kademede çalışmaktasınız?

Seçenekler	Cevaplanma Oranı	Cevaplanma Sayısı
Üst Düzey Yönetici	1.15 %	1
Orta Düzey Yönetici	16.09 %	14
Uzman-Memur	77.01 %	67
Asistan- Giriş Pozisyonu	5.75 %	5
cevaplanan soru sayısı		87
cevaplanmayan soru sayısı		2



Şekil 9: Frekans Kademe

6.8.1.5 Görev Süresi

Aşağıdaki tabloda araştırmayı tamamlayan katılımcıların kurumlarında kaç yıldır görev yaptıklarına göre dağılımları verilmiştir. Araştırmaya katılanların % 34,09'u 0-2, % 29,55'i 2-5 yıldır mevcut kurumlarında çalışmaktadırlar. Araştırmanın uygulandığı işletmelerin sürekli gelişen ve büyüyen yapılarda olması da görev sürelerinin çok uzun olmamasının nedenlerinden birisidir. Bir diğer nedeni ise güçlü bir isim altında çalışan ve yüksek kariyer hedefi kalifiye çalışanların farklı holdingler ve gruplar arasında transferleridir.

Tablo 23: Frekans - Görev Süresi

Kaç yıldır bu kurumda görev yapmaktasınız?		
Seçenekler	Cevaplanma Oranı	Cevaplanma Sayısı
0-2 yıla kadar	34.09 %	30
2-5 yıla kadar	29.55 %	26
5-10 yıla kadar	22.73 %	20
10 yıl ve üstü	13.64 %	12
cevaplanan soru sayısı		88
cevaplanmayan soru sayısı		1



Şekil 10: Frekans - Görev Süresi

6.8.2 Risk Kültürü

Araştırmamızda risk kültürünü ölçen yargılar incelendiğinde, katılımcıların sıklıkla katılıyorum cevabını verdiği görülmektedir. Bu durumda aşağıdaki yargılardan en az biri geçerlidir:

- Araştırmaya katılanlar çalıştıkları kurumlarda belirli bir risk kültürü ortamı vardır.
- Araştırmaya katılanların çalıştıkları kurumlarda risk kültürünün oluşması için gereken çalışmalar yapılmaktadır.
- Araştırmaya katılanlar çalıştıkları kurumlarda risk kavramına önem verildiğini düşünmektedirler.

Tablo 24: İstatistik – Risk Kültürü

N	Valid	89
	Missing	0
Mean		3,8315
Mode		4,00

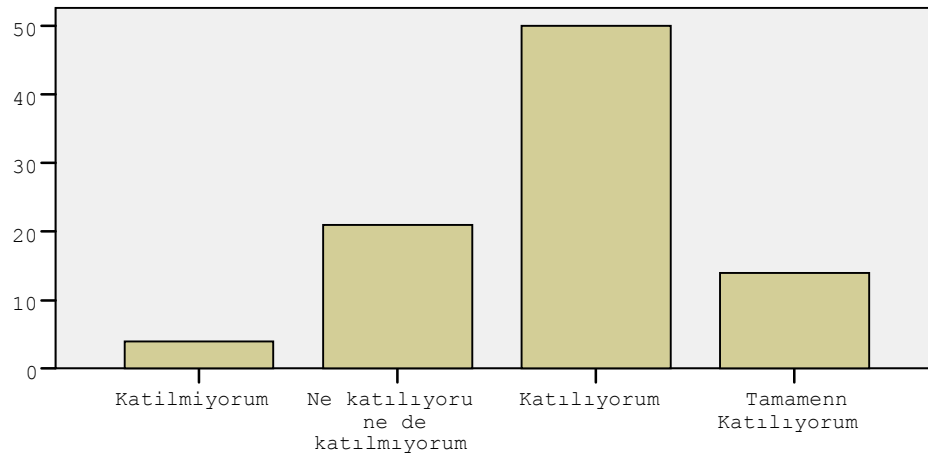
89 katılımcıdan 50'sinin risk kültürü ile ilgili sorulara verdiği cevapların ortalaması “katılıyorum”, 14'ünün ise “tamamen katılıyorum” olmuştur.

Tablo 25: Frekans – Risk Kültürü

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Katılmıyorum	4	4,5	4,5	4,5
	Ne katılıyorum ne de katılmıyorum	21	23,6	23,6	28,1
	Katılıyorum	50	56,2	56,2	84,3
	Tamamen Katılıyorum	14	15,7	15,7	100,0
	Total	89	100,0	100,0	

Frequency

RISKKULTURU



Şekil 11: Frekans – Risk Kültürü

6.8.3 Kontrol Faaliyetleri

9. Soru: Çalıştığım birimde hata kontrol mekanizmaları vardır.

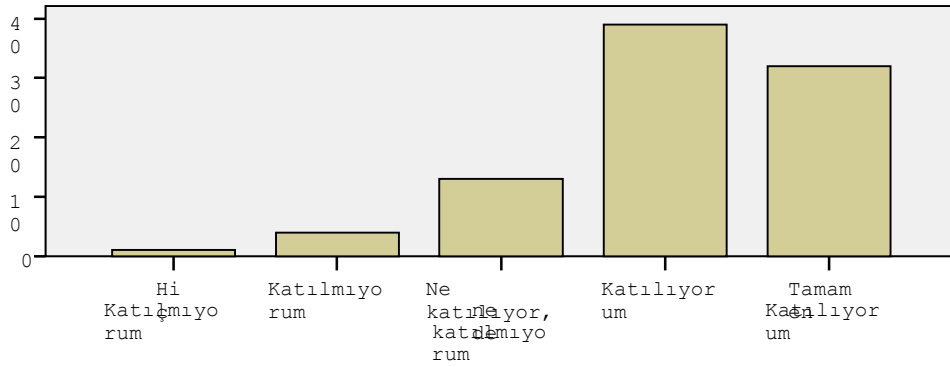
10. Soru: Çalışırken kullandığım otomasyon sisteminde hata yapmayı azaltan/engel olan önlemler bulunmaktadır.

Tablo26: İstatistik: Genel Kontrol Faaliyetleri

	9	10
N	Valid	89
	Missing	0
Mean	4,0899	3,7753
Mode	4,00	4,00

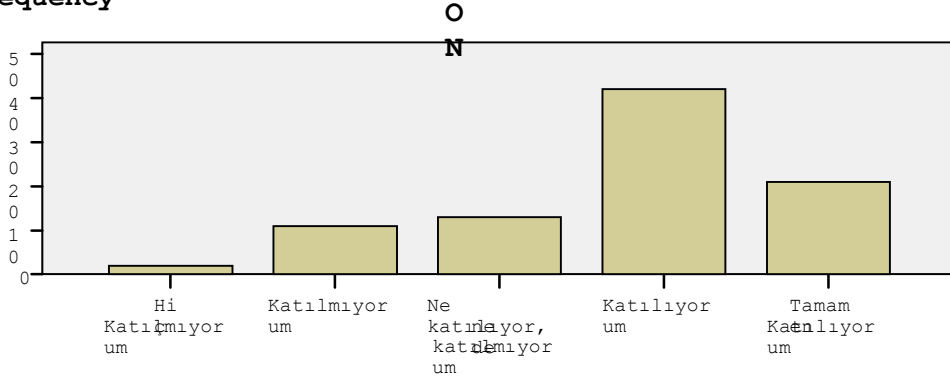
9. ve 10. sorulara verilen cevaplardan ilgili işletmelerde genel kontrol mekanizmalarının olduğu sonucuna varmaktayız.

Frequency



Şekil 12: Frekans 9. Soru

Frequency



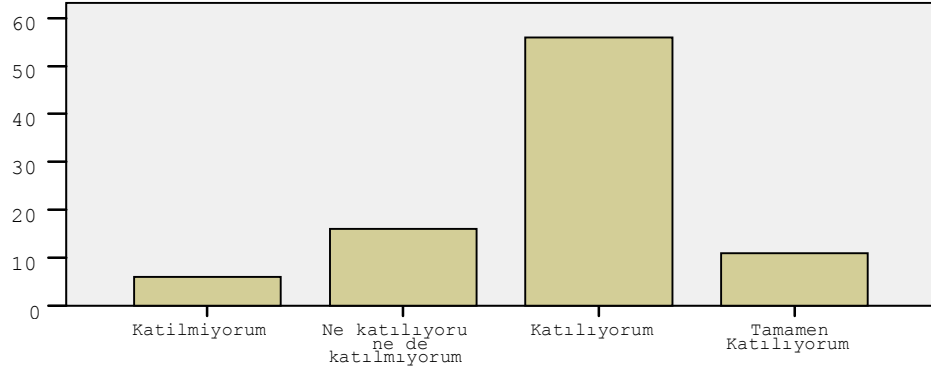
Şekil 13: Frekans 10. Soru

15., 20., 22. ve 23. sorular kontrol faaliyetlerinin etkinliğini ölçmek amacıyla anketimizde yer almıştır. Cevaplayıcılar bu sorulara sıklıkla katılıyorum cevabını vermişlerdir. Genel kontrol mekanizmalarının hata önlemede etkiliği olduğunu belirtebiliriz.

Tablo 27: İstatistik: Kontrol Faaliyetlerinin Etkinliği

N	Valid	89
	Missing	0
Mean		3,8090
Mode		4,00

Frequency



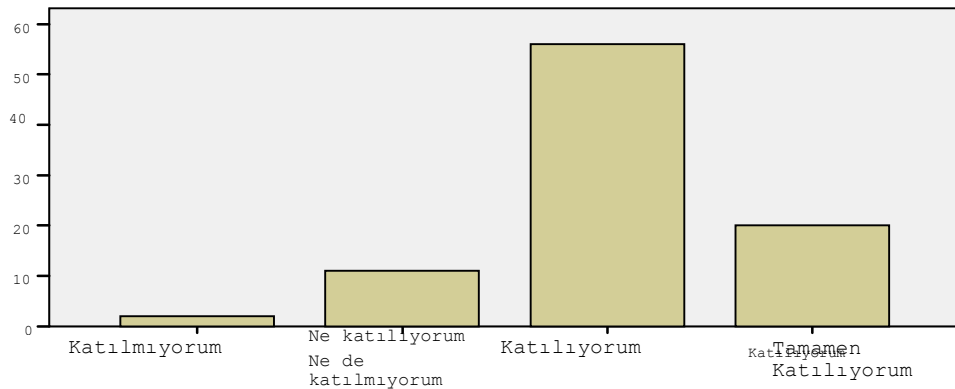
Şekil 14: Kontrol Faaliyetlerinin Etkinliği

24. ve 25. sorular kontrol faaliyetlerinin yoğunluğunu ölçmeye yöneliktir. Cevaplayıcılar sıklıkla katılıyorum cevabını vermişlerdir. Katılımcıların birimlerinde sık kontroller yapılmakta ve bir üst yönetime raporlanmaktadır.

Tablo 28: Kontrol Faaliyetlerinin Yoğunluğu

N	Valid	89
	Missing	0
Mean		3,8652
Mode		4,00

Frequency



Şekil 15: Kontrol Faaliyetlerinin Yoğunluğu

6.8.4 Diğer Sorular

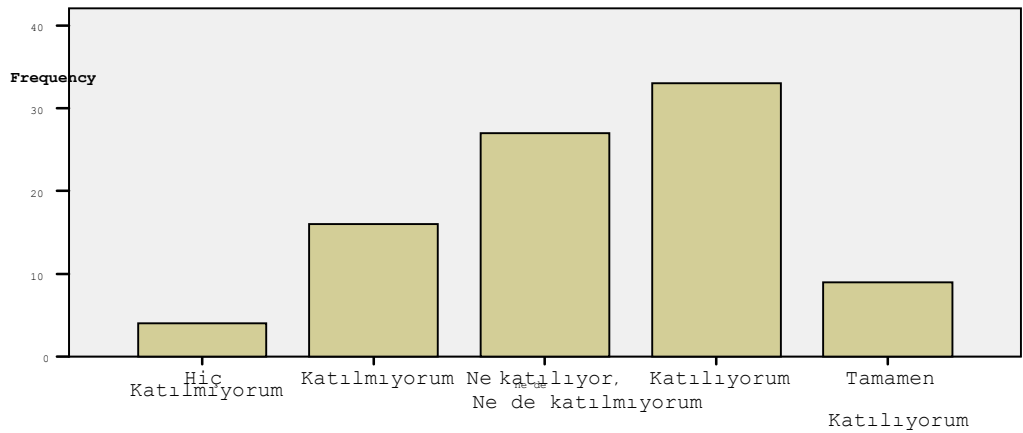
11. Soru: Çalıştığım departmanda hata/kayıp riski yüksek olan faaliyetlerden genellikle vazgeçilir.

Anketi cevaplayanlar 11. soruya sıklıkla katılıyorum cevabını vermişlerdir. Bu durumda riskin yüksek olduğu durumlarda alttaki seçeneklerden en az biri geçerlidir:

- Araştırmaya katılanların geçmiş tecrübelerinde departmanlarında ilgili faaliyetten vazgeçilmiştir.
- Araştırmaya katılanların geçmiş tecrübelerinde çalıştıkları farklı işletmelerde ilgili faaliyetten vazgeçilmiştir.
- Araştırmaya katılanların çalıştıkları birimlerdeki çalışma esaslarında veya kurum çalışma esaslarında ilgili faaliyetten vazgeçilmesine yönelik kurallar/bilgiler bulunmaktadır.
- Sözlü veya yazılı olarak bildirilmemesine rağmen şirket kültürü nedeni ile kişinin beklentisi bu yöndedir.

Tablo 29: İstatistik – 11. Soru

N	Valid	89
	Missing	0
Mean		3,3034
Mode		4,00



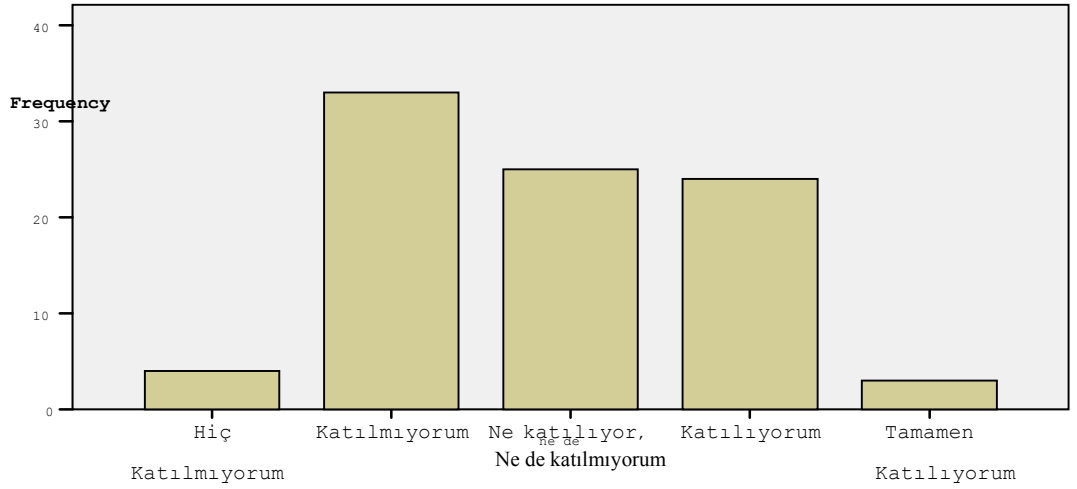
Şekil 16: Frekans – 11. Soru

12. Soru: Çalıştığım departmanda hata/kayıp riski yüksek olan faaliyetler işletme içi veya dışı başka birimlere yaptırılabilir.

Anketi cevaplayanların 12. soruya verdikleri cevaplardan genel bir yargıya ulaşmak mümkün olmamıştır.

Tablo 30: İstatistik – 12. Soru

N	Valid	89
	Missing	0
Mean		2,8764
Mode		2,00



Şekil 17: Frekans – 12. Soru

13. Soru: Çalıştığım departmanda hata/kayıp riski yüksek olan faaliyetlerde riski azaltıcı önlemler alınmaktadır.

Anketi cevaplayanlar 13. soruya sıklıkla katılıyorum cevabını vermişlerdir. Bu durumda riskin yüksek olduğu durumlarda alttaki seçeneklerden en az biri geçerlidir:

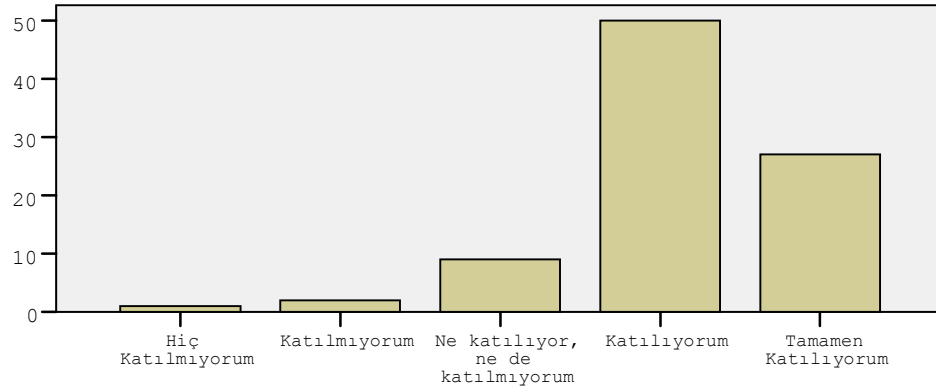
- Araştırmaya katılanların geçmiş tecrübelerinde departmanlarında risk azaltıcı faaliyetler uygulanmıştır.

- Araştırmaya katılanların geçmiş tecrübelerinde çalıştıkları farklı işletmelerde risk azaltıcı faaliyetler uygulanmıştır.
- Araştırmaya katılanların çalıştıkları birimlerdeki çalışma esaslarında veya kurum çalışma esaslarında risk azaltıcı önlemler alınması yönünde kurallar/bilgiler bulunmaktadır.
- Sözlü veya yazılı olarak bildirilmemesine rağmen şirket kültürü nedeni ile kişinin beklentisi bu yöndedir.

Tablo 31: İstatistik – 13. Soru

N	Valid	89
	Missing	0
Mean		4,1236
Mode		4,00

Frequency



Şekil 18: Frekans – 13. Soru

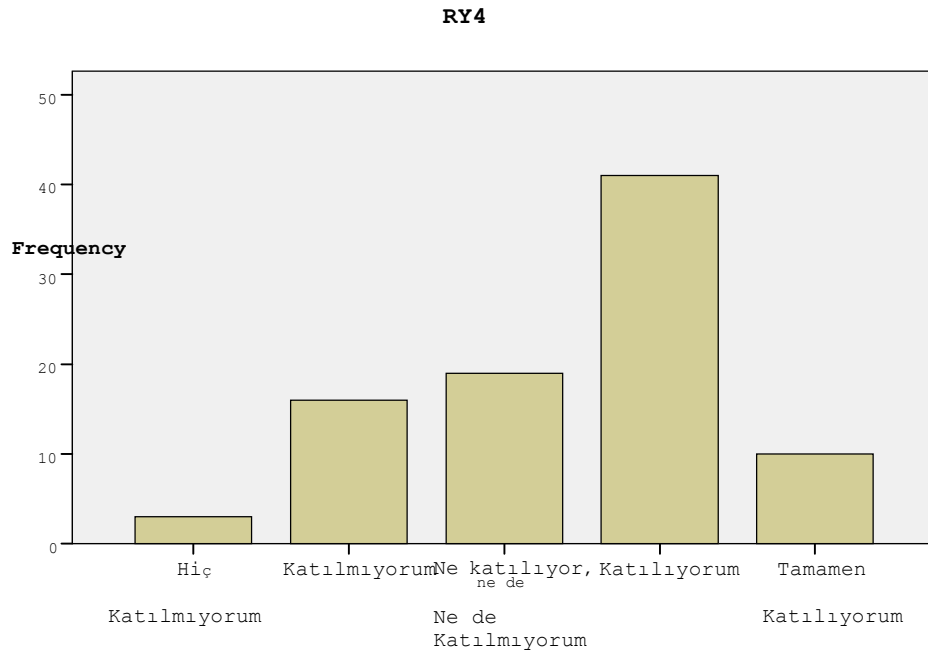
14. Soru: Çalıştığım departmanda hata/kayıp riski düşük olan faaliyetlerde faaliyete devam edilmektedir.

Anketi cevaplayanlar 14. soruya sıklıkla katılıyorum cevabını vermişlerdir. Bu durumda aşağıdaki yargılardan bir veya birkaçı doğrudur:

- Araştırmaya katılanların çalıştıkları birimlerde yapılan bazı faaliyetler çalışanlarca düşük de olsa riskli bulunmaktadır.
- Araştırmaya katılanların geçmiş tecrübelerinde departmanlarında riski düşük olan faaliyetlere devam edilmiştir.
- Araştırmaya katılanların çalıştıkları birimlerdeki çalışma esaslarında veya kurum çalışma esaslarında ilgili faaliyete devam edilmesine yönelik kurallar/bilgiler bulunmaktadır.
- Sözlü veya yazılı olarak bildirilmemesine rağmen şirket kültürü nedeni ile kişinin beklentisi bu yöndedir.

Tablo 32: İstatistik – 14. Soru

N	Valid	89
	Missing	0
Mean		3,4382
Mode		4,00



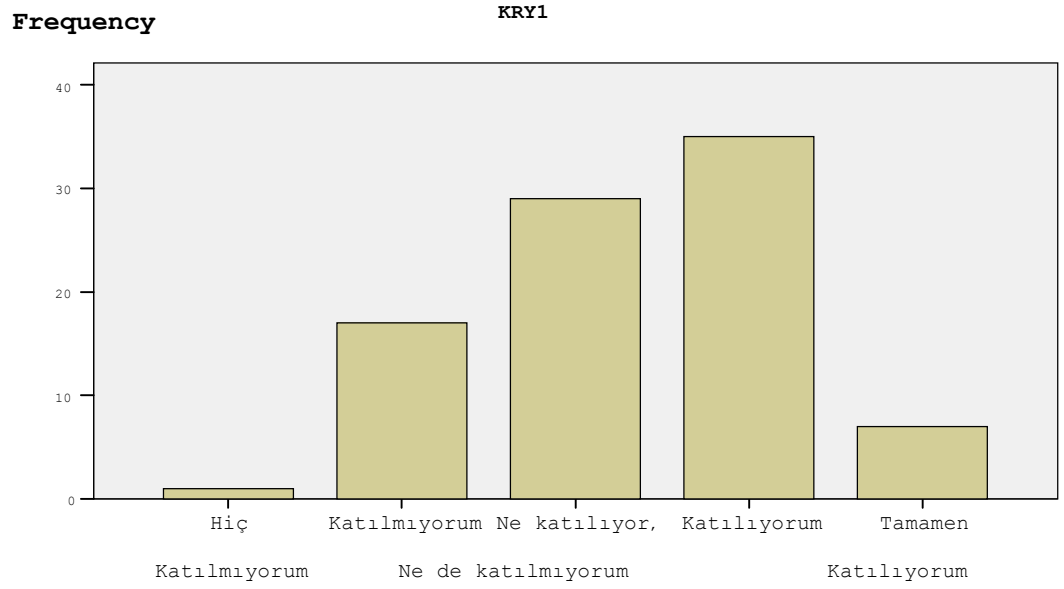
Şekil 19: Frekans – 14. Soru

16. Soru: Çalıştığım kurumun bütünü ele alındığında hata/kayıp riski yüksek olan faaliyetlerden genellikle vazgeçilir.

Anketi cevaplayanların 16. soruya verdikleri cevaplardan genel bir yargıya ulaşmak mümkün olmamıştır.

Tablo 33: İstatistik – 16. Soru

N	Valid	89
	Missing	0
Mean		3,3371
Mode		4,00



Şekil 20: Frekans – 16. Soru

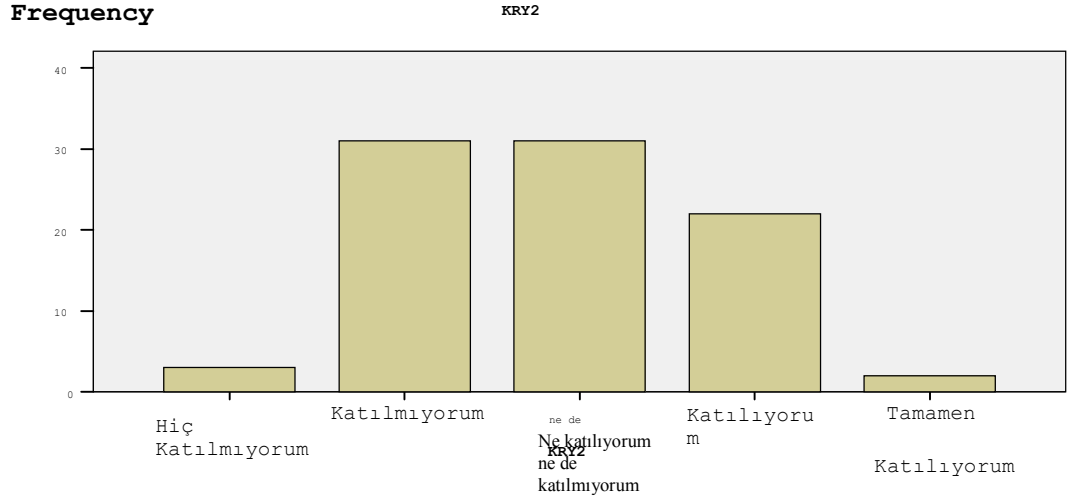
17. Soru: Çalıştığım kurumun bütünü ele alındığında hata/kayıp riski yüksek olan faaliyetler işletme dışı başka birimlere yaptırılabilir.

Anketi cevaplayanların 17. soruya verdikleri cevaplardan genel bir yargıya ulaşmak mümkün olmamıştır.

Tablo 34: İstatistik – 17. Soru

N	Valid	89
	Missing	0
Mean		2,8764
Mode		2,00(a)

a Multiple modes exist. The smallest value is shown



Şekil 21: Frekans – 17. Soru

18. Soru: Çalıştığım kurumun bütünü ele alındığında hata/kayıp riski yüksek olan faaliyetlerde riski azaltıcı önlemler alınmaktadır.

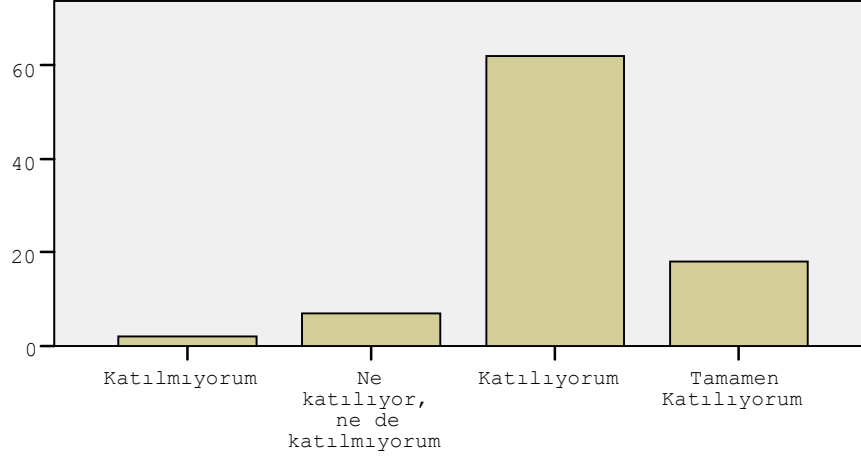
Anketi cevaplayanlar 18. soruya sıklıkla katılıyorum cevabını vermişlerdir. Bu durumda riskin yüksek olduğu durumlarda alttaki seçeneklerden en az biri geçerlidir:

- Araştırmaya katılanların geçmiş tecrübelerinde departmanlarında risk azaltıcı faaliyetler uygulanmıştır.
- Araştırmaya katılanların geçmiş tecrübelerinde çalıştıkları farklı işletmelerde risk azaltıcı faaliyetler uygulanmıştır.
- Araştırmaya katılanların çalıştıkları birimlerdeki çalışma esaslarında veya kurum çalışma esaslarında risk azaltıcı önlemler alınması yönünde kurallar/bilgiler bulunmaktadır.
- Sözlü veya yazılı olarak bildirilmemesine rağmen şirket kültürü nedeni ile kişinin beklentisi bu yöndedir.

Tablo 35: İstatistik – 18. Soru

N	Valid	89
	Missing	0
Mean		4,0787
Mode		4,00

Frequency



Şekil 22: Frekans – 18. Soru

19. Soru: Çalıştığım kurumun bütünü ele alındığında hata/kayıp riski düşük olan faaliyetlerde faaliyete devam edilmektedir.

Anketi cevaplayanlar 19. soruya sıklıkla katılıyorum cevabını vermişlerdir. Bu durumda aşağıdaki yargılardan bir veya birkaçı doğrudur:

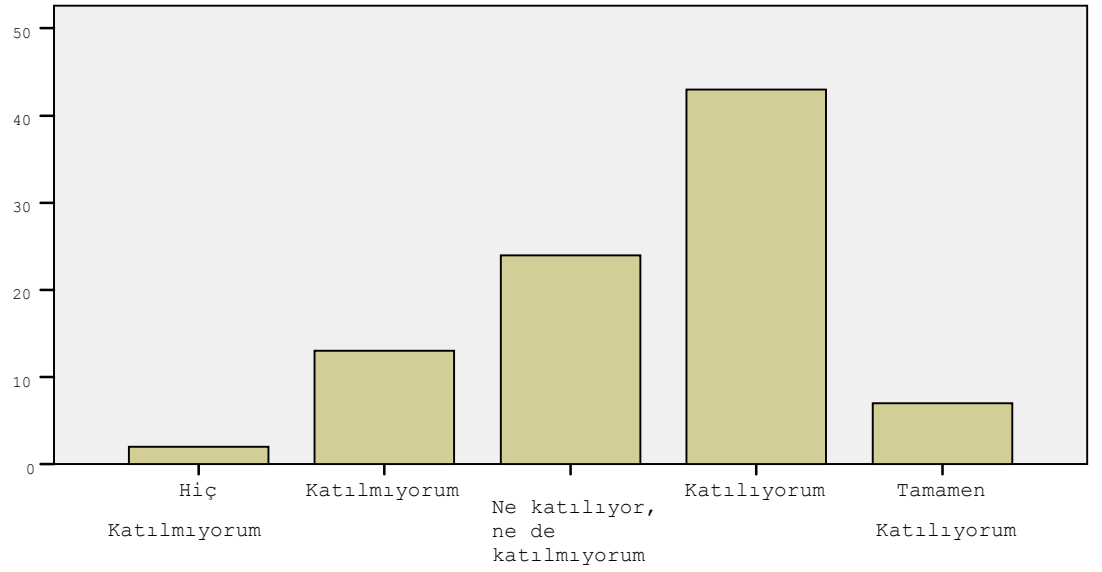
- Araştırmaya katılanların çalıştıkları birimlerde veya işletme genelinde yapılan bazı faaliyetler çalışanlarca düşük de olsa riskli bulunmaktadır.
- Araştırmaya katılanların geçmiş tecrübelerinde departmanlarında veya işletme genelinde riski düşük olan faaliyetlere devam edilmiştir.
- Araştırmaya katılanların çalıştıkları işletmelerde kurum çalışma esaslarında ilgili riski düşük faaliyetlere devam edilmesine yönelik kurallar/bilgiler bulunmaktadır.
- Sözlü veya yazılı olarak bildirilmemesine rağmen şirket kültürü nedeni ile kişinin beklentisi bu yöndedir.

Tablo 36: İstatistik – 19. Soru

N	Valid	89
	Missing	0
Mean		3,4494
Mode		4,00

Frequency

KRY4



Şekil 23: Frekans – 19. Soru

12, 14, 16 ve 19. sorularda araştırmaya katılanların cevapları belli bir yönde yoğunlaşmamıştır. Bu sorular kurumun genel risk yönetim politikasında “risk transferi” ve “riskten kaçınma”nın varlığını ve çalışanların yaklaşımını ölçmek amaçlı sorulmuştur. Bu durumun olası sebeplerini aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz:

- İlgili faaliyetler hakkında çalışanların yeterince bilgilendirilmemesi,
- İşletmelerin risk transferi ve riskten kaçınma şeklindeki risk yönetim metotlarını belirgin bir şekilde uygulamaması,
- İşletmeler uyguladığı halde çalışanların farkında olmaması,
- Tanımlamanın çalışanlarca net anlaşılmaması.

21. Soru: Çalıştığım departmanda risk ve fırsatlar üzerinde çalışmalar yapılmaktadır.

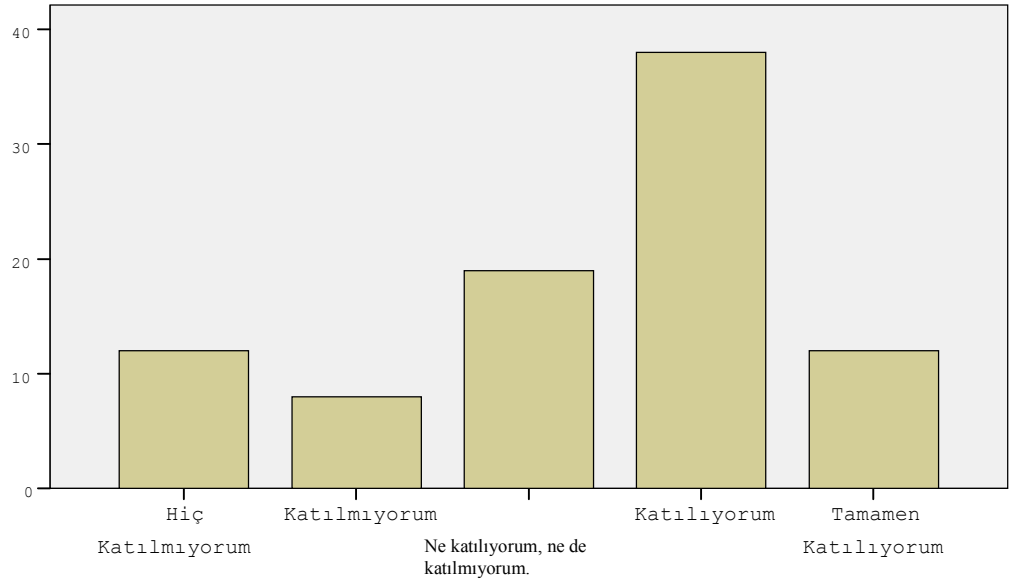
Araştırmaya katılanlar arasında çalıştıkları departmanlarda risk ve fırsatlar üzerinde çalışmalar yapıldığını belirtenlerin oranı diğerlerinden yüksek olmakla beraber “katılıyorum” ve “tamamen katılıyorum” cevabını verenler ancak %50’yi geçebilmişlerdir. Bu durumda çok da işletmelerin genelinde yaygın olarak bu çalışmaların yapıldığını söylemek mümkün olmamaktadır.

Tablo 37: İstatistik- 21. Soru

N	Valid	89
	Missing	0
Mean		3,3371
Mode		4,00

Frequency

KRYU



Şekil 24: Frekans - 21. Soru

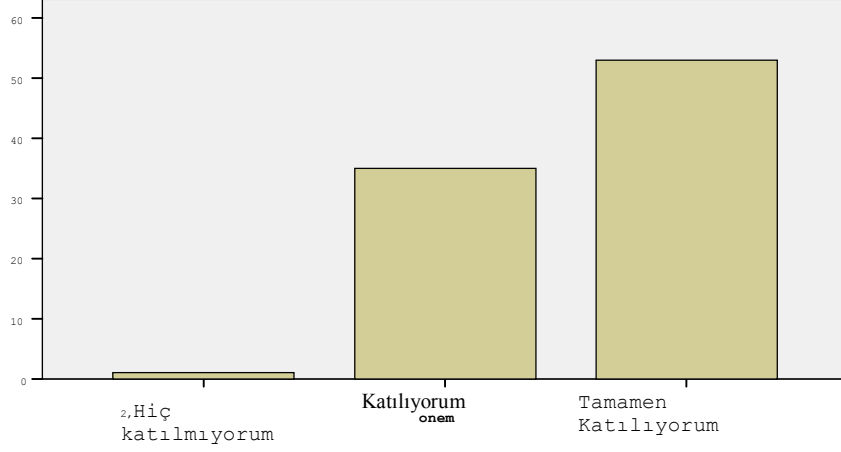
6.8.5 Katılımcıların Risk Yönetimine Verdiği Önem Düzeyi

Anket çalışmasındaki 28. ve 38. sorular katılımcıların risk yönetimine verdiği önem düzeyini saptamak amacıyla sorulmuştur. 1 katılımcı hariç tüm katılımcılar risk yönetiminin önemine “katılıyorum” ve “tamamen katılıyorum” cevaplarını vermişlerdir.

Tablo 38: Katılımcıların Risk Yönetimine Verdiği Önem Düzeyi

N	Valid	89
	Missing	0
Mean		4,4326
Mode		5,00

Frequency



Şekil 25: Katılımcıların Risk Yönetimine Verdiği Önem Düzeyi

6.8.6 Çapraz Tablo – Yaş Grubu/Eğitim Durumu

Katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde, yaş grubu küçüldükçe eğitim seviyesinin yükseldiği görülmektedir. 21-30 yaş grubunun % 20'si lisansüstü eğitim almıştır.

Tablo 39: Yaş - Eğitim Durumu Çapraz Tablosu

		Eğitim Durumu					Total
		,00	Lise	Onlisans	Lisans	Lisansüstü	,00
Yaş	21-30	0	2	0	41	10	53
	31-40	1	2	6	18	7	34
	41-50	0	0	0	2	0	2
Total		1	4	6	61	17	89

6.8.7 Çapraz Tablo – Cinsiyet/ Kademe

Anket katılımcılarının % 50' inden fazlasının kadın olmasına rağmen yönetim kademelerindeki erkek çalışan sayısının kadın çalışan sayısının iki katı olduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 40: Cinsiyet - Kademe Çapraz Tablosu

		Kademe				Total
		Asistan-Giriş pozisyonu	Uzman-Memur	Orta D Yönetici	Üst D Yönetici	
Cinsiyet	Bayan	1	39	5	0	45
	Bay	4	28	9	1	42
Total		5	67	14	1	87

6.8.8 Çapraz Tablo – Cinsiyet/ Eğitim Durumu

Anket katılımcılarının eğitim durumu incelendiğinde kadınların eğitim durumunun daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 41: Cinsiyet - Eğitim Durumu Çapraz Tablosu

		Eğitim Durumu					Total
		,00	Lise	Önlisans	Lisans	Lisansüstü	,00
Cinsiyet	Bayan	0	2	4	30	10	46
	Bay	1	2	2	31	7	43
Total		1	4	6	61	17	89

6.8.9 Çapraz Tablo – Görev Süresi/ Kademe

Anket katılımcılarının çalıştıkları kurumlardaki görev süreleri ile kademeleri arasındaki ilişki incelendiğinde Orta Düzey Yönetici sayısının 5-10 yıl arası çalışanlarda yüksek olduğu, diğer pozisyonlarda ise anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür.

Tablo 42: Kademe - Görev Süresi Çapraz Tablosu

		Görev Süresi				Total
		0-2 yıla kadar	2-5 yıla kadar	5-10 yıla kadar	10 yıl ve üstü	0-2 yıla kadar
Kademe	Asistan-Giriş pozisyonu	3	1	0	1	5
	Uzman-Memur	24	21	15	7	67
	Orta D Yönetici	3	3	5	3	14
	Üst D Yönetici	0	0	0	1	1
Total		30	25	20	12	87

6.9 Test Yönteminin Seçimi

“Assymp.Sig.” (Anlamlılık) satırındaki değerlerin istatistiksel anlamlılık hesaplamalarında sınır değeri kabul edilen 0,05’den küçük olması incelenen faktörlerin dağılımlarının normal olmadığını göstermektedir. Araştırmamızda parametrik olmayan test yöntemlerini kullanmamız gerekmektedir.

Tablo 43: Kolmogorov-Smirnov Testi

		BİRİM BAZINDA RİSK BELİRLEME	ÖNEM	RİSKKULTURU
N		89	89	89
Normal Parameters(a,b)	Mean	3,3371	4,4326	3,8315
	Std. Deviation	1,22422	,54975	,74217
Most Extreme Differences	Absolute	,268	,220	,309
	Positive	,159	,189	,253
	Negative	-,268	-,220	-,309
Kolmogorov-Smirnov Z		2,526	2,073	2,914
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000

a Test distribution is Normal.

b Calculated from data.

6.10 Korelasyon Analizi

Araştırmamızda değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve şiddeti hakkında bilgi edinebilmeyi amaçladığımız için “Korelasyon Analizi” uygulanmıştır.

Korelasyonun katsayısının gücü ile ilgili olarak aşağıdaki tanımlamalardan faydalanılmıştır:

0.00 - 0.25 Çok zayıf ilişki

0.26 - 0.49 Zayıf ilişki

0.50 - 0.69 Orta ilişki

0.70 - 0.89 Yüksek ilişki

0.90 - 1.0 Çok yüksek ilişki

6.10.1 Risk Kültürü ve Çalışanların Risk Yönetimine Verdikleri Önem

H0: Çalışanların risk yönetimine verdiği önem ile risk kültürü arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Çalışanların risk yönetimine verdiği önem ile risk kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Korelasyon analizinin sonucunda çalışanların risk yönetimine verdikleri önem ile risk kültürü arasında pozitif yönde orta şiddette (0,501) bir ilişki olduğu bilgisine ulaşılmıştır. H1 hipotezi kabul edilmiştir. KRY’nde kurum kültürünün, işletmenin tüm paydaşlarınca risk yönetimine önem verilmesini sağlayacak bir yapıda şekillenmesi istenmektedir. Çalışanların risk kültürüne verdikleri önem ve risk kültürü birbirini pozitif yönde güçlendirmektedir.

Tablo 44: Korelasyon 1. Hipotez

		RISKKULTURU	Önem
RISKKULTURU	Pearson Correlation	1	,501(**)
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	89	89
ÖNEM	Pearson Correlation	,501(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	89	89

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

6.10.2 Risk Kültürü ve Risk Belirleme Çalışmalarının Birim Bazında Yapılıyor Olması

H0: Risk belirleme çalışmalarının birim bazında yapılıyor olması ile risk kültürü arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Risk belirleme çalışmalarının birim bazında yapılıyor olması ile risk kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Korelasyon analizinin sonucunda risk belirleme çalışmalarının birim bazında yapılıyor olması ile risk kültürü arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönde zayıf (0,338) bir ilişki olduğu bilgisine ulaşılmıştır. H1 hipotezi kabul edilmiştir. Birim bazında yapılan çalışmalar, çalışanların risk yönetimine katılımını arttırmakta ve risk kültürünü geliştirmektedir. Aynı zamanda risk kültürünün geliştiği işletmelerde çalışanların risk belirleme çalışmalarına verdikleri önem ve katılım düzeyleri de artmaktadır.

Tablo 45: Korelasyon 2. Hipotez

		YIRMI1	RISKKULTURU
YIRMI1	Pearson Correlation	1	,338(**)
	Sig. (2-tailed)		,001
	N	89	89
RISKKULTURU	Pearson Correlation	,338(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,001	
	N	89	89

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

6.10.3 Risk Kültürü ve Kontrol Faaliyetlerinin Etkinliği

H0: Kontrol faaliyetlerinin etkinliği ile risk kültürü arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Kontrol faaliyetlerinin etkinliği ile risk kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Korelasyon analizinin sonucunda kontrol faaliyetlerinin etkinliği ile risk kültürü arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönde orta şiddette (0,530) bir ilişki olduğu bilgisine ulaşılmıştır. H1 hipotezi kabul edilmiştir. Bir işletmedeki kontrol faaliyetleri geliştirildikçe ve istenilen sonuçları verdikçe kurumun risk kültürünün gelişmişlik düzeyi ile birbirini olumlu yönde etkileyecektir.

Tablo 46: Korelasyon 3. Hipotez

		RISKKULTURU	KKETKN
RISKKULTURU	Pearson Correlation	1	,530(**)
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	89	89
KKETKN	Pearson Correlation	,530(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	89	89

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

6.10.4 Risk Kültürü ve Çalışanların Demografik Özellikleri

H0: Kurum çalışanlarının cinsiyetleri ile risk kültürü arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Kurum çalışanlarının cinsiyetleri ile risk kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yapılan analiz anlamlılık derecelerinin dışında kaldığı (0,135) için H0 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 47: Korelasyon 5. Hipotez

		RISKKULTURU	Cinsiyet
RISKKULTURU	Pearson Correlation	1	,160
	Sig. (2-tailed)		,135
	N	89	89
Cinsiyet	Pearson Correlation	,160	1
	Sig. (2-tailed)	,135	
	N	89	89

H0: Kurum çalışanlarının yaş aralıkları ile risk kültürü arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Kurum çalışanlarının yaş aralıkları ile risk kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yapılan analiz anlamlılık derecelerinin dışında kaldığı (0,369) için H0 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 48: Korelasyon 6. Hipotez

		RISKKULTURU	Yas
RISKKULTURU	Pearson Correlation	1	,096
	Sig. (2-tailed)		,369
	N	89	89
Yas	Pearson Correlation	,096	1
	Sig. (2-tailed)	,369	
	N	89	89

H0: Kurum çalışanlarının öğrenim durumu ile risk kültürü arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Kurum çalışanlarının öğrenim durumu ile risk kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yapılan analiz anlamlılık derecelerinin dışında kaldığı (0,440) için H0 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 49: Korelasyon 7. Hipotez

		RISKKULTURU	Ogrenim
RISKKULTURU	Pearson Correlation	1	,083
	Sig. (2-tailed)		,440
	N	89	89
Ogrenim	Pearson Correlation	,083	1
	Sig. (2-tailed)	,440	
	N	89	89

H0: Kurum çalışanlarının hangi kademedeki çalışmaları ile risk kültürü arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Kurum çalışanlarının hangi kademedeki çalıştıkları ile risk kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yapılan analiz anlamlılık derecelerinin dışında kaldığı (0,850) için H0 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 50: Korelasyon 8. Hipotez

		RISKKULTURU	Kademe
RISKKULTURU	Pearson Correlation	1	,021
	Sig. (2-tailed)		,850
	N	89	87
Kademe	Pearson Correlation	,021	1
	Sig. (2-tailed)	,850	
	N	87	87

H0: Kurum çalışanlarının görev süreleri ile risk kültürü arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Kurum çalışanlarının görev süreleri ile risk kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Kurum çalışanların kurumlarındaki görev süreleri ile risk kültürü arasında 0,05 anlamlılık seviyesinde pozitif, aynı yönlü, zayıf (0,214) bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 51: Korelasyon 9. Hipotez

		RISKKULTURU	Yıl
RISKKULTURU	Pearson Correlation	1	,214(*)
	Sig. (2-tailed)		,045
	N	89	88
Yıl	Pearson Correlation	,214(*)	1
	Sig. (2-tailed)	,045	
	N	88	88

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

H0: Kurum çalışanlarının demografik özellikleri ile risk kültürü arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Kurum çalışanlarının demografik özellikleri ile risk kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Kurum çalışanlarının demografik özellikleri ayrı ayrı risk kültürü ile korelasyon analizine tabi tutulduğunda biri hariç H0 hipotezleri kabul edildiğinden, ikinci ana hipotezde H0 kabul edilmiştir. Çalışanların demografik özellikleri ile risk kültürü arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

6.11 Araştırmanın Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Araştırmamızda, Türkiye’deki holdinglerde uygulanan KRY süreçlerinin gelişmişlik seviyesi, işletme genelinde uygulamaların bilinirlikleri ve risk kültürü ile değerlendirilmiştir. Çalışmanın amacı, Türkiye’de KRY süreçlerini uygulayan holdinglerdeki çalışanların farkındalıkları yolu ile bu süreçlerdeki gelişmişlik seviyeleri hakkında bilgi edinebilmektir.

Yapılan anket uygulaması içeriğinde bilinçli hedef kitleye ulaşabilmek için iki soruya “Evet” cevabını almak ön koşulu getirilmiştir. Bu sorular aşağıdaki gibidir:

- “ Risk Yönetimi” kavramını hiç duydunuz mu?
- Çalıştığınız kurumda “Risk Yönetimi Komitesi/Departmanı/Çalışma Grubu” var mı?

Araştırmanın yapıldığı işletmelerin tamamı holding bünyesinde olup yapılarında “risk yönetimi komitesi/departmanı/çalışma grubu” vardır. Buna rağmen bu sorulara “hayır” cevabını verecek olan katılımcıların diğer sorularda da verecekleri cevapların bilgi alanlarının dışında kalacağı için gerçekçi olmayacağı, bu nedenle soruların güvenilirliğini düşüreceği ve sapmalara neden olacağı nedeni ile bu iki ön koşul getirilmiştir. Nitekim araştırmaya katılanların %18’i kurumlarında risk yönetimi komitesi/departmanı/çalışma grubu olduğu halde “olmadığını” belirtmiştir. İşletme çalışanlarının risk odaklı yaklaşım tarzını benimsemesini beklerken %18 gibi büyük bir oranın işletmelerinin dahil olduğu holding bünyesindeki risk komitesinden dahi

bihaber olması KRY uygulama süreçlerinde Türkiye’deki işletmelerde risk kültürü ve iletişim alanlarında alınması gereken çok yol olduğunu göstermektedir.

Araştırmaya katılanların yaş aralığı incelendiğinde %59,55’inin 21-30, % 38,20’sinin 31-40 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Holding çalışanlarının büyük kısmının genç olduğunu söyleyebilmekteyiz. Çalışanların genç yaş aralığına sahip olması işletmelere dinamizm katan, yeni fikirler geliştirme ve yeniliklere uyumu kolaylaştıran bir avantajdır.

Genel olarak Türkiye’deki holdinglerde erkek ve kadın çalışan sayısının birbirine yakın olduğunu söylemek mümkündür. Diğer veriler ile beraber yorumladığımızda özellikle belli bir öğrenim seviyesindeki kadınların iş hayatında erkekler kadar rol aldığı görülmektedir.

İş dünyasında kadınları giderek yüksek kademelerde görmekteyiz. Mevcut yönetim kadrolarında çalışan erkek sayısının daha çok görünmesine rağmen öğrenim durumu, yetenek ve tecrübe cinsiyetin önüne geçmekte ve bu eşitsizlik gün geçtikçe azalmaktadır. 2007 yılında TÜSİAD’ın 37. Genel Kurul Toplantısı’nda Arzuhan Doğan Yalçındağ’ın TÜSİAD’ın ilk kadın başkanı olmasıyla yeni bir ivme kazanan iş dünyasının, 2010 yılı Ocak ayında yapılan 40. Genel Kurul Toplantısı’nda başkanlığı TÜSİAD’ın ikinci kadın başkanı Ayşe Boyner’e vermiş olması bu yaklaşımı destekler niteliktedir.

Araştırmaya katılanları öğrenim durumlarının % 69,32’sinin lisans, % 19,32’sinin lisansüstü olduğu görülmüştür. Genel olarak Türkiye’deki holdinglerde öğrenim seviyesinin oldukça yüksek olduğunu söylemek mümkündür. 2010 Şubat ayı sonu işsizlik rakamlarına göre Türkiye’de İŞKUR’a kayıtlı 269 bin 726 yüksek öğrenim görmüş kişi bulunmaktadır.⁸⁵ Lisans öğrenim almış olmak kurumsal bir işletmede iyi bir pozisyonda çalışmak ve iyi bir kariyer sağlamak için değil sadece bir iş sahibi olabilmek için dahi yetersiz kalabilmektedir.

Araştırmaya katılanların % 77,01’i alanında uzmanlaşmış, yönetici olmayan çalışanlardan oluşmaktadır. Geri kalan kısmı ise giriş kademeleri ile yönetici

⁸⁵ İŞKUR, Şubat 2010 İstatistik Bülteni,
<http://www.iskur.gov.tr/LoadExternalPage.aspx?uicode=statikistatistikindex>, 20.05.2010.

kademeleridir. Uzmanların sayısının yüksek olması işletmelerin başarılarını arttıracak için faktördür.

Araştırmaya katılanların %63,64'ünün çalıştıkları işletmelerdeki görev süreleri 0-5 yıl arasındadır. Araştırmanın uygulandığı işletmelerin sürekli gelişen ve büyüyen yapılarda olması ve sık işe alımlarda bulunması görev sürelerinin çok uzun olmamasının nedenlerinden birisidir. Bir diğer nedeni ise güçlü bir isim altında çalışan ve yüksek kariyer hedefi olan çalışanların uzmanlaştıktan sonra dahi iyi sosyal olanaklar sağlamak üzere farklı işletmelere transfer olmalarıdır. Çalıştıkları işletmedeki kariyer imkanlarını yetersiz bulan çalışanlar daha kısa sürede daha yüksek kariyer ve sosyal olanakları bu şekilde elde etme yoluna girmektedirler.

Araştırmamızda risk kültürünü ölçen 13 kavram bulunmaktadır. Risk kültürünü ölçen yargılar incelendiğinde, katılımcıların sıklıkla katılıyorum cevabını verdiği görülmektedir. Bu durumda aşağıdaki yargılardan en az biri veya tamamı geçerlidir:

- Araştırmaya katılanlar çalıştıkları kurumlarda risk kültürü ortamı vardır.
- Araştırma kapsamındaki işletmelerde risk kültürünün oluşması için gereken çalışmalar büyük ölçüde yapılmaktadır.
- Araştırmaya katılanlar, kurumlarında risk kavramına önem verildiğini düşünmektedirler.
- Araştırmaya katılanlar risk kültürünü oluşturmak için yapılan çalışmaları genel olarak yeterli bulmaktadırlar.

Anketi cevaplayanlar “Kurumumuzdaki risk yönetimi biriminin çalışmalarını takip ediyorum.” yargısına karşı kararsız bir tutum izlemişlerdir. Cevaplayıcıların büyük çoğunluğu “Ne katılıyor, ne de katılmıyorum” cevabını vermişlerdir. Bu durum risk yönetimi komite/birim/departmanının çalışmalarının ya açık ve yeterli oranda çalışanlar ile paylaşılmadığı ya da çalışanlara bu konunun öneminin vurgulanmadığı anlamına gelmektedir.

Çalışmada kontrol faaliyetlerinin varlığı, yoğunluğu ve etkinlik düzeyini ölçmek amacıyla 8 soru sorulmuştur. Katılımcılar sorulara sıklıkla katılıyorum cevabını vermişlerdir. Bu durumda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- Araştırmaya katılanların çalıştıkları birim ve kurumlarda genel kontrol mekanizmaları ve raporlama sistemleri vardır.
- İlgili işletmelerde kontrol uygulamaları içeren otomasyon sistemleri kullanılmakta ve fayda sağlanmaktadır.

Anketi cevaplayanlar özellikle “Çalıştığım birimde hata kontrol mekanizmaları vardır” ve “Çalıştığım departmanda kontrollerde çıkan hatalar departman yöneticilerine raporlanmaktadır” yargılarına yüksek oranda katılım göstermişlerdir. Anketi cevaplayanların %11,2’si “tamamen katılıyorum” cevabını vererek kontrol ve raporlama faaliyetlerinin yeterli olduğunu düşündüklerini göstermişlerdir. Çalışanların cevapları bu işletmelerde kontrol faaliyetlerinin olduğunu göstermekle beraber yeterli olduğu konusunda kesin bir yargıya varmak mümkün değildir. Kesin bir yargıya varabilmek için kurumun kontrol mekanizmaları uzman kişilerce teknik analizlerle incelenmelidir.

Araştırmada risk azaltıcı faaliyetlerin departman veya kurum çapında uygulanması ile ilgili iki soru sorulmuştur. Katılımcılar her iki soruya da yüksek oranda katılım göstermişlerdir. Bu durumda aşağıdaki yargılardan en az birisi geçerlidir:

- Araştırmaya katılanların geçmiş tecrübelerinde departmanlarında risk azaltıcı faaliyetler uygulanmıştır.
- Araştırmaya katılanların geçmiş tecrübelerinde çalıştıkları farklı işletmelerde risk azaltıcı faaliyetler uygulanmıştır.
- Araştırmaya katılanların çalıştıkları birimlerdeki çalışma esaslarında veya kurum çalışma esaslarında risk azaltıcı önlemler alınması yönünde kurallar/bilgiler bulunmaktadır.
- Sözlü veya yazılı olarak bildirilmemesine rağmen şirket kültürü nedeni ile kişinin beklentisi bu yöndedir.

Araştırmada katılımcıların yüksek riskli faaliyetler konusunda birim ve kurumlarının hangi yönde karar alınmasını bekledikleri ile ilgili iki soru yer almaktadır. Araştırmaya katılanların yargıları, çalıştıkları birimlerde genellikle ilgili faaliyetten vazgeçildiği fakat kurum çapındaki uygulamalar konusunda kararsız oldukları yönündedir. Bu durumda aşağıdaki yargılardan en az birisi geçerlidir:

- Araştırmaya katılanların geçmiş tecrübelerinde yüksek riskli faaliyetlerden vazgeçilmiştir.
- Araştırmaya katılanların geçmiş tecrübelerinde çalıştıkları farklı işletmelerde ilgili faaliyetten vazgeçilmiştir.
- Araştırmaya katılanların çalıştıkları birimlerdeki çalışma esaslarında ilgili faaliyetten vazgeçilmesine yönelik kurallar/bilgiler bulunmaktadır.
- Araştırmaya katılanların çalıştıkları kurumlarda kurum çalışma esaslarında ilgili faaliyetten vazgeçilmesine yönelik kurallar/bilgiler bulunmamaktadır.
- Sözlü veya yazılı olarak bildirilmemesine rağmen şirket kültürü nedeni ile kişinin beklentisi birim bazında yüksek riskli faaliyetlerden vazgeçilmesi yönündedir.

Araştırmada katılımcıların düşük riskli faaliyetler konusunda birim veya kurumlarının hangi yönde karar alınmasını bekledikleri ile ilgili iki soru yer almaktadır. Cevaplayıcılar, hem çalıştıkları birimlerde hem de kurum genelinde düşük risk unsurlu faaliyetlere genellikle devam edildiği yönünde yargılarını iletmişlerdir. Bu durumda aşağıdaki yargılardan en az birisi geçerlidir:

- Araştırmaya katılanların çalıştıkları birimlerde/kurumlarda yapılan bazı faaliyetler çalışanlarca düşük de olsa riskli bulunmaktadır.
- Araştırmaya katılanların geçmiş tecrübelerinde çalıştıkları birimlerde/kurumlarda riski düşük olan faaliyetlere devam edilmiştir.
- Araştırmaya katılanların çalıştıkları birimlerde/kurumlarda çalışma esaslarında düşük riskli faaliyetlerde faaliyete devam edilmesine yönelik kurallar/bilgiler bulunmaktadır.
- Sözlü veya yazılı olarak bildirilmemesine rağmen şirket kültürü nedeni ile kişinin beklentisi bu yöndedir.

Araştırmada kurumun genel risk yönetim politikaları hakkında sorulan soruların tamamına belli bir yönde ve yoğunlukta cevap alınması mümkün olmamıştır. Bu durum işletmeler genellikle “risk azaltma” ve “riski göze alma” uygulamalarının yaygın olarak kullanıldığı, “risk transferi” ve “riskten kaçınma”nın daha arka planda kaldığı veya uygulanıyor ise de bu uygulamaların arka planda kalıp çalışanların da yetersiz bilgilendirdiğini göstermektedir. Çalışanların bu kavramlara

yabancı olması veya çalışma alanlarının çok dışında kalması da atlanmaması gereken olası bir faktördür.

KRY’nde görev ve sorumlulukların paylaşımında risk belirleme çalışmaları işletmenin tüm kademelerine paylaştırılmıştır. En alt kademede çalışanlar teknik ve operasyonel riskleri belirleyebilirken yönetim kurulu ise doğal afetlere karşı önlem alma çalışmaları yapabilmektedir. Bu kapsamda her çalışan risk belirleme çalışmalarına %100 katılım sağlamak zorunda olmamakla beraber her departman bu yönde çalışmalar yapmalı ve bu durumu çalışanlar ile paylaşmalıdır. Araştırmada bu konuyla ilgili 21. soru sorulmuştur. Araştırmaya katılanlar arasında çalıştıkları departmanlarda risk ve fırsatlar üzerinde çalışmalar yapıldığını belirtenlerin oranı diğerlerinden yüksek olmakla beraber “katılıyorum” ve “tamamen katılıyorum” cevabını verenler ancak %50’yi geçebilmişlerdir. Bu durumda aşağıdaki sonuçlardan en az birisi geçerlidir:

- Araştırma kapsamındaki işletmelerde risk belirleme çalışmaları kurum genelinde tüm birimlere yayılmamıştır.
- Araştırma kapsamındaki işletmelerde risk belirleme çalışmaları tüm birimlerde uygulanmakla beraber tüm çalışanlarca bilinmemektedir.

Cevaplayıcıların risk yönetimine verdikleri önem düzeyini saptamak için iki soru sorulmuştur. 1 katılımcı hariç tüm katılımcılar risk yönetiminin önemine “katılıyorum” ve “tamamen katılıyorum” cevaplarını vermişlerdir. Anket uygulamasında katılımcıların %18’i risk yönetimi kavramına çok uzak olduğu için çalışmanın ilk bölümünde anket sonlandırılmıştı. Bu durum risk yönetimi kavramının bilinirliği açısından her ne kadar olumsuz olsa da bu aşama da geriye kalan % 62’nin verdiği cevaplar çalışmamız için umut vericidir.

Korelasyon analizlerinin sonucunda çalışanların risk yönetimine verdikleri önem, risk belirleme çalışmalarının birim bazında yapılıyor olması, kontrol faaliyetlerinin etkinliği ile risk kültürü arasında pozitif yönde ilişkiler olduğu bilgisine ulaşılmıştır. Risk kültürü, KRY sürecinin oluşmasında temel alınan, bu süreçte sürekli gelişen ve kurum kültürüne yerleşen bir olgudur. Çalışanların risk yönetimi faaliyetlerine olan katılımları arttıkça ve risk yönetimi faaliyetleri etkin bir biçimde sürdürüldükçe risk

kültürü geliŖecek, risk kültürü geliŖtike de bu faaliyetler ve paydaŖların bilinçlilik düzeyi artacaktır.

AraŖtırmamızda alıŖanların demografik özellikleri korelasyon analizine tabi tutulduğunda yalnızca alıŖanların görev süreleri ile risk kültürü arasında pozitif yönde zayıf bir iliŖki olduğu sonucuna ulaŖılmıŖtır. Bir iŖletmede alıŖanların görev süreleri uzadıkça iŖletmelerini, iŖletme uygulamalarını daha iyi tanımaları ve kurum kültürüne de uyum sağlamaları gibi nedenlerden dolayı risk kültürü ile görev süreleri arasında pozitif bir iliŖkinin olması beklenen bir sonuçtur. Demografik zelliklerin frekanslarını incelediğimiz bölümde cevapların belli yaŖ grubu, öğrenim durumu, kademe ve görev sresinde yoėunlaŖtıėını grmŖtk. Diğer demografik özellikler açısından anlamlı bir sonuç çıkmamasının nedeni benzer yaŖ grubunda benzer öğrenimleri grmŖ kiŖilerin riske karŖı tutumlarında da net bir farklılık olmamasından kaynaklanabilmektedir. Yalnızca cinsiyet açısından ele alındığında ise her iki cinsiyetten de yakın sayıda cevaplayıcının katıldığı görülmektedir. Korelasyon analizlerinde cinsiyet farklılığının risk kültürü ve kontrol faaliyetlerine verilen cevaplarda bir farklılık yaratmadığı sonucuna ulaŖılmıŖtır.

7. SONUÇ

İlerlemek ve her zaman daya iyiye gitmek bir zamanlar yalnızca fark yaratmak ve önde olmak içindi. Günümüzde işletmeler yalnızca sahip oldukları konumlarını koruyabilmek için de gelişmelerini sürdürmek zorundadırlar. Dinamik çevre ve iç içe girmiş riskler hedefleri belirleyip yol almayı her geçen gün daha da zor hale getirmektedir.

İşletmeler değişken iç ve dış çevrelerine uyum sağlayabilmek daha doğru kararlar alabilmek için çeşitli planlama ve yönetim modelleri uygulamaktadırlar. Kurumsal yönetim, risk yönetimi, stratejik yönetim bunlardan birkaçıdır. Bu gelişmiş yönetim modellerinin bir arada kullanıldığı, risk odaklı bir uygulama olan “Kurumsal Risk Yönetimi” bilinen en yeni modellerden birisidir.

İşletmelerin karşılaştığı riskler birçok faktörden etkilenebilmektedir. Bunun yanı sıra tek bir faktör işletmenin birçok faaliyetinde veya sürecinde risklere de sebep olabilmektedir. KRY süreci uygulandığı kurumun yapısının her noktasını risk odaklı bir yaklaşımla tanımlar. Bu tanımlamayı yaparken de ortak riskleri belirler. Böylece işletme yöneticileri risk yaratan faktörler ile olası etkilerini geniş bir çerçeveden görebilmektedirler.

KRY sürecinde organizasyon şemasında en üst kademesinden en alt kademesine kadar her çalışanın belirli sorumluluk alanları vardır. Her çalışanın kendi sorumluluk alanlarında olası riskleri belirleme ve önlem alma sürecine katılması gerekmektedir. Bu bilincin yerleşmesi ve etkin olarak uygulanabilmesi için tüm çalışanlar kurumun genel risk stratejisini, ana hedeflerini, ne yönde katkısı bulunabileceğini bilmelidir. Bu bilgiler mutlaka yazılı olmalı, kurum içi bilgilendirme ile tüm birim ve kademelerdeki çalışanların çalışma sistemlerine uygun çeşitli yöntemler ile duyurulmalıdır.

Çalışanlar, KRY sürecindeki sorumluluklarının ve kurumlarına sağlayabilecekleri katkının farkında oldukları sürece çok sayıda bakış açısı ve tecrübe bu sürecin gelişmesini olumlu yönde etkileyecektir. Eğitimler ile de sağlanan destek, kurum kültürünün içerisine risk kültürünün yerleşmesini, böylece risk odaklı bir kurum kültürünün oluşmasını sağlayacaktır.

KRY sürecinin ilk aşaması “Kurumsal Risk Yönetimi Ortamının Oluşturulması”dır. Bu ortam sürekli ilerler ve diğer basamaklar ile aynı zamanda gelişimini sürdürmektedir. Yapılan çalışmada gördüğümüz gibi Türkiye’deki işletmeler henüz bu ilk aşamada oldukça geri kalmışlardır. İşletmelerde yapılan kontrol uygulamaları ve çeşitli risk yönetimi faaliyetleri risk kültürü ile birbirini beslemektedir. Türkiye’deki büyük işletmelerde öğrenim seviyesi yüksek genç nüfus kurumlar için çok büyük bir avantajdır. Bu çalışanların risk yönetimi faaliyetlerine aktif katılımını sağlamak kurumsal risk kültürün gelişmesinde hızlı adımlar atılmasına olanak tanıyacaktır. Ekonomi kıt kaynakların etkin kullanımını inceleyen bir bilim dalıdır. Ama maalesef büyük işletmeler bazen nitelikli işgücünü etkin kullanmak yerine standartlaşmış iş kalıplarıyla makineleştirilmiş insanlar yaratabilmektedir. İşletmeler, öneri sistemleri, oryantasyon ve birimler arası yatay terfiler gibi yöntemlerle bunun önüne geçmeye çalışmaktadır. Bu tip uygulamalar arttıkça ve yaygınlaştıkça KRY’nin de gelişimine katkıda bulunacaktır.

Kurumsal Risk Yönetimi, bütünleşik bir süreçtir. Türkiye’nin önde gelen holdinglerinde KRY uygulamalarının giderek gelişerek önem kazanması, daha küçük yapılardaki işletmelere de örnek olması, Türkiye ekonomisinin gelişimine katkılar sağlayan umut verici bir gelişmedir.

KAYNAKÇA

- Alkin, Emre; A. Tuğrul Savaş ve Vedat Akman. **Finansal Aracılığın Evrimi**. 1. bs. İstanbul: Filiz Kitabevi, 2001.
- Aydeniz, Yrd. Doç. Dr. E. Şule. **İşletmelerde Gelecek (Futures) ve Opsiyon Sözleşmeleri ile Risk Yönetimi**. 1. bs. İstanbul: Arıkan, 2008.
- Avrupa Risk Yönetimi Dernekleri Federasyonu, “Risk Yönetimi Standardı”, [http://www.ferma.eu/Portals/2/documents/RMS/RMS-Turkish\(2\).pdf](http://www.ferma.eu/Portals/2/documents/RMS/RMS-Turkish(2).pdf) [09/02/2010].
- Balıkçı, Yalçın. **İşletmelerde Risk Yönetimi**. 1. bs. İstanbul: Cinnius Yayınları, 2009.
- Batram, Arthur. **Karmaşıklıkta Yol Almak**. Zülfü Dicleli(çev.), İstanbul: Türk Henkel Dergisi Yayınları 11, 1999 (Aktaran: Balıkçı, Yalçın. İşletmelerde Risk Yönetimi. 1. bs. İstanbul: Cinnius Yayınları, 2009.)
- Bolak, Yrd. Doç. Mehmet. **Sermaye Piyasası, Menkul Kıymetler ve Portföy Analizi**. 4.bs. İstanbul: BETA Basım Yayın, 2001.
- Berk, Niyazi. **Sigortacılıkta Risk Yönetimi**. 1. bs. İstanbul: Emek Sigorta Yayınları, 1992.
- Berk, Niyazi. **Finansal Yönetim**. 7.bs. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2003.
- Beaver, William H; Mark A. Wolfson. ‘Risk Measurement’. Risk Management Problems & Solutions. Ed. William H. Beaver, George Parker. Singapore: McGraw-Hill, 1995.
- Bolgün, K. Evren ve M. Barış Akçay. **Risk Yönetimi, Gelişmekte Olan Türk Finans Piyasasında Entegre Risk Ölçüm ve Yönetim Uygulamaları**, 3. bs. İstanbul: Scala Yayıncılık, 2009.
- Borucu, Ahmet Cemil. ‘Kurumsal Risk Yönetimi Projelerinde Risk Değerleme Sürecinin İşlevi’, <http://www.denetimnet.com/UserFiles/Documents/DeloitteMakaleleri/KURUMSAL%20R%20RISK%20Y%20NET%20M%20PROJELER%20NDE%20R%20RISK%20DE%20EERLEME%20S%20CREC%20N%20N%20%20%20C%20%20ELEV%20B0.pdf> [01.11.2008].

Çalık Holding. “Risk Yönetimi”,

<http://www.calik.com/?p=corporate&sid=ecoga245sdtztwigglbnrayb&n=0&q=9&prn=2&lvl=1&name=Risk%20Y%C3%B6netimi>. [12.12.2008]

Deal and Kennedy's Cultural Model,

http://changingminds.org/explanations/culture/deal_kennedy_culture.htm
[18.04.2010].

Derici, Onur. Zekeriya Tüysüz, Aydın Sarı. ‘Kurumsal Risk Yönetimi ve Sayıştay Uygulaması’.

Doğan, Mustafa. Kurumsal Yönetim. Ankara: Siyasal Kitabevi, 2007.

Doğrudan Borçlandırma Sistemi, HSBC,

http://www.hsbc.com.tr/tr/kurumsal_isletme/nakit_yonetimi/tahsilat_yonetimi/dogrudan_borclanma.asp. [04.01.2010].

Doğrudan Borçlandırma Sistemi, Akbank, <http://www.akbank.com.tr/618.aspx>.

Duffie, Darrell. ‘Debt Management and Interest Rate Risk’. Risk Management Problems & Solutions. Ed. William H. Beaver, George Parker. Singapore: McGraw-Hill, 1995.

Eren, Erol. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. 5. bs. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, 1998.

Herman, Melanie L; George L. Head; Peggy M. Jackson ve Toni E. Fogarty. Managing Risk in Nonprofit Organizations. 1. bs. New Jersey: John Wiley Sons, 2004.

Hindy, Ayman. ‘Elements of Quantative Risk Management’. Risk Management Problems & Solutions. Ed. William H. Beaver, George Parker. Singapore: McGraw-Hill, 1995.

Holding Organizasyon Şeması,

http://www.gama.com.tr/tr/holding/holding_organizasyon_semasi
[17.04.2010].

İŞKUR. “Şubat 2010 İstatistik Bülteni”,

<http://www.iskur.gov.tr/LoadExternalPage.aspx?uicode=statikistatistikindex>,
[20.05.2010].

Kamu İç Denetiminde Risk Değerlendirme Rehberi,

http://www.idkk.gov.tr/web/guest/risk_degerlendirme_rehberi [24.04.2010].

Kendall, Robin. Risk Management For Executives. London: Pitman Publishing, 1998.

Kibar, Ali.

http://www.tusiad.org/tusiad_cms.nsf/LHome/82C89A6071F640B5C22573F60

04893DB/\$FILE/2008.02.21-AliKibar"%C4%B1nKonusmas%C4%B1.pdf
[01.11.2008].

Kurun, Engin. Faiz Riski Yönetimi ve Türkiye Uygulaması. Yayın No:181, İstanbul: Sermaye Piyasası Kurulu, 2005.

Kolay İletişim. 'Risk Nedir?',
http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/0217/17812 [24.12.2008].

"Kurum Çapında Risk Yönetimi",
<http://www.pwc.com/extweb/challenges.nsf/docid/d8189980c69acd40802571500042d803> [01.11.2008].

Kurumsal Risk Yönetimi, TÜSİAD Risk ve Değer Yönetimi Çalışma Grubu, Aralık 2006.

Kurumsal Risk Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar,
PricewaterhouseCoopers, 12.12.2007.

"Kurumsal Risk Yönetimi",
http://www.dogusgrubu.com.tr/tr/icerik/5448/398/web_kurumsal_yonetim_ilkeleri_yatirimci/kurumsal_risk_yonetimi/[01.11.2008].

Saka, Tamer, Alper Uğural. "Kurumsal Risk Yönetimi", 17 Mart 2009 TÜSİAD Final Sunumu, <http://www.tusiad.org/FileArchive/17MartTUSIADSunum.pdf> [10.02.2010].

Saka, Tamer. 'Riski Anlamak ve Yönetmek; Kurumsal Risk Yönetimi'. TKYD Eskişehir İhtisas Programı, 21.11.2007.

Saka, Tamer. 'Küresel Sermayeyi Beklerken Değişen Yönetim Faktörleri ve Kurumsal Yönetim'.Türkiye Kalite Derneği 15. Kalite Kongresi, 22.11.2006.

Sermaye Piyasası Kurulu, 'Kurumsal Yönetim İlkeleri',
<http://www.spk.gov.tr/displayfile.aspx?action=displayfile&pageid=66&fn=66.pdf> [10.01.09].

Society of Actuaries, ERM Symposium April 2010, Seminar 2: ERM Model,
<http://www.soa.org/files/pdf/2010-chicago-erm-sem2.pdf> [22.04.2010].

Society of Actuaries, ERM Symposium April 2010, Seminar 1: Fundamentals and Practices,
<http://www.soa.org/files/pdf/2010-chicago-erm-sem2.pdf> [22.04.2010].

Türkan, Erdal. Rekabet Kurumu, "Gelişmekte Olan Ülkelerde rekabet Politikasının Öncelikleri", <http://www.rekabet.gov.tr/index.php?Sayfa=sayfahtml&Id=1140> [29.03.2010].

- Türkan, Erdal. Rekabet Kurumu, “Uluslar Arası Kartellerle Mücadelede Rekabet Politikalarının Etkinliği”, <http://www.rekabet.gov.tr/index.php?Sayfa=sayfahtml&Id=1109> [29.03.2010].
- Türkan, Erdal. Rekabet Kurumu, “Ulusal Rekabet Politikaları Neden Farklılaşıyor?”, <http://www.rekabet.gov.tr/index.php?Sayfa=sayfahtml&Id=884> [29.03.2010].
- Uyemura, Dennis G.; Donald R. Van Deventer. Financial Risk Management in Banking. New York: McGraw-Hill, 1993.
- Ünver, Hasibe. <http://archive.ismmmo.org.tr/docs/sempozyum/07Sempozyum/09-hasibe%20unver.ppt>[01.11.2008]

Ek 1: Anket

Bu anket, Türkiye’de işletmelerde kurumsal risk yönetiminin ne derece geliştiğini tespit etmek amacıyla, sadece bilimsel çalışmaya zemin oluşturacak verileri elde etmek için düzenlenmiştir.

Demografik bilgilerle beraber toplam 40 sorudan oluşmakta ve yaklaşık 6-8 dakika sürmektedir.

Ad ve soyad bilgileriniz istenmeyecektir.

Zaman ayırdığınız için teşekkür ederim.

1. Cinsiyetinizi işaretleyiniz. (Bay – Bayan)

2. Yaş aralığınızı işaretleyiniz.

0-20

21-30

31-40

41-50

51 ve üstü

3. Öğrenim durumunuz nedir?

Lise

Önlisans

Lisans

Lisans üstü

4. Kurumunuzda hangi kademedeymiş çalışmaktasınız?

Üst Düzey Yönetici

Orta Düzey Yönetici

Uzman / Memur

Asistan / Giriş Pozisyonu

5. Kaç yıldır bu kurumda görev yapmaktasınız?

0- 2 yıla kadar

2-5 yıla kadar

5-10 yıla kadar

10 yıl ve üstü

6. “ Risk Yönetimi” kavramını hiç duydunuz mu? (Evet – Hayır)

7. “Risk Yönetimi” kavramını iş hayatınızda kullanıyor musunuz? (Evet – Hayır)

8. Çalıştığınız kurumda “Risk Yönetimi Komitesi/Departmanı/Çalışma Grubu” var mı? (Evet – Hayır)

Alttaki her bir sorunun size ne derecede uygun olduğunu 1’den 5’e doğru artan derecelendirme seçeneklerinden size en uygun olanını işaretleyiniz.

9. Çalıştığım birimde hata kontrol mekanizmaları vardır.

10. Çalışırken kullandığım otomasyon sisteminde hata yapmayı azaltan/engel olan önlemler bulunmaktadır.

11. Çalıştığım departmanda hata/kayıp riski yüksek olan faaliyetlerden genellikle vazgeçilir.

12. Çalıştığım departmanda hata/kayıp riski yüksek olan faaliyetler işletme içi veya dışı başka birimlere yaptırılabilir.

13. Çalıştığım departmanda hata/kayıp riski yüksek olan faaliyetlerde riski azaltıcı önlemler alınmaktadır.

14. Çalıştığım departmanda hata/kayıp riski düşük olan faaliyetlerde faaliyete devam edilmektedir.

15. Çalışırken kullandığım otomasyon sistemi hata yaptığımda uyarı vermektedir.

16. Çalıştığım kurumun bütünü ele alındığında hata/kayıp riski yüksek olan faaliyetlerden genellikle vazgeçilir.

17. Çalıştığım kurumun bütünü ele alındığında hata/kayıp riski yüksek olan faaliyetler işletme dışı başka birimlere yaptırılabilir.

18. Çalıştığım kurumun bütünü ele alındığında hata/kayıp riski yüksek olan faaliyetlerde riski azaltıcı önlemler alınmaktadır.
19. Çalıştığım kurumun bütünü ele alındığında hata/kayıp riski düşük olan faaliyetlerde faaliyete devam edilmektedir.
20. Çalışırken hataları önleyici sistemlerden faydalanmaktayız.
21. Çalıştığım departmanda risk ve fırsatlar üzerinde çalışmalar yapılmaktadır.
22. Çalıştığım departmanda yaşanan sorunları önceden tespit edip ortadan kaldırebilmekteyiz.
23. Çalıştığım departmanda yaşanan sorunları takip eden bir mekanizma/sorumlu kişi vardır.
24. Çalıştığım departmanda çok sık kontroller yapılmaktadır.
25. Çalıştığım departmanda kontrollerde çıkan hatalar departman yöneticilerine raporlanmaktadır.
26. Genel olarak çalıştığım kurumda risk yönetimi kavramı önemlidir.
27. Çalıştığım birim/departman da risk yönetimi kavramı önemlidir.
28. Risk yönetimi kavramı genel olarak iş hayatında önemlidir.
29. Risk yönetimi kavramı çalışma arkadaşlarımla bilinir.
30. Risk yönetimi kavramını iş hayatımda kullanıyorum.
31. Risk yönetimi kavramı yöneticilerimizce kullanılır.
32. Risk yönetimi kavramının kullanılması yöneticilerimizce tavsiye edilir.
33. Kurumumuzda “Risk Yönetimi Komitesi/Departmanı/Çalışma Grubu” ‘nun kurum için ne tür çalışmalar yaptığı bilinir.
34. Kurumumuzda “Risk Yönetimi Komitesi/Departmanı/Çalışma Grubu” ‘nun yaptığı çalışmalar paylaşılır.
35. Çalıştığım birimde “Risk Yönetimi” ile ilgili çalışmalar yapılır.
36. Kurumumuzda iç bilgilendirme (yazılı, görsel,intranet,..) ile risk yönetimi departmanı hakkında bilgiler verilmektedir.
37. Yöneticilerim çalışmalarımız sırasında risk yönetimi kavramını kullanırlar.
38. Her işletme risk yönetimine önem vermelidir.

39. Birçok çalışma arkadaşım ile risk yönetimi üzerine konuşuruz.
40. Kurumumuzdaki risk yönetimi biriminin çalışmalarını takip ediyorum.

Ek 2. Risk Değerlendirme Ölçeği Örneği

Tablo 52: (Y) İdaresi Risk Kriterlerinin ve Değerlendirme Ölçeğinin Tanımlanması

RİSK KRİTERLERİ	RİSKİN OLASILIK VE ETKİ KATSAYILARI		
		OLASILIK(0)	ETKİ(E)
Bütçe Büyüklüğü	100'den fazla	5	5
	60-100	4	4
	20-60	3	3
	5-20	2	2
	5'den az	1	1
İşlem Hacmi Ve Personel Sayısı	İşlem Hacmi Yüksek- Personel Sayısı Çok Yetersiz	5	5
		4	4
		3	3
		2	2
	İşlem Hacmi ve Personel Sayısı Dengeli	1	1
Faaliyetlerin Karmaşıklığı	Çok Karışık Faaliyetler	5	5
		4	4
		3	3
		2	2
	Karışık Olmayan Faaliyetler	1	1
Yapısal, İşlevsel Ve Teknik Değişiklikler	Çok Sık Değişiklik Var	5	5
		4	4
		3	3
		2	2
	Nadiren Değişiklik Var	1	1
Bilgi Teknolojileri Sisteminin Yapısı	Çok Geniş	5	5
		4	4
		3	3
		2	2
	Çok Geniş Değil	1	1

Kamu İç Denetiminde Risk Değerlendirme Rehberi,
http://www.idkk.gov.tr/web/guest/risk_degerlendirme_rehberi [24.04.2010].

Ek 3: Denetim Alanları Öncelik Sıralaması Örneği

Tablo 53: (X) İdaresi Denetim Alanlarının Öncelik Sıralaması

DENETİM ALANLARI	RİSK KRİTERİ PUANLARI	RİSK DÜZEYİ	RİSK ÖNCELİĞİ
A	4.25	YÜKSEK	1
B	4.15		
C	3.25		
D	3.00	ORTA	2
İ	3.00		
G	2.70		
E	2.15	DÜŞÜK	3
F	2.00		
J	1.85		
H	1.75		

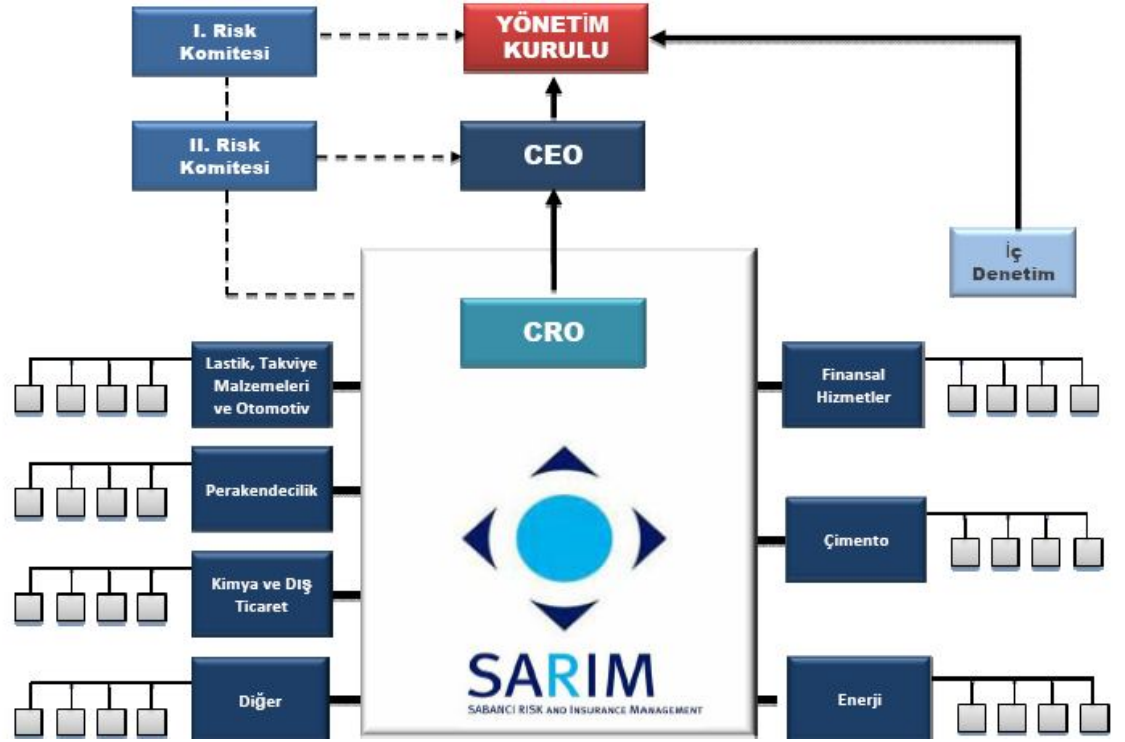
Kamu İç Denetiminde Risk Değerlendirme Rehberi,
http://www.idkk.gov.tr/web/guest/risk_degerlendirme_rehberi [24.04.2010].

Ek 4: Raporlama Taslağı Örneği

Tablo 54: Raporlama Taslağı Örneği

RİSK TANIMI	Görsel basında haksız rekabet nedeniyle alınan cezalar	SORUMLU	Pazarlama Müdürü ve Hukuk Müdürü	ÖLÇÜM KRİTERİ	Ceza Adedi/ Reklam Sayısı	Risk Toleransı:	
						Kesinlikle Kabul edilemez: >0,005	Kabul edilemez: 0,005 > x >0,001
1. ÇEYREK		2. ÇEYREK		3. ÇEYREK		4. ÇEYREK	
Hedef	Gerçekleşen	Hedef	Gerçekleşen	Hedef	Gerçekleşen	Hedef	Gerçekleşen
0	0,003	0	0,005	0	0	0	0

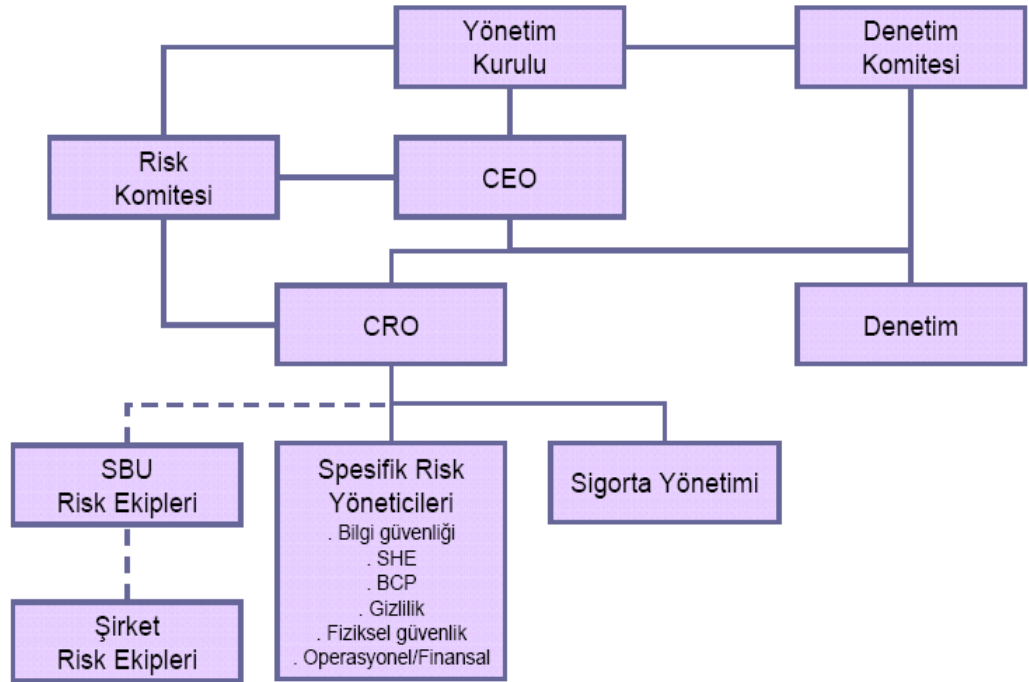
Ek 5: Sabancı Holding Organizasyon Şeması



Şekil 26: Sabancı Holding Organizasyon Şeması

Saka, 2009.

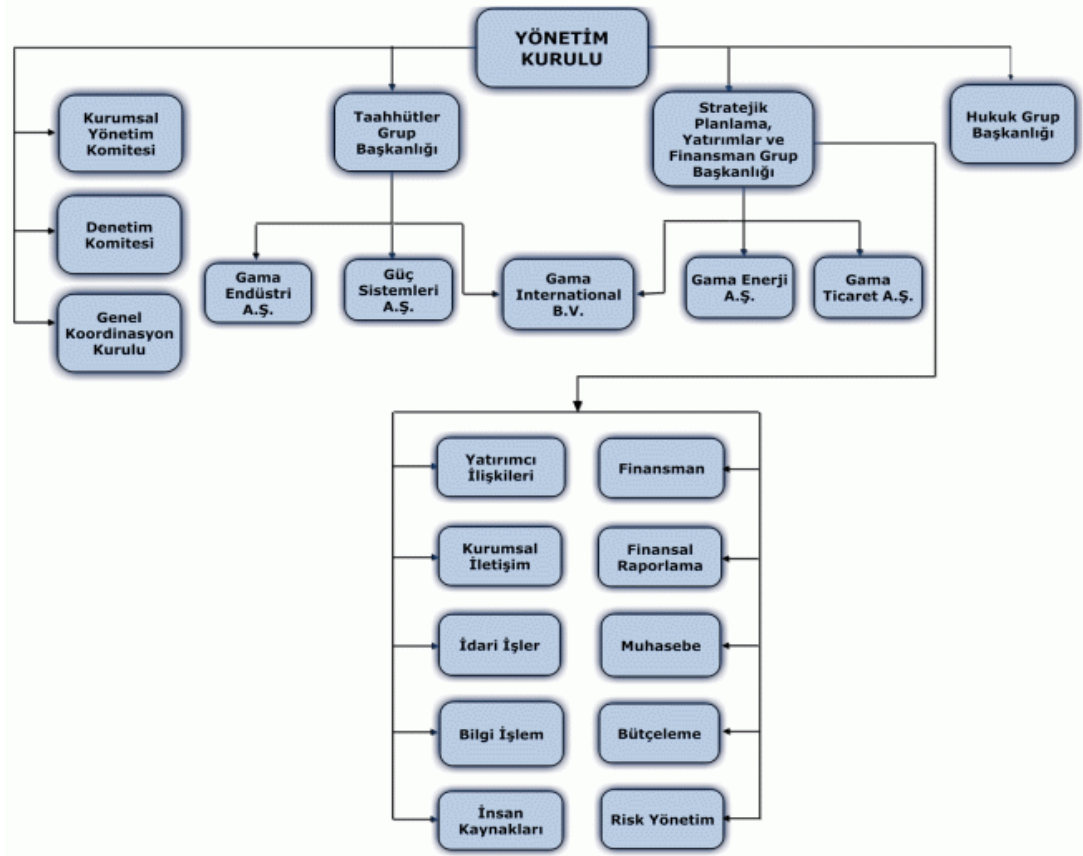
Ek 6: Doğu Holding Organizasyon Şeması



Şekil 27: Doğu Holding Organizasyon Şeması

Saka, 2009

Ek:7 Gama Holding Organizasyon Şeması



Şekil 28: Gama Holding Organizasyon Şeması

Holding Organizasyon Şeması, http://www.gama.com.tr/tr/holding/holding_organizasyon_semasi [17.04.2010].

ÖZGEÇMİŞ

Doğum tarihi: 09.10.1980

Doğum yeri: Çanakkale

Lise: 1991-1998 Çanakkale Milli Piyango Anadolu Lisesi

Lisans: 1998-2000 İstanbul Üniversitesi Tıp Fakültesi Tıp Bölümü

2000-2004 İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi İktisat Bölümü

Yüksek Lisans: 2007-2010 Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı

Çalıştığı Kurumlar:

2004-2006 Fortis

2006-2008 Garanti Ödeme Sistemleri

2008-2008 Mavi Giyim

2009-2010 Ethica İncirli Hastanesi