



**T.C.
BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ve ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ÖRGÜTLERDE KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ UYGULAMA DÜZEYİNİN
ÖNCÜLLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

MERT MEHMET ŞENER

BURSA – 2019



**T.C.
BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ve ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ÖRGÜTLERDE KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ UYGULAMA DÜZEYİNİN
ÖNCÜLLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

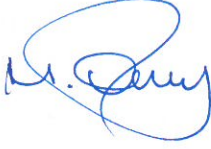
**MERT MEHMET ŞENER
701620004**

**Danışman:
Prof. Dr. Mehmet ERYILMAZ**


BURSA - 2019

T.C.
BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda 701620004 numaralı Mert Mehmet ŞENER'in hazırladığı "Örgütlerde Kurumsal Risk Yönetimi Uygulama Düzeyinin Öncülleri Üzerine Bir Araştırma" konulu Yüksek Lisans ile ilgili tez savunma sınavı, 15.05/2019 günü 17:30 - 18:30 saatleri arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin/çalışmasının başarılı..... (başarılı/başarısız) olduğuna oybirliği..... (oybirliği/oy çokluğu) ile karar verilmiştir.



Üye (Tez Danışmanı ve Sınav Komisyonu Başkanı)
Prof. Dr. Mehmet ERYILMAZ
Uludağ Üniversitesi



Üye
Prof. Dr. Füsun ÇINAR ALTINTAŞ
Uludağ Üniversitesi



Üye
Doç. Dr. Hilal YILDIRIR KESER
Bursa Teknik Üniversitesi

15.05./2019



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS/DOKTORA İNTİHAL YAZILIM RAPORU

BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA

Tarih:07/05/2019

Tez Başlığı / Konusu: ÖRGÜTLERDE KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ UYGULAMA DÜZEYİNİN ÖNCÜLLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 134 sayfalık kısmına ilişkin, 05/05/2019 tarihinde şahsım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından (Turnitin)* aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 15'tir.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar hariç/dahil
- 3- 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Özgünlük Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Tarih ve İmza

07/05/2019

Adı Soyadı: Mert Mehmet Şener

Öğrenci No: 701620004

Anabilim Dalı: İşletme

Programı: Yönetim-Organizasyon

Statüsü: X Y.Lisans Doktora

Danışman

Prof. Dr. Mehmet Eryılmaz, 07.05.2019

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Örgütlerde Kurumsal Risk Yönetimi Uygulama Düzeyinin Öncülleri Üzerine Bir Araştırma” başlıklı çalışmanın bilimsel araştırma, yazma ve etik kurallarına uygun olarak tarafımdan yazıldığına ve tezde yapılan bütün alıntılarının kaynaklarının usulüne uygun olarak gösterildiğine, tezimde intihal ürünü cümle veya paragraflar bulunmadığına şerefim üzerine yemin ederim.

Tarih ve İmza

07/05/2019



Adı Soyadı : Mert Mehmet Şener

Öğrenci No : 701620004

Anabilim Dalı : İşletme

Programı : Yönetim ve Organizasyon

Statüsü : Yüksek Lisans

ÖZET

Yazar Adı ve Soyadı	: Mert Mehmet Şener
Üniversite	: Uludağ Üniversitesi
Enstitü	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı	: İşletme
Bilim Dalı	: Yönetim ve Organizasyon
Tezin Niteliği	: Yüksek Lisans Tezi
Sayfa Sayısı	: xiv + 153
Mezuniyet Tarihi	: / / 2019
Tez Danışmanı	: Prof. Dr. Mehmet ERYILMAZ

ÖRGÜTLERDE KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ UYGULAMA DÜZEYİNİN ÖNCÜLLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bütün örgütler temelde bir varlık amacına sahiptirler. Kâr amacı gütmeyen örgütler bir tarafa bırakılırsa, her örgüt ticari faaliyetlerinin ve kârlılığının devamını arzu eder. Günümüz dünyasında birçok örgüt farklı faktörlerden kaynaklanan tehditlerle yüzleşmektedir. Bu tehditler içeriden veya dışardan kaynaklanabilecek çeşitli risklerdir. Bu riskleri yönetmek geleneksel anlamda büyük ya da küçük birçok örgüt tarafından gerçekleştirilmektedir. Herhangi bir örgütün stratejik yönetiminin merkezindeki parça olan risk yönetimi, son yıllarda daha entegre bir bakış açısıyla “Kurumsal Risk Yönetimi (KRY)” yapısına dönüşmüş ve giderek artan bir ilgi düzeyine maruz kalmıştır. KRY, örgüt faaliyetlerinden ya da dış faktörlerden kaynaklanan riskleri tahmin etmek, anlamak ve tedavi etmek amacıyla tüm kurum çapında sürekli ve metodik olarak ele alan bir araçtır.

Yazında KRY ile alakalı çalışmalar mevcuttur. Ancak örgütlerde KRY uygulanmasının hangi faktörlere bağlı olduğu, örgütlerin neden bu sistemi hayata geçirdiği sorularına cevap bulmuş sadece birkaç çalışma bulunmuştur.

Çalışmanın birinci bölümünde, risk kavramı, risk ve risk yönetimi çeşitleri anlatılmış, ikinci bölümde KRY kavramı, ilişkili diğer kavramlar, KRY uygulama süreci ve KRY bileşenleri ele alınmıştır. Son bölümde ise KRY varlığının öncülleri olarak kabul edilen faktörler açıklanmıştır.

Bursa şehrinde ilk 250 şirket arasında yer alan 62 şirketle gerçekleştirilen anket çalışmasının bulguları; örgütlerin cirosunun ve merkezileşme derecesinin artmasının örgütlerin KRY uygulama düzeylerini olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Öte yandan; örgütün kârlılığı, bağımsız denetim firmalarınca

denetlenme durumu ve coğrafi çeşitlenmesinin ise örgütün KRY uygulama düzeyi üzerinde herhangi bir etkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler:

Risk yönetimi, kurumsal risk yönetimi, kurumsal risk yönetimi öncülleri, Türkiye

ABSTRACT

Name and Surname : Mert Mehmet ŞENER
University : Uludağ University
Institution : Social Science Institution
Field : Business Administration
Branch : Management and Organization
Degree Awarded : Master
Page Number : xiv + 153
Degree Date : / / 2019
Supervisor (s) : Prof. Dr. Mehmet ERYILMAZ

**A RESEARCH ON THE DETERMINANTS OF IMPLEMENTATION LEVEL
OF ENTERPRISE RISK MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS**

All organizations basically have a purpose of existing. Except for non-profit organizations, each business organization wishes to continue its commercial activities and profitability. In today's world, many businesses face threats which occur from different sources. These threats are the various risks that may arise internally or externally. These risks are managed by many large or small enterprises in traditional way. Risk management, which can be acceptable as a center of strategic management in any organizations, has recently been transformed into an Enterprise Risk Management (ERM) structure with a more integrated perspective and has been exposed to a growing level of interest. ERM is a tool that continually and methodically addresses all corporate risks in order to estimate, understand and treat risks arising from operating activities or external factors.

In the literature, there are studies related to ERM. However, only a few studies have found answers to the question of what factors the implementation level of ERM are based on and why businesses implement this system.

In the first part of the study, the concept of risk, the types of risk and risk management were explained. In the second part, the concept of ERM, other related concepts, ERM implementation process and components of ERM were explained. In the last section, the factors that are accepted as the precursors of the existence of ERM were explained.

The research was conducted with 62 firms that are counted among the first 250 firms of Bursa. The findings revealed that when revenue and centralization degree of organizations are increased, implementation level of ERM in these organizations are also increased. However, the findings also showed that there were no effects of profitability and geographical differentiation degrees of organizations on their ERM implementation levels.

Keywords:

Risk management, enterprise risk management, determinants of enterprise risk management, Turkey

TEŞEKKÜR

Başta bugüne kadar tanıdığım en kıymetli ve saygıdeğer hocalardan biri olan ve bana süreç boyunca destek olan, işini kusursuz yapmaya çalışan değerli danışman hocam Prof. Dr. Mehmet Eryılmaz'a, en yakınlarım annem Hülya Şener, babam Kadir Şener'e ve Sinem Annakkaya'ya, ihtiyaç duyduğumda desteklerini esirgemeyen değerli hocalarım, Prof. Dr. Füsün Çınar Altıntaş, Doç Dr. Hilal Yıldırım Keser'e, Prof. Dr. Çağatan Taşkın'a ve Doktor Öğretim Üyesi Özlem Sayılır'a, fikir ve yönlendirmeleri ile bana yardımcı olan Kurumsal Risk Yönetimi Derneği (KRYD) dönem başkanı Doğu Özden'e, Marsh Risk Danışmanlığı Consulting Direktörü Ertan Bağrıaçık'a, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) Genel Sekreteri Betül Aygenu'ya ve Proje – Eğitim Müdürü Hande Gürtepe'ye, Digitürk İç Denetim Direktörü Nazif Burca'ya, Kibar Holding Risk Direktörü Cumhuriyet Bilgili'ye, Karsan Kurumsal Risk Yöneticisi Aydan Biltekin'e ve kıymetli arkadaşlarım Kübra Ciğerci, İlhan Burak Doğan, Cihangir Yenice ve Şükrü Kurtuluş'a teşekkürü borç bilirim. Bu kategoriye giren çalışmalar içerisinde öncü ve önemli çalışmalardan birine imza atan Anıl Gacar'a da çalışmasından dolayı teşekkür ederim.

MERT MEHMET ŞENER

İÇİNDEKİLER

1. Risk ve Risk Yönetimi Kavramı	2
1.1. Risk Kavramı.....	2
1.2. Risk ile İlişkili Kavramlar	4
1.2.1. Belirsizlik ve Risk	5
1.2.2. Muğlaklık ve Risk.....	6
1.2.3. Belirlilik ve Risk	7
1.2.4. Olasılık ve Değişkenlik ve Risk.....	7
1.2.5. Karmaşıklık ve Risk	8
1.3. Risk Türleri	8
1.3.1. Stratejik Riskler	10
1.3.2. Operasyonel Riskler	11
1.3.2.1. Süreç Riskleri	12
1.3.2.2. İnsan Riskleri	12
1.3.2.3. Sistem Riskleri.....	13
1.3.2.4. Olay Riskleri.....	14
1.3.2.5. İş Riskleri.....	14
1.3.3. Finansal Riskler	15
1.3.4. Dış Çevre Riskleri.....	15
1.4. Riske Çoklu Disiplin Yaklaşımı	16
1.4.1. Ekonomide Risk	16
1.4.2. Finansta Risk	16
1.4.3. Psikolojide Risk.....	17
1.4.4. Sosyolojide Risk.....	17
1.5. Risk Yönetimi Kavramı.....	17
1.6. Risk Yönetimi Türleri.....	21
1.6.1. Geleneksel Risk Yönetimi	21
1.6.2. Kurumsal Risk Yönetimi	23
1.6.2.1. Kurumsal Risk Yönetimi Modelleri	24

1.6.2.1.1. COSO Çerçevesi (ABD).....	24
1.6.2.1.2. Avusturalya ve Yeni Zelanda Kurumsal Risk Yönetimi Modeli.....	27
1.6.2.1.3. İngiltere Risk Yönetim Modeli	29
1.6.2.1.4. Kanada Risk Yönetim Modeli	30
1.6.2.1.5. ISO 31000 Standartları.....	32
1.7. Kurumsal Risk Yönetimi Hakkında Yapılan Uluslararası Yasal Düzenlemeler	36
1.7.1. Sarbanes-Oxley Kanunu	36
1.7.2. Turnbull Raporu	38
1.7.3. Dodd - Frank Kanunu	40
1.7.4. KontraG Kanunu	41
1.8. Türkiye’de Kurumsal Risk Yönetimi Hakkında Yapılan Yasal Düzenlemeler .	42
1.8.1. Sermaye Piyasası Kurulu Düzenlemeleri	42
1.8.2. Bankalarda Risk Yönetim Sistemi Kurulmasına Yönelik Yönetmelik	43
1.8.3. Yeni Türk Ticaret Kanunu	47
2. Kurumsal Risk Yönetimi Kavramı ve Uygulama Süreci.....	49
2.1. Kurumsal Risk Yönetimi Kavramı ve Önemi	49
2.1.1. Kurumsal Risk Yönetiminin Amaçları.....	56
2.1.2. Kurumsal Risk Yönetiminin Faydaları	57
2.1.2.1. Örgütsel Verimlilik ve İş Performansı	58
2.1.3. Kurumsal Risk Yönetiminin Limitleri	59
2.2. Kurumsal Risk Yönetimi ile İlişkili Kavramlar	59
2.2.1. Kurumsal Yönetim	60
2.2.2. Hat Yönetimi	64
2.2.2.1. Hat Risk Yönetimi	66
2.2.3. Portföy Yönetimi	66
2.2.3.1. Portföy Risk Yönetimi	70
2.2.4. Risk Transferi.....	71
2.2.5. Paydaş Yönetimi.....	72
2.2.6. Teknoloji ve Veri Kaynakları.....	74
2.2.7. Karar Alma.....	75

2.3. Kurumsal Risk Yönetimi Bileşenleri	76
2.3.1. İç Kontrol Kavramı.....	76
2.3.1.1. Kontrol Ortamı	77
2.3.2. Risk İştahı	77
2.3.3. Etik Değerler	79
2.3.4. Hedef Belirleme	80
2.3.5. Risk Analizi.....	81
2.3.5.1. Risklerin Tanımlanması	82
2.3.5.2. Risklerin Değerlendirilmesi	84
2.3.5.3. Risklerin Analizi ve Ölçülmesi.....	87
2.3.5.3.1. Mevcut Kontrollerin İncelenmesi	88
2.3.5.3.2. Etkiler ve Olasılık	88
2.3.5.3.3. Analiz Türleri.....	88
2.3.5.3.3.1. Nitel (Kalitatif) Analiz.....	89
2.3.5.3.3.2. Yarı-Nicel (Yarı-Kantitatif) Analiz.....	89
2.3.5.3.3.3. Nicel (Kantitatif) Analiz	90
2.3.5.3.4. Duyarlılık Analizi	90
2.3.6. Risk Tutumu	90
2.3.7. Kontrol Faaliyetleri.....	91
2.3.8. Bilgi ve İletişim	92
2.3.9. İzleme.....	93
3. Örgütlerde Kurumsal Risk Yönetimi Uygulanma Düzeyinin Öncülleri.....	95
3.1. Örgüt Büyüklüğü	95
3.2. Finansal Kaldıraç	97
3.3. Kârlılık	99
3.4. Yönetim Kurulu Üyelerinin Bağımsızlığı.....	101
3.5. Denetim Firmaları.....	102
3.6. Coğrafi Çeşitlilik	103
3.7. Merkezileşme Derecesi.....	103
3.8. Büyüme	104

3.9. Faaliyet Gösterilen Endüstri.....	104
4. Örgütlerde Kurumsal Risk Yönetimi Uygulama Düzeyinin Öncülleri Üzerine Bir Araştırma	114
4.1. Araştırmanın Amacı, Veri Toplama Aracı ve Yöntemi.....	114
4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	116
4.3. Araştırmanın Hipotezleri	116
4.4. Araştırma Verilerinin Analizi.....	117
4.5. Araştırma Bulguları	118
4.5.1. Betimsel İstatistikler	118
4.5.1.1. Katılımcı İşletme ve Yöneticilerle İlgili Betimsel İstatistikleri.....	118
4.5.1.2. Temel Değişkenlerle İlgili Betimsel İstatistikler	121
4.5.2. Korelasyon Analizleri	122
4.5.3. Faktör Analizleri	122
4.5.3.1. KRY'ne İlişkin Bulgular	123
4.5.3.2. Coğrafi Çeşitlilik Değişkenine İlişkin Bulgular	124
4.5.3.3. Merkezileşme Derecesine İlişkin Bulgular	125
4.5.4. Güvenilirlik Analizi	127
4.5.4.1. KRY'ne İlişkin Bulgular	127
4.5.4.2. Coğrafi Çeşitliliğe İlişkin Bulgular.....	128
4.5.4.3. Merkezileşme Derecesi 1'e İlişkin Bulgular	129
4.5.4.4. Merkezileşme Derecesi 2'ye İlişkin Bulgular	130
4.5.5. Regresyon Analizi	132
5. Tartışma	134
6. Sonuç	134

KISALTMALAR LİSTESİ

AS/NZS 4360	Australia Standart/New Zealand Standart
BDDK	Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu
BIS	Bank For International Settlements
BS 31000	British Standart
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission
ERM	Enterprise Risk Management
IFAC	International Federation of Accountant
ISO	International Organization For Standardization
KRY	Kurumsal Risk Yönetimi
OECD	Organization For Economic Co-operation and Development
OPEC	Organization of Petroleum Exporting Countries
SEC	Security Exchange Commission
SPK	Sermaye Piyasası Kurulu
TİDE	Türkiye İç Denetim Enstitüsü
TÜSİAD	Türkiye Sanayici ve İş Adamları Derneği
YTTK	Yeni Türk Ticaret Kanunu

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Yazındaki Çeşitli Risk Tanımları.....	4
Tablo 2: Risk Ve Belirsizlik Tanımlarının karşılaştırılması.....	6
Tablo 3: İş Riski Türleri.....	9
Tablo 4: Geleneksel ve Kurumsal Risk Yönetim Sistemi Arasındaki Farklar.....	24
Tablo 5: COSO 2017 Çerçevesi.....	26
Tablo 6: ISO 31000:2009 ve ISO 31000:2018 Çerçevelerinin Karşılaştırılması.....	33
Tablo 7: ISO 31000: 2009 & COSO KRY Çerçeve düzenlemelerinin karşılaştırılması.....	35
Tablo 8: Risk Odaklı Denetim Yaklaşımının Genel Çerçevesi.....	46
Tablo 9: Akademik Dergilerdeki Kurumsal Risk Yönetimi Tanım ve Açıklamaları.....	53
Tablo 10: Farklı Organizasyon ve Düzenleyiciler Tarafından Yapılan Tanımlamalar.....	54
Tablo 11: KRY Varlığının Yazındaki Öncülleri.....	109
Tablo 12: İşletme Özelliklerine İlişkin Betimsel İstatistikler.....	118
Tablo 13: İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Sektörlere İlişkin Dağılım.....	118
Tablo 14: Katılımcı İşletmelerin Hukuki Statüleri.....	119
Tablo 15: İşletmelerde KRY'den Sorumlu Olan Pozisyonlar.....	119
Tablo 16: Çalışmaya Katılan Yöneticilerin Demografik Özellikleri.....	120
Tablo 17: Çalışmaya Katılan Yöneticilerin Cinsiyetleri.....	120
Tablo 18: Çalışmaya Katılan Yöneticilerin Eğitim Durumu.....	120
Tablo 19 : Temel Değişkenlere İlişkin Betimsel İstatistikler-1.....	121
Tablo 20 : Temel Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi.....	122
Tablo 21: KRY Değişkeni İçin KMO ve Bartlett Testi.....	123
Tablo 22: KRY Değişkeni İçin Toplam Varyans Açıklaması.....	123
Tablo 23: KRY Değişkeni İçin Bileşen Matrisi.....	124
Tablo 24: Coğrafi Çeşitlilik Değişkeni İçin KMO ve Bartlett Testi.....	125
Tablo 25: Coğrafi Çeşitlilik Değişkeni İçin Toplam Varyans Açıklaması.....	125
Tablo 26: Coğrafi Çeşitlilik Değişkeni İçin Bileşen Matrisi	125
Tablo 27: Merkezileşme Derecesi Değişkeni İçin KMO ve Bartlett Testi.....	126
Tablo 28: Merkezileşme Derecesi Değişkeni İçin Toplam Varyans Açıklaması.....	126
Tablo 29: Merkezileşme Derecesi Değişkeni İçin Bileşen Matrisi	126
Tablo 30: KRY Değişkeni İçin Güvenilirlik İstatistikleri.....	127
Tablo 31: KRY Değişkeni İçin Madde İstatistikleri.....	127
Tablo 32: KRY Değişkeni İçin Toplam Madde İstatistikleri.....	127
Tablo 33: KRY Değişkeni İçin Ölçek İstatistikleri.....	127
Tablo 34: Coğrafi Çeşitlilik Değişkeni İçin Güvenilirlik İstatistik.....	128
Tablo 35: Coğrafi Çeşitlilik Değişkeni İçin Madde İstatistikleri.....	128
Tablo 36: Coğrafi Çeşitlilik Değişkeni İçin Toplam Madde İstatistikleri.....	128
Tablo 37: Coğrafi Çeşitlilik Değişkeni İçin Ölçek İstatistikleri.....	128

Tablo 38: Merkezileşme Derecesi Değişkeni I İçin Güvenilirlik İstatistikleri.....	129
Tablo 39: Merkezileşme Derecesi Değişkeni I İçin Madde İstatistikleri.....	129
Tablo 40: Merkezileşme Derecesi Değişkeni I İçin Toplam Madde İstatistikleri.....	129
Tablo 41: Merkezileşme Derecesi Değişkeni I İçin Ölçek İstatistikleri.....	129
Tablo 42: Merkezileşme Derecesi Değişkeni II İçin Güvenilirlik İstatistikleri.....	130
Tablo 43: Merkezileşme Derecesi Değişkeni II İçin Madde İstatistikleri.....	130
Tablo 44: Merkezileşme Derecesi Değişkeni II İçin Toplam Madde İstatistikleri.....	130
Tablo 45: Merkezileşme Derecesi Değişkeni II İçin Ölçek İstatistikleri.....	130
Tablo 46: Ölçek Güvenilirlikleri.....	131
Tablo 47: Girilen / Silinen Değişkenler.....	132
Tablo 48: Model Özeti.....	132
Tablo 49: ANOVA Tablosu.....	132
Tablo 50: Katsayılar Tablosu.....	133
Tablo 51: Özet Hipotez Bulguları Tablosu.....	133

ŞEKİLLER TABLOSU

Şekil 1: Risk Türleri.....	10
Şekil 2: İnsan Riskleri.....	13
Şekil 3: IRM, Risk Yönetimi Süreci.....	20
Şekil 4: Risk Yönetimi Gelişim Süreci.....	22
Şekil 5: Kurumsal Risk Yönetimi Sisteminin Unsurları.....	25
Şekil 6: AS/NZS 4360:1999 Risk Yönetimi Prosesi	28
Şekil 7: BS 31100:2008 Risk Yönetim Modeli.....	30
Şekil 8: Kanada Bütünleşik Risk Yönetim Çerçevesi.....	31
Şekil 9: Kapsam ve Raporlama Gereksinimleri Trendi.....	39
Şekil 10: BBDK Yeniden Yapılandırma Şeması.....	44
Şekil 11: BBDK Banka Sermayelerinin Güçlendirilmesi Programı.....	45
Şekil 12: Kurumsal Risklerin Geniş Yelpazesi.....	51
Şekil 13: COSO, Yönetimi Risk ve Uyum Konsepti.....	61
Şekil 14: Bir Portföy Yaklaşımı.....	69
Şekil 15: Belirsizlik Altında Karar Alma Modeli.....	75
Şekil 16: Bir KRY Çerçevesinin Kilit Bileşenleri.....	81
Şekil 17: Risk Yönetim Süreci Aşamaları.....	82
Şekil 18: Örgütsel Öğrenme ile Firma Büyüklüğü Tarafından Risk Yönetim Olgunluğu Arasındaki İlişkinin Kavramsal Modeli.....	96
Şekil 19: Denetçi Bağımsızlığının Denetim Kalitesine Etkisini Değerlendiren Bir Çerçeve.....	102
Şekil 20: KRYnin Benimsenmesi için Kavramsal Bir Çerçeve Yaklaşımı.....	107

GİRİŞ

Örgütlerde KRY sisteminin uygulanıp uygulanmadığı ile ilgili geçmişte bazı çalışmalar yapılmış ve bazı faktörlerin bu uygulamanın öncülü olduğu ya da uygulanmasını etkilediği görülmüştür. Araştırmanın temel hedefi, KRY sisteminin uygulanma düzeyinin öncüllerinin neler olduğunu tespit etmektir. Çalışmanın ilk bölümünde risk ve risk yönetimi kavramları ile bunlarla ilişkili diğer kavramlar anlatılacaktır. Ayrıca KRY modelleri, KRY ile ilgili ulusal ve uluslararası düzenlemelere yer verilecektir. İkinci bölümde KRY ve uygulama süreci anlatılacak, üçüncü bölümde ise KRY uygulamasının ve uygulama düzeyinin öncülleri anlatılacaktır. Son bölümde ise analiz sonuçları paylaşılacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. RISK VE RISK YÖNETİMİ KAVRAMI

Örgütlerde karar verici kademe olan yönetim kademesi temelde işletmenin yaşamını devam ettirme ve sürdürülebilir kârlılık hedefi ile ilgilenmektedir. Bir işletme dış çevreyi etkileyebildiği gibi dış çevrenin etkisi altında da kalabilmektedir. Bu etkileşim sürecinde yönetim tarafından öngörülmesi gereken gelişmeler, sürprizlerin en aza indirilmesi, şeffaflık, kontrolü elde tutma gibi zorunluluklar ortaya çıkmaktadır. Varoluş şekli bakımından bütün işletmeler riske maruz kaldıklarından ilgili yönetim kararları, risk değerlendirme çerçevesinde ele alınmalı ve değerlendirilmelidir.

Çalışmanın bu bölümünde, risk kavramı, risk yönetiminin tarihsel gelişimi ile birlikte ortaya çıkan geleneksel risk yönetimi, KRY kavramlarına yer verilecek, farklılıklar ele alınacak ve yerel ve küresel standartlar ile düzenlemeler anlatılacaktır.

1.1 Risk Kavramı

Risk zaman içinde çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Bazı tanımlar, bir olayın olasılığı üzerine odaklanırken, bazıları, belirlenebilecek belirsizlik alt kümesi olarak, olumlu veya olumsuz sonuçlara ve belirsizlik altındaki risklere ilişkin diğer belirsizliklere atıfta bulunmaktadır (Bessis, 2015).

Risk, gelecekteki olasılıkların etkin bir biçimde değerlendirildiği ve tehlike ihtimallerinin anlatıldığı bir kavramdır. Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission (COSO) riski, işletme hedeflerinin gerçekleştirilmesini engelleyebilecek düzeydeki durumların ortaya çıkabilme ihtimali olarak ifade etmektedir (COSO, 2004).

Risk, nereden geldiği önemli olmamakla birlikte, potansiyel kazançları tehdit eden unsurlardır. Dolayısıyla bir örgütün en önemli görevini, kendisini tehdit eden unsurlara karşılık aldığı pozisyonlar belirler ki, yatırımcıların da örgütlere yatırım yapmasının en önemli nedenlerinden biri budur. Risk çoğunlukla, kayıp meydana getirebilecek olayların olma olasılığı ve bu kaybın potansiyel büyüklüğü olarak tanımlanmaktadır. Bu tanıma göre risk, bir olayın olma olasılığı arttığında ya da olayların potansiyel kayıpları arttığında daha yüksek boyuta ulaşmaktadır (Curtis vd., 2012).

Lawrence'ın 1976 yılındaki tanımına göre risk olasılık ölçüsüdür ve istenmeyen sonuçların ağırlığıdır. Kumamoto ve Henry (1996) riskin beş ilkenin birleşiminden oluştuğunu ve bunların sonuç, olasılık, önem, nedensel senaryo ve nüfus olduğunu ifade etmişlerdir. Campbell (2005)'a göre risk, beklenen hasara eşittir. Uluslararası

Standartlar Organizasyonu Risk Yönetimi 2009 tanımına göre ise risk, belirsizliğin hedefler üzerindeki etkisidir.

Duygular olarak risk, tehlikeye karşı hızlı, içgüdüsel ve sezgisel tepkilere işaret eder. Risk analizi, tehlike yönetimi hedefiyle mantığı, akli ve bilimsel tartışmayı kullanır. İçgüdülerimiz ve uyguladığımız modern analizler çatıştığı zaman, üçüncü bir politik gerçeklik riskinden acı bir şekilde haberdar oluruz (Slovic vd., 2004: 311).

Tablo 1: Yazındaki Risk Tanımları

Yazar	Tanımlar
Lawrence (1996)	Risk, olasılık ölçüsüdür ve istenmeyen sonuçların ağırlığıdır.
Kaplan&Garrick (1981)	Risk, senaryonun kümesi, p_i o senaryonun olasılığı ve $i = 1, 2, \dots, N$ senaryosunun sonucuna göre üçlü eşittir (s_i, p_i, c_i)
Wilson & Crouch (1982)	Risk, olasılık ve ciddiyet ürününe eşittir.
Kumamoto & Henley (1996)	Risk, beş ilkenin birleşimidir; sonuç, olasılık, önem, nedensel senaryo ve nüfus.
Rosa (1998)	Risk, insan değerinde bir şeyin tehlikeye atıldığı ve sonucun belirsiz olduğu bir durum veya olaydır.
MIL-STD-882D (2000)	Risk, bir kaza ihtimali, olası kazanın şiddeti ve olay olasılığı, kaza ihtimalinin ifadesi anlamındadır.
Risk Management Vocabulary ISO (2002)	Risk, sonuçların olasılığı ve kapsamının birleşimidir.
IRGC (2005)	Risk, insani değeri olan bir şeyle ilgili bir olayın veya etkinliğin belirsiz bir sonucudur
Campbell (2005)	Risk, beklenen hasara eşittir.
İş Güvenliği ve Sağlık Yasası (2005)	Risk, yaralanma, hastalık veya tehlikelere bağlı olarak çalışanların sağlığına zarar gelmesi olasılığıdır.
Aven & Renn (2009)	Risk, olayların ve şiddetlerin belirsizlikleri ve sonuçlarını, insani değer içeren bir şeyle karşılaştırır.
Risk Management ISO (2009)	Risk, belirsizliğin hedefler üzerindeki etkisidir.

Kaynak: Aleksandar Sotic, Radenko Rajic “The Review of the Definition of Risk” *Online Journal of Applied Knowledge Management*, Vol. 3, 2015, ss.19.

1.2. Risk ile İlişkili Kavramlar

İçinde bulunduğumuz dönem, değişimin hız ve kapsamının tespit edilemediği, olan biteni anlamakta zorlandığımız ve bir öngörüde bulunamadığımız bir dönemdir. Ekonomik dalgalanmalar, siyasi belirsizlikler, dijital dönüşümden kaynaklanan üretim süreç değişiklikleri, çalışanların taleplerinin ve müşteri beklentilerinin artması, sosyal ve çevresel faktörler gibi sebepler aşağıdaki kavramların ortaya çıkmasına neden olmuştur (Stratejico, 2017).

1.2.1. Belirsizlik ve Risk

Belirsizlik, iş dünyasındaki diğer bir tanıma göre, geleceği iş ve işletme süreçleri açısından görememektir. Belirsizlik durumu, karar verme yeteneklerini bulanıklaştırarak projelerde ve stratejik planlamalarda gecikmelere neden olur. Risklerin ve fırsatların açıkça tanımlanması ve kontrol edilebilir çözüm yolları bulmak, belirsizlikleri ortadan kaldırmak adına öncelikli eylemlerdir (Stratejico, 2017).

Belirsizlik ve risk, iktisat kuramında nispeten kısa bir tarihe sahiptir. Ekonomik aktiviteler doğası gereği risklidir. Bundan dolayı belirsizlik gündelik bir gerçeklik haline gelir. Risk ve belirsizliğin ekonomik analiz için uygun olacağı düşüncesi, 1921 yılında bu iki kavram arasında önemli bir ayrım yapan Frank H. Knight tarafından şu şekilde önerildi: “Belirsizlik, şimdiye kadar olanın aksine, risk bilincinden radikal olarak farklı bir şekilde ele alınmalıdır.” Risk ve belirsizlik aynı şeyi ifade etmek niyetiyle sıkça kullanılmalarına karşın, aralarında belirgin bir fark vardır. Tipik olarak, risk analizi, geleceğe dair belirsizliği ifade eden “belirsizlik” kavramını şekillendirmekle başlar. Risk kavramını daha iyi anlamak için risk ve belirsizlik arasında net bir ayrım yapmak gerekir. Risk, olası sonuçlar için olasılık hedeflerinin tanımlanabileceği durumları ifade eder. Başka bir deyişle, nicelleştirilebilir bir ifadedir. Belirsizlik ise nesnel olasılıkları tanımlamak için yeterli bilginin bulunduğu durumlara veya olaylara atıfta bulunur. Belirsizlik durumu, ortaya çıkış ve evrim açısından tanımlanamayan ve öngörülemeyen bir dizi koşul ve faktör anlamına gelir; Belirlendikleri ve tahmin edilebildikleri halde oldukça kararsız oldukları için olasılıkları 0'dır. Risk durumu, 0'dan büyük ancak 1'den küçük bir ekonomik olasılıkla, ekonomik olguların ortaya çıkması ve evrimi, faktörlerin etkisi ve olası etkileri belirlenebilir (Toma vd., 2012: 975-976).

Tablo 2: Risk ve Belirsizlik Tanımlarının Karşılaştırılması

Trendler ve yazarlar	Belirsizlik Tanımı	Risk Tanımı
Girişimci	Objektif tutum	Subjektif tutum
İkili Eğilim	Gelecek cehaleti	Karar eylemlerinin sonuçları
Hey J.	Kesinlik eksikliği	KontROLSÜZ kesinlik
Keynes J.M.	Ölçülemeyen	Ölçülebilen
Knight F.H.	Olasılık belirleme yok	Kesinlikle bir olasılık
Neo-Klasik	Belirsiz telafi riski	Belirli eşdeğer belirsizlik
Neo-Keynesçi	Tahmin edilemeyen hasar	Tahmin edilebilir kayıp
Şüpheciler	İlgisizlik	Suskunluk
Öznelciler	Karar vericiden bağımsız	Genellikle karar vericilere ait
Roumasset	Akıl durumu	Verilen bir durumu özelleştirme

Kaynak: Simona-Valeria Toma, Mioara Chirita, Daniela Şarpe, "Risk and Uncertainty", *Procedia Economics and Finance*, Vol.3, 2012, ss. 978.

Webster sözlüğü (1989)'ne göre risk tanımları;

- yaralanma veya kayıp olasılığına maruz kalma
- tehlike veya tehlikeli bir şans,
- zarar veya tehlike şansı
- bu tür kayıpların olasılık derecesi iken

Belirsizlikle ilgili tanımlar;

- tam olarak tanımlanmamış
- öngörülebilirlik eksikliği olan
- emin olunmayan
- tam anlamıyla belirli olmama
- değişkenlik gösteren
- güvenilmez, şüpheli şeklindedir.

1.2.2. Muğlaklık ve Risk

Muğlaklık, hem çözümlenecek sorunun ya da ulaşılması düşünülen amaçların belirsizliğini, bu nedenle alternatifleri oluşturmanın zorluğunu ve gerekli bilgilerin neler olduğunu ve bunları elde etmenin mümkün olmadığını ifade etmektedir.

Muğlaklık son uluslararası ilişkiler araştırmalarında çok nadir görülen bir terimdir. Bunun nedeni, uluslararası siyaset bilimcilerin bilinmeyenlerin oluşturduğu zorluklarla ilgisiz olmaları değil, modern bilginin sınırlarını tanımlamak için başka

kavramları kullanmayı tercih etmeleridir. Dolayısıyla, muğlaklıkla ilgili hızlı büyüyen yazın daha çok riskle ilgilidir. Bu iki kavram, çağdaş bilinmeyenlerin karakterlerinin çoğunu yakalar: muğlaklık, geleceğin ne beklediğini tahmin etmekteki yetersizliğimize, hem kırılabilirlik hissimizin altını çizmeye hem de bilinmeyenleri hesaplanabilir hale getirerek onu azaltmaya yönelik sürekli girişimlerimizin altını çizer. Kavram, sosyal ve politik hayatın merkezindeki bir şeyi – risk ve belirsizlik ile yeterince temsil edilemeyen bir şeyi – yakalar (Best, 2008: 7).

Muğlaklık kavramı, Frank Knight'ın (1921) risk ve belirsizlik arasındaki ayrımı yaptığı zamandan beri iktisatçıların ilgisini çekmiştir. Knight, olasılık dağılımı biliniyorsa rasgele bir değişkeni riskli olarak tanımladı ve dağılımının bilinmediği belirsizdi. Bu ayrımın davranışsal sonuçları Daniel Ellsberg (1961) tarafından, öznel olasılıkların Savage (1954) her zaman kumar arasındaki seçimlerden çıkarılabileceği fikrine meydan okuyan tarafından gösterildi. Bir dizi varsayımsal seçimde Ellsberg, insanların farklı renkli bilyelerin bilinmeyen dağılımlarına karşı bilinen olarak bilinen üre arasından seçim yapmayı tercih ettiklerini, böylece olasılıklardan türetilen olasılıkların olasılık kuramının aksiyomlarına uymadığını gösterdi. Ellsberg, belirsizlik ve cehalet ile bir olasılık dağılımı bilgisi arasındaki belirsizliği daha da belirledi ve karar vermede belirsizlik tahminlerini yaparken bunun önemli bir faktör olduğunu savundu. Son olarak Bewley (1986), tamlik aksiyomunu bırakıp, bir eylemsizlik varsayımı ekleyerek Knight tarafından geliştirilen kavramların üzerine yeni bir bakış ortaya koymuştur. Bu yaklaşım, kayıp olasılığının belirsiz olması durumunda, sigorta satın alma veya satma konusunda isteksizliğe yol açan bir belirsizliğe işaret etmektedir (Hogarth ve Kunreuter, 1989: 8-9).

1.2.3. Belirlilik ve Risk

Her karar verme durumu, gerekli olan bilgilerin toplanabilmesi ve başarısızlık olasılığı açısından belli bir risk derecesine sahiptir. Çünkü, her şey gelecekle ilgilidir ve geleceğin hiçbir zaman yüzde yüz değişmeyecek bir ortam içinde bugünkü gibi devam edeceği söylenemez. Değişkenlerin de zaman içinde değişme olasılıklarının yüksekliği ve sorunu etkileyen değişkenlerin çokluğu, sorunu belirsizleştirmektedir. Belirlilik, yöneticinin karar verme için ihtiyaç duyduğu tüm bilgileri temin edebileceği ve bu bilgilerin değişme ve güncelliğini yitirme olasılığının çok az olduğunu ifade eder. Ancak, gerçek hayatta çok az sayıda karar belirlilik koşullarına sahiptir. Kararlar çoğunlukla belirsizlik şartlarında alınır (Eren, 2016).

1.2.4. Olasılık ve Değişkenlik ve Risk

Olasılık, risk değerlendirme tekniklerinin çoğunda kullanılan önemli bir niceleme ölçüsüdür. Bir şeyin meydana gelme ihtimali, “bir olayın gerçekleşmesi ne kadar muhtemeldir” sorusunun cevabıdır. Değişkenlik ise, hedeflenen değerden sapmadır ve aynı şekilde riskleri belirleyen temel faktörlerden biridir. Performans göstergelerinde,

hedef etrafındaki değişkenliğin belirlenen sınırlar dışına çıkma olasılığı teknik risklerin lusüdür. Hedef değerin tamlığı ve doğruluğu, risklerin doğru belirlenip, yönetilmesini doğrudan etkiler (Yılmaz, 2007: 36). Değişkenlik, çevredeki değişikliklerin sıklığı olarak da tanımlanabilir. Değişkenlik eğilimi, önceden bilgilendirilmiş ve hazırlanan öngörü mekanizmalarının yokluğuyla hızlı bir uyum sağlamayı gerektirir. Değişken atmosferler, daha iyi beklenti sağlayacak makroekonomik perspektifleri olan dönüştürücü liderleri gerekli kılar (Stratejico, 2017).

1.2.5. Karmaşıklık ve Risk

Bir olaydaki bileşen sayısı ve bileşenler arasındaki ilişkinin artması, olayın karmaşıklığını artırır. Bir olayın ya da durumun karmaşıklık derecesi, olası risk şiddetini etkileyen bir faktördür. Sistem karmaşıklığı, sistem bileşenleri ve aralarındaki ilişkinin sayısı ile tanımlanır (Yılmaz, 2007: 37). Genel olarak elde edilen veriler veya durumlardaki nedensellik analizinde zorluklar yaşanmaktadır. İş dünyası liderleri günümüzde birbirine bağlı bir sisteme maruz kalmaktalar ve hangi faktörün diğer faktörleri tetiklediğini tahmin etmekte zorluk çekmektedirler (Stratejico, 2017).

1.3. Risk Türleri

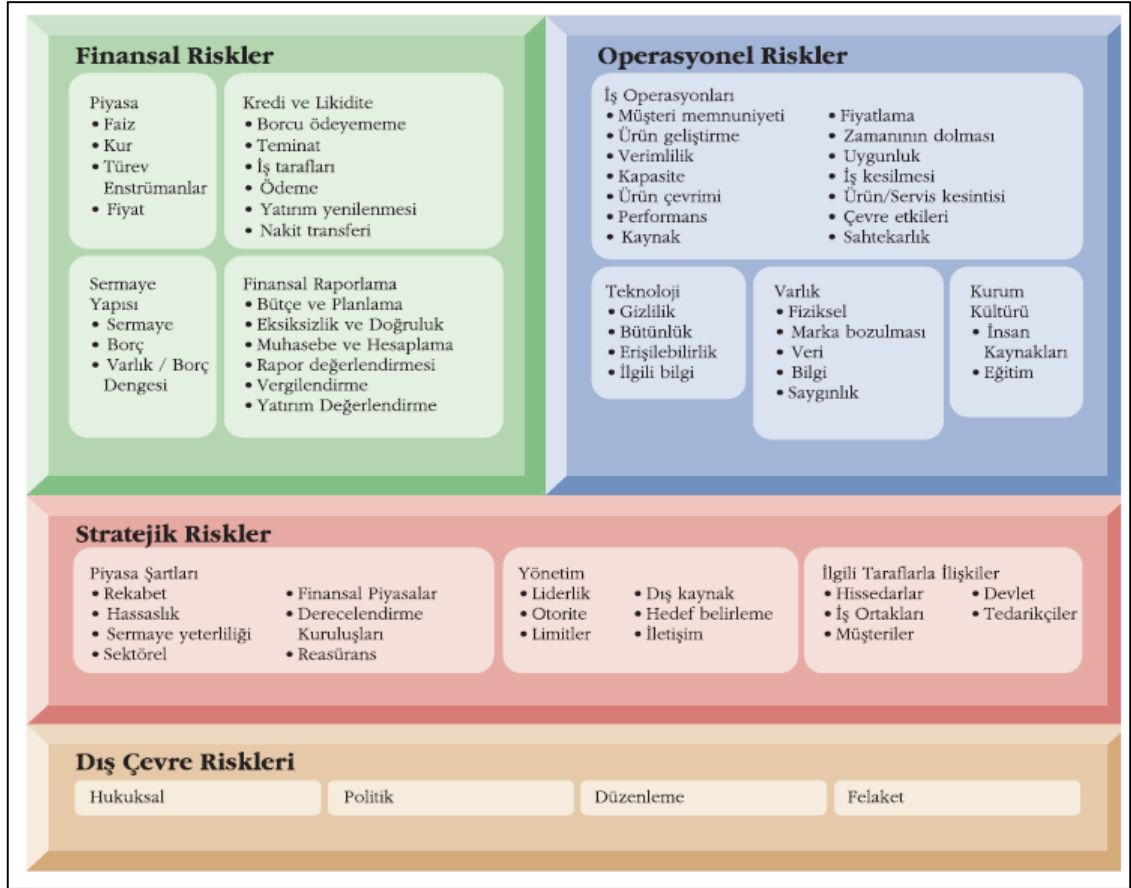
Wu ve Olson (2010) iş riski türlerini bir tablo halinde ifade etmişlerdir. Bu sınıflandırma sağlık sektörü içindir ancak örgütlerin karşılaşabileceği risklerin kapsamını gösterir. Risk türleri Tablo 3'te belirtilmiştir;

Tablo 3: İş Riski Türleri

Dış Çevre ve Veri	İş, Strateji ve Politikalar	İş Proses Uygulama	İnsanlar	Analiz ve Raporlama	Teknoloji
Rakipler /Yasal ve düzenleyici felaket kaybı	Strateji ve İnovasyon	Planlama Proses / Teknoloji tasarım	Liderlik Beceri / Yetkinlik	Performans yönetimi – Bütçeleme / Finansal Planlama	Teknoloji alt yapısı/Mimarisi
Medikal maliyet / Kullanım eğitimleri	Sermaye Dağılımı	Teknoloji uygulama ve süreklilik / Kaynak kapasite ve dağılımı	Değişime hazır olma	Muhasebe / vergi bilgileri	Veri ilgi düzeyi ve bütünlük
Müşteri Beklentileri	İş / Ürün portföyü	Satıcı / Ortak Güven Kanalı etkinliği	İletişim	Dış raporlama ve açıklama	Veri işleme bütünlüğü
	Organizasyon yapısı	Dayanışma / Müşteri tatmini	Performans / Teşvikler	Fiyatlandırma / marj	Teknoloji güvenilirliği ve kurtarma
		Mevzuata uygunluk ve gizlilik	Hesap verebilirlik	Pazar istihbaratı	Bilgi teknolojileri güvenliği
		Bilgi / Entelektüel sermaye	Dolandırıcılık ve İstismar	Sözleşme Taahhüdü	

Kaynak: Desheng Dash Wu, David Olson, “Enterprise Risk Management: a DEA VaR Approach in Vendor Selection”, *International Journal of Production Research*, Vol. 48, No. 16, 2010, ss. 4922.

Bir örgütün karşılaşılabileceği riskler farklı şekillerde sınıflandırılabilir. Örgütün yapısal ve sektörel özellikleri bu sınıflandırmayı önemli ölçüde etkileyecektir. Riskleri sınıflandırmanın birden fazla yolu olmasına karşın en kabul görmüş sınıflandırma yöntemi riskleri dört ana başlık altında kategorize etmektir: finansal riskler, operasyonel riskler, stratejik riskler ve dış çevre riskleri. Ancak yine de bu risk kategorilerini kesin çizgiler ile birbirlerinden ayırmak doğru değildir (TÜSİAD: 2008).



Şekil 1: Risk Türleri

Kaynak: Türk Sanayici ve İş Adamları Derneği (TÜSİAD) Risk ve Değer Yönetimi Çalışma Grubu, Kurumsal Risk Yönetimi, Vol. 2, No. 452, 2008. ss.5. http://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/download/3470_3def5dc2dc47e5faf697ba2bcb541181, (19.01.2018)

1.3.1. Stratejik Riskler

Riskleri etkili bir şekilde yönetmek, genellikle başarılı örgütler için bir mihenk taşı olmuştur. Ancak bugünün risk dolu iş ortamında, yöneticilerin plan ve stratejilerinin beklendiği gibi olacağından emin olmaları zor olabilmektedir. Bunun en önemli nedeni, iş stratejisi kararlarını etkileyen veya meydana getiren stratejik risklerin, hızlı yayılma eğilimleri ve sosyal medya, mobil ve büyük veri gibi teknolojik yenilikler ile hızlanarak, her zamankinden daha çabuk yayılabilmektedir. İnovasyonda rakiplerinin gerisinde kalan örgütler, inovasyonun yıkıcı etkisi altında kalabilirler. Bu, stratejik riski yönetmenin birçok yönetici için yüksek önceliğe sahip olmasının nedenlerinden sadece biridir. Stratejik riskler, bir örgütün iş stratejisi ve stratejik iş hedefleri ile ilgili olan veya oluşturulan risklerdir (Deloitte, 2013).

Farklı bir tanıma göre stratejik riskler, işletmenin uzun vadeli performansını etkileyebilecek riskler olarak değerlendirilebilir (Gacar, 2016: 5). Stratejik riskler ekonomik, endüstriyel, yatırım kaynaklı, sosyal, teknolojik, politik, organizasyon kaynaklı veya dış çevre kaynaklı olabilir.

Nitelikli iş gücünü koruma stratejisi risk yönetiminin bir parçası olabilir. Bu strateji yönetim süreçlerinde profesyonelleşme, piyasa koşullarına ve tüketici taleplerine daha kolay uyum sağlama, üretkenlikte artış, kalitenin anlayışında gelişme, stoklarda azalma, maliyet düşüşü gibi faydalar sağlamaktadır ve rekabet edebilirlikte etkin rol oynamaktadır (Keser, 2013: 34).

Birçok örgütün küresel mali krizden edindiği derslerden biri, strateji ve risk yönetimini açık bir şekilde birbirine bağlamaları, riskleri belirsiz bir ortamda tanımlayabilmeleri ve yönetebilmeleri gerektiğidir. Bir diğeri ise, değer yaratmanın yanı sıra değer yaratmaya yönelik risk yönetimine odaklanmaları gerektiğidir (Frigo ve Anderson, 2011).

Örgütlerin sistemli bir şekilde yönetmeleri gereken bir diğerkavram da kurumsal itibardır (Eryılmaz, 2017) ve stratejik riskler çerçevesinde değerlendirilmelidir.

Stratejistler, bilinçli olarak hedeflere ulaşma eylemleri geliştirirken, belirsiz durumları bir karara varacak şekilde yapılandırmalıdır. Bazı karar vericiler bilinçli olarak hedefleri elde etmedeki başarısızlığın potansiyel risklerini kabul ederler ve mevcut strateji alternatifleriyle ilgili riskleri taşımaya ya da taşımamaya karar verirler. Mevcut risk seviyesi ve stratejik karar vericinin amaçlanan stratejiyi formüle etme, risk-taşıma davranışları (Mintzberg, 1978) çoğu kez stratejik başarı için kritik olabilir (Baird ve Thomas, 1985).

1.3.2. Operasyonel Riskler

Operasyonel riskler içeriden kaynaklı arıza ya da problemleri içermektedir. İşletmenin kendi iç süreçlerinde meydana gelen insan, makine ya da sistem kaynaklı sorunlardır. Stratejik ve finansal risklerden farklı olarak, operasyonel (faaliyet) risklerde getiri yoktur. Operasyonel riskler, ulaşım sistemlerinin bozulması veya mal tesliminde başarısız olan bir tedarikçinin tahmin edilemeyen hata veya eksiklerinden de kaynaklanabilir.

Faaliyet riskleri kategorisinde yer alan riskler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Gacar, 2016: 6);

- Süreçlerin doğru veya uygun olmaması kaynaklı riskler,
- Süreçlerin hedeflere ulaşmada yeterli olmaması kaynaklı riskler,

- Karar vermede kullanılan bilgilerin yetersiz olması kaynaklı riskler,
- İşletmenin kamuoyundaki itibarını sarsabilecek riskler,
- Teknolojinin hedeflere ulaşmada kullanılması ile ilgili riskler,
- Proje planlaması ve kaynak kullanımı ile ilgili riskler
- Kazanç sağlayabilecek yeni fırsatların değerlendirilememesi ile ilgili riskler şeklindedir.

1.3.2.1. Süreç Riskleri

Operasyonel riskler, etkisiz ve / veya verimsiz süreçler sonucu ortaya çıkarlar. Etkisiz süreçler, hedeflerine ulaşamayan süreçler olarak tanımlanabilirken, verimsiz süreçler, hedeflerine ulaşan ama olması gerekenden fazla maliyete sebep olan süreçlerdir. Doğal olarak bu iki süreç arasında bir çatışma mevcuttur. Verimliliği artırma hedefine odaklanmış yeni bir yapılanma ve maliyet azaltma gayretleri, istemeden de olsa kontrol süreçlerinin etkinliğindeki azalmayı ortadan kaldıracaktır, çünkü bazı kontroller ortadan kaldırılmış olur (Lam, 2014).

Bir iş için ortak süreç riski, işlemlerin yapılması ile ilgilidir. Bu risk kapsamına, satış, fiyatlandırma, dökümantasyon gibi eylemler de dahil edilebilir. Bu işlemlerin herhangi birinde bir hata meydana gelebilir. Bu da sürecin sağlıklı tamamlanmasına engel olacaktır. Bu süreçlerin devamı sürecinde bir örgüt finansal kayıp, müşteri kaybı ya da itibar kaybı yaşayabilir. İşletme sürekli devam eden bu süreçlerde sürekli devam eden risklerle karşı karşıyadır (Lam, 2014).

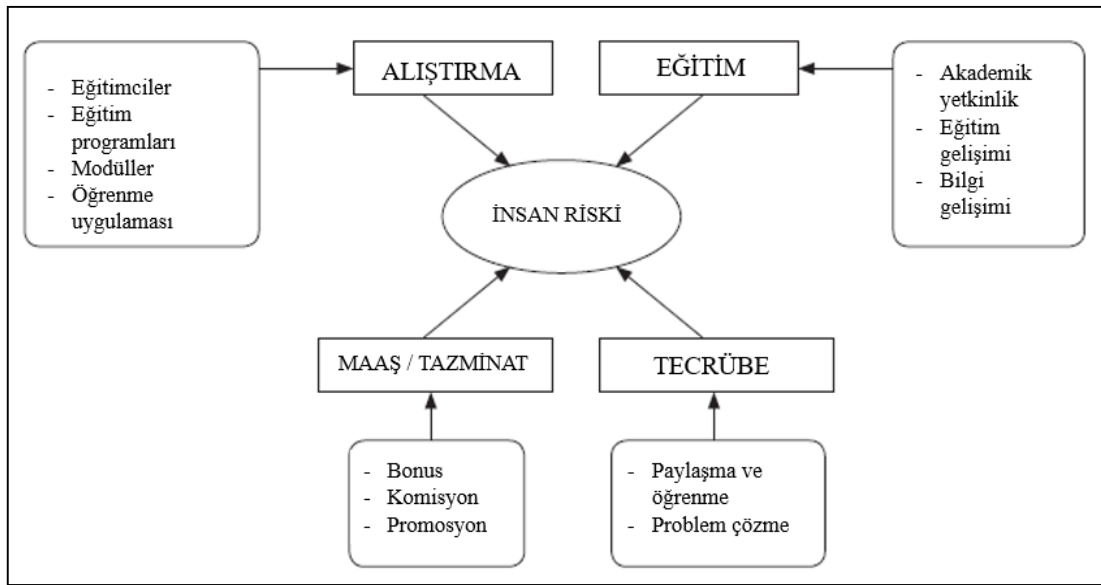
Örneğin, fiyatlandırma yapılırken yapılan bir hata, daha az kârlılık elde etmeye neden olabilirken, bunu telafi etme niyetiyle yapılan bir eylem müşterinin tamamen kaybedilmesine de neden olabilir. Örgütler, operasyonlarının yasal ve düzenleyici hükümlerinin sınırlarında kalınmasını sağlamak durumdadır. Yeni düzenlemelerin (Dodd Frank Yasası, Sarbanes Oxley Yasası, ABD Patriot Yasası vb.) kabul edilmesiyle, örgüt yöneticilerinin dikkat etmesi gereken uyarı ve kuralların önemi ve sıralaması genişlemiş ve hem profesyonel hem de finansal açıdan dikkatli hale gelmişlerdir. Uygunsuz ya da yetersiz dökümantasyon, taraflar arasında bir anlaşmazlığa yol açabilir ve bir uyumsuzluk çıktığında gereksiz riskler meydana getirebilir (Lam, 2014: 242-243).

1.3.2.2. İnsan Riskleri

İnsan riskleri denilince akla işletmeler için en önemli kaynaklardan biri olan çalışanlar gelmektedir. Bu riskler için, personel limitleri, yetersizlikler, sahtekârlık, hile ve risk farkındalığını geliştirmeyen bir kurum kültürü diyebiliriz. Personel limitleri, işletmelerin iş gücü sıkıntıları sebebiyle açık olan kilit pozisyonları dolduramaması veya tazminat ve diğer teşviklerin yeni adaylar için cazip olmaması durumlarından

bahsedilebilir. Profesyonel eğitim ve gelişim konusunda meydana gelen eksiklikler, insandan kaynaklı hataları daha da karmaşık hale getirecektir. Örgütlerdeki bu tür eksiklikler sahtekârlık, hırsızlık gibi hileli faaliyetlere yol açabilir. Risk bilincini belirli bir seviyeye çıkarmayan ve bunları yapabilmek için kullanılan yöntemleri dikkate almadan sadece kârı özendiren kurumsal kültürler, çalışanlarının olumsuz davranışlarına neden olabilir (Lam, 2014: 243).

İnsan riskleri, Adams (1965)'in eşitlik kuramına bağlı olarak ortaya atılan örgütsel adalet kavramı ile de ilgilidir. Örgütsel adalet, çalışanların örgütlerdeki uygulamalara ilişkin zihinlerinde oluşan adalet algısıdır (Altıntaş, 2006). Bu noktada örgütlerde adaleti sağlamak insan ile ilgili olası risklerden biridir ve üzerinde çalışılması gerekmektedir.



Şekil 2 : İnsan Riskleri

Kaynak: Aisyah Abdul-Rahman and Zaleha Yazid, Developing a Framework of Islamic Bank Operational Risk Management: People Risk, *Jurnal Pengurusan*, Vol. 44, 2015, s. 137.

1.3.2.3. Sistem Riskleri

Teknolojik imkânlar arttıkça kullanılan sistemlerin sayısı ve karmaşıklığı artmaktadır. Bu sebeple ortaya çıkan sistem arızalarından kaynaklı faaliyet riskleri giderek daha yaygın hale gelmiş ve bu riskleri anlamak ve yönetmek daha da önem kazanmıştır. Günümüzde örgütler kendilerine iş ihtiyaçlarına göre dizayn edilmiş entegre sistemleri kullanmaktadırlar. Örgütlerin teknolojik altyapıları ve imkânları genellikle zamanla artmaktadır ancak işinin gelişimi de aynı düzeye gelmedikçe mevcut risklere yeni riskler eklenecektir. Sistem riskleri denilince akla sistem kullanılabilirliği, veri bütünlüğü, sistem kapasitesi, yetkisiz erişim ve kullanım durumu gelmektedir. Sistem riskinin bir diğer örneği, yanlış finansal modeller sonucu meydana gelen kayıp riskidir.

Bir örgüt, işletme ya da yatırım fırsatının değerlendirilmesinde uygunsuz metodolojileri, varsayımları ya da parametreleri kullanabilir ve bu da yeni riskleri ortaya çıkarabilir. Model riskine yönelik riskler, risk maliyetlerini azaltan ekonomik katma değer (EKD) tabanlı modellere dayalı stratejik kararlardan, karmaşık bir türevin nasıl fiyatlandırılacağına dair yetersiz varsayımlara dayanan yatırım kararlarına kadar çeşitlilik gösterebilir (Lam, 2014: 244).

1.3.2.4. Olay Riskleri

Olay riski ya da durum riski, beklenmedik tekil olaylardan kaynaklanabilecek kayıp riskidir ve ortaya çıkması durumunda ciddi sonuçlara sebep olabilir – örneğin, sistem hataları, piyasa krizleri, doğal ya da insan kaynaklı felaketler. Olay riskleri genellikle rastgeledir ve bu nedenle etkili planlama ve yönetim yoluyla tahmin ve kontrol edilebilmelerine rağmen doğru tahmin edilebilmesi güçtür. Bu tür olayların meydana gelme olasılığı düşük olsa da, bir örgüt her zaman beklenmediği beklemek zorundadır (Lam, 2014: 245).

1.3.2.5. İş Riskleri

İş riski veya ticari risk, çetin rekabet koşullarında beklenmedik değişikliklere veya bir örgütün imtiyaz ve / veya örgüt ekonomisine zarar veren eğilimlere karşılık gelen kayıp riskidir. Strateji, müşteri yönetimi, ürün geliştirme, fiyatlandırma ve satış gibi ön büro konularını içerir ve esasen belirli bir zaman diliminde gelirlerin maliyetleri karşılamayacağı riskidir. Bir örgütün itibarının ve markasının önemi göz önüne alındığında, ticari riskler iş riskine dahil edilmeli veya ayrı bir kategori olarak değerlendirilmelidir. İş riski dış faktörlerden büyük ölçüde etkilenir, öncelikli olarak çevresel, rekabetçi ve evrimsel faktörler tarafından belirlenir ve etkili yönetim yoluyla hafifletilebilir. (Lam, 2014: 246).

İş riski ile ilgili aşağıdaki temel soruların cevabını bilmek örgüt için önemlidir;

- İş stratejimiz ve planımızdaki temel kırılma noktaları nelerdir?
- Yeterli iş ve ürün çeşitlendirmemiz var mı?
- Uygun işletme kaldıracı var mı (sabit ve değişken maliyetler)?
- İş varsayımlarımız yanlış ise ne olur?
- İş ne zaman tamir etmeli veya çıkış yapmalıyız? Çıkış stratejimiz var mı?

1.3.3. Finansal Riskler

Uluslararası finansal piyasalar 1980 ve 1990'lı yıllarda esaslı bir geçiş dönemine tanık oldu. Bir taraftan karmaşık ve değişken işlemlerin ortaya çıkması sonucu piyasalarda belirsizlik seviyesi artarken öte yandan dinamik ve rekabetçi finans endüstrisindeki piyasa katılımcıları eskisinden daha büyük mali risklerle karşı karşıya kaldılar. Bu değişimin yaşanmasındaki temel sebeplerden en önemlisi, piyasaların küreselleşmesidir. Piyasalar, sermayenin serbest dolaşımındaki engelleri ortadan kaldırarak, daha geniş bir piyasa şekline dönüştüler. Böylece dünyanın herhangi bir yerine ortaya çıkan bir problem, dünyanın başka bir yerindeki piyasa ve yatırımcıya hemen yansır hale geldi. Diğer bir neden ise uluslararası piyasaların giderek daha da değişken olmasıdır. Piyasa fiyatlarının ve rasyolarının inişli çıkışlı bir seyirde olmasını ifade eden piyasa değişkenliği (volatilité), finansal riskin ana nedenlerinden biri olup volatilité arttığında, piyasa katılımcıları daha büyük belirsizlik ve risklerle karşı karşıya kalırlar. Sonuçta, finansal risklerdeki artışın ana sebeplerinden birisinin uluslararası rekabet artışı olduğu anlaşıldı. Özellikle, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin bankacılık sektörlerinin aynı alanda rekabet etmeye başlaması ve büyük ölçekli bankaların bankacılık sektörü dışındaki finansal kurumlarla yoğun rekabete girişmeleri kredi riskini daha önemli ve fakat karmaşık hale getirdi (Erçel, 1999).

Finansal riskler temel olarak; faiz oranı riski, kredi riski, bilanço-dışı risk, pazar riski, ülke veya devlet riski, teknoloji riski, faaliyet riski, likidite riski ve iflas riski şeklinde çeşitlendirilebilir. Finansal riskler, yalnızca piyasadaki değişimlerden kaynaklanmaz. Örgütlerin geri ödeme yapmasını geciktirecek her işlem, finansal risk içermektedir. Finansal risk kategorisinde yer alan risklere aşağıda yer verilmektedir (Gacar, 2016: 6).

- Var olan kaynaklar ve bu kaynakların dağıtımını ile ilgili riskler,
- Kaynakların kaybına ilişkin riskler,
- Yatırım kararlarının uygun bir şekilde uygulanmaması riski,
- Örgütün dava edilebileceği sorumluluklarla ilgili riskler,
- Bir yatırım aracına yoğunluklu olarak yatırım yapma riski,
- Vergilerin düzenlemelere uygun olarak ödenmemesi riski şeklindedir.

1.3.4. Dış Çevre Riskleri

Dış çevre riskleri, yasa ve düzenlemelerde, ekonomik ve politik konjontürdeki değişimlerden (Eryılmaz, 2015, 2017) ya da doğal afetlerden veya terör saldırıları gibi travmatik olaylardan (Beasley vd., 2005) vb. kaynaklanabilir. Dış çevre riskleri herhangi bir zaman diliminde meydana gelebileceği için örgütler mümkün olduğu kadar bunları dikkate almak durumundadır. Bu riskler örgütün kendi faaliyet ve yönetim süreçleriyle etkilemeyeceği dış faktörlere (doğal afetler, siyaset ve ekonomide iç ve dış gelişmeler, faaliyetleri kamu düzenlemelerine tabi sektörlerde kural koyucunun alacağı yeni kararlar, rekabet kurallarında yapılacak değişiklikler vb.) dayalı risklerdir. Riskleri bertaraf etmek

için alınabilecek azami önlemler alınmakla birlikte uygun olan durumlarda risklere karşı sigorta yaptırılmaktadır (Sabancı, t.b.).

1.4. Riske Çoklu Disiplin Yaklaşımı

Son yıllarda KRY, finans çevrelerinde, özellikle bankacılık ve sigortacılık örgütlerinde önemli bir tartışma konusu olarak ortaya çıkmıştır. Profesyonel örgütler KRY hakkında araştırma raporları yayınlamışlardır. Danışmanlık örgütleri, müşterilerini desteklemek amacıyla KRY ile ilgili kapsamlı çalışma ve anketler yapmışlardır. Derecelendirme kuruluşları da KRY'yi bir ölçüt olarak dikkate almışlardır. Düzenleyiciler, finansal kuruluşların risk yönetimi kapasitesine daha fazla odaklandılar. Akademisyenler, uygulayıcıların girişimlerini takiben bütünsel bir çerçevede risk yönetimine yavaş yavaş yanıt verdiler ve yazın önemli bir seviyeye ulaştı. KRY'nin odak noktası, kaynak ne olursa olsun bütün riskleri bütünsel bir çerçevede yönetmektir. Çeşitli disiplinlerde (örneğin ekonomi, psikoloji, finans) izole edilmiş bir temelde riskin yönetilmesi konusunda güçlü bir bilgi alanı mevcuttur. Çoklu disiplin yaklaşımı yani bu bütünsel çerçeveyi çoklu disiplinler açısından yakalamak adına henüz ciddi çalışmalar yapılmadı. Sonuç olarak, KRY için ortak ve disiplinlerarası bir dil anlayışı eksikliği devam etmektedir (Olson ve Wu, 2008: 40).

1.4.1. Ekonomide Risk

Ekonomide risk kavramına iki ayrı (bağımsız) kategoriden bakmak gerekir. Kontrol edilebilir risk ve kontrol edilemez (arka plan) riski. Ekonomik kararların çoklu riskler ortamında belirsiz olarak verildiği kabul edilmektedir. Beklenen fayda kuramı, insanların küçük, orta ve büyük risk büyüklüklerine ilişkin risk tutumunun sonuçların fayda olasılıkları ile ağırlıklandırıldığı servet-fayda fonksiyonundan türetilmiştir. Beklenti kuramı, risk altındaki seçimin tanımlayıcı bir analizini sağlar. Ekonomide bağımsız riskler için araçların risk taşıyan tercihleri kavramı “standart riskten kaçınma” kavramı altında tanımlanmıştır. Risk konusundaki ekonomik araştırmaların çoğu, piyango ve diğer kumarlardaki karar verme davranışı üzerine çalışmaktadır (Olson ve Wu, 2008: 41).

1.4.2. Finansta Risk

Finansta, riskli seçenekler açık olasılıklar ile parasal sonuçları ifade eder ve beklenen değer ve risklilik açısından değerlendirilirler. Finans yazınında geleneksel risk yaklaşımı, portföy kuramının ortalama varyans çerçevesine, yani seçim ve çeşitlendirmeye dayanmaktadır. Risk düşüncesi, sistematik ve sistematik olmayan risk kapsamında değerlendirilmektedir. Finansta, sistematik riskin getiri oranı ile pozitif korelasyon içerisinde olduğu kabul edilmektedir. Finansta yaşanan bir endişe, varsayılan risktir ve örgüt performansının, örgütün varsayılan riskine bağlı olduğu düşünülmektedir.

Finans yazının bir kısmı, örgütlerin yatırım portföylerinin risklerini ölçmek için 'riske maruz değer', 'beta', 'standart sapma' gibi yöntemlerle ilgilenirler (Olsun ve Wu, 2008).

1.4.3. Psikolojide Risk

Psikologlar, çoklu disiplinle ilişkili bir kavram olarak riskin anlamlı bir şekilde tek bir niceliksel tedavi ile azaltılamayacağını savunurlar. Sonuç olarak, yöneticiler belirsizlik altında karar verme sürecinde onlara yardımcı olmak için bir dizi risk ölçücüsü kullanma eğilimindedir. Risk algısı, risk hakkındaki psikolojik araştırmalarda merkezi bir rol oynamaktadır; buradaki temel endişe, insanların riski nasıl algıladığı ve gerçek sonucu nasıl farklılaştırdığıdır. Bununla birlikte, psikolojik risk araştırması, duyguların karar verme ile nasıl bağlantılı olduğuna dair temel bilgi sağlar (Olsun ve Wu, 2008).

1.4.4. Sosyolojide Risk

Sosyolojide risk, sosyal olarak yapılandırılmış bir kavramdır (sosyal bir problem) ve araçsal mantığa atıfta bulunan bir strateji olarak tanımlanır. Risk konusundaki sosyolojik yazın antropolojiden kaynaklanmıştır ve psikoloji iki temel kavramdan oluşmuştur. Birincisi; risk ve kültür, ikincisi ise risk toplumdur. İstenmeyen olayların (yani, doğal / kimyasal afetler, gıda güvenliği) olumsuz sonuçları, risk üzerine sosyolojik araştırmaların temel odak noktasıdır. Sosyolojik bir perspektiften, girişimciler toplumun riskinden sorumludur ve sorumlu oldukları katkılarla orantılı olarak paylaşırlar. Pratik olarak, sorumluluklar uygulanır ve eylemler devlet düzenleyicileri ve denetçiler tarafından izlenir. Bununla birlikte, sosyal olarak kabul edilebilir bir risk eşliğinin belirlenmesi, risk konusundaki birçok sosyolojik araştırmanın temel sorunudur (Olson ve Wu, 2008).

1.5. Risk Yönetimi Kavramı

Risk yönetimi, risklerin örgütün hedeflerine ulaşabilmek için her seviyede risklerini belirli bir yöntemle sistematik olarak tespit etmesi, değerlendirmesi, risklerin etkilerini azaltmak için önlemler alması ve bu sürecin etkin işlemlerini sağlayacak şekilde izlemesidir. Risk yönetiminde önleyici, yönlendirici, tespit edici ve düzeltici kontrol faaliyetleri uygulanmalıdır. Hedeflerin belirlenmesi, risklerin tespit edilmesi, ölçülmesi ve önceliklendirilmesi ile riske verilecek cevap seçeneklerinin değerlendirilmesi süreçlerinden oluşmaktadır (Sosyal Güvenlik Bakanlığı, 2018).

Bir çok platformda ve kurumsal etkinlikte belirtildiği ve kanıtlandığı üzere riskler her yerdedir (örneğin Maxwell grubu, Baring Brothers, Worldcom, Enron, Parmalat vb.). Ayrıca, dünya çapında insan kaynaklı felaketlerde ve hatta hem doğrudan hem de dolaylı ekonomik etkilere sahip olan kasıtlı insan eylemlerinin neden olduğu mega felaketlerin ortaya çıkışında istikrarlı bir artışa tanık oluyoruz. Bu gelişmeler, kurumsal ve kamusal

risklere ve bu tür olaylardan kaynaklanan olumsuz ekonomik etkileri atlatmak için gerekli olabilecek risk yönetimi süreçlerine odaklanmamızı yoğunlaştırmıştır. Tüm zamanlar, sistem hatalarını, operasyonel arızaları ve kontrolsüz insan davranışlarını azaltmaya yönelik kurumsal risklerle başa çıkmaya çalışılan bir kamu riski algısı görülmüştür (Andersen ve Schroder, 2010).

Sıklıkla söylendiği şekliyle riskler “istenmeyen şeyler”dir. Örneğin, bir ürünün piyasaya sürülmesi, istenmeyen bir durum olmamasına rağmen, risk olarak kabul edilir. Elbette yeni bir ürünün piyasaya sürülmesi, ürünün başarıya ulaşmasını tehdit edebilecek riskleri de içinde barındırır. Bu yüzden hedef olarak belirlenmesi gereken eylem kabul edilebilecek seviyedeki riskleri azaltmaktır. En azından bu eylem risk seviyesini ürünün kâr elde etmesini sağlayacak makul bir düzeye indirilebilir. Bu yüzden tüm riskleri yönetmek hedeflenmelidir. İdeal olarak finansal risk gibi projeleri tehdit eden riskleri, modelleme kullanılarak denenmelidir. Bu şekilde riskler potansiyel faydalarla karşılaştırılabilir. Riskler, hayatın ve iş dünyasının bir gerçeğidir. Bazı yöneticiler riskleri tamamen yok etmeyi arzu ederler ancak bunu sağlamak için tüm organizasyon faaliyetini ortadan kaldırmak gerekir. Bu sebeple risklerin doğru şekilde yönetilerek azaltılması gerekir (Griffiths, 2015).

“Risk yönetimi herhangi bir değere sahip midir?” sorusuyla başlayan yazında, Miller’ın 1959 yılında ortaya attığı ilgisizlik hipotezi doğrultusunda risk yönetiminin ancak, piyasaların mükemmel ve eksiksiz olması durumunda değer yaratabileceği düşünülmüştür. Çünkü bireysel yatırımcılar daha sonra portföy risklerini herhangi bir maliyet olmaksızın ayarlayarak işletmenin risk yönetimi faaliyetlerini çoğaltabilirler. Bu argümana göre, riskleri yönetmek için masraflar ortaya çıkar ve bu da örgüt değerini azaltmalıdır. Ama gerçekte, piyasalar, bilgi asimetrisi, vergiler, yatırım problemleri, finansal sorun maliyetleri gibi kusurlar sebebiyle mükemmellikten hayli uzaktır. Bu sebeple Smith ve Stulz (1985) risk yönetiminin kusurlu piyasalardan kaynaklı maliyetleri en aza indirgeyerek değer yaratabileceğini savunmuşlardır. Bu düşünce, örgüt değerindeki artışla ilişkili risklerin korunmasına yönelik türevlerin kullanılmasını içeren bir dizi çalışma (Graham ve Rogers, 2002; Dionne ve Garand, 2003; Adam ve Chitru, 2006) ile ampirik destek bulmuştur. İlgili yazında, kredi riski, faiz kaynaklı riskler, döviz riskleri, likidite riskleri gibi risklerin bağımsız olarak, ayrıştırılmış şekilde yönetildiği geleneksel risk yönetimine odaklanmaktadır. Diğer yandan, koordineli ya da entegre risk yönetimi ile uyum gösteren kanıtlar sunan çalışmalar (Schrand ve Ünal, 1998; Sinkey ve Carter, 2000) da mevcuttur (Ghosh, 2013).

Bir örgütte risk yönetimine hangi nedenlerden dolayı ihtiyaç duyulduğu aşağıdaki gibi özetlenebilir (TÜSİAD, 2008: 17):

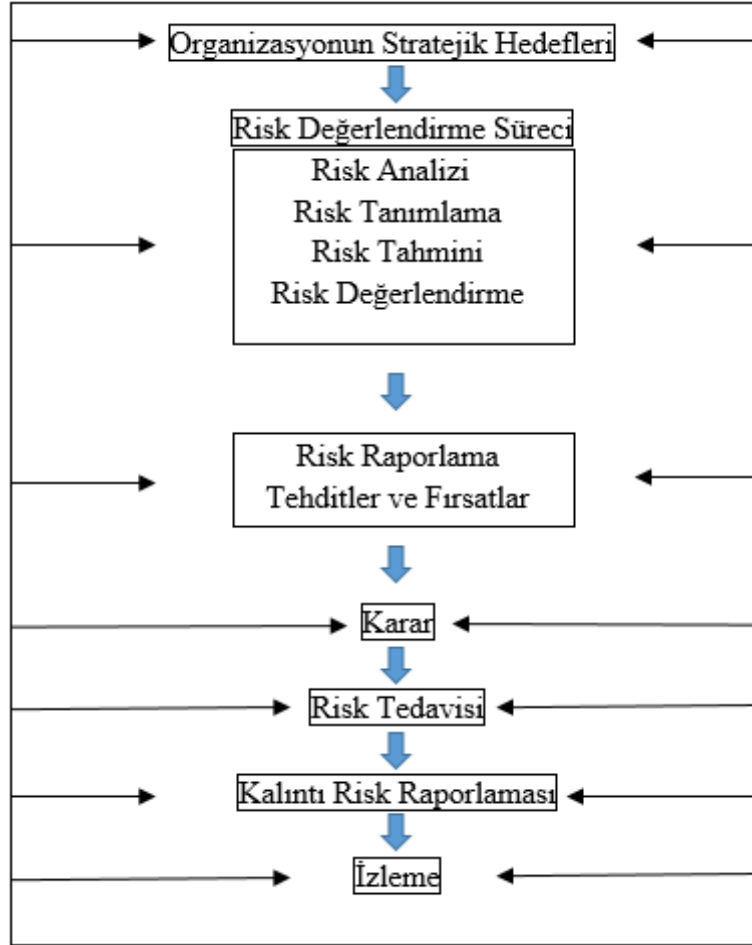
- Sürprizlerin en ana indirgenmesi,
- Kayıpların maliyetinin azaltılması,

- Gelir istikrarı,
- Sürdürülebilir büyüme,
- Sosyal sorumluluk,
- Yasal düzenlemelere uyumdur.

İyi bir risk yönetiminin odağı, bu risklerin tanımlanması ve tedavi edilmesidir. Amacı, kuruluşun tüm faaliyetlerine maksimum sürdürülebilir değer katmaktır. Örgütü etkileyebilecek tüm bu faktörlerin potansiyelini ve olumsuz yönünü anlamaya çalışmaktadır. Başarı olasılığını artırır ve hem başarısızlık olasılığını hem de kuruluşun genel hedeflerine ulaşmadaki belirsizliği azaltır. Risk yönetimi, kuruluşun stratejisi ve bu stratejinin uygulanması boyunca devam eden sürekli ve gelişmekte olan bir süreç olmalıdır. Örgütün geçmiş, şimdiki ve özellikle gelecekteki faaliyetlerini çevreleyen tüm riskleri metodolojik olarak ele almalıdır. Etkin bir politika ve en üst yönetim tarafından yönetilen bir program ile kurum kültürüne entegre edilmelidir. Stratejiyi taktik ve operasyonel hedeflere dönüştürmeli, organizasyonun her bir sorumlusu ve görev tanımlarının bir parçası olarak riskin yönetiminden sorumlu çalışanla birlikte sorumluluk üstlenmelidir. Hesap verebilirliği, performans ölçümü ve ödüllendirmeyi destekleyerek, her düzeyde operasyonel verimliliği teşvik eder (IRM, 2002).

D'Arcy 2001 yılında yaptığı çalışmada risk yönetiminin kaynağının, 1950'lerde Robert I. Mehr ve Bob Hedges gibi yenilikçi sigorta profesörleri olduğunu ifade etmiştir. 1960'larda risk yönetimi ile ilgili ilk metin olan "Risk Yönetimi ve İş Girişimi" yayımlandı. O dönemde risk yönetiminin amacı, örgüt üretkenliğini en üst seviyeye çıkarmaktı ve risk yönetimi özellikle saf ve spekülatif risklere odaklanırdı. OPEC (Petrol İhraç Eden Ülkeler Örgütü)'in fiyatı artırmak için üretimi azaltmaya karar vermesiyle birlikte, finansal risk yönetimi, petrol fiyatlarındaki artış, döviz kurlarındaki istikrarsızlık ve enflasyon oranını etkilediği için örgütlerin dikkatini çeken bir konu haline geldi. 1980'lerin sonlarında politik riskler, farklı ülkelerdeki farklı siyasi rejimlerin bir sonucu olarak, çokuluslu örgütlerin daha fazla ilgisini çekmiştir. Örneğin, hükümetler yeni bir politika açıkladığında, yatırımcılar ve örgütler riski azaltma konusunda karar vermek durumundadırlar. D'Arcy (2001)'e göre, bu dönemde kuruluşlar risk yönetimi araç ve tekniklerini uygulamadıkları için risk yönetimini doğru bir şekilde uygulayamamışlardır. Bu sebepten, örgütlerin operasyonel maliyetleri artmıştır. O dönemde silo anlayışı bir süre devam etmiştir. 1990'larda, ABD'de ileriye dönük ve vadeli işlemler gibi finansal araçların kullanımı yaygın bir şekilde uygulanmıştır. Ayrıca, hissedarların ve paydaşların belirsiz kayıplarla ya da finansal krizlere karşı savaşmak için sigorta satın almak yerine daha çok harekete geçme baskısı, yöneticileri, riskleri daha proaktif olarak azaltma konusunda etkilemiştir. Yöneticilerin bu konuda bilgi talepleri artış göstermiştir. Li ve Liu 2002 yılında, stratejik riski tüm örgütün kaybının belirsizliği olarak tanımlamıştır. Mango ise 2007 yılında, iyi tanımlanmaması ve anlaşılabilmesi sebebiyle stratejik riskin spesifik bir tanımının bulunmadığına işaret etmektedir. Stratejik risk, düzenleyici, politik engeller veya teknolojik yeniliklerden kaynaklanabilir. Örneğin; Basel komitesinin 2001

yılında yayımladığı “Elektronik Bankacılık İçin Risk Yönetimi İlkeleri” gibi. Basel Komitesi 2001 yılında operasyonel riski ise, yetersiz veya başarısız iç süreçler, insanlar ve sistemler veya harici olaylardan kaynaklanan doğrudan veya dolaylı zarar riski olarak tanımlar. Operasyonel risk, çalışan sahtekârlığı, görev ayrılığı, bilgi riski ve ürün hataları gibi iç sorunlarla daha fazla ilgilidir (Razali ve Tahir, 2011: 2). “IRM, A risk management standart (2002)”a göre bir risk yönetimi süreci aşağıdaki gibidir;



Şekil 3: Risk Yönetimi Süreci

Kaynak: IRM, A Risk Management Standart, 2002, https://www.theirm.org/media/886059/ARMS_2002_IRM.pdf, (20.01.2018).

1990’lı yıllarda mevcut olan ampirik kanıtlar, risk yönetimi uygulamasının sınırlı olduğunu ve akademik yazın reçetelerine uymadığını göstermektedir. Özellikle uygulama riskten korunmaya odaklanmıştır ve bir işletmenin finansal risklerden korunma oranları, o örgütün yöneticilerinin görüşlerine bağlıdır (Stulz, 1996).

NASA sistemleri deneyimli mühendisi Gentry Lee'nin belirttiği gibi "risk yönetimi, insanlar için gerçekleştirmesi gereken doğal bir eylem değil"dir. Örgütlerde iyi

belgelendirilmiş psikolojik ve sosyolojik önyargılar, önemli riskleri göz ardı etmelerine ve belirlediklerini sistematik olarak hafife almalarına ve kalıcı kılmalarına neden olmaktadır. Yöneticiler strateji ve projeleri hakkında aşırı derecede güvendiklerinde, kurumsal risk alma sürecini disipline etmek ve risk alma davranışından beklenen sonuçları kabul edilebilir seviyelere kadar sınırlamak için risklerin erken tanımlanması ve tartışılması gereklidir. Çoğu politika yapıcı, düzenleyici ve akademisyen, özellikle finansal hizmetler sektöründe çalışanlar ya da uzmanlaşmış kişiler, maddi risklerin daha fazla açıklığa kavuşturulması ve kamuya açıklanmasının daha iyi karar vermeye neden olacağı konusunda hemfikirlidir (Kaplan ve Mikes, 2016: 2).

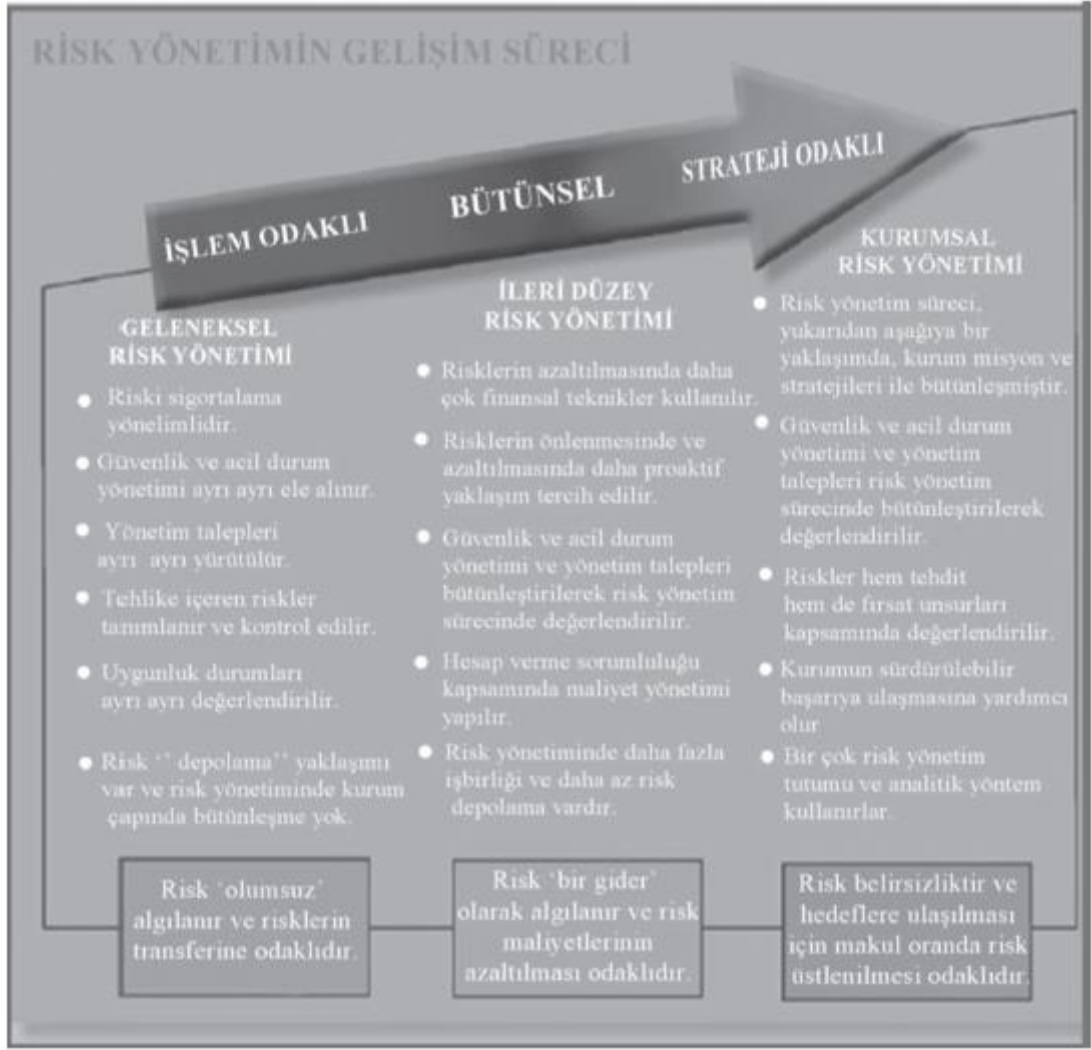
2000’li yıllarında başında finansal raporlama ihlalleri ve 2007-2008 küresel mali krizinde büyük finansal hizmet örgütlerinin başarısızlıklarının birleşimi, risk yönetimi için artan bir rol gerektiren yasal düzenlemelere yol açmıştır. Ancak bazıları, risk yönetiminin gücünü ve etkisini arttırmanın, yenilikçiliği ve girişimciliği engel teşkil ederek olumsuz bir etkisi olacağına inanmaktadırlar. Bu endişeler günümüze özgü değildir; gelişimsel ekonomist Albert Hirschman, gelecekteki tehditlerle ilgili çok fazla endişenin, insanları cesur yeni girişimler üstlenme cesaretini kıracağını düşünüyordu (Kaplan ve Mikes, 2016: 2).

1.6. Risk Yönetimi Türleri

1.6.1. Geleneksel Risk Yönetimi

Geleneksel risk yönetimi (GRY) sistemi örgütü risklerin finansal yapı üzerindeki olumsuz etkilerinden korumaya odaklanır. KRY sistemi ise, risk yönetimini örgüt stratejisinin bir parçası haline getirmeye çalışır ve örgüte değer katmak amacıyla risklere ilişkin en iyi davranışların belirlenmesini ve risklerin en etkili şekilde yönetilmesini sağlar (Kızılboğa, 2012).

GRY yaklaşımı, örgüt risklerini yönetmek için oldukça ayrılmış bir yöntem olarak karakterize edilmiştir. Bu yaklaşımda, çeşitli risk kategorileri örgüt içindeki ayrı birimlerce yönetilmektedir. Finansal örgütler sıklıkla bireysel risk silolarında piyasa, kredi, likidite ve operasyonel riski ayrı ayrı yönetmektedirler. Geleneksel olarak, finansal olmayan örgütler, tehlike, finansal, operasyonel ve stratejik risklere benzer bir yaklaşım izlemişlerdir. Risk yönetimine yönelik kurumsal çapta bir yaklaşım, bu risk sınıflarının her birini, bütünsel olarak yönetilen örgütün genel risk portföyünün bir parçası olarak ele almaktadır (Liebenberg ve Hoyt, 2003: 39).



Şekil 4 : Risk Yönetimi Gelişim Süreci

Kaynak: Rüveyda Kızılboğa, Geleneksel Risk Yönetiminden Kurumsal Risk Yönetimine Geçiş. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Vol. 16, No.3, 2015, s.305.

GRY bölüm bazlı uygulanır ki bu ifade yazında silo bazlı yaklaşım olarak geçmektedir. Bu yaklaşımda sadece ilgili bölümün karşılaşacağı riskleri ortadan kaldırma hedefiyle hareket edildiğinden bir bölümdeki risk yönetimi çok iyi uygulanabilirken örgütün diğer bölümlerinde başarısız olunabilir. KRY örgütün tamamını kapsayan bir sistem olduğundan örgüt genelinde risk standartları koyarak tüm birimlerin risk yönetiminden etkili bir biçimde yararlanmasına imkân sağlar. Böylece örgüt hedeflerine ulaşmak için çalışırken karşılaşacağı belirsizlikleri değerlendirmek, kabul etmek ve yönetmek için daha etkili ve öncelikli bir süreç örgütün genel yapısının içine yerleştirilmiş olur. KRY sisteminin üç önemli avantajı vardır; İlki örgütün yeterliliğini sürdürebilmesine yardımcı olmasıdır. İkincisi bu süreç kullanıldığında riski yönetme maliyetleri optimumdur. Üçüncüsü ise sürecin yönetime iş performansını arttırmak suretiyle yardımcı olmasıdır (Arslan, 2008).

Risk yönetiminin önemi arttıkça GRY'nin, riski tanımlama, değerlendirme ve yönetmede yetersiz olduğu görülmüştür. GRY yöntemleri örgüt hedeflerine ulaşmasını daha kolay hale getirmek ve örgüt için değer yaratma sürecine bir katkı sağlamaktan daha ziyade, olası kayıpları ortadan kaldırmak amacı güttüğünden çoğu örgüt risk yönetimini yeniden tanımlamak zorunda kalmıştır. Bu yeni tanımı ile risk yönetimine KRY adı verilmiştir. Bu yeni anlayışta, KRY'nin de amaçlarından olan “ilk kez yapılan bir işi doğru yapmak” ve “hata meydana gelmeden önce önlem almak” eylemlerinden oluşan iki önemli ilkedden birincisinin gerçekleşmesi, ikincisinin yerine getirilmesi ile ilişkilidir (Arslan, 2008).

1.6.2. Kurumsal Risk Yönetimi

KRY, risklerin ayrı ayrı yönetilmesinden ziyade örgüt çapında total bir risk yönetme çabasını ifade eder. Küreselleşme ile birlikte birçok örgüt için coğrafi limitler ortadan kalkmış ve etkileşim halindeki piyasalar, ciddi oranda artan belirsizlikler, zorlayıcı rekabet ve zayıflayan etik değerler ile birlikte bu kurum çapında risk yönetimine duyulan ihtiyacı getirmiştir. KRY yönetimi ile ilgili detaylar ikinci bölümde anlatılacaktır. John Hall 2007 yılında yaptığı çalışma GRY ile KRY arasındaki farkları bir tablo halinde sunmuştur;

Tablo 4: Geleneksel ve Kurumsal Risk Yönetim Sistemi Arasındaki Farklılıklar

Geleneksel Risk Yönetimi	Kurumsal Risk Yönetimi
Riskler ayrı ayrı birbirinden bağımsız ve diğer faktörlerle bütünleştirilmeden değerlendirilir.	Riskler örgüt stratejileri kapsamında değerlendirilir.
Risk tanımlaması ve değerlendirmesi söz konusudur.	Risk portföy gelişimi söz konusudur.
Riskler önem derecesine göre sıralanmaz.	Riskler önem derecesine göre sıralanır ve değerlendirilir.
Risk azaltma uygulaması söz konusudur.	Risk optimizasyon uygulaması söz konusudur.
Risk limitleri vardır.	Risk stratejileri vardır.
Risk sorumluları belirsizdir.	Risk sorumluları vardır.
Rastgele risk ölçümü yapılır.	Risklerin izlenme ve ölçümünde öncelik sıralaması yapılır.
Risk yönetim fonksiyonları organize edilmez ve tutarsızdır.	Risk yönetimi örgüt genelinde organize edilir ve yürütülür.
“Risk benim sorumluluğum değil anlayışı hakimdir”	“Risk herkesin sorumluluğudur” anlayışı hakimdir.

Kaynak: John Hall, Internal Auditing and ERM: Fitting in and Adding Value, 2007, ss. 5.

1.6.2.1. Kurumsal Risk Yönetimi Modelleri

Aşağıda tabloda uluslararası anlamda kabul görmüş ve en çok kullanılan risk yönetimi standartları yer almaktadır;

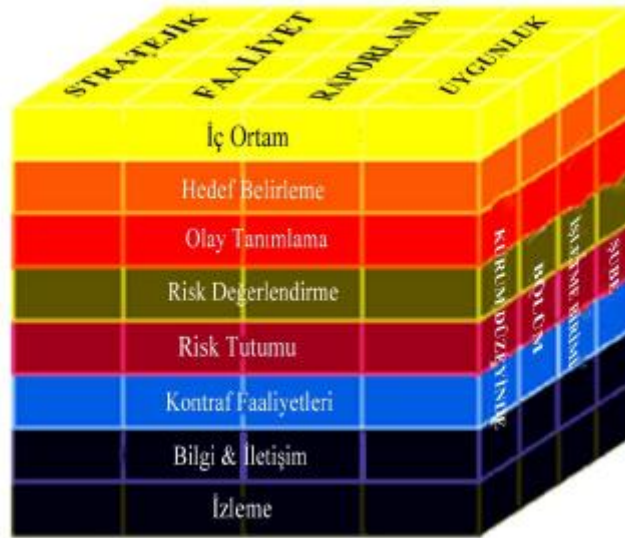
1.6.2.1.1. COSO Çerçevesi (ABD)

COSO (Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission), iş ahlakı, iç kontrol, bağımsız denetim ve kurumsal yönetim odağında finansal raporlama kalitesini artırmayı hedefleyen gönüllü bir özel sektör kuruluşudur. COSO, merkezi Amerika Birleşik Devletleri'nde bulunan the American Accounting Association (Amerikan Muhasebe Birliği), the American Institute of Certified Public Accountants (Amerika Sertifikalı Yeminli Mali Müşavirler Enstitüsü), the Financial Executives Institute (Finans Yöneticileri Derneği), the Institute of Internal Auditors (İç Denetçiler Enstitüsü) ve the Institute of Management Accountants (Yönetim Muhasebecileri Enstitüsü) gibi beş büyük finansal kuruluş tarafından desteklenmektedir (Gacar, 2016: 25).

2004 yılında COSO tarafından yayınlanan KRY Çerçevesi, bankacılık sektörü dışında faaliyet gösteren tüm örgütlerin kullandığı temel bir risk yönetim metodolojisi sunar. COSO bu çerçevede, örgütlere zorunlu bir çerçeve sunmamakta ancak farklı sektörlerde faaliyette bulunan örgütlerin istek ve beklentilerine uygun bir yapıyı ortaya koymaya çalışmaktadır. Bu çerçeve kâr amacı gütmeyen organizasyonlar tarafından da kullanılmaktadır (Pehlivanlı, 2012).

COSO'nun bu çerçeveyi ortaya koymaktaki temel amacı, örgütlerin hali hazırda uyguladıkları risk yönetim süreçleriyle bu çerçeve arasındaki farkları görebilmesini sağlamaktır (Kızılböğâ, 2012).

Bu çerçevede sekiz bileşen (iç ortam, hedef belirleme, olay belirleme, kontrol faaliyetleri, risk değerlendirme, bilgi ve iletişim, izleme) yer almaktadır. Kurumsal yönetimin bileşenleri aşağıdaki gibi örgüt amaçları ve örgütsel yapı ilişkisi "COSO Küpü" olarak ifade edilmiştir (Kızılböğâ, 2012).



Şekil 5 : Kurumsal Risk Yönetimi Sisteminin Unsurları

Kaynak: Rûveyda Kızılböğâ, Geleneksel Risk Yönetiminden Kurumsal Risk Yönetimine Geçiş. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Vol.3, No.3, 2012, ss. 84.

COSO 2004 yılında KRY'ni, "işletmeyi etkileyebilecek potansiyel olayları belirlemek ve riski yönetmek üzere stratejik ortamda ve örgüt genelinde uygulanan, işletmenin yönetim kurulu, yönetim ve diğer personel tarafından etkilenen, hedeflere ulaşmaya yönelik makul güvence sağlayan bir süreç" olarak tanımlamıştır. COSO, uygulama süresince hatalı insan yargısı, riske tepki verilirken nispi maliyetler ve faydalar göz önüne alındığında, insana bağlı hatalar, toplu sözleşme ve haklar, KRY kararlarının yönetimde geçersiz kılınması gibi uygulama sürecini engelleyebilecek bazı sınırlamaların bulunduğunu belirtmiştir (Aldeen ve Al-Khadash, 2015).

COSO'nun iç kontrol çerçevesini uygulayan örgütler, iç kontrol sistemlerinin bileşenlerinin arasındaki doğrudan, dolaylı ve karşılıklı işbirliklerinin daha iyi uyumundan yararlanmalıdır. Bu daha iyi anlaşmadan elde edilen faydalar, örgütlerin operasyonel, finansal raporlama ve uyum hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olan kurumsal yönetim uygulamalarını geliştirmelerine yardımcı olabilir (Rae vd., 2017).

COSO tarafından yayınlanan iki çerçeve yayınlanmıştır. Birincisi, 1992 yılında ilk kez yayınlanan ve yeniden düzenlenmesi 2013'te yapılan "İç Kontrol Entegre Çerçeve", diğer çerçeve ise, 2004 yılında yayınlanan "Kurumsal Risk Yönetimi Entegre Çerçeve"sidir. COSO bu çerçeveyi 6 Eylül 2017 tarihinde, "Kurumsal Risk Yönetimi – Riskin Strateji ve Performansla Uyumlaştırılması" isimli başlıkla yayınlamıştır. Bu düzenlemede aşağıdaki gibi beş ana başlık (yönetişim ve kültür, strateji ve hedef belirleme, performans, gözden geçirme ve revizyon, bilgi ve iletişim ve raporlama) altında 20 kilit prensip sunulmuştur. Bu düzenlemenin en temel gerekçesi o günden bu yana risklerde meydana gelen değişimler ve daha kaliteli raporlama beklentileri olarak sunulmuştur (COSO, 2017). Bu güncellemeye ait değişiklikler altta Tablo 5'te sunulmuştur;

Tablo 5 : COSO 2017 Yeni KRY Çerçeve Güncellemesi

Yönetişim & Kültür	Strateji & Hedef Belirleme	Performans	Gözden Geçirme & Revizyon	Bilgi, İletişim & Raporlama
1.Kurulu risk gözetimine alıştıır	6.İş bağlamlarını analiz eder.	10.Riski tanımlar	15.Önemli değişiklikleri değerlendirir	18.Bilgi ve teknolojiyi güçlendirir
2.İşletme yapılarını oluşturur	7.Risk iştahını tanımlar	11.Risk ağırlığını değerlendirir	16.Risk ve performansı gözden geçirir	19.Risk bilgisini iletir
3.İstenilen kültürü tanımlar	8.Alternatif stratejilerini değerlendirir	12.Riskleri önceliklendirir	17.KRY'nin ilermesini sürdürür	20.Risk, kültür ve performansı raporlar
4.Temel değerlere bağlılık gösterir	9.İş hedeflerini formüle eder	13.Risk yanıtlarını uygular		
5.Yetenekli bireyleri çeker, geliştirir ve korur		14.Portföy görünümünü geliştirir		

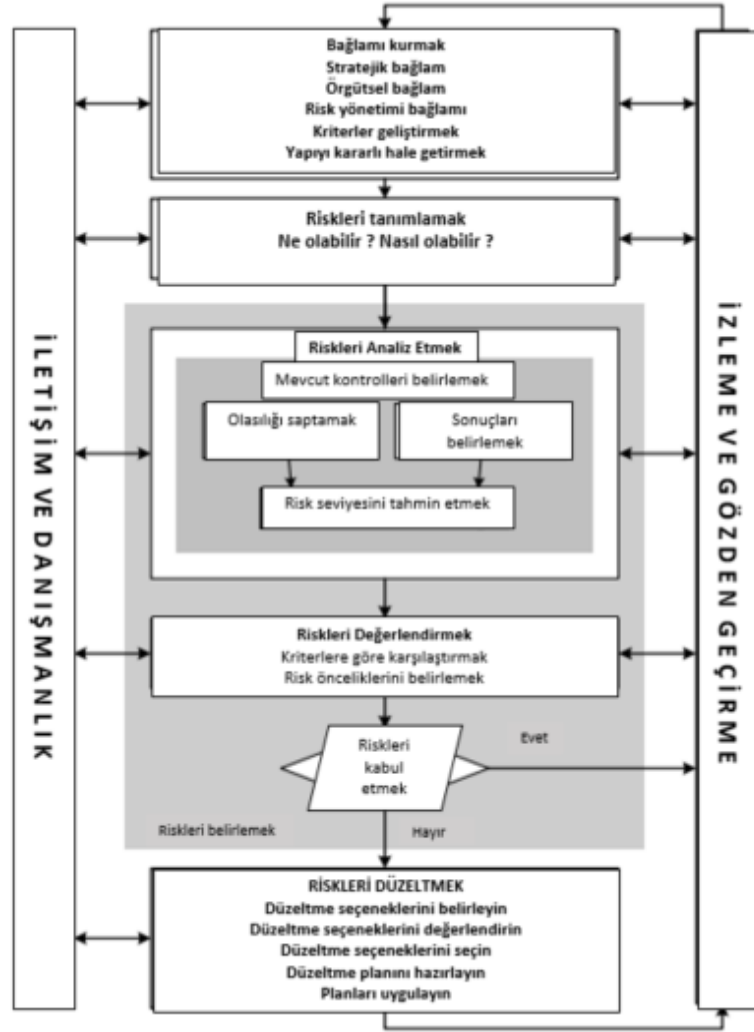
Kaynak : COSO, ERM Framework: Integrating with Strategy and Performans, 2017, ss. 17.

1.6.2.1.2. Avustralya ve Yeni Zelanda Kurumsal Risk Yönetimi Modeli

Kısaltması AS/NZS (Australian/New Zealand Standard) 4360 olan bu çerçeve 1995 yılında ilk kez ortaya atılmıştır. AS/NZS 4360, Avustralya ve Yeni Zelanda'daki kâr amacı olan ve olmayan temsilcilerden oluşan bir komite tarafından oluşturulmuş ve farklı örgütlerde kullanılabilir hale getirilmiştir (Gacar, 2016: 19).

AS/NZS 4360:1999 için risk yönetimi “potansiyel fırsatların ve olumsuz etkilerin etkili bir şekilde yönetilmesine yönelik kültür, süreçler ve yapılar” anlamına gelir. Örgütlerin daha az kayıp yaşaması ve umutlarını artırmasına yardımcı olur. Risk yönetimi, gereksiz risklere maruz kalmadan ufukları genişletir. Üstelik, fırsatların belirlenmesini ve kayıpların azaltılmasını sağlar. AS/NZS 4360:1999 risk yönetimi, sürecin tüm aşamaları boyunca, izleme ve inceleme, iletişim, danışma ve dökümantasyon da dahil olmak üzere bağlamın oluşturulması, risk tanımlama, risk analizi, risk değerlendirmesi ve risk tedavisi için genel bir rehber sağlar (Gaidow ve Boey, 2015: 10).

AS/NZS 4360:1999 KRY standardına göre, risk yönetimi, iyi bir yönetim için tamamlayıcı rolde olup, mevcut durumdaki uygulama ve proseslere iyi bir şekilde entegre edilmiş sürekli gelişmenin tekrarlayıcı bir sürecidir. Bu modelin en önemli beş bileşeni; bağlamı belirlemek, riskleri belirlemek, riskleri analiz etmek, riskleri değerlendirmek ve riskleri tedavi etmektir (Yılmaz, 2017: 160).



Şekil 6 : Risk Yönetimi Prosesi (AS/NZS 4360:1999 Risk Yönetimi)

Kaynak : Svetoslav Gaidow and Seng Boey, Australian Defence Risk Management Framework: A Comparative Study, 2015, ss. 11.

AS/NZS 4360:2004 standardı için ikinci düzenleme 1999 yılında, üçüncüsü ise 2004 yılında yayınlanmıştır. Bu standart, riskin yönetimi için genel bir rehber sunmaktadır. Herhangi bir kamusal, özel veya topluluk kuruluşu, grup ya da bireyin faaliyetleri, kararları ya da operasyonları için uygulanabilir. AS/NZS 4360 çok geniş kapsamlı bir uygulanabilirliğe sahipken, risk yönetimi süreçleri genellikle örgütler veya gruplar tarafından uygulanır ve bu nedenle kolaylık sağlamak için bu standardın tamamında "organizasyon" terimi kullanılmıştır. Bu standart, risk yönetim sürecinin unsurlarını belirtir, ancak risk yönetim sistemlerinin tekdüzeliğini uygulamak bu standardın bir amacı değildir. Bu, belirli herhangi bir endüstriyel ya da ekonomik sektörden bağımsızdır. Risk yönetim sisteminin tasarımı ve uygulanması, bir organizasyonun değişen ihtiyaçları, özel hedefleri, ürün ve hizmetleri, kullanılan süreçler ve özel uygulamalar tarafından etkilenir ve bir etkinliğin, fonksiyonun, projenin, ürünün veya varlığın ömrünün her aşamasında uygulanmalıdır. Maksimum fayda genellikle risk

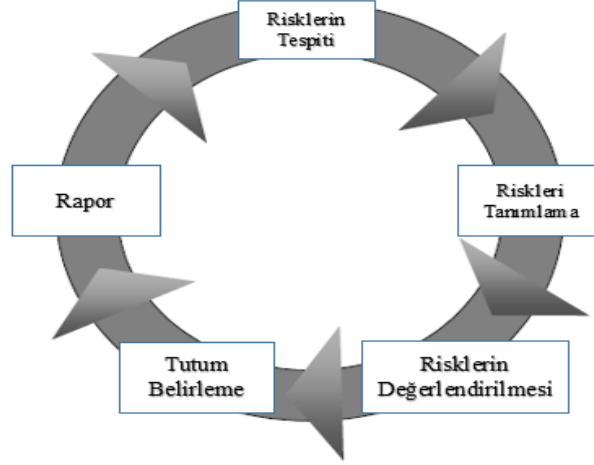
yönetim sürecini baştan uygulayarak elde edilir. Çoğu zaman, farklı zamanlarda ve stratejik ve operasyonel perspektiflerden ayrı çalışmalar yapılmaktadır (AS/NZS 4360, 2004).

1.6.2.1.3. İngiltere Risk Yönetim Modeli

Geliştirilmiş temel risk yönetim standartlarından bazıları IRM Standardı, ISO (International Organization For Standardization) 31000, İngiltere Standardı BS (British Standard) 31100 ve COSO KRY çerçeveleridir (Hopkin, 2017).

İngiliz Standardı BS 31100 ilk olarak 2008'de yayınlandı, ancak ISO 31000 ile daha fazla uyumlu hale getirmek için 2011'de güncellendi. BS 31100, risk yönetimi çerçevesinde ISO 31000'den daha fazla ayrıntı sağladı ve mevcut risk yönetimi standartları ve çerçevelerine yararlı bir ek olarak değerlendirilebilir (Hopkin, 2017: 114).

BS 31100, ISO 31000 standardının destekleyici bir uygulaması gibidir. Bu standart risk yönetimi ile ilgili hedeflere ulaşılması ve risklerin örgütün tamamında entegre bir şekilde yönetilmesi için risk yönetim esas, model, çerçeve ve süreçlerine rehberlik sağlayacak şekilde tasarlanmış sistematik ve etkili bir standartlar dizisidir. Standartlar risk yönetim sisteminin, örgütün stratejisi kapsamında ve stratejinin uygulanmasında sürekli ve gelişen bir süreç olması gerekliliğine dikkat çekilmiştir (Kızılböğâ, 2012: 89).



Şekil 7 : BS 31100:2008 Risk Yönetimi Modeli

Kaynak: Gavin Jones, Cllr Roderick Bluh, The Risk Management Strategy Taking Managed Risks Appropriately Maximising Opportunities and Minimising Threats and Disruptions, 2009, ss. 4.

1.6.2.1.4. Kanada Risk Yönetim Modeli

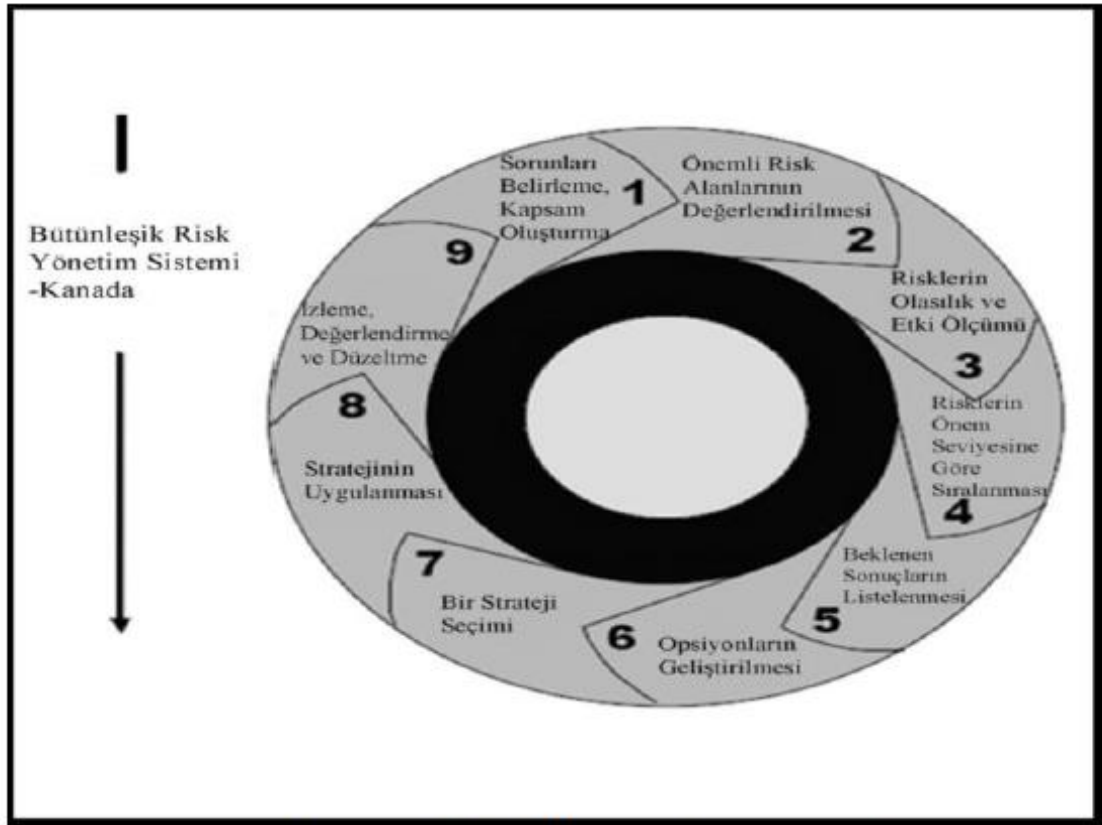
Bu kılavuz, örgütün yönetimine nihai olarak liderlik etme risk bilgisine dayalı bir yaklaşımla sonuçlanacak olan örgütlerin, bütünlük risk yönetiminin tasarımı, uygulanması, yürütülmesi ve sürekli iyileştirilmesi konusunda rehberlik etmesi yoluyla daha iyi performans elde etmek amacıyla Kanada federal kamu sektörü entegre risk yönetimi uygulamalarını güçlendirmeye yardımcı olmak için hazırlanmıştır. Kılavuz, risk yönetimine ilişkin TBS Çerçevesi ilkelerine (2010) ilişkin bir belge olarak tasarlanmıştır. Çerçeve; ilkeleri ayrıntılı bir şekilde ortaya koymakta ve bu ilkeleri bir kuruluşun entegre risk yönetimi stratejisinin bir parçası olarak çalıştırmak için bir rehber ve düşünceler seti sunmaktadır. Aynı zamanda, belirli federal örgütlerin durumlarına, boyutlarına, yetkilerine, kuruluş yapısına ve iş alanlarına bağlı olarak uyarlanabilen süreçler, uygulamalar, araçlar ve şablonlar gibi bazı genel risk yönetimi kaynaklarına bağlantılar hakkında da bilgi sağlamaktadır (Canada Treasury Board, t.b.).

Bütünlük risk yönetim sistemi, örgüt genelinde risklerin idrak edilmesini, yönetilmesi ve ilgili risklerle alakalı bilgi ve iletişim sürecinin sağlanmasını hedefleyen sistematik ve devamlılık özelliği taşıyan bir süreçtir. Bu sistem, örgüt kurumsal

stratejisine entegre edilmekte ve kurumun risk yönetimi kültürünü şekillendirmektedir. Sistem üç unsurdan oluşmaktadır. Bunlar (Kızılböğa, 2012: 92);

- i. Kurumsal risk profilinin geliştirilmesi,
- ii. Bütünleşik risk yönetim fonksiyonunun oluşturulması,
- iii. Bütünleşik risk yönetim sisteminin uygulanmasıdır.

Bu sistemin unsurları arasındaki ilişki aşağıdaki şekil 8’de görülmektedir;



Şekil 8 : Kanada Bütünleşik Risk Yönetim Çerçevesi

Kaynak: Rûveyda Kızılböğa, Risk Yönetimi ve Ülke Uygulamalarında Risk Yönetim Modelleri, 2012, ss. 92.

Risk Yönetimi Çerçevesi, 27 Ağustos 2010 tarihinden itibaren geçerlidir. Çerçeve, Hazine Kurulu Bütünleşik Risk Yönetim Çerçevesi'nin (2001) ve Entegre Risk Yönetim Uygulama Kılavuzu'nun (2004) yerini alacak öğrenme kaynakları tarafından desteklenecektir. Dinamik ve karmaşık bir kamu sektörü bağlamında, risk yönetimi, yeni zorlukları ve fırsatları tanımak, anlamak, barındırmak ve yararlanmaktan hükümet kapasitesini güçlendirmede önemli bir rol oynamaktadır. Etkili risk yönetimi, federal hükümet kuruluşlarını, daha etkili bir karar verme imkânı sağlamak için riske dayalı bilgileri kullanarak değişime ve belirsizliğe aktif olarak cevap vermeyi sağlar. Buna karşılık, kapasitenin artması, riskin değerlendirilmesi, iletilmesi ve yönetilmesi için

gösterilen yeteneği, gerek hükümet içinde gerekse halk arasında güven ve güven oluşturmaktadır. Aşağıdaki risk yönetimi ilkeleri, özel risk yönetim gereksinimlerinin bulunduğu tüm hazine kurullarının politika araçlarının geliştirilmesini ve uygulanmasını amaçlar. Bu ilkeler, federal kamu hizmeti değerleri ve etiği temeline dayanmaktadır ve federal hükümet genelinde etkili risk yönetimi konusunda yol gösterici olarak desteklenmektedir (Government of Canada, t.b.). Bu amaçla, federal hükümette etkili risk yönetimi (Government, t.b.):

- Kamuya olan güvenini koruyarak hükümet çapında karar verme ve örgütsel amaç ve çıktıları elde etmeyi desteklemeli;
- Görev süreleri, öncelikler, kurumsal risk kültürü, risk yönetimi kapasitesi ve ortak ve paydaş çıkarları da dahil olmak üzere kuruluşun dış ve iç bağlamına göre uyarlanmalıdır;
- Karar vermede, iş planlamasında, kaynak dağılımında ve operasyonel yönetimde kilit unsur olarak değer katmalı;
- Risk tepkileri düzeyi ve mevcut kontroller arasında bir denge kurmak ve performans ve çıktıları iyileştirmek için esneklik ve yenilikçilik için destek sağlamalı;
- Şeffaf, kapsayıcı, entegre ve sistematik olmalı;
- Federal örgütlerde risk yönetiminin kültürünü, kapasitesini ve kapasitesini sürekli geliştirmelidir.

1.6.2.1.5. ISO 31000 Standartları

Uluslararası Standartlar Organizasyonu (ISO) 15 Şubat 2018 tarihinde 31000 risk yönetimi rehberini güncellemiştir. 2009 ile 2018 arasında prensipler, çerçeve ve süreç açısından farklılıklar mevcuttur. Aşağıdaki tablo 6'da (Burca, 2018) bu farklılıklara yer verilmiştir;

Tablo 6: ISO 2009 ve 2018 Çerçeve Düzenlemelerinin Karşılaştırılması

Çerçeve	
ISO: 2009	ISO: 2018
Emir/yetki ve adanma	Liderlik ve adanma
Çerçevenin tasarımı	Tasarım
Risk yönetiminin uygulanması	Uygulama
Çerçevenin takip ve gözden geçirmesi	Değerlendirme
Çerçevenin sürekli iyileştirilmesi	İyileştirme
	Entegrasyon
Süreç	
ISO: 2009	ISO: 2018
İletişim ve danışma	İletişim & Danışma
Ortamın oluşturulması	Kapsam, Ortam, Kriter
Risk değerlendirme (Risk belirleme, risk analizi, risk değerlendirme)	Risk değerlendirme (Risk belirleme, risk analizi, risk değerlendirme)
Riske cevap verme	Riske cevap verme
Takip ve gözden geçirme	Takip & Gözden Geçirme
	Kayıt & Raporlama

Kaynak: Nazif Burca, Yenilenen ISO 31000 Risk Yönetimi Rehberi, 2018

<https://nazifburca.com/2018/02/27/yenilenen-iso-31000-risk-yonetimi-rehberi/>,

30.06.2018

Kasım 2009’da ISO; ISO 31000:2009 risk yönetimi ilkeleri ve yönergelerini yayınladı. Risk yönetimi alanında ISO standartları daha önce üretilmiş olsa da, her yerde tüm riskleri yönetebilmek için bir standart olduğunu iddia eden ilk rehber olma özelliği taşımaktadır. Bunun sonucunda risk ve yönetim ile ilgili bazı fikirlerin güvenilirliği ön plana çıkarken, bazı fikirler de kayboldu. ISO 31000:2009’u okuyarak anlamak çok kolay olmayabilir. Oldukça soyut olan metnin amaçlanan anlamını idrak etmek zor olabilmektedir. Bununla birlikte “yeni” standardın kökenleri aydınlatıcıdır. ISO 31000:2009 Avusturalya basımının önsözüne göre, standardın ilk taslağı “Standards” tarafından ortaklaşa yayınlanan risk yönetimi standardı olan “AS/NZS 4360:2004” metnidir. Bu standart ise HB436 risk yönetimi yönergelerine sahiptir. Aslında HB 436, öngörülen risk yönetimi sürecini destekleyecek formlar için tasarımlar sunacak kadar detaycı bir yaklaşıma sahiptir (Leitch, 2010).

ISO, uluslararası standartları yazan ve yayınlayan bir kuruluş olarak, tüm yönetim sistemi standartlarını ortak bir çatı altında toplamaktadır. Standartların getirdiği risk yaklaşımını bir tüme varım KRY çerçevesinde tüm kuruluşa uygulanabilmesi için yol gösterici bir kılavuzdur (BSI Group, t.b.).

ISO 31000:2009 yaklaşımına göre (Leitch, 2010: 1).

- 1) Özellikle, kabul edilebilir risk seviyelerini tanımlayın. Bu, belirli riskleri göz önünde bulundurmadan önce yapılır.
- 2) Riskleri belirleyin ve risk düzeylerini değerlendirin.
- 3) Risk düzeyini risk kriterleri ile karşılaştırın ve olası tedavileri gözardı ederek, tedavinin gerekli olup olmadığına karar verin.
- 4) Tedavi gerekliyse, alternatif risk tedavilerini, tolere edilebilir bir seviyeye indirgeyene kadar düşünün.
- 5) Alternatif tedaviler düşünülmüyorsa (önceki süreçten sonra mümkün görünmüyorsa), maliyet-fayda temelinde en iyisini seçin.

Standartlar, okuyucularına konuyla ilgili bir özet sağlamayı amaçlamaktadır. ISO 31000, bir örgütün riskleri etkili bir şekilde yönetmek ve böylece hedeflerine ulaşma, ilgili yasal ve düzenleyici gereklilikleri yerine getirme ve ortaya çıkan fırsatlar ve tehditlere yanıt verme şansını artırmak için üstlenilmesi gereken kilit kavramları ve faaliyetleri özetler. Kullanılacak herhangi bir tekniği tanımlamaz, ancak örgütün risk tanımlama araçlarını ve hedeflerine uygun teknikleri uygulayacağını vurgulamaktadır. ISO 31000, bir kuruluşun riski yönetebileceği bir çerçeveyi ve bu işlemi yapabildiği bir süreci bilgilendiren bir dizi ilke sağlar. Her örgütün, hedeflerine ve operasyonel ihtiyaçlarına göre yaklaşımını özelleştirmesi gerektiği için, tüm örgütler için standart bir risk yönetimi uygulaması önerilmeye çalışılmaz (Dallas, 2013: 3).

ISO 31000 standardı tarafından belirlenen ana hedeflerden biri, çok çeşitli risklere uyarılama amaçlı genel bir modeli temel alan kuruluşlardaki risk yönetimini sürekli iyileştirmektir. Diğer ISO yönetim standartlarının çoğunda olduğu gibi ISO 31000 de, herhangi bir örgüt veya durumun ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlayan bir çerçevedir. Bu kadar çok çeşitlilikteki faaliyetlere ve risklere uygulanabilmek için, standartta önerilen yaklaşım temelde jenerik ve rasyonel olarak düşünülmüştür. Standarta göre, etkili risk yönetimi çok sistematik ve yapılandırılmış bir yönetim sürecinin uygulanmasından kaynaklanmaktadır. ISO 31000'de önerilen risk değerlendirmesi ölçütleri büyük oranda yaygındır. Olasılık mantığı, birçok açıdan dikkate alındığında ölçütlerin en yaygın olanı: nedenlerin doğası ve sonuçları; olasılığın ölçülmesi; potansiyel etkilerin süresinin tahmini; kabul edilebilir risk barajı; uygun önlemlerin alınma düzeyi ve eğilimidir (Lalonde ve Boiral, 2012: 274).

ISO 31000:2009 ile COSO KRY çerçeveleri arasındaki bazı farklar aşağıdaki tablo 7'de ifade edilmiştir ;

Tablo 7 : ISO 31000:2009 ve COSO KRY Çerçeveleri Karşılaştırması

Anahtar kelime ya da tanım	ISO 31000:2009	COSO KRY Çerçevesi
Kapsam	Bu Uluslararası Standart, risk yönetimi ile ilgili ilke ve genel talimatları sağlar. Herhangi bir kamu, özel veya topluluk kuruluşu, birlik, grup veya birey tarafından kullanılabilir. Bu nedenle, bu Uluslararası Standart herhangi bir endüstriye veya sektöre özgü değildir.	Bu tanım (KRY) kasten geniştir. Örgütlerin ve diğer kuruluşların riski nasıl yönettiği temelindeki temel kavramları yakalar ve kuruluşlar, sektörler ve sektörler arasında uygulama için bir temel oluşturur. Doğrudan belirli bir varlık tarafından kurulan hedeflerin başarılmasına odaklanır ve KRY etkinliğini tanımlamak için bir temel sağlar.
Risk yönetimi, tanımlı	Bir organizasyonu riskle yönlendirecek ve koordine eden faaliyetler.	KRY, bir işletmenin yönetim kurulu tarafından gerçekleştirilen, stratejik ortamda ve örgüt genelinde uygulanan, işletmeyi etkileyebilecek potansiyel olayları tespit etmek ve riski iştahında olmak için riski yönetmek için tasarlanan, işletme ve diğer personelin, işletme hedeflerine ulaşılmasına ilişkin makul güvence sağlamaktır.
Risk, tanımlı	Belirsizliğin hedefler üzerindeki etkisi.	Bir olayın gerçekleşeceği ve başarımın olumsuz etkilenmesi olasılığı hedefleri.
Risk iştahı, tanımlı	Bir organizasyonun takip etmeye veya elinde tutmaya hazır olduğu risk miktarı ve türü.	Bir kuruluşun misyon veya vizyonu doğrultusunda kabul etmeye istekli olduğu geniş bir risk.
Risk değerlendirilmesi, tanımlanmış	Risk tanımlama, risk analizi ve risk değerlendirmesi genel süreci.	Risklerin olasılığını ve etkisini göz önüne alarak, yönetilmelidir. Riskler doğal ve kalıcı olarak değerlendirilir.

Risk yönetimi prosesi	Sürekli ve tekrar tekrar: İletişim kurun ve danışın <ul style="list-style-type: none"> • Bağlamın kurulması • Risk değerlendirmesi: <ul style="list-style-type: none"> o Tanımlama o Analiz o Değerlendirme • Risk tedavisi Sürekli ve tekrarlayan: İzleme ve inceleme	<ul style="list-style-type: none"> • İç ortam • Hedef belirleme • Etkinlik tanımlama • Risk değerlendirmesi • Risk tepkisi • Kontrol aktiviteleri • Bilgi ve iletişim • İzleme
-----------------------	---	--

Kaynak : Dorothy Gjerdrum and Mary Peter, The New International Standard on the Practice of Risk Management – A Comparison of ISO 31000:2009 and the COSO ERM Framework, March 2011, ss.11.

1.7. Kurumsal Risk Yönetimi Hakkında Hazırlanmış Uluslararası Yasal Düzenlemeler

İlgili yasal düzenlemeler, ilk olarak ABD’de ortaya çıkmış, daha sonra düzenlemelerin yansımaları diğer ülkelerde de gözlenmeye başlamıştır.

1.7.1. Sarbanes-Oxley Kanunu

Enron ve diğer büyük örgütlerde finansal rapor skandallarının ardından ABD Kongresi, 2002’de Sarbanes-Oxley Yasası’nı (SOX) uygulamaya geçirdi. Kanunun 404. maddesi, neredeyse her kamu örgütünün baş örgüt yetkililerinin, örgütün finansal raporlama sisteminin raporlama döneminde etkin bir şekilde kontrol edilip edilmediğini değerlendirmesini gerektirir. Dahası, örgütün yetkililerin değerlendirebilmesi için bağımsız bir dış denetçi tutması gerektiği belirtilmektedir (Panko, t.b.).

30 Temmuz 2002 yılında kanunlaşmaya tabi olan SOX, örgütlerde şeffaflığın artırılmasını ve daha fazla yönetim kurulu katılımını sağlayan kurallara uyma zorunluluğu getirmiştir. Yukarıda da bahsedildiği gibi bu mevzuat, Enron, WorldCom ve Tyco gibi yüksek profilli kurumsal skandalların bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır (Noguera ve Price, 2008).

Bu yasa, büyük ekonomik buhrandan sonra denetim ve muhasebe bilim dalında yapılan ilk düzenleme olarak görülebilir. SOX yasası, reel sektör işletmelerine aşağıdaki avantajları sunmaktadır (Gacar, 2016: 29):

- Yatırımcıya doğru zamanda ve anlaşılır bir finansal bilgi sunulması,

- Kurumsal yönetimin daha iyi uygulanabilmesi,
- Daha etkin iç kontrol,
- Bağımsız denetimler için iç denetim kurullarının bağımsızlığının sağlanması,
- Bu denetim işletmelerinden alınabilecek danışmanlık gibi bazı hizmetlere limit getirilmesidir.

Proviti 2015 yılında 460 üst düzey yönetici ile bir anket çalışması yapmış ve ankete katılanların %70'inin finansal raporlamadaki iç kontrol faaliyetlerinin SOX Yasası'nın 404. Maddesinin yürürlüğe girmesiyle birlikte gelişme kaydettiği belirlenmiştir. Dahası katılımcıların %80'inin SOX Yasası'nın gerektirdiği düzenlemelere uyum sağlamak amacıyla COSO tarafından güncellenen iç kontrol modelini uyguladığı belirlenmiştir (Gacar, 2016: 29).

SOX'a geçişle örgütler iç kontrolleri, finansal tablo raporlaması ve örgütsel/kişisel sorumluluk için zorlu uyumluluk yönetmeliklerini uygulamaya koydu. SOX ile ilgili hem negatif hem de pozitif düşünceler olmasına rağmen, muhasebe ile ilgili işlerini dış kaynaklardan sağlayan örgütler için eşsiz bir fırsat oluştu. Akademik dünyada, SOX öncelikle önceki muhasebe araştırmalarının ve eğilimlerinin karşılaştırılabileceği bir kıyas noktası olarak görülmektedir. İkincisi, SOX, dış kaynak riskini artıran ve muhasebe uzmanlarının belirsizliklerini azaltan bir faktördür (Bununla birlikte, örgütler muhasebe ile ilgili hizmetleri dış kaynaklardan almaya devam etmektedirler) (Cervantes, 2009: 103).

Bir örgütün mali sağlamlığını önemli ölçüde etkileyebilecek bir başarısızlığa (güvenlik, çevre veya mal) sahip bir işlemi ilgili yerlere bildirmesi gerekir. Örneğin, örgüt mülkünde bir kimyasal dökülme meydana gelmiş ve temizlenmesi için geniş zaman ve para gerekiyorsa, raporlama yapmak gerekebilir. Bununla birlikte, normal iş seyrinde, bir imalat tesisinde bulunan önemli bir üretim aracının onarımın ötesinde hasar görmesi ve değiştirilmesi gerekiyorsa, bu raporlamayı gerektirmeyebilir. Aynı senaryonun, tesisin toplam üretim kapasitesi üzerinde önemli bir etkisi olup olmadığı ve operasyonların finansal temelleri tehlikeye girdiğinde raporlama yapmayı gerektirebilir (Hansen, 2008: 15).

Üst düzey yöneticiler artık her üç aylık ve yıllık raporun doğruluğunu belgelemek zorundadırlar. Yöneticiler ayrıca, örgüt yöntemlerinin neler olduğu ve denetimlerin yapılıp yapılmadığını onaylamalıdır. Bu, herhangi bir maddi yükümlülüğün ortaya çıkmasını ve raporlanmasını sağlar. Bu gereklilikler, üst yönetici ve finans direktörünün potansiyel çevresel yükümlülüklerin kamuya açıklanmasından sorumlu olmasını sağlar (Hansen, 2008).

SOX'e ihtiyaç duyulmasının bir başka nedeni de denetçilerin, yönetim kurulu için yatırımcıların yerine çalışıyor olmalarıydı. Ekonomistler Luigi Zingales, Alexander Dyck ve Adair Morse kurumsal dolandırıcılık üzerine bir araştırma yapmış ve Amerika Birleşik

Devletleri'nde bildirilen dolandırıcılıkların çoğunun denetçiler tarafından değil örgütlerin çalışanları tarafından rapor edildiğini bulgulamışlardır. Çalışmalarında gözden geçirilen kurumsal dolandırıcılıkların yalnızca üçte biri denetçiler ya da dolandırıcılıkları ortaya çıkarmaktan sorumlu kişiler tarafından keşfedildiği ve rapor edildiği bulgulanmıştır. Son olarak, kişisel denetçi-müşteri ilişkilerinin neden olduğu aşırı etkiler, denetim başarısızlığına yol açabilmektedir. Denetçilerin denetledikleri müşterileri ile golf arkadaşı ya da aile dostu olmaları, denetçi bağımsızlığının kaybolmasına yol açmış ve denetim raporlarının kalitesini tehlikeye atmıştır. Bu durum da nihayetinde denetim başarısızlığına neden olmuştur (Young, 2008: 6).

1.7.2. Turnbull Raporu

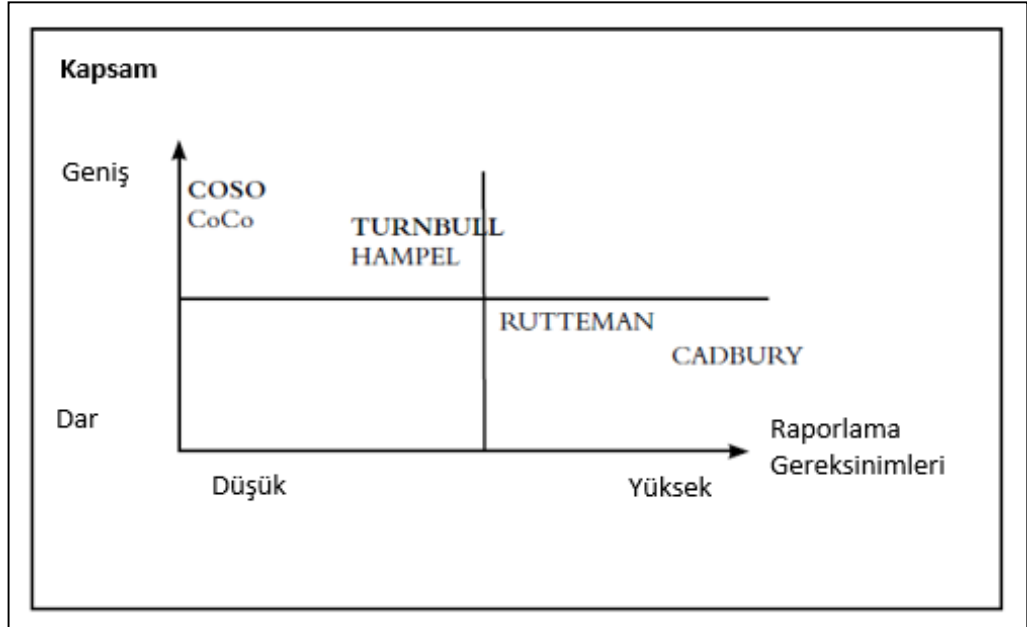
Risk ölçüm ve nicelleme yoluyla daha kolay yönetilebilir hale geldiğinde, kaçınma ve korunma stratejileri (örneğin maddi tazminat yoluyla) mümkün hale geldi. Beck'in (1998) "risk toplumu" kavramı, hesap verebilirliğin yanı sıra riskin de yönetilebilir olduğu bir dünya sunmaktadır. Beck, risk yönetimi süreçlerinin sorumlulukları maskeleyişini ve hesap verebilirliği belirlenemeyecek kadar zor bir duruma getirdiğini savunmaktadır. Bu görüşün aksine, kurumsal yönetim tartışması, risk yönetimini, hesap verebilirliği daha şeffaf hale getirmek için ortaya konulmuş bir mekanizma olarak sunmaktadır (Page ve Spira, 2004: 4).

Turnbull raporu, ismini çalışmanın sahibi olan komisyonun başkanından Nigel Turnbull'dan almıştır. Rapor ilk kez 1999 yılında yayınlanmış olup COSO modeli ile benzerlikler taşımaktadır. Bu rapora "iç kontrolle ilgili ilkeler rehberi" adını verebiliriz. İlk yayınlanma tarihi olan 1999 yılında yeni versiyonun yayınlandığı 2005 yılına kadar elde edilen gözlem sonuçlarına göre, işletmelerin yönetimi ve yatırımcılarının yorumları, iç kontrol ve risk yönetimi yapılarını rapora uygun olarak tasarlayan işletmelerin büyük fayda sağladıkları şeklindedir. Rapordan en çok fayda sağlayan örgütler, iç kontrol ve risk yönetimi faaliyetlerini, ana faaliyetlerinin içine yerleştiren örgütler olduğu görülmüştür (Türedi vd., 2015: 109).

Turnbull Raporu, Cadbury En İyi Uygulama Raporu'nda yer alan listede listelenen örgütlerin iç mali kontrol sistemlerinin etkinliğini bildirmesini şart koşan bir sürecin son noktasıydı. Tartışmalı bir öneriydi, çünkü ne örgüt yönetimi ne de denetçiler, örgütün iç kontrollerinin etkinliği hakkında görüş bildirmekle yükümlü olmaya istekli değildi. Bununla birlikte, Turnbull Raporu örgütlere, yönetim kurulunun iç kontrol ve risk yönetimi sistemini gözden geçirip düzeltmediğini rapor etmesini istemek suretiyle sorunu yenilikçi bir şekilde ele aldı ve daha sonra sistemlerinin etkinliği hakkında bir görüş bildirmelerini teşvik etti. İç kontrol ve risk yönetimi arasındaki bu bağlantı, ABD ve Kanada'da benzer gelişmeleri izledi (Page ve Spira, 2004: 4).

Turnbull'un riske dayalı yaklaşımları benimsemiş örgütlere etkisi çok önemli olarak algılanmadı. Bazı küçük örgütler üzerindeki etkiler, süreçler açısından daha büyük olmuştur ve artan maliyetlerden bahsediliyordu. İç denetçiler genelde Turnbull'u

kendilerine faydalı bir şey olarak gördüler ve iç denetimin algılarını olumlu yönde değiştirmelerine yardım ettiğini söylediler; böylece, işletme bölümleri yeni veya değişen süreçler uygularken iç denetim tavsiyesine sıklıkla başvurmaya başladı (Page ve Spira, 2004).



Şekil 9: Kapsam ve Raporlama Gereksinimleri Trendi

Kaynak: Michael Page, Laura Spira, The Turnbull Report Internal Control and Risk Management: The Developing Roles of Internal Audit, *Institute of Chartered Accountants of Scotland*, 2004, ss. 14.

Kısacası, Turnbull, örgütsel hedeflerin peşinde olma riski yönetimi yoluyla hissedar servetinin azamileştirilmesine odaklanmaktadır. Temel amaç, iç ve dış raporlamanın ve uyumluluğun mümkün olduğunca operasyonel verimliliğini, etkinliğini ve güvenilirliğini sağlamaktır. Etkin finansal kontrolün önemi, özellikle finansal riske maruz kalma üzerine odaklanılarak vurgulanmaktadır. Bununla birlikte, 'risk ağı' daha geniş bir risk aralığının düzenli olarak değerlendirilmesi için daha fazla yayılmıştır.

Amaç, "sıfır risk" değil, her ikisi de ortaya çıktığı ve örgütün faaliyet gösterdiği ortamın altına düştüğü tehditler ve fırsatlar hakkında farkındalığı sürdürerek "kontrollü" bir risk seviyesi oluşturmaktır (Elliot vd., 2000: 50).

1.7.3. Dodd - Frank Kanunu

Uzun hali Dodd-Frank Wall Street Reformu ve Tüketici Koruma Yasası olan "Dodd-Frank" 2008 yılında yaşanan krizin ağır etkileri sonrası Emtia Piyasası Vadeli İşlemler Komisyonu tarafından tasarlanan ve 2010'da Barack Obama tarafından sunulan bir protokoldür. Dodd-Frank yasasının temel hedefi, yatırımcıları riskli davranışlardan,

finansal kayıplardan ve suiistimallerden korumaktır. Adını bu yasayı tasarlayan kişiler olan Senatör Christopher J. Dodd ve Temsilci Barney Frank'ten alan bu protokol, riskleri azaltmak, şeffaflık sağlamak ve Amerikan halkını koruma gayretindedir.

Dodd-Frank Yasası, 2007-2009 mali krizinin olaylarına cevaben mali düzenlemeyi yeniden yapılandırmayı amaçlamaktadır. Dodd-Frank'ı anlaşılabilir bir bağlam haline getirmek için yalnızca krize neden olan olayları anlamakla kalmayıp aynı zamanda Amerika'da finansal düzenlemeye zaman içinde yapılan bazı değişiklikleri de anlamak önemlidir.

Bu yasa, kısa bir hedef listesiyle başlar: “finansal sistemde hesap verebilirliği ve şeffaflığı artırarak ABD'nin finansal istikrarını artırmak; başarısızlıkları sona erdirmek; kurtarma masraflarını yok ederek Amerikan vergi mükelleflerini korumak ve tüketicileri bazı tacizkâr finansal hizmet uygulamalarından korumak”. Söz konusu düzenleme, finansal sektörü yeniden yapılandırmak için iddialı ve büyük bir çaba olarak görülmektedir; bunun etkisi sadece finansal sektörün her kesimi tarafından değil aynı zamanda tüm örgütler ve tüketiciler tarafından da hissedilmektedir (Connor, 2013: 1).

Kanun, mali düzenlemelerle bağlı hem sınıfların sayısını hem de mevcut sınıfların kapsamını arttırarak mali sistemin üzerinde hükümetin gözetimini genişletir. Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu (SEC) kapsamında getirilecek en yeni sınıflardan biri hedge fonu ve 100 milyon doları aşan diğer özel fon danışmanlarıdır. Belediye mali danışmanları, takas danışmanları ve yatırım brokerleri de SEC'e kaydolmak zorundadır. Federal Rezerv, holding örgütlerini ve bunların yan kuruluşlarını düzenleyecektir. Yeni mevzuat sadece finansal düzenlemelerin kapsadığı partileri genişletmekle kalmamış, aynı zamanda düzenleme konusunu da genişletmiştir. Örneğin, kredi riskinin korunması ile ilgili yeni kurallar, teminatlandırılmış borç yükümlülükleri, bunların teminatlı menkul kıymetleri ve benzeri diğer araçlar için de geçerli olacaktır (Muniz-Fracitelli, 2013: 619).

Dodd-Frank Yasası, sınırları güçlendirmeye yönelik çeşitli önlemler getirmektedir. Örneğin, büyük, karmaşık finansal örgütleri Federal Rezerv tarafından daha sıkı denetime tabi tutuyor ve çoğu türevin merkez muhalefet aracılığıyla temizlenmesini gerektiren yeni bir düzenleyici çerçeve oluşturuyor. Amortismanları güçlendirmek için Dodd-Frank yönetmelikleri ve uluslararası denetçiler arasındaki Basel III anlaşması sermaye standartlarını iyileştirdi ve Basel III, ilk uluslararası likidite standardını (BCBS, 2010a; BCBS, 2010b) sundu. Dodd-Frank ayrıca, bu gibi olayların sistematik yansımalarını içermeyi amaçlayan başarısız büyük finansal örgütleri parçalayıp sarma süreci yaratan yeni bir çözüm rejimi ortaya koyuyor (OFR, 2012: 18).

Dodd-Frank yasasının temel amaçları şu şekilde özetlenebilir (Hampton, 2015: 72);

- Düzenleyici süreci kolaylaştırmak,
- Finansal istikrarı teşvik etmek,

- Mali sistemde hesap verebilirliği ve Şeffaflığı arttırmak,
- "Başarısız olmak için çok büyük" kavramını sona erdirmek,
- Kurtarma kampanyalarını sonlandırmak,
- Kötü amaçlı finansal hizmetler uygulamalarını durdurmak.

1.7.4. KontraG Kanunu

KontraG kanunu 1 Mayıs 1998 tarihinde Almanya’da kabul edilen açılımı “Alman Kurumsal Denetim ve Şeffaflık Yasası” olan, halka açık olan örgütlerin kurumsal yönetim çalışmalarını güçlendirmeyi amaçlayan bir kanundur. Kanun, iç denetim süreci çerçevesinde halka açık örgütlerin riskleri önceden teşhis edebilmeleri ve risk yönetimi sistemine sahip olmaları; bununla birlikte sistemin kurulma sürecinin durumunu yıllık denetim raporunda belirtmeleri gerektiğini ifade etmektedir. (Gacar, 2016: 30).

KontraG Kanunu aşağıdaki temel prensipleri takip etmektedir (Seibert, 1999: 1):

- Alman örgüt yasalarında zorunlu hükümlerin kabul edilmesinden mümkün olduğunca kaçınılması gerektiği;
- Sıkı yasal yönergeler yerine, örgütleri kendilerini organize etmeye ve mevcut denetleyici örgütler ve pazarlar tarafından kontrolün sağlanması gerektiği;
- Bu kendini kontrol hakkına daha fazla Şeffaflık kazandırmanın ve açıklama yapmanın doğru bir yaklaşım olduğunu savunur,

Dolayısıyla, KontraG Yasası, Alman kurumsal ve sermaye piyasası mevzuatının diğer reformlarıyla stratejik olarak bağlantılıdır:

- Yeni içeriden öğrenenlerin ticaret mevzuatı ile "menkul kıymet ticareti kanunu";
- Nominal değer dışı payların (Stückaktien) yetkilendirilmesi;
- Küçük listelenmemiŐ hisse senedi örgütlerini (Kleine AG) yöneten yasayı ve Alman hisse senedi örgüt yasasını düzenlemektedir.

1.8. Türkiye’de Kurumsal Risk Yönetimi Hakkında Yapılan Yasal Düzenlemeler

1.8.1. Sermaye Piyasası Kurulu Düzenlemeleri

2011 yılın Ekim ayı içerisinde 654 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile Sermaye Piyasası Kurulunun (SPK) görev ve yetkileri arasına belirlenen bazı kriterlere dahil olan işletmelerin “kurumsal yönetim ilkelerine kısmen veya tamamen uymalarını zorunlu tutmak” eklenmiŐtir.

Bu çerçevede hazırlanan “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ”de 11.10.2011 tarihinde Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Bu tebliğ ile kurumsal yönetim konusunda SPK’nın “Uygula-Uygulamıyorsan Açıkla” yaklaşımı farklılaşarak bankalar haricinde İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İMKB) endeksinde yer alan halka açık anonim ortaklıklar tarafından özellikle küçük yatırımcılara detaylı bilgi verilmesini ve örgüt yönetimlerinde adil ve verimli temsilini sağlayabilmek hedefiyle seçilmiş bazı ilkelerin zorunlu uygulanması öngörülmüştür (SPK, 2011).

SPK tarafından dört unsur içeren kurumsal yönetim ilkeleri yayımlanmış olup bu unsurlar; pay sahipleri, menfaat sahipleri, kamuoyu aydınlatma ve şeffaflık ile yönetim kurulu’dur. Bu kapsamda yönetim kurulunda bazı komitelerin oluşturulması gerekliliği, işletmelerin varlık ve sürekliliklerini tehdit edebilecek olası bir riskin erken tespiti ve bu riskler için gerekli önlemlerin alınması ve yönetilebilmesi için çalışmaları yapacak olan “riski erken saptanması komitesi” kurulmuştur. Bu faaliyet halka açık olan bütün işlemler için zorunlu hale getirilmiştir (Gacar, 2016).

Borsa örgütlerinin yıllık faaliyet raporlarında; yukarıda bahsi geçen prensiplerin uygulanıp uygulanmadığına bakılacağı; uygulanmıyorsa nedenine dair gerekçeli açıklamaya, ilgili prensiplere tam olarak uyulmaması sonucu ortaya çıkabilecek çatışmalara ve gelecekte örgüt yönetim uygulamalarında, ilkelerde yer alan prensipler çerçevesinde bir değişiklik yapma planının olup olmadığına ilişkin açıklamalara yer verilmiştir. Faaliyet raporunda ilgili açıklamanın şekli ve unsurları kurul tarafından belirlenir (SPK, 2011).

Yukarıda bahsedilen “riskin erken saptanması komitesi”nin kurulması, işletmelerin ya da örgütlerin çıkarlarının uzun vadede stratejik olarak korunması hedefini taşıması dolayısı ile önemli bir değişiklik olarak görülebilir. Ayrıca birikimlerini sermaye piyasalarında değerlendirmek isteyen pay sahiplerinin haklarını güvence altına almak niyetinde olduğu da söylenebilir (Gacar, 2016: 32).

1.8.2. Bankalarda Risk Yönetim Sistemi Kurulmasına Yönelik Yönetmelik

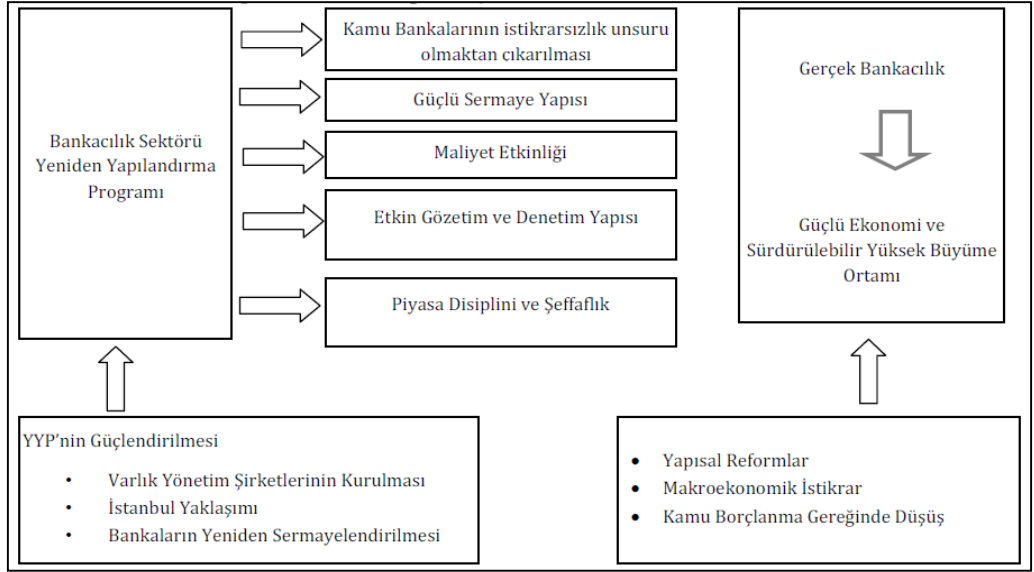
Farklı ülkelerde olduğu gibi Türkiye’de de mali krizlerinin meydana gelmesi sonucunda bankacılık sektörü otoriteleri, bankaların risk yönetimi konusunda yeni ve zorlayıcı kurallar konulması ve bu kuralların uygulanması gerektiğini belirtmişlerdir.

“Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu (BDDK)”, 8 Şubat 2001 tarihinde Resmi gazetede yayınlanan “Bankaların İç Denetim ve Risk Yönetim Sistemleri Hakkında Yönetmelik” ve 10 Şubat 2001 gerektiren “Bankaların Sermaye Yeterliliğinin Ölçülmesine ve Değerlendirmesine İlişkin Yönetmelik” ile yasal düzenlemeleri gerçekleştirmiştir (Mandacı, 2003: 68).

Geçmişte BDDK tarafından finansal krizlerin yönetimine dair bazı düzenlemeler yapılmıştır (BDDK, 2009: 7);

- 19 Aralık 1999 tarihinde, 4491 Sayılı Bankalar Kanununda Değişiklik Yapılmasına İlişkin Kanun,
- 30 Kasım 2000 tarihinde, 4605 Sayılı Kanun (Geçici 29 uncu Maddesi)
- 8 Şubat 2001 tarihinde, Bankaların İç Denetim ve Risk Yönetimi Sistemleri Hakkında Yönetmelik,
- 10 Şubat 2001 tarihinde, Bankaların Sermaye Yeterliliğinin Ölçülmesine ve Değerlendirilmesine İlişkin Yönetmelik
- 30 Nisan 2001 tarihinde Ziraat Bankası, T. Halk Bankası ve T. Emlak Bankası’nın görev zararları alacaklarının tasfiye edilmesi esas ve usulleri hakkında 2001/2312 Sayılı Bakanlar Kurulu Kararı,
- 5 Mayıs 2001 tarihinde, 4651 Sayılı TCMB Kanununda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun,
- 12 Mayıs 2001 tarihinde, 4672 Sayılı Bankalar Kanunu’nda Değişiklik Yapılmasına İlişkin Kanun düzenlemeleri yapılmıştır.

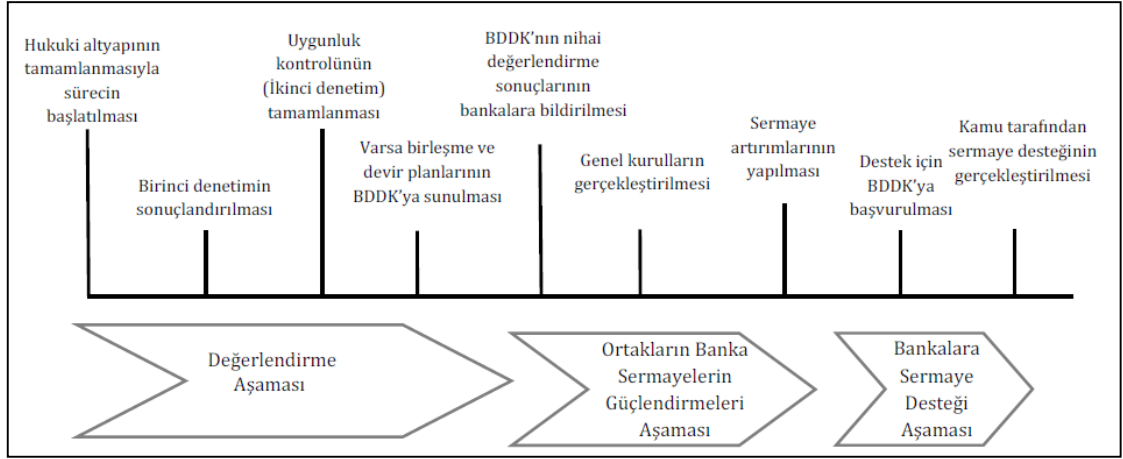
15 Mayıs 2001 tarihinde “Bankacılık Sektörü Yeniden Yapılandırma Programı” açıklanmıştır. Bu program aracılık fonksiyonuna odaklanmış, iç ve dış kaynaklardan gelebilecek ani problemlere dayanıklı ve uluslararası ölçekte rekabet edebilir bir bankacılık sektörüne geçişi amaçlamıştır. Bu programın önceliği, krizlerin bankacılık sektörüne verdiği zararların giderilmesi ve sistemin zayıf halkaların (bankaların) temizlenerek sağlam bir temel inşası olarak belirlemiştir. Aşağıda Şekil 10’da bu yeniden yapılandırma programının şeması yer almaktadır;



Şekil 10: Yeniden Yapılandırma Program Şeması

Kaynak: Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu, Krizden İstikrara Türkiye Tecrübesi, Çalışma Tebliği (Gözden Geçirilmiş İkinci Baskı), 29 Aralık 2009, ss.11.

2001 yılında yerel ve küreselde yaşanan ekonomik gelişmeler, bankacılık sektörünün düzelme sürecini yavaşlatmıştır. Ekonomide durgun sürecin daha uzun süreceğinin anlaşılması, 11 Eylül saldırıları, Afganistan ve Arjantin'de meydana gelen problemler, Orta Doğu'da süre gelen gelişmeler, temel dış kaynaklar olarak ifade edilebilir. Bu problemi aşmak amacıyla varlık yönetim örgütlerinin kurulması, İstanbul yaklaşımıyla borçların yapılandırılması, banka sermayelerinin güçlendirilmesi gibi çözümler üretilmiştir. Örgütün denetim kapasitesinin artırılması hedefiyle; denetimin organizasyon ve işleyiş süreci gözden geçirilerek güçlendirilmiştir. Risk odaklı denetim yaklaşımı ile denetim süreci zenginleştirilmiştir. Denetimin şekli, kapsamı, zamanı, yoğunluğu, kaynak tahsisi ve denetim prosedürleri, bütün bankaların ayrı ayrı ölçek ve karmaşıklık seviyesine göre yürütülmektedir (BDDK, 2009: 26-27). Aşağıda Şekil 11'de banka sermayelerinin güçlendirilmesi programı şeması yer almaktadır;



Şekil 11: Banka Sermayelerinin Güçlendirilmesi Programı

Kaynak: Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu, Krizden İstikrara Türkiye Tecrübesi, Çalışma Tebliği (Gözden Geçirilmiş İkinci Baskı), 29 Aralık 2009, ss.22.

Aşağıda yer alan Tablo 8'de risk odaklı denetim yaklaşımının genel çerçevesi yer almaktadır;

Tablo 8: Risk Odaklı Denetim Yaklaşımının Genel Çerçevesi

Denetimin Odak Noktası	Bankanın iç denetim ve risk yönetim sistemlerinin ve süreçlerinin sağlıklı bir şekilde çalışıp çalışmadığının değerlendirilmesi.
Süreklilik	Denetimde süreklilik ve dinamikliğin benimsenmesi.
Denetçiler ile Banka Yönetimi Arasındaki İletişim	Denetçilerin banka yönetimiyle resmi ve resmi olmayan şekilde toplantılar, mektuplar ve inceleme raporları vasıtasıyla iletişim kurması.
İnceleme Prosedürü	Geleceğe bakar. İşlem testleri, mevcut ve gelecekteki riskleri yönetmek için uygulanan süreçlerin gözden geçirilmesi sonucunda yapılan tespitlerin teyit edilmesini hedefler.
Organizasyonel Alan	İncelemeler merkezleşmiş temelde bankanın temel faaliyetlerine, bu faaliyetlerin taşıdıkları risklere ve risk yönetim sistemlerine odaklanmaktadır.
Banka Operasyonlarının İzlenmesi	İzleme ve değerlendirmeler sürekli dir. Yönetici raporları ve personel ile yapılan görüşmeler, izleme ve değerlendirmelere baz teşkil eder. İç sistemlerine yönelik olarak sürekli nitelikte değerlendirmeler yapılır.
İnceleme ve Değerlendirme Bakış Açısı	Yukarıdan-aşağıya yaklaşım hakimdir. İncelemeler sorunların nedenlerini belirlemeye yöneliktir.
Denetim Planı	Denetim faaliyetleri, bankanın tespit edilen temel risk alanlarına ve bankanın risk profiline göre planlanmaktadır.
Denetim Kaynaklarının Dağıtılması	İstikrarlı (sürekli) bir denetim ekibi oluşturulur. Bu ekip incelenen bankaların organizasyonu hakkında bilgi ve tecrübeye sahiptir.
Uygulama Bakış Açısı	Proaktif (gerektiğinde reaktif). Hatalı uygulama ile sonuçlanabilecek sistemsel veya organizasyonel sorunların veya eksikliklerin giderilmesi suretiyle hatalı uygulama ve zarar olasılığının azaltılması.
Uygulama Odak Noktası	Gerçekleşmiş sorunların veya olası sorunların nedenlerinin düzeltilmesi.
Uygulama Araçları(İdari)	•Banka yönetimi ile görüşme •İkna •Risk azaltım programı •Eylem planı •Talimat
Uygulama Araçları (İdari)	•Asgari SYR'nun artırılması;TMS primlerinin artırılması; Faaliyetlerin kısıtlanması; Risklerin azaltılması; Organizasyonun kısıtlanması; İdari para cezası; Adli ceza

Kaynak: Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu, Krizden İstikrara Türkiye Tecrübesi, Çalışma Tebliği (Gözden Geçirilmiş İkinci Baskı), 29 Aralık 2009, ss.27.

1.8.3. Yeni Türk Ticaret Kanunu

Türkiye’de faaliyet gösteren örgütlerin birçoğu, devlet bono ve tahvilleri ile yapılan işlemler, faiz dalgalanmaları, , yatırımların kredilerle finanse edilerek öz kaynak/yabancı para oranına yeterince dikkat edilmemesi, döviz spekülasyonları vb. sebeplerle ciddi risklere maruz kalmaktadırlar. Sanayisi gelişmiş ve istikrar sahibi ülkelerde bu tür riskler görülmemekte, ancak Türkiye gibi ülkelerdeki işletmeler bu riskler sonucu ciddi problemler yaşamakta ve iflasın eşiğine gelmektedirler. Bu sebeple risk yönetimi faaliyetleri özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ve sürekli risklere maruz kalan ülkelerde büyük önem arz etmektedir (Köksal, 2013).

14 Şubat 2011 tarihinde resmi gazetede yayımlanan yeni Türk Ticaret Kanunu kısaca “YTTK” 1 Temmuz 2012 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Yeni kanunun bazı maddeleri kapsamına göre 1 Ocak 2013 tarihi itibarıyla geçerli hale gelmiştir. Bu kanun, Türk örgütlerinin “sürdürülebilir ve küresel seviyedeki rekabete ayak uydurabilir” olmasına odaklanmış, kurumsal yönetimin ilkeleri ve şeffaflık ilkesine dayanarak hazırlanmıştır (Erhan, 2012: 158).

Ticarette köklü değişimleri sağlayabilecek hükümler içeren bu yeni kanun, örgütlerin kurumsal yönetim kabiliyetini güçlendirecek ve örgüt faaliyetleri sırasında karşılaşılan risklerin erken tespit edilmesi ve gerekli önlemlerin alınması için olanak sağlarken; örgüt varlıklarının devamlılığını güçlendirecek risk yönetim sistemlerine ve komitelerine ilişkin bazı düzenlemeler öngörmüştür. Örneğin; pay senetleri borsada işlem gören örgütler ile denetçilerin gerekli gördüğü örgütler bulunmaktadır (Gacar, 2016: 34).

Türk Ticaret Kanunu’nda risklere ve yönetimine ilişkin ilgili düzenleme 378. Maddede yapılmıştır. Bu maddeye göre “*yönetim kurulu, pay senetleri borsada işlem gören örgütlerde örgütün varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşüren sebeplerin erken teşhisi, bunun için gerekli önlemler ile çarelerin uygulanması ve riskin yönetilmesi amacıyla, uzman bir komite kurmak, sistemi çalıştırmak ve geliştirmekle yükümlüdür. Riskin erken teşhisi ve yönetimi komitesi, yönetim kuruluna her iki ayda bir vereceği raporda durumu değerlendirir, varsa tehlikelere işaret eder, çareleri gösterir. Rapor denetçiye de yollanır.*” Burada amaç, yönetimi riskler hakkında ikaz etmek ve gerekli kararların daha erken alınmasını sağlamaktadır. Bu sebeple kanun, riskin erken tespiti ve yönetimi hususunda bir sistem kurulmasını zorunlu kılmıştır (Köksal, 2013: 318).

Bu sistemi idare edecek olan bir komite gerekliliği mevcuttur. Bu komitenin tanımlanmış bazı amaçları vardır. Örgütün varlığını ve devamlılığını tehdit eden tehlikelerden kurtulabilmesi veya tehlikeleri en az hasarla bertaraf edebilmesi için bu tehlikelerin erken tespiti şarttır. Bu sebeple riskin erken teşhisi komitesinin ve sisteminin kurulması, örgütü tehdit eden risklerle mücadele etme anlamında atılan önemli bir adımdır. Günümüzde bu halka açık bütün örgütler için zorunlu hale gelmiş durumdadır.

Amaç; yönetim ve yönetim kurulunu olası tehditlere karşı sürekli uyarmak, gerektiğinde önlemlerin alınmasını sağlamaktır. Bu yapılırken, örgütün ortak ve diğer ilgililerine şeffaflık ilkesinden ödün vermeden bilgi verilmeli ve menfaatleri korunmalıdır (Şahin, 2016: 295).

Komitenin temel görevi örgütün varlığını, gelişmesini ve sürekliliğini tehdit edebilecek herhangi bir riskin erken teşhis edilmesi faaliyetleridir. Bu kapsamda hangi faaliyetlerin olduğu Denetçi Raporuna İlişkin Esaslar'ın 4.maddesinde düzenlenmiştir. Buna göre;

- Riskin teşhis edilmesi, analiz edilmesi ve bildirilmesi;
- Riskin erken teşhisi sistemi etrafında gerekli görevlerin dağıtılması işlemi;
- Riskin erken teşhisi komitesinin raporlama çalışmaları

Denetçiler yönetim kurulunun yukarıda belirtilen görev ve sorumlulukları icra edip etmediğini denetleyecek ve raporlayacaklardır (Şahin, 2016: 307). Komite, yönetim kuruluna her iki ayda bir rapor verecek ve bu raporda durum değerlendirmesi yapılacak, var ise tehlikeler belirtilecek, çözüm üretilecektir. Rapor sonuçları denetçiye de gönderilecektir. Denetçi, yönetim kurulu tarafından, bahsi geçen sistemin kurulup kurulmadığı, kurulmuş ise sistem yapısını ve uygulamalarını açıklayan ayrı bir rapor düzenleyecek ve denetim raporuyla birlikte yönetim kuruluna sunacaktır (İSMMM, t.b.: 69).

Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun ilgili 378. Maddesinde, yukarıda bahsi geçen eylemlerin nasıl yapılacağı ve yönetileceği konusunda bir açıklama mevcut değildir. Bu karmaşık süreç ciddi uzmanlık gerektirdiğinden, riskin erken teşhisi komitesi çalışmalarının içeriğine yönelik dışardan denetim örgütlerince bağımsız raporlamalar yapılması gerekliliği konusunda hemfikir olunmuştur (Gacar, 2016: 36).

Yeni Türk Ticaret Kanunu'nda düzenlenen kurumsal yönetim ilkelerinin getiriliş amacından bahsedecek olursak; özellikle örgüt gruplarının yönetiminde uygulama alanı olan kurumsal yönetim ilkeleri konusunda SPK'nın yayınlamış olduğu bir düzenleme mevcuttur. Bahsi geçen ilkelerin denetimi konusunda ilgili kurul yetkili kabul edilmiştir. Yeni Türk Ticaret Kanunu ile bu ilkeleri yayınlama yetkisi, kurula devredilmiş ve kanuni bir temele dayandırılmıştır. Düzenleme yalnızca halka açık anonim örgütler için planlanmış olup, farklı örgüt yapıları özelinde bu ilkelerin benimsenmesi durumunda da yine bu ilkeler Sermaye Piyasası Kurulu'nca denetlenecektir (Tetik, 2013: 51).

İKİNCİ BÖLÜM

2. KURUMSAL RISK YÖNETİMİ KAVRAMI VE UYGULAMA SÜRECİ

Bugünün rekabet koşullarında küreselleşmeye bağlı yaşanan değişiklikler, örgütleri sürekli olarak baskı altında tutmakta, önde koşmaya zorlamaktadır. Düşük maliyet ve yüksek kalite beklentisi örgütler için en önemli odak noktası haline gelmiştir. “Kurumsal Risk Yönetimi (KRY)” kavramı, örgütlerde risklerin ayrı ayrı yönetilmesinden ziyade, tüm risklerin tutarlı ve detaylı olarak ele alınmasını önerir. Küreselleşmeye bağlı olarak coğrafi sınırlar değişmiş, piyasalar birbiriyle ciddi anlamda etkileşim içine girmiş, belirsizliklerin sayısı ve rekabetin düzeyi artmış ve buna bağlı olarak etik değerler daha az dikkate alınmaya başlanmış ve yatırımcı güven düzeyi azalmıştır. Sayısı artan krizler ve çokça verilen kayıplar bu kavramın ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır. Bu bölümde KRY kavramı, önemi ve uygulama sürecindeki detaylar anlatılacaktır.

2.1. Kurumsal Risk Yönetimi Kavramı Ve Önemi

Örgütler gün geçtikçe daha da karmaşık ve tahmin edilemez ortamlarda faaliyetlerini sürdürmeye çalışmaktadırlar (Eryılmaz ve Eryılmaz, 2015a, 2015b). Risk yönetimi kavramının ilk defa gündeme gelmesi durumu ticaretin başlangıcına kadar uzanır. O zamanlar doğal olarak risk yönetimi adıyla ifade edilmese de insanlığın ticaret ile tanışması ile birlikte bu kavram ortaya çıkmıştır. Risk yönetiminin bir disiplin haline gelmesi ise ABD’nde sigorta sektörünün gelişmesi ile ortaya çıkmıştır. 1900’lü yılların başında gündeme gelen ve sadece klasik sigortalabilir risklere odaklanmış olan bu gelişim 1990’lı yılların başından itibaren yerini, tüm riskleri kapsayan daha entegre bir yaklaşıma bırakmıştır (TÜSİAD, 2008).

KRY, kredi riski, piyasa riski, operasyonel risk, iş riski ve ekonomik sermaye yönetimine bütünlük bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, örgütün değerini en üst düzeye çıkarmak için risk kontrolü, azaltma ve risk aktarımını içerir (Lam, 2003).

Örgütler, risklerle başa çıkarken bazı iç zorluklarla da karşı karşıya kalmışlardır. Birincisi, örgütlerin karşılaştığı riskleri anlama ve yönetmelerin çabalarının artması verimsizliklere neden olmuştur. Belirsizliklerin kapsamı genişlemiş ve riskler arttıkça, her biri farklı alanda olan riskleri yönetmek için artan sayıda işlev ve sorumluluk ortaya çıkması durumu söz konusu olmuştur. Risk yönetimi konusundaki bu yaklaşım, yalnızca örgütlerdeki yükü arttırmakla kalmamış, aynı zamanda maliyet ve zaman açısından bir artışa neden olmuştur. İkincisi, risklerin giderek artan dinamik yapısı, onu yönetenlere de zorluklar yüklemiştir. Sonrasında bu dinamiklerin ve değişimin doğası ile başa çıkmanın çok zor olacağı fark edilmiştir.

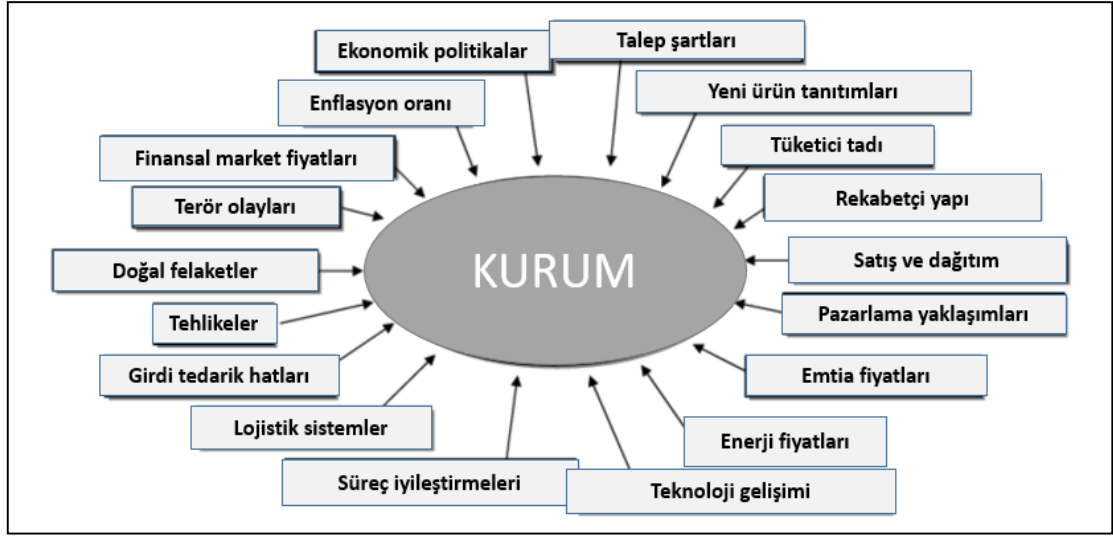
KRY, örgütlerin riskle mücadele etme yönteminde yaşanan köklü bir değişimi ifade etmektedir. Bütüncül bir yaklaşımla KRY, her bir iş biriminin belirli risklerini ayrı ayrı değerlendirip kendi başına nasıl hafifleteceğine karar veren geleneksel uygulamadan ziyade, çeşitli risk faktörlerini tanımlayan ve bir örgütün tüm işletim birimleri boyunca risk yönetimi faaliyetlerini kontrol etmeyi ifade eden bir kavramdır. Son araştırmalar, KRY kavramının iş dünyası tarafından hızla benimsenmiş olduğunu ve dolayısıyla bu fenomenin giderek artan şekilde ilgi gördüğünü göstermektedir (Kleffner vd., 2003).

KRY, örgütlerin maruz kaldığı risklerin tek tek yönetilmesinden ziyade, tüm risklerin kapsamlı ve tutarlı şekilde ele alınmasını önermektedir. Harvard Business Review, KRY'ni 2004 yılının en önemli fikirlerinden biri olarak seçmiştir (Buchanan, 2004). COSO 2004 yılında KRY'ni, örgütü etkileyebilecek potansiyel olayları belirlemek ve kendi içindeki riskleri yönetmek üzere stratejik ortamda ve örgüt genelinde uygulanan, yönetim kurulu, yönetim ve diğer personel tarafından etkilenen bir süreç olarak tanımlanmıştır (Kaplan ve Mikes, 2014).

COSO'nun bu tanımı, KRY yaklaşımlarında iki özelliği vurgulamaktadır (Arena vd., 2014);

- Kapsamlılık, yani KRY farklı risk kategorilerini içermesi,
- Entegrasyon, yani belirli risk türlerinin yönetiminin bir bütünlük içerisinde gerçekleştirilmesidir.

Andersen ve Schroder 2010 yılında yaptıkları çalışmada kurumsal risklerin geniş kapsamından bahsetmiş ve bunu aşağıda yer alan şekil 12'deki gibi ifade etmişlerdir;



Şekil 12: Kurumsal Risklerin Geniş Yelpazesi

Kaynak: Torben Juul Andersen and Peter Winther Schroder, Strategic Risk Management Practice: How to Deal Effectively with Major Corporate Exposures, *Cambridge University Press, New York.*, 2010, ss. 11.

Hem iç hem de dış sorunlar, kuruluşların risk yönetimine yönelik yaklaşımını, kaçınılmaz olarak farklı yeni bir paradigmaya kaydırmış; silo tabanlı bir perspektiften gelen risklere bakmak yerine, işletmeler artık riskleri daha bütünsel olarak inceliyor; dolayısıyla risk yönetimi alanında yeni risk yönetimi KRY kavramının doğuşuna sebep olmuştur (Togok vd., 2014: 36).

KRY kavramına olan ilgi son dönemde büyük oranda artmıştır. KRY sistem unsurlarını uygulayan ve değerlendiren örgüt sayısında artış yaşanmıştır. Danışmanlık örgütleri özel KRY birimleri kurmuş, derecelendirme kuruluşları ve ajanslar, derecelendirme süreçlerinde KRY'ni düşünmeye başlamış ve üniversiteler de KRY ile ilgili dersler koymuş ve araştırma merkezleri kurmuşlardır. Risk kategorilerinin ayrı ayrı risk "silolarında" yönetildiği geleneksel risk yönetiminden farklı olarak, KRY örgüt geniş çapta bir risk yelpazesini tümleşik, örgüt çapında yönetmelerini sağlar. Akademisyenler ve sanayiciler, KRY sisteminin kazanç ve hisse senedi fiyatlarındaki oynaklığı azaltarak, dış sermaye maliyetlerini düşürerek, sermaye verimliliğini arttırarak ve farklı risk yönetimi faaliyetleri arasında sinerji yaratmak suretiyle örgütler fayda sağladığını iddia ediyorlar (Hoyt ve Liebenberg, 2011: 1).

Risk yönetimi, örgütün stratejisi ve bu stratejinin uygulanması boyunca uygulanan sürekli ve gelişmekte olan bir süreç olmalıdır. Örgütün geçmişteki, şimdiki ve özellikle de gelecekteki faaliyetleri ile ilgili tüm riskleri metodik olarak ele almalıdır. En üst düzey yönetici tarafından yönetilen bir program olarak etkili bir politika ile örgüt kültürüne entegre edilmelidir. Örgüt stratejiyi taktiklere ve operasyonel hedeflere çevirmelidir ve örgütün her bir yöneticisi iş tanımının bir parçası olarak riskin yönetiminden sorumlu olan

görevliye sorumluluk yüklüyor olmalıdır. KRY, hesap verebilirliği, performans ölçümünü ve ödül sistemini destekler, böylece her seviyedeki operasyonel verimliliği artırır (IRM, 2002: 2).

KRY örgütün karşılaştığı tüm riskleri bütüncül olarak değerlendirip yönetmeye çalışan popüler bir stratejidir. Bunu yaparken KRY, hangi risklerin kabul edilmesi gerektiğini ve hangilerinin hafifletilmesi veya kaçınılması gerektiğini belirlemek için örgütün risk iştahını kullanır (Warr, 2010: 1).

Risk yönetimi sadece risk yöneticilerinin sorumlu olduğu bir bir anlayış değil, örgütün her kesimi tarafından sahiplenilmesi gereken, bütün süreçlere (örneğin; operasyonel, finansal ve stratejik) yayılan bir faaliyete dönüştürülmelidir. Artık her gün bir önceki günden daha zor ve rekabetçi olmaktadır. Örgütlerin etrafındaki riskler önemli ölçüde artacaktır. Örgütlerin hata yapma olasılığı ve hataların yol açtığı maliyetler artacaktır. Bu nedenle KRY'nin önemi her geçen gün artmaya devam edecektir (Saka, 2010: 17). Aşağıda Tablo 9'da akademik dergilerde yer alan KRY tanım ve açıklamaları yer almaktadır;

Tablo 9: Akademik Dergilerdeki Kurumsal Risk Yönetimi Tanım ve Açıklamaları

Dickinson (2001)	KRY, bir örgütün karşılaştığı toplam risklerin yönetilmesinde entegre ve sistematik bir yaklaşımdır.
D'Arcy ve Brogan (2001)	KRY, organizasyonun, örgütün paydaşlarına sunduğu kısa ve uzun vadeli değerleri arttırmak amacıyla, tüm endüstrilerdeki organizasyonlardaki bütün kaynaklardan gelen riskleri değerlendirip kontrol altına almasını, finanse etmesini ve izlemesini sağlayan süreçtir.
Harrington vd. (2002)	KRY, 1990'ların sonunda ortaya çıkan, bir işletmenin operasyonel ve rekabetçi riskler de dahil olmak üzere tüm risk maruziyetlerini belirlemesi ve mümkün olduğunca ölçmesi ve bunları risk yönetimine yönelik silo yaklaşımın aksine tek bir birleştirilmiş çerçevede yönetmesi fikridir .
Meulbroek (2002a)	Entegre risk yönetimi, örgüt değerini etkileyen ortak risklerin tanımlanması ve değerlendirilmesi ve bu riskleri yönetmek için örgüt çapında bir stratejinin uygulanmasıdır.
Barton ve vd. (2002)	Kurumsal çapta risk yönetimi, risk yönetimini parçalı, dar bir yaklaşımdan entegre, sürekli ve geniş odaklı bir yaklaşıma kaydırır.
Verbrugge vd. (2003)	KRY, örgütün varlıklarının değerini en üst düzeye çıkarma amacına yönelik yönetimin gerçekleştirilmesine yardımcı olacak şekilde, örgütün tüm risklerini - aslında toplam sorumluluk yapısını - yönetecek çabalarla birlikte kurumsal açıdan kapsamlıdır. Sol tarafı desteklemek için bilançonun sağ tarafını kullanmak adına oldukça koordine edilmiş bir teşebbüste bulunur - ki finans kuramının bize söylediği gibi, değerın çoğunun yaratıldığı yerdir.
Liebenberg ve Hoyt (2003)	KRY, risk yönetimine yönelik geleneksel "silo tabanlı" yaklaşımdan farklı olarak, risk yönetimi işlevinin odağını öncelikle savunmacı ve giderek saldırgan ve stratejik hale getiren risk yönetimine yönelik entegre bir yaklaşımdan örgütlerin yararlanmasını sağlar. KRY, örgütlerin geniş bir risk yelpazesini bütüncül, bütünsel bir şekilde yönetmesini sağlar.
Klefner vd. (2003)	Risk yönetimi için geleneksel "silo" yaklaşımının tersine, KRY yaklaşımı, riskin tanımlanması, değerlendirilmesi ve yönetilmesi için örgüt çapında bir yaklaşımı gerektirir.
Miller ve Waller (2003)	Bütünleşik risk yönetimi, iş performansını etkileyen belirsiz olasılıkların tümünü göz önüne alır.
Sobel ve Reding (2004)	KRY belirsizlikleri anlamak ve yönetmek için yapısal ve disiplinli bir yaklaşımdır ve bütün işletme risklerini entegre ve bütünsel bir yaklaşımla kapsar.

Kaynak: Philipp Bromiley vd., Enterprise Risk Management: Review, Critique, and Research Directions Long Range Planning, Vol. 48, 2015, ss. 267.

Tablo 10'da ise standart belirleme organizasyonları, derecelendirme kuruluşları vb. gibi kuruluşların KRY tanım ve açıklamaları yer almaktadır;

Tablo 10: Standart Belirleme Organizasyonları, Endüstri Yayınları, Dernek ve Danışmanlık Firmaları ile Derecelendirme Kuruluşlarından Alınan KRY Tanım ve Açıklamaları

(AS/NZS 4360 Risk Management Standard, 1995)	Risk yönetimi, potansiyel fırsatların ve olumsuz etkilerin etkili bir şekilde yönetilmesine yönelik kültür, süreçler ve Miccolis (2000) yapılarıdır.
Holton (1996)	KRY, risklerin alındığı süreci optimize etmek ile ilgilidir.
Banham (1999)	KRY 'nin amacı, örgütün operasyonel, finansal ve stratejik faaliyetlerden kaynaklanan risklerini tanımlamak, analiz etmek, nicelendirmek ve karşılaştırmaktır.
Deloach ve Temple (2000)	KRY, stratejinin, süreçlerin, kişilerin, teknolojinin ve bilginin, işletmenin değer yaratırken karşılaştığı belirsizliklerin değerlendirilmesi ve yönetilmesi amacı ile hizalanan yapılandırılmış ve disiplinli bir yaklaşımdır. Örgüt için birincil olarak hissedar değerini en üst düzeye çıkarmak amacıyla sadece finansal olanakları değil, tüm önemli iş risklerini ve fırsatlarını yönetmek için tamamen bütünsel, entegre, ileriye dönük ve sürece odaklı bir yaklaşımdır
Miccolis (2000)	KRY, bir kuruluşun stratejik hedeflerine ulaşılmasını tehdit eden tüm kaynaklardan gelen riskleri değerlendirmek ve bunlarla mücadele etmek için titiz bir yaklaşımdır.
Deragon (2000)	KRY sadece varyasyonları en aza indirmek, doğasında bulunan riskleri azaltmak ve pozitif sinerjileri artırmak için ilişkileri sistemli bir şekilde yönetmeyi amaçlamaktadır.
Tillinghast-Towers Perrin (2001)	KRY genellikle, iş hedeflerine yönelik maddi tehditleri veya rekabet üstünlüğü için yararlanmak için fırsatları temsil eden tüm kaynaklardan, riskleri değerlendirmek ve bunları ele almak olarak tanımlanır.
Institute of Internal Auditors (IIA, 2001)	KRY, bir kuruluşun stratejik ve mali hedeflerinin başarılmasını etkileyen tüm riskleri değerlendirmek ve bunlara yanıt vermek için titiz ve koordine bir yaklaşımdır.
Casualty Actuary	KRY, organizasyonun kısa ve uzun vadeli değerini paydaşlarına arttırmak amacıyla, tüm endüstrilerdeki organizasyonların tüm

Society (CAS, 2003a)	kaynaklardan gelen riskleri değerlendirip kontrol altına almasını, finanse etmesini ve izlemesini sağlayan süreçtir.
Committee of Sponsoring Organizations (COSO, 2004)	KRY, işletmeyi etkileyebilecek potansiyel olayları belirlemek ve riski risk iştahında olmak üzere yönetmek için stratejik ortamda ve örgüt genelinde uygulanan, işletmenin amaçlarına ulaşılmasına ilişkin makul güvence sağlayan ve işletmenin yönetim kurulu, yönetimi ve diğer personelleri tarafından uygulanan bir süreçtir
S & P (2008)	KRY'yi, örgütün tüm risklere katılmasını sağlamak için bir yaklaşım olarak görüyoruz; örgütün alacağı ve almayacağı riskler konusunda yönetim, pay sahipleri ve yönetim kurulu arasında bir dizi beklenti; örgütün hoşgörüsü dışına çıkacak kayıplarla sonuçlanabilecek durumlardan kaçınmak için bir dizi yöntem; Odak "maliyet / fayda" dan "risk / ödül" e kaydırmak için bir yöntem; bir örgütün yönetim kurulu ve üst düzey yöneticisinin temel sorumluluklarını yerine getirmeye yardımcı olmak için bir yol; Aşırı riskleri azaltmak için bir araç kiti ve hangi risklerin kırılması gerektiğini akıllıca seçmek için bir sistem; ve örgütün yönetilebilir bir risk profili sürdürme çabalarını iletmek için bir dil diyebiliriz.
ISO 31000 – Risk Management Society (RIMS, 2011)	Risk yönetimi, bir organizasyonu riskle yönlendirecek ve koordine edecek faaliyetlerdir. KRY, risklerin tüm yelpazesini ele alarak ve bu risklerin birlikte etkilerini birbiriyle ilişkili bir risk portföyü olarak yöneterek bir kuruluşun hedeflerine ulaşmasını destekleyen stratejik bir iş disiplini

Kaynak: Philipp Bromiley vd., Enterprise Risk Management: Review, Critique, and Research Directions Long Range Planning, Vol. 48, 2015, ss. 266.

Araştırmacılar ve düzenleyiciler, KRY'nin tam olarak ne olduğu konusunda hem fikir değillerdir. Bu anlaşmazlığın kanıtı olarak yukarıdaki tablolardaki farklı tanım ve açıklamalar gösterilebilir. Büyük farklardan biri de riski, örgüt hedeflerinden bağımsız olarak tanımlayanlar ile örgütsel hedeflere ulaşma açısından riski açıkça tanımlayan kişiler arasındadır. Bir başka önemli ayrım ise riski hafifletilmesi gereken bir problem olarak görenler ile riski potansiyel bir değer yaratma kaynağı olarak görenler arasındadır. Michael Power 2007 yılında, KRY'nin çeşitli tanım ve uygulamalarına değinerek, "şemsiye bir konsept" olduğuna ve yöneticilerin "KRY'nin tutarlı bir uygulama setine sahip olduğuna inanmamaları" gerektiğini söyleyerek ihtiyatlı davranmaya özen göstermiştir. Düzenleyiciler, örgütleri risk yönetimini, kurumsal yönetime entegre etmeye zorladığı için, yeni risk kategorileri ve tanımları oluşturuldu ve bu durum "her şeyin risk yönetimine yol açtı ki bu durum da hiçbir şeyin risk yönetimiyle sonuçlanmıştı (Bromiley vd., 2015: 266).

Süregelen kavramsal tartışma ve anlaşmazlıkları bir kenara bırakırsak, örgütler nihai arzuları olan "faaliyet süresince kâr elde etmek" ve "tüm çıkar gruplarına değer

yaratmak” eylemlerini daha verimli sürdürebilmek için KRY’nden yararlanabilir. Bu doğrultuda, işletmeler bu süreci uygulamak durumunda kalacakları bazı dış etkilere maruz kalabilmektedirler. Bunları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Gacar, 2016: 40);

- Kurumsal yönetim,
- Yasal düzenlemeler,
- Rekâbet avantajları,
- Teknolojik gelişmeler,
- İflaslar,
- İletişim teknolojilerindeki gelişmeler,
- Hissedar beklentileri,
- Küreselleşme,
- Risk çeşitliliği,
- İyi örgüt uygulamaları

2.1.1. Kurumsal Risk Yönetimi’nin Amaçları

KRY ifadesi, geleneksel risk yönetimi kavramından daha farklı bir anlam ifade etmektedir. Tüm risk türlerini entegre etmek veya toplamak demektir; riskleri azaltmak ve iş kollarında ve kademelerinde iletişim kurmak amacıyla entegre araç ve teknikler kullanılmaktadır. Burada entegrasyon, örgütün operasyonlarını değiştirmenin, sermaye yapısını ayarlamayı ve hedeflenen finansal araçları kullanmanın kombinasyonunu ifade eder (Razali ve Tahir, 2011: 1). Varlığın hedefleri doğrultusunda, büyüme ve geri dönüş arasındaki optimal denge ve verimli ve etkili bir şekilde ele alındığında değer maksimuma çıkarılır. KRY şunları kapsar (COSO, 2004: 1):

- Risk iştahı ve stratejisini hizalama - Yönetim, örgütün stratejik iş fırsatlarını değerlendirmede, hedef belirlerken ve ilgili riskleri yönetmek için mekanizmalar geliştirirken risk iştahını dikkate alır.

- Risk cevabının artırılması - KRY, alternatif risk tepkilerini tanımlamak ve seçmek için zorluk yaratır - riskten kaçınma, azaltma, paylaşım ve kabul.

- Operasyonel sürprizleri ve kayıpları azaltma - olayları tanımlamak ve yanıtlar oluşturmak, sürprizleri ve ilgili maliyetleri veya kayıpları azaltmak.

- Birden çok ve kurumlar arası riskleri belirleme ve yönetme - Her kuruluş birçok riskle karşı karşıyadır. Yönetim, birbiriyle ilişkili etkilere etkili bir şekilde cevap vermeyi önerir ve çoklu risklere verilen yanıtlar. Fırsatların Yakalanması - Bir dizi potansiyel olay göz önüne alınarak, yönetim fırsatları tanımlamak ve proaktif olarak gerçekleştirmek için konumlandırılmıştır.

- Sermayenin dağıtımının iyileştirilmesi - Sağlam risk bilgisinin elde edilmesi, yönetimin genel sermaye ihtiyaçlarını etkin bir şekilde değerlendirmesine ve sermayenin daha verimli dağıtılmasına olanak sağlar.

2.1.2. Kurumsal Risk Yönetimi'nin Faydaları

Kârını maksimize eden örgütler bir KRY programını uygulamayı ancak beklenen hissedar değeri artıyorsa düşünmelidir. Farklı risk yönetimi faaliyetlerinin kendine has faydaları olduğu aşikâr olsa da, risk yönetimine geleneksel “silo” yaklaşımında bazı dezavantajlar vardır. Her bir risk sınıfını ayrı bir siloda yönetmek, çeşitli risk yönetimi bölümleri arasındaki koordinasyon eksikliği nedeniyle verimsizlik yaratır. Örgütler, tüm risk sınıflarında karar vermeyi bütünleştirerek, doğal korunma yollarından yararlanıp risk yönetimi harcamalarının artmasının önüne geçebilirler. KRY ile ilgilenen örgütler, farklı iş faaliyetlerinde bulunan toplam riski daha iyi anlayabilmektedir. Bu, onlara kaynak tahsis için daha objektif bir temel sağlayarak, sermaye verimliliğini ve özkaynak getirisinin arttırır. Farklı türde yatırım fırsatlarına sahip olan kuruluşlar, geleneksel risk yönetimi yaklaşımı altında mevcut olandan daha hassas bir riske göre ayarlanmış orana dayalı yatırımları seçebilmenin yararlarını elde edebilirler (Liebenberg ve Hoyt, 2011: 4).

Örgüt yöneticileri genellikle herhangi bir konuda harcama yaptıkları zaman, bunun fayda ve getirileri ile yeterince ilgilenir ancak kısa sürede sonuç elde etmek isterler. KRY de bir sistem olduğundan çeşitli maliyetlere sebep olacaktır. Ancak sonuçları hemen görmek mümkün olmadığı gibi, bazen sonuçlar hiçbir zaman görülemeyebilir. Üst yönetimler KRY uygulamalarından kısa sürede bir fayda beklememelidirler. KRY kurumun her parçasına nüfuz etmesi gereken bir yönetim tarzıdır. Bazı durumlarda faydası çok kısa sürede görülürken, bazen çok daha sonra görülebilir. Bir KRY sisteminin oluşturulması kararı verilirken aşağıdaki faydalar beklenebilir (TÜSİAD, 2008: 9-10);

- Karar almanın ve planlamanın daha dikkatli yapılabilmesi ve daha sağlam bir zemine oturtulması,
- Daha kârlı bir örgüt faaliyeti,
- Sürprizlerin en aza indirilmesi ve daha hazır olabilmek,
- Stratejilerin daha sağlıklı belirlenmesi,
- Daha fazla yatırımcı ilgisi,
- Daha etkin bir risk bilgisi elde etmek,
- Departmanlar ya da birimleri arasında daha iyi iletişim ve işbirliği sağlanabilmesi,
- Tehdit ve fırsatları daha iyi tespit edebilme kabiliyeti,
- Belirsizlik ve değişkenliklerden değer yaratma fırsatı yakalamak,

KRY'nin tamamen entegrasyonla ilgili olduğu üç şekilde açıklanabilir (Lam, 2014: 54);

İlk olarak, KRY entegre bir risk organizasyonunu gerektirir. Bu genellikle, kurumsal ve yönetim düzeyindeki risk gözetim sorumluluklarını desteklemek için CEO ve yönetim kuruluna rapor veren merkezi bir risk yönetim birimi anlamına gelir. Gün geçtikçe artan sayıda örgüt, kendi içerisindeki risklerin tüm yönlerini denetlemekten sorumlu bir "Kurumsal Risk Şefi (KRŞ)"ne sahiptir.

İkincisi, KRY, risk transfer stratejilerinin entegrasyonunu gerektirir. Silo yaklaşımı altında, risk transfer stratejileri işlemsel veya bireysel bir risk seviyesinde gerçekleştirilmiştir. Örneğin, piyasa riskinden korunmak için finansal türevler ve operasyonel riski transfer etmek için sigorta kullanılır. Bununla birlikte, bu yaklaşım bir portföyde risk türlerinin içinde veya içinde çeşitlendirmeyi içermez ve dolayısıyla aşırı riskten korunma ve aşırı sigorta kapsamına girme eğilimindedir. Buna karşılık bir KRY yaklaşımı, bir örgüt içindeki her tür risk için bir portföy görünümü alır ve yalnızca yönetim tarafından arzu edilmeyen kalıntı risklerden korunmak için türevlerin, sigortaların ve alternatif risk transfer ürünlerinin kullanımını rasyonelleştirir (Lam, 2014).

Üçüncü olarak, KRY, risk yönetiminin bir örgütün iş süreçlerine entegrasyonunu gerektirir. Aşağı yönlü risk ve kazanç uçuculuğunu yönetmek için kullanılan savunma veya kontrol odaklı yaklaşımlardan ziyade, KRY, fiyatlandırmayı, kaynak tahsisini ve diğer ticari kararları destekleyerek ve etkileyerek iş performansını optimize eder. Bu aşamada risk yönetimi, yönetim için saldırgan bir silah haline gelebilmektedir. Bütün bu entegrasyon kolay değildir. Çoğu örgüt için, KRY'nin uygulanması, devam eden üst yönetim sponsorluğu ve insan ve teknolojik kaynaklara sürekli yatırımlar gerektiren çok yıllık bir inisiyatif anlamına gelir. İronik olarak, risk yönetimine adanan zaman ve kaynakların miktarı, lider ve geciktirici kuruluşlar için çok da farklı değildir (Lam, 2014: 54).

2.1.2.1. Örgütsel Verimlilik ve İş Performansı

Çoğu örgüt zaten risk yönetimi çerçevesi ile finans/sigorta, denetim ve uyum gibi kurumsal denetim işlevlerine sahiptir. Ayrıca, risk birimleri konuya göre uzmanlaşmış ekipler olabilir: örneğin, yatırım bankaları genellikle piyasa riski yönetim birimlerine sahipken, enerji örgütleri emtia riski yöneticilerine sahiptir. Bir KRŞ'nin atanması ve bir kurumsal risk fonksiyonunun oluşturulması, bu çeşitli işlevlerin tutarlı ve verimli bir şekilde çalışmasını sağlamak için gerekli olan yukarıdan aşağı koordinasyonu sağlar. Entegre bir ekip, sadece örgütün karşılaştığı bireysel riskleri değil, aynı zamanda bu riskler arasındaki karşılıklı bağımlılıkları daha iyi ele alabilir (Lam, 2014: 54).

Bir KRY yaklaşımı benimseyen örgütlerin, iş performansında önemli gelişmeler yaşadığı görülmüştür. KRY, sermaye tahsisi, ürün geliştirme ve fiyatlandırma, birleşme ve satın almalar gibi kilit yönetim kararlarını desteklemektedir. Bu, azaltılmış kayıplar, düşük kazanç dalgalanmaları, artan kazançlar ve artırılmış hissedar değeri gibi iyileştirmelere yol açar. Bu gelişmeler, tüm risklerin portföy görünümünden kaynaklanmaktadır; risk, sermaye ve kârlılık arasındaki bağlantıları yönetmek; örgütün risk transfer stratejilerini rasyonalize etmek (Lam, 2014: 55).

2.1.3. Kurumsal Risk Yönetiminin Limitleri

KRY uygulaması elbette örgütler açısından önemli ve çok sayıda faydası olan bir sistemdir. KRY uygulamasının şekli ve kalitesi örgütten örgüte ya da yöneticiden yöneticiye değişse de bundan bağımsız olarak, KRY sisteminin başarılı olacağı garanti edilemez (Chapman, 2003: 35). KRY'nin bir örgütteki olası problem ve krizleri tamamen engelleyeceğini kesin bir dille ifade etmek yanıltıcı olabilir. KRY'nin bu limitlerini dikkate alarak, üç farklı kavram tanımlayabiliriz (Yılmaz, 2007: 98):

- Risk gelecekle ilişkilidir. Gelecek, doğası gereği belirsizliklerle doludur.
- Etkin uygulanmış bir KRY sistemi dahi farklı hedeflere bağlı olarak farklı şekillere dönüşebilir. KRY, yönetimin operasyonel ve stratejik hedeflerle ne kadar ilgili ve onlara ne kadar yakın olduğunu gösterebilecek bir sistemdir. Fakat, hedeflerin gerçekleştirilebilirliği konusunda garanti sağlayamaz.
- KRY bunun için garanti vermese de, makul oranda bir güvence sağlar ki bu da çoğu örgüt için yeterli bir çözüm olacaktır.

2.2. Kurumsal Risk Yönetimi İle İlişkili Kavramlar

James Lam 2014 yılında yayımladığı kitabında KRY'nin bileşenleri olarak 7 kavramı ifade etmiştir (Lam, 2014);

- Kurumsal yönetim
- Hat yönetimi
- Portföy yönetimi
- Risk transferi
- Risk çözümlenme
- Veri ve teknoloji kaynakları
- Paydaş yönetimi

Bunların haricinde stratejik yönetim, stratejik planlama, değer temelli yönetim, kontrol faaliyetleri, risklerin önceliklendirilmesi gibi kavramlarda mevcuttur ancak bu çalışmada yukarıdaki kavramlar anlatılacaktır.

2.2.1. Kurumsal Yönetim

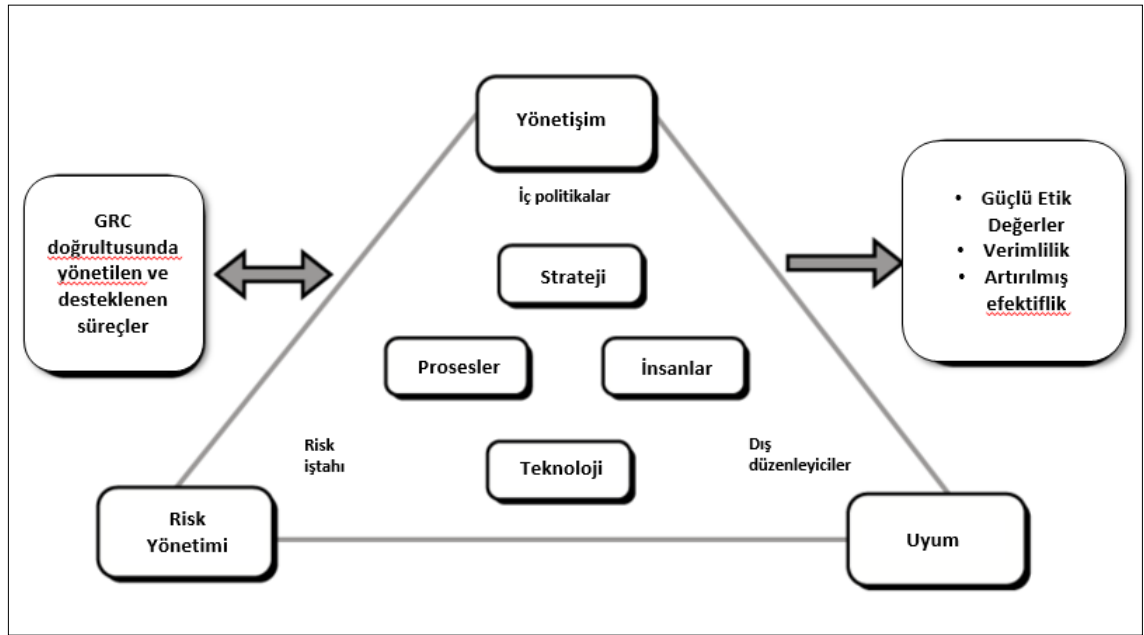
Kurumsal yönetim kavramı, 1990'lı yıllarda ortaya çıkan finansal krizler ve devasa işletme skandalları sonrası bir çözüm olması umuduyla gündeme gelmiştir. İlk olarak Amerika Birleşik Devletleri'nde ele alınmış olan bu kavram daha sonra İngiltere, Avrupa, Asya ve tüm dünyaya yayılmak suretiyle tartışılmaya başlamıştır.

Kurumsal yönetim, bir örgütün yönlendirildiği ve denetlendiği kurallar, uygulamalar ve süreçler sistemidir. Kurumsal yönetim aslında, bir örgütün hissedarlar, yönetim, müşteriler, tedarikçiler, finansörler, hükümet ve toplum gibi birçok paydaşın menfaatlerini dengelemektir. Kurumsal yönetim aynı zamanda bir örgütün amaçlarına ulaşmak için bir çerçeve oluşturduğundan, eylem planlarından ve iç kontrollerden performans ölçümü ve kurumsal açıklığa kadar neredeyse her yönetim alanını kapsar (Investopedia, 2018).

Kurumsal yönetim, kurumların hedeflerinin, sosyal, düzenleyici ve pazar ortamı bağlamında belirlendiği ve izlendiği süreçleri içerir. Yönetim mekanizmaları arasında, örgütlerin, temsilcilerinin ve etkilenen paydaşların eylem, politika, uygulama ve kararlarının izlenmesi yer alır. Kurumsal yönetim uygulamaları, menfaat sahiplerinin çıkarlarını uyumlu hale getirme girişimlerinden etkilenmektedir. Kurumsal yönetim anlayışı kavram olarak ilk kez 19 yüzyılda Amerika Birleşik Devletleri ve ilerleyen dönemde İngiltere'de ortaya çıkmıştır. Günümüzdeki yaklaşıma uygun olarak 1980'lerde kullanılmaya başlanmıştır. Temel anlamı ile örgüt yönetimi, hissedarlar, ve paydaşlar arasındaki ilişkileri adalet, şeffaflık ve sorumluluk bilinci gibi resmi kurallar çerçevesinde oluşturmuş kurallar bütünüdür.

Yazına göre iyi bir kurumsal yönetim genellikle örgütlere, piyasalara ve ülkelere bunun karşılığını verir. Nedenler her zaman net olmasa da, daha düşük sermaye maliyeti, yüksek öz sermaye getiri oranı, daha fazla verimlilik ve tüm paydaşların daha elverişli hale gelmesi ile ilişkilidir (Claessens , 2006). Genel olarak kurumsal yönetim, örgütsel, yasal, ekonomik, motive edici ve sosyal araçları içeren karmaşık bir süreçtir ve bunların kombinasyonu, yöneticilerin ve sahiplerin çıkarları arasındaki boşluğu azaltarak maliyetleri en aza indiren benzersiz bir çalışma ortamı sağlar. İyi organize edilmiş kurumsal yönetim, örgüt yönetimi ve sahiplerinin amaçları tarafından sınırlandırılmamaktadır; bir örgütün mali başarısı, zincirlerinin tümünün memnuniyetine bağlı olduğundan, yatırımcıların, tedarikçilerin, tüketicilerin, işçilerin, yerel bir topluluğun temsilcilerinin ve kamu personellerinin çıkarlarını içermelidir. Bununla birlikte, çok sayıda katılımcı ile uğraşmak potansiyel bir çıkar çatışmasına yol açar; dolayısıyla kurumsal yönetimin temel amacı bahsi geçen çatışmayı en aza indirmek veya ortadan kaldırmaktır (Mostepaniuk, 2017: 4).

Kurumsal yönetim, örgütün işletildiği, düzenlendiği ve kontrol edildiği, kurallara, süreçlere ve yasalara geniş anlamda bağlılık anlamına gelen önemli bir kavramdır. Bu kavram, tüketici grupları, müşteriler ve hükümet düzenlemeleri gibi örgüt dışı otoritelerin yanı sıra, işletme görevlilerinin, hissedarlarının veya temel hedeflerin tanımlandığı içsel faktörlerle de ilgilenir. Yönetişim, risk ve yönetimi ve uyum ilkeleri prensipleri birbirine bağlamak için sıkı sıkıya bağlıdır. Aşağıdaki şema iç politikaların yönetişimi destekleyen temel faktörler olduğunu, dış düzenlemelerin uyum ilkelerini yönlendirdiğini ve bir örgütün risk iştahının risk yönetiminin temel bir unsuru olduğunu göstermektedir. Bu üçgenin içinde, bilgi teknolojilerinin de dahil olduğu strateji, etkin süreçler, teknolojiler ve tüm bu işleri yapabilmek için örgütlerdeki bileşenler mevcuttur (Moeller, 2011: 23).



Şekil 13: COSO, GRC (Yönetişim, Risk ve Uyum) Konsepti

Kaynak: Robert Moeller, COSO Enterprise Risk Management – Establishing Effective Governance, Risk and Compliance Processes, 2.b., John Wiley & Sons Inc., 2011. s. 23.

“Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü” (OECD) 1999’da ilk kurumsal yönetim ilkelerini yayımladı. Daha sonra 2004’te yeni bir versiyon yayınlandı. İlkeler, OECD ve OECD üyesi olmayan hükümetlere ülkelerindeki kurumsal yönetim için yasal ve düzenleyici çerçeve oluşturma çabalarında yardımcı olmak amacıyla OECD üye ülkelerin bakanları tarafından geliştirildi ve onaylandı (OECD, 1999).

Altı OECD İlkesi:

- Etkili bir kurumsal yönetim çerçevesinin temelini oluşturmak
- Pay sahipliği haklarının ve temel sahiplik fonksiyonlarının hakları
- Hissedarların adil muamelesi
- Paydaşların kurumsal yönetimdeki rolü

- Açıklama ve şeffaflık
- Yönetim kurulunun sorumlulukları

Lins ve Warnock'a (2004) göre genel olarak, yönetim davranışını kontrol eden mekanizmaya CG mekanizmaları denir. Bu mekanizma iki gruba ayrılabilir. Birincisi, örgütün mülkiyet yapısından ve örgütün kontrol yapısından oluşan örgüte özgü iç mekanizmalardır. İkincisi, hukukun üstünlüğü ve kurumsal denetim pazarından oluşan ülkeye özgü dış mekanizmalardır (Hapsoro ve Fadhilla, 2007: 166).

Kurumsal yönetim çok çeşitli ilişkileri kapsar ve önemi buna göre değerlendirilmelidir. Kurumsal yönetimin iyileştirilmesi için yönetim yapıları ve finansal raporlama kalitesi ile birlikte güvenilirlik ve şeffaflık konularında bilgi toplamak gereklidir. Olumlu girişimci ve yatırım ortamı üretkenliği önemli ölçüde etkiler ve kaynakların özel sektörde etkili bir şekilde dağıtılmasına doğrudan etkisi vardır. Küresel rekabet ve dinamik ekonomik süreçlere göre girişimciliğin ve yatırım ortamının iyileştirilmesine yönelik sürekli bakım gereklidir ve bu durum yeni işyerinin kurulması, küçük ve orta ölçekli işletmelerin geliştirilmesi, uluslararası derecelendirme pozisyonlarının iyileştirilmesinde yabancı yatırımın artırılması ve değerlendirmeler şeklinde sayılabilir (Barbakadze, 2017: 20).

"Kurumsal yönetim" terimi çeşitli şekillerde tanımlanabilir; ancak kurumsal yönetimin işle ilgili uygun sisteminin uygulanmasına ilişkin olarak ortak özelliklere sahiptir; sadece yenilikçi yönetim yöntemlerinin farkına varmaya başlayan ve gelişmekte olan ekonomiler için resmi kuralları ve rehberliği izlemek gereklidir. Bu nedenle, bazı uluslararası kuruluşlar, pay sahipleri ve menfaat sahipleri arasındaki ilişkiyi tanımlayan kurumsal yönetim, örgüt performansı ile ilgili bilgilerin şeffaflığı ve erişilebilirliği için gereklilikler, farklı düzeylerde yöneticilerin ve diğer yöneticilerin sorumluluklarının dağılımı ve birbirlerine bağımlılığı ile kurumsal yönetim konusundaki sorunlar hakkında rehberlik sağlamıştır. Bunun için bazı prensipleri uygulamak gerekir (Mostepaniuk, 2017: 6-8);

Prensip #1: Kurumsal yönetim çerçevesinin temelini oluşturmak

- Örgütlerin, şeffaf ve sosyal açıdan etkin bir şekilde çalışmasını sağlamak ve teşvik etmek için mevcut yasal ve sosyo-ekonomik sistemlere uygun kurumsal yönetim çerçevesini oluşturmak.
- Kamu temsilcilerinin hak ve sorumluluklarını net bir şekilde paylaşmak ve çifte denetimden veya çelişkili düzenlemelerden kaçınmak.
- Devletin ve kamu denetiminin prosedür ve mekanizmasını belirlemek, karışıklığı önlemek için raporlama, bilgilendirme ve iletişim yöntemleri belirlemek.

Prensip #2: Hissedarların hakları

- Ortak, mülkiyet koruma yöntemlerini garanti etmek, hisselerini devretmek, örgütün karar ve performansı hakkında belirli bir temelde bilgilendirmek, genel kurullara katılmak ve oy kullanmak, yönetim kurulu üyelerini seçmek ve görevden almak vb.

Prensip #3: Hissedarlara eşit muamele

- Azınlık hissedarları, kontrol eden pay sahiplerinin liderlerinden ve hakimiyetlerinden korunmalı ve karşılıklı hedeflerden ziyade kişisel çıkarları için doğrudan veya gizli bir şekilde oy kullanmaya zorlanmalıdır.
- Oy kullanma prosedürü, sistemin kötüye kullanımını önlemek için tüm hissedarlara açıkça açıklanmalı ve açıklığa kavuşturulmalıdır.
- Yönetim kurulu üyeleri ve kilit görevliler, bir örgütün performansını etkileyecek herhangi bir işlemde elde edilebilecek kişisel yararlar hakkında yönetim kuruluna bilgi vermelidir.

Prensip #4: Menfaat sahiplerinin hakları

- Tüm menfaat sahiplerinin hakları kanunla korunmalıdır; paydaşların performansları için gerekli bilgilere erişimi olmalıdır.
- Tüm menfaat sahipleri ve temsilcileri, potansiyel ve yasadışı veya etik olmayan kararlar, hak ihlali ve diğer endişelerle ilgili iletişim prosedürünü ve kurulu bildirmelidir.

Prensip #5: Şeffaflık

- Şeffaflık ve erişilebilirlik, bir örgütün finansal ve operasyonel performans ve sonuçları, ana örgütün amaç ve menfaatleri, ana ve küçük ortaklar, oylama ve seçme politikaları, potansiyel riskler, paydaşlarla ilgili kaygılar, kurumsal yönetim çerçevesi ve yapısı.
- Mali etkinlikle ilgili dışsal bilgileri sağlamak ve mevcut iç raporların güvenilir ve gelecekteki fayda ve potansiyel riskleri tahmin etmek için kullanılabilmesini sağlamak için bağımsız ve yetkili bir denetçi tarafından yıllık denetim yapılmalıdır.

•

Prensip #6: Yönetim Kurulunun Sorumlulukları

- Yönetim kurulu, örgütün ve hissedarların yararınadır; yönetim kurulu paylarının büyüklüğüne bakılmaksızın tüm pay sahiplerinin çıkarlarını dikkate almalıdır.
- Yönetim kurulu, gerektiğinde kurumsal stratejiyi, uzun vadeli planları, risk politikasını, bütçeleme ve finansal planlamayı, örgütün performansını izlemek ve değerlendirmek, potansiyel ortaya çıkma, satın alma ve sermaye harcamalarını denetlemek, bunları oluşturmak ve iyileştirmekten sorumludur.
- Yönetim kurulunun görevleri, CEO faaliyetlerini seçmekte ve yerine geçmekte, yönlendirmekte ve izlemektedir.
- Yönetim kurulu üyeleri, yönetim kurulu üyelerinin, üst düzey yöneticilerin, pay sahiplerinin ve menfaat sahiplerinin çıkar çatışmasının yanı sıra kurumsal varlıkların kötüye kullanılmasına ilişkin sorunları tespit etmeli ve ortadan kaldırmalıdır.

2.2.2. Hat Yönetimi

Bir işletmede üretim hattı genellikle fonksiyonel birimlerden oluşur. Örgütte meydana gelebilecek riskler genellikle bu birimlerde ortaya çıkar. Operasyonel ya da finansal riskler meydana gelebilir. Bu birimlerde ortaya çıkabilecek riskleri sistemli bir biçimde yönetilmesine hat yönetimi denir. Hat yönetimi KRY süreçleri içerisinde oldukça önemli bir yere sahiptir (Gacar, 2016: 47).

Bir örgütte hat yönetimi ve risk yönetimi arasındaki ilişkinin durumu, oradaki genel iş ve risk kültüründeki önemli bir itici güçtür. Bir örgüt için zor olan şey, hat ve risk birimleri arasında probleme ya da krize sebebiyet vermeden, bağımsız ve dengeli bir risk fonksiyonu oluşturabilmektir. Örgütlerde uygulanan KRY sisteminin başarılı olabilmesi için hat ve risk birimleri arasında sağlıklı bir bağ oluşturulması gerekir. Fidelity Investment örgütünün KRŞ görevini yerine getirmiş olan James Lam, bu görev süresinde iş birimlerinin güven ve desteğini kazanmak ve korumak için çok çaba sarfettiğini ifade etmiştir. Lam (2014)' a göre yapılması gereken şey onların durumlarını ve ihtiyaçlarını dinlemek, KRY planları ile ilgili düzenli güncellemeler yapmak ve bunları en iyi uygulamalar ve alınan dersleri tartışmak üzere kullanmak ve en önemlisi, risk uygulamalarını iş hedeflerine ulaştırabilmek amacıyla hat yönetimine entegre etmektir.

Diğer başarılı kurumsal risk yöneticileri de, örgütlerindeki iş birimleri ile güçlü ilişkiler kurduklarını ifade etmiştir. Örneğin, CIBC'nin risk yöneticisi, iş birimlerinin kendi risk / getiri değerlerini anlamalarına ve daha sonra daha iyi iş kararları almasına yardımcı olmuştur. Hat yönetimi ve risk yönetimi arasındaki ilişki, üç örgütsel model açısından karakterize edilebilir (Lam, 2014: 84);

1. Saldırıya karşı savunma: Bu modelde, iş birimleri gelir maksimizasyonuna odaklanır ve risk yönetimi kayıp minimizasyonu üzerinde odaklanır;
2. Politika ve polislik: İş birimleri sadece risk yönetiminin oluşturduğu risk politikaları çerçevesinde çalışabilir ve faaliyetleri risk, denetim ve uyumluluk fonksiyonları ile izlenir; ve
3. Ortaklık: İş birimleri ve risk yönetimi, risk yönetimi konularını birlikte değerlendirir ve çözer, ortak hedef ve amaçları paylaşır

Riskin değerlendirilmesi ve fiyatlandırılmasındaki en önemli aşama başlangıç aşamasındadır. Hat yönetimi, yeni iş ve büyüme fırsatlarını sürdürürken iş stratejisini kurumsal risk politikasıyla uyumlu hale getirmelidir. Ticari işlemlerin riskleri tamamen değerlendirilmeli ve iş stratejisinin yürütülmesinde fiyatlandırma ve kârlılık hedeflerine dahil edilmelidir. Özel olarak, istisnai kayıplar ve risk sermayesi maliyeti, bir ürünün fiyatlandırılmasına veya bir yatırım projesinin gerekli geri dönüşüne dahil edilmelidir. İş geliştirmede, risk yönetimi konularının yeni ürün ve pazar fırsatlarında dikkate alındığından emin olmak için risk kabul kriterleri oluşturulmalıdır. Uygun durum tespiti için işlem ve iş değerlendirme süreçleri geliştirilmelidir. Verimli ve şeffaf inceleme süreçleri, hat yöneticilerinin bağımsız olarak kabul edebilecekleri riskleri ve örgüt onayını veya yönetimini gerektiren riskleri daha iyi anlamalarını sağlayacaktır (Lam, 2014: 63).

Hat yöneticileri pek çok risk ile karşı karşıya kalabilirler. Bunlardan en yaygın karşılaşılabilecek riskler, parçaların veya hammaddelerin tedarikindeki kusurlar veya üretim süreçlerindeki hatalar, arızalar ve israflar gibi günlük operasyonlarla ilişkili olanlardır. Bunun yanında, hat yöneticileri, yeni ürün lansmanları, potansiyel birleşme ve satın almalar ve teşvik paketlerindeki değişiklikler de dahil olmak üzere stratejik iş kararlarıyla ilişkili periyodik risklerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Son olarak, yangınlar ya da depremler gibi olağan dışı felaketlerden kaynaklanan doğal felaketlerden ve olağanüstü davalardan kaynaklanan felaket riskleri ile de yüzleşebilirler. Risk ve hat yönetimini dengelerken, risk yöneticileri ile yapılan görüşmeler sonrası anlaşılmış, kurumsal hem hat hem de risk taraflarındaki ortaya çıkan bazı kritik zorluklar mevcuttur:

- Hat ve personel arasında çıkan çatışmaların çözümü;
- Hat risk yönetiminin rolü;
- Teşvik dengelemesi;
- Finansal olmayan risklerin ölçülmesi.

Risk yöneticileri ile yapılan görüşmelerde en sık dile getirilen konu, hat yöneticileri ile personel risk yöneticileri arasındaki ilişkide ortaya çıkan rekabettir. Yukarıda bahsi geçen üç örgütsel model potansiyel çatışmaları en aza indirmeye çalışırken, kaçınılmaz olarak bazı gerginlikler ve sorunlar yaşanacaktır. Çoğu zaman, hat

yöneticileri ile personel risk yöneticileri arasında az ya da çok ama belirgin bir çatışma yaşanır. Çatışma genellikle iş hacmi, gelir artışı veya risk kontrolü arasındaki seçimlerden kaynaklanır. En temel olarak, risk algısı ile kar fırsatı ve risk kaybı fırsatları arasında meydana gelen çatışma budur (Lam, 2014: 89).

2.2.2.1. Hat Risk Yönetimi

Bir hat riski yöneticisinin atanması, KRY fonksiyonu tarafından belirlenen tutarlı standartlara uygunluğu sağlamak için risklerini anlamasına yardımcı olabilir. Fidelity'de, örgüt iş birimindeki risk yönetimi kalitesinin, iş biriminin özel bir risk yöneticisi olup olmadığı ile doğrudan ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Daha önceki modellerde hat risk yöneticisi, risk şefi ve örgüt yöneticisine ortak olarak rapor verirdi. Bu, belki de o kişinin örgütteki rolünün en doğru yansıması olsa da, pratikte, oldukça belirsiz, rahatsız edici bir atmosfer yaratabilmektedir. KRY personeli, her iki tarafın kendi avantajına göre çalışan bir çift-ajan olduğuna ikna olurken, hat personelinin geri kalanı da hat risk yöneticisini bir düşman olarak algılayabilir. Şüphesiz, hat riski yöneticileri sık sık bir ip üstünde yürüdüklerini hissederler (Lam, 2014: 90-91).

Yukarıda belirtildiği gibi hat yönetimi ve risk yönetimi arasındaki ilişki herhangi bir KRY programının başarısı için kritik bir faktördür. Sağlıklı bir ilişki kurmak için kurumsal gözetim ve verimli hat kararları arasında bir denge sağlanmalıdır. Böyle bir dengeyi sağlamak ve sürdürmek için KRY programı, aşağıdakiler dahil olmak üzere risk yönetimini iş yönetimi süreçlerine entegre etmeye çalışmalıdır (Lam, 2014: 92):

- İş stratejisi ve planlama
- Yeni ürün ve iş geliştirme
- Ürün fiyatlandırması
- İş performans ölçümü

2.2.3. Portföy Yönetimi

Günümüz dünyasında piyasaların sınırları genişledi, böylece dünyanın farklı bölgelerindeki insanlar diğer ülkelerin pazarlarına yatırım yapabilir hale geldiler. Bu, finansal piyasaların birbirine daha bağımlı hale gelmesini ve sistemin daha karmaşık bir vaziyete bürünmesine sebep oldu. Örneğin, finansal piyasaların herhangi birinde meydana gelen bir şok diğer ülkelerin pazarlarını da etkilemektedir. Bu karmaşık sistemde, yatırımcılar yatırım yapma riskiyle ilgilenirler ve daha az risk daha fazla kâr hedefini başarmak adına portföy oluştururlar. Bu nedenle finansal varlıkların riskini hesaplayabilmek ve portföy seçiminde kullanmak üzere farklı modeller geliştirilmiştir. Harry Markowitz 1952 yılında "Portföy seçimi" adlı bir çalışma işle portföy risk hesaplama ve portföy optimizasyonu için öncü olmuştur. Markowitz, portföy mantıkçılarının çok uluslu bir dağılımı izlediğini varsayarak riski en aza indirmek ve

portföyün beklenen getirisini en üst düzeye çıkarmak için çeşitlendirilebilecek ortalama varyans kuralını tanıttı. Pek çok araştırmacı bu yaklaşımdan ilham almış ve klasik modeline dayanan birkaç model geliştirmiştir (Karadağ, 2008: 1).

Aktif portföy yönetim kuramı, büyük ölçüde Harry Markowitz tarafından kurulmuş olup risklerin ölçülmesi ve yönetilmesi esasına dayanmaktadır. Markowitz Ocak 2000'de yaptığı bir röportajda şunları söyledi: “Risk mağara adamı olarak aynıydı. Modern portföy kuramı risk değerlendirmesi ve kontrolü için bir cihaz geliştirdi. Daha fazla geliştirmeye tabi olan bu cihaz, geleceğin risk dünyasına doğru ilerleyecektir” (Lam, 2014: 100). Yatırımcıların, hisse ve diğer menkul kıymetlerden para kazanmasına yardımcı olmak amacıyla geliştirilen teknikler ve kuramsal uygulamalardan yararlanma şansları mevcuttur. Portföy yönetiminde iki istatistiksel etki vardır. Çeşitlendirme, tüm yumurtaları bir sepete koymamaktır. Eğer paranızı farklı menkul kıymetlerde değerlendirirseniz, tek bir araca yatırım yapmaktan daha çok getiri sağlayacaktır. Finans dilinde, çeşitlendirme yaparsanız risk karışımı ve getirileri daha iyi olacaktır. Eğer paranızı tamamen negatif olan iki menkul kıymet arasında bölüştürüyorsanız, portföyünüzün getirilerinin varyansı sıfır olacaktır. Bir paydaki yükselmeler, her zaman diğer paylardaki düşmeler tarafından izlenecektir (Leitch, 2008: 145).

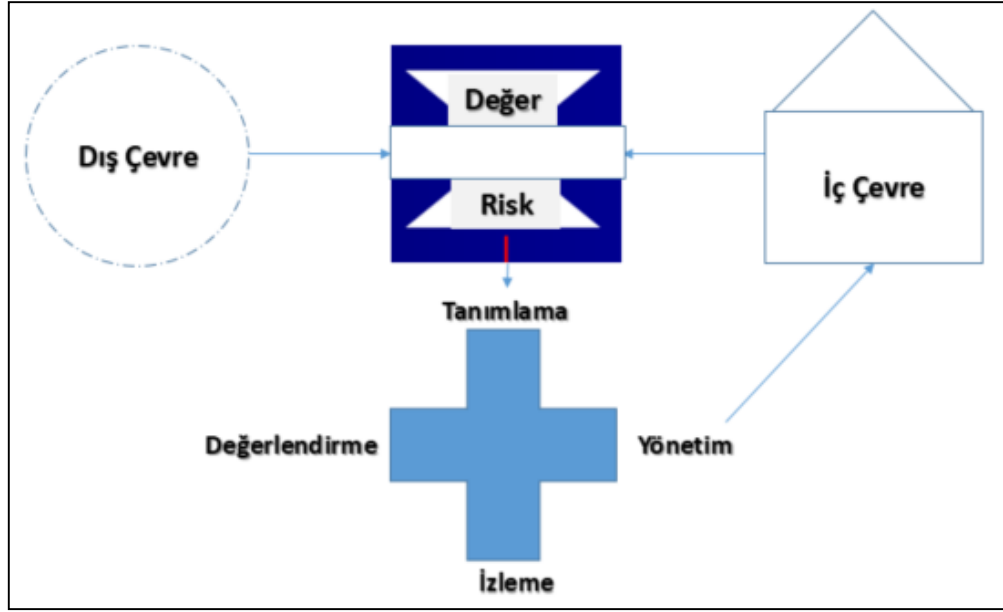
Genel risk portföyü, farklı ticari faaliyetler ve risk türleri boyunca bir örgüt içindeki her tür riskin bir araya getirilmesini temsil eder. Yönetimin, toplulaştırılmış risk riskleri ve bu risklerin birbiriyle nasıl ilişkili olduğu hakkında bilgi sahibi olması gerekmektedir; Bunlar, aşağıda tartışıldığı gibi risk limitleri ve tahsis hedeflerinin belirlenmesi için temel olmalıdır. Bazı örgütler için, risklerin bir araya getirilmesi, ölçüm ve raporlama amacıyla gerçekleştirilmekte ve örgütün risk profili stratejik planlama, sermaye tahsisi, limit belirleme gibi kurumsal yönetim süreçleri ile yönetilmektedir. Diğer örgütler, tüm risk risklerinin doğrudan ya da bir transfer fiyatlandırma mekanizması yoluyla portföy yönetiminin ve finansal riskten korunma kararlarının alındığı merkezi bir fonksiyona aktarıldığı belirli risklere daha dramatik bir yaklaşım benimsemeyi tercih etmektedir. Örneğin, büyük ölçekli bankaların çoğu, her bir iş birimine, tüm varlık ve yükümlülükleri için süreli olarak eşleştirilen fon transfer fiyatları sunarak, faiz riskini merkezi olarak yönetmektedir. Bu iki önemli amaca hizmet eder. Birincisi, kredi-oluşum ve mevduat toplama işletmelerinin kârlılığı, faiz oranı riskinden herhangi bir kazanç katkısı olmaksızın ölçülebilir. İkinci olarak, bankanın faiz oranı riski, portföy çeşitlendirmesinin etkilerini dikkate aldıktan sonra riskten korunma kararlarının alınabileceği bir merkezi faiz oranı risk birimi olarak toplanabilir. Finansal olmayan örgütler, hazine fonlarını (fonlama ve finansal riskten korunma) merkezileştirdiklerinde ve fonlar için bir transfer fiyatını yükselterek riskten korunma maliyetlerini iş birimlerine yüklediklerinde benzer bir işlevi yerine getirirler. Bu örgütler, risk faktörlerinin oluşturulmasından, örgüt çapında risk risklerini takip ederek, çeşitlendirmenin etkilerini birleştirerek ve risk yönetim kararlarını uygun olan yerlerde merkezileştirerek faydalanırlar (Lam, 2014: 103).

Riskli varlıkları risksiz bir varlık ile birleştiren James Tobin 1958 yılında ayrılık kuramını sunmuştur. Bir yatırımcının riskten kaçınıp riskli varlıkların bir kısmını (Tobin'in durumunda nakit) bulundurma eğilimi varsa, tüm riskli varlıklar tek bir iyi çeşitlendirilmiş riskli portföy olarak değerlendirilebilir. Bu nedenle, yatırımcının seçimi, risksiz varlık ve riskli portföy arasındaki fonların tahsisi ile ilgilidir. Belirli bir beklenen getiriler kümesi, varyanslar ve kovaryanslar için, riskli varlıklar arasındaki oranlar her zaman aynı olacaktır (Lian ve Toften, 2015: 19).

Örgütler, dinamik pazarlarda yeni ve değişen rekabet baskısı ve müşteri gereksinimleriyle birlikte faaliyet gösterdikçe, hızla değişen bir çevreden kaynaklanan zorlukların üstesinden gelme beklentisinde risk yönetimi uygulamalarını sıklıkla uygularlar. Tek proje risk yönetiminin amacı maliyet, zaman ve kalite hedeflerine uygunluğudur. Ayrıca, bir proje portföyündeki yönetim, doğru projelerin uygulanmasını, projelerin stratejiye uyumunu ve proje portföyünün dengelenmesini içermektedir. Bir proje portföyünde, projeler arasındaki bağımlılıklar, tek proje risklerine ek olarak yeni risklerin ortaya çıkmasını tetiklemektedir. Bu nedenle, proje portföyü yönetimi, proje portföyleri bağlamında tek başına yetersiz kalmaktadır. Yetersiz risk yönetimi beklenmedik olayları arttırabilir çünkü daha fazla risk gerçekleşebilir (Teller, 2013:1).

Örgütü ilgilendiren riskler (risk portföyü) örgütten örgüte farklılık göstermekle birlikte, portföyler genellikle risklerin büyüklüğüne göre şu gruplarda sıralanabilir (Gacar, 2016:48):

- Küresel
- Örgüte özgü
- Önemsiz
- Gelişen riskler



Şekil 14 : Bir Portföy Yaklaşımı

Kaynak: Bruce Thomas, A Portfolio Approach to Enterprise Risk Management, 2012, ss. 19.

Portföy risk analizi ile portföy yönetimi aynı şey değildir. Portföy risk analizinde kullanılan yöntem ve teknikler portföy yönetimi için farklıdır. Tüm kurumsal yöneticiler portföy yönetimi konusunda fonksiyonunu risk analizi fonksiyonundan ayırırlar; Bu ayırım için çok güçlü düzenleyici sebepleri mevcuttur. Yatırım yönetimi endüstrisindeki en kötü skandallarda, bu fonksiyonel ayırımın ihlal edildiği veya yetersiz izlendiği ortaya çıkmıştır. Varlık değerlendirme, güvenlik seçimi ve ticaret stratejileri gibi risk analizi alanı dışındaki portföy yönetimi konularına değinmek gerekir (Connor vd., 2010).

Bir risk portföyünün sahip olması gereken özellikler, bir örgüt için uygun olan risklerin derecesini ve büyüklüğünü göstermelidir. İyi tespit edilmiş bir risk portföyü aşağıdaki bileşenleri içermelidir (Yılmaz, 2007);

- Risk kategorileri ve modelleri: Eşsiz bir risk modeli işletmenin bulgular ile risklerin temel sebeplerini ayırmasına yardımcı olur ve süreklilik sağlar.
- Risk iştahını belirleme: Risk iştahının belirlenmesi, örgüt genelinde bir bakış açısıyla kabul edilebilir bir seviyede varolan risk portföyünün değerlendirilmesine imkân verir.
- Risk profili oluşturma: Risklerin sistematik olarak belirlenmesi ve değerlendirilmesi ile analizi ve önceliklerine göre sıralanmasını içermektedir. Böylece riskler kurumsal olarak hem güncel hem de daha net anlaşılmış olur.

Endeks yatırımının pek çok taraftarı, daha düşük masrafların, yatırımcı ve pazarların rasyonel ve verimli olduğu veya belirli bir yöneticinin potansiyel yatırımlara

olağanüstü bir bakış açısında sahip olduğu varsayımına aykırı olmaktan ziyade, bir özsermaye endeksinde pasif olarak yatırım yapmanın daha mantıklı olduğu görüşünü savunmuşlardır.

Yetkili yöneticilerin, örgütlerini oluşturan işletmelerin portföyü hakkında üstün içsel bilgiye sahip olmaları ve bunlarla ilgili rasyonel kararlar almaları beklenir. Buna göre, güçlü bir aktif portföy yönetimi yaklaşımı, geri dönüş hedeflerini ve risk limitlerini kontrol etmek için oldukça etkili olabilir. Bir başka ifadeyle, çeşitlendirme hissedar değerini arttırabilir, aktif yönetim riski tolere edilebilir düzeylerde tutulabilir ve volatilité çoğu zaman mevcut finansal araçlarla yönetilebilir. Etkili bir sınırdaki çeşitlendirmek ve üzerinde durmak, tek bir alanda riske maruz kalmaya odaklanmaktan ve aynı beklenen getirileri elde etmek için gerekli olandan daha fazla volatilité ile karşılaşmaktan daha mantıklıdır. Proje seçimi yoluyla çeşitlendirme bir seçenek değilse, daha gelişmiş riskten korunma teknikleri (seçenekler, gelecekler vs.) göz önünde bulundurulabilir (Lam, 2014: 99).

2.2.3.1 Portföy Risk Yönetimi

Her örgüt çok sayıda ve çeşitli risklerle karşı karşıyadır ve bunun bazı potansiyel sonuçları olabilmektedir. Risk iştahını anlamak, bir örgütün karşılaşabileceği çeşitli riskleri tespit etmek ve değerlendirmek önemlidir. Bu çoklu riskleri yönetmenin sorumluluğu farklıdır. Bazı riskler belirli operasyon alanlarını içerdikleri için örgüt bölümleri düzeyinde daha iyi bir şekilde yönetilebilmektedir (Moeller, 2011: 208). Bazı riskler ise daha büyüktür ve genel örgüt seviyesinde kontrol edilmeli ve yönetilmelidir. Portföy risk yönetimini benimsemenin iki nedeni vardır (Merna ve Al-Thani, 2008: 152-153):

1. Projelere özgü riskler, genel iş yönetiminin gözünden ayrı tutulamaz.
2. Tüm projeler benzersizdir, bu nedenle risk ve belirsizlik proje işinin önemli bir bölümüne aittir. Bu risklerin portföye aktarılıp aktarılmadığı farklı bir konudur. Proje portföyleri ile ilgili risk yönetimi söz konusu olduğunda, analizde ve stratejik iş seviyesinde projelerle ilgili stratejik seçimler yapmanın birkaç yönü olabilir.

Örneğin, uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren bir kuruluş için, ülke ve bölge ve belirli yerel riskler dikkate alınmalıdır. Ülke riskleri tek başına bir projeyi etkilemeyebilir, ancak tüm portföyü dolaylı olarak etkileyebilir. Belirli coğrafi bölgeler, müşteriler, ürün türleri, iş kolları ve diğer önemli hususlar, bir kuruluşun farklı proje portföy alanlarının yerel kredibilitésini gibi, proje portföyü riskinin dikkate alınması gereken kriterler olarak kullanılabilir. Portföy risk yönetimi süreci proje risk yönetimine çok benzer. Aşağıdaki aşamalardan oluşur (Merna ve Al-Thani, 2008):

- risk tanımlama
- risk sınıflaması
- risk analizi
- risk cevabı.

Portföy risk yönetimi aşağıdaki avantajlara sahip olabilir:

- Bireysel proje risklerinden ziyade portföy riskini yöneterek sermaye maliyetini azaltır.
- Projelerin kendi eylemsizliklerini ve sınır tanımlarını geliştirme riskini azaltır.
- Üst düzey yöneticiler tarafından kritik risklerin farkındalığını artırır.
- Projenin taşmasını ve aşırı yüklenmesini azaltır.
- Hangi risklerin rekabet avantajından yararlandığını tanımlar.
- Hissedar değerini korur ve geliştirir.

Araştırmacılar, portföy risk yönetiminin öncelikle portföy içindeki her projenin ekonomik parametrelerine ilişkin riskleri ve proje portföyünü tek bir varlık olarak değerlendirmeden önce proje bağımlılıklarını dikkate almasını önermektedir (Merna ve Al-Thani, 2008).

2.2.4. Risk Transferi

Risk transferi, riskin bir parçası ya da tamamının diğer bir taraf bünyesinde üstlenilmesi durumuna verilen isimdir. Risk transferi, diğer adıyla risk paylaşımı, risklerin olasılık ve etkisini azaltmak amacıyla alınabilecek tedbirlerden bir tanesidir. Risklerin transferi geleneksel sigortalama faaliyeti ile gerçekleştirilebileceği gibi (riski) dengeleme, yedekleme gibi yeni finansal araçlar ile de yapılabilir. Bazı faaliyetlerin dış kaynakların yerine getirmesi durumu da risk transferi kavramına dahildir. Örgüt itibarına zarar verecek bir durum oluştuğunda risk transferi ya da paylaşımı söz konusu değildir. Örneğin perakende sektöründe faaliyet gösteren ve istenilen zaman dilimi ve şartlarda teslimatı yapılmayan ürünler için ilgili örgüte ceza kesilebilir bu kayıp telafi edilebilir ancak bu durum örgütün satışlarının azalmasını ve müşteri gözündeki itibar kaybını engelleyemez (Pehlivanlı, 2008: 72-73).

Temel olarak, risk transferi, projede başka bir katılımcıya risk aktarma sürecidir. Riski transfer etmek, riskin kritikliğini ortadan kaldırmaz veya azaltmaz yalnızca el değiştirmeyi sağlar. Riski transfer etmek, risk kaynağının kritikliğini azaltmaz, sadece başka bir tarafa iletir. Bazı durumlarda transfer, riski önemli ölçüde artırabilir çünkü transfer edildiği taraf, absorbe edilmesi talep edilen riskten haberdar olmayabilir (Flanagan ve Norman, 1993). Bu nedenle, riskleri transfer etme kararını verirken birkaç

faktör göz önünde bulundurulmalıdır. Riskleri en iyi kim alabilir? Riskin içsel olarak yönetilmesinin aksine riskin aktarılmasının maliyeti / faydası nedir? gibi sorular sorulmalıdır (Merna ve Al-Thani, 2008: 54).

Risk transferi için geliştirilmiş olan yukarıda bahsi geçen türev ürünlerin örgütün stratejik amaç ve hedeflerine uygun olarak kullanılması gerekir. Aksi durumda örgütler ciddi kayıplar yaşayabilir ya da faaliyetlerini tamamen durdurmak zorunda kalabilirler. İlgili türev ürünlerin yönetim kurulu üyelerinin kontrolünde kullanımı sağlanmalı ve spekülatif kullanımlar mutlak suretle engellenmelidir (Gacar, 2016: 50) Genel olarak konuşmak gerekirse, risk transferi ve riskten korunma, sigorta ve türev piyasalar aracılığıyla gerçekleşir. Temel olarak, risk transferi / riskten korunma piyasaları, mevcut olmayan sistematik risk havuzlarını artırılır ve maruz kalmaları yaymak suretiyle finansal istikrarı daha fazla teşvik edebilir. Bu tür mekanizmaların yerinden çıkma durumunda oldukça güçlü ve dirençli olduklarını gösteren yeterli kanıt vardır (Banks, 2004: 33).

2.2.5. Paydaş Yönetimi

Örgütler küreselleşme ile birlikte yeni pazar ve faaliyet alanlarında yer almaya başlamış. Faaliyetlerden etkilenen paydaşların sayısı da zaman içerisinde artmıştır. Kurumsal yönetimin çıktılarından biri olan paydaşlar arasındaki çıkar çatışmalarını en aza indirmek, KRY sisteminin gelişmesine sebep olmaktadır (Gacar, 2016: 52). Örgütlerin kendisi ile etkileşim içindeki tüm gruplarla birlikte ele alan paydaş kuramı yaklaşımı, yöneticilerin, yatırımcıların maksimum kâr elde etme hedefi ile birlikte, diğer çıkar gruplarının istek ve hedeflerini de dikkat almanın gerekliliğini ifade eder (Gacar, 2016: 53).

İnsanlar bir örgütün hissedarları hakkında düşündüklerinde, sadece kendi öz sermayelerini elinde tutanlar ya da borçlular hakkında düşünürler. Ancak daha gerçekçi olmak gerekirse, bir örgütün faaliyetini devam ettirmesine, hayatta kalmasına ve başarısına destek veren ve katılan herhangi bir grup veya bireyin bir paydaş olarak dikkate alınması gerekir. Açık paydaşlar; çalışanlar, çalışanlar, müşteriler, iş ortakları, tedarikçiler, yatırımcılar, hisse senedi analistleri ve kredi analistleridir. Düzenleyicilerin verdiği onaylar ve yaptığı tetkiklerin bir örgütün başarısı için ne kadar önemli olduğu göz önüne alınırsa, onlar da paydaşlar topluluğuna dahil edilmelidir (Lam, 2014).

Paydaş yönetimi, bu paydaşlara mutlaka risk bilgisi sağlamak durumundadır. Yönetim kurulu ve düzenleyicilerin, örgütün iç politikalara, dış yasalara ve yönetmeliklere uygun olduğundan emin olmaları gerekmektedir. Stok analistleri ve derecelendirme kuruluşları, bir örgütün, yatırım ve türev faaliyetlerinde giderek artan bir şekilde risk yönetim bilgisi talep etmektedirler. Kurumsal ve bireysel yatırımcılar, uygun yatırım kararları alabilmek için finansal ve riskler açısından bazı bilgilere ihtiyaç

duyarlar. Önemli paydaşların bu bilgilere olan ihtiyacı daha da kritik hale gelmektedir. Bu sebeple örgüt yönetiminin bu paydaşlara karşı şeffaf ve doğru cevaplar vermesi önem arz etmektedir. Paydaş iletişiminde, risk yönetimi sunumları ve raporlarının geliştirilmesi sırasında bireysel grupların kendine özgü ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmaları önemlidir. Örneğin, yönetim kurulları, örgütün yönetmeliklere ve yönetim kurulu onaylı politikalara uyumuyla ilgili önemli risk bilgilerinin altını çizen özet bilgilere ihtiyaç duyar. Hisse senedi analistleri özsermayeye geri dönüş konusunda daha fazla endişe duyarlar, bu yüzden risk ayarlı kârlılık bilgisine ihtiyaçları var - ideal olarak kendi modelleriyle karşılaştırma yapmayı kolaylaştırmak için iş koluyla. Derecelendirme kuruluşları, bir örgütün risk alma ve kapitalizasyon arasındaki ilişkiyi belirlemek için sermaye planları ve altta yatan riskler hakkında bilgi gerektirir (Lam, 2014: 157)

Paydaşlardan belki de en önemli olanı örgütün çalışanlardır. Çalışanlar bir örgütün, özellikle de entelektüel veya beşeri sermayeye bağımlı olanların önemli varlıkları olarak görülmelidir. Çalışanlardan maksimum değeri elde etmek isteyen bir örgüt, çalışanın işe alma, emeklilik, işten çıkarılma, istifa gibi süreçlerinin tamamını, örgüt ile çalışan arasındaki toplam iş süresince hem yukarı hem de aşağı riskleri dikkat ve özenle yönetmelidir. Doğru çalışanları işe almak önemliyse, onları korumak da bir o kadar önemlidir. Çalışan devir maliyeti pahalıdır; sadece değerli insanlar, beceri ve bilgiler kaybolmuş olmaz, aynı zamanda bu kayıp rakiplerin eline de geçebilir. Elbette, yeni çalışanların işe alınması ve eğitilmesi maliyeti de mevcuttur. Bir çalışmaya göre, bir çalışanın ayrılıp yerine yenisinin getirilmesinin işverene maliyeti, ilgili pozisyonun maaşının 2,5 katına kadar çıkabilmektedir. Yani sonuç; karmaşa ve yüksek maliyet (Lam, 2014: 160).

İnsanlar örgüt için her ne kadar en önemli varlık gibi görünse de, bütün iş dünyasının farklı sektörlerinde çalışan pek çok kişi, en önemli paydaşın haklı olarak müşteri olduğunu ifade etmektedirler. Çünkü, bir örgüt, müşterileri olmadan varlığını sürdüremez; bu sebeple müşteri yönetimi faaliyetleri örgüt için çok önemli bir ihtiyaçtır (Lam (2014). ABD örgütlerinin ortalama her beş yılda bir müşterilerinin yarısını kaybettiğini ifade etmiştir. Bunun en azından bazıları için geçerli olan temel nedenleri; birçok örgütün müşteri yönetimini gerçekten temel bir problem olarak görmemesi ve pek çok CEO ya da yöneticinin görevlerini icra ederken hala satış ve ürün odaklı bir yaklaşımı merkeze koyan bir bakış açısına sahip olmalarıdır. Müşteri yönetiminin birçok yönü ve stratejisi vardır. Risk yönetimi ile bazı önemli konular aşağıdaki gibidir:

- Edinme ve saklama
- Sadakat ve memnuniyet
- Müşteriyi tanıma
- Krizi ele alma

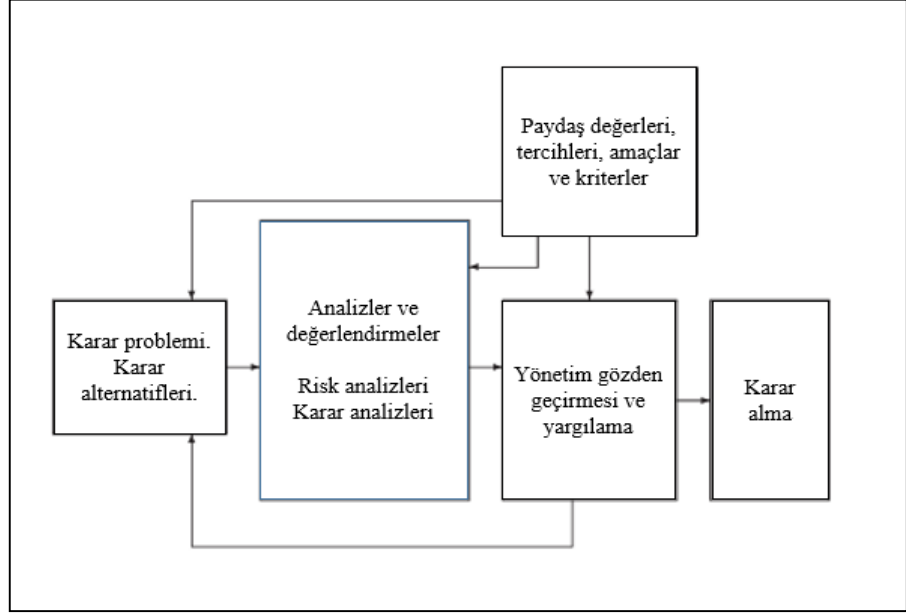
Uzun vadeli müşteriler de diğer nedenlerden dolayı kârlıdır. Örneğin, daha fazla satın alırlar, daha az fiyat duyarlılığına sahiptirler ve yeni müşterilere göre daha fazla yeni müşteri getirirler. Bazı endüstri kollarında, müşteri cirosunu %5'e kadar düşürmek, karlılığı %50'den fazla arttırabilir. İyi müşteri yönetimi, bir örgütün gelirlerini en üst düzeye çıkarmak için tüm olası müşterilere elde etmeye çalışmak değil, toplam kârlılığını arttırmak için örgüte yardımcı olacak doğru müşterileri belirlemesi ve elinde tutması gerekir (Lam, 2014: 162).

2.2.6. Teknoloji ve Veri Kaynakları

Örgütlerde veri ve teknolojik kaynakların yetersiz kullanılması, risk yönetimi konusundaki çabaların yetersiz kalmasına neden olmaktadır. Başarılı bir risk yönetimi faaliyeti için bazı faktörlerin yerine getirilmesi gereklidir (Gacar, 2016: 51):

- Risk yönetimi görevine tecrübeleri kişilerin atanması,
- Model raporlamaların geliştirilmesi,
- Programlar ve veriler için standartların ayarlanması,
- Yapısal programlama yöntemleri ile risk yönetiminin yeni ürün ve yöntemler bazından yeniden ölçeklendirilmesi,
- Hedeflenen performans, sorumluluklar ve temel noktalar ve zamanlamanın bir plan çerçevesinde belirlenmesi,
- Çalışanlar ve tedarikçiler ile ilgili gerekli değişikliklerin zamanında yapılmasıdır.

2.2.7. Karar Alma



Şekil 15: Belirsizlik Altında Karar Alma Modeli

Kaynak: Terje Aven, Risk Analysis Assessing Uncertainties Beyond Expected Values and Probabilities, 2008, ss. 10.

Başlangıç noktası bir karar problemidir ve çoğu zaman bir takım alternatifler arasında seçim yapma, bir takım belirtilen hedefleri ve şartları yerine getirme problemi olarak ifade edilir. Sürecin erken aşamasında, az çok kesin olarak tanımlanan birçok alternatif dikkate alınır. Çeşitli analiz biçimleri bunları sıralamak ve hangisinin daha fazla işleneceğini seçmek için bir temel oluşturur. Son olarak, karar verici, analizlerin kısıtlamalarını ve sınırlamalarını dikkate alarak çeşitli alternatiflerin gözden geçirilmesini ve değerlendirilmesini gerçekleştirmelidir. Sonra karar verici bir karar verir. Bu karar verme sürecinin basit bir modelidir. Model sürecin nasıl uygulanacağını özetlemektedir. Model takip edilirse, süreç belgelenebilir ve takip edilebilir. Bununla birlikte, model çok detaylı ve özgül değildir. Analizlerden alınan karar desteği, karar vermeden önce karar verici tarafından gözden geçirilmelidir (Aven, 2008:10):

Analizlerin arka plan bilgisi nedir? Yapılan varsayımlar ve varsayımlar nelerdir? Analizlerden elde edilen sonuçlar aşağıdakiler gibi faktörler ışığında değerlendirilmelidir:

- Hangi karar verme alternatifleri analiz edildi?
- Hangi performans ölçümleri değerlendirildi?
- Analizlerin yargıları temsil etmesi (uzman yargıları).
- Farklı alternatiflerin avantaj ve dezavantajlarını belirlemede zorluklar.
- Analizlerin sonuçlarının gerçek dünya ve gerçek dünya fenomenlerinin basitleştirilmesi olan modellere dayandığı gerçeği.

2.3. Kurumsal Risk Yönetimi Bileşenleri

2.3.1. İç Kontrol Kavramı

Kontrol, iş başarısının ölçülmesi ve belirlenen hedefleri gerçekleştirme ihtimalinin belirlenmesi eylemidir. Örgütlerin hedeflerine ulaşması amacıyla alınan önlemler ve uygulanan politikalarıdır (Keskin, 2009).

İç kontroller, proseslerin devamlılığı ile ilgili makul güvence sağlamak hedefiyle tasarlanmış unsurlardır. Üst – orta yönetim ile çalışanlar tarafından tasarlanmakta ve yürütülmektedir. İç kontroller; faaliyetlerin etkin ve verimli olması, finansal raporların daha doğru oluşturulması, yasal mevzuata uygunluk zorunluluğu gibi durumlardan ötürü önem arz etmektedir (Uzun, 2009). Yıllar önce yapılan iç kontroller tamamen defter tutma ile ilgiliydi. Muhasebecilerin hata ya da bazı durumlarda hilelerini tespit etmek amacıyla yaptıkları kontrollerdi. İngilizce “kontrol” kelimesi, iki işlem kaydını tutmayı ve birini diğerine karşı kontrol etmeyi içeren “eski bir defter tutma” kontrolünden türemiştir. Bunun için Latince “contra rotulus”tur. Son yıllarda “iç kontrol” kavramı daha iddialı ve yaygın hale gelmiştir ki bir defter tutmaktan çok daha fazlasıdır. Yirminci yüzyılın ikinci yarısında iç kontrol, özellikle denetimler yapan bağımsız denetim örgütlerinin örgütlere yaptıkları finansal denetimlerde önemli bir işlev haline gelmiştir. İç kontrollerin amacı hataları tespit etmek ve azaltmak olduğundan, kontrollerin iyi çalıştığını tespit eden bir denetçinin, bir örgütün finansal tablolarının güvenilirliğini anlaması için çok büyük çaba göstermesine gerek kalmayacaktır. Örgütler büyüdükçe, daha karmaşık ve daha fazla teknoloji kullanır hale geldikçe, dış denetimlerin önemi artmıştır. Zamanla, dış denetim örgütleri ciddi büyümeler yaşayıp daha büyük ve güçlü örgütler haline gelmişlerdir (Leitch, 2008: 27).

COSO'nun 2013 yılında yayınladığı “İç Kontrol Entegre Çerçevesi”ne göre iç kontrol aşağıdaki gibi tanımlanır:

İç kontrol, bir örgütün yönetim kurulunun, yönetimin ve diğer personelin, operasyonlar, raporlama ve uyum ile ilgili hedeflere ulaşılması konusunda makul bir güvence sağlayacak şekilde tasarlanan bir süreçtir (COSO, 2013: 3).

Bu tanım bazı temel kavramları yansıtmaktadır. İç kontrol:

- Bir veya daha fazla kategorideki hedeflere ulaşma odaklı - operasyonlar, raporlama ve uyumluluk,
- Devam eden görevler ve aktivitelerden oluşan bir süreç - kendi başına bir amaç değil, bir amaç,

- İnsanlardan etkilenen - sadece politika ve prosedür kılavuzları, sistemler ve formlar hakkında değil, aynı zamanda bir örgütün her seviyesinde iç kontrolleri etkileyecek eylemler,
- Bir örgütün üst düzey yönetim ve yönetim kurullarına makul bir güvence sağlama (mutlak değil) taahhüdü,
- Örgüt yapısına uyarlanabilir - Tüm örgüt veya belirli bir bağlı ortaklık, bölüm, işletme birimi veya iş süreci için uygulamada esneklik.

Bu tanım kasıtlı olarak geniştir. Örgütlerin farklı yapıları, endüstriler ve coğrafi bölgelerdeki kuruluşlar için uygulama temeli sağlayarak, örgütlerin nasıl iç kontrol, tasarım ve uygulama yürüttüğü konusunda önemli olan noktaları yakalar.

2.3.1.1. Kontrol Ortamı

Kontrol ortamı, örgüt genelinde iç kontrolün yürütülmesine temel oluşturan standartlar, süreçler ve yapılar kümesidir. Yönetim kurulu ve üst düzey yönetim, beklenen davranış standartlarını içerecek şekilde iç kontrolün önemine dikkat çeker. Yönetim, örgütün çeşitli seviyelerinde beklentileri vurgular (COSO, 2013: 4).

“Kontrol ortamı” bileşeni, maddi bir kavram olmaktan ziyade daha manevi bir içeriğe sahiptir. Kontrol ortamı, çalışanların kontrol bilincini etkilemekte ve geliştirmektedir. Örgüt çalışanlarının faaliyetlerini ve görevlerini gerçekleştirdiği ortamdır. Söz konusu ortam, diğer bileşenlerin de yerine getirilmesi adına önemli bir işlevi sağlamaktadır (Türedi ve Karakaya, 2015: 69)

2.3.2. Risk İştahı

Risk iştahı kavramı, bir işletmenin herhangi bir zamanda kabul edebileceği veya maruz kalmaya hazır olduğu risk miktarıdır (The Orange Book, 2008: 49).

Riskler iş yapmak için gereklidir. Her kuruluş, en az bir risk türü ile uğraşırken uzman olarak görülebilir. Sigorta örgütleri, risklerin piyasa değerini değerlendirmede uzmandır ve özel risk türlerini müşterileri tarafından bir ücret karşılığında kendilerine transfer eden politikalar sunar. Bankalar, kredi geri ödeme riski konusunda uzmandır ve bu riskleri yönetmede etkili olduklarında hayatta kalırlar. İnşaat örgütleri binaları veya diğer tesisleri yapma riskleri konusunda uzmandır. Bununla birlikte, riskler her yönden örgütlere geliyor. Bir kuruluşun uzmanlık alanı dışındaki riskler, söz konusu kuruluşun risk iştahının dışındadır. Yönetimin sunduğu fırsatlar ile bağlantılı riskleri değerlendirmek ve risk iştahı (veya organizasyonel uzmanlık) ile uyumlu olanları kabul etmek ve bir şekilde diğer riskleri kaldırmak gerekir (Olson ve Wu, 2008: 34).

Risk iştahı ifadesi, yönetimin ve yönetim kurulunun risk düzeyinin kabul edilebilir olduğu hususunda, örgütün değeri en üst düzeye çıkarma stratejisi göz önüne alınarak,

karşılıklı bir anlayıştır. Her örgüt değer katmak için çeşitli iş hedefleri belirler; yönetim kurulu ve yönetim, örgütün kabul etmeye istekli olduğu riskleri açık ve ortak bir anlayışa sahip olmalıdır.

Risk iştahı ifadesi kuruluştaki iş operasyonları ve süreçlerine tam olarak bütünleşik hale getirmek, örgüt seviyesinde belirlenen risk limitleri ve tolerans seviyeleri (örneğin, stresli zararlara ilişkin toplam risk toleransları, riske dayalı riskler, kazançlar) risk, nakit akış riski, hedef kredi notları) iş ve örgüt seviyelerinde risk limitleri ve tolerans seviyelerine dönüştürülmelidir (örneğin, iş riski toleransları, operasyonel risk toleransları, faiz oranı risk limitleri, piyasa riski limitleri ve kredi ve karşı taraf risk limitleri). Bir örgüt risk iştahını da göz önünde bulundurmalı ve aynı zamanda hangi iş stratejilerinin ve hedeflerinin takip edileceğine karar vermelidir. Risk iştahı ifadeleri geliştirilirken veya revize edilirken ele alınması gereken sorular şunlardır: (Lam, 2014: 78)

- Örgütün değeri en üst düzeye çıkarmak için genel stratejisi ve altta yatan işletme, mali ve operasyonel hedefleri nelerdir?
- Yönetim kurulunun ve yönetimin uygun risk limitleri ve toleransı belirlerken değerlendirmesi gereken risk / getiri şartları nelerdir?
- Revizyon tarihleri arasındaki risk iştahı beyanının gözden geçirilmesini (ve olası revizyonunu) tetikleyen herhangi bir iş, düzenleyici veya riskli olay var mı?
- Yönetim kurulu, kurumsal yönetim ve iş birimleri için hangi riskler ve risklere maruz kalma seviyeleri kabul edilebilir?
- Risk metodolojileri ve metrikleri ile ilgili olarak, işletme seviyesinde risk toleransları işletme ve işletme birimi seviyelerindeki risk toleranslarını nasıl belirler?
- Risk limitleri ve toleranslarını aşan risk riskleri, risk artışları ve istisna yönetimi açısından nasıl ele alınacaktır?
- Risk iştahı beyanına karşı performansı izlemek için yönetim kuruluna, örgüt yönetimine ve işletme ve işletme birimi yönetimine sağlanacak risk raporları nelerdir?

Kavram, risklerin (belirsizlik) göz önünde bulundurulmasının bir tehdit veya fırsat olup olmadığına bağlı olarak farklı şekillerde ele alınabilir (The Orange Book, 2008: 23):

- Tehditler göz önünde bulundurulduğunda risk iştahı kavramı, kabul edilebilir ve haklı kabul edilen maruz kalma düzeyini benimsemelidir. Bu bağlamda, riskin sınırlandırılmasının maliyetinin (finansal veya diğer), maruziyetin bir gerçeklik haline gelmesi ve kabul edilebilir bir denge bulunması durumunda maruziyetin maliyeti ile karşılaştırılması;

- Fırsatlar düşünülduğünde, kavram, fırsatın faydalarını elde etmek için aktif olarak riske girmeye ne kadar hazırlıklı olduğunu dikkate alınmasını içerir. Bu anlamda, potansiyel faydaların (finansal veya başka türlü) değerini, oluşabilecek zararlarla (faydaların gerçekleşmesiyle ya da gerçekleştirilmeden bazı kayıplar ile) karşılaştırılması ile ilgilidir.

2.3.3. Etik Değerler

Kant (1724-1804) akılcı bir varlığın, aklın diktelerine uygun davranacağını öne sürmüştür. Yönetim, örgüt içinde sağlam davranış kurallarına ihtiyaç duyar – elbette bu (ahlaki) kuralların olmadığı yerlerde sorumluluk olmayacağı anlamına gelmez. İnsanlardan oluşan yönetim genellikle akıl sahibi pozisyonundadır. Kurallar ve çerçeveler ile hareket yönünü belirler. Örgütün faaliyetlerini yönlendirmek için etik ilkeyi seçme beceri ve yetkisine sahiptir. Yönetim irade ve harekete geçme gerekçelerini kullanmalıdır. Yönetim, yönetme işinin takdire bağlı niteliğinden kaynaklı bu özgürlüğü daha fazla kullanmaktadır. Yönetim, tamamen rasyonel bir oluşum değildir, bu sebeple rasyonel olmayan dürtülere boyun eğmekten sorumlu tutulacaktır. Aynı şekilde, nedenimizi tam olarak uygularken bile, hangi eylemin en iyisi olduğunu genellikle bilemeyiz. Örgüt içinde proaktif bir etik kültürü üzerine bir kurumsal yönetim kanunu oluşturulmalı, karmaşık olup olmamasına bakılmaksızın herhangi bir duruma uyarlanabilir hale getirilmelidir. Bir kurumsal yönetim kanunu, örgüt rekabet avantajının bir parçası haline gelmelidir (Demidenko ve Patrick, 2010: 2).

Yönetim kurulunun görevleri arasında, organizasyon içerisinde etik davranış konusunda bir bilinç oluşturulması işi de yer almaktadır. Bunu sağlamak adına aşağıda bazı yöntemlerden söz edilmiştir (Gacar, 2016: 63):

- Yönetim kurulu tarafından uygun davranış modeli oluşturmak,
- Doğru niteliklere sahip kişileri işe almak,
- Beklentilerin örgütün tümüne iletilmesi ve dönemselsel olarak bu beklentilerin kabulünün yazılı olarak belgelenmesinin istenmesi,
- İşgörenlerin örgüt tarafından benimsediklerini hissetmesidir.

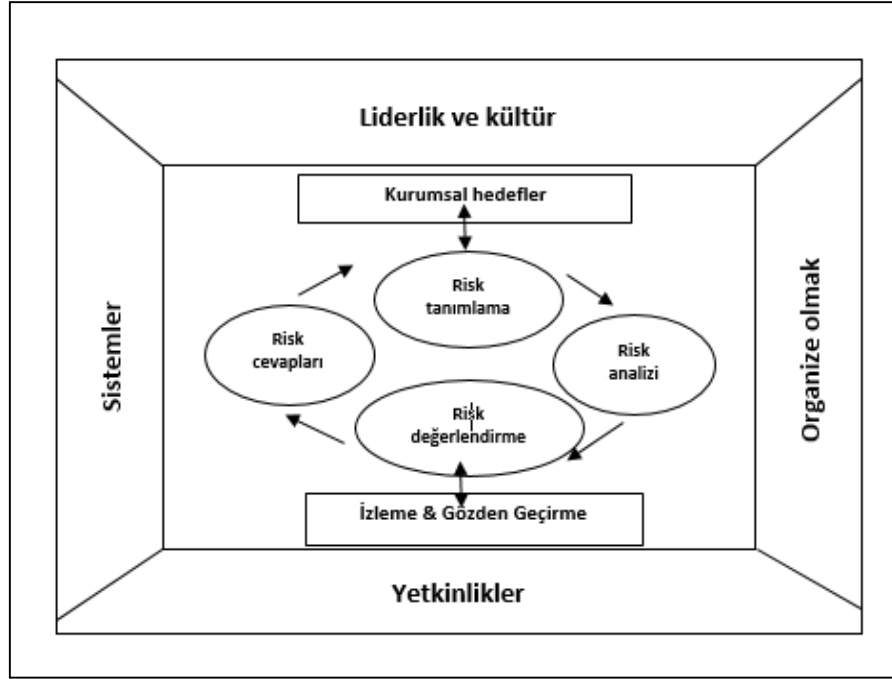
Etik davranış ve yönetim dürüstlüğü, örgüt kültürünün parçalarıdır. Örgüt kültürü, etik ve davranış standartlarını ve bunların iletilme, desteklenme biçimlerini içinde bulundurur. Örgüt politikaları, bu konuda yönetimin ve yönetim kurulunun isteklerini detaylı olarak belirtebilir (Gacar, 2016: 64).

2.3.4. Hedef Belirleme

Hedef belirleme, yönetimin hedeflerini belirlemek için kullandığı bir süreçtir. Hedefler örgütün misyonuyla uyumlu olmalı ve risk iştahı ile tutarlı olmalıdır. Bu hedefler doğası gereği stratejik veya operasyonlar, raporlama ve/veya uyum ile ilgili olabilir. Örnek vermek gerekirse; federal araştırma fonlarının seviyesini artırmak, mali yardım ödüllerini daha iyi hedeflemek için bir plan uygulamak veya tehlikeli atık bertaraf yönetmeliklerine uyumu geliştirmek için bir stratejiyi benimsemek eylemleri olabilir (Mattie ve Cassidy, 2008: 4). Hedef belirleme; olay tanımlama, risk değerlendirme ve risk tutumunun belirlenmesinden önceki bir önkoşuldur (Kızılboga, 2012: 89). Hedef belirleme unsuru, yönetimin etkili bir KRY süreci oluşturabilmesi için gerekli olan bazı önkoşulları ortaya koymaktadır. Bu bileşen, bir işletmenin faaliyetlerini, raporlamasını ve uyumluluk eylemlerini kapsayan bir dizi stratejik hedef belirlemek anlamına gelir. Bu stratejik hedefler, bir misyon ve vizyonu ile uyumlu olması gereken yüksek seviyeli hedeflerdir. Bir misyon beyan etmek, bir örgütün stratejik planlamasında sıklıkla önemli bir unsur, örgütsel amaçların bir ifadesidir (Moeller, 2011: 62).

Örgütlerde ilgili her bölüm, iş birimi ve alt kuruluş daha sonra örgüt başarısı için vizyonu yansıtan iş hedeflerini ve stratejik alternatifleri belirleyecektir. Bu hedefler stratejik, operasyonel, raporlama ve uyum hedefleri olarak sınıflandırılacaktır. Bu hedeflerin örgüt düzeyinde kurumsal hedeflerle entegre edilmesi gerekmektedir. Hedefler açık ve stratejik olmalı ve işletmenin risk iştahını yansıtmalıdır (Olson ve Wu, 2008: 33).

Örgütler farklı zamanlarda farklı risklerle yüzleşmek durumunda kalabilmektedirler. Hangi risklerin nasıl bir etkiye sahip olacağını bilmek, bilimsel yöntemleri kullanmaktan geçer. Yapılan analizlerle kayıplar en aza indirilebilir. Belirlenen riskler belirli yöntemler ile ölçülüp, bu risklere olasılıklar atanmalıdır (Gacar, 2016: 51).

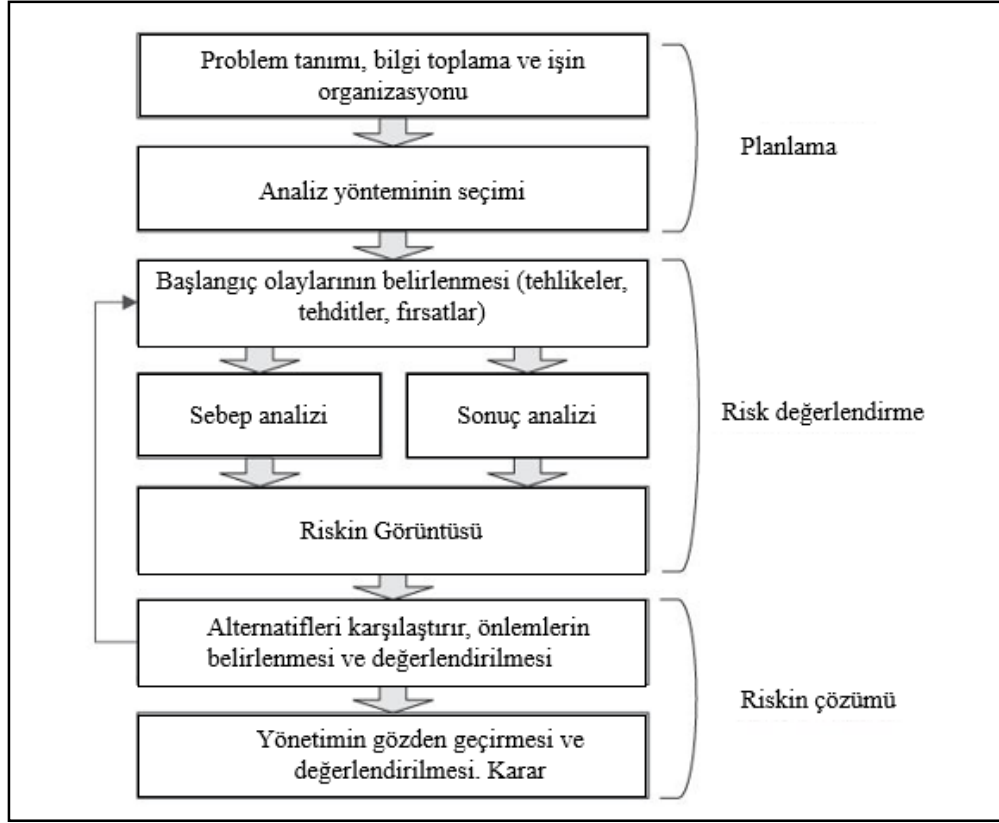


Şekil 16: Bir KRY çerçevesinin kilit bileşenleri

Kaynak: Torben Juul Andersen and Peter Winther Schroder Strategic Risk Management Practice How To Deal Effectively with Major Corporate Exposures, *New York: Cambridge University Press*, Mart 2010, s. 131.

2.3.5. Risk Analizi

Terje Aven'in 2008 yılında risk yönetimi süreci aşamalarını ifade ettiği şekil 17 aşağıdaki gibidir. Risk analizi de bu sürecin önemli aşamalarından biridir.



Şekil 17: Risk yönetim süreci aşamaları

Kaynak: Terje Aven, Risk Analysis Assessing Uncertainties Beyond Expected Values And Probabilities, 2008, s. 9.

2.3.5.1. Risklerin Tanımlanması

Risk tanımlama, risk yönetimi sürecindeki en önemli adımlardan biridir. Amacı, hedeflerin gerçekleşmesini etkileyebilecek potansiyel olayları tespit etmektir. Potansiyel bir sorunun kaynağını veya problemin kendisini araştıran bir risk tanımlama süreci, bir kaynak analizine dayanır (risk kaynakları risk yönetiminin hedefi olan iç veya dış sistem olabilir). Bir örgüt tarafından kabul edilen açık bir risk tanımlaması ve değerlendirmesi yöntemi, risk yönetimi yoluna zemin hazırlar. Bu aşamada uygun seçim araçları, alınan verilerin kalitesini belirler. Aynı zamanda belirlenen riskler, risk yönetim sürecinin sonraki aşamaları olan risk değerlendirmesi, risk cevabı gibi süreçlerde gerekli analiz bir temel teşkil eder. Bu da karar verme sürecindeki doğruluğu doğrudan etkiler (Gorzeń-Mitka, 2013: 7).

Risklerin tanımlanabilmesi için kontrol listeleri, kayıtlara ve tecrübelerle bağlı elde edilen sonuçlar, akış şemaları, tartışmalar, sistem analizleri ve senaryo analizleri gibi teknikler kullanılır. Bu yaklaşım elbette, ilgili faaliyetlerin doğasına, risk tiplerine, örgütün ya da örgütün iç unsurlarına ve risk yönetiminin amacına bağlı olarak değişebilir (Sarpkaya, 2012: 114).

Risk tanımlaması, bir kuruluşun belirsizliğe maruz kaldığını tanımlamak için yola koyulur. Bu, örgütün, faaliyet gösterdiği pazarın, içinde bulunduğu yasal, sosyal, politik ve kültürel çevrenin ve aynı zamanda stratejik ve operasyonel hedeflerinin, yani başarısı ve bu hedeflere ulaşılması ile ilgili tehdit ve fırsatların net olarak bilinmesini gerektirir. Risk tanımlaması, örgüt içindeki tüm önemli faaliyetlerin tanımlandığından ve bu faaliyetlerden kaynaklanan tüm risklerin tanımlandığından emin olmak için yöntemsel bir şekilde ele alınmalıdır. Bu faaliyetlerle ilgili tüm ilişkili uçuculuk tanımlanmalı ve kategorize edilmelidir (IRM, 2002: 5).

Risk tanımlama süreci ile başlamadan önce iş hakkında bilgi sahibi olmak çok önemlidir. Bir örgütün maruz kalabileceği riskleri ve bu risklere cevap vermek için en iyi stratejiyi göz önünde bulundurarak, geçmiş deneyimlerinden ve başkalarının deneyimlerinden de öğrenilmesi önemlidir. Risk tanımlaması, hem kapalı hem de açık olan örgütsel hedefleri anlamakla başlar. Risk tanımlama süreci, istenmeyen olayları ve sonuçları, ortaya çıkan tehditleri ve mevcut ve yeni ortaya çıkan fırsatları belirlemelidir. Bir örgütün varlığı nedeniyle, riskler her zaman devam edecektir. Riskleri belirlerken "risk" in de bir fırsat bileşenine sahip olduğunu akılda tutmak önemlidir. Bu da örgütsel performansın iyileştirilmesi için yararlanılabilecek potansiyel fırsatların belirlenmesine yönelik bilinçli bir dikkatin olması gerektiği anlamına gelir. Risklerin belirlenmesinde, bir fırsatın takip edilmemesiyle ilişkili risklere dikkat edilmelidir; (örneğin; belediye oranlarını toplamak için bir BT - Bilgi Teknolojisi sisteminin uygulanamaması). Risk tanımlaması için kullanılabilir çeşitli yöntemler vardır. Örneğin, beyin fırtınası, risk tanımlaması için en yaygın kullanılan tekniktir ve bir grup uzmandan olası riskleri ortaya çıkarması istenir. Bu tekniğin amacı, nitel ve niceliksel risk analizinde uygulanabilecek kapsamlı bir risk listesi elde etmektir. Beyin fırtınası sürecine dahil olan grubun büyüklüğü, kendisinden elde edilen listenin güvenilirliğine doğrudan bir öneme sahip olacaktır. Beyin fırtınasının avantajları ve risk tanımlama tekniği olarak yetersizlikleri vardır. Beyin fırtınası tekniğini kullanan başlıca avantajlardan biri, kolaylık, zaman ve maliyet tasarrufu tekniğidir. Aynı zamanda, konuyla ilgili fikirlerini paylaşmaya yardımcı olan ve tek bir kişinin beklemeyebileceği ekstra riskleri tanımasına yardımcı olabilecek bir dizi profesyonelden oluşur. Bu yöntemde sadece avantajlar bulunmamakla kalmaz, aynı zamanda eksikliklere de sahip olur, beyin fırtınası tekniğindeki elemanlar manipüle edilebilir ve tekniğin örgütlenmemiş doğası gereği bazı riskler göz ardı edilebilir (Mwamba, 2017: 29).

Risk tanımlama alıştırmaları kavramsal ya da kuramsal detaylarda bozulmamalıdır. Ayrıca, bu tür bir listenin yararlı olmasına rağmen, kendisini sabit bir risk kategorisi listesiyle sınırlamamalıdır. Aşağıdakiler, örgüt genelinde riskleri etkin bir şekilde tanımlamak için gerekli temel adımlardır (Derici, Tüysüz ve Sarı, 2008):

- Riskleri tanımlarken nelere dikkat edilmesi gerektiğini anlamak;

- Riskleri tanımlamak için farklı kaynaklardan bilgi toplamak;
- Risk tanımlama araç ve tekniklerini uygulamak;
- Riskleri belgelemek;
- Risk tanımlama sürecini belgelemek;
- Risk tanımlama sürecinin etkinliğini değerlendirmek.

Riskleri tanımlamada en sık kullanılan yöntemlerden bazıları şunlardır (Derici vd., 2007);

- Mülakatlar ve atölye çalışmaları,
- Odak grubu çalışmaları
- Olay envanteri
- Dahili analiz
- Eski veriler
- İşlem akış analizi
- Uyarıcı gösterge

2.3.5.2. Risklerin Değerlendirilmesi

Her örgüt, iç ve dış kaynaklardan gelen farklı risklerle karşı karşıyadır. Risk, bir olayın meydana gelme olasılığı ve hedeflerin başarısını olumsuz yönde etkileme olasılığı olarak tanımlanır. Risk değerlendirmesi, hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik risklerin tanımlamak ve değerlendirmek için dinamik ve tekrar eden bir süreci içerir. Bu hedeflerin işletme genelinde başarılmasının taşıdığı riskler, yerleşik risk toleranslarına göre değerlendirilmektedir. Böylece risk değerlendirmesi faaliyeti, risklerin nasıl yönetileceğinin belirlenmesine temel oluşturur (COSO, 2013: 4).

Risk değerlendirmesi günümüzde yaygın olarak kullanılmaktadır. Riskin nasıl değerlendirileceği ve yönetileceği ile ilgili bir takım yaklaşımlar ve yöntemler iyi bir şekilde belirlenmiş ve onaylı standartlar ve rehberler tarafından desteklenmiştir. Bununla birlikte, risk değerlendirme ve risk yönetimi alanları hala birçok önemli bilimsel dayanakta açıklık eksikliğinden muzdariptir. Temel terminoloji ve prensipler, uygun bilimsel desteğin eksikliği ve benimsenen birçok tanım ve perspektifin gerekçelendirilmesi konusunda fikir birliği bulunmaması, risk ve başarı ile işlevsel olarak risk yönetimi için kabul edilemez bir duruma yol açmaktadır. Günümüzde risk değerlendirme ve risk yönetim teknikleri, araştırma ve uygulama yoluyla gelişmiştir ve tanımlar, perspektifler ve zorluklardan bilgiler edinmiştir. Yeni teknolojilerle beraber yeni kavramsal çerçeveler ortaya çıkmış, yeni nesil risk araştırmacıları farklı eğitim geçmişleri ve becerileri ile sahneye çıktılar (Aven ve Zio, 2014: 1164).

Tek başına, risk değerlendirmesi hedeflerine ulaşamaz. Risk iletişimi belirsizliği azaltmak ve operasyonel riskleri yönetmek için gereklidir. Bir örgütteki risklerin değerlendirilmesi, karar vericilerin riskleri düzgün bir şekilde yönetmesini ve makul kararlar almasını sağlar (Lyon ve Popov, 2017). Risk değerlendirmesi, örgüt verimliliği açısından çok kritik olmakla beraber, sınırları tam olarak belli olmayan faaliyet riskleri için sürecin en zor adımlarından biridir. Bu noktada riskler tanımlandıktan sonra, risklerin sebepleri ve potansiyel etkileri ile gerçekleşme olasılıkları üzerinde çalışılarak işletmedeki örgütteki kontrol faaliyetlerinin bu risklerin gerçekleşmesini engelleme düzeyinin değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu değerlendirmeler sonucunda kontrolleri destekleme veya alternatif planlar yapma yoluna gidilerek işletmenin hedeflerine ulaşamama ihtimali azaltılmaya çalışılmaktadır (Gacar, 2016: 84). Risk değerlendirmesi bu nedenle örgütün çeşitli seviyelerinde gerçekleştirilebilir. Ele alınan hedef ve olaylar, üstlenilecek risk değerlendirmesinin kapsamını belirler. Sıklıkla gerçekleştirilen risk değerlendirmelerinin örnekleri arasında şunlar bulunur (PWC, 2008: 9-10):

- Stratejik risk değerlendirmesi. Stratejik planlama toplantılarında tipik olarak üst düzey yönetim ekipleri tarafından çeşitli derecelerde formalite ile gerçekleştirilen örgütün misyonu ve stratejik hedefleri ile ilgili risklerin değerlendirilmesi.

- Operasyonel risk değerlendirmesi. Yetersiz veya başarısız içten kaynaklanan kayıp riskinin (finansal performans ve durum riskleri dahil süreçler, insanlar ve sistemler veya harici olaylardan kaynaklanan) değerlendirilmesi. Bazı endüstrilerde, düzenleyiciler, örgütlerin bu risklere maruz kalmalarını düzenli olarak tanımlayıp nicelleştirmelerini şart koşmuştur. Riski yönetme sorumluluğu iş ile ilgili olmakla birlikte, bağımsız bir fonksiyon genellikle bu risklerin değerlendirilmesine yardımcı olacak bir danışmanlık eylemini yerine getirmek suretiyle çalışır.

- Uyum riski değerlendirmesi. Risk faktörlerinin örgütün uyum yükümlülüklerine göre değerlendirilmesi, yasalar ve yönetmelikler, politikalar ve prosedürler, etik ve iş yürütme standartları ve sözleşmelerin yanı sıra örgütün taahhüt ettiği stratejik gönüllü standartlar ve en iyi uygulamalar dikkate alınarak. Bu tür değerlendirme tipik olarak, iş alanlarından gelen girdilerle uyum fonksiyonu tarafından gerçekleştirilir.

- İç denetim risk değerlendirmesi. Stratejik, finansal, operasyonel ve uyum hedeflerini kapsayan örgütün değer etkenleri ile ilgili risklerin değerlendirilmesidir. Değerlendirme, risklerin pay sahibi değerine etkilerini esas alır. Denetim planını tanımlar ve önemli riskleri izler. Bu yukarıdan aşağıya yaklaşım, iç denetim faaliyetlerinin, hissedar ve müşteri değerini doğrudan etkileyen ve kuruluş için stratejik sürücülere açık ve açık bir şekilde bağlanan konular tarafından yönlendirilmesini sağlar.

- Finansal tablo riski değerlendirmesi. Denetçi, iç denetim ve operasyonlar gibi çeşitli tarafların girdilerinden yararlanarak, örgütün mali tablolarının önemli yanlış

beyanlarına ilişkin risklerin değerlendirilmesi. Finans fonksiyonu tarafından tipik olarak gerçekleştirilen bu değerlendirme, finansal raporlama unsurlarının özelliklerini (örneğin, altta yatan hesapların önemliliği ve duyarlılığı, işlem veya ilgili yanlışlığı önemli yanlışlıklara) ve kilit kontrollerin etkinliğini (örneğin, bir kontrol amaçlandığı gibi çalışmayabilir ve sonuçta ortaya çıkan etki).

- Sahtecilik risk değerlendirmesi. Kuruluşun etik ve uyum standartlarını, iş uygulama gerekliliklerini, finansal raporlama bütünlüğünü ve diğer hedefleri etkileyebilecek potansiyel dolandırıcılık örneklerinin değerlendirilmesi. Bu tipik olarak Sarbanes-Oxley uyumluluğunun bir parçası olarak veya daha geniş bir süreçte gerçekleştirilir. Örgüt çapında risk değerlendirmesi ve konu uzmanlarını, sahteciliğin meydana gelebileceği (örneğin satın alma, muhasebe ve satış) kilit fonksiyonları değerlendirir.

- Piyasa riski değerlendirmesi. Faiz oranı riski, kur riski, opsiyon riski ve emtia riski göz önüne alınarak, kurumun performansını veya risk riskini etkileyebilecek piyasa hareketlerinin değerlendirilmesi. Bu genellikle piyasa riski uzmanları tarafından gerçekleştirilir.

- Kredi riski değerlendirmesi. Bir borçlunun veya karşı tarafın yükümlülüklerini kabul edilen şartlara uygun olarak yerine getirememesi olasılığının değerlendirilmesi. Bu, tüm portföyün doğasında bulunan kredi riskini ve bireysel krediler veya işlemlerdeki riski dikkate alır ve tipik olarak kredi riski uzmanları tarafından gerçekleştirilir.

- Müşteri risk değerlendirmesi. Örgütün itibarını ve finansal pozisyonunu potansiyel olarak etkileyebilecek müşterilerin risk birikimlerinin değerlendirilmesi. Bu değerlendirme, müşterinin niyetini, kredi itibarını, bağlılıklarını ve diğer ilgili faktörleri ağırlar. Bu genellikle hesap yöneticileri tarafından ortak bir kriter kümesi ve değerlendirme verileri için merkezi bir havuz kullanılarak gerçekleştirilir.

- Tedarik zinciri risk değerlendirmesi. Tanımlama ile ilişkili risklerin değerlendirilmesi Tedarikçilerin seçimi ve yönetimi de dahil olmak üzere ürün ve hizmetlerin oluşturulmasını desteklemek için gereken girdiler ve lojistik (örneğin, tedarikçiyi nitelendirmek için gereken ön incelemeler ve kuruluşun başarısını etkileyebilecek her türlü değişikliği değerlendirmek için sürekli kalite güvence incelemeleri ve iş hedefleri) konularını değerlendirmek suretiyle gerçekleştirilir.

2.3.5.3. Risklerin Analizi ve Ölçülmesi

Risk analizi daha önceden belirlenmiş olan risklerin daha ayrıntılı bir biçimde anlaşılması ile ilgilidir. Tespit edilen riskler ilgili yöntemler ile ölçülmeli ve kesin olmamakla birlikte bu riskler olasılıklar ile eşleştirilmelidir. Bazı riskler nicel (kantitatif) metodlar ile ölçülebiliyorken bazı riskler nitel (kalitatif) metodlar ile ölçülmektedir. Bu ölçümlerin doğruluğu belirli periyotlarla kontrol edilmelidir. Örgütler tarafından farklı risk analiz yöntemleri de kullanılabilmektedir. Örneğin; riske maruz değer (value at risk), riske maruz sermaye (capital at risk), riske maruz kazanç (earnings at risk) ve monte carlo simülasyonu gibi yöntemler sayılabilir (Gacar, 2016: 51).

Bir risk analizi gerçekleştirildiğinde aşağıdaki çıktılarına ulaşılabılır (Aven, 2008);

- Bir risk fotoğrafı oluşturmak;
- Birbirinden farklı alternatif ve çözümleri risk açısından karşılaştırmak;
- Risk için kritik olan faktörleri, faaliyetleri, sistem ve bileşenleri tanımlamak;
- Birbirinden farklı önlemlerin risk üzerindeki etkisini görebilmek;

Bunlar da en nihayetinde aşağıdakileri sağlayacaktır;

- Bir sistemin planlama aşamasındayken çeşitli alternatif çözümler ve eylemler arasında bir seçim yapabilmek;
- Bir çözümün veya önlemin alternatif dizaynları arasından seçim yapabilmek; (Zorluk ve stresleri daha iyi tolere edebilmek ve sistemin hassasiyetini azaltmak için ne gibi önlemler alınabilir?)
- Çeşitli çözüm ve önlemlerin belirtilen gereklilikleri karşılıp karşılayamadığına dair veriler elde edebilmek;
- Hazırlık sistemlerinin performansı ile ilgili çeşitli çözümler ve önlemler için gerekliliklerin belirlenebilmesi;
- Kabul edilebilir bir güvenlik ve risk seviyesinin belirlenmesi.

2.3.5.3.1. Mevcut Kontrollerin İncelenmesi

Risk analizi işleminin sonrası sürecin önemli parçalarından biri olan mevcut kontrol süreçlerinin incelenmesi gerekmektedir. İstifade edilen araç ve uygulamaların güçlü ve zayıf yönleri incelenir. Mevcutta kullanılan kontroller, geçmişteki risk analizleri sonucu günlük ihtiyaçları karşılamış olsa dâhi, bu kontrol tasarımlarının örgütün şu andaki ihtiyaçları konusunda yeterli olup olmadığı net değildir ve bu netleştirilmelidir (TÜSİAD, 2008).

2.3.5.3.2. Etkiler ve Olasılık

Bir durum, olay ya da kriz meydana geldiğinde ortaya çıkan etkiler ve düzeyleri ile bu durum, olay ya da krizlerin meydana gelme ihtimalinin belirlenmesi önem arz etmektedir. Risklerin önem derecesi, etki ve olasılıkları birlikte dikkat alınarak hesaplanır. Bunun için istatistiksel analizler kullanılabilir (TÜSİAD, 2008: 54-55). Etki ve olasılıklar analiz edilirken ilgili bilgi kaynakları ve teknikler kullanılır. Örneğin;

- Geçmiş tecrübeler ve uygulamalar
- Basılmış kaynaklar
- Uzman görüşleri
- Pazar araştırmaları
- Geçmiş kayıtlar
- Ekonomik ve diğer modeller.

Teknikler ise;

- Konunun uzmanları ile toplantılar yapılması
- Farklı uzmanlıkların bir arada kullanılması
- Model ve simülasyonların kullanılması
- Kişi değerlemeleri için anketlerin kullanılması

2.3.5.3.3. Analiz Türleri

Risk değerlendirmelerinin temel amacı ‘Riskler kabul edilir seviyede mi?’ ve ‘kabul edilemez riskler var ise hangi önlemler alınmalıdır?’ sorularını cevaplayabilmektir. Bir örgütte risklerin sadece olasılık ve şiddetinin hesaplanması, kaza ihtimali ve riskini ortadan kaldıramaz. Risklerin tespiti sonrası önleyici ve düzenleyici kontrollerin yapılması ciddi önem arz etmektedir.

Risklerin büyüklük ve etkilerinin tahmin etmek, kontrolleri ölçmek ve yeterlilikleri dikkate almak anlamına gelen risk değerlendirmesi önemli bir karar verme

sürecidir. Bu değerlendirme teknikleri riskleri, gerçekleşme ihtimallerini ve etkilerinin tahmin edilmesi anlamında iki gruba ayrılır (Ceylan ve Başhelvacı, 2011);

2.3.5.3.3.1. Nitel (Kalitatif) Analiz

Risklerin tanımlanması, sıralanması, etki ve olasılıklarının belirlenmesi ile yapılan risk haritaları, risk korelasyonlarının belirlenmesi şeklinde yapılan risk analizleri, nitel analizler sınıfına girmektedir. Olayların olası etkilerinin derecesi ve bunların ortaya çıkma olasılıkları subjektif yorumlara bağlı olarak değerlendirilir. Nitel analiz aşağıdaki durumlarda kullanılabilir (Sarpkaya, 2012);

- Daha detaylı analiz gerektiren risklerin belirlenmesi için yapılacak hazırlıklarda,
- Bu yöntem kullanıldığında yeterli olacak ise,
- Nicel analiz için gerekli veri veya kaynaklar yetersiz olduğunda,
- İlgili riskin özelliği bu yöntemi gerekli kıldığında.

Bu analizin, karar verme sürecinin kolay olması, iyileştirmelere yönelik denetimlerde temel olarak kullanılabilmesi gibi yararları vardır.

Nitel yöntemlerde, sözel mantıkla risk değerlendirmesi yapılır ve yöntemi uygulayan ilgili kişi kendi tecrübe ve sezgilerine dayanarak riskleri ve öncelik sırası tahmin edilmektedir. Bu yöntemde tanımlama yapılırken, rakamlardan ziyade yüksek, çok yüksek gibi ifadeler kullanılır. Tamamen subjektif yorumlara dayanan bu yöntem sistematik bir anlam ifade etmemektedir. Değerlendirmeyi yapan kişinin sezgi ve muhakeme kabiliyeti sonuçların doğruluğu ile doğrudan ilgilidir. İlgili kısıtlardan dolayı, kritik konularda sadece kalitatif yöntem sonuçları dikkate almak yerine, kantitatif yöntemlerin de kullanılması önemlidir. Nitel araştırmalar, kök nedeni ve motivasyonlarını derinlemesine anlamayı sağlar. Bir problemin çözümü hakkında bilgiler verir. Daha sonra yapılacak kantitatif araştırmalar için fikir ve hipotezler üretir.

2.3.5.3.3.2. Yarı-Nicel (Yarı-Kantitatif Analiz)

Yarı-nicel analizde kantitatif analize göre daha hassasiyet mevcuttur. Beklendiği gibi, yarı niceliksel analiz tam bir kalibrasyon içermez. Yarı-nicel yöntemde de derecelendirme subjektif değerlendirmeler ile yapılmaktadır. Bu sebeple riskler için değer ölçeği üzerindeki derecelendirme etki ve ihtimal tahminlerinin ölçülmüş değerlerini içermemektedir. Bilindik risk analizlerinden daha az resmi bir prosedürdür. Risk matrisleri genellikle sonuçları sunmak için kullanılır (Aven, 2008: 4).

2.3.5.3.3. Nicel (Kantitatif Analiz)

Kalitatif analizde kelimelerden ziyade rakamlar kullanılır. Amaç daha geniş bir çerçevedeki ölçeklerin uygulanmasını sağlamaktır. Yine bu yöntemde de derecelendirme işlemi, uygulayıcı kişinin subjektif değerlendirmeleri ile yapılır. Yarı-nicel analiz risklerin önemlilik ilişkileri ve kendi içlerinde belirli süreler içerisinde gösterdikleri eğilimleri çok doğru şekilde analiz edemeyeceği için, etki ve olasılıkları yüksek olan risklerin arasındaki farkları ortaya koymaya yetmeyecektir (TÜSİAD, 2008: 56).

Kantitatif yani nicel yöntemlerde ise, risk değerlendirmesi yapılırken sayısal değerlere ihtiyaç duyulur. Matematiksel yöntemlerin verdiği sonuçlar kullanılmaktadır. Bu yöntemler olasılık ve güvenilirlik kuramları gibi basit teknikler ile simülasyon modeller gibi karmaşık yöntemleri de içerir. Nicel risk analizinde tehlikeli bir durumun ortaya çıkması ihtimali, tehlikenin etkisi gibi değerlere sayısal değerler atanır ve bunlar matematiksel ve mantıksal yöntemler ile işlenip risk değeri elde edilir.

Nicel risk analizinin formülü;

$$\text{Risk} = \text{Tehlikeli bir durumun meydana gelme ihtimali} * \text{Tehlikenin etkisi}$$

Nicel araştırmanın temel amacı, verilerin nicelleştirilmesidir. Bu, bir örneklemden elde edilen tüm popülasyona ve belirli bir örneklemden çeşitli görüş ve fikirlerin oranının ölçümüne ilişkin sonuçların genellenmesine izin verir. Bununla birlikte, nicel araştırmalar, seyrek olarak, nitel araştırmalarla takip edilmemekte ve daha sonra, seçilmiş bulguları daha fazla keşfetmeyi amaçlamaktadır (Atlasti, 2018).

2.3.5.3.4. Duyarlılık Analizi

Analiz çerçevesinde yapılan değerlendirmeler mutlak ve hatasız olamayacağından belirsizliğin varsayımlar ve kullanılan veri üzerindeki etkilerinin tespiti için duyarlılık analizinin yapılması gereklidir. Duyarlılık analizi aynı zamanda olası kontrolleri ve KRY uygulamalarının uygunluğunun ve etkinliğinin test edilmesi için de kullanılabilir bir tahlil türüdür. Temel olarak belirli örneklemeler altında modelin esnekliğinin belirlenmesi için kullanılır (TÜSİAD 2008: 57).

2.3.6. Risk Tutumu

Risk bilgisini iletmek ve risk eğitimi sağlamak için temel nedenlerden biri, benzer risk olaylarına tutarlı bir şekilde cevap verilmesinin daima sağlanmasıdır. Bu sadece bilgi ve deneyimlerin paylaşılmasıyla sağlanabilir. Tehlike, kontrol ve fırsat riskleriyle ilgili olarak tutarlı bir cevap gereklidir. Bir örgütün bir intranetinin olması, bu, uygun bilginin hazır bulundurulmasını sağlayarak, riske tutarlı bir cevap vermenin ideal bir yoludur.

Bireysel risklere tutarlı bir yanıtın yanı sıra, tutarlı risk protokollerinin de tanımlanması ve iletilmesi gerekmektedir. Riske tutarlı bir şekilde cevap vermenin bir parçası, riskleri önceden tanımlamak ve onlar için yerinde olacak kontrolleri onaylamaktır. Bu yaklaşım stratejik, proje ve operasyonel risklerle ilgilidir ve örgüt genelinde riske karşı tutarlılığın artırılması için eğitim ve iletişim protokolleri uygulanmalıdır. Her bir sermaye gideri isteğine bir risk değerlendirmesinin eklenmesi, her organizasyonun bir gerekliliği olmalıdır. Bu risk değerlendirmesi, hem projenin yönetmek istediği riskleri hem de projedeki mevcut riskleri içermelidir. Projedeki riskler, projeyi zamanında, bütçe dahilinde ve spesifikasyona teslim etme yeteneğini etkileyebilir (Hopkin, 2012: 115).

Riskleri yönetmek için bazı stratejiler geliştirilmiştir. Bunlar risk kabulü, riskten kaçınma, risk paylaşımı veya risk azaltmayı içerebilir. Seçenekler dört T şeklinde özetlenmiştir (Olson ve Wu, 2008: 34).

- Riskin tedavisi: Etkisini veya olasılığını azaltmak için doğrudan harekete geçmek,
- Riskin ortadan kaldırılması: Örgütü riske maruz bırakan aktivitenin yok edilmesi,
- Riskin transferi: Sigorta veya sözleşmeler yoluyla riski paylaşmak,
- Riskin kabul edilmesi: Örgütsel uzmanlık alanları için, risklerle uğraşırken uzman olduklarını düşünerek riski kabul etmeye karar vermek.

2.3.7. Kontrol Faaliyetleri

Kontrol faaliyetleri, yönetim direktiflerinin amaçların gerçekleştirilmesine yönelik riskleri azaltmalarını sağlamak için politika ve prosedürler tarafından oluşturulan eylemlerdir. Kontrol faaliyetleri, örgütün tüm seviyelerinde, iş süreçlerinde çeşitli aşamalarda ve teknoloji ortamında gerçekleştirilmektedir. Doğada koruyucu veya dedektif olabilirler ve yetkilendirmeler ve onaylar, doğrulamalar, mutabakatlar ve iş performansı değerlendirmeleri gibi bir dizi manuel ve otomatik aktiviteleri kapsayabilir. Görevlerin ayrıştırılması, tipik olarak kontrol faaliyetlerinin seçimi ve geliştirilmesine dahil edilir. Görevlerin ayrıştırılmasının pratik olmadığı durumlarda, yönetim alternatif kontrol faaliyetlerini seçer ve geliştirir (KPMG LLP, 2013).

Risklerle mücadele edebilmek için belirlenmiş bazı kontrol türleri mevcuttur. Temel olarak önleyici, düzeltici, yönlendirici ve denetleyici kontrol olmak üzere dört grup kontrol faaliyeti geliştirilebilir. Bunlar (Derici vd., 2007: 161):

- 1) Önleyici kontroller: İstenmeyen sonuçların gerçekleşme ihtimalini yok etmek veya azaltmak için uğraşmak anlamında yapılan kontroller.

- 2) Düzeltici kontroller: Arzu edilmeyen sonuçların ortaya çıkması sonrası düzeltilmesini sağlamak için geliştirilen önlemler (örneğin, acil eylem planları).
- 3) Yönlendirici kontroller: Belirli bir sonuca ulaşmayı garantilemek için geliştirilmiş önlemlerdir.
- 4) Denetleyici kontroller: İstenilmeyen sonuçların sebeplerini belirlemek için geliştirilen önlemlerdir.

Kontrol çerçevesine ilişkin 1992 çerçevesindeki temel kavramlar, 2013 çerçevesinde listenen üç prensipte değişmemiştir. Bununla birlikte, bu bileşendeki en önemli değişiklikler, son 20 yılda teknolojiye ilişkin değişikliklerden kaynaklanır ve şunları içerir:

- 1992'den günümüzün teknolojisine kadar genel bilgi teknolojisi kontrolleri (GITK'ler) hakkında güncel bir tartışma
- Otomatik kontroller ve GITK'ler arasındaki ilişki ve bunların iş süreçlerine nasıl bağlandıklarıyla ilgili genişletilmiş bir tartışma.

Kontrol faaliyetleriyle ilgili üç prensip şunlardır (KPMG LLP, 2013: 4):

- Örgüt, hedeflerin kabul edilebilir seviyelere ulaşmasında risklerin azaltılmasına katkıda bulunan kontrol faaliyetlerini seçer ve geliştirir.
- Örgüt, hedeflere ulaşılmasını desteklemek için teknoloji üzerinde genel kontrol faaliyetlerini seçer ve geliştirir.
- Örgüt, kontrol faaliyetlerini, neyin beklendiğini ve politikaları eyleme geçiren prosedürleri belirlenen politikalar aracılığıyla uygular.

2.3.8. Bilgi ve İletişim

Örgütün belirlediği hedeflere ulaşabilmesi ve iç kontrol çerçevesindeki sorumluluklarını yerine getirebilmesi için bilgi gereklidir. Yönetim, iç kontrol ile ilgili diğer bileşenlerin sağlam işleyişini destekleme adına hem iş hem de dış kaynaklardan gerekli ve doğru bilgileri alır, üretir ya da kullanır. İletişim, gereken bilgilerin elde edilmesi ve paylaşılması için devamlı ve tekrar eden bir süreçtir. İç iletişim, bilginin örgüt içinde doğru şekilde yayıldığı, aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya doğru akan bir araçtır. Örgüt çalışanlarının üst düzey yönetimden, sorumlulukların kontrol edilmesine dair net bir mesaj almalarını sağlar. Dış iletişim ise iki yönlüdür: ilgili dış bilginin gerekli iletimini sağlar ve ihtiyaç ve beklentilere yönelik bilgiyi dış taraflara sağlar (COSO, 2013: 5).

Risk yönetimi ile ilgili faaliyetlerin sağlıklı bir biçimde anlaşılması ve yönetilebilmesi için ilgili kişilerin gereken bilgiye doğru zamanda ulaşabilmeleri gerekir. Bilgi eksikliği risklerin doğru bir şekilde tanımlanmasını ve kontrol altına alınmasını engelleyebilir. Elde edilen bilgi korunmalı ve doğru şekilde paylaşılmalıdır. Söz konusu bilgiler işletmeye; zamanında, doğru ve tam olarak aktarılmadığı sürece, stratejilerin ve bunlara bağlı konulan hedefler ile hedefleri etkileyebilecek risklerin nasıl yönetileceğinin anlaşılması mümkün olmayacaktır. Sorulması gereken önemli bir soru mevcuttur (TÜSİAD, 2008: 37):

- Örgüt içinde risk yönetim faaliyetlerinin etkin bir biçimde yürütülmesi ve yönetilmesini sağlayacak seviyede bilgi paylaşımı ve iletişim sağlanmaktadır mıdır?

2.3.9. İzleme

Döngüsel risk yönetim sürecindeki son ya da ilk adım, performansı izlemek ve kontrolleri, hazırlığı ve finansman düzenlemelerini buna göre ayarlamaktır. Yasama, piyasa ve rekabet koşullarındaki değişiklikleri içeren sürekli değişen ortam, hafifletici kontrollerin ve riske maruz kalma önlemlerinin sürekli olarak değerlendirilmesini ve ayarlanmasını gerektirir. Düzenlemenin yanı sıra, bu aşamanın önemli bir hedefi de örgüt yönetimini ve hissedarlarını, maruz kalmanın önemini, nasıl kontrol edildiğini ve örgütün olumsuz olaylarla başa çıkmaya hazır durumda olmasını sağlamaktır. Bu nedenle, örgüt sisteminin şu anda nasıl çalıştığı ve yeni çevresel risklerin işletmeyi nasıl etkileyebileceği konusunda bilgi sahibi olmak gerekmektedir. Bunun hem yerel olarak iş segmenti, hem de coğrafi ve küresel olarak coğrafi bölgelere ve ayrıca örgütsel grup seviyesinde merkezi bir konuma getirilmesi gerekmektedir. Örgütsel düzeyde bu, ulusal, bölgesel ve kurumsal düzeylerde konsolide edilen ve analiz edilen sık risk yönetimi raporlaması yoluyla gerçekleştirilebilir. Bu aynı zamanda küresel sigorta programlarının tasarlanması ve ayarlanması için bir temel sağlar (Andersen, 2006: 44).

KRY'nin tamamı izlenir ve gerektiğinde değişiklikler yapılır. İzleme devam eden yönetim faaliyetleri, ayrı değerlendirmeler veya her ikisi aracılığıyla gerçekleştirilir (COSO, 2014). Etkin risk yönetimi, risklerin etkin bir şekilde tanımlanmasını ve değerlendirilmesini ve uygun kontrollerin ve müdahalelerin yapılmasını sağlamak için bir raporlama ve gözden geçirme yapısı gerektirir. Politika ve standartların uyumluluğunun düzenli denetimleri yapılmalı ve iyileştirme fırsatlarını tanımlamak için standart performans gözden geçirilmelidir. Örgütlerin dinamik olduğu ve dinamik ortamlarda faaliyet gösterdiği unutulmamalıdır.

Örgütteki ve faaliyet gösterdiği ortamdaki değişiklikler tanımlanmalı ve sistemlere uygun modifikasyonlar yapılmalıdır. İzleme süreci, kuruluşun faaliyetleri için

uygun kontrollerin bulunduğunu ve prosedürlerin anlaşıldığını ve takip edildiğini garanti etmelidir. Herhangi bir izleme ve gözden geçirme süreci de şunları belirleyecektir (IRM, 2002: 11):

- Kabul edilen önlemler ile neyin amaçlandığını,
- Kabul edilen prosedürler ve değerlendirmeyi gerçekleştirmek için toplanan bilgilerin uygun olup olmadığı,
- Geliştirilmiş bilgi, daha iyi kararlara ulaşılmasına yardımcı olacak ve gelecekteki değerlendirmeler ve risklerin yönetimi için hangi derslerin öğrenilebileceği,

İzleme, sürmekte olan bir sürecin bir parçası olarak, plan uygulamasının etkinliği izlenir ve sorunla karşılaşırsa kontrol aşamasına geri besleme yapılır. İzleme, gerçek olay oluşumlarını olasılık, sıklık ve maliyet tahminleri ile karşılaştırarak risk değerlendirmelerini içerir. KRY yapısındaki dört hayati süreçten biridir (Olson ve Wu, 2008: 34). Risk yönetimi iki nedenden dolayı gözden geçirilmeli ve rapor edilmelidir:

- Risk profilinin değişip değişmediğini izlemek;
- Risk yönetiminin etkili olduğu konusunda güvence kazanmak ve daha fazla işlemin ne zaman gerekli olduğunu belirlemek.

Risklerin devam edip etmediğini, yeni risklerin ortaya çıkıp çıkmadığını, risklerin olasılığının ve etkisinin değişip değişmediğini, risk önceliklerini ayarlayan önemli değişiklikleri rapor edip kontrolün etkililiğine dair güvence sağlamaya yönelik süreçler oluşturulmalıdır. Ayrıca, genel risk yönetimi süreci, uygun ve etkili olduğuna dair güvence sağlamak için düzenli olarak gözden geçirilmelidir. Risklerin gözden geçirilmesi ve risk yönetim sürecinin gözden geçirilmesi birbirinden farklıdır ve ikisi için de bir ikame yoktur. İnceleme süreçleri şunları yapmalıdır (The Orange Book, 2008: 31):

- Risk yönetimi sürecinin tüm yönlerinin yılda en az bir kez gözden geçirilmesi;
- Risklerin kendilerinin uygun sıklıkta gözden geçirilmesine (yönetimin kendi risk değerlendirmesi ve bağımsız inceleme / denetim için uygun hüküm ile) tabi tutulması;
- Uygun yönetim seviyesini yeni risklere veya önceden tanımlanmış risklerdeki değişikliklere ulaştırmak için bir hüküm hazırlanması, böylece değişiklik uygun bir şekilde ele alınabilmesi sağlanmalıdır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ VARLIĞININ ÖNCÜLLERİ

Yazında örgütlerde KRY uygulamasının mevcut olmasıyla ile örgütlerin bazı özelliklerinin ilişkili olduğu hipotezleri test edilmiş ve bazı faktörler sonuç olarak karşımıza çıkmıştır. Bu faktörler sırasıyla aşağıdaki gibidir;

3.1. Örgüt Büyüklüğü

Örgütler büyüdükçe kurumsallığa ve sistemlere olan ihtiyaç artmaktadır. Örgüt büyüklüğüne bağlı olarak artan insan kaynağı hem örgüt açısından hem de departmanlar arası ilişkiler boyutunda karmaşık hale gelmektedirler. Ticari faaliyetlerin sağlıklı bir biçimde devam edebilmesi adına kurumsal yönetim anlayışı daha da önemli hale gelir. Bu sebepler örgütler büyüdükçe riskin ele alış biçimi de değişmek durumundadır.

Risk yönetimi, süreç ve uygulamaların her aşamasında, kayıpları en aza indirme ve kârlılığı artırma hedefi güden hayati bir sistemdir. Örgütsel öğrenme ve örgüt büyüklüğünün risk yönetimi olgunluğuna etkisini inceleyen bir çalışmada (Alashwal vd., 2017: 1) farklı ölçekli inşaat örgütleri analiz edilmiştir. Örgüt büyüklüğü, paylaşılan yorumlama ve risk yönetimi olgunluğu arasındaki ilişkiye etki etmektedir.

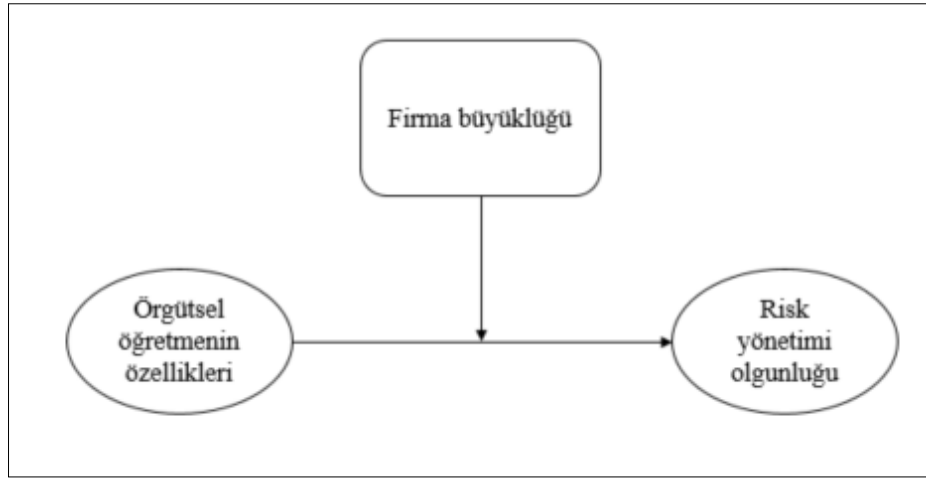
Örgüt büyüklüğü, örgütün net varlıklar cinsinden ölçülen değeridir. Büyüklüğe bağlı artan hissedarlar ve kurumsal sahiplik, KRY'nin benimsenmesini ve etkinliğini etkiler (Yegon vd., 2014). Wahome ve arkadaşları 2015 yılında yaptıkları araştırmaya göre büyük örgütler, analistler tarafından daha yakından takip edilmekte ve bu nedenle de bilgi eşitliği konusunda duyarlıdırlar. Daha düşük borçlanmaları gerekmektedir. Buradan “KRY vb. sistemlere daha fazla ihtiyaç duyarlar” yorumu yapılabilir.

Büyük örgütlerde risklerin örgütsel bakış açısıyla ele alınması, küçük örgütlerinkine göre daha sık görülmektedir. Bu da büyük işletmelerde KRY yatkinliğinin fazla olduğu gösterir (Gatzert ve Martin, 2013).

KRY örgüt büyüklüğünden etkilenir. Çünkü büyük örgütlerin çalışma pratikleri ve standartları vardır (Zhao vd., 2014) Ayrıca örgüt büyüklüğünün inovasyon ve öğrenme ile ilgili benzer yeteneklere etkisi ispatlanmıştır (Shipton vd., 2005). Dolayısıyla, büyük örgütlerin riski yönetmek için küçük örgütlerle karşılaştırıldığında daha fazla kabiliyete sahip olduğu anlaşılmaktadır. Büyük örgütlerdeki öğrenme kabiliyetlerinin ve risk yönetimi olgunluk seviyesinin küçük örgütlere göre önemli ölçüde büyük olduğu görülmüştür (Alashwal vd., 2017: 3).

Golshan ve Rasid (2012)'e göre büyük örgütler KRY sistemini daha verimli uygulamak amacıyla daha çok kaynak yaratmaya çalışırlar. Beasley vd., (2005)'ne göre geçmişteki araştırmalar kendi araştırmaları ile tutarlı olarak örgüt büyüklüğünün daha fazla KRY olgunluğu ile ilişkili önemli bir faktör olduğu sonucu tespit etmişlerdir.

2008 yılında PWC tarafından yapılan anket sonucuna göre büyük örgütlerde risk yönetimi olgunluk seviyesi daha yüksektir. Ayrıca Şenol ve Karaca (2012) çalışmaları sonucunda panel lojistik regresyona göre, örgüt büyüklüğünün, KRY varlığının bir belirleyicisi olduğu sonucunu elde etmişlerdir. Büyük örgütler, büyük faaliyet ve çalışmalarda bulduklarından dolayı, daha iyi raporlama riskine; politik riske, ihracat riskine ve coğrafi riske maruz kalmaktadırlar. Bu da bu tür örgütlerde KRY sistemine olan ihtiyacı ortaya koymaktadır (Ling vd., 2014).



Şekil 18: Örgütsel Öğrenme ile Örgüt Büyüklüğü Tarafından Yönetimi Risk Yönetimi Olgunluğu Arasındaki İlişkinin Kavramsal Modeli

Kaynak: Ali Mohammed Alashwal vd., Influence of Organizational Learning and Firm Size on Risk Management Maturity, 2017, ss. 2.

Risk yönetiminden sorumlu olacak bir yönetici atama kararını ifade eden örgüt özelliklerini incelemiş olan çalışmalar (örneğin Liebenberg ve Hoyt, 2003; Pagach ve Warr, 2011) genel olarak örgüt büyüklüğünün, finansal riskin (nakit akışlarında daha fazla kaldıraç veya daha fazla oynaklık anlamında) kapsamının ve örgütsel mülkiyetin önemli belirleyiciler olduğu sonucunu bulmuşlardır. Bazı çalışmalarda da KRY'nin çevresel belirsizlik, endüstri rekabeti, örgüt büyüklüğü, örgüt karmaşıklığı ve yönetim kurulu izleme gibi örgütlerin bağlamsal faktörlerine bağlı olduğu sonucu elde edilmiştir (örneğin Gordon vd., 2009; Grace vd., 2015).

Kurumsal yönetim anlayışı, daha güçlü kontrol mekanizmaları, itibar riski, finansal ve stratejik risklerden korunma ihtiyacı ile beraber örgüt etiği de önemli hale gelmiştir. Koreli örgütlerle yapılan bir çalışmada kurumsal yönetim ile örgüt büyüklüğü

arasında güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca büyük örgütler etik konusunda daha duyarlıdır. Daha doğru bir ifadeyle örgütler büyüdükçe etik uygulamalar konusuna gösterilen hassasiyet artar (Choi ve Pae, 2011: 410).

KRY sistemlerinin yaygınlaşması ile birlikte KRY yöneticisinin gelişen rolü, risk yönetimi yapısını da etkilemektedir. Bu konuda Colquitt ve arkadaşları tarafından 1999 yılında yapılan bir çalışmada, örgüt büyüklüğünün KRY'nin öncüllerinden biri olduğu sonucu elde edilmiştir. Risk yönetimi entegrasyon seviyesi, örgüt büyüklüğü, örgütün hangi sektörde faaliyet gösterdiği, risk yöneticisinin geçmişi ve eğitim düzeyi gibi faktörlerden etkilenmektedir (Colquitt vd., 1999: 54).

3.2. Finansal Kaldıraç

Finansal kaldıraç, örgütlerin varlıklarını finanse etmek için ne kadar özkaynak ve borç kullandıklarının bir ölçüsüdür. Bir örgüt yatırımlarını borç ve sermaye ile finanse edebilir. Örgüt, ayrıca tercih sermayesini de kullanabilir. Borç faiz oranı, örgütün varlıklara dönüşü ne olursa olsun sabittir. Bir örgütün kullandığı finansal kaldıraç, sabit ücretler üzerinde maliyetlerinden daha fazla para kazanmayı amaçlamaktadır. Borç arttıkça, finansal kaldıraç artar (Innocent vd., 2014).

Yatırımcılar, gelecekte beklenen getiriler için yatırım yaparlar ancak yatırım neredeyse her zaman risk taşır ki bu sebeple getirilerin miktarı genellikle tahmin edilemezdir. Gerçekleşen sonuç getirisi, yatırımın başlangıcında beklenen getiri tahmininden çoğunlukla saptır. Yatırımcıların, riski en az olan getirisi en çok olan daha doğrusu getiri riski en az olan yatırımı tercih edeceği varsayılır (Bodie vd., 2008). Bir örgütün finansal riski, genellikle finansman biçimiyle ilişkilidir. Bir örgütün faaliyetlerini finanse etmek için kullandığı borç miktarı ne kadar yüksek ise, finansal risk de o kadar yüksek olur. Risk, örgütün finansal yükümlülüklerini yerine getirememesinden kaynaklanır. Bu da sermaye yapısı ile özkaynak getirisi arasındaki açık ilişkilerin finanse edilmesine yol açar (Acheampong vd., 2014: 125). İlgili çalışma sonucuna göre finansal kaldıraç ve örgüt büyüklüğü ilgili değişkenler ve hisse senedi getirileri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Örgüt büyüklüğü ve hisse senedi getirileri arasındaki ilişki pozitif ve anlamlıdır (Acheampong vd., 2014: 133).

Yüksek kaldıraçlı örgütlerin finansal sorun yaşama ihtimali, düşük kaldıraçlı olanlara göre daha fazladır (Pagach ve Warr, 2007). Daha büyük finansal kaldıraç genellikle daha fazla riske ve daha fazla mali sıkıntılara yol açması beklenir. Bu da KRY uygulanmasını söz konusu hale getirir (Liebenberg ve Hoyt, 2011). Yazid ve arkadaşları 2012 yılında yaptıkları çalışmalarında bir KRY sistemi uygulayan örgüt yöneticilerinin varlığı ile finansal kaldıraç oranı arasında pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir.

Nasrollah ve arkadaşları 2013 yılında finansal kaldıraç ve yatırım çeşitlendirmesinin gelir artırıcı kazanç yönetimi üzerinde bir etkisi olup olmadığını incelemişlerdir. Sonuçlar, finansal kaldıraç katsayısının %95 güvenilirlik düzeyinde anlamlı olduğunu göstermiştir ve sonuç anlamlıdır. Enuju ve Soocheoung 2005 yılında yaptıkları çalışmada finansal kaldıraçın restoran örgütlerinin kârlılığı ve risk durumu üzerindeki etkisi incelemişlerdir. Finansal kaldıraçın, restoran işletmelerinin kârlılığını etkilemediği sonucuna ulaşmışlardır. İstatistiksel olarak anlamlı olmasa da, ortalamada daha fazla kâr elde ettikleri görülmüştür (Innocent vd., 2014: 18).

Cohen'in 2003 yılında yaptığı çalışma, sermaye piyasası değerlendirme faydaları ile örgütlerin finansal raporlama kararlarının kalitesini etkileyen tescilli maliyetler arasındaki karşılıklı ilişki hakkında ampirik kanıt sağlamaktadır. Bu bulgular, örgütlerin finansal raporlama politikalarındaki değişikliklerin, sadece yatırımcıların örgüte özgü bilgi taleplerini karşılamakla kalmayıp, aynı zamanda örgütün ürün pazar özellikleriyle de açıklandığını göstermektedir. Finansal kaldıraç oranı yüksek örgütler, hisse sahiplerince daha çok takip edilecektir. KRY'nin bu konuda örgütü teşvik edeceği düşünülmektedir (Cohen, 2003).

Finansal kaldıraç, risk yönetimi stratejilerini belirlerken de önem arz etmektedir. Finansal kaldıraç etkisine bakılmaksızın risk yönetimi kararlarının verilmemesi gerekir. Bu stratejileri seçerken finansal kaldıraça erişimin kabul edilmesi önemli olmakla birlikte riskten kaçınmak da önemlidir. Risksiz getiri seviyesi önemlidir. Risksiz geri dönüşün daha düşük seviyeleri borçlanmayı daha cazip bir alternatif haline getirdiğinden, bu karar vericiyi beklenen geri dönüş riskini azaltan risk yönetimi stratejilerini değerlendirirken göz önüne alınmalıdır. Ayrıca karar vericinin finansal kaldıraçla riski düzeltme yeteneği de önemli bir husustur. Finansal kaldıraç bu hususlardan dolayı KRY'nin önemli öncüllerinden biridir (Gloy ve Baker, 2002: 1141).

Finansman açısından kaldıraç borçlanmaya atıfta bulunur ve bir örgütün sermaye yapısına yansır. Kaldıraç bir örgütün gelecekte büyümesi için kabul edilebilir ve yararlıdır. Ancak çok fazla borçlanma yapılırsa, örgüt finansal sıkıntı yaşayabilir hatta iflas riski ile dâhi karşılaşabilir. Daha fazla kaldıraç daha fazla finansal sıkıntı yaşama olasılığı demektir. Ekonomik kriz dönemlerinde bu durum daha da kritik hale gelir. Bu sebeple, kaldıraçlı bir örgüt iflas etme riskini mutlaka yönetmelidir. Dolayısıyla, kaldıraç kullanımı örgütleri KRY uygulamaya teşvik etmektedir (Yazid vd., 2012: 82).

Haushalter (1999) çalışmasına göre daha yüksek kaldıraça sahip örgütler, risklerini daha geniş çapta yönetebilirler. Daha spesifik olarak, daha düşük borç, örgütün daha az sabit masrafa sahip olduğu anlamına gelir, bu da örgüt değerini etkileyen herhangi bir volatiliteye cevap verme konusunda daha fazla esnekliğe dönüşür. Daha düşük borç, örgütün finansal olarak sıkıntılı hale gelme olasılığını da azaltır. Buna karşılık, yüksek kaldıraç oranına sahip bir örgütün, ürününe yönelik talepteki beklenmedik değişimlerle

karşı karşıya kaldığında ya da girdi maliyetlerindeki artışlar karşısında borcunu ertelemesi daha olasıdır. Borcun neden olduğu kaldıraç, neredeyse her tür riskin etkisini artırmaktadır. Sermaye yapısındaki daha büyük bir özkaynak oranını kullanarak riski yönetmenin en büyük avantajı, özkaynakların zararlara karşı çok amaçlı bir risk yastığı sağlamasıdır. Bir örgütün göreceli olarak tahmin edip ölçebileceği bazı risk türleri vardır. Tam olarak ve bunlar hedeflenen risk yönetimi ile ortaya konabilir (Meulbroek, 2002: 31).

Liebenberg ve Hoyt, 2003 yılında yaptıkları çalışmada daha fazla finansal kaldıraç kullanan örgütlerin kurumsal risk yöneticisi atama olasılıklarının fazla olduğu sonucunu elde etmişlerdir. Bu çalışmada da finansal kaldıraç seviyesinin KRY'nin önemli bir belirleyicisi olduğu sonucu görülmüştür. Kurumsal sigorta alımlarında olduğu gibi, kurumsal riskten korunma, finansal sıkıntı olasılığını azaltarak, beklenen iflas maliyetlerini düşürmektedir (Smith ve Stulz, 1985).

Riskten korunma yazını, kurumsal sigortaya benzer şekilde, bu risk yönetimi biçiminin teşvik edici çelişkileri ve beklenen vergileri potansiyel olarak azalttığını, örgütün cazip yatırım fırsatlarından yararlanabilme yeteneğini geliştirdiğini öne sürmektedir (Liebenberg ve Hoyt, 2003: 39).

Türkiye özelinde başka bir çalışmada, KRY'ni etkilediği düşünülen örgüt büyüklüğü, kaldıraç ve kârlılık gibi faktörler arasından önemli değişkenin finansal kaldıraç olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra kârlılık değişkeninin önemsiz olduğu görülmüştür. Sonuç olarak örgüt büyüklüğü ve finansal kaldıraç KRY'ni olumlu yönde etkilemektedir (Önder ve Ergin, 2012: 25).

3.3. Kârlılık

2013 yılında bir çalışmada örgütün sahip olduğu kârlılık ile KRY sisteminin varlığı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (Bertinetti vd., 2013). Bu çalışmada kârlılık ifadesinin karşılığı olarak “varlıklardaki geri dönüş oranı” dikkate alınmıştır. Kâr maksimizasyonu hedefleyen ya da bunu sağlayan örgütler, hissedar değeri arttığı takdirde KRY programını dikkate almalıdırlar. KRY, tüm risk sınıflarında karar vermeyi kolaylaştırıp bütünleşme sağladığından, örgütlerdeki doğal risklerden yararlanarak risk yönetimi harcamalarının çoğalmasını önleyebilirler.

Risk yönetimi farklı stratejik yollarla kârlılığın artmasına katkıda bulunabilir (Val, 2016):

- Verimlilik artırma: Risklere karşı hazırlıksız yakalanmak, en değerli insan kaynağını temel iş hedeflerinden uzaklaştırıp, riskin yol açtığı sorunlarla mücadele etmeye sevk edebilir. Örneğin, bir ürün müşteriye geç teslim edilirse,

müşteri yöneticileri, yeni iş sözleşmeleri, yeni müşteriler kazanmak, bu yolda çalışmak yerine, itibarı korumak adına krizle başa çıkmak üzere yönlenecektir.

- Maliyetleri azaltma: Riskler de beklenmedik maliyetlere yol açabilir. Örgütlerde insan kaynağına sürekli fazla mesai ücretleri ödenir ya da çözümsüz sorunları çözebilmek adına pahalı satın alma süreçleri gerçekleştirilir.
- Paydaşların güvenini arttırmak / itibarını korumak: Bir ürün, hizmet veya proje sunma kabiliyetini etkileyebilecek potansiyel riskleri anlamak, teslimat tarihleri ve maliyetler gibi konularda gerçekçi beklentilerin belirlenmesi anlamına gelir. Tüm örgütler bir tedarik zincirinin bir parçasıdır ve her bir bağlantı, faaliyetleri, tedarikçileri ve müşterileri ortaya çıkarır. Özellikle büyük kuruluşlar ve kamu sektörü ile çalışırken risk yönetim süreçleri ve kabiliyetlerini sunabilmek, rekabet gücünü ve kârlılığını artıracaktır.

Konu ile ilgili bir diğer çalışmada Ghosh (2013), belirli faktörlerin bir örgütte KRY sisteminin benimsenmesini etkilediğini ispatlamaya çalışmıştır. Bu faktörler: boyut (örgüt büyüklüğü), kaldıraç, kârlılık, likidite, varlıkların opaklığı (opacity), hisse senedi getirilerinin oynaklığı, küresel müşterilerin kapsamı, yönetim kurulunda bağımsız üyelerin yer alması ve kurumsal mülkiyet gibi karmaşıklık ve yönetim faktörleridir. Kârlı bir örgüt, bu tür varlıkları yaratmak için kullanabileceği, rakiplerin taklit etmesi zor olan kaynakları elde etmiştir. Eğer KRY'ne yatırım yapılması, böyle bir rekabet avantajı yaratabilecek bir araç olarak algılanırsa, bu durumda örgüt kârlılığının yüksek olması, KRY'ni benimseme ihtimalini artırır yorumu yapılabilir (Ghosh, 2013: 11). Ayrıca çalışmada, daha yüksek kârlılığa sahip örgütlerin, kazanacakları kaynaklara yatırım yapmalarını, rekabet avantajı sağlamak adına KRY'ni benimsemeleri önerilmektedir. Bir örgütün KRY'ni benimseme ihtimali de, sahip olduğu iştiraklerin sayısına göre faaliyetlerin ne kadar karmaşık hale geldiğinden etkilenir (Ghosh, 2013: 21).

Herhangi bir örgüt için ana hedeflerden biri, hissedar değerini arttırmaktır. Bunu sağlamak için her yıl daha fazla kâr elde etmek gerekir. Bir örgüt, kârlılığını koruyamazsa, hayatta kalamaz. Kârlılık ölçütleri örgütler için önemle vurgulanmalıdır. KRY gibi sistemler, örgüt hissedarlarına pozitif getiri sağlama yeteneğinin mevcut olduğunun açık göstergelerinden biridir. Sonuç olarak, kârlılık durumu diğer bir çok faktör gibi örgütlerde KRY varlığının öncüllerinden biridir (Yazid vd., 2012: 82).

Risk yönetimi, fiyatlandırma kararlarını etkileyerek iş kârlılığını geliştirilebilir. Temel olarak, herhangi bir ürün veya işlemin fiyatının altında yatan risklerin maliyetini ve daha geleneksel maliyetleri yansıtması gerektiğidir (Lam, 2014).

3.4. Yönetim Kurulu Üyelerinin Bağımsızlığı

En önemli yönetim özelliklerinden biri olan yönetim kurulu bağımsızlığı, bir süredir, düzenleyiciler, yatırımcılar, araştırmacılar ve medya tarafından büyük ilgi görmüştür. Farklı çalışmalarda kurul bağımsızlığı ve kurumsal performans arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Ayrıca bazı araştırmacılara göre (Sekome ve Lemma, 2014) yönetim kurulunda bağımsız üyelerin olması önemlidir ve daha iyi denetim kalitesine sebep olurlar. Diğer yandan, bağımsız bir yönetim kurulu genellikle kurulun daha kaliteli izlenmesi anlamında etkili bir yol olarak görülmektedir. Bağımsız yöneticiler, yetenekli karar vericiler olarak, kurumsal yönetim pazarında iyi bir ün yapmak ve bu ünü korumak için motivasyona sahiptirler. Böylece iç yöneticilere kıyasla daha büyük ve daha kaliteli yönetim gözetimi yapmak adına isteklidirler (Bird vd., 2018: 4).

Bir örgütte bağımsız yönetim kurulu üye sayısı fazla olduğunda, daha iyi faaliyet izlenmesi ve daha düşük maliyetler beklenebilir. Bu argüman doğrultusunda, yönetim kurulu bağımsızlığının kazanç yönetiminde azalma meydana getirmesi beklenir. Strateji belirleme rollerinin bir parçası olarak yönetimi kurulu, örgütün değerini artırmaya yönelik risklerinin risk iştahı içerisinde kalmasını sağlamalıdır. Yönetim kurulunda bağımsız üyelerin yer almasının daha iyi risk yönetimi sağladığı ve dolayısıyla KRY'nin benimsenmesini teşvik etme olasılığının yüksek olduğu söylenebilir (Ghosh, 2013: 12).

2012 yılında yapılan bir diğer çalışmada, yönetim kurulu bağımsızlığının örgüt bütününde, KRY uygulamasının bir öncülü olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca yönetim kurulunda bağımsız üyelerin yer alması durumu, örgütte KRY uygulama düzeyini olumlu yönde etkileyecektir (Golshan ve Rasid, 2012: 455).

Beasley ve arkadaşları (2005) yaptıkları çalışmada örgütlerde KRY'den sorumlu yöneticilerin varlığı ile örgütün yönetim kurullarında bağımsız üye varlığı arasında anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. Desender (2007) çalışmasında geçmişteki bazı çalışmaların (O'Sullivan, 2000; Carcello ve vd., 2002; Hay ve Knechel, 2004) denetim ücretleriyle ölçülen yönetim kurulu bağımsızlığı ile dış denetim kalitesi talebi arasında pozitif ilişki tespit ettiğini ifade etmiş olmasına rağmen, yönetim kurulu bağımsızlığının bir KRY sistemi öncülü olduğu sonucuna ulaşamamıştır. Desender (2007) buna karşın, CEO ve yönetim kurulu bağımsızlığı sağlayan işletmelerin yüksek KRY uyguladığını tespit etmiştir.

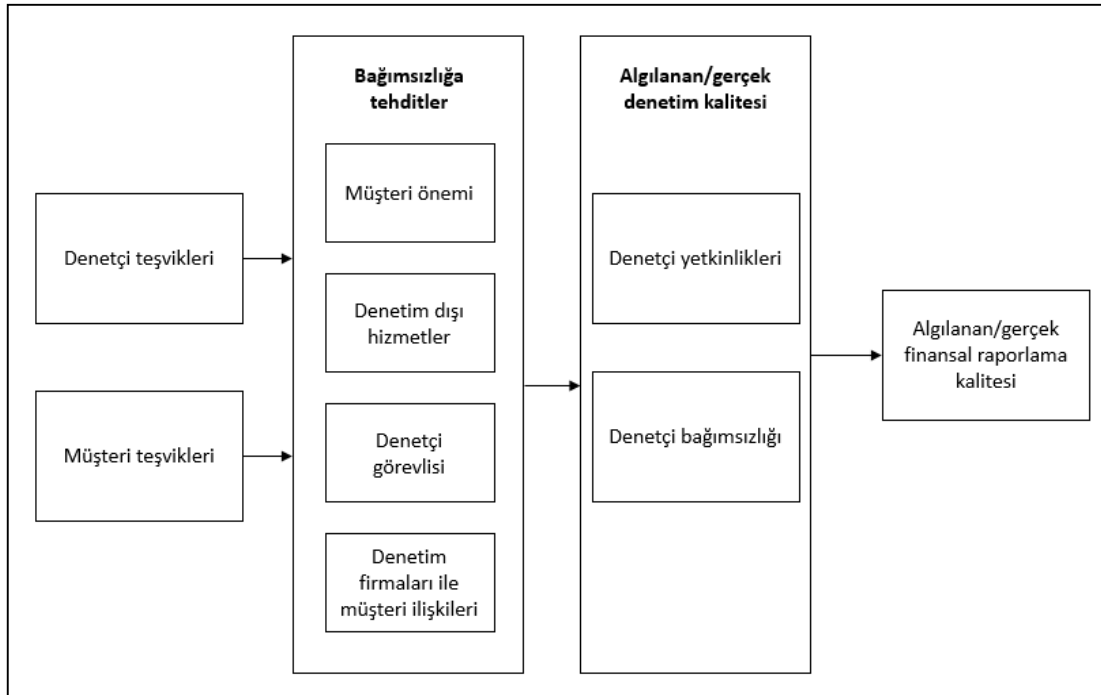
Bhagat ve Black (2000: 33), yaptıkları çalışmada diğer yönetim kurulunda bağımsız üye sayısının artması ile örgüt performansı arasındaki ilişkiyi araştırmış ancak pozitif bir ilişki bulamamıştır. Çalışmaya göre yönetim kurulu bağımsızlığındaki değişimin, örgüt ve sektör büyümesi fırsatlarından ziyade, zayıf performanstan kaynaklandığı sonucu ortaya çıkmıştır. Yönetim kurulunda dışarıdan yöneticilerin bulunmasının finansal riskten korunma ya da bu karar üzerinde herhangi bir etkisi yoktur.

Bu tür direktörlerin bulunması, örgütün risk yönetim politikası üzerinde hiçbir etkiye sahip değildir (Dionne ve Triki, 2005).

Tamamı benzer sonuçları vermemiş olsa da genel olarak bu araştırmalar ışığında yönetim kurulu üyelerinin bağımsız olması bir KRY öncülü olarak kabul edilebilir. Farklı çalışmalarda belirtildiği üzere bu durum örgütü hem finansal anlamda hem de paydaşlar gözünde daha pozitif anlamda geleceğe taşıyacaktır.

3.5. Denetim Firmaları

Yıllar boyunca, düzenleyiciler denetçi bağımsızlığı konusunda endişelerini dile getirdiler ve bu endişeleri hafifletmek için harekete geçtiler. Denetçi bağımsızlığı önemlidir çünkü denetim kalitesini direkt olarak etkiler. Denetim kalitesi, (a) denetçinin bir ihlali ortaya çıkaracağı ve (b) ihlali rapor edeceği olasılığı ile ilişkilendirilir. Denetçiler bağımsız kalmazlarsa, usulsüzlükleri rapor etme olasılıkları daha az olur ve bu nedenle denetim kalitesi azalır.



Şekil 19: Denetçi bağımsızlığının denetim kalitesine etkisini değerlendiren bir çerçeve
Kaynak: Tepelagul Nopmanee and Lin Ling, Auditor Independence and Audit Quality: A Literature Review, *Journal of Accounting Auditing & Finance*, Vol. 30, No. 1, 2015, ss. 103.

Beasley ve arkadaşları 2005 yılında yaptıkları çalışmaları sonucunda bazı temel faktörlerin yanında dört büyük denetleme örgütleri tarafından denetlenme durumunun, örgütlerde KRY'nin bir öncülü olduğunu tespit etmişlerdir.

Golshan ve Rasid 2012 yılında yaptıkları çalışmada denetimin hangi örgüt tarafından yapıldığının KRY uygulamasını etkilediğini ifade etmişlerdir. Örgütün denetimini yapan KPMG LLP, Ernst&Young LLP, PriceWaterCoopers LLP ve Deloitte Touche Tohmatsu Limited örgütlerinden biri olduğunda, örgütün KRY'ni daha geniş bir çerçevede uygulayacağını muhtemel olduğu ifade edilmiştir. Bu argümanın arkasındaki mantık, dört büyük denetim örgütünün yıllık raporlarının şeffaflığı ve hatasızlık konusunda gösterdikleri dikkat ile sahip oldukları güçlü itibardır. Çalışma sonucunda finansal kaldıraç ve dört büyük denetim örgütü tarafından denetlenme durumunun KRY'nin benimsenmesinde en önemli iki faktör olduğu tespit edilmiştir (Golshan ve Rasid, 2012: 455).

3.6. Coğrafi Çeşitlilik

Coğrafi çeşitlendirme, genel riskleri azaltmak ve portföy üzerindeki getirileri iyileştirmek için farklı coğrafi bölgelerdeki bir yatırım portföyünün çeşitlendirilmesi demektir. Bu terim ayrıca, büyük örgütlerin, farklı bölgelerde veya ülkelerde faaliyette bulunmasına ve iş risklerini azaltma adına faaliyetlerini belirleme stratejisine de atıfta bulunmaktadır (Investopedia, t.b.).

Uluslararası anlamda faaliyet gösteren örgütler coğrafi bölümlere ayrılırlar. Bu durum KRY ile pozitif ilişkilidir. Çünkü coğrafi çeşitliliğe sahip örgütler, diğer örgütlere göre daha karmaşık bir risk yelpazesine sahiptirler. Bu sebeple bahsi geçen örgütlerin KRY'ni benimseme ihtimalleri yüksektir (Hoyt ve Liebenberg, 2008: 9).

Farklı çalışmalar (Li vd., 2014; Ai vd., 2014) da coğrafi çeşitliliğin riskleri arttırdığına dikkat çekmiş ve KRY'nin çeşitlilikten kaynaklı bu risklere çözüm bulmak adına işe yarar bir sistem olduğunu ifade etmişlerdir.

3.7. Merkezileşme Derecesi

Merkezileşme, idari sistemin en üst düzeyinde otorite yoğunlaşması anlamına gelir. Öte yandan, ademi merkeziyetçilik, otoritenin idari sistemin alt seviyeleri arasında dağılmasıdır (Marume ve Jubenkanda, 2016). Merkezileşme düzeyi, örgütlerde karar verme sürecini etkiler. Merkezileşme derecesi bir anlamda örgütün stratejik kararlarını ne kadar hızlı verdiğini açıklamaktadır. Merkezileşme derecesi arttıkça örgütün daha hızlı karar aldığı düşünülür. Bu noktada merkezileşme derecesi arttıkça örgütlerde KRY uygulama düzeyinin artacağı öngörülmüştür.

3.8. Büyüme

Büyüyen ya da büyüme potansiyeli olan örgütlerde belirsizlikler artmakta, risk yöneticilerine daha çok ihtiyaç duyulmaktadır. Bu tür örgütlerde KRY'ne yönelik daha fazla yatırım planı olur. (Liebenberg ve Hoyt, 2003; Pagach ve Warr, 2011). Yüksek potansiyele sahip örgütlerde büyüme fırsatları genellikle düşük maliyetle sonuçlanır ve bu da daha yüksek borç maliyeti demektir.

Büyüme fırsatları arttıkça KRY'nin faydası artar (Beasley vd., 2005). Büyüme ile KRY varlığı arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur (Ghosh, 2013). Bir örgütte KRY sisteminin uygulanıyor olması, o örgütte büyüme fırsatları konusunda mutlaka fikir verir. Gordon ve arkadaşları (2009)'na göre büyüme fırsatları, KRY'nin uygulanma derecesini pozitif yönde etkiler. Pagach ve Warr (2011)'e göre büyüme ifadesi satışlardaki büyüme olarak ifade edildiğinde, bunun KRY sistemi varlığını etkileyen bir faktör olmadığı sonucu elde edilmiştir.

3.9. Faaliyet Gösterilen Endüstri

Lechner ve Gatzert (2016: 7) yaptıkları yazın taramasında bu faktörü de dikkate almışlar ve belirli çalışmalardan örnekler vermişlerdir. Geçmişteki çalışmalar, belirli sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin, diğer sektörlerle kıyasla daha yüksek (farklı) risk bilincine sahip oldukları ve bu sebeple bir KRY sistemi benimsemeye daha yatkın oldukları görülmüştür (Beasley vd., 2005; Golshan ve Rasid, 2012). Örnek vermek gerekirse, bankacılık ve sigortacılık sektörü, sırasıyla risk temelli ödeme gücü düzenlemeleri Basel III ve Solvency II'den dolayı bütünsel bir risk yönetimine ilişkin önemli bir düzenleyici baskı ile karşı karşıyadır (Beasley vd., 2005; Gatzert ve Wesker, 2012). Finans sektöründeki örgütlerin temel amacı, sermaye piyasalarındaki güveni arttırmak ve müşteriler kazanmak adına şeffaf ve güçlü bir risk yönetim sistemi sunabilmektedir (Hoyt ve Liebenberg, 2008). Düzenleyici kısıtlamalarına bağlı olarak daha güçlü KRY isteyen bir diğer sektör enerji sektörüdür (Beasley vd., 2005; Pagach ve Warr, 2011).

Uluslararası ticaret ortamı, rekabetin artmaya devam etmesi, politik değişimlerin piyasa ilişkilerini etkilemesi ve çevresel tehlikelerin ekonomik altyapıyı ortaya çıkarırken finansal piyasaların da her zamanki gibi istikrarsız hale gelmesiyle giderek daha da çalkantılı hale gelmektedir. Endüstriler arası rekabet, daha fazla uzmanlık, karmaşıklık ve daha hızlı ve sık değişim ile karakterize edilmekte ve bu da ticari işletmelerin stratejik çözümüne meydan okuyan "aşırı rekabet" koşullarını ortaya çıkarmaktadır. Aynı zamanda toplum da küresel pazarlarda, dünya çapında iklim değişikliklerinde ve uluslararası terörizm tehdidinde sistemik ekonomik ve politik risklerle karşı karşıyadır. Bu, hem kurumsal yönetim hem de kamu politikası düzeylerinde bu fenomenleri ele

almak için etkili stratejik risk yönetimi uygulamalarına duyulan ihtiyacı tekrar tekrar ortaya koymaktadır (Andersen, 2006: 7).

KRY, kazanç ve hisse senedi fiyatlarındaki değişkenliği ve dış sermaye maliyetlerini azaltır, sermaye verimliliğini artırır ve risk yönetimi ile ilgili farklı faaliyetleri bir araya getirerek sinerji yaratmak suretiyle örgütlere bariz fayda sağlar. Daha yaygın bir ifade ile KRY'nin operasyonel ve stratejik anlamda karar verme sürecine katkısı olup, giderek artan risk bilincini daha da fazla teşvik eder (Liebenberg ve Hoyt, 2003: 38). Örgütlerin risk yönetimine daha bütünsel bir şekilde yaklaşmasını sağlayan ve tahmini çok da güç olmayan bazı faktörler vardır. Bunlar; küreselleşme, sanayi birleşmeleri ve deregülasyondur. Daha geniş bir risk kapsamı ile birlikte kurumsal yönetim etkisinde daha fazla düzenleme, daha dikkatli faaliyetler, daha iyi risk ölçümü ve analizi kolaylaştıran teknolojik ilerlemeler mevcuttur. İç faktörler ise hissedar değerine ya da hissedarlara sağlanan katkıyı en üst düzeye çıkarma hedefine odaklanır (Liebenberg ve Hoyt, 2003: 40).

Bir grup yöneticinin KRY değerlendirmesinde, KRY'nin hizmetleri bir araya getirdiğini, yeni beceriler geliştirdiği, daha az kaynakla daha iyi yönetim sergilendiği, denetçilere daha operasyonel ve stratejik bir bakış kazandırıldığı ve kurumsal yönetişimde iyileşmeler gözlemlendiği ifade edilmiştir. KRY, risklerin azaltılması için daha fazla farkındalık ve sorumluluk alınmasını sonucunu doğurmuş ve iç çabalarda azalma sağlamıştır (Beasley vd., 2005: 71).

Her bir risk sınıfını ayrı bir siloda yönetmek, çeşitli risk yönetimi departmanları arasında koordinasyon problemine yol açacağından verimsizlik yaratır. KRY, tüm risk sınıflarında karar vermeyi bütünleştirir ve işletmelerin doğal korunmalardan faydalanmasını sağlayarak risk yönetimi harcamalarının artmasını önleyebilir. KRY ile ilgilenen ya da uygulayan işletmeler, farklı iş faaliyetlerinde mevcut olan toplam riski daha iyi anlayabilirler. Bu, onlara kaynak tahsisi sağlamak için objektif bir temel sağladığı gibi, sermaye verimliliği ve özkaynak getirisini de artırır (Hoyt ve Liebenberg, 2008: 3).

Kuramsal bir perspektiften, kurumsal yönetişimin açık bir şekilde uygulanması, hissedarları yönetimin çıkar çatışmasından korumak için yeterli izleme veya kontrol mekanizmalarının oluşturulması gerektiği fikri mevcuttur. Kurumsal skandallar ve yeni kurumsal yönetim kodları ile birlikte KRY, kurumsal yönetim yapısının değerli bir unsuru olarak görülmüştür. KRY'yi uygulama kararı, CEO tarafından değil yönetim kurulu tarafından verilmektedir. Ancak bir görüşe göre (Walker vd., 2002), kapsamı ve etkisi nedeniyle KRY'nin üst yönetimden güçlü destek görmesi gerekmektedir. Desender (2007: 4) bu görüşlerden yola çıkarak, KRY'nin faydalarının yöneticiler için çok net olmadığını, KRY maliyetlerinin hisse senedi fiyatlarında artışa neden olacağını ve bu sebeple yöneticilerin KRY'yi uygulayabilmek adına yönetim kurulu baskısıyla nasıl

mücadele ettiklerini (yönetim kurulu bağımsızlığı ile KRY ve CEO, başkan ile KRY arasındaki ilişki) incelemiştir. Yapılan çalışma sonucunda bulgular, yönetim kurulunda CEO'nun pozisyonunun KRY düzeyi üzerine önemli bir etkiye sahip olduğu ancak yönetim kurulunda bağımsız üyeler olmasının tek başına daha fazla KRY seviyesi meydana getirmek için yeterli olmadığı şeklindedir. Yönetim kurulu bağımsızlığı, "CEO ve başkan farklı kişiler olduğu durumda KRY ile ilişkilidir" sonucu ortaya çıkmıştır. İşletmeler arasında bir kıyaslama yapılırsa, bağımsız bir yönetim kurulu ve CEO tarafından yönetilen işletmelerde yüksek düzeyde KRY uygulaması görülmektedir (Desender, 2007: 15).

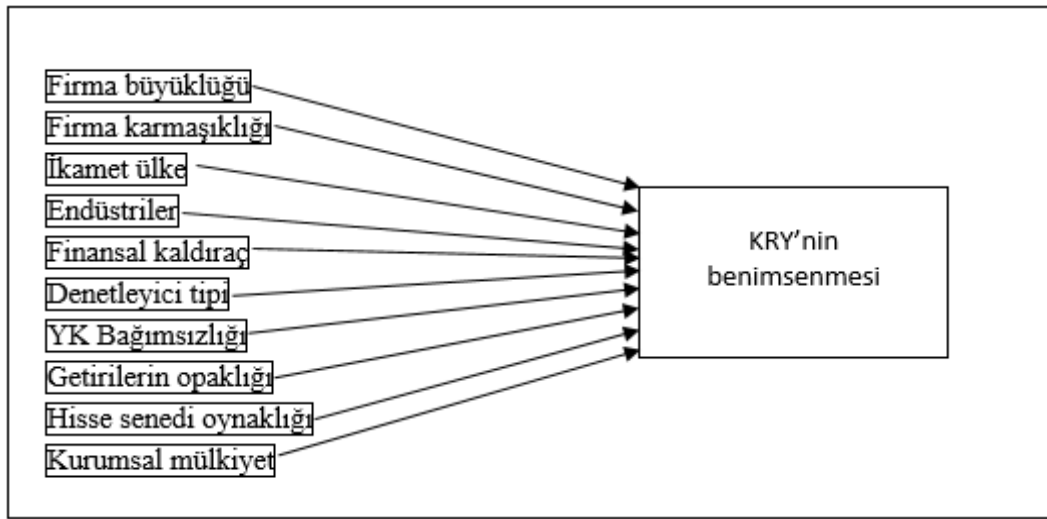
KRY'nin hedefi birden fazla olumsuz olayın aynı anda meydana gelme olasılığını azaltmaktır. 2007 yılında Pagach ve Warr tarafından yapılan bir çalışmada, bir tehlike modeli kullanılmak suretiyle, çeşitli faktörlerin örgütlerin bir kurumsal risk şefi (KRŞ) işe alma kararına olan etkisi incelenmiştir. Bir KRŞ'ni işe almanın özellikle risk yönetimi ve KRY konusunda artan bir vurgu sağladığı aşikârdır. Çalışma sonucuna göre KRY'yi uygulayan örgütlerin daha değişken olduğu, daha fazla kazanç volatilitesine sahip olup daha yüksek kaldıraçlı olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca daha yüksek stok performansı gösteren örgütlerin de KRŞ çalıştırabilecekleri sonucunu gösteren kanıtlar elde edilmiştir. Bu sonuca zıt bir kanıt olarak ise, KRŞ çalıştıran örgütlerin daha az saydam olma eğiliminde oldukları ve büyüme seçenekleri konusunda daha kısıtlı oldukları görülmüştür. CEO'lar tazminat portföyünün duyarlılığı, işletmelerin hisse değişkenliğine dahil edildiğinde, daha hassas örgütlerin CEO'larının KRŞ'lerini işe alma olasılıklarının daha fazla olduğu, bu sonucun bir açıklaması olarak da kurulların CEO'ya verdikleri risk alma teşviklerini dengelemek adına KRY uygulandığı görüşüdür (Pagach ve Warr, 2007: 19).

Hoyt ve Liebenberg (2008)'e göre KRY araştırmacılarının karşılaştığı en büyük zorluklardan biri, KRY ile ilgilenen örgütlerin tam olarak nasıl tanımlanacağıdır. KRY uygulandığının açık bir şekilde belirtilmediği durumlarda, KRY uygulamasının kanıtı olarak finansal raporlar, haber kaynakları ve diğer medya araştırmaları kullanılabilir. KRY kullananlar ve kullanmayanlar arasında ayırım yapmak için bir gösterge değişkeni kullanılır. Araştırmacılar, kullandıkları modelde, KRY uygulamasının örgüt büyüklüğü ve kurumsal mülkiyet ile pozitif ilişkili, finansal kaldıraç ve reasürans kullanımı ile negatif ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. "Tobin'in Q'su"nun KRY uygulamasının ve diğer belirleyicilerin bir fonksiyonu olarak modellenmesi sonucu, örgüt değeri ile KRY kullanımı arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Belirsizlik, gelecekte ne olacağından emin olmamak, risk ise bu belirsizliğin derecesidir. Geleneksel olarak risk yönetimi denildiğinde, akla ilk gelen kelimeler; sigorta, komisyon veya denetçi idi. Endişe, risklerin olumsuz etkileriyle ilgiliydi ve risk yöneticisinin görevi bu olumsuzluğu en aza indirmektir. Bununla birlikte son yıllarda

ortaya çıkan KRY kavramı ile odak riskin pozitif ve negatif yanlarını birlikte ele almaktadır (Golshan ve Rasid, 2012: 243).

Örgütün finansal kaldıraç seviyesi ve dört büyük denetim örgütlerinden birisi tarafından denetlenmesi KRY'nin benimsenmesinde etkili iki faktördür. Yüksek kaldırıca sahip olan örgütler, borçlarının büyük bir bölümü özkaynaktan ziyade borç yoluyla finansal etmekte. Bu sebeple daha fazla finansal problem yaşarlar. Ayrıca, yüksek kaldıraçlı örgütler mevcut borç sahipleri ve gelecekteki alacaklılarına olan bağlılıklarını ortaya çıkarmak için finansal raporlarında riskleri kapsamlı olarak açıklamak durumundadır. Bu sebeple, riskleri azaltmak adına bir KRY çerçevesi kullanmaları mantıklıdır. Dört büyük denetleme örgütleri varlığını ve itibarını sürdürmek zorundadır. Bu yüzden, yaptıkları denetlemelerde dikkatli ve özenli davranırlar. Düzenleme ve standartlara göre üst düzey finansal raporlama kalitesini sağlamak için gerekli önlemleri alırlar. Diğer yandan, dünya çapında birçok KRY uygulamasının altında yatan neden, düzenleyici baskısıdır. Dört büyük denetleme örgütü denetçilerinin müşterilerine KRY'yi benimseme tavsiyesi verme olasılığı yüksektir (Golshan ve Rasid, 2012: 247).



Şekil 20: KRY Benimsenmesi için Kavramsal Bir Çerçeve Yaklaşımı

Kaynak: Nargess Mottaghi Golshan ve Siti Zaleha Abdul Rasid, Determinants of Enterprise Risk Management Adoption: An Empirical Analysis of Malaysian Public Listed Firms, *World Academy of Science Engineering and Technology*, Vol. 62, 2012, s. 456.

Önder ve Ergin (2012)'in yaptıkları çalışma sonucuna göre örgüt büyüklüğü, kaldıraç ve kârlılık gibi bağımsız değişkenler içerisinde en önemli değişken kaldıraç değişkenidir. Diğer yandan kârlılık değişkeninin önemsiz olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Buna göre, Türkiye'deki örgütler için, kârlılığın KRY uygulamalarının bir göstergesi olarak alınan bir KRŞ istihdamı üzerinde peki bir etkisinin olmadığı sonucu ortaya

çıkılmaktadır. KRY uygulamalarını pozitif anlamda etkileyen faktörler finansal kaldıraç ve örgüt büyüklüğüdür (Önder ve Ergin, 2012: 25).

KRY, yöneticilerin işletmedeki toplam riskleri değerlendirmesini ve bütünsel bir risk yönetimi stratejisine girmesini sağlar. KRŞ'ne sahip işletmeler KRY'nin varsayımsal faydaları ile tutarlı gözükten sebeplerden ötürü bunu uyguladıkları görülmektedir. Örneğin, örgütler büyük ise, daha değişken nakit akışlarına ve daha riskli hisse senedi getirilerine sahip iseler KRY'ni kullanmaktadırlar. Yalnızca finansal örgütleri ele alırsak, KRY benimsenmesinin mevduat kurumları, brokerlar ve sigorta örgütleri arasında daha yaygın olduğunu görebiliriz. Ayrıca daha yüksek sermayeye sahip bankaların, yüksek risk altında olan bankalar ile tutarlı bir şekilde, karşı karşıya olunan risk portföyü hakkında daha fazla farkındalık sahibi olması gereken bir KRŞ'ni işe alma olasılıklarının daha fazla olduğu görülür. Bazı araştırmacılara göre, CEO'nun risk alma teşvikleri ile finansal riskten korunma faaliyeti arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır. Bu ilişki normalde olumsuzdur, çünkü CEO'nun sahip olduğu risk alma teşvikleri ne kadar az ise, örgütün riskten korunma ihtimali de o kadar azdır. Araştırmaya göre, CEO'nun risk alma teşvikleri sırasında KRY'nin benimsenme olasılığının arttığı görülmüştür ki bu sebeple korelasyon pozitifdir (Pagach ve Warr, 2011: 206).

Ghosh (2013) yaptığı çalışmada küresel mali kriz sonrası yaşanan durgunluk ve devam eden Euro bölgesi krizi ile birlikte çok daha riskli hale gelen bir dünyada KRY'nin öncülleri ve değer etkileri üzerine bir çalışma yapmıştır. Gelişmekte olan bir ekonomi bağlamında ilk akademik çalışmalardan biri olan Ghosh (2013), KRY'nin benimsenmesinin örgüt değeri üzerine etkisini potansiyel endojenlik önyargısını dikkate alarak incelemiştir. Çalışma sonucuna göre, KRY'ni benimseyen örgütlerin, büyüklük (boyut), finansal kaldıraç kârlılığı, sistematik risk ve endojenite önyargı gibi faktörlerin etkisini kontrol ettikten sonra daha değerli hale geldiği görülmüştür. Hindistan örgütleri bağlamında KRY öncüllerinin büyüklük, kaldıraç, kârlılık ve örgüt karmaşıklığı olduğu görülmüştür. Ayrıca risk yönetimine yüksek kurul katılımı olmasının, kurumsal yatırımcıların izleme rolünün iyileştirilmesine duyulan ihtiyacın gerekliliğini de ortaya koymaktadır (Ghosh, 2013: 21).

Tablo 11: Kurumsal Risk Yönetimi Varlığının Yazındaki Öncülleri

KRY Öncülü	Yazar	Açıklama
İşletme Büyüklüğü	Yegon, Mouni ve Wanjau (2014)	Örgüt büyüklüğü, işletmenin net varlıklar cinsinden ölçülen değeridir. Bir işletmenin toplam gerçekleştirilebilir değeridir. Büyüklüğe bağlı artan hissedarlar ve kurumsal sahiplik, KRY'nin benimsenmesini ve etkinliğini etkiler.
	Alashwal, Abdulrahman ve Asef (2017)	Örgüt büyüklüğü, paylaşılan yorumlama ve risk yönetimi olgunluğu arasındaki ilişkiyi etkiler.
	Wahome, Memba ve Muturi (2015)	Büyük işletmeler, analistler tarafından daha yakından takip edilmekte ve bu nedenle de bilgi eşitliği konusunda duyarlıdır. Daha düşük borçlanmaları gerekmektedir. Buradan “KRY vb. sistemlere daha fazla ihtiyaç duyarlar” yorumu yapılabilir.
	Choi ve Pae (2011)	Büyük işletmeler, küçük işletmelere göre etik uygulamalar konusunda daha duyarlıdır. Daha yüksek etik uygulamaları olan örgütler ise küçük işletmelere göre daha kaliteli finansal raporlama sergilerler. Kurumsal yönetim ve örgüt büyüklüğü arasında güçlü bir ilişki vardır.
	Ghosh (2013)	Örgüt büyüdükçe çok yönlü ve farklı risklerle ilişkili hale gelir ve bu örgütün KRY'ni uygulama ihtimalini artırır.
	Beasley vd. (2015)	Büyük örgütler, bir KRY sistemi uygulamak için daha fazla kaynağa sahip olma eğilimindedirler.
	Gatzert ve Martin (2013)	Büyük işletmelerde risklerin kurumsal bakış açısıyla ele alınması, küçük işletmelerdekine göre daha sık görülmektedir.
	Colquit vd. (1999)	İşletme büyüklüğü ile KRY yönetimi arasında pozitif bir ilişki vardır.
	Golshan ve Rasid (2012)	Büyük örgütler KRY sistemini daha verimli uygulamak için daha çok kaynak yaratmaya çalışırlar.
	Hoyt ve Liebenberg (2011) Pagach ve Warr (2011)	

	Farrell ve Gallagher (2015) McShane vd. (2011) Baxter vd. (2013) Beasley vd. (2015)	Büyük örgütler KRY uygulamaya daha yatkındır / Yeterli bir KRY sistemi için büyük olmak gerekir.
	Ling vd. (2014)	Büyük örgütler, büyük çalışmalar ve işler yaptıklarından dolayı, daha iyi raporlama riskine; politik riske, ihracat riskine ve coğrafi riske maruz kalmaktadırlar.
	PwC (2008)	Yapılan anket sonucu, büyük örgütlere risk yönetimi olgunluk seviyesi daha yüksektir.
	Şenol ve Karaca (2017)	Yapılan anket çalışmasındaki panel lojistik regresyonuna göre örgüt büyüklüğü, KRY varlığının bir belirleyicisidir.
Finansal Kaldıraç	Pagach ve Warr (2007)	Yüksek kaldıraçları örgütlerin finansal sorun yaşama ihtimali, düşük kaldıraçlı olanlara göre daha fazladır.
	Liebenberg ve Hoyt (2011)	Daha büyük finansal kaldıraç genellikle daha fazla riske ve daha fazla mali sıkıntılara yol açması beklenir. Bu da KRY uygulanmasını söz konusu hale getirir.
	Cohen (2003)	Yüksek kaldıraçlı örgütlerin faaliyetleri daha fazla denetlenir. Bu sebeple KRY uygulanma ihtimali yüksektir.
	Liebenberg ve Hoyt (2003)	Yüksek kaldıraçlı örgütlerde KRY şefi bulunma ihtimali yüksektir yani KRY uygulaması ihtimali yüksektir.
	Meulbroek (2002)	Yüksek kaldıraç yüksek risk demektir.
	Andersen (2005)	Risk yönetimi, iflas riskini azaltmak için gereklidir.
	Önder ve Ergin (2012)	Yapılan ampirik çalışma sonrası KRY varlığı ile finansal kaldıraç oranı arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir.

	Yazid vd. (2012)	KRY sistemi uygulayan yöneticilerin varlığı ile finansal kaldıraç oranı arasında pozitif ilişki vardır.
	Sekome ve Lemma (2014)	Risk yönetimi komiteleri varlığı ile finansal kaldıraç seviyeleri arasında pozitif ilişki vardır.
Kârlılık	Ghosh (2013)	Sektörde rekabet avantajı yaratan her türlü kaynak örgüt tarafından benimsenir. KRY'nin yarattığı benzer avantaj dikkate alınır, daha fazla kar daha fazla KRY uygulaması demektir.
	Bertinetti vd. (2013)	200 işletme özelinde yapılan ampirik çalışmada, karlılık ve KRY varlığı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.
	Lam (2014)	Risk yönetimi, fiyatlandırma kararlarını etkileyerek iş karlılığını geliştirebilir. Temel olarak, herhangi bir ürün veya işlemin fiyatının altında yatan risklerin maliyetini ve daha geleneksel maliyetleri yansıtmaları gerektiğidir.
Yönetim Kurulunda Bağımsız Üyeler Olması	Dionne ve Triki (2005)	Yönetim kurulunda dışardan yöneticilerin bulunmasının finansal riskten korunma ya da bu karar üzerinde herhangi bir etkisi yoktur. Bu tür direktörlerin bulunması, örgütün risk yönetim politikası üzerinde hiçbir etkiye sahip değildir.
	Gacar (2016)	Yönetim kurullarında bağımsız yöneticilerin olması, finansal raporların doğruluğu ve güvenilirliği hususunda önemlidir. Bu üyelerin işletme faaliyetleri ile ilgisiz olması, hissedarlar ile yönetim arasında bir köprü görevi görmesine neden olur ve işletmedeki temsil maliyetini azaltıcı bir etki sağlar denebilir.
	Beasley vd. (2005)	Yönetim kurullarında bağımsız üyelerin var olması ile KRY varlığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
	Desender (2007)	75 işletme özelinde yapılan çalışmada KRY varlığı ile bağımsız YK üyesi bulunması arasında bir ilişki bulunamamıştır.
	Golshan ve Rasid (2012) Ghosh (2013)	Yönetim kurulu bağımsızlığı daha iyi risk yönetimi getirir. Böylece KRY uygulamasının kapsamı ister istemez genişler.

Denetim Firmaları	Beasley vd. (2005)	KRY'nin benimsenmesi ile örgütün yıllık denetiminin kimin yapacağı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
	Golshan ve Rasid (2012) Fadun (2012) Dabari ve Saidin (2015)	Dört büyük denetim örgütü tarafından denetlenen örgütlerin KRY sistemine sahip olma ihtimali yüksektir.
Farklı Coğrafyalarda Faaliyet Gösterilmesi	Hoyt ve Liebenberg (2008)	Farklı ülkelerde faaliyetlerini sürdüren işletmelerin karşılaştığı risklerin sayısı fazladır. Bu sebeple KRY uygulama ihtimalleri yüksektir.
	Li vd. (2014) Ai vd. (2014)	Coğrafi çeşitliliğin artması ile KRY uygulanması arasında anlamlı bir ilişki vardır.
Büyüme	Liebenberg ve Hoyt (2003) Pagach ve Warr (2011)	Büyüyen ya da büyüme potansiyeli olan örgütlerde belirsizlikler artmakta, risk yöneticilerine daha çok ihtiyaç duyulmaktadır. Bu tür işletmelerde KRY'ye yönelik daha fazla yatırım planı olur.
	Ghosh (2013)	Büyüme ile KRY varlığı arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur.
	Beasley vd. (2005)	Yüksek potansiyele sahip örgütlerin büyüme fırsatları genellikle düşük maliyetle sonuçlanır ve bu da daha yüksek borç maliyeti demektir. Daha büyük büyüme fırsatları, KRY'nin faydasını artırır.
	Gatzert ve Martin (2013)	Bir işletmede KRY uygulanması büyüme fırsatları konusunda da işletmeye fikir verir.
	Gordon vd. (2009)	Büyüme fırsatları, KRY'nin uygulanma derecesini pozitif etkiler.
Derecelendirme Kuruluşları Puanlamaları	Fraser ve Simkins (2010)	Şeffaflığı önemseyen ve iyi yönetilmesine özen gösterilen örgütler, derecelendirme kuruluşlarından iyi puan alırlar.
	Gibilaro ve Mattarocci (2011)	Derecelendirme S&P, Moody's veya Fitch Ratings örgütlerinden biri tarafından yapıldığı takdirde piyasanın örgüte olan güveni artar.
Kurumsal Mülkiyet	Liebenberg ve Hoyt (2003) Abdul-Wahab ve Verhoeven (2008)	Kurumsal yatırımcılar, bir örgüt için bir izleme aracıdır. Büyük bir dış mülkiyet tüm bilgileri açıklamak için yönetim üzerinde baskı yaratacak ve bu da KRY'nin uygulanması ihtimalini artıracaktır.

Likidite	Ghosh (2013)	Faaliyetlerinde yüksek nakit elden eden bir işletme, KRY sistemini uygulamak adına öncelikle imkân elde etmiş olur bu da işletmeyi bu eyleme doğru iter.
Hisse senedi getirisi ve oynaklık	Liebenberg ve Hoyt (2003) Pagach ve Warr (2010) Golshan ve Rasid (2012) Gatzert ve Martin (2015)	Günümüzde birçok örgüt hisse senedi getirilerindeki istikrarsızlık ve belirsizlik nedeniyle ciddi risklerle karşılaşabilmektedirler. Bu problemi ortadan kaldırmak ya da etkilerini azaltmak amacıyla KRY uygulama isteği oluşabilmektedir. KRY ile hisse senedi getirilerinin oynaklığı arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur.

Not: Tablo yazar tarafından düzenlenmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ÖRGÜTLERDE KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ UYGULAMA DÜZEYİNİN ÖNCÜLLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Araştırmanın ilk üç bölümü kuramsal ifadelerden oluşmaktadır. İlk bölümde risk, risk ile ilişkili kavramlar, risk türleri, risk yönetimi modelleri ve yasal düzenlemelerden bahsedilmiştir. İkinci bölümde KRY kavramı, önemi, amaçları ve ilişkili kavramlardan bahsedilmiştir. Üçüncü bölümde ise KRY'nin varlığına etki eden yazındaki bazı faktörlerden bahsedilmiştir.

4.1. Araştırmanın Amacı, Veri Toplama Aracı ve Yöntemi

Araştırmanın amacı, veri setimizdeki işletmeler çerçevesinde KRY uygulamasının öncüllerine dair hipotezleri test etmektir. Bu doğrultuda, araştırmanın verisini toplamak için bir anket formu hazırlanmıştır. Bu anket formunda ilk bölümde katılımcı kurum (örneğin örgüt adı vb.) ve yönetici ile ilgili (örneğin yöneticinin cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu vb.) enformasyonu almaya yönelik sorular sorulmuştur.

Anketin ikinci bölümünde örgütlerin KRY uygulama düzeyini anlamaya yönelik altı soru sorulmuştur. Bu sorularda “1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum” olarak belirlenmiştir. Bu altı soru Sax ve Torp (2015)'in çalışmasından alınmıştır. Bu bölümde yer alan sorulara bir örnek olarak “Firmamızın, onu stratejik amaçlarına ulaşmaktan alıkoyabilecek ana risklerin yönetilmesine dair bir politikası vardır.” gösterilebilir.

Anketin üçüncü bölümünde KRY'ni etkilediği düşünülen değişkenlere ilişkin sorular bulunmaktadır. Coğrafi çeşitlilik değişkeni üç soru ile ölçülmektedir. Bu sorularda “1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum” olarak belirlenmiştir. Bu üç soru Marsh (1992)'nin çalışmasından alınmıştır. Merkezileşme derecesi değişkeni dört soru ile ölçülmüştür. Bu sorularda “1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum” olarak belirlenmiştir. Bu sorulara bir örnek olarak “Kurumumuzun yapısını karakterize eden özelliklerden bir tanesi de karmaşıklığıdır.” verilebilir. Bu değişkenlere ilaveten anketin bu bölümünde “İşletme Büyüklüğü”, “Finansal Kaldıraç”, “Kârlılık”, “Yönetim Kurulunda Bağımsız Üyelerin Oranı”, “Denetim Firmalarının Denetlenme Durumu”, “Bağlı Ortaklık Sayısı” ve “Satışlardaki Büyüme Oranı” gibi sorulara yer verilmiştir. Anketin son kısmında ise katılımcıların önerilerini almaya yönelik açık uçlu bir soru bulunmaktadır.

Anket tezin sahibi tarafından büyük ölçüde yüzyüze, iş saatleri içerisinde ve katılımcıların ofislerinde yapılmıştır. Veri setinin küçük bir kısmı ise internet üzerinden katılımcılara doldurtulmuş olarak toplanmıştır.

4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma evreni Bursa ilinde BTSO'ya kayıtlı en büyük 250 işletmeden oluşmaktadır. Bu çalışmada Bursa ili tercih edilmiştir çünkü Bursa Türkiye'de otomotiv, tekstil ve gıda sektörlerinde önemli bir ilidir. Dış ticaret rakamlarına baktığımızda; 2017 yılında Bursa ilinde gerçekleşen ihracat geçen yıla göre; %8,5 artarak 14.058.093.000 USD olmuştur. 2017 yılında Türkiye'den yapılan ihracatın %10'u Bursa ilinden gerçekleşmiştir. 2017 yılında Bursa ilinde gerçekleşen ithalat 9.123.638 USD olmuştur. Bir önceki yıla göre ithalat %4,7'lik bir artış göstermiştir. 2017 yılında Bursa ilinde faaliyet gösteren en büyük 250 işletmenin KDV hariç iç ve dış satış cirosu 87,220,544,969 TL olmuştur.

Yukarıda da ifade edildiği gibi, araştırma evreni Bursa ilinde BTSO'ya kayıtlı en büyük 250 işletmeden oluşmaktadır. Teknik olarak ulaşılabilir olan 200 işletmenin tamamına anket gönderilmiş fakat bu işletmelerin 62'si çalışmaya dahil olmuştur. Sektör sınırlaması olmaksızın BTSO tarafından her sene yayımlanan Bursa'nın en büyük 250 işletmesi listesi hedef belirlenmiş ve bu listedeki örgütlere ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu liste bilhassa esas alınmıştır çünkü KRY uygulamasının daha ziyade büyük ölçekli örgütlerde olacağı düşünülmüştür. Bu bağlamda anketlerin geri dönüş oranı yaklaşık %31'dir. Anket formunda örgütlerden ciro, kârlılık ve büyüme gibi bilgilerin istenmesi geri dönüşlerin az olmasının sebeplerinden biri olabilir. Ayrıca KRY uygulamasının ülkemizde daha yeterli seviyede ilgi görmemesi ve yöneticilerin konuya olan uzaklığı da geri dönüş oranlarının bu seviyede kalmasına sebep olmuş olabilir. Anket formunun oluşturulma sürecinde benzer çalışmalardan bir ipucu bulunamamıştır. Önce özel sektör temsilcilerinden destek alınmış daha sonra oluşturulan taslak akademik perspektif ile en anlaşılır ve veri toplanabilir hale getirilmeye çalışılmıştır.

4.3. Araştırmanın Hipotezleri

- H1:** İşletmenin cirosu arttıkça, firmanın KRY uygulama düzeyi de artar.
- H2:** İşletmenin kârlılık oranı yükseldikçe, firmanın KRY uygulama düzeyi de artar.
- H3:** İşletmenin denetlenmesi işletmelerde KRY uygulanma düzeyini etkiler.
- H4:** İşletmenin coğrafi olarak çeşitliliği arttıkça, firmanın KRY uygulama düzeyi de artar.
- H5:** İşletmenin merkezileşme derecesi arttıkça, işletmenin KRY uygulama düzeyi de artar.

4.4. Araştırma Verilerinin Analizi

Verilerin analizi SPSS 22 programında gerçekleştirilmiştir. Analiz esnasında ilk önce betimsel istatistikler çıkarılmış, ardından değişkenler arasındaki ilişkiyi görmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Daha sonra soru gruplarının yapısal geçerliliklerini ve güvenilirliklerini görmek adına faktör analizi ve güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Son olarak çalışmanın bağımsız değişkenleri ile bağımlı değişken arasındaki ilişkiyi görebilmek adına çoklu regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

4.5. Araştırma Bulguları

4.5.1. Betimsel İstatistikler

4.5.1.1. Katılımcı İşletme ve Yöneticilerle İlgili Betimsel İstatistikler

Çalışmaya dahil olan işletmelerin özelliklerine ilişkin betimsel istatistikler aşağıda Tablo 12’de sunulmaktadır.

Tablo 12: İşletme Özelliklerine İlişkin Betimsel İstatistikler

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
Şirketinyaş1	62	5.00	69.00	33.7097	15.26851
ÇalışanSayısı	61	3.00	31327.00	2330.4590	5392.88874
YKÜyeSayısı	55	2.00	12.00	5.1273	2.56078
YKErkekÜye	55	1.00	12.00	4.6182	2.39205
YKKadınÜye	55	.00	4.00	.5091	.79052
Geçerli N	55				

Çalışmaya dahil olan işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörlere ilişkin dağılımlar aşağıda Tablo 13’de sunulmaktadır.

Tablo 13: İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Sektörlere İlişkin Dağılım

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli İnşaat	5	8.1	8.1	8.1
Makina	6	9.7	9.7	17.7
Tekstil	10	16.1	16.1	33.9
Gıda, Tarım ve Hayvancılık	5	8.1	8.1	41.9
Metal	5	8.1	8.1	50.0
Plastik	1	1.6	1.6	51.6
Otomotiv Ana	5	8.1	8.1	59.7
Otomotiv Yan	12	19.4	19.4	79.0
Perakende	4	6.5	6.5	85.5
Diğer	9	14.5	14.5	100.0
Toplam	62	100.0	100.0	

Çalışmaya dahil olan işletmelerin hukuki statülerine ait bulgular aşağıda Tablo 14’de sunulmaktadır;

Tablo 14: Katılımcı İşletmelerin Hukuki Statüleri

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Anonim	51	82.3	82.3	82.3
Limited	11	17.7	17.7	100.0
Toplam	62	100.0	100.0	

Çalışmaya dahil olan işletmelerde KRY'nden sorumlu olan pozisyonlara ilişkin bulgular aşağıda Tablo 15'te sunulmaktadır;

Tablo 15: İşletmelerde KRY'den Sorumlu Olan Pozisyonlar

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Finans Koordinatörü veya Müdürü	19	30.6	44.2	44.2
Denetim ve Risk Yönetimi Koordinatörü	2	3.2	4.7	48.8
Mali İşler Direktörü	2	3.2	4.7	53.5
Satın Alma Müdürü	4	6.5	9.3	62.8
Kurumsal Risk Yönetimi ve İç Denetim Müdürü veya Kurumsal Risk Yöneticisi	6	9.7	14.0	76.7
Operasyon Müdür	5	8.1	11.6	88.4
İnsan Kaynakları ve veya Kalite Yöneticisi	1	1.6	2.3	90.7
Lojistik Şefi	1	1.6	2.3	93.0
Diğer	3	4.8	7.0	100.0
Toplam	43	69.4	100.0	
Eksik Sistem	19	30.6		
Toplam	62	100.0		

Çalışmaya dahil olan katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 16'da sunulmaktadır.

Tablo 16: Çalışmaya Katılan Yöneticilerin Demografik Özellikleri

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
Yaş	47	27.00	62.00	39.4468	7.89829
Kurumda Çalışma Süresi	43	1.00	25.00	7.7791	6.22811
Geçerli N	42				

Çalışmaya dahil olan katılımcıların cinsiyetlerine ilişkin bulgular Tablo 17’de sunulmaktadır.

Tablo 17: Çalışmaya Katılan Yöneticilerin Cinsiyetleri

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Erkek	50	80.6	82.0	82.0
Kadın	11	17.7	18.0	100.0
Toplam	61	98.4	100.0	
Eksik Sistem	1	1.6		
Toplam	62	100.0		

Çalışmaya dahil olan katılımcıların eğitim durumlarına ilişkin bulgular Tablo 18’de sunulmaktadır.

Tablo 18: Çalışmaya Katılan Yöneticilerin Eğitim Durumu

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli ÖnLisans	1	1.6	1.8	1.8
Lisans	42	67.7	73.7	75.4
YüksekLisans	14	22.6	24.6	100.0
Total	57	91.9	100.0	
Eksik Sistem	5	8.1		
Toplam	62	100.0		

4.5.1.2. Temel Değişkenlerle İlgili Betimsel İstatistikler

Temel değişkenlere ilişkin betimsel istatistikler aşağıda Tablo 19’da sunulmaktadır.

Tablo 19 : Temel Değişkenlere İlişkin Betimsel İstatistikler-1

	Sayı	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
KRY1	62	2.00	5.00	3.9516	.91306
KRY2	62	2.00	5.00	3.8387	.97835
KRY3	62	1.00	5.00	3.9194	.87400
KRY4	62	1.00	5.00	3.7097	1.06181
KRY5	62	1.00	5.00	3.7903	1.05795
KRY6	62	2.00	5.00	3.6613	.97415
Ciro2017	52	62.00	18365.00	1587.0192	3352.89291
Karlılık	47	1.00	35.00	8.2191	7.35360
CoğÇeş1	61	1.00	5.00	4.1639	1.21354
CoğÇeş2	61	1.00	5.00	4.0328	1.39005
CoğÇeş3	61	1.00	5.00	3.2131	1.34307
MerkDer1	59	1.00	5.00	3.4407	1.31662
MerkDer2	59	1.00	5.00	4.1186	.69691
MerkDer3	59	1.00	5.00	2.9831	1.02539
MerkDer4	59	1.00	5.00	2.5424	1.16445
Geçerli N	40				

KRY=Kurumsal Risk Yönetimi

CoğÇeş=Coğrafi Çeşitlilik

MerkDer=Merkezileşme Derecesi

4.5.2. Korelasyon Analizi

Aşağıda tablo 20’da değişkenler arasındaki Pearson korelasyon analizine ilişkin bulgular sunulmaktadır. Tabloda görüldüğü gibi “coğrafi çeşitlilik” ve “merkezileşme derecesi2” değişkenleri arasında ($r=-0.297$) negatif ve zayıf , “KRY uygulaması” ve “merkezileşme derecesi1” değişkenleri arasında ($r=0.330$) “KRY uygulaması” ve “merkezileşme derecesi2” değişkenleri arasında ($r=0.473$) pozitif ve orta kuvvet düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır.

Tablo 20: Korelasyon Analizi

	Ciro2017	Karlılık	KRYORT	CoğÇeşORT	MerkDerORT1	MerkDerORT2
Ciro2017	1					
Karlılık	.028	1				
KRYORT	.287	-.116	1			
CoğÇeşORT	.080	-.209	.020	1		
MerkDerORT1	.234	-.204	.330*	.069	1	
MerkDerORT2	-.250	-.114	.473**	-.297*	-.009	1

** . Korelasyon 0.01 düzeyinde önemli (2-tailed).

* . Korelasyon 0.05 düzeyinde önemli (2-tailed).

4.5.3. Faktör Analizleri

Aşağıda KRY uygulama düzeyine ilişkin faktör analizi bulguları Tablo 21,22 ve 23'te sunulmaktadır. Bulgular KMO değerinin 0.500'den büyük olduğunu (KMO=.889) ve Bartlett Testinin anlamlı olduğunu ($p=.000$) göstermektedir. Dolayısıyla bulgular veriye faktör analizi uygulanabileceğine işaret etmektedir. Özdeğeri 1'den büyük tek unsur olduğu için, 6 sorunun tek faktör altında toplandığına karar verilmiştir. Tek faktör toplam varyansın yaklaşık %78'unu açıklamaktadır.

4.5.3.1. KRY'ne İlişkin Bulgular

Tablo 21: KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüsü	.889	
Bartlett Testi	Tahmini Ki-Kare	319.674
	Serbestlik Derecesi	15
	Anlamlılık düzeyi	.000

Tablo 22: Toplam Varyans Açıklaması

Bileşen	Başlangıç Özdeğerler			Kare Yüklemelerde Toplam Sonuçlar		
	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
1	4.678	77.973	77.973	4.678	77.973	77.973
2	.397	6.610	84.583			
3	.332	5.527	90.110			
4	.259	4.316	94.425			
5	.214	3.571	97.996			
6	.120	2.004	100.000			

Çıkarma Yöntemi : Temel Bileşen Analizi

Tablo 23: Bileşen Matrisi

	Bileşen
	1
KRY 1	.913
KRY 2	.877
KRY 3	.869
KRY 4	.838
KRY 5	.912
KRY 6	.887

4.5.3.2. Coğrafi Çeşitlilik Değişkenine İlişkin Bulgular

Aşağıda coğrafi çeşitlilik değişkenine ilişkin faktör analizi bulguları Tablo 24'te sunulmaktadır. Bulgular KMO değerinin 0.500'den büyük olduğunu (KMO=.659) ve Bartlett Testinin anlamlı olduğunu ($p=.000$) göstermektedir. Dolayısıyla bulgular veriye faktör analizi uygulanabileceğine işaret etmektedir. Özdeğeri 1'den büyük tek unsur olduğu için, 3 sorunun tek faktör altında toplandığına karar verilmiştir. Tek faktör toplam varyansın yaklaşık %62'sini açıklamaktadır.

Tablo 24: KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçüsü		.659
Bartlett Testi	Tahmini Ki-Kare	29.180
	Serbestlik Derecesi	3
	Anlamlılık düzeyi	.000

Tablo 25: Toplam Varyans Açıklaması

Bileşen	Başlangıç Özdeğerler			Kare Yüklemelerde Toplam Sonuçlar		
	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzdesi	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzdesi
1	1.848	61.608	61.608	1.848	61.608	61.608
2	.639	21.308	82.916			
3	.513	17.084	100.000			

Çıkarma Yöntemi : Temel Bileşen Analizi

Tablo 26: Bileşen Matrisi

	Bileşen
	1
CoğÇeş1	.816
CoğÇeş2	.790
CoğÇeş3	.748

4.5.3.3. Merkezileşme Derecesine İlişkin Bulgular

Aşağıda merkezileşme derecesi değişkenine ilişkin faktör analizi bulguları Tablo 27’de sunulmaktadır. Bulgular KMO değerinin 0.500’den büyük olduğunu (KMO=.513) göstermektedir. Bartlett Testinin de anlamlı olduğu ($p=.000$) görülmektedir. Özdeğeri 1’den büyük iki unsur olduğu için, 4 sorunun iki faktör altında toplandığına karar verilmiştir. İki faktör toplam varyansın yaklaşık %73’ünü açıklamaktadır.

Tablo 27: KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçüsü		.513
Bartlett Testi	Tahmini Ki-Kare	40.869
	Serbestlik Derecesi	6
	Anlamlılık Düzeyi	.000

Tablo 28: Toplam Varyans Açıklaması

Bileşen	Başlangıç Özdeğerler			Kare Yüklemelerde Toplam Sonuçlar		
	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
1	1.739	43.478	43.478	1.739	43.478	43.478
2	1.171	29.275	72.754	1.171	29.275	72.754
3	.791	19.786	92.540			
4	.298	7.460	100.000			

Çıkarma Yöntemi : Temel Bileşen Analizi

Tablo 29: Bileşen Matrisi

	Bileşen	
	1	2
MerkDer1	-.205	.758
MerkDer2	-.168	-.772
MerkDer3	.912	.033
MerkDer4	.915	-.005

4.5.4. Güvenilirlik Analizi

4.5.4.1. KRY'ne İlişkin Bulgular

Tablo 30: Güvenilirlik İstatistikleri

Cronbach's Alpha Katsayısı	Madde Sayısı (N)
.942	6

Tablo 31: Madde İstatistikleri

	Ortalama	Standart Sapma	Sayı
KRY1	3.9516	.91306	62
KRY2	3.8387	.97835	62
KRY3	3.9194	.87400	62
KRY4	3.7097	1.06181	62
KRY5	3.7903	1.05795	62
KRY6	3.6613	.97415	62

Tablo 32: Toplam Madde İstatistikleri

	Madde Çıkarıldığında Ortalama Ölçek	Madde Çıkarıldığında Ortalama Varyans	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	Madde Çıkarıldığında Cronbach Alpha
KRY1	18.9194	18.993	.868	.926
KRY2	19.0323	18.819	.820	.932
KRY3	18.9516	19.686	.811	.933
KRY4	19.1613	18.564	.770	.939
KRY5	19.0806	17.879	.865	.926
KRY6	19.2097	18.759	.833	.930

Tablo 33: Ölçek İstatistikleri

Ortalama	Değişken	Standart Sapma	Madde Sayısı (N)
22.8710	26.737	5.17080	6

4.5.4.2. Coğrafi Çeşitliliğe İlişkin Bulgular

Tablo 34: Güvenilirlik İstatistikleri

Cronbach Alfa Katsayısı	Madde Sayısı (N)
.684	3

Tablo 35: Madde İstatistikleri

	Ortalama	Standart Sapma	N
CoğÇeş1	4.1639	1.21354	61
CoğÇeş2	4.0328	1.39005	61
CoğÇeş3	3.2131	1.34307	61

Tablo 36: Toplam Madde İstatistikleri

	Madde Çıkarıldığında Ortalama Ölçek	Madde Çıkarıldığında Ortalama Varyans	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	Madde Çıkarıldığında Cronbach Alpha
CoğÇeş1	7.2459	5.122	.543	.541
CoğÇeş2	7.3770	4.639	.502	.587
CoğÇeş3	8.1967	5.027	.456	.645

Tablo 37: Ölçek İstatistikleri

Ortalama	Varyans	Standart Sapma	Madde Sayısı (N)
11.4098	9.579	3.09503	3

4.5.4.3. Merkezileşme Derecesine İlişkin Bulgular I

Tablo 38: Güvenilirlik İstatistikleri

Cronbach' Alfa Katsayısı	Madde Sayısı (N)
-.329	2

Tablo 39: Madde İstatistikleri

	Ortalama	Standart Sapma	Sayı
MerkDer1	3.4407	1.31662	59
MerkDer2	4.1186	.69691	59

Tablo 40: Toplam Madde İstatistikleri

	Madde Çıkarıldığında Ortalama Ölçek	Madde Çıkarıldığında Ortalama Varyans	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	Madde Çıkarıldığında Cronbach Alpha
MerkDer1	4.1186	.486	-.171	.
MerkDer2	3.4407	1.733	-.171	.

Tablo 41: Ölçek İstatistikleri

Ortalama	Varyans	Standart Sapma	Madde Sayısı (N)
7.5593	1.906	1.38054	2

4.5.4.4. Merkezileşme Derecesine İlişkin Bulgular II

Tablo 42: Güvenilirlik İstatistikleri

Cronbach Alfa Katsayısı	Madde Sayısı (N)
.820	2

Tablo 43: Madde İstatistikleri

	Ortalama	Standart Sapma	Sayı
MerkDer3	2.9831	1.02539	59
MerkDer4	2.5424	1.16445	59

Tablo 44: Toplam Madde İstatistikleri

	Madde Çıkarıldığında Ortalama Ölçek	Madde Çıkarıldığında Ortalama Varyans	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	Madde Çıkarıldığında Cronbach Alpha
MerkDer3	2.5424	1.356	.701	.
MerkDer4	2.9831	1.051	.701	.

Tablo 45: Ölçek İstatistikleri

Ortalama	Varyans	Standart Sapma	Madde Sayısı (N)
5.5254	4.081	2.02021	2

Ölçeklerin güvenilirliklerine ilişkin özet bulgular aşağıda Tablo 46’da sunulmaktadır;

Tablo 46: Ölçek Güvenilirlikleri

Ölçek Adı	Güvenilirlik Katsayısı
Kurumsal Risk Yönetimi	0.942
Coğrafi Çeşitlilik	0.684
Merkezileşme Derecesi 1	-0.329
Merkezileşme Derecesi 2	0.820

Bilindiği gibi güvenilirlik analizi yorumlarında, Cronbach Alfa katsayısının 0.700'den büyük olmasının beklendiği söylenmektedir (Büyüköztürk, 2005). Bu doğrultuda; "Kurumsal Risk Yönetimi" ve "Merkezileşme Derecesi 2" ölçekleri bu şartları sağlamaktadır. Öte yandan; bu şartları sağlamıyor gibi görünen diğer iki ölçek ise önemli oldukları gerekçesi ile çalışmada kullanılmaya devam edilmiştir.

4.5.5. Regresyon Analizi

Tablo 47: Girilen / Silinen Değişkenler

Model	Değişkenler	Silinen Değişkenler	Metod
1	DenetimFirmalarıncaDenetim, MerkDerORT1, Karlılık, Ciro2017, CoğÇeşORT, MerkDerORT2 ^b	.	Enter

a. Bağımlı Değişken: KRYORT

b. İstenen bütün değişkenler girildi

Tablo 48: Model Özeti

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahminin Standart Sapması
1	.681 ^a	.463	.366	.71782

a. Tahmin Edici (Yordayıcı) Değişkenler : (Sabit), DenetimFirmalarıncaDenetim, MerkDerORT1, Kârılık, Ciro2017, CoğÇeşORT, MerkDerORT2

Tablo 49: ANOVA^a

Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kare Ortalaması	F	Anlamlılık
1 Regresyon	14.684	6	2.447	4.750	.001 ^b
Artık	17.004	33	.515		
Toplam	31.688	39			

a. Bağımlı Değişken: KRYORT

b. Tahmin Edici (Yordayıcı) Değişkenler : (Sabit), DenetimFirmalarıncaDenetim, MerkDerORT1, Kârılık, Ciro2017, CoğÇeşORT, MerkDerORT2

Tablo 50: Katsayılar^a

Model	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Anlamlılık
	B	Standart Hata	Beta		
1 (Sabit)	.487	1.346		.362	.720
CoğÇeşORT	.053	.140	.056	.376	.710
MerkDerORT1	.551	.199	.402	2.766	.009
MerkDerORT2	.504	.144	.540	3.493	.001
Ciro2017	7.415E-5	.000	.307	2.161	.038
Karlılık	-.002	.018	-.013	-.092	.927
DenetimFirmalarınca Denetim	-.491	.603	-.120	-.814	.421

a. Bağımlı Değişken: KRYORT

ANOVA analizinin bulguları modelin genel olarak anlamlı olduğunu ortaya koymaktadır. Model özet tablosu bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki varyansın yaklaşık %46'sını açıkladığını ortaya koymaktadır. Katsayılar tablosuna bakıldığında *Ciro2017*, *MerkDerOrt1* ve *MerkDerOrt2* bağımsız değişkenlerinin istatistiksel olarak anlamlı oldukları görülmektedir. *CoğÇeş*, *Kârlılık* ve *DenetimFirmalarıncaDenetim* bağımsız değişkenlerinin ise modele istatistiksel olarak anlamlı katkı yapmadıkları görülmektedir.

Hipotezlere ilişkin özet bulgular aşağıda Tablo 51'de sunulmaktadır:

Tablo 51: Hipotezlere İlişkin Özet Bulgular

<i>Hipotez 1: Desteklendi</i>
<i>Hipotez 2: Reddedildi</i>
<i>Hipotez 3: Reddedildi</i>
<i>Hipotez 4: Reddedildi</i>
<i>Hipotez 5: Desteklendi</i>

5. Tartışma

Çalışmanın bulguları örgütlerin cirosu ve merkezileşme derecesi ile KRY uygulama dereceleri arasında anlamlı ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgu, yazındaki (Colquitt vd., 1999; Hoyt ve Liebenberg, 2008; Pagach ve Warr, 2011; Yegon, Mouni ve Wanjau, 2014; Alashwal, Abdulrahman ve Asef, 2017) çalışmalarla tutarlıdır. Merkezileşme derecesi, kararların üst yönetimce ne kadar çok alındığını ifade ettiğinden ve risklerin üst yönetimce fark edilmesi daha muhtemel olduğundan aralarında anlamlı bir ilişki bulunmuş olabilir. Örgütlerin büyüklüğünü gösteren değerlerden biri olan ciro ile ilgili ise; örgütler büyüdükçe ve ciroları arttıkça, yönetilmesi gereken süreçlerin, insan kaynağının ve müşterilerin sayısı artar. Olası kayıplar da arttığından büyüklüğün KRY uygulama düzeyinde etkili olması beklentiler dahilindedir. Golshan ve Rasid, 2012 yılında yaptıkları çalışmada örgütlerin KRY uygulamasına olan yatkınlıklarının büyüklüklerindeki artışla doğru orantılı olduğunu ifade etmişlerdir ve büyüyen örgütlerde bu tür sistemler için daha fazla kaynak yaratma çabası olduğunu görmüşlerdir.

Öte yandan çalışmanın bulguları coğrafi çeşitlilik, kârlılık ve denetim örgütlerince denetlenme değişkenlerinin örgütün KRY uygulama dereceleri arasında anlamlı ilişki olmadığını bulgulamaktadır. Bu bulgu yazındaki (Hoyt ve Liebenberg, 2008; Li vd., 2014; Ai vd., 2014; Ghosh, 2013; Bertinetti vd., 2013; Lam, 2014; Beasley vd., 2005; Golshan ve Rasid, 2012; Fadun, 2013; Dabari ve Saidin, 2015; Hassan ve Hijazi, 2015; Abdullah vd., 2017) çalışmalarla tezat oluşturmaktadır. Bu yazına aykırı bulgunun nedeni veri setinin sayıca azlığı ya da coğrafik ya da sektörel sınırlama yapılması, sektörler arası uygulama farklılıkları olması olabilir. Kârlılık oranları ülke bazında, sektör bazında ve yıldan yıla çok değişkenlik gösterebilmektedir. Ayrıca elde edilmesi güç olan verilerden biridir. Yazındaki bu tezat bulgu veri kalitesi ile de ilişkilendirilebilir. Örgütlerin bağımlı ya da bağımsız denetlenmesi ile ilgili yazında hep bir soru işareti olmuş. Denetimin bağımsızlığı, denetçi işveren ilişkisi gibi konular her zaman tartışılmıştır. Bu noktada denetlenme durumunun KRY uygulama düzeyine etkisinin olmaması olası bir sonuç gibi düşünülebilir. Yine değişkenlerimizden biri olan coğrafi çeşitlilik durumunu anlamak için aşağıdaki ifadeler kullanılmıştır;

6. Sonuç

Bu çalışmada Bursa ilk 250 örgüt ana kütesi üzerinden örgütlerde KRY uygulama derecesini etkileyen faktörler araştırılmıştır. Bu çalışmanın bazı orijinal noktaları bulunmaktadır. Herşeyden önce Türkiye bağlamında örgütlerin KRY sistemi uygulamasının tetikleyicilerini araştırılan görgül çalışma sayısı hayli sınırlıdır. Bu çalışmaların da (örneğin; Önder ve Ergin, 2012; Gacar, 2016) anket verisi kullanmak yerine kendilerine veri seti olarak örgüt raporlarını baz aldıkları görülmektedir. İkincisi bazı çalışmaların (Liebenberg ve Hoyt, 2011; Önder ve Ergin, 2012) küçük veri setleriyle

gerçekleştirildikleri görülmektedir. Üçüncüsü KRY yazınında bu uygulamanın birçok öncülü görgül çalışmalarda test edilmiştir. Ancak bilindiği kadarıyla Likidite, Derecelendirme Kuruluş Puanları, Kurumsal Sahiplik ve Bağlı Ortak Sayısı değişkenleri KRY uygulamasının öncülü olarak yazında pek az test edilmiştir.

Zaman ve maliyet açısından şehir sınırlaması yapmak araştırmanın sağlıklı ve makul bir sürede tamamlanabilmesi için gerekli görülmüştür. Araştırmayı bir şehir ve 200 işletme ile sınırlamak elbette geri dönüşlerin azlığı göz önüne alındığında sınırlı bir veri seti elde edilmesine neden olmuştur. Bu çalışma ilgili kavramı Türkiye geneli durumunu resmetmeyebilir ancak ülke ekonomisinde önemli bir yere sahip olanın Bursa ilinin bu noktaya mantıklı bir sonuç verebileceği tahmin edilmiştir.

Bu çalışmanın bulguları gelecekte yapılacak bazı çalışmalar için de zemin oluşturabilecek niteliktedir. Örneğin; yazına yönelik inceleme uluslararası mukayeseye dayalı çalışmaların eksikliğine işaret etmektedir. Dolayısıyla gelecekte farklı ülkelerden örgütlerin KRY uygulamalarına ilişkin kıyaslamalar yapacak çalışmalar ilgili çekici olabilecektir. İkincisi; bir diğer mühim konu da KRY uygulamalarının örgüt performansı üzerinde ne derece etkili olduğudur. KRY'nin örgütün finansal göstergelerine olumlu etkilerini bulgulayan bazı çalışmalar (örneğin; Lam, 2014; Liebenberg ve Hoyt, 2003) mevcuttur. Öte yandan KRY uygulamalarının örgütün finansal olmayan performans göstergelerine olan katkılarını inceleyen çalışma bilindiği kadarıyla bulunmamaktadır. Dolayısıyla gelecekte bu boşluğu dolduracak çalışmalar yazına katkı potansiyeli içermektedir.

KAYNAKÇA

ABDUL-RAHMAN Aisyah, YAZID Zaleha, “Developing a Framework of Islamic Bank Operational Risk Management: ‘People Risk’”, *Jurnal Pengurusan*, Vol. 44, 2015, ss. 129-139.

ALASHWAL Ali Mohammed, ABDUL-RAHMAN Hamzah, ASEF Arash, “Influence of Organizational Learning and Firm Size on Risk Management Maturity”, *Journal of Management in Engineering*, Vol. 33, No. 6, 2017, 04017034

ALDEEN Husam, AL-KHADASH Mustafa, “COSO ERM Implementation in Jordanian Commercial Banks and Its Impact on Financial Performance”, Hashemite University, Working Paper, Eylül 2015, [https://www.researchgate.net/publication/317719955_COSO_Enterprise_Risk_Management_Implementation_in_Jordanian_Commercial_Banks_and_its_Impact_on_Financial_Performance,\(30.11.2017\).](https://www.researchgate.net/publication/317719955_COSO_Enterprise_Risk_Management_Implementation_in_Jordanian_Commercial_Banks_and_its_Impact_on_Financial_Performance,(30.11.2017).)

ALTINTAŞ Füsün Çınar, “Bireysel Değerlerin Örgütsel Adalet ve Sonuçları İlişkisinde Yönlendirici Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Analiz”, *İşletme Fakültesi Dergisi*, Vol. 7, No. 2, 2016, ss. 19-40.

ANDERSEN Torben Juul, SCHRODER Peter Winther, *Strategic Risk Management Practice How To Deal Effectively with Major Corporate Exposures*, New York: Cambridge University Press, Mart 2010.

ANDERSEN Torben Juul, *Perspectives on Strategic Risk Management*, Copenhagen: Copenhagen Business School Press, 2006.

ARSLAN Işıl, Kurumsal Risk Yönetimi, Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, <http://www.sgb.gov.tr/MaliyeUzmYrdArasRaporlari/Maliye%20Uzmanl%C4%B1%C4%9F%C4%B1%20Ara%C5%9Ft%C4%B1rma%20Raporlar%C4%B1/Kurumsal%20Risk%20Y%C3%B6netimi%20I%C5%9F%20Ilda%20ARSLAN.pdf> , (02.05.2018).

ARENA Marika, AZZONE Giovanni, CAGNO Enrico, SILVESTRI Amerigo, TRUCCO Paolo, “A Model For Operationalizing ERM in Project-Based Operations Through Dynamic Capabilities”, *International Journal of Energy Sector Management*, Vol. 8, No. 2, 2014, ss. 178-197.

Australian/New Zealand Standart(AS/NZS 4360:2004), *Risk Management*, 2004, https://www.ucop.edu/enterprise-risk-management/files/as_stdrds4360_2004.pdf , (12.01.2018).

AVEN Terje, *Risk Analysis: Assessing Uncertainties Beyond Expected Values and Probabilities*, John Wiley & Sons Ltd., 2008.

AVEN Terje, ZIO Enrico, “Foundational Issues in Risk Assessment and Risk Management”, *Risk Analysis*, Vol. 34, No. 7, 2014, ss. 1164-1172.

Atlas.ti, *Qualitative and Quantitative Research*, <http://atlasti.com/quantitative-vs-qualitative-research/>, (09.04.2018).

BARBAKADZE Khatuna, “Improvement Issues of Corporate Management Of Investment Process”, *29th International Academic Conference*, Rome, 2017, ss. 19-23,

BANKS Eric, *Alternative Risk Transfer: Integrated Risk Management Through Insurance Reinsurance and the Capital Markets*, Chichester, West Sussex, England: John Wiley & Sons Ltd., 2004.

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu, *Krizden İstikrara Türkiye Tecrübesi, Çalışma Tebliği (Gözden Geçirilmiş İkinci Baskı)*, 2009, https://www.bddk.org.tr/websitesi/turkce/Raporlar/Calisma_Raporlari/7378Krizden%20%C4%B0stikrara%20T%C3%BCrkiye%20Tecr%C3%BCbesi.pdf, (10.07.2017).

BAIRD Inga Skromme, THOMAS Howard, “Toward a Contingency Model of Strategic Risk Taking” *The Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 2, 1985, ss. 230-243.

BEASLEY Mark, CLUNE Richard, HERMANSON Dana, “ERM: A Status Report”, *Journal of the Institute of Internal Auditors*, Vol. 52, No. 1, February 2005, ss. 67-72.

BESSIS Jöel, *Risk Management in Banking*, 3.b., John Wiley & Sons, 2009

BEST Jacqueline, “Ambiguity, Uncertainty and Risk: Rethinking Indeterminacy”, *International Political Sociology*, Vol.2, No.3, 2008, ss. 355-374.

BROMILEY Philipp, MCSHANE Michael, NAIR Anıl, RUSTAMBEKOV Elzotbek, “Enterprise Risk Management: Review, Critique and Research Directions”, *Long Range Planning*, Vol. 48, No. 4, 2015, ss. 265-276.

BURCA Nazif, *Yenilenen ISO 31000 Risk Yönetimi Rehberi*, 2018, <https://nazifburca.com/2018/02/27/yenilenen-iso-31000-risk-yonetimi-rehberi/>, (02.03.2018).

BÜYÜKÖZTÜRK Şener, “Anket geliştirme”, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, Vol.3, No.2, ss. 133-148

CERVANTES Paul, “Sarbanes-Oxley and the Outsourcing of Accounting”, *The Michigan Journal of Business*, Vol. 19, No. 2, 2008, ss. 99-139.

CEYLAN Hüseyin, BAŞHELVACI Volkan, “Risk Değerlendirme Tablosu Yöntemi ile Risk Analizi: Bir Uygulama”, *International Journal of Engineering Research and Development*, Vol. 3, No.2, 2011, ss. 25-32.

CHAPMAN Christy, “Bringing ERM into Focus”, *Internal Auditor*, Vol. 60, No. 3, 2003, ss. 30-35.

CLAESSENS Stijin, “Corporate Governance and Development”, *The World Bank Research Observer*, Vol. 21, No. 1, 1 Mart 2006, ss. 91-122.

COSO, Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance Executive Summary, 2017, <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>, (28.12.2017)

CURTIS Joyce, D’ANGELO Daniel, HALLOWELL Matthew, HENKEL Timothy, MOLENAAR Keith, “Enterprise Risk Management for Transportation Agencies”, *Journal of the Transportation Research Board*, Vol. 2271, No.7, 2012, <https://trrjournalonline.trb.org/doi/abs/10.3141/2271-07> , (01.05.2018).

Compliance Online, *OECD Principles of Corporate Governance*, <https://www.complianceonline.com/dictionary/OECD-Principles-of-Corporate-Governance.html> (21.02.2018).

CONNOR Gregory, GOLBERG Lisa, KORAJCZYK Robert, *Portfolio Risk Analysis*, Princeton: Princeton University Press, 2010.

COSO, *Internal control – Integrated Framework*, 2013, <https://www.coso.org/Documents/990025P-Executive-Summary-final-may20.pdf> , (25.09.2017).

DALLAS Michael, *Management of Risk: Guidance for Practitioners and the International Standard on Risk Management ISO 31000:2009*, 2013, <http://www.trainingcreatively.com/whitepaper/White-Paper-Management-of-Risk-Guidance-for-Practitioners-and-the-international-standard-on-risk-management-ISO-31000-2009.pdf> , (20.12.2017).

Deloitte, *Exploring Strategic Risk: A Global Survey*, 2008, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/GovernanceRiskCompliance/dttl-grc-exploring-strategic-risk.pdf>, (02.02.2018).

DEMIDENKO Elena, MCNUTT Patrick, “The Ethics of Enterprise Risk Management as a Key Component of Corporate Governance”, *International Journal of Social Economics*, Vol. 37, No. 10, 2010, ss. 802-815.

DERİCİ Onur, TÜYSÜZ Zekeriya, SARI Aydın, “Kurumsal Risk Yönetimi ve Sayıştay Uygulaması”, *Sayıştay Dergisi*, S. 65, 2007, ss. 151-172.

Dodd-Frank Wall Street Reformu ve Tüketici Koruma Yasası, 2015, <https://tr.dailyforex.com/forex-fundamental-analysis/2015/07/dodd-frank-wall-street-reformu-ve-t%C3%BCketici-koruma-yasas%C4%B1/46951> (Erişim tarihi: 15.02.2018)

ELLIOT Dominic, MCGUINNESS Marina, SMALLMAN Clive, “Governance Control and Operational Risk: The Turnbull Effect”, *Risk Management*, Vol. 2, No. 3, 2000, ss. 47-59.

ERÇEL Gazi, “Finansal Risk Yönetimi”, 6.Yıllık Global Finans Konferansı, 1999, İstanbul: Bilgi Üniversitesi, 1999, ss. 1-6.

EREN Erol, *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, 12.b., İstanbul: Beta Basım, 2016.

ERHAN Deniz Umut, “Yeni Türk Ticaret Kanunu Ortamında Elektronik Raporlama Tekniklerinin Finansal Raporlama ve Denetime Katkısı”, *World of Accounting Science*, Vol. 14, No. 3, 2012, ss. 157-176.

ERYILMAZ Mehmet Eymen, “A Research on The Relationships Among Faculty’s Reputation Image and Students’ Intentions of Future Collaborations: Findings from the Turkey. *International Journal of Learning and Teaching*, Vol. 3, No. 4, 2017, ss. 309-314.

ERYILMAZ Mehmet Eymen, ERYILMAZ Filiz, “Change Emphasis in Mission and Vision Statements of the First 1000 Turkish Organizations: a Content Analysis” A. Göksoy (Ed.). *Organizational Change Management Strategies in Modern Business*. IGI Global Publishing, 2015a, ss. 352-413.

ERYILMAZ Mehmet Eymen, ERYILMAZ Filiz, Active and Passive Resistance to Organizational Change: a Case of Entrepreneurship Minor Program in a Public University. A. Szopa, W. Karwowski ve D. Barbe (Ed.). *Competitive Strategies for*

Academic Entrepreneurship: Commercialization of Research-Based Products. *IGI Global Publishing*, 2015b, ss. 51-69.

FRIGO Mark, ANDERSON Richard, “What is Strategic Risk Management?” *Strategic Finance: Montvale*, Vol. 92, No. 10, 2011, ss. 21-23.

Finansal Kurumların Karşılaştığı Riskler, t.b.
http://www.acikders.org.tr/pluginfile.php/3521/mod_resource/content/3/Riskler.pdf,
(27.01.2018)

GACAR Anıl, *İşletmelerde Kurumsal Risk Yönetimi Varlığının Belirleyicileri*, (Doktora Tezi), Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016.

GAIDOW Svetoslav ve BOEY Seng, *Australian Defence Risk Management Framework: A Comparative Study*, 2005, <http://www.dtic.mil/get-tr-doc/pdf?AD=ADA434592>,
(05.03.2018)

GRIFFIN Dana, “Types of Business Risk”, 2018, <http://smallbusiness.chron.com/types-business-risk-99.html>, (01.05.2018)

GRIFFITHS David, “Risk Based Internal Auditing Three Views on Implementation”, Version 4.4., 2015, <http://www.internalaudit.biz/files/introduction/rbiaintroduction.pdf>,
(25.04.2018).

GHOSH Arpita, “An Empirical Investigation into Enterprise Risk Management in India”, Working Paper Series, WPS No. 722, February 2013, https://www.iimcal.ac.in/sites/all/files/pdfs/wps_722_0.pdf (10.01.2018).

Government of Canada, *Framework for the Management of Risk*, 2010, <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-eng.aspx?id=19422> , (12.02.2018).

GJERDRUM Dorothy, PETER Mary, “The New International Standard on the Practice of Risk Management A Comparison of ISO 31000:2009 and the COSO ERM Framework”, *Risk Management*, Vol. 21, ss. 8-12.

GORZEN-MITKA Iwona, “Risk Identification Tools – Polish MSMEs Companies Practice”, *Problems of Management in the 21st Century*, Vol. 7, 2013, ss. 6-11.

GOLSHAN Nargess Mottaghi, ABDUL RASID Siti Zaleha, “Determinants of Enterprise Risk Management Adoption: An Empirical Analysis of Malaysian Public Listed Firms”, *World Academy of Science Engineering and Technology*, 62, 2012, ss. 453-460.

HAMPTON John, “Fundamentals of Enterprise Risk Management: How Top Companies Assess Risk, Manage Exposure and Seize Opportunity”, *American Management Association*, 2015.

HANSEN Mark, “The Sarbanes-Oxley Act & Safety”, ASSE Professional Development Conference, 2008, http://www.asse.org/assets/1/7/Mark_Hansen_Article.pdf , (03.03.2018).

HASANEFENDİOĞLU Bülent, “COSO İç Kontrol Sistemi”, <http://bulenthasanefendi.blogspot.com.tr/2016/11/coso-taslak-kurumsal-risk-yonetimi.html> (11.02.2018).

HAPSORO Dody, FADHILLA Anna Fauzia, “Relationship Analysis of Corporate Governance Corporate Social Responsibility Disclosure and Economic Consequences: Empirical Study of Indonesia Capital Market”, *The South East Asian Journal of Management*, Vol. 11, No. 2, 2007, ss. 164-182.

HM Treasury, *The Orange Book - Management of Risk-Principles and Concepts*, London, 2004, https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/220647/orange_book.pdf , (25.02.2018).

HOYT Robert, LIEBENBERG Andre, “The Value of Enterprise Risk Management”, *Journal of Risk&Insurance*, Vol. 78, No. 4, 2011, ss.795-822.

HOPKIN Paul, *Fundamentals of Risk Management: Understanding Evaluating and Implementing*, 4.b., Kogan Page Publishers, 2017.

HOGARTH Robin, KUNREUTHER Howard, “Risk, Ambiguity and Insurance”, *Journal of Risk and Uncertainty*, Vol.2, No.5, 1989, ss. 5-35.

HOYT Robert, LIEBENBERG Andre, “The Value of Enterprise Risk Management: Evidence from the U.S. Insurance Industry”, 2008, <https://www.soa.org/essays-monographs/2008-erm-symposium/mono-2008-m-as08-1-hoyt-abstract.pdf> (26.04.2018).

ISO 31000 Risk Yönetimi, t.b., <https://www.bsigroup.com/tr-TR/ISO-31000-Kurumsal-Risk-Yonetimi/> , (12.02.2018).

IRM, A Risk Management Standart, 2002, https://www.theirm.org/media/886059/ARMS_2002_IRM.pdf , (20.01.2018).

Investopedia, *Corporate Governance*,
<https://www.investopedia.com/terms/c/corporategovernance.asp#ixzz57k9abh27>
(21.02.2018)

İstanbul Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası, *130 Soruda Yeni Türk Ticaret Kanunu*, 2012, <http://www.vergimevzuati.org/yenittk.pdf>, (13.11.2017).

JONES Gavin, BLUH Cllr, *Risk Management Strategy*, 2009,
<http://ww5.swindon.gov.uk/moderngov/mgConvert2PDF.aspx?ID=26665>,
(27.04.2018).

KAPLAN Robert, MIKES Anette, *Risk Management The Revealing Hand*, Harvard Business School, Working Paper, 2016, ss. 16-102.,
http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/16-102_397b963b-1a8b-4dcf-942f-e45acc8c9e96.pdf, (26.11.2017).

KARADAĞ Durmuş Tarık, *Portfolio Risk Calculation and Stochastic Portfolio Optimization by a Copula Based Approach*, (Master Thesis), İstanbul: Boğaziçi University Institute of Graduate Studies in Science and Engineering, 2003.

KARAKURT Elif, “Risk Toplumunda Birey”, *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Vol.5, No.2, 2003,
<https://www.isguc.org/?p=article&id=154&cilt=5&sayi=2&yil=2003>, (02.01.2018).

KESER Hilal Yıldırım, “Rekabet Edebilirlikte Türk Lojistik Sektörünün İstihdam Yapısının Analizi ve İstihdama Yönelik Devlet Destekleri”, *Çalışma İlişkileri Dergisi*, Vol.4, No.2, 2013, ss. 32-43.

KESKİN Duygu Anıl, “Kamu ve Özel Sektör Yönetiminde İç Kontrol Sistemi ve Değerlendirilmesi” *Denetim*, 3, 2009, ss. 14-21.
<http://dergipark.gov.tr/download/article-file/208987>, (05.08.2017).

KIRSTEN Rae, JOHN Sands, SUBRAMANIAM, “Nava Associations among the Five Components within COSO Internal Control-Integrated Framework as the Underpinning of Quality Corporate Governance”, *Australian Accounting Business and Finance Journal*, Vol. 11, No. 1, ss. 28-54.

KIZILBOĞA Rüveyda, “Risk Yönetimi ve Ülke Uygulamalarında Risk Yönetimi Modelleri”, *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, Vol. 4, No. 7, 2012, ss. 82-99.

KIZILBOĞA R veyda, “Geleneksel Risk Yönetiminden Kurumsal Risk Yönetimine Geçiş”, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2012, ss. 297-316.

KLEFFNER Anne, LEE Ryan, MCGANNON Bill, “The Effect of Corporate Governance On The Use Of Enterprise Risk Management : Evidence From Canada”, *Risk Management Insurance Review*, Vol. 6, No. 1, 2003, ss. 53-73.

KÖKSAL Ayşe Gül, “6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu Kapsamında Risklerin Tespiti ve Yönetilmesine İlişkin Bağımsız Denetçinin Sorumluluğu”, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Vol. 14, No. 2, 2013, ss. 307-325.

KPMG LLP, *COSO Internal Control Integrated Framework*, 2016, <https://home.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/05/2750-New-COSO-2013-Framework-WHITEPAPER-V4.pdf> , (23.04.2018)

KULA Veysel, *Kurumsal Yönetim: Hissedarların Korunması Uygulamaları ve Türkiye  rneği*, Papatya Bilim, 2006.

KURT Desender, “On the Determinants of Enterprise Risk Management Implementation - Enterprise IT Governance Business Value and Performance Measurement”, *IRMA International Conference*, Barcelona, 2011, ss. 1-25.

LAM James, *Enterprise Risk Management: From Incentives to Controls* , 2.b., *John Wiley & Sons*, 2014.

LIEBENBERG Andre, HOYT Robert, “The Determinants of Enterprise Risk Management: Evidence From the Appointment of Chief Risk Officers”, *Risk Management and Insurance Review*, Vol. 6, No. 1, 2003, ss. 37-52.

LIAN Jorgen, HENRIK Toften, *Portfolio Risk Management in Shipping*, (Master Thesis), Bergen: Norwegian School Of Economics, Spring 2015.

LOKUMCU Serap, *Finansal Risk Yönetimi*, (Yüksek Lisans Tezi) İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi FBE Enstitüsü, 2009. <http://dspace.yildiz.edu.tr:8080/xmlui/handle/20.500.11871/2331> (02.05.2018).

LALONDE Carole, BOIRAL Olivier, “Managing Risks Through ISO 31000: A Critical Analysis”, *Risk Management*, Vol. 14, No. 4, 2012, ss. 272-300.

LEITCH Matthew, “ISO 31000:2009 – The New International Standard on Risk Management”, *Risk Analysis An International Journal*, Vol. 30, No. 6, ss. 887-892.

LEITCH Matthew, *Intelligent Internal Control and Risk Management: Designing High-Performance Risk Control Systems*, New York: Gower Publishing, 2008.

LYON Bruce, POPOV Georgi, “Communicating & Managing Risk – The Key Result of Risk Assessment”, *American Society of Safety Engineers*, Vol. 62, No. 11, November 2017, ss. 35-44.

MANDACI Pınar Evrim, “Türk Bankacılık Sektörünün Taşıdığı Riskler ve Finansal Krizi Aşmada Kullanılan Risk Ölçüm Teknikleri”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Vol. 5, No. 1, 2003, ss. 67-84.

MARUME S.B.M., JUBENDANKA R.R., “Centralization and Decentralization”, *Journal of Research in Humanities and Social Science*, Vol. 4, No. 6, 2016, ss. 106-110.

MATTIE John, CASSIDY Dale, “Achieving Goals Protecting Reputation: Enterprise Risk Management for Educational Institutions, 2008, <http://regents.universityofcalifornia.edu/regmeet/july08/a7a.pdf> , (25.04.2018).

MERNA Tony, AL-THANI Faisal, *Corporate Risk Management Second Edition*, Chichester, West Sussex, England: John Wiley & Sons Ltd., 2008.

MOSTEPANIUK Alla, “Corporate Governance and Strategic Decision Making”, Lawrence Emeagwali, Girne Amerikan Üniversitesi Intech Open, 2017, <https://www.intechopen.com/books/corporate-governance-and-strategic-decision-making/corporate-governance> , (20.01.2018).

MOELLER Robert, *COSO Enterprise Risk Management – Establishing Effective Governance, Risk and Compliance Processes*, 2.b., John Wiley & Sons Inc., 2011.

MWAMBA Mustapha Kassim Salehe, “A Comparative Study of Risk Assessment Between Prefabricated and Traditional Residential Construction in Tanzania” (Master Thesis), İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2017.

NASROLLAH Takhtaei, MOHAMMAD Amin, SEYED Hamid Sahafi Esfandabadi, “Effect of Financial Leverage and Investment Diversification on Income – Increasing Earnings Management, *Middle East Journal of Scientific Research*, Vol. 16, No. 6, 2013, ss. 836-844.

NOGUERA Magdy, PRICE Russell, *Sarbanes Oxley and the Benefit to REITs*, 2008, FMA Annual Meeting, Grapevine Dallas, TX, 10 Ekim 2008,

[https://www.researchgate.net/publication/241763309 SarbanesOxley and the Benefit to REITs](https://www.researchgate.net/publication/241763309_SarbanesOxley_and_the_Benefit_to_REITs) , (28.11.2017).

NOPMANEE Tepelagul, LING Lin, “Auditor Independence and Audit Quality: A Literature Review”, *Journal of Accounting Auditing & Finance*, Vol. 30, No. 1, 2015, ss. 101-121.

OFR Office Of Financial Research, Annual Report 2012, https://www.treasury.gov/initiatives/wsr/ofr/Documents/OFR_Annual_Report_071912_Final.pdf , (03.06.2017).

ÖNDER Şerife, ERGİN Hüseyin, “Determiners of Enterprise Risk Management Applications in Turkey: An Empirical Study with Logistic Regression Model on The Companies Included in İstanbul Stock Exchange”, *Business and Economic Horizons*, Vol. 7, No. 1, 2012, ss. 19-26.

ÖZBİLGİN İzzet Gökhan, “Risk ve Risk Çeşitleri”, *Bilişim Dergisi*, Vol.145, 2012, <http://www.bilisimdergisi.org/s145/pdf/86-93.pdf> , (28.01.2018).

PAGACH Donald, WARR Richard, “An Empirical Investigation of the Characteristics of Firms Adopting Enterprise Risk Management”, *North Carolina State University College of Management Working Paper*, 2007, https://mgt.ncsu.edu/documents/Risk_officer_hazard_JBF.pdf , (26.02.2018).

PAGACH Donald, WARR Richard, “The Characteristics of Firms That Hire Chief Risk Officers”, *The Journal of Risk and Insurance*, Vol. 78, No. 1, 2011, ss. 185-211.

PAGE Michael, SPIRA Laura, *The Turnbull Report Internal Control and Risk Management: The Developing Roles of Internal Audit*, Institute of Chartered Accountants of Scotland, 2004.

PANKO Raymond, “Spreadsheets and Sarbanes-Oxley: Regulations Risks and Control Frameworks”, *Communications of the Association for Information Systems*, Vol. 17, 2006, ss. 1-50. <https://pdfs.semanticscholar.org/69f5/007b3830236b51a0a1edb09361feab6adf00.pdf> , (10.11.2017).

Pati-air, *Quantitative Semi Quantitative and Quantitative Analysis*, <http://www.pati-air.com/sites/default/files/attachments/Quant.Semi-Quant.Qualifinal.pdf> , (13.04.2018).

PEHLİVANLI Davut, “Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşlarda Kurumsal Risk Yönetimi ve Risk Çalıştayı Vaka Çalışması”, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Vol. 53, Ocak 2012, ss. 117-128.

PricewaterhouseCoopers, *A Practical Guide to Risk Assessment: How Principles-based Risk Assessment Enables Organizations to Take the Right Risks*, December 2008, <http://www.korporativna-integriteta.si/Portals/0/Datoteke/Viri/doc28.pdf> , (14.04.2018).

RAZALI Ahmad Rizal, TAHİR Izad Mohd, “Review of the Literature on Enterprise Risk Management”, *Business Management Dynamics*, Vol. 1, No.5, 2011, ss. 08-16.

SAKA Tamer, “Küresel Kriz ve Risk Yönetimi: Yeni Dünya Ekonomik Düzeninde Risk Yönetiminin Rolü”, *İzmir Ekonomi Üniversitesi Yayınları*, No:35, 2010.

SARPKAYA Duygu, *Kurumsal Risk Yönetiminde İç Denetimin Rolü*, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012.

SAYILGAN Güven, “Finansal Risk Yönetimi”, *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi* , Vol. 50, No. 1, 1995, ss. 323-334.

STULZ René, “Rethinking Risk Management”, *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 9, No. 3, Fall 1996, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1745-6622.1996.tb00295.x> , (19.12.2017).

SMITH Larissa Roxanna, MUNIZ-FRACITELLI Victor, “Strategic Shortcomings of the Dodd-Frank Act”, *The Antitrust Bulletin*, Vol. 58, No. 4, Winter 2013, ss. 617-633.

SEIBERT Ulrich, “Control and Transparenct in Business (KonTraG): Corporate Governance Reform in Germany”, *European Business Law Review*, Vol. 10, No. 1/2, 1999, ss. 70-75, <http://www.kluwerlawonline.com/abstract.php?id=EULR1999007> , (15.02.2018).

Sermaye Piyasası Kurulu, Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ Hakkında Basın Duyurusu, 2011, <http://www.spk.gov.tr/Duyuru/Goster/20111230/0> , (18.02.2018).

SLOVIC Paul, FINUCANE Melissa, PETERS Ellen, MACGREGOR Donald, “Risk as Analysis and Risk as Feeling: Some Thoughts about Affect, Reason, Risk, and Rationality”, *Risk Analysis An International Journal*, Vol. 24, No. 2, 2004, ss. 305-521.

SOTIC, Aleksandar, RAJIC, Radenko “The Review of the Definition of Risk” *Online Journal of Applied Knowledge Management*, Vol. 3, No.3, 2015, ss.19.

Stratejico, VUCA Nedir, 2017, <http://stratejico.com/vuca/vuca-nedir> , (29.05.2018).

ŞAHİN Adem, “Riskin Erken Teşhisi Komitesi”, *İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, Vol. 7, No. 2, 2016, ss. 287-314.

TELLER Juliane, KOCK Alexander, “An Empirical Investigation on How Portfolio Risk Management Influences Project Portfolio Success”, *International Journal of Project Management*, Vol. 31, 2013, ss. 817-829.

TETİK Nevzat, “Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Yeni Türk Ticaret Kanunu Düzenlemelerinin İşletmelerin Finansal Yönetimi Üzerinde Etkileri”, *İnönü Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi İdari Bilimler*, Vol. 2, No. 1, 2013, ss. 43-58.

TWOREK Piotr, “Risk Management Standards The Review of Approaches and Concepts”, *5th International Scientific Conference*, Ostrava, Czech Republic 2010, ss. 1-9.

TOGOK Salinah Haji, BT ISA Che Ruhana, ZAINUDDIN Suria, “Review of Enterprise Risk Management Literature”, *International Conference on Technology and Business Management*, Dubai, 2014, ss. 36-48.

TOMA Simona-Valeria, CHIRITA Mioara, ŞARPE Daniela, “Risk and Uncertainty”, *Procedia Economics and Finance*, Vol.3, 2012, ss. 975-980.

Treasury Board of Canada Secretariat Organization, *Risk Management*, 2016, <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/corporate/risk-management/guide-integrated-risk-management.html> , (11.02.2018).

TÜREDİ Hasan, KOBAN Ahmet Oğuz, KARAKAYA Gencay, “COSO İç Kontrol (ABD) Modeli ile İngiliz (Turnbull) ve Kanada (CoCo) Modellerinin Karşılaştırılması”, *Sayıştay Dergisi*, S. 99, Ekim-Aralık 2015, ss. 95-119.

TÜREDİ Hasan, KARAKAYA Gencay, “COSO İç Kontrol Modeli ve Kontrol Ortamı”, *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, Vol. 52, No. 602, 2015, ss. 67-76.

UZUN Ali Kamil, “Kamu Yönetiminde İç Kontrol ve İç Denetim Yaklaşımı”, *Denetim*, 2009, ss. 59-65. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/208992> , (18.10.2017).

Türk Sanayici ve İş Adamları Derneği Risk ve Değer Yönetimi Çalışma Grubu, *Kurumsal Risk Yönetimi*, Vol. 2, No. 452, 2008.

http://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/download/3470_3def5dc2dc47e5faf697ba2bcb541181, (19.01.2018)

WARR Richard, “The Effects of Enterprise Risk Management on Firm Performance”, *SSRN Electronic Journal*, 10 Nisan 2010, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1155218 ,(17.09.2017).

WU Desheng Dash, OLSON David, *New Frontiers in Enterprise Risk Management*, Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2008.

WU Desheng Dash, OLSON David, “Enterprise Risk Management: a DEA VaR Approach in Vendor Selection”, *International Journal of Production Research*, Vol. 48, No. 16, 2010, ss. 4919-4932.

YILMAZ Ayşe Küçük, Havalanlarında Kurumsal Risk Yönetimi: Atatürk Havalimanı Terminalleri İşletmesi için Kurumsal Risk Yönetimi Model Önerisi, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

YILMAZ Ayşe Küçük, *Uluslararası İşletmelerde Kurumsal Risk Yönetimi*, Literatürk Academia, İstanbul, 2017

YOUNG Cassie Ann, *The Effects of Sarbanes-Oxley on Small-Capital and Foreign Corporations*, Liberty University Honors Program Senior Thesis, 2008.

ÖRGÜTLERDE KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ UYGULAMA DÜZEYİNİN ÖNCÜLLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA ANKET FORMU

Sayın Yönetici,

Bu çalışma, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı/Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programında öğrenci olan Mert Mehmet Şener tarafından hazırlanan “Örgütlerde Kurumsal Risk Yönetimi Uygulama Düzeyinin Öncülleri Üzerine Bir Araştırma” başlıklı tezin araştırma kısmını oluşturmaktadır. Çalışmanın amacı; işletmeler arasında “Kurumsal Risk Yönetimi (KRY)” uygulama düzeyini anlamak ve bu uygulama düzeyini belirleyen faktörleri ortaya çıkarmaktır. Katılımcıların ve çalıştıkları kurumların bilgileri çalışmanın bulgularının sunumu esnasında gizli tutulacak olup, istenildiği takdirde bulgular bir rapor halinde katılımcı kurumlarla paylaşılabilir. Anketlerin sizlere ulaştıktan sonra, en geç 10 gün içerisinde doldurulup, araştırmacıya geri gönderilmesi araştırmanın sağlığı açısından önem arz etmektedir. İlginiz için şimdiden teşekkür ederiz.

Mert Mehmet Şener

Danışman: Prof. Dr. Mehmet Eryılmaz

A. Katılımcı Kurum ile İlgili Bilgiler

Şirketin Adı:

Şirketin Kuruluş Tarihi:

Şirketin Faaliyet Gösterdiği Sektör:

Şirketin Hukuki Statüsü:

Şirketin Çalışan Sayısı:

Yönetim Kurulu Üye Sayısı:

Yönetim Kurulundaki Erkek / Kadın Üye Sayısı:

B. Katılımcı Yönetici ile İlgili Bilgiler

Cinsiyet:

Yaş:

Eğitim Durumu:

Kurum İçerisindeki Pozisyon:

Kurumda alışma Suresi:

C. KRY Uygulama Düzeyi

Aşağıdaki ifadelerden işletmenize uygun olanı seçiniz.

(...) ile gösterilen yerlerden size uygun olana (X) işareti koymanız yeterlidir.

1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum

5= Kesinlikle katılıyorum

	1	2	3	4	5
1. Firmamızın, onu stratejik amaçlarına ulaşmaktan alıkoyabilecek ana risklerin yönetilmesine dair bir politikası vardır.	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
2. Firmamızda ana fırsat ve tehditleri tanımlamak için standart prosedürlerimiz mevcuttur.	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
3. Firmamızda, nasıl ynetileceklerine karar vermek için riskler ve fırsatlar analiz edilirler.	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
4. Firmamızda, risk azaltıcı ölçüleri kullanmak için standart prosedürlerimiz vardır.	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
5. Firmamızda st yönetim ve yönetim kurulu için düzenli olarak risk raporları hazırlarız.	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
6. Firmamızda ana risklerdeki ve risk azaltıcı ölçülerdeki gelişmeleri takip etmek için standart prosedürlerimiz vardır.	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)

İşletmenizde KRY'den kim sorumludur?

(...) Risk Yöneticisi (Chief Risk Officer) (...) Risk Komitesi/ Kurulu

(...) Genel Müdür (CEO) (..) Diğer (Belirtiniz:
.....)

İşletmenizde KRY çalışmalarına ne zaman başlandı?

.....

D. Diğer

D.1. İşletme Büyüklüğü

İşletmenizin 2017 yılı satış cirosu:

İşletmenizin güncel çalışan sayısı:

D.2. Finansal Kaldıraç (Bilançodaki toplam borçların toplam varlıklara oranı)

Finansal Kaldıraç Oranı (2017):

D.3. Kârlılık

İşletmenizin son faaliyet yılına ait kârlılık oranını (%10, %25 gibi) belirtiniz : ...

D.4. Yönetim Kurulunda Bağımsız Üyelerin Oranı

Yönetim kurulunuzdaki üye sayısını belirtiniz :

Yönetim kurulunuzdaki bağımsız üye sayısını belirtiniz :

D.5. Denetim Firmalarınca Denetlenme Durumu

(...) Denetlenmiyor (..) Denetleniyor

İşletmeniz bir denetim hizmeti alıyor ise hangi firma ya da firmalarca alındığını belirtiniz

(...) Hiç (..) PWC (..) KPMG LLP (..) Deloitte (..) Ernst & Young
(..) Diğer

D.6. Coğrafi Çeşitlilik

Aşağıdaki ifadelerden işletmenize uygun olanı seçiniz.

(...) ile gösterilen yerlerden size uygun olana (X) işareti koymanız yeterlidir.

1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum
5= Kesinlikle katılıyorum

	1	2	3	4	5
1. Kurumumuz ülkenin birçok farklı noktasında faaliyet gösterir (üretim ve/veya pazarlama yapar)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
2. Kurumumuz dünyanın birçok farklı ülkesinde faaliyet gösterir (üretim ve/veya pazarlama yapar)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
3. Kurumumuzun yapısını karakterize eden özelliklerden bir tanesi de karmaşıklığıdır.	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)

D.7. Merkezileşme Derecesi

Aşağıdaki ifadelerden işletmenize uygun olanı seçiniz.

(...) ile gösterilen yerlerden size uygun olana (X) işareti koymanız yeterlidir.

1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum
5= Kesinlikle katılıyorum

	1	2	3	4	5
1. Ürün/hizmetlerimiz için stratejimizi genellikle üst yöneticimiz kendi başına belirler.	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
2. Ürün/hizmetlerimiz için stratejimizi genellikle üst yönetim takımımız belirler.	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
3. Tüm personelimiz stratejinin belirlenmesi sürecine belirli düzeylerde katılır.	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)

4. Personelimizin çoğu, karar süreçlerine kararları doğrudan etkileyebilecek girdiler sağlar.	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
---	-------	-------	-------	-------	-------

D.8. Bağlı Ortaklık (İşletmenin %50'den fazla bir oranda bir başka işletmenin sermayesine ya da oy hakkına sahip olması) Sayısı

İşletmenizin kaç adet bağlı ortaklığının olduğunu belirtiniz :

D.9. Büyüme

İşletmenizin son faaliyet döneminde bir önceki faaliyet dönemine göre satışlardaki büyüme oranını belirtiniz:

E. Eklemek istediğiniz bir ifade, öneri ya da sormak istediğiniz bir soru var ise belirtiniz:

Değerli Katkılarınız İçin Teşekkür Ederiz.

BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

TEZ ÇOĞALTMA VE ELEKTRONİK YAYIMLAMA İZİN FORMU

Yazar Adı Soyadı	MERT MEHMET ŞENER
Tez Adı	Örgütlerde Kurumsal Risk Yönetimi Uygulama Düzeyinin Öncülleri Üzerine Bir Araştırma
Enstitü	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı	İşletme
Tez Türü	Yüksek Lisans
Tez Danışman(lar)ı	Prof. Dr. Mehmet ERYILMAZ
Çoğaltma (Fotokopi Çekim) İzni Kısıtlama	<input type="checkbox"/> Patent Kısıt (2 yıl) <input type="checkbox"/> Genel Kısıt (6 ay) <input checked="" type="checkbox"/> Tezimin elektronik ortamda yayımlanmasına izin veriyorum.

Hazırlamış olduğum tezimin belirttiğim hususlar dikkate alınarak, fikri mülkiyet haklarım saklı kalmak üzere Bursa Uludağ Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı tarafından hizmete sunulmasına izin verdiğimi beyan ederim.

Tarih : 23.05.2019

İmza : 