KOBİ'LERDE KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ

Yusuf KAYA

İKSAD
Publishing House

KOBİ'LERDE KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ

Yusuf KAYA

İKSAD
Publishing House

Copyright © 2022 by iksad publishing house
All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, distributed or transmitted in any form or by any means, including photocopying, recording or other electronic or mechanical methods, without the prior written permission of the publisher, except in the case of brief quotations embodied in critical reviews and certain other noncommercial uses permitted by copyright law. Institution of Economic Development and Social Researches Publications®
(The Licence Number of Publicator: 2014/31220)
TURKEY TR: +90 342 606 06 75
USA: +1 631 685 0 853
E mail: iksadyayinevi@gmail.com
www.iksadyayinevi.com

It is responsibility of the author to abide by the publishing ethics rules.
Iksad Publications – 2022©

ISBN: 978-625-8405-52-1
Cover Design: İbrahim KAYA
March / 2022
Ankara / Turkey
Size = 16x24 cm

ÖNSÖZ

Kurumsal Risk Yönetimi, son 20 yılda yaşanan finansal şoklar neticesinde, mevcut risk yönetim anlayışlarının başarısız olması neticesinde doğan, entegre bir risk yönetim anlayışıdır. İşletmelerin tüm çalışanlarının ve departmanlarının risk sorumluluğunun olduğu, düzenli değil sürekli risklerin yönetilmesini savunan bu yeni anlayış, firmalara risklerin sadece tehdit olarak algılanmayıp fırsat olarak kullanılması gerektiğini savunan bir yaklaşımdır. Bu yeni yaklaşım, kurumsal yönetim ilkeleriyle de bir bütünleşme sağlamış ve kısa sürede birçok büyük şirketin benimsediği bir yönetim yaklaşımı haline gelmiştir. Bu çalışmada[1] Kurumsal Risk Yönetimi'nin temel çerçevesi açıklanmaya çalışılmış ve KOBİ'ler için gerekliliği sorgulanmıştır.

Çalışmanın hazırlanmasında, maddi manevi desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen başta eşim Ayla Kaya ve tüm ailem olmak üzere; çalışmalarımı yönlendiren ve her aşamasında bilgi, tecrübe ve yardımlarını esirgemeyerek gelişimimde katkıda bulunan danışman hocam Sayın Prof. Dr. Hakan SARITAŞ 'a; çalışma sürecinde beni destekleyen Sayın Dr Elizabetta Mafrolla'ya, Doç.Dr. Sinem Kangallı Uyar'a, Doç.Dr Umut Uyar'a, ve çalışma arkadaşım Fethi Savaş Kirman'a, emeği geçen herkese en derin duygularla teşekkür ederim.

[1] Bu kitap Prof. Dr. Hakan SARITAŞ danışmanlığında, Yusuf KAYA tarafından hazırlanan "KOBİ'lerde Kurumsal Risk Yönetimi" başlıklı doktora tezinden faydalanılarak üretilmiştir

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ…… i
İÇİNDEKİLER…….. iii
ŞEKİLLER DİZİNİ…… vii
TABLOLAR DİZİNİ…… ix
SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ…… xi

BİRİNCİ BÖLÜM
KOBİLER

1.1. KOBİ'lerle İlgili Genel Kavramlar Ve Tanımları…… 1
1.1.l. Türkiye'de KOBİ Tanımları…… 3
1.1.2. Diğer Ülkelerdeki KOBİ Tanımları……. 5
1.1.2.1. AB'de KOBİ Tanımlamaları…… 5
1.1.2.2. ABD'de KOBİ Tanımlamaları……. 5
1.1.2.3. Asya Ülkelerinde KOBİ Tanımlamaları……..... 6
1.2. Dünya Ve Türkiye Ekonomisinde KOBİ'lerin Yeri Ve Konumu…… 8
1.2.l. Türkiye'deki KOBİ'lerin Konumları Ve Ekonomiye Katkıları……. 10
1.3. Türkiye'de KOBİ'lere Destek Sağlayan Kuruluşlar……. 11
1.4. KOBİ'lerin Avantajları Ve Dezavantajları……... 16
1.4.1. KOBİ'lerin Avantajları……... 16
1.4.2. KOBİ'lerin Dezavantajları…….. 16
1.4.3. KOBİ'ler İçin Fırsatlar…… 17
1.4.4. KOBİ'ler İçin Tehditleri……. 18
1.5. Basel Düzenlemeleri ve KOBİ'ler İçin Etkileri…… 18
1.5.1. Basel Komitesi…… 19
1.5.2. Basel I……. 19
1.5.3. Basel II……... 20
1.5.3.1. Basel II'de Yer Alan Alternatif Kredi Ölçüm Yöntemleri……. 20
1.5.4. Basel III…….. 23
1.5.4.1. Basel III'e Getirilen Eleştiriler…….. 24
1.5.5. Basel Kriterlerinin Türkiye'ye Olası Etkileri…… 24
1.5.5.1. Basel Kriterlerinin KOBİ'ler İçin Etkileri Ve KOBİ'lerin Yapması Gerekenler……... 25

İKİNCİ BÖLÜM
KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ

2.1. Risk Kavramı…… 27
2.2. Risk Türleri…..... 27
2.2.l. Firma Dışı-Firma İçi Risk Unsurları..... 28
2.2.2. Yönetilebilir Riskler-Yönetilemez Riskler..... 28
2.2.3. Sistemik-Sistematik-Sistematik Olmayan Risk…… 28
2.2.4. Finansal Risk-Finansal Olmayan Risk……. 30
2.2.5. Sabit Getirili Menkul Kıymetlerde Risk……... 30
2.3. Riskin Ölçülmesi……. 30
2.3.1. Aralık(Range) Hesaplama Yöntemi…….. 31
2.3.2. Varyans-Standart Sapma……... 31
2.3.3. Değişkenlik Katsayısı……... 32
2.3.4. Sistematik Risk Ölçüsü Olarak Beta Katsayısı……... 32
2.3.5. Borçlanma Araçlarında Riskin Ölçülmesi…….. 33
2.3.5.1. Süre (Duration) ……. 33
2.3.5.2. Düzeltilmiş Süre (Modified Duration)…… 33
2.3.5.3. Baz Puanın Parasal Değeri……. 34
2.3.5.4. 1/32'nin Getiri Karşılığı……. 34
2.3.6. Riske Maruz Değer (Value At Risk)…….. 34
2.4. Risk Yönetimi……. 36
2.4.1. Finansal Risk Ve Risk Yönetimi Kavramı……. 36
2.4.2. Risk Yönetimine Duyulan İhtiyaç……. 37
2.4.3. Risk Yönetiminin Tarihçesi Ve Geleneksel Risk Yönetiminden Kurumsal Risk Yönetimine Geçiş…….. 39
2.4.3.1. Geleneksel Risk Yönetimi Ve Kurumsal Risk Yönetimine Geçiş... 41
2.4.3.2. Geleneksel Risk Yönetimiyle Kurumsal Risk Yönetimi Arasındaki Farklar……... 42
2.5. Kurumsal Risk Kavramının Gelişimi..... 43
2.6. Kurumsal Risk Yönetimine Gereksinim Duyulma Nedenleri..... 45
2.7. Kurumsal Risk Yönetimi Kapsamı…….. 46
2.8. Kurumsal Risk Yönetimi Bileşenleri……... 47
2.9. Kurumsal Risk Yönetimi Alt Yapısının Oluşturulması……. 51
2.10. Kurumsal Risk Yönetimi Uygulama Süreci……... 53
2.10.l. Risklerin Belirlenmesi……... 54
2.10.2. Risklerin Analiz Edilmesi Ve Ölçümlenmesi……. 55
2.10.2.1. Analiz Tipleri……. 57
2.10.3. Risklerin Değerlendirilmesi Ve Önceliklendirilmesi…….. 60
2.10.4. Risklere Verilecek Karşılıkların Belirlenmesi Ve Uygulanması…. 63
2.10.5. Kurumsal Risk Yönetimi Sürecinin İzlenmesi Ve Gözden Geçilmesi……... 64
2.11. Kurumsal Risk Yönetiminin İşletmelere Faydaları……. 65

2.12. Kurumsal Risk Yönetiminin Sınırları……. 66
2.13. Kurumsal Risk Yönetimi Ve Denetim Alanında Yasal Düzenlemeler-Mevzuatlar……. 67
2.13.1. Bank for İnternational Settlement (BIS) Tarafından Yapılan Düzenlemeler……. 67
2.13.2. Sarbanes-Oksley Yasası…… 68
2.13.3. Sermaye Piyasası Kurulu-Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurulu Düzenlemeleri …… 69
2.13.4. COSO…….. 70
2.13.5. EU 8 Direktifi……... 71
2.13.6. AS/NZS 4360 Risk Yönetim Süreci (Avustralya/Yeni Zelanda Risk Yönetim Standardı) …….. 71
2.13.7. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri…… 71
2.13.8. Türk Ticaret Kanunu……. 72
2.14. KOBİ'lerde Kurumsal Risk Yönetimine Duyulan İhtiyaç…….. 73
2.14.1. KOBİ'lerin Yönetim Sorunları……... 74
2.14.2. KOBİ'lerde Finansal Sorunlar……... 75
2.14.3. KOBİ'lerin Kurumsal Risk Yönetimi Sistemini Uygulamada Karşılaşacağı Avantaj Ve Dezavantaj…… 77
2.15. KOBİ'ler için KRY Model Önerileri…… 79
2.16. Kurumsal Risk Yönetimi Alanında Yapılan Çalışmalar……. 85
2.16.1. Kurumsal Risk Yönetimi Nasıl Ortaya Çıktı Ve Ne Anlama Gelmektedir……... 85
2.16.2. Kurumsal Risk Yönetimi Sisteminin Kurulmasına Etki Eden Faktörler…… 86
2.16.2.1. Firma Büyüklüğü……..... 86
2.16.2.2. Firmanın Kompleks Yapısı…… 86
2.16.2.3. Firmanın Bulunduğu Sektör……... 87
2.16.2.4. Firmanın Bulunduğu Ülke…….. 87
2.16.2.5. Firmanın Çalıştığı Denetim Firması…… 87
2.16.2.6. Yönetim Kurulunun Bağımsızlığı……... 87
2.16.3. Kurumsal Risk Yönetimi Uygulamaları Ve Firma Performansı Üzerindeki Etkileri……. 88

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
KOBİLERDE RİSK DEPARTMANI KURMA OLASILIKLARININ FİNANSAL VERİLERİNE DAYANILARAK ANALİZ EDİLMESİ-NİTEL BAĞIMLI DEĞİŞKENLİ POPULATION AVERAGED PANEL LOGİT MODELİ ÖRNEĞİ

3.1. Araştırmanın Amacı…… 89
3.2. Araştırmanın Metodolojisi……... 89
3.2.1. Panel Veri……... 89
3.2.1.1. Panel Veri Modelleri…… 90
3.2.1.1.1. Sabit Ve Rassal Etkili Panel Veri Modelleri……... 91
3.2.1.1.2. Nitel Bağımlı Değişkenliği Panel Veri Modelleri……... 92
3.3. Araştırmanın Verileri…….. 94
3.3.1. Araştırmada Kullanılan Değişkenler…… 95
3.3.2. Araştırmada Tahmin Edilen Modeller…….. 95
3.4.Bulgular……... 96
3.4.1. Oran Analizi ve Population Avareged Modeli Bulguları 96
3.4.2. Anket Bulguları……. 100
3.5. Sonuç ve Tartışma……. 117
KAYNAKLAR……. 120

ŞEKİLLER DİZİNİ

			Sayfa No
Şekil 1	.	KOBİ'lerin ana sektör gruplarına göre dağılımı……..	10
Şekil 2	.	KOBİ'lerin ihracat ve ithalattaki son 3 yıllık Payları……...	11
Şekil 3	.	Kullanılan Kredi Büyüklüğüne Göre KOBİ'lerin Sınıflandırılması……..	21
Şekil 4	.	Kazanç ve Kayıp Dağılımının VaR'ı……..	34
Şekil 5	.	Risk Yönetimi Tarihçesi…….	40
Şekil 6	.	Geleneksel risk yönetiminden kurumsal risk yönetimi'ne geçiş……	41
Şekil 7	.	Kurumsal Risk Yönetimi Kapsamı…….	46
Şekil 8	.	COSO – ERM Küpü……...	47
Şekil 9	.	Basit Risk/tolerasyon Matrisi……..	48
Şekil 10	.	COSO-KRY Süreç Akış Şeması…….	51
Şekil 11	.	Kurumsal Risk Yönetimi Organizasyon Yapısı……..	53
Şekil 12	.	Kurumsal Risk Yönetimi Süreci…….	54
Şekil 13	.	Risk Kayıt Formu……	57
Şekil 14	.	Risk Haritası……..	58
Şekil 15	.	Yarı Kantitatif Risk Haritası……..	59
Şekil 16	.	Risk Değerlendirme Skalaları……	60
Şekil 17	.	Risk/Derecelendirme Haritası……	62
Şekil 18	.	Riske Karşılık Verme Seçenekleri…….	63
Şekil 19	.	KOBİ'lerde KRY Altyapı Süreci……	80
Şekil 20	.	KOBİ KRY Organizasyon Şeması……	81
Şekil 21	.	KOBİ'lerde KRY Sistemi Uygulama Süreci……	83
Şekil 22	.	İşletmelerin Risk Departmanı Bulundurma Olasılığı……	99
Şekil 23	.	İşletmelerin Faaliyet Süresi……...	101
Şekil 24	.	İşletmelerdeki Personel Sayısı……...	102
Şekil 25	.	İşletmelerdeki Risk Departmanı Durumu……...	103
Şekil 26	.	Risk Departmanının Kaç Yıldır Faaliyette Olduğu……...	104
Şekil 27	.	Risk Departmanı Kurma Nedenleri……...	105
Şekil 28	.	Risk Departmanında Çalışan Eleman Sayısı…….	106
Şekil 29	.	Risk Raporlarının Sunulduğu Birimler……..	107
Şekil 30	.	Risk Departmanının Yürüttüğü Faaliyetler……	108
Şekil 31	.	Risk Eğitiminin Mevcut Olup Olmadığı……	109
Şekil 32	.	Risk Politikalarının Mevcut Olup Olmadığı……..	110
Şekil 33	.	Uygulanan Risk Analiz Yöntemleri……...	111

Şekil 34 . Risk Haritalarının Çıkarılma Sıklığı…….. 112
Şekil 35 . Odaklanılan Risk Grupları……. 113
Şekil 36 . Kullanılan Risk Yönetim Standartları…… 114
Şekil 37 . Risk Yönetiminden Beklenen Faydalar……. 115
Şekil 38 . Risk Yönetim Sistemi Kurarken Yaşanılan Zorluklar……... 116

TABLOLAR DİZİNİ

			Sayfa No
Tablo 1	.	KOBİ'lerin Sınıflandırılması……	4
Tablo 2	.	Çin'deki KOBİ'lerin Faaliyet Alanları…….	6
Tablo 3	.	Japonya'daki KOBİ Ölçütleri……	7
Tablo 4	.	Güney Kore'de KOBİ Ölçütleri……	7
Tablo 5	.	Dünya'daki Bazı Önemli Ülkelerin Çalışan Personel Sayısına Göre KOBİ Sınıflandırması……..	8
Tablo 6	.	KOBİ'lerin Dünya Ekonomisine Ülke Bazında Katkısı (%).	9
Tablo 7	.	Standart Yöntem İle Hesaplama……	22
Tablo 8	.	Standart Yöntem Risk Ağırlıkları……..	22
Tablo 9	.	Firmanın 1 Aylık Günlük Ciro Takip Çizelgesi ……	31
Tablo 10	.	Uluslararası finans piyasalarında son 25 yılda yaşanan finansal krizlerin boyutu …….	39
Tablo 11	.	Risk Odaklı Yaklaşım, Geleneksel Risk Yönetimi ve Kurumsal Risk Yönetimi Arasındaki Farkların Karşılaştırılmalı Olarak Gösterilmesi……..	43
Tablo 12	.	Risk Belirleme Teknikleri Örnekleri……...	55
Tablo 13	.	Risk Analiz Yöntem ve Teknikleri……..	56
Tablo 14	.	Olasılık/Etki Tablosu……...	61
Tablo 15	.	Riskin Kuruma Olası Etkileri……..	63
Tablo 16	.	İşyerleri İtibariyle Finansman Kaynak Kullanım Oranları……..	76
Tablo 17	.	Veri Analizinde Kullanılan Oranlar……	95
Tablo 18	.	Açıklayıcı Değişkenler Arasındaki Korelasyon Matrisi…….	96
Tablo 19	.	Panel Lojit Modeliyle Risk Departmanı Kurma Nedenlerinin Ortaya Çıkarılması …….	97
Tablo 20	.	Cari Oranın Risk Departmanı Kurma Üzerindeki Marjinal Etkisi…….	98
Tablo 21	.	Finansal Kaldıraç Oranının Risk Departmanı Kurma Üzerindeki Marjinal Etkisi ……..	98
Tablo 22	.	Kredi Riskinin Risk Departmanı Kurma Üzerindeki Marjinal Etkisi…….	99
Tablo 23	.	İşletmelerin Faaliyet Süreleri……..	100
Tablo 24	.	İşletmelerdeki Personel Sayısı…….	101
Tablo 25	.	İşletmelerde Risk Departmanının Mevcut Olup Olmadığı……..	102
Tablo 26	.	Risk Departmanının Süresi……..	103

Tablo 27 . Risk Departmanı Kurma Ya Da Planlama Nedenleri…….. 104
Tablo 28 . Risk Departmanında Çalışan Personel Sayısı…….. 105
Tablo 29 . Hazırlanan risk yönetim raporları kime sunulmakta……... 106
Tablo 30 . Risk Departmanının Yürüttüğü Faaliyetler……. 108
Tablo 31 . Risk Eğitimlerinin Mevcut Olup Olmadığı……. 109
Tablo 32 . Risk Yönetimi Kurallarınız, Prosedürleriniz Mevcut Mu……... 109
Tablo 33 . İşletmenizde Karşılaşabileceğiniz Riskleri Belirlemek Ve Yönetmek İçin Uyguladığınız Yöntemler Nelerdir……. 110
Tablo 34 . Risk Haritalarının Çıkarılma Sıklığı…… 111
Tablo 35 . Odaklanılan Risk Grupları……... 112
Tablo 36 . Kullanılan Risk Yönetim Standartları……. 113
Tablo 37 . Risk Yönetiminden Beklenen Faydalar……... 114
Tablo 38 . Risk Yönetim Sistemi Kurarken Yaşanılan Zorluklar……. 115

SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ

AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
BIS	Uluslararası Ödemeler Bankası
CEO	Genel Müdür
CFO	Finans Müdürü
COSO	Treadway Komisyonu
CRO	Risk Müdürü
İGEME	İhracatı Geliştirme Etüt Merkezi
KOBİ	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler
KOSGEB	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
KRY	Kurumsal Risk Yönetimi
KSEP	KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı
MEKSA	Mesleki Eğitim ve Küçük Sanayi Destekleme Vakfı
OECD	Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
PWC	Price Waterhouse Coopers
RMD	Riske Maruz Değer
SOX	Sarbanes-Oxley Yasası
TBB	Türkiye Bankalar Birliği
TOBB	Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TOSYÖV	Türkiye Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler ve Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticileri Vakfı
TTGV	Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı
TTK	Türk Ticaret Kanunu
TUİK	Türkiye İstatistik Kurumu
TÜBİTAK	Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
TÜSİAD	Türkiye Sanayici ve İş Adamları Derneği
VaR	Riske Maruz Değer

BİRİNCİ BÖLÜM

KOBİLER

1.1.KOBİ'lerle İlgili Genel Kavramlar Ve Tanımlar

Kavramsal olarak KOBİ tanımı yapılmaya çalışıldığında toplumların zaman içerisinde bulundukları özellikleri ön plana çıkmaktadır. Loncalar küçük sanayi işletmelerini gerek İslami gerekse Hristiyanlığın din olarak benimsendiği ülkelerde 19. yüzyıla gelinceye kadar organize ediyorlardı. Loncalar üyelerin menfaatlerini korumak için bir araya gelen sosyal, dini ve siyasi faaliyetleri olan aynı amaç etrafında kilitlenmiş bir birlik türüdür. Küçük işletmeler tüketicinin faydalanması için mal ve hizmet üretmiş olduklarından bütün eski kültürlerde görülmüştür (Karataş,1991:12).

Ulusların tamamının yaşamında işletmelerin değişim hızının birçok etkene bağlı olduğu ortaya çıkmaktadır. Her toplumun kendine özgü özellikleri bu değişimlerde ön plana çıkmaktadır. Bazı toplumlarda değişim, ekonomik ve sosyal yaşamın farklılaşmasıyla hızlanmış bazılarında ise kendi iç dinamiklerinden kaynaklanan sorunlar ve krizler nedeniyle daha yavaş gerçekleşmiştir. Genel olarak bakıldığında ise 1960-1965 yılları arasında dünyada KOBİ'lerin önemi azalmış, büyük işletmeler piyasaya hakim olmaya başlamışlardır. Bunun en önemli nedeni aslında 1900'lü yıllarda başlayan yığın üretim modeli ve pazarlama anlayışlarından kaynaklanmaktaydı. Bu durum I. ve II. Dünya Savaşı sırasında ve sonrasında kesintiye uğrasa da toparlanma sürecinde ve sonrasında 1970'li yıllara kadar devam etmiştir. 1970'li yıllarda Dünyada yaşanan hammadde sıkıntısı ve petrol fiyatlarında meydana gelen ciddi artışlar, 1973 ve 1978 petrol krizleri, bu duruma hazırlıklı olmayan büyük ölçekli işletmeleri oldukça zorlamıştır. Birçok işletme yönetim sıkıntısı yaşamış, değişime ayak uyduramamış ve aşırı hantal yapısından dolayı iflas etmiştir. Buna karşın küçük işletmeler, sürece çok daha çabuk adapte olmuşlar, yönetim yapısının hızlı karar alabilme olanağı olmasından dolayı ayakta kalabilmişlerdir. Bu durum ülkelerin sadece büyük işletmelerle güçlü olabileceği tezini çürütmüş, KOBİ'lerin de bir ülke ekonomisi açısından ne kadar önemli olduğunun anlaşılmasına neden olmuştur. 1980'li yıllarla birlikte gelişmiş ülkeler sahip oldukları KOBİ'leri daha güçlü hale getirmek için onlara yatırım, istihdam ve vergi teşvikleri vermişlerdir. KOBİ'lerin, istihdamı arttırmakta, işsizliği önlemekte ne denli önemli olduğunu fark eden Amerika, Japonya ve Avrupa ülkeleri esnek yapıları, ayakta kalma becerileri, üretim artışına sağladığı faydalar nedeniyle KOBİ'lere gereken önemi vermeye başlamışlardır. Ülkemizde ise KOBİ'lerin önemi çok daha geç anlaşılmış, 1980'li yıllarda başlayan dışa açık büyüme modelinde, özellikle de hizmet sektöründe KOBİ'lerin payı giderek artmıştır. Ancak bu önemin anlaşılması ve onların teşvik edilmesi gerektiği ilk defa 1985 yılında "Beşinci Kalkınma Planı" nda uygulamaya konulmuştur. Bu planda yer alan "Esnaf, sanatkâr ve

küçük sanayi kesiminin ülkemizde mülkiyetin yaygınlaştırılması konusundaki önemli rolü de dikkate alınarak, üretim gücünün artırılmasına ve üretimin yurt içinde ve yurt dışında pazarlanmasına yardımcı olacak mali ve teknik destek sağlanmasıyla ilgili tedbirlere öncelik verilecektir, iç ve dış pazarlama organizasyonu içerisinde, özellikle organize olamamış küçük işletmelerin piyasayla irtibat kurmaları amacıyla teknik danışmanlık hizmetleri sağlanacak ve ihracat için özel teşvik sistemi geliştirilecektir"(Devlet Planlama Teşkilatı,1974) ifadesi ile hem küçük işletmelerin önemi vurgulanmış hem de onların teşvik edilmesi gerektiği anlatılmıştır. Planda yazan teşviklerin gerçekleşmesi için Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB), Küçük ve Orta Ölçekli sanayi işletmelerinin rekabet güçlerini ve teknolojik düzeylerini yükseltmek, ekonomiye katkılarını ve etkinliklerini artırmak, bilgiye erişim imkânları sağlamak, finansman güçlüklerine çözümler getirmek, yeni müteşebbisleri desteklemek amacıyla, 3624 sayılı Kanunla, 20 Nisan 1990 tarihinde kurulmuştur.

Ayrıca, Türkiye İhracat Kredi Bankası A.Ş./Türk Eximbank, 31 Mart 1987 tarihli Resmi Gazete'de yayınlanan 3332 sayılı Kanun'un verdiği yetkiye istinaden 21 Ağustos 1987 tarihli Resmi Gazete'de yayınlanan 87/11914 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile kurulmuştur. Türk Eximbank'ın temel amacı da; ihracatın geliştirilmesi, ihraç edilen mal ve hizmetlerin çeşitlendirilmesi, ihraç mallarına yeni pazarlar kazandırılması, ihracatçıların uluslararası ticarette paylarının artırılması ve girişimlerinde gerekli desteğin sağlanması, ihracatçılar ile yurt dışında faaliyet gösteren müteahhitler ve yatırımcılara uluslararası piyasalarda rekabet gücü ve güvence kazandırılması, yurt dışında yapılacak yatırımlar ile ihracat maksadına yönelik yatırım malları üretim ve satışınındesteklemektedir.(http://www.gso.org.tr/Content/?gsoSYFID=252 ,05.02.2011)

KOBİ öneminin anlaşılması, teşviklerin başlamasıyla, hangi işletmenin KOBİ hangisinin KOBİ olmadığı yönünde tartışmalar meydana gelmiş ve bu konuda hem ülkemizde hem de dünyada çok çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Genel olarak KOBİ'leri tanımlamak için kalitatif (nitel) ve kantitatif (nicel) kriterler kullanılmaktadır. Ancak nitel ölçütlerin objektifliği sorgulanabileceğinden ve yeterince açık olmamasından dolayı tanımlamanın nicel ölçütlere dayandırılması daha aydınlatıcı olacaktır. Hem nicel hem de nitel ölçütlerin bir arada değerlendirildiği üçüncü bir yaklaşımda ise, tanımlama yapılırken hangi nitel ve/veya nicel ölçütlerin kullanılacağına ilişkin açıklamaların yapılması gerekmektedir (Biar, 1992:5).

Niceliksel olarak belirlemede en tanınmış ve yaygın olarak kullanılan ölçütlerin başlıcaları şunlardır (Müftüoğlu, 1997:17):

- Çalıştırılan Personel Sayısı
- Personele ödenen ücret ve maaşların tutarı
- Kapasite büyüklüğü

- İşletmedeki makine parklarının değeri
- Sabit varlıklar toplamı
- Toplam sermaye
- Satışların toplamı
- Gayrisafi gelir
- Enerji kullanımı
- Belirli bir süre içerisinde kullanılan hammadde tutarı
- Makinelerin iş zamanı fonu toplamı
- İş gücünün toplam iş zamanına oranı
- Belirli bir süredeki katma değer
- Aktif toplamı
- Yatırılan sermaye
- Kar hacmi
- İhracat/Satış oranı
- Sektör içindeki Pazar payı"

Nicel ölçütlerin, nitel ölçütlere göre çok daha belirleyici olduğunu birçok araştırmacı kabul etmekle beraber, tek bir nicel ölçütle tanımlama yapmanın da doğru olmayacağı kabul edilmiştir. Örneğin sadece çalışan sayısına bakarak bir işletmenin KOBİ olup olmadığı tespit edilecekse birçok yüksek cirolu ama az sayıda personelin çalıştığı bilişim, yazılım ve teknoloji şirketleri de KOBİ sayılacaktır ki bu doğru değildir. Bu nedenle KOBİ'lerin tespitinde birden fazla nicel ölçüt kullanılması akılcı olacaktır. Nitekim Amerika'da ve Avrupa'da birçok kuruluşun yaptığı tanımda hem personel sayısı hem de satış hacmi dikkate alınmıştır.

1.1.1.Türkiye'deki KOBİ Tanımları

Avrupa Birliği normlarına uyum sağlamaya çalışan ülkemizde KOBİ tanımlaması ilk defa 25997 sayılı ve 18 Kasım 2005 tarihinde yayınlanan Resmi Gazete'de şöyle tanımlanmıştır; Küçük ve Orta Ölçekli İşletme (KOBİ): İkiyüzelli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu yirmibeş milyon Türk Lirasını aşmayan ve bu yönetmelikte mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılan ve kısaca "KOBİ" olarak adlandırılan ekonomik birimlerdir.

Bu yönetmelik Bakanlar Kurulu'nun "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik" kararı ile değiştirilmiştir. Resmi Gazete'nin 04 Kasım 2012 sayısında yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Yapılan değişikliğe göre, bu yönetmelik 3 Haziran 2011 tarihli ve 635 sayılı Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname'nin 28'inci maddesine dayanılarak hazırlanmıştır. Yönetmelikteki "İşletme" ve "KOBİ" tanımları değiştirilmiş olup "Yakın Piyasa" tanımı yürürlükten kaldırılmıştır. Değişikliğe göre

yönetmelikte, "İşletme" tanımı "Yasal statüsü ne olursa olsun, bir veya birden çok gerçek veya tüzel kişiye ait olup bir ekonomik faaliyette bulunan birimler veya girişimler" olarak yer almıştır. KOBİ' de "250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 40 milyon lirayı aşmayan ve bu Yönetmelikte mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılan ekonomik birimler veya girişimler" olarak tanımlanmıştır. 24.06.2018 tarihinden itibaren ise yeniden güncellenerek KOBİ'ler için üst sınır olan 40 Milyon TL, 125 Milyon TL olarak güncellenmiştir.

Son değişikliğe göre ise KOBİ'ler üç ayrı sınıfa ayrılmış ve mikro, küçük ve orta büyüklükte KOBİ'ler için sınırlandırmalar getirilmiştir. Bu sınıflandırmaya göre;

-**Mikro işletme**: 10 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 3 milyon lirayı aşmayan işletmeler.

-**Küçük işletme**: 50 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 25 milyon lirayı aşmayan işletmeler.

-**Orta büyüklükteki işletme**: 250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 125 milyon lirayı aşmayan işletmeler." şeklinde sınıflandırılmıştır

Ayrıca yönetmeliğin 2'nci maddesinde yer alan "Devlet Yardımları dışındaki uygulamalar için sadece çalışan sayıları dikkate alınabilir" cümlesindeki "Devlet yardımları" ifadesi "Devlet destekleri" şeklinde değiştirilmiştir.

Tablo 1. KOBİ'lerin Sınıflandırılması

Kriter	Mikro Ölçekli KOBİ	Küçük Ölçekli KOBİ	Orta Ölçekli KOBİ
Çalışan Personel Sayısı	‹ 10	‹ 50	‹ 250
Yıllık Net Satış Hâsılatı	≤ 1 Milyon TL	≤ 25 Milyon TL	≤ 125 Milyon TL
Yıllık Mali Bilanço Toplamı	≤ 1 Milyon TL	≤ 25 Milyon TL	≤ 125 Milyon TL

Kaynak: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme (KOBİ) kavramı, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin bazı kolaylıklardan yararlanabilmelerinde kolay tanımlanabilmeleri için geliştirilen bir kısaltmadır.

Türkiye'deki KOBİ tanımlamaları incelendiğinde KOBİ'lerin düşük sermaye yapısına sahip, emek yoğun çalışan ve karmaşık hiyerarşik yapıları bulunmayan iktisadi teşekküller olarak sınıflandırıldığı gözlemlenmektedir.

1.1.2. Diğer Ülkelerdeki KOBİ Tanımları:

KOBİ'leri tanımlamada kullanılabilecek birçok farklı niteliksel ve niceliksel ölçütlerden ötürü, genel kabul görmüş tek bir KOBİ tanımı bulunmamaktadır. Bunun başlıca nedenlerinden biri de ülkelerin ekonomik yapılarının birbirlerinden farklı olmasıdır.

1.1.2.1.AB'de KOBİ Tanımlamaları

Ülkeler bazında ufak değişiklikler göstermekle birlikte; Avrupa Birliği karışıklığa neden olmamak; genel bir tanımlama yapmak için 2005 yılı itibari ile geçerliliği olan; işçi sayısı, bilanço büyüklüğü ve bağımsızlık ölçütlerini kapsayan bir tanımlama getirmiştir. Bu tanıma göre KOBİ'ler 3'e ayrılmıştır

- **Mikro İşletmeler**: 10 kişiden az çalışanı olan ve yıllık cirosu ve/veya bilanço değeri 2 milyon Euro'dan az olan bağımsızlık kriterlerine uygun işletmeler
- **Küçük İşletmeler**: 50 kişiden az çalışanı olan ve yıllık cirosu ve /veya bilanço değeri 10 milyon Euro'dan az olan bağımsızlık kriterlerine uygun işletmeler
- **Orta Ölçekli İşletmeler**:250 kişiden az çalışanı olan ve yıllık cirosu ve/veya bilanço değeri 43 milyon Euro'dan az olan bağımsızlık kriterlerine uygun işletmeler

2012 yılı Kasım ayında yönetmelikle değiştirilen tanımlama ile Türkiye' deki KOBİ tanımı ile AB'deki KOBİ tanımlaması birbirine oldukça benzemektedir. İki tanımlamada personel sayısı aynı olmakla beraber tek fark ülke gerçeklerine göre güncellenmiş ciro/bilanço büyüklüğüdür. Türkiye'de olduğu gibi Avrupa Birliği'ne dahil olan diğer ülkelerde kendi koşullarına uygun yeni tanımlamalar yapmışlardır. Örneğin Almanya'da Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Araştırma Enstitüsü tarafından yapılan ve genel kabul görmüş KOBİ tanımında yıllık cirosu 50 milyon Euro'dan düşük ve 500 kişiden daha az çalışanı olan işletmeler KOBİ olarak nitelendirilmiştir (Hoppel, 2002 s.1.)

1.1.2.2.ABD'de KOBİ Tanımlamaları:

Dünyanın en büyük ekonomisi olan Amerika'da da KOBİ'lerin ekonomi üzerinde ciddi bir etkisi bulunmaktadır. Toplam istihdamın yaklaşık %60'ı

KOBİ'ler tarafından gerçekleştirilmektedir. Ayrıca tüm mevcut işletmelerin %99'undan fazlasını KOBİ'ler oluşturmaktadır.

Amerika'da KOBİ'lerin kıstaslarını belirlemeye yetkili kuruluş Küçük İşletmeler İdaresi (Small Business Administration-SBA) dır. Çalışan sayısı ve sektörü baz alarak yıllık satış tutarlarına bağlı olarak işletmenin finansal, yönetsel yardım ya da resmi işlere hak kazanıp kazanmadığını belirlemek amacıyla bazı ölçütler getirmiştir. Getirilen bu ölçütlere göre küçük işletmeleri bağımsız olarak faaliyette bulunan ve ait olduğu sektörde egemen olmayan işletmeler olarak tanımlamış ve bunların şu kriterleri sağlaması gerektiğini belirtmiştir;

- Perakendeci ve hizmet işletmelerinin yıllık satış tutarının 3 milyon $'dan az olması (ancak bazı alt sektörlerde yıllık 13,5 milyon $)
- Toptancı işletmelerin 500'den az çalışanı olması
- Üretici işletmelerin 500'den az çalışanı olması (bu bazı alt sektörlerde 1500'e kadar çıkabilir.)
- Taşımacılık ve depolama işletmelerinin yıllık cirolarının 3,5 milyon $ dan az olması(bu bazı işletme tiplerinde 12,5 milyon $' a çıkabilir.)
- İnşaat işletmelerinin yıllık cirolarının 17,5 milyon $ 'dan az olması
- Tarım işletmelerinin yıllık cirolarının 100 bin $'dan az olması (bazı durumlarda bu tutar 3,5 milyon $' a çıkabilir.) (Özgül,2005 :8)

1.1.2.3.Asya Ülkelerinde KOBİ Tanımlamaları:

Dünya ekonomisinde rol oynayan bazı Asya ekonomilerinde KOBİ'ler aşağıdaki gibi tanımlanmıştır.

i- Çin: Dünyanın 2. Büyük ekonomisi olan Çin'in 2002 yılından sonra hızlı büyümesinde kuşkusuz en büyük katkı KOBİ'lerden gelmiştir. Toplam şirket sayısının %99 'u KOBİ'lerden oluşan ülkede vergi gelirlerinin %50'si, toplam ihracatın %68 'i yine KOBİ'ler sayesinde gerçekleşmiştir. Ülkede KOBİ'ler bulundukları sektöre göre sınıflandırılmıştır.

Tablo 2. Çin'deki KOBİ'lerin Faaliyet Alanları

	Çalışan Sayısı	**Toplam Satışlar (milyon yuan)**	**Toplam Varlıklar (milyon yuan)**
Sanayi	2000	30	40
İnşaat	3000	30	40
Toptan	200	30	
Perakende	500	10	
Taşımacılık	3000	30	
Posta Hizmetleri	1000	3000	
Konaklama-Restoran	800	3000	

Kaynak: Çin Ulusal İstatistik Bürosu, 2009

ii-Japonya: Son yıllarda çeşitli krizler ve durgunluklar yaşasa da Japon ekonomisi hala Dünya'nın 3. Büyük ekonomisi ve temel taşlarından biridir. Aşağıdaki tablo Japonya'da 1963 yılında çıkarılan " Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Kanunu" na göre hazırlanmıştır.

Tablo 3. Japonya'da KOBİ Ölçütleri

Sektör	Toplam Sermaye(maksimum)	Çalışan Sayısı (maksimum)
ORTA ÖLÇEKLİ		
İnşaat	100 milyon yen	300
Hizmetler	100 milyon yen	50
Toptancı	100 milyon yen	100
KÜÇÜK ÖLÇEKLİ		
İmalat		20
Hizmetler		50

Kaynak: Yurttadur M. (2008), KOBİ Yönetimi ve Büyüme.

iii-Güney Kore: Güney Kore'de birçok ülkede olduğu gibi KOBİler için genel bir tanımlama yapılmış ardından sektörler için ayrıma gidilmiştir. Genel olarak Kore'de 300 kişiye kadar çalışanı olan işletmeler KOBİ olarak görülmektedir. Sektörel ayrım ise aşağıdaki gibidir.

Tablo 4. Güney Kore'de KOBİ Ölçütleri

Sektör	Sermaye/Ciro Miktarı	Çalışan Sayısı (maksimum)
Üretim	6,7 milyon $'dan az	300
İnşaat, Madencilik, Ulaşım	2,5 milyon $'dan az	300
Tarım, Orman, Balıkçılık	16 milyon $'dan az	300
Hizmetler	Hizmet grubuna göre 1,6 ile 25 milyon $ arasında değişmektedir.	????

Kaynak: Yurttadur M. (2011), KOBİ Yönetimi ve Büyüme.

Çalışan sayısına göre Dünya'daki bazı önemli ülkelerin KOBİ sınıflandırmaları Tablo 5'de gösterilmiştir.

Tablo 5. Dünya'daki Bazı Önemli Ülkelerin Çalışan Personel Sayısına Göre KOBİ Sınıflandırması

Dünya'daki Bazı Önemli Ülkelerin Çalışan Personel Sayısına Göre KOBİ Sınıflandırması			
Ülke	**Mikro Ölçekli İşletme**	**Küçük Ölçekli İşletme**	**Orta Ölçekli İşletme**
Avrupa Birliği	1-10	11-50	51-250
Kanada	_	10-99	100-500
Avustralya	_	_	1-300
Mısır	_	_	10-100
Malezya	1-5	6-49	50-199
Meksika	1-4	5-49	50-175
Brezilya	1-10	11-49	50-99
Japonya	_	1-50	51-300
Türkiye	1-10	11-50	51-250
OECD	0-19	20-99	100-499

Kaynak: Yurttadur M. (2011), KOBİ Yönetimi ve Büyüme

1.2.Dünya ve Türkiye Ekonomisinde KOBİ'lerin Yeri ve Konumu

KOBİ'leri genel olarak tanımladıktan sonra onların Türkiye ve Dünya ekonomisi için ne anlam ifade ettiğini daha yakından anlamak gerekir. Tablo 6'da bu durum açıkça gözükmektedir.

Tablo 6. KOBİ'lerin Dünya Ekonomisine Ülke Bazında Katkısı (%)

Ülke	İhracatın Gayri Safi Milli Hasılaya Oranı	İhracatta KOBİ'lerin payı	Tüm İşletmeler İçindeki KOBİ'lerin Oranı	KOBİ'lerin Toplam İstihdamdaki Payı
Gelişmiş Ülkeler				
Fransa	23	42,4	99,8	61,4
Almanya	41	55,9	99,7	79
Japonya	13	53,8	99,7	70,2
İspanya	23	68,5	99,9	78,7
İngiltere	28	45,9	99,6	54
Amerika Birleşik Devletleri	11	22,2	99,9	55,8
Avrupa Birliği		43,4	99,8	67,4
Asya ve Pasifik Ülkeleri				
Çin	27	69,2	99	74,5
Hindistan	20	40		
Endonezya	24	20	99,9	99,6
Malezya	96	14,2	99,2	65,1
Pakistan	13	30	97,9	78,5
Kore Cumhuriyeti	50	39	99,9	87,7
Rusya	28	54	97,6	60,9
Singapur	22,1	16	91,5	51,8
Tayvan		17	97,8	77,2
Tayland	57,5	30,6	99,6	69
Vietnam	68	20	99,9	77,3
Mikronezya			>90	20
Türkiye		59,6	99,9	77,8

Kaynak: Yurttadur M. (2011), KOBİ Yönetimi ve Büyüme

Tablo 6'dan da anlaşılacağı üzere tüm ülkelerde şirketlerin %90'nından fazlasını KOBİ'ler oluşturmaktadır. Toplam ihracatın birçok ülkede %50'den fazlası KOBİ'ler tarafından yapılmakta, ayrıca toplam istihdamın %60'ından fazlası yine KOBİ'ler tarafından sağlanmaktadır. Son yıllarda ciddi bir hızla büyüyen Çin ekonomisine daha yakından bakacak olursak, KOBİ'lerin, ülkenin ekonomik başarısında çok önemli bir yere sahip olduğu açıkça gözükmektedir. Çin'de toplam ihracatın %69,2'si ve toplam istihdamın %74,5'i KOBİ'ler aracılığıyla gerçekleşmektedir. Toplam şirketlerin %99,2 sini de yine KOBİ'ler oluşturmaktadır. Bu tablo açıkça ortaya koymaktadır ki KOBİ'ler ekonominin temel taşlarından birisi olup; yeterince desteklendiğinde ekonomik büyümeyi ateşleyecek ve istihdam yaratacak temel unsurlardır.

1.2.1.Türkiye'deki KOBİ'lerin Konumları ve Ekonomiye Katkıları:

Tablo 6'ya göre Türkiye'yi değerlendirecek olursak Türkiye'de de KOBİ'lerin önemi yadsınamaz. Türkiye'de KOBİ'ler toplam ihracatın yaklaşık %60'ını, toplam girişim sayısının %99,9'unu, istihdamın %77,8'ini, maaş ve ücretlerin %51,5'ini, cironun %64,8'ini, faktör maliyetiyle katma değerin %55,5'ini, maddi mallara ilişkin brüt yatırımın %41,1'ini oluşturmaktadır.

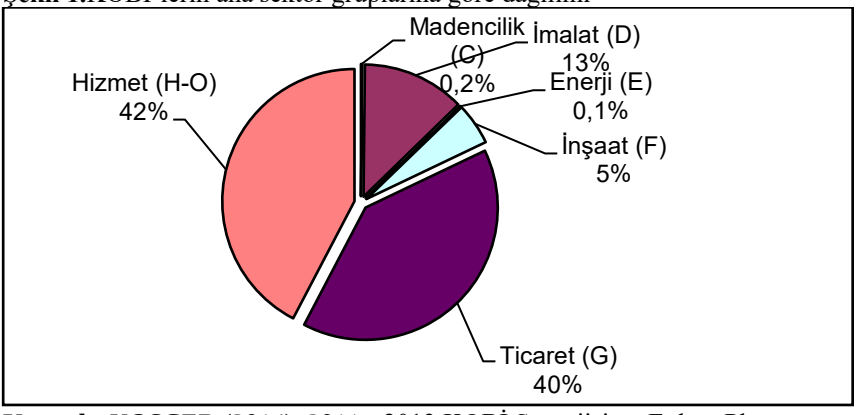
KOBİ'ler 2020 yılında toplam girişim sayısının %99,8'ini oluşturdu. Buna karşılık; istihdamın %72'sini, personel maliyetinin %49,2'sini, cironun %49,4'ünü, üretim değerinin %42,7'sini ve faktör maliyetiyle katma değerin %41,3'ünü oluşturdu.

Ekonomik faaliyetlerin istatistiki sınıflamasına (NACE Rev.2) göre 2020 yılında KOBİ'lerin; %36,6'sı toptan ve perakende ticaret, motorlu kara taşıtlarının ve motosikletlerin onarımı sektöründe faaliyet gösterirken, %14,2'si ulaştırma ve depolama sektöründe, %12,3'ü ise imalat sanayi sektöründe faaliyet gösterdi.

KOBİ'lerin en önemli işlevlerinden biri de gelir dağılımındaki dengeyi sağlamaları, bulundukları yerde işgücü yaratarak büyük şehirlere göçü önlemeleridir. Özellikle istihdam sıkıntısı yaşandığı için doğu ve güneydoğu bölgelerinde yaşanan göçü önlemenin en önemli çözümlerinden biri de bu bölgedeki işletmelere destek sağlamaktır. Türkiye'de KOBİ'lere destek sağlaması amacıyla kurulan KOSGEB'in son teşvik paketinde de zaten ülke 6 bölgeye ayrılmış, göçlerin yoğun olduğu illere daha fazla teşvik verilmiştir.

Şekil 1 incelendiğinde KOBİ'lerin faaliyet gösterdikleri esas sektörlerin, hizmet ve ticaret sektörleri olduğu onları imalat ve inşaat sektörlerinin takip ettiği görülmektedir.

Şekil 1.KOBİ'lerin ana sektör gruplarına göre dağılımı

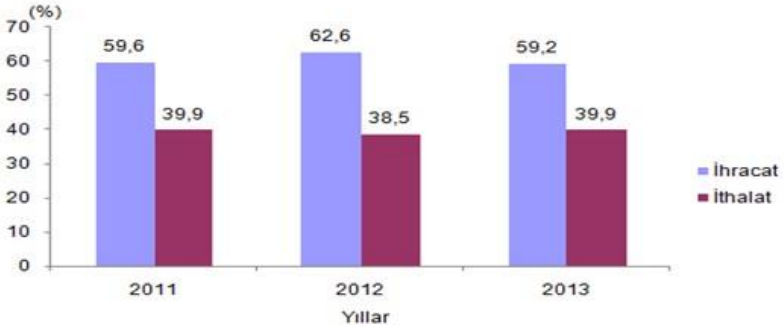


Kaynak: KOSGEB (2014), 2011 - 2013 KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı

.

Şekil 2'de ise 2011-2013 yılları arasında ihracatın yaklaşık %60' ının KOBİ'ler tarafından gerçekleştirildiği görülmektedir.

Şekil 2.KOBİ'lerin ihracat ve ithalattaki son 3 yıllık Payları:



Kaynak: TUİK (2014), Haber Bülteni.

Türkiye İstatistik Kurumu (TUİK) 'in KOBİ'ler hakkındaki toplamış olduğu veriler incelendiğinde, 2013 yılında Türkiye'deki toplam ihracatın %17,8' si 1-9 kişi çalışan mikro girişimler tarafından gerçekleştirilmiş, %24,1'i 10-49 kişi çalışan küçük ölçekli girişimler, %17,3'ü ise 50-249 kişi çalışan orta ölçekli girişimler tarafından yapılmıştır. İthalatta 1-9 kişi çalışan mikro ölçekli girişimlerin payı %5,7, 10-49 kişi çalışan küçük ölçekli girişimlerin payı %16,2 ve 50-249 kişi çalışan orta ölçekli girişimlerin payı %17,9 olmuştur. Girişim ana faaliyetleri esas alındığında, ihracatın %35'i sanayi, %60,4'ü ticaret sektöründe faaliyet gösteren girişimler tarafından yapılırken, ithalatın ise %34,9' u sanayi, %55,9'u ticaret sektöründe faaliyet gösteren girişimler tarafından gerçekleştirilmiştir.

2013 yılında ülke gruplarına göre dış ticaret rakamlarına bakıldığında, KOBİ'lerin ihracatının %45,9'unun Avrupa Birliği (AB) ülkelerine, yaklaşık %39'unun ise Asya ülkelerine gerçekleştirildiği görülmektedir.

1996 yılında TOBB tarafından yapılan "Küçük İşletmeler ve Türkiye" adlı çalışmada KOBİ'lerin ihracattaki payı o yıl %8 iken aradan geçen 16 yılda %60'lara ulaşmıştır. Bu durum 1990'lı yıllarla başlayan KOBİ'lere verilen destek ve teşviklerin işe yaradığının en açık göstergesidir.

1.3.Türkiye'de KOBİ'lere Destek Sağlayan Kuruluşlar:

İkinci Dünya Savaşından sonra Batılı ülkeler, güçlü ekonomik yapılar kurmak amacıyla ülkede büyük sermayeli dev şirketlerin kurulması için çalışmış, ölçek ekonomisinden faydalanarak ne kadar çok üretirsek o kadar ucuza mal edip satabiliriz anlayışını geliştirmiş ve kitle üretimini desteklemişlerdir. Pazarlama anlayışı da bu yıllarda " Ne üretirsen onu satarsın" şeklinde olduğu için bu mantık 1950'li yıllardan itibaren işe yaramış 1960'lı yılların sonuna kadar devam etmiştir. Ancak 1970'lerin başında meydana gelen petrol krizi ve hammadde sıkıntısı, büyük işletmelerin yeni duruma çabuk adapte olamamaları nedeniyle yok olma tehlikesi ile karşı karşıya olan

KOBİ'lerin yeniden önem kazanmalarını sağlamıştır. Çünkü KOBİ'lerin en büyük avantajı büyük işletmelere göre daha kolay karar almaları, bürokrasiden ve hantallıktan uzak olmalarıdır.

Sonuçta 1970'li yılların krizlerinde KOBİ'lerin daha dayanıklı oldukları net bir şekilde görülmüş, ekonominin dinamizm kazanmasına ve o dönemde kaybolan istihdamın yeniden kazanılmasına ciddi oranda katkılar vermişlerdir. KOBİ'lerin ekonomiye olan katkıları artarak devam etmiş, büyük işletmelere destek veren, hızlı, esnek, değişim ve yeniliklere kolay uyum sağlayabilen işletme anlayışı meydana gelmiştir (Özgül, 2005). Bu yararlı birimlerin ekonominin vazgeçilmez bir unsuru olduğu anlaşılmış, ABD ve Avrupalı ülkeler KOBİ'lerin ayakta kalabilmesi, büyüyebilmesi ve finansman sorunlarını aşabilmesi için çeşitli yasalar çıkarmışlardır.

Ülkemizde de KOBİ'lerin desteklenmesine yönelik yasalar 1980'li yıllardan itibaren uygulamaya konulmuş, 1990'lı yıllarla beraber KOBİ'lere destek sağlamak amacıyla başta KOSGEB olmak üzere birçok farklı kuruluş kurulmuştur.

i-KOSGEB: 12.04.1990 yılında 3624 nolu kanun maddesiyle kurulan KOSGEB'in amacı ve kuruluşu ilgili kanunun birinci maddesinde şu şekilde tanımlanmıştır:

" Ülkenin ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasında küçük ve orta ölçekli işletmelerin payını ve etkinliğini artırmak, rekabet güçlerini ve düzeylerini yükseltmek, sanayide entegrasyonu ekonomik gelişmelere uygun biçimde gerçekleştirmek amacıyla, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı kurulmuştur. Kuruluşun kısa adı KOSGEB'dir. KOSGEB, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı ile ilgili bir Kamu Kuruluşu olup, tüzel kişiliği haiz ve bütün işlemlerinde özel hukuk hükümlerine tabidir."

Türkiye'de temel KOBİ politikasını tanımlayan "KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı (KSEP)" nı hazırlamak KOSGEB'in görevidir." KSEP'in temel amacı KOBİ'lerle ilgili politikaların uygulanmasında ulusal düzeyde eşgüdümün sağlanmasıdır. KSEP'te yer alan eylem ve projeler, ilgili kurum ve kuruluşlar tarafından gerçekleştirilmekte ve ilerleme raporları koordinasyondan sorumlu KOSGEB'e bildirilmektedir. KSEP'in genel yönlendirme kararları; yılda iki kez Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Müsteşarı Başkanlığı'nda toplanan KSEP Yönlendirme Komitesince alınmaktadır. İlerleme raporları KSEP Yönlendirme Komitesinin alacağı kararlar için girdi oluşturmaktadır.

KSEP'i birinci derecede etkileyen üst stratejik dokümanlar Kalkınma Planı ve Sanayi Stratejisidir. 2007 - 2013 dönemini kapsayan 9. Kalkınma Planında, imalat sanayinin dışa dönük bir yapı içinde ekonomik büyümeyi sürükleyen temel sektör olması hedeflenmektedir. Planda KOBİ'ler "Rekabet Gücünün Artırılması" gelişme ekseninde ele alınmıştır. KOBİ'lerin

geliştirilmesi için etkin destek uygulamalarının geliştirilmesi, finansmana erişimlerinin kolaylaştırılması, teknolojilerinin yenilenmesi ve finansman dışı destekler sağlanması alanlarında politikalar belirlenmiştir." (2011-2013 KOBİ Stratejisi Eylem Planı -,2010)

ii-TÜBİTAK: Kuruluşu 1963 yılına dayanan TÜBİTAK, ülkemizde araştırma geliştirme faaliyetlerine destek sağlayan en önemli kuruluştur. Bu kapsamda KOBİ'ler de yaptıkları ar-ge faaliyetleri için TÜBİTAK'dan destek almaktadırlar. 2005 yılından bu yana sanayi kuruluşlarına ve özel kesim işletmelere teknoloji geliştirme ve yenilik faaliyetlerinin teşviki amacıyla Dış Ticaret Müsteşarlığıyla birlikte hibe vermektedirler.

iii-TOBB: Tüm sektörlerden yaklaşık 1.200.000 üyesi bulunan Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği, 1950 yılından bu yana faaliyetlerini sürdürmektedir. Amacı; "Odalar ve borsalar arasında birlik ve dayanışmayı sağlamak, ticaret ve sanayinin genel menfaatlere uygun olarak gelişmesini sağlamak, üyelerinin mesleki faaliyetlerini kolaylaştırmak, üyelerin birbirleriyle ve halkla olan ilişkilerinde dürüstlüğü ve güveni hakim kılmak üzere meslek disiplinini ve ahlakı korumaktır. Başlıca görevleri (http://www.tobb.org.tr/Sayfalar/Amacive Yapisi.php, 21.04.2014) :

- "Türk girişimcisinin çalışmalarına öncülük ve liderlik eder,
- Özel sektörün ihtiyaçları doğrultusunda siyasi güce görüş ve çözümlerini iletir,
- Kanunlar ve düzenlemeler ile ilgili görüşlerini ilgili bakanlıklara, meclis komisyonlarına sunar,
- Tabanını oluşturan KOBİ'lerin ekonomiden hak ettiği payı alması için oda ve borsalarımız kanalıyla bilgi ve danışmanlık hizmeti sunar,
- Ticari, ekonomik ve uluslararası işbirliği alanlarında yararlı olabilecek her türlü bilgiyi üyelerine sunar; ülke, il ve sektör bazında ekonomik raporlar hazırlar,
- Yabancı muadil kuruluşlarla kurumsal bağlar kurar, işbirliği anlaşmaları imzalar, Türk ve yabancı firmaların ihtilaflarının dostane yollarla çözümü amacıyla aracılık eder,
- TIR Karnesinin dağıtımını gerçekleştirir ve muhtelif ülkelere ait geçiş belgesi taleplerini karşılar, ATA Karnesi düzenler, Bilgi Standardı tanımlama ve uygulama sistemi olan EAN-UCC (GS1 - Global Standartlar) barkod sistemini ülkemizde tek elden yürütür,
- Menşe Şehadetnamesi ile Dolaşım Belgesini basar ve Odalara gönderir, Kapasite Raporu inceler ve onaylar. Oluşturulan Sanayi Veri Tabanı ile imalatçı firma listelerini ilgililere sağlar, Türkiye Ticaret Sicili Gazetesi'ni yayınlar,

- Odalar ve Borsalar arasında çıkabilecek mesleki anlaşmazlıkları çözer, Oda ve borsaları geliştirecek tedbirleri alır, elektronik alt yapısını kurar, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Tahkimi çalışmalarını yürütür,
- Yerel fuar organizasyon firmalarına yetki verir, organize sanayi bölgeleri ve teknoloji geliştirme merkezleri kurar ,
- Eğitim kurumları kurar veya katılır, bu kurumlarla işbirliğine girer,
- Uluslararası ilişkiler ile ilgili görevleri kapsamında çok taraflı oda ve uluslararası kuruluşlarda Türk özel sektörünü temsil eder."

iv-Kalkınma Ajansları: 2010 yılı itibariyle faal hale geçen ajanslar, 2011 yılı itibariyle tam işler hale geçmişlerdir. Kuruluş amacı, bölgelerinde bulunan girişimcilere destek sağlamak olup, bu destek büyük hacimli altyapı destekleri yerine onları teşvik edecek ve daha çok işletmeye ulaşabilmek için tamamlayıcı ve esnek yapıda bir destekten ibarettir. 5449 sayılı Kanun'da ajansların görev ve sorumluluklarından biri olan KOBİ'lere destek 5. Madde de açıkça dile getirilmiştir. Bu maddeye göre ajanslar, "Küçük ve orta ölçekli işletmeleri desteklemek ve yeni girişimcileri teşvik etmelidirler."

v-İGEME: 1960 yılında faaliyetlerine başlayan, ülkedeki ihracatın arttırılması amacıyla kurulan ilk kamu kuruluşu "İhracatı Geliştirme Etüt Merkezi" dir. Kuruluş ülkedeki tüm işletmelerin ihracatını teşvik etmekle beraber KOBİ'ler için de yardımcı bir kuruluştur. 2011 yılında yürürlüğe giren kanun hükmünde kararname ile tüzel kişiliği kaybetmiş Dış Ticaret Müsteşarlığıyla beraber Ekonomi Bakanlığı'na devredilmiştir. Özellikle Gümrük Birliği sürecinde, ülkemizdeki KOBİ'lerin ayakta kalabilmesi ve rekabet edip ihracat yapabilmesi için KOBİ'lere önemli ölçüde destek vermiştir.

vi-MEKSA Vakfı: Mesleki Eğitim ve Küçük Sanayi Destekleme Vakfı (MEKSA), özel hukuk hükümlerine göre 1985 yılında kurulmuş kamuya yararlı bir vakıftır. Kuruluşundan bu yana Türkiye'de işgücü piyasasının ihtiyaç ve standartlarını dikkate alan, uygulamalı bir meslek eğitimi modelinin benimsenmesi ve yayılması için çaba harcamaktadır. Ulaşmak istediği hedef, mesleki eğitim ile istihdam arasında bir bağ kurulmasıdır. Bu amaçla "işletmeler üstü eğitim merkezleri" kurulmakta, donatılmakta ve işletilmektedir. Bu tür çalışma, mesleki eğitim ve istihdamla ilgilenen bütün kuruluşların katılımını ve katkısını gerektirdiği için, bu nitelikteki kuruluşlar MEKSA Vakfı ile işbirliği yapmakta ve Yönetim Kurulu'nda temsil edilmektedirler.

vii-TOSYÖV: Kuruluş amacı KOBİ'lere hizmet vermek olan "Türkiye Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler ve Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticileri Vakfı" 1989 yılında Ankara'da faaliyete geçmiştir. "Vakıf, ülkemizin ekonomik politikası ile ilgilenen kişilere ve özel girişimcilere, serbest meslek mensuplarına, özel ve kamu kesiminde çalışan yöneticilere hitap etmektedir. TOSYÖV Vakfının amacı KOBİ'lerin problemlerini ortaya koyarak bu

problemlere çözüm yolları bulmaktır. Aynı zamanda, küçük ve orta ölçekli işletmelerin, kadın ve genç girişimcilerin yolunu açmak, üretim ve rekabet gücünü artırmak, sağlıklı bir kalkınma için KOBİ'lerin büyümesini sağlamak TOSYÖV'ün amaçlarıdır.

TOSYÖV**;** amacı doğrultusundaki konularla ilgili yayın, seminer, konferans gibi yollarla parlamentoya, parlamentodaki siyasi parti gruplarına, meslek kuruluşlarına ve resmi kuruluşlara bilgi sunar. Ayrıca, ekonomik ve sosyal konularda ve bu konulara yönelik sorunların çözümünde gerekli araştırmaları yapar, yaptırır, danışmanlık hizmetleri verir. Türkiye genelinde eğitim, seminer, konferans gibi etkinlikler düzenler ve KOBİ'leri, girişimcileri ilgili her türlü konuda bilgili, bilinçli ve donanımlı hale getirmeyi amaçlar. KOBİ'lerin gelişimlerini temel alarak, Avrupa Birliği hibe programları başta olmak üzere uluslararası programlara yönelik olarak projeler hazırlar ve yürütür.

viii-Halkbank: Kuruluş amacı esnaf-sanatkâr ve küçük işletmelere kredi vermek olan banka 1933 yılında çıkarılan kanunla kurulmuştur. Günümüze kadar bu işlevini devam ettiren kuruluşun vizyonu, "bölgenin lider KOBİ bankası olmaktır". Yıllardır KOBİ'lere kredi sağlayarak finansman sorunlarının çözümüne yardımcı olmaktadır. (http://www.halkbank.com.tr/channels/100.asp, 21.02.2014)

ix-Eximbank: Türkiye İhracat Kredi Bankası A.Ş./Türk Eximbank, 31 Mart 1987 tarihli Resmi Gazete'de yayınlanan 3332 sayılı Kanun'un verdiği yetkiye istinaden 21 Ağustos 1987 tarihli Resmi Gazete'de yayınlanan 87/11914 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile kurulmuştur. Türk Eximbank'ın temel amacı; ihracatın geliştirilmesi, ihraç edilen mal ve hizmetlerin çeşitlendirilmesi, ihraç mallarına yeni pazarlar kazandırılması, ihracatçıların uluslararası ticarette paylarının artırılması ve girişimlerinde gerekli desteğin sağlanması, ihracatçılar ile yurt dışında faaliyet gösteren müteahhitler ve yatırımcılara uluslararası piyasalarda rekabet gücü ve güvence kazandırılması, yurt dışında yapılacak yatırımlar ile ihracat maksadına yönelik yatırım malları üretim ve satışının desteklenerek teşvik edilmesidir."(http://www.eximbank.gov.tr/TR/belge/1-31/hakkimizda.html, 05.03.2014. Kuruluş amacı ihracatın teşviği olan banka yıllardır KOBİ'lere de bu konuda danışmanlık ve teşvikler vermektedir.

x-TTGV: Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı 1991 yılından beri faaliyet gösteren Türkiye'de kanunla kurulmuş 4 vakıftan biridir. Kurumun misyonu ülkedeki teknolojik faaliyetleri destekleyerek, üreticilerin uluslararası rekabet güçlerini arttırmaktır. Bu bağlamda kurulduğu yıldan bu yana KOBİ'lere araştırma geliştirme faaliyetlerinde çeşitli destekler vermektedir.

1.4.KOBİ'lerin Avantajları Ve Dezavantajları

KOBİ'ler yapıları gereği büyük işletmelerden birçok yönde ayrılmaktadırlar. Bu farklılık kendileri için bazı alanlarda avantaj oluştururken bazen de bu durumun çeşitli dezavantajlarını görmektedirler.

1.4.1.Avantajları:

- Meydana gelebilecek yeni fırsatlara veya oluşabilecek krizlere esnek yönetim yapıları ve hızlı karar alabilme yetenekleri sayesinde çabuk adapte olurlar.
- Yöneticiler ve çalışanlar sürekli yakın ilişki içerisindedirler. Bu durum aidiyet duygusunu ve bağlılığı güçlendirir.
- Yönetim ve denetim faaliyetleri personel sayısının daha az olması nedeniyle kolaydır.
- "Ölçeklerine bağlı olarak daha büyük işletmelere oranla sabit giderlerinin daha az olması, ürettikleri ürün maliyetlerinin de düşük olmasına sebep olmaktadır"(Yurttadur, 2008)
- Büyük işletmelere göre daha yüksek oranda istihdama katkıda bulunurlar. Bir ülkede KOBİ'lere yeterince destek ve teşvik verilirse, girişimcilik desteklenirse işsizlik ciddi oranda azalacaktır.
- Bürokrasi ve tutuculuk büyük işletmelere daha azdır. Bu durum KOBİ'lerin inovasyona daha yatkın olduğunu göstermektedir. TUİK'in 2008-2010 yılları arasında yapmış olduğu bir çalışmada KOBİ'lerin %50,8'inin bu süreçte yenilik faaliyetinde bulunduğu, %34,6'sının teknolojik yenilik gerçekleştirdiği görülmüştür.
- KOBİ'ler genellikle seri üretim yapmadıkları ve yığın üretim sistemini tercih etmedikleri için stok maliyetlerinin birim maliyetlere etkisi büyük işletmelere göre çok daha azdır.

1.4.2.Dezavantajları:

- Sermaye yetersizlikleri nedeniyle kapasite artırımına gitme imkanları sınırlıdır. KOBİ'ler sermaye yapısı bakımından büyük işletmelere oranla daha sağlıksız bir görünüm arz ederler. Finans kaynaklarına yeterince güven vermedikleri için dış kaynak bulmakta zorlanırlar (Yurttadur, 2008). Özellikle kriz yıllarında finans kuruluşları kredi verme şartlarını daha da ağırlaştırdığından birçok KOBİ bu dönemlerde finansman sıkıntısı çekmekte ve iflaslar yaşanabilmektedir. KOBİ'ler Türkiye'de toplam katma değerin yaklaşık %55'ini, cironun %65'ini gerçekleştirmelerine rağmen toplam kredilerden aldıkları pay sadece %23'tür.
- Kredi kullanabilme oranlarındaki bu düşüklüğün temel sebeplerinden biri de yaygın kayıt dışı işlemlerdir. Bu işlemler nedeniyle KOBİ'lerin finansal tabloları gerçeği yansıtmamakta ve kredi kuruluşları kriterleri sağlayamadıkları için KOBİ'lere kredi kullandırmaya sıcak bakmamaktadırlar

- Kalifiye eleman bulmakta ve onları çalıştırmakta zorlanırlar. Daha yetkin ve uzman personellerin büyük bölümü, kurumsallaşmış büyük şirketlerde ve holdinglerde çalışmayı tercih etmektedirler. Bu durumun temel nedenlerinden biri de KOBİ'lerin ömürlerinin büyük işletmelere göre daha kısa olması ve personelin kendini yeterince güvenli hissetmemesidir.
- Profesyonel yönetim kadrosu olmayan ve kurumsallaşamayan birçok KOBİ yönetim hatalarından dolayı kısa sürede piyasadan çekilmek zorunda kalmaktadır.
- Çalıştıkları diğer işletmelerden alacaklarına karşılık teminat alma sıkıntısı yaşamaktadırlar. Bu durum nakit akışlarını belirleyememelerine yol açmaktadır. Alacakları teminat altında olmadığı için olası kriz dönemlerinde, alacakların gelmemesi, borçların ödenememesine yol açmakta ve işletmeleri iflasa sürüklemektedir.
- Uzman personel bulma sıkıntısı yaşadıklarından, bilgisizliğin yol açtığı kanun ve mevzuata aykırı hareket etme durumu meydana gelmekte bu durum işletmeleri zora sokmaktadır.
- Uzman personel eksikliği ve bilgi yetersizliğinden kullanabilecekleri çeşitli fonlara (AB fonları vs) ulaşamamaları problem oluşturabilmektedir.

2011-2013 yılları için KOSGEB'in hazırlamış olduğu KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı'nda KOBİ'lerin avantaj ve dezavantajlarının yanında SWOT analizi de yapılmış ve tehdit ve fırsatlar tespit edilmiştir.

1.4.3. Fırsatlar:

- Kamu hizmetlerinin sunumunda KOBİ ihtiyaçlarına duyarlılığı ön planda tutan AB Küçük İşletmeler Yasasının kamu kurumlarınca benimsenmesi
- Ekonomik ve sosyal kalkınmadaki paylarından dolayı KOBİ'lerin öneminin kamu kurumları, finansman kuruluşları, yerel yönetimler, üniversiteler ve sivil toplum kuruluşlarınca benimsenmiş olması
- KOBİ'lere yönelik olarak pek çok kurum tarafından destek uygulanıyor olması
- KOBİ'lere yönelik AB ve diğer yurt dışı fonların varlığı
- KOSGEB hedef kitlesinin hizmet ve ticaret sektörlerini de kapsayacak şekilde genişlemesi
- Kalkınma Ajansları, Yatırım Destek Ofisleri, KOSGEB Hizmet Merkezleri ve KGF A.Ş. şubelerinin yaygınlaşması
- Teşvik sisteminde sektörel ve bölgesel uygulamaya geçilmiş olmasının rantabl olmayacak yatırımları dolaylı olarak önlemesi
- Sanayi Stratejisinin hazırlanmış olması ve bu stratejide sanayi ile ilişkili hizmet sektörlerinin geliştirilmesine önem verilmesi
- Sektörel strateji belgelerinin hazırlanması
- Mesleki ve teknik eğitim konularındaki stratejilerin varlığı

- 2008 krizinde yeterliliğini ispatlamış güçlü bir bankacılık sektörünün varlığı

1.4.4. Tehditler:

- Genel anlamda girişimcilere ve teknolojik yeniliğe dayalı yeni iş fikrine sahip girişimcilere başlangıç döneminde rehberlik ve finansman hizmeti verecek İŞGEM ve TEKMER gibi yapıların sayısının yeterli olmaması
- Ekonomideki belirsizlik dönemlerinin KOBİ yöneticilerinin öngörüde bulunmasını güçleştirmesi
- Çin başta olmak üzere Güney Asya ülkelerinden ucuz ithalat yapılıyor olması
- İstihdam ve vergi yüklerinin yurt dışı pazarlarda rekabette dezavantaj oluşturması
- KOBİ'lere yönelik desteklerde mükerrerlikleri önlemek, desteklerin birbirini tamamlayıcılığı nitelikte tasarlanmasını sağlamak ve uygulamaları izlemek konusunda kurumsal bir yapılanmanın mevcut olmaması
- Politika üreticilerin yararlanabileceği KOBİ istatistiklerinin yetersiz olması
- KOBİ'lere danışmanlık hizmeti verecek kişi ve kuruluşların yeterliliklerini belgeleyecek sistemin mevcut olmaması
- Uygun yatırım alanları konusunda rehberlik hizmeti sunulmaması
- İklim değişikliği ve çevre konularındaki ulusal yükümlülüklerin KOBİ'lere getireceği yüklerin varlığı
- Farklı kurumlar tarafından alınan benzer içerikli belgeler nedeniyle işgücü ve zaman kayıpların yaşanması
- E-devlet uygulamalarının yeterince yaygınlaşmamış olması
- Kredi garanti ve girişim sermayesi sistemlerinin yeterince yaygınlaşmamış olması
- KOBİ Borsasına işlerlik kazandırılmamış olması
- KOBİ ölçeğindeki işletmelerin, birbirleri arasındaki alım satım ilişkilerinde teslim terminlerine ve ödeme zamanlarına uymamaları olarak bulunmuştur.

1.5. Basel Düzenlemeleri ve KOBİ'lere Etkileri

Finansal piyasaların hızlı gelişimi, küresel ticaretin hızla büyümesi gibi nedenlerle, bankacılık sektöründe ihtiyaç duyulan standardizasyonu sağlamak için Basel komitesi 1974 yılından bu yana faaliyetlerini yürütmektedir. Bankacılık sektörüne getirilen standardizasyon, beraberinde tüm piyasa oyuncularını ve KOBİ'leri de etkilemektedir. Bu bölümde Basel düzenlemeleri ve bu düzenlemelerin KOBİ'ler üzerindeki etkileri açıklanmaya çalışılacaktır.

1.5.1. Basel Komitesi

1930 yılında BIS "Bank for International Settlements" "Uluslararası Ödemeler Bankası" adıyla İsviçre'nin Basel şehrinde kurulmuştur. Kuruluşun amacı üye ülkelerin merkez bankalarının rezerv politikaları konusunda koordine olmalarını sağlamak, ayrıca merkez bankaları arası para transferlerinde aracı olmaktadır.

1973 yılında Bretton Woods sözleşmesinin feshedilip sabit kur rejiminin terk edilmesinden sonra uluslararası ticaret hızla yaygınlaşmış ve küreselleşme hızlanmıştır. 1974'de OPEC'in petrol fiyatlarını yükseltmesi nedeniyle yaşanan petrol krizi uluslar arası para piyasalarında büyük dalgalanmalara ve bankacılık sisteminde sorunlar yaşanmasına neden olmuştur. Küresel ve yerel ekonomilerin yaşadığı sıkıntılar ortak bir çözüme gidilmesinin gerekliliğini ortaya koymuştur.(Kutlu H., Demirci S., 2008). Kuruluş, 1974 yılında kısa adı Basel Komitesi olan Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Komitesi'ni oluşturmuştur. Komitenin amacı bankaların ortak standartlarda çalışmalarını sağlamaktır. Komitenin almış olduğu kararların yaptırımı yoktur. Düzenlemeler zorunlu olmayıp tavsiye niteliğindedir. Ancak kuruluş son 20 yılda yapmış olduğu çalışmalar ve yayınlarla bir otorite haline gelmiştir. 1980 sonrası başlayan küreselleşme sürecinde çok uluslu şirketlerin sayısının artması, dünyanın büyük bir köy haline gelmesi, bankacılık sektöründe de çeşitli standartların ortaya konulmasını zorunlu hale getirmiştir.

1.5.2. Basel I

Basel kararlarından önce her ülkenin kendi koymuş olduğu kriterlere göre bankaların sermaye yeterliliğini belirlemekteydi. Bu durum bankalar arası bir standardizasyondan yoksun bir ekonomik yapıyı beraberinde getirmişti.

1988 yılında BIS, Basel I olarak tanımlanan Sermaye Uzlaşısını yayınlamıştır. Kararın temelinde bankaların faaliyetleri dolayısıyla maruz kaldıkları kredi riskinin % 8'i oranında asgari sermaye tutma şartı bulunmaktadır.

1977-1988 yılları arasında Basel Komitesi başkanlığı yapan W.P. Cooke'a istinaden "Cooke Rasyosu" şeklinde de isimlendirilen sermaye yeterliliği oranı 1988-1992 yılları arasındaki geçiş süreci sonrasında 1992'den itibaren %8 olarak uygulanmaya başlanmıştır.

Basel I'deki oran şu şekildedir (Altıntaş,2006:76):

$$\text{Cooke Rasyosu} = \frac{\text{Sermaye Tabanı}}{\text{Risk Ağırlıklı Varlıklar} + \text{Piyasa Riski} * 12{,}5} \geq \text{"\% 8}$$

Ülkemizde de yaşanan bu gelişmeler ışığında 1989 yılında yayınlanan genelgeyle bankaların Basel komitesinin almış oldukları kararlara uyması zorunluluğu ortaya konulmuştur.

1.5.3. Basel-II

Basel I'in yayınlanmasından sonra birçok gelişmiş ve gelişmekte olan ülke standardı benimsemiş ve uygulamaya başlamıştır. Ancak yıllar geçtikçe ve bankacılık sektöründe yeni uygulamalar ve gelişmelerin ortaya çıkmasıyla, yöntem sorgulanır hale gelmiştir. Banka sermayesinin sadece kredi riskiyle ilişkilendirilmesinin eksik olduğu, bankaların aşırı miktarda piyasa, operasyon ve likidite riskine sahip olduğu gerçeğinin gözardı edildiği, ayrıca risk duyarlılığı yetersiz bir yöntem olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca diğer bir eleştiri de farklı şartlarda faaliyet gösteren ve farklı özelliklere sahip bankaların aynı yönteme tabi olmasının doğruyu göstermeyeceğidir.

Bu gibi nedenlerle komite 1996 yılında, sermaye yeterliliğinin ölçülmesine piyasa riskinin de dahil edilmesi gerektiğini gösteren bir çalışma yayınlamıştır. Daha sonra komite, piyasalardaki gelişmeleri ve Basel-I'in eksikliklerini fark ederek Haziran 1999'da Yeni Basel Sermaye Yeterliliği Uzlaşısı'na (Basel-II) ilişkin ilk istişari metni yayımlamıştır. Ardından 2001 yılı başında ikinci, Nisan 2003'te ise üçüncü istişari metin yayımlanmış; bu metinler, gerek ülke denetim otoritelerinden gerekse banka ve diğer ilgili taraflardan alınan yorumlar çerçevesinde yenilenmiş ve Basel-II'ye ilişkin son metin Haziran 2004'te yayımlanmıştır.

Basel II ile beraber sermaye yeterlilik rasyosu oranı değişmeyip %8'de tutulmakta ancak bu orana piyasa riskinin yanında operasyonel risk de eklenmiştir. Basel II, Basel I 'e göre sermaye yeterliliği konusunda oldukça önemli değişiklikler getirmekte ve üç yapıdan oluşmaktadır;

1. Yapıda bankaların asgari sermaye yükümlüğü anlatılmış bu oran Basel I'de olduğu gibi %8' de tutulmakla beraber operasyonel risk de eklenmiştir. Ayrıca risk ağırlıklarının derecelendirilmesine çalışılmış ve teminatlandırılmasından bahsedilmiştir.

2. Yapısal blok, denetimin önemi üzerine kurulmuştur. Bankaları daha etkin denetim yapısının kurulması, kendi sermaye rasyolarını kendilerinin belirlemesi gerekliliğini ve risk profilleri ve stratejilerine uygun hareket edip bu yönde denetim faaliyetlerinde bulunmaları gerektiğinden bahsetmektedir. Ayrıca stres testleri ve zorunlu sermaye miktarından fazlası elde tutulmalıdır. Erken müdahale yapılabilmesi için bu çok önemlidir. Bunun dışında hesaplanamayan riskler de meydana gelebilir.

3. Yapıda temel olan piyasa disiplinidir. Ayrıca bankaların sermaye yeterliliklerini 6 ayda bir kamuoyuyla paylaşmaları istenmektedir. Bankalar gerekli tüm bilgileri zamanında ve şeffaf bir biçimde yayınlamak zorundadır.

1.5.3.1.Basel II' de Yer Alan Alternatif Kredi Ölçüm Yöntemleri:

"Kredi risk tanımı, kredi kullanan müşterinin, sözleşmeye taraf olan kişi veya kurumun, sözleşme harici davranması ve borcunu ödeyemeyecek durumda olması halinde meydana gelen kaybın tarifi olarak kullanılmaktadır.

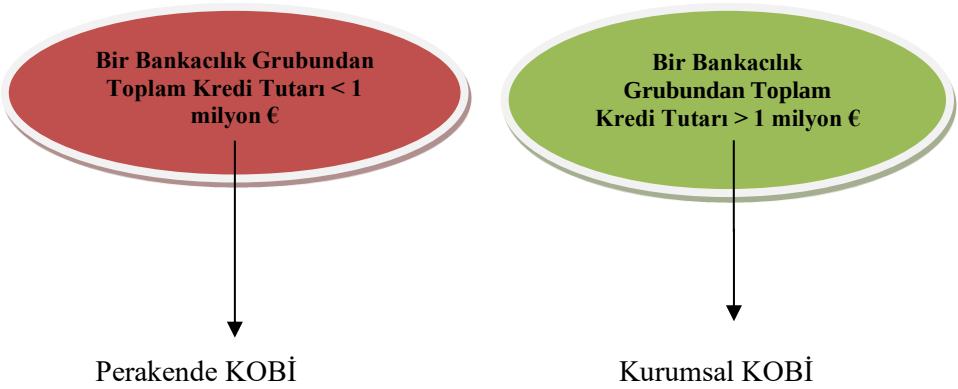
Söz konusu durumda genellikle müşteri borcu ödeyemediğinden sözleşme içinde yer alan taahhütler yerine getirilerek, kredi veren banka tarafından sağlanan fon geri temin edilir." (Aydın, 2007:22)
Basel II'de bankanın kullandırdığı krediler karşılığında bulundurması gereken sermaye miktarını hesaplaması için 4 farklı yönteme yer vermiştir. Bu yöntemler;

a- Basitleştirilmiş Standart Yöntem
b- Standart Yöntem
c- Temel İçsel Derecelendirmeye Dayalı Yöntem
d- Gelişmiş İçsel Derecelendirmeye Dayalı Yöntem

Standart Yöntem Hesaplama ve KOBİ'ler İçin Etkileri

Bu konuya değinmeden önce Basel kriterlerine göre KOBİ tanımlamasını yapmak gerekmektedir. Türkiye'de Kasım 2012'de değişen yönetmelikle KOBİ çalışan sayısı 250' yi geçmeyen ve yıllık cirosu 40 milyon TL'nin altındaki işletmeler olarak tanımlanmıştır. Basel kriterlerine göre ise çalışan sayısını dikkate almadan yıllık cirosu 50 milyon €'nun altındaki işletmeler KOBİ sınıfına girmektedir. Ayrıca bu kriterlerde, KOBİ'ler için bir ayrıma daha gidilmiştir. Kullanılan kredi büyüklüğüne göre KOBİ' ler perakende ve kurumsal KOBİ olarak ikiye ayrılmıştır.

Şekil 3 : Kullanılan Kredi Büyüklüğüne Göre KOBİ'lerin Sınıflandırılması



Şekil 3'de de gösterildiği gibi KOBİ olarak tanımlanan bir firma bir bankacılık grubundan 1 milyon €' nun üzerinde bir kredi kullanması durumunda Kurumsal olarak tanımlanacak ve ona göre hesaplamalar yapılacaktır. Tablo 7 ve 8'de standart yöntem hesaplamaları ve risk ağırlıkları izlenebilir;

Tablo 7: Standart Yöntem İle Hesaplama

Risk Tutarı	X	Risk Ağırlığı	X	8%	:	Sermaye Etkisi

Tablo 8: Standart Yöntem Risk Ağırlıkları

Harici Değerlendirme Notu	**Perakende Risk Ağırlığı**	**Kurumsal Firma Risk Ağırlığı**
AAA dan AA- ye kadar	75%	20%
A+ dan A- ye kadar		50%
BBB+ dan B-ye kadar		100%
BB-den düşük		150%
Derecelendirilmemiş		100%

Bu amaç doğrultusunda firmaların ratinglerinin "güncel" olması çok önemlidir. Yani, bankalar belli dönemlerde firmaların derecelendirme notlarını güncelliyor olacaktır. Bu kapsamda, firmalardan bilgiler talep edilecektir. Bugün öngörüldüğü haliyle rating'lerin yılda en az bir kere güncellenmesi kabul görmüş yaklaşımdır. Firmaların seviyesinin ölçümünde dikkat edilmesi gereken en önemli nokta Basel II kapsamındaki Standart Yöntem'de "Perakende" sınıfına giren firmalar için standart bir risk ağırlığı uygulanacağıdır (% 75). Yani bu tipteki firmalarda banka için ifade ettiği risklilik; firmanın risk ağırlığının yanı sıra kredi ürününün ve teminatın yapısına ve risklilik seviyesine bağlı olacaktır.(TBB, 2004)

Standart yönteme göre kredi alacak bir KOBİ, derecelendirme notu yoksa ve kredi tutarı 1 milyon €'dan daha yüksekse, bu tutarı iki ya da daha fazla farklı bankadan alarak kurumsal sınıfına girmeden, perakende KOBİ sıfatıyla alması daha akılcı olacaktır. Çünkü kurumsal KOBİ sınıfına girdiğinde derecelendirme notu olmadığı için risk ağırlığı %100 kabul edilecektir. Perakende KOBİ sınıfında derecelendirilmeye bakılmaksızın %75 risk ağırlığında değerlendirilecektir.

"Kurumsal portföy" de değerlendirilen ve dışsal derecelendirme notuna sahip olmayan bir firma % 100 risk ağırlığına tabi olacak, risk ağırlığı ülke risk ağırlığından daha iyi olamayacaktır. Eğer firmanın rating notu varsa ülke risk ağırlığından daha iyi bir dereceye sahip olabilecektir (TBB,2004).

1.5.4-Basel III

Kuruluş ve varoluş amacını daha önce açıkladığımız Uluslararası Ödemeler Bankası, günün ihtiyaçlarına yönelik bankacılık sistemini ayakta tutabilmek ve denetleyebilmek için Basel kriterlerini oluşturmuş ancak bu kriterler 2008 yılına gelindiğinde mortgage kriziyle başlayan süreçte yeterli olamamıştır.

Eylül 2008'de Dünya'nın en büyük üçüncü yatırım bankası olan Lehman Brothers'ın kurtarılmayarak iflasını duyurması, birçok banka ve finans şirketinin ABD yönetimi tarafından kurtarılması, AIG gibi bir devin çöküşün eşiğine gelmesi, Avrupa'nın en büyük bankalarından biri olan Fortis'in parçalanması ve satılması, İzlanda'da tüm bankacılık sisteminin krizin etkisiyle çökmesi mevcut standartların ve Basel kriterlerinin yetersiz olduğunu gözler önüne sermiştir. Sonuç olarak krizin maliyeti çok ciddi boyutlara ulaşmıştır.(Gürel vd., 2012)

1929 Buhranından bu yana görülen en büyük krizin ardından Basel kriterleri yeniden sorgulanmış ve bazı eksikliklerin olduğu, bankaların aşırı risk iştahının ve sermaye yetersizliklerinin bu sonuca neden olduğu saptanmıştır. Basel komitesi, yeni tedbirler almak, yeni bir uzlaşıya gitmek amacıyla yeniden bir araya gelerek Basel III kriterlerini ortaya koymuşlardır. 12 Eylül 2010 tarihinde yeni kriterler, komite tarafından bir basın açıklamasıyla kamuoyuna duyurulmuştur.

Basel III kriterleri, Basel II'nin bir tamamlayıcısı olarak karşımıza çıkmaktadır. Basel II'de yer alan kriterlerin üzerinde revizyona gidilmiş ve benzeri bir krizin tekrar yaşanmaması için önlem alınmaya çalışılmıştır. Kriterlerin hayata geçmesiyle beraber, banka sermayelerinin kaliteleri artacak ve olası kötü senaryoda bankaların zor duruma düşmesini engellemek amacıyla sermaye tamponlarının güçlendirilmesine çalışılmıştır.

Basel III olarak adlandırılan düzenleme değişiklikleriyle ulaşılmak istenen hedefler şu şekilde özetlenebilir: (Gürel vd, 2012)

- Kaynağı ne olursa olsun finansal ve ekonomik şoklara karşı bankacılık sisteminin dayanıklılığının artırılması,
- Kurumsal yönetişim ve risk yönetimi uygulamalarının geliştirilmesi,
- Bankaların şeffaflığının ve kamuya bilgi verme özelliklerinin artırılması,
- Mikro bazda yapılan düzenlemelerle bireysel olarak bankaların dayanıklılığının artırılması,
- Makro bazda düzenlemelerle finansal sistemin şoklara karşı direncinin artırılması.

Basel III' ün bankacılık sistemi üzerinde getirdiği yenilikler ise aşağıdaki gibidir:

- Özkaynakların kapsamı değiştirilmiş, çekirdek sermaye kavramı ortaya konmuştur. Çekirdek sermayenin dışında kalan unsurların

yıllar itibariyle azaltılarak 10 yıl içerisinde sermaye bileşeni olmaktan tamamen çıkarılmasına karar verilmiştir.

- Sermaye tamponu oranının 2019 yılına kadar minimum %2,5'a çıkarılması gerektiği ifade edilmiş, bu oranın tutturulamaması durumunda bankanın faaliyetlerine devam edeceği ancak kar dağıtımına sınırlamalar getirileceği ifade edilmiştir.
- "Sermaye oranlarını destekleyici nitelikte olan şeffaf, basit, anlaşılır ve risk bazlı olmayan kaldıraç oranı getirilmiştir. Söz konusu oran birinci kuşak sermayenin (Ana Sermaye) belirli dönüşüm oranlarıyla dikkate alınmış bilanço dışı kalemler ve aktifler toplamına bölünmesi suretiyle (Ana Sermaye / Aktifler + Bilanço Dışı Kalemler) bulunacak olup 2017 yılının ilk yarısına kadar sürecek olan paralel uygulama döneminde %3 oranı test edilecektir. Yapılacak olan Sayısal Etki Çalışmalarının (QIS) ve paralel uygulamanın sonuçları da dikkate alınarak nihai hali verilmiş olan kaldıraç oranı 1 Ocak 2018 tarihinden itibaren "Birinci Yapısal Blok"a dâhil edilecektir" (BDDK, 2010)
- Basel III ile birlikte likiditeye ilişkin olarak Likidite Karşılama Oranı (Liquidity Coverage Ratio) ve Net İstikrarlı Fonlama Oranı (Net Stable Funding Ratio)isimli iki adet oran ihdas edilmiştir.(BDDK, 2010)

1.5.4.1.Basel III'e Getirilen Eleştiriler

Bu konuda en çarpıcı örnek Lehman Brothers'ın 15 Eylül 2008'de iflasını açıklamadan 5 gün önce asgari sermaye gereksinimin üç katı sermaye yeterliliği olduğunu açıklamasıdır. Buradan çıkarılacak sonuç, zaten dev bankaların bu kriterlere uyum göstermesinin zor olmadığı ve sadece bu kriterlere uymanın bankanın iflas etmeyeceğinin bir garantisi olmadığıdır. Bazı araştırmalar göstermektedir ki birçok büyük banka zaten bu kriterleri tutturmuş durumda iken yerel ve küçük bankaların bu kurallara uyumu hiç de kolay olmamaktadır. Bu nedenle Basel III kriterleri geniş bir zaman aralığına yayılmış durumdadır. Ancak ne kadar yeterli olacağını şimdiden öngörmek mümkün değildir. Basel II kriterleri global kriz öncesi tamamen uygulamaya geçmiş ve büyük bir devrim niteliği taşımaktayken yine de krizi önlemede yeterli olamamıştır.

1.5.5. Basel Kriterlerinin Türkiye'ye Olası Etkileri

Bankacılık Denetleme ve Düzenleme Kurulunun 2010 yılı Ekim ayında yayınlamış olduğu Sorularla Basel III raporunda, Türk bankacılık sisteminin sermaye yapısı gösterilmiş ve zaten sistemimizdeki bankaların, kaliteli sermaye yapısına sahip olduğu açıkça ifade edilmiştir. 2006 yılında kurulun aldığı kararla Basel II de yer alan %8 sermaye yeterlilik oranını %12'ye çıkarması krizde bankacılık sistemimizin yara almamasının en önemli nedenlerinden biri olmuştur. Rapora göre, OECD ülkelerinden sadece Türkiye, küresel krizde bankacılık sistemine hiçbir kamu desteği sağlama gereksinimi hissetmemiştir.

Yine raporda, Türk bankacılık sisteminin Haziran 2010 itibariyle, sermaye yeterlilik oranının %19,2 olduğu vurgulanmıştır.

1.5.5.1.Basel Kriterlerinin KOBİ'ler İçin Etkileri Ve KOBİ'lerin Yapması Gerekenler

Basel III kriterleriyle beraber, bankacılık sektörü ilave sermaye ve likidite ihtiyaçları nedeniyle daha yüksek risk taşıyan KOBİ kredilerini mümkün olduğunca azaltmaya veya faiz oranlarını arttırmaya çalışacaklardır. Bu durumun krizden çıkış sürecinde, çok önemli bir yere sahip olan KOBİ'lerin işlerini zorlaştıracağı kesindir. Kriz sonrası resesyon yaşanmaması için kriterlerin uygulama süreci her ne kadar uzun bir sürece yayılmışsa da 2019 yılında bankalar tüm kriterleri uygulamak zorundadırlar. Bu durumda KOBİ'lerin bundan sonraki süreçte finansman sıkıntısı yaşamaması ve yeni sürece ayak uydurabilmeleri için gerekli çözüm önerileri aşağıdaki gibi sıralanmıştır ;

- Her alanda kurumsallaşarak ve kurumsal risk yönetimi sistemi kurarak belirsizlikleri önceden tespit edip fırsata çeviren bir yapı kazanmalıdırlar. Risklerini erken tespit edip, bunları gerektiğinde finansal yatırım araçları kullanarak riskten kaçınılabilen bir yapı kurmalıdırlar.
- Kredi kuruluşlarına karşılık mümkün olduğunca şeffaf bir yaklaşım sergilemeli, tüm muhasebe bilgi sistemlerini açmaları şarttır. Kredi derecelendirme notları alınacak kredilerin maliyetlerini doğrudan etkileyecektir.
- Vergiden kaçınmak için kayıt dışı işlemlere gidilmemelidir. Bu durum mali tabloların güvenilirliğini ortadan kaldırmakta ve kredi verenler tarafından olumsuz değerlendirilmektedir. Uluslararası kabul görmüş muhasebe standartlarına göre finansal tablolar hazırlanmalıdır. Türkiye'de 2019 yılında taslağı yayınlanan Küçük ve Mikro İşletmeler için Finansal Raporlama Standardı (KÜMİ FRS), hayata geçtiğinde KOBİ'lerin uluslararası finansal raporlama standartlarına uyumlu mali tablolar hazırlaması mümkün olacaktır. KÜMİ FRS, UFRS'ye göre daha yalın bir anlatıma sahip olması nedeniyle hızla yaygınlaşacağı düşünülmektedir (Utku, Kaya: 2021:137).
- Yeni kriterlerle beraber eskiden çok kullanılan ortak kefalet, grup şirketi kefaleti ve müşteri çek ve senetleri artık teminat niteliği taşımayacaktır. Bu nedenlerle yeni teminatlar bulunmalıdır. "Kaldı ki, yeni yapıda teminatın birebir alınması yeterli olmayacak; teminatın fiyat, para birimi ve vade farklılığından meydana gelebilecek riskler ileri tekniklerle hesaplanacaktır"(TBB,2004)
- Kolay ve daha düşük maliyetli krediye ulaşmanın en önemli yollarından biri de güçlü sermaye yapısına sahip olmaktır. Bu nedenle sermaye yapısı zayıf KOBİ'ler yeni kriterlere göre ya borçlanamayacaklar ya da çok pahalı fiyattan borçlanabileceklerdir. Bu durum firmaların rekabet gücünü zayıflatacak ve iflasa kadar sürükleyebilecektir. O halde yapılması gereken

sermaye yapısını güçlendirmektir. Yeni ortak alınması ya da KOBİ'lerin birleşerek sermaye yapılarını güçlendirmeleri gerekecektir.

- Alternatif finansman teknikleri kullanmak gerekecektir. Factoring, leasing, kredi garanti fonu, borsaya kote olma gibi yollarla sermaye güçlendirilmeli, yabancı kaynağa olan ihtiyaç azaltılmalıdır.
- Kurumsallaşmanın getirdiği kalifiye personel çalıştırılmalı ve uzmanlaşma yoluna gidilmelidir.

"Sonuç olarak değişime ayak uyduramamanın doğuracağı sonuçların KOBİ'ler açısından hayati önem taşıdığı görülmektedir. Bu noktada küçük ve orta ölçekli işletmelerin dikkat etmeleri gereken husus, değişimin kaçınılmaz bir zorunluluk olduğunun bilinciyle, mevcut yönetim, yöntem ve yaklaşımlarına duygusal olarak bağlanmaktan kaçınmaları şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Başka bir deyişle, mevcut durumu sürekli sorgulama; geleceğe yönelik tahminler ve öngörülerde bulunma; değişen trendleri yakalayarak şirketlerini şimdiden geleceğe yönelik bu sürece hazırlama ve tüm bu sayılanlar için gerekirse organizasyon yapısından iş süreçlerine, pazarlama anlayışından ürün çeşidine kadar tüm işleyişini değiştirmeye yönelik adımları atmaya kararlı olmaları gerekmektedir"(TBB, 2004).

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ

Bu bölümde Kurumsal Risk Yönetimi kavramına geçmeden önce "Risk" ve "Risk Yönetimi" kavramları detaylı olarak incelenecektir.

2.1. Risk Kavramı:

Yatırımlar gelecek dönemlerde elde edilecek kazançlar için bugün elden çıkarılan paralar olarak tanımlanabilir. Gelecek bugünden bilinemeyeceği için, gelecek dönemlerde elde edilmesi beklenen kazançlar genellikle belirsizlik altındadır. Alınan kararlarla yapılan yatırımların getireceği kazançların kesin olarak bilinemediği belirsizlik durumunda risk ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, yatırımlar değerlendirilirken kazançlar kadar bu kazançlarla ilgili riskler de incelenir. (Beytaş, 2008) Ekonomik hayattaki gelişmeler, yatırıma özgü faktörler, rekabet, teknolojideki gelişmeler, tüketici zevk ve tercihlerindeki değişmeler, işçi-işveren arasındaki uyuşmazlıkları ve diğer etmenler nedeniyle geleceği kesin olarak tahmin etmek olanağı yoktur. Bu nedenle, bir yatırımın sağlayacağı tahmin edilen para girişlerine, yatırımın getireceği para çıkışlarına ve yatırımın ekonomik ömrüne kesin olarak bakılamaz (Akgüç, 1998). Bu nedenle hangi yatırım projesini ya da portföyü seçersek seçelim mutlaka çeşitli riskler içermektedir. İşte bu risk, geniş bir çerçeve içinde tanımlandığında, planların başarısız olma olasılığı, hatalı karar alma tehlikesi, zarar etme veya kar elde edememe gibi durumları "risk" diye adlandırmak mümkündür (Bolak, 2004). Verilen kararların, yapılan yatırımların ve yürütülen faaliyetlerin gelecekte ne sonuçlar doğuracağını bilmemiz halinde ise riskten söz edemeyiz. Ancak ticaretin var olduğu günden bu yana risk, hep kaçınılan ama kar veya kazanç elde etmek için mutlaka üstlenilmesi gereken bir kavram olarak ortaya çıkmıştır (Sayılgan, 2001). İş hayatında ne kadar iyi plan yaparsanız yapın çoğu zaman bu planlardan olumlu ya da olumsuz sapmalar meydana gelecektir. İşte bu aradaki fark bize riski anlatır. Kısaca riski kurumun stratejik, mali ve operasyonel hedeflerini gerçekleştirmesini engelleyecek, her türlü olayın gerçekleşme olasılığı olarak tanımlayabiliriz.

Risklerin iki temel özelliği vardır. Birincisi belli bir sonuca ulaşamama olasılığı ya da istenmeyen bir olayın oluşma olasılığıdır. İkicisi ise risk oluşması durumunda sonuca olan etkisidir.

2.2. Risk Türleri:

Risk faktörlerinin sayısının fazlalığı bunların sınıflandırılmasını da zorlaştırmakta bu nedenle üzerinde uzlaşılmış kesin bir tasnif bulunmamaktadır. Ancak genel itibariyle risk türleri aşağıdaki gibi sıralanabilir.

2.2.1.Firma Dışı- Firma İçi Risk Unsurları:

Bu ayrımda firmayı etkileyebilecek risklerin firmanın kendi yönetim yapısı altında meydana gelen ya da firmadan bağımsız risk faktörleri diye ikiye ayırmak mümkündür. Örneğin piyasa fiyatlarında meydana gelen beklenmedik değişimler ya da vergi oranlarının değişmesi firma dışı risk unsurları olarak sayılabilirken, firma çalışanlarının yeterince kalifiye olmaması, likidite güçlüğü çekilmesi gibi risk unsurları ise firma içi riskler olarak sayılabilir.

2.2.2.Yönetilebilir Riskler-Yönetilemez Riskler:

Firma içi –firma dışı risklere benzese de aslında birbirinden farklıdır. Örneğin firmanın kendi içinde meydana gelebilecek risk unsurlarını tamamen yönetebilmesi mümkün olamayacağı gibi (operasyonel riskler) firma dışında meydana gelebilecek riskleri yönetebilmesi de bazen mümkün olacaktır. Finansal piyasalarda meydana gelecek bir çalkantıda döviz kurlarının dalgalanması kaçınılmaz olacaktır. Ancak firma vadeli işlem piyasasında etkin olarak riskten kaçınması mümkündür.

2.2.3. Sistemik-Sistematik-Sistematik Olmayan Risk

Sistematik risk- sistematik olmayan risk kavramları menkul kıymet yatırımlarının taşıdığı riskleri sınıflandırmak için kullanılır. Sistematik risk portföy çeşitlendirmesine karşı duyarsız olan tüm finansal yatırımları ve bu piyasalarda işlem gören varlıkları etkileyen risktir (Kırlı, 2006). Sistematik riskin kaynağı, ekonomik, politik ve sosyal çevredeki değişikliklerdir. Bu riskin temel kaynaklarına yakından bakacak olursak;

a-Faiz Oranı Riski: Faiz oranlarında meydana gelebilecek değişmeler menkul kıymet fiyatlarını etkiler. Örneğin piyasa faiz oranlarında meydana gelen bir puanlık artış menkul kıymetin faiz oranlarına duyarlılığına bağlı olarak mutlaka fiyatına azalış yönünde bir değişikliğe neden olacaktır.

Faiz oran riski, gerek uygulanan ekonomik politikalardan ve gerekse siyasi gelişmelerden çok fazla etkilenmektedir. Örneğin, ülkede siyasi istikrarın olması ve istikrarlı bir para politikasının uygulanması, piyasalara olan güvenin giderek artmasına, kamu borçları için daha geniş piyasaların ortaya çıkmasına ve faiz oranlarında düşüş sağlanmasına neden olmaktadır. Faiz oranlarının düşürülmesinde, ekonominin sürekli faiz dışı fazla vermiş olması, enflasyon hedeflemesinin yapılmış olması ve ülkede güçlü yapısal reformların uygulanması gibi faktörler etkili olmaktadır. Ancak bunun tersi de gerçekleşmektedir. Uluslararası piyasalarda yaşanan olumsuz gelişmeler ve ülkede yaşanan siyasi istikrarsızlık, faiz oranlarının yükselmesine neden olmaktadır (Küçükkaya, 2011)

b-Enflasyon Etkisi: Farklı düzeylerde de olsa enflasyonda meydana gelebilecek değişmeler menkul kıymetlerin fiyatları üzerinde değişmeler meydana getirecektir.

c-Piyasa Riski: Mantıklı bir sebebe dayanmamasına karşın daha çok psikolojik etmenler sonucu menkul kıymet fiyatlarında meydana gelebilecek değişikliklerdir.

Başka bir deyişle, sistematik risk, piyasada işlem gören tüm menkul kıymetlerin fiyatlarını aynı anda etkileyen faktörlerin neden olduğu risktir. Yalnızca menkul fiyatlarını aynı anda etkileyen faktörlerin neden olduğu risktir. Yalnızca menkul kıymetler bu riskten farklı oranlarda etkilenmektedir. Bu nedenle menkul kıymetler arasında çeşitlendirme yaparak bir portföy oluşturmuş olsak bile, bu, sistematik riski düşürebilir, ancak tamamen ortadan kaldırmaz.

Sistematik olmayan riski ise, sistematik riskten farklı olarak tüm piyasayı etkileyen risk olmayıp sadece firmanın kendi yönetimi ile alakalı ya da sektörel bazda meydana gelebilecek bir riskin varlığından söz edilebilir. Örneğin zevk ve tercihlerin değişmesi, yeni buluşlar, firma yönetiminin başarısızlığı gibi risk faktörleri sistematik olmayan riske örnektir. Kaynaklarını da aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

a-Finansal Risk: İşletmenin likidite zorluğu yaşaması, borçlarını ödeyememe sıkıntısı çekmesi gibi işletmenin kendi finansal durumunda yaşanabilecek olumsuz riskleri içerir.

b-Faaliyet Riski: Özellikle üretim işletmelerinde sabit giderlerin yüksekliğinin kara geçiş noktasını olumsuz etkilemesi ve satışların düştüğü durumlarda bu giderlerin karşılanamama riskini ifade eder.

c-Yönetim Riski: İşletmelerin parlak bir geleceğinin olmasında yöneticilerin payı çok yüksektir. Başarısız bir yönetim kadrosuna sahip firmanın yapılan hatalar neticesinde geleceği karanlık olacak ve bu durumda hisse senetlerinin değerini olumsuz etkileyecektir.

d-Sektör Riski: Bazen hızla değişen teknoloji, tüketici zevk ve beğenilerindeki değişiklikler bazı sektörleri olumsuz yönde etkileyebilir. Örneğin lcd tv lerin yaygınlaşması ile tüplü tv üretimi yapan bir fabrika ve bu sektördeki kasa, monitör gibi yedek parça sektörü olumsuz etkilenecek ve hisse senetlerinde düşüş meydana gelecektir.

Sistemik risk ise tüm finansal piyasaların etkilendiği genellikle domino etkisinin görüldüğü genel bir kriz ortamının yaşanmasıdır. Son 2008 Global Krizi aslında sistemik riske en iyi örnek olarak verilebilir. Amerika'da başlayan emlak krizi tüm dünyaya sıçramış birçok gelişmiş piyasada bankacılık krizine dönüşmüş ve tüm dünyayı derinden etkilenmiştir. En önemli etkisi bulaşmadır. Gelişmiş ya da gelişmekte olan bir ülkede yaşanan olumsuzl~~ık~~ olumsuzluğun tüm dünyaya sıçrama potansiyeli olmasıdır.

2.2.4. Finansal Risk – Finansal Olmayan Risk:

Finansal olmayan riskler daha çok firmaların kendi iç işleyişlerinde üretim aşamalarında meydana gelebilecek ve sık sık karşılanabilen risklerdir. Bu türden riskleri firma yöneticisi bilgi birikimi ve deneyimiyle çözmelidir.

Ölçümlenmesi ve standart bir çözümünün olması beklenemez. Finansal riskler ise firmanın faaliyet alanına, finansal piyasalarda meydana gelen dalgalanmalara veya ekonomik değişmelere paralel olarak karşılaştıkları risklerdir.(Bolak, 2004). Bu riskleri çoğu araştırmacı dört ana başlık altında toplamıştır.

a-Piyasa Riski: Döviz kurlarında, faiz oranlarında ya da enflasyon oranında meydana gelebilecek risklerdir. Bunlarda meydana gelebilecek değişmeler hisse senedi ve tüm menkul kıymetlerde fiyat dalgalanmalarına yol açacaktır.

b-Kredi Riski: Daha çok bankaların karşılaşmış olduğu bir risk türüdür. Taraflardan birinin ya da ikisinin birden finansal işlemleri neticesinde sorumlu oldukları yükümlülüğü yerine getirmemesidir. Art niyetli olarak yerine getirmeme durumu olabileceği gibi likidite sorunu nedeniyle de bu durum yaşanabilir. Bu riskten korunmak için bankalar daha iyi kredi derecelendirme modelleri çıkarmak zorunda kalmışlar ve sürekli yeni yöntemler ve istihbarat çalışmalarına yoğunlaşmışlardır.

c-Likidite Riski: İşletmelerin nakit akışlarında meydana gelen sapmaları ifade eder. Bu sapmalar neticesinde firmanın borç ödeyebilme gücü zayıflar ve ciddi olumsuz sonuçlar doğurabilir. Firmanın faaliyet gösterdiği alanda çok başarılı olması ya da yüksek karlılık yakalaması durumunda bile nakit giriş ve çıkışları iyi hesaplanmamış ise likidite riski ortaya çıkabilir.

d-Operasyonel Risk: Bir işletmenin kendi iç akışında meydana gelebilecek ciddi olumsuzluklar firmanın parasal kaybına, hisselerinin değerinin düşmesine neden olabilir. Bu türden risklerin ölçümlenmesi çok zor olup yönetim sisteminin işleyişinin düzenlenmesi, çalışanların eğitilmesi gibi iç akışını düzenleyen iyileştirme çabaları ile azaltılabilir.

2.2.5. Sabit Getirili Menkul Kıymetlerde Risk:

Bir tahvil ya da bonoyu yani borçlanma aracını elinde bulunduranların maruz kalmış olduğu risklerdir. En önemlisi geri ödenmeme riski olmakla beraber menkul kıymetin getirisini ve fiyatını etkileyen faiz riski, yeniden yapılandırma riski, ön ödeme riski, geri çağrılma riski de mevcuttur. Hisse senetlerinde olduğu gibi iyi bir çeşitleme yapılarak sistematik olmayan riskten korunmak mümkündür ancak bu yöntemle sistematik riskten korunmak mümkün değildir.

2.3. Riskin Ölçülmesi

Hangi yatırım kriteri uygulanırsa uygulansın, yatırım projeleri arasında seçim yaparken risk unsurunu dikkate almamak ya da bütün yatırımların aynı ölçüde riskli olduğunu varsaymak gerçekçi bir tutum olmayacaktır (Akgüç,1998). Bu nedenle riskin ölçülmesi en kritik konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Geçmişte menkul kıymetin performansını biliyorsak bu verilerden

yararlanarak geleceğe ilişkin tahminlerde bulunmamız da mümkündür. Ancak geçmiş verilere ulaşamıyorsak doğrudan doğruya geleceği tahmin etmek gerekecek bu durum da işleri daha da zorlaştıracaktır. Başlıca risk hesaplama yöntemleri şu şekildedir:

2.3.1.Aralık (range) hesaplama yöntemi:

En baz risk ölçüm yöntemidir. Hesaplama yapılırken geçmişte yaşanan en düşük sonuç ile en yüksek sonuç bir araya getirilir ve aradaki fark oluşabilecek risk olarak tanımlanır. Örnek vermek gerekirse bir yatırım sonucunda meydana gelebilecek en düşük %25 nispetinde bir kayıp ile %20 oranında en iyi ihtimalle bir kazanç söz konusu ise aralık %45 olarak hesaplanacaktır. Risk aralığının %45 olabileceği söylenmektedir. Bu yöntemde risk hesaplanabilmesi için mutlaka geçmiş verilerin elde bulunması gerekmektedir.

Tablo 9: Firmanın 1 Aylık Günlük Ciro Takip Çizelgesi (bin TL)

	Firmanın 1 aylık Günlük Ciro Takip Çizelgesi(bin TL)				
	Pazartesi	**Salı**	**Çarşamba**	**Perşembe**	**Cuma**
1.Hafta	20	15	17	19	25
2.Hafta	19	13	16	17	21
3.Hafta	23	17	18	22	30
4.Hafta	20	18	15	20	23

Tablo 9 incelendiğinde geçmişte meydana gelen en düşük cironun 2. hafta Salı günü meydana gelen 13.000 TL'lik ciro olduğu, en yüksek cironun ise 3.hafta Cuma günü meydana gelen 30.000 TL'lik ciro olduğu saptanmaktadır. Bu sonuçlara bakıldığında risk aralığının oldukça büyük ölçüde meydana geldiği hemen göze çarpmaktadır.

2.3.2.Varyans - Standart Sapma:

Geçmişte meydana gelen sonuçlarla geleceği tahmin etmek için yani riski ölçebilmek için kullanılan en yaygın yöntemlerden biri de varyansı ve standart sapmayı hesaplamaktır. Risk ölçüleri arasında yer alan varyans ortalama ya da beklenen değerden standart sapmaların karelerinin ortalamasıdır. Tahmin edicinin geçmiş değerlerin ortalaması şeklinde hesaplandığı durumlarda varyans aşağıdaki gibi olacaktır.

$$\mathrm{Var}\ (\mathrm{X}) = \frac{\sum_{i=1}^{N}(\mathrm{Xi}-\mathrm{X})2}{\mathrm{N}} \qquad (1)$$

Tahmin edicinin geleceğe dönük tahminlerinin beklenen değeri şeklinde hesaplandığı durumlarda ise varyans aşağıdaki eşitliğe göre hesaplanır.

Var(X)= $\sum_{I=1}^{N} PiXi^2 - (E(X))^2$

(2)

2.3.3. Değişkenlik Katsayısı:

Değişkenlik katsayısı standart sapmada görülen rakamların yükseldiğinde sapmada meydana gelen yükseklik sorununa daha iyi çözümler vermektedir. Şöyle ki; iki yatırımdan beklenen getirilerin ve standart sapmaların belli olduğu durumlarda aralarındaki değişkenlik ölçülerek daha gerçekçi sonuçlar elde edilmektedir. Riski mutlak ölçmek yerine, beklenen değerle kıyaslamak esasına dayanmaktadır (Bolak, 2004).

Değişkenlik katsayısı aşağıdaki formüle göre hesaplanır.

$$D.K.(x) = \frac{\vartheta}{x} \quad (3)$$

Örneğin standart sapması 25 TL olan 1000 TL'lik bir yatırımla standart sapması 200 TL olan 20.000 TL'lik bir yatırım karşılaştırıldığında değişkenlik katsayısı yönünden incelenmeden sadece standart sapmaya bakılarak yorum yapıldığında ikinci yatırımın daha riskli olduğu görülecektir. Ancak değişkenlik katsayısı hesaplandığında ilk yatırımın 2,5 sonucunu verdiği, ikinci yatırım ise 1 çıktığı görülmektedir. Bu durum sadece standart sapmaya göre hareket etmenin doğru olmadığını göstermektedir. Değişkenlik katsayısı mutlaka dikkate alınmalıdır. Katsayı arttıkça risk artmaktadır. Salt standart sapmaya bakılması durumunda daha riskli gözüken bu yatırım değişkenlik katsayısı alınarak incelendiğinde çok daha caziptir.

2.3.4.Sistematik Risk Ölçüsü Olarak Beta Katsayısı:

Portföy çeşitlendirilmesi konusunda daha uzun değineceğimiz beta katsayısı genel olarak bir menkul kıymet getirisinin Pazar portföyünün getirisiyle olan ilişkisini göstermektedir. Beta kat sayısı yalnız Pazar riskini göstermektedir.

$$BETA = \frac{Hisse\ Senedinin\ Getirileriyle\ Pazar\ Portföyünün\ Getirileri\ Arasındaki\ Kovaryans}{Pazarın\ Varyansı}$$

Şeklinde hesaplanır. (4)

Matematiksel ifade ile aşağıdaki gibi yazılabilir.

$$\beta = \frac{\mathrm{cov}(R_{i,}Rm)}{\sigma^2\ (Rm)} \quad (5)$$

Bir menkul kıymetin beta katsayısı 0 – 2 arasında değişir. Beta katsayısı bir (1)'den büyük olan varlıklar atak (agresif) varlıklar olarak kabul edilir. Pazar portföyünün %1 artışına karşılık bu varlıkların getirisinin %1'in üzerinde olması beklenir. Getiri gibi risk de atak varlıklarda Pazar portföyünden daha

yüksek olacaktır. Yani atak varlıklar sistematik risk açısından yüksek değerliktedir. Beta katsayısı 1'den küçük varlıklar ise tutucu (defansif) varlıklar olarak isimlendirilir. Bu varlıkların değerindeki artış veya azalışlar ise Pazar portföyünün artış veya azalışından daha düşük oranda gerçekleşir. Yani bu varlıklar sistematik risk olarak daha düşük riskli varlıklardır. Beta kat sayısı 0'dan küçük varlıklar ise nadiren görülürler ve pazarla ters yönlü bir ilişki gösterirler. Yani Pazar portföyünün değeri düşerken bu varlıklar değerlenir.

Menkul kıymetlere yatırım yaparken beta katsayısı bize yatırımın yönü konusunda bilgi sağlar. Pazarda bir yükselme bekleniyorsa beta katsayısı yüksek olan varlıklara yatırım yapılır. Pazarda bir düşme bekleniyorsa en küçük bulabiliyorsak negatif katsayılı menkul kıymetlere yatırım yapılması akılcı olacaktır.

2.3.5. Borçlanma Araçlarında Riskin Ölçülmesi:

Borçlanma araçlarında en önemli risk faiz oranı riskidir. Riskin ölçülmesinde en çok kullanılan üç araç ise süre, baz puanın parasal değeri ve 1/32 getiri karşılığıdır.

2.3.5.1. Süre (Duration) : 1938 yılında F.Macaulay tarafından geliştirilen süre, borçlanma araçlarının fiyatlarının faiz oranındaki değişikliklere olan duyarlılığını, vadenin yanı sıra kupon faizi, kupun ödemelerinin sıklığı, anaparanın amorti olma hızı, borçlanma aracının vadeye kadar getirisi gibi diğer faktörleri de kapsayacak biçimde yansıtan bir ölçü oluşturmaktadır. Borçlanma aracının fiyatındaki değişim oranının, dönemsel iskonto faktöründeki (1+y/m) değişim oranıdır. Faiz değişimi ile fiyat değişiminin ters yönlü olması nedeniyle de orantının başında (-) işareti bulunmaktadır(Bolak,2004).

2.3.5.2. Düzeltilmiş Süre (Modified Duration) : Süre kavramından yola çıkarak geliştirilmiş ve faiz riski ile ilgili olarak yararlanılan bir diğer kavram da "düzeltilmiş süre" (modified duration) kavramıdır. Düzeltilmiş süre aşağıdaki eşitliği göre hesaplanmaktadır.

$$Modifiye\ Edilmiş\ Süre = \frac{D}{1+y/m} \qquad (6)$$

Düzeltilmiş süre yöntemiyle faiz oranındaki değişimlere karşı duyarlılık en doğru şekilde gösterilmektedir. Bir finansal varlığın vadesi uzadıkça değerinin faiz oranlarındaki değişiklere olan duyarlılığı artmaktadır. Varlığın vadesi kısaldıkça faiz oranlarındaki değişikliklere karşı duyarlılığı azalmaktadır.

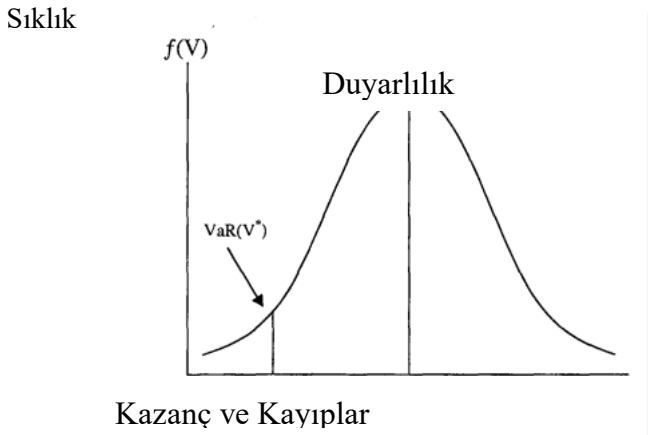
2.3.5.3. Baz Puanın Parasal Değeri: Faiz oranlarındaki bir puanlık değişimin tahvilin fiyatında meydana getireceği değişikliği göstermektedir.

2.3.5.4. 1/32'nin Getiri Karşılığı:
1/32'nin getiri karşılığı borçlanma aracının fiyatında 1/32 dolarlık (Amerikan sermaye piyasalarında kullanılan fiyat alımı) değişim oluşması için gerekli baz puan değişimini göstermektedir.

2.3.6. Riske Maruz Değer (Value At Risk, VaR, RMD)

Riske maruz değer, belirli bir zaman dilimi içinde, belirli bir olasılıkla, finansal bir varlığın veya portföyün değerinde, piyasa hareketlerinden dolayı meydana gelebilecek maksimum kayıp olarak tanımlanabilir. (Bolak, 2004)

Şekil 4. Kazanç ve Kayıp Dağılımının VaR'ı



Kaynak: Kapucu, H. (2008), Value at Risk

RMD'ye bir örnek verecek olursak; bir yatırımın %99 güven aralığında hesaplanan RMD değeri 10.000 TL çıkıyorsa, bunun anlamı portföyün kaybının %1 olasılıkla 10.000 TL'yi geçeceğidir. Başka bir deyişle %99 olasıkla zarar 10.000 TL'den düşük olacaktır.

1995 Nisan ayında Basel komitesi de bankaların risk ölçümü için "Riske Maruz Değer" i kullanması gerektiğine karar vermiştir. Bu yaklaşımla, bir bankanın portföyünün uğrayabileceği maksimum zarar, belirli bir istatistiki güven aralığında tahmin edilmektedir.

Bir örnek vererek RMD'yi açıklamamız gerekirse bir işletme 100.000 TL karşılığında Euro satın almış olsun. Günlük döviz kuru değişimlerinin standart sapması %0,25 ise %99 güven sınırında (ki bu güven sınırı BDDK ve Basel Komitesi tavsiye edilen güven sınırı) RMD değeri aşağıdaki gibi hesaplanacaktır;

RMD = PD * Q *GF (6)

Burada ;

PD: Pozisyon değeri
Q: Standart Sapma
GF: Güvenlik Faktörü

RMD: 100.000 * 0,0025 * 2,33 = 58.250 TL olarak bulunur.

Sonuçları şu şekilde yorumlamak mümkündür, bir gün içinde mevcut döviz pozisyonundan elde edilebilecek zarar %99 olasılıkla 58.250 TL den daha az olacaktır.

Riske Maruz Değer kavramının en temel özelliği, çeşitli risk türlerini tek bir sayıyla özetlemesi, dolayısıyla pratik ve basitçe kullanılabilen bir risk ölçütü oluşturmasıdır. Bundan başka, uygulamada Riske Maruz Değer yönteminin bu kadar geniş ölçüde yaygınlaşmasının ve kullanılmasının birkaç sebebi vardır. Bu sebepleri aşağıdaki gibi gösterebiliriz;

- Firmaların kurum içindeki tüm risklerini bir bütün halinde ölçmek istemeleri,
- JP Morgan gibi kuruluşların sistemi geliştirip ücretsiz olarak sunmaları
- Kurumların risk limitlerini belirlemesine olanak sağlar.
- Ortakların yöneticileri denetlemesinde araç olarak kullanılabilir.
- Belli şartlar altında Riske Maruz Değer bir risk ölçütü gibi, beklenen getirinin maksimize edilmesinde yardımcı olabilir.

Riske Maruz Değer hesaplamasında kullanılan bazı yöntemler aşağıdaki gibidir.

a-Analitik ya da parametrik RMD yaklaşımı(varyans-kovaryans metodu):

Bu yaklaşımda bir finansal varlığın ve portföyün getirisi "0" olan bir normal dağılım oluşturduğu, bu dağılımın standart sapmasının hesaplanması halinde, hangi getirinin hangi olasılıkla gerçekleşeceğinin tahmin edilebileceği varsayımına dayanmaktadır.

b-Tarihi RMD ya da tarihi simülasyon yaklaşımı:

Bu yaklaşımda finansal varlık ya da portföyün getiri dağılımı hakkında herhangi bir varsayım yapılmamakta, tarihin tekrar edeceği kabul edilmektedir. En büyük sakıncası geçmişte yaşanan aşırı bir değerin RMD tahminlerinde olumsuz bir sonuca neden olabileceğidir. Bu sapmalar özellikle kriz dönemlerindeki veriler ele alındığında daha çok görülecektir.

c-Monte-Carlo simülasyonu yaklaşımı:

Bu yaklaşım tarihi simülasyon yaklaşımına benzese de bu yaklaşımda finansal varlık getirileri veya risk faktörlerinin değişim oranlarının belirli bir dağılıma sahip oldukları kabul edilir. Bu dağılımların parametreleri saptandıktan sonra, her bir risk faktörü için kendi dağılımından gelen tesadüfi bir değer seçilerek riske maruz portföyün değeri simüle edilir. Bu işlemin çok sayıda tekrarlanması sonucunda riske maruz portföy değeri için bir dağılım oluşacak, daha sonra, ister elde edilen değerlerin büyükten küçüğe sıralanması ve istenen güven sınırına göre gerekli sıradaki değere bakılması suretiyle, isterse dağılımın parametrelerinin belirlenmesi ve istatistik yöntemlere başvurulması suretiyle, RMD değerinin hesaplanması mümkün olacaktır. Yerine göre 50- 10.000 arası denemeye dayalı olarak elde edilen portföy değeri dağılımlarının güvenilir risk tahminlerine olanak sağlaması yaklaşımının önemli avantajını oluştururken, en büyük dezavantajı maliyetin yüksek olmasıdır.

2.4. Risk Yönetimi:

2.4.1. Finansal Risk ve Risk Yönetimi Kavramları:

Riski tarif ederken nasıl bir sürü tanım ile karşılaşılabiliyorsa riski yönetirken de birçok tanım ve yaklaşımla karşılaşılmaktadır. Sözlük terimi olarak risk yönetimi betimlenirse risk yönetimi, belirsiz olayların etkilerini en aza indirme çabalarıdır şeklinde tanımlanabilir (Güneş, 2009). .

Risk yönetimi, işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için makul bir güvence doğrultusunda, olma ihtimali bulunan risklerin önceden belirlenmesi, sınıflandırılması, önceliklendirilmesi ve kontrol edilmesinden oluşan bir süreçtir. Risk yönetimi, potansiyel risklerin sistematik olarak değerlendirilerek, olası zararların etkisini azaltıcı yönde, verilere dayalı karar vermeyi sağlayan yönetimi ifade eder.

Finansal risk yönetimi ise, finansal kararların doğuracağı sonuçları, kur, faiz, fiyat gibi değişkenlerle ilişkilendirerek; uygun riskten kaçınma tekniklerinin bulunması ve bu tekniklerin duyarlılık derecelerinin ortaya konularak uygun çözümlerin, uygun zamanda uygulanması sürecidir (Küçükkaya, 2011).

Firmalar açısından risk yönetimindeki amaç, finansman biliminin genel amacı olan ortaklarının servetlerinin veya firmanın net bugünkü değerinin maksimize edilmesi felsefesine uygun olmalıdır. Dolayısıyla, riske karşı korunma faaliyetlerinin en önemli ve birincil etkisi hisse senedi sahiplerinin elde edecekleri getirilerdeki dalgalanmaların azaltılması ve firma değerinin arttırılması olmalıdır. Riske karşı korunmaya gerekçe olarak gösterilecek bir diğer neden ise yöneticilerin başarılı olup olmadığının bir ölçüsü olmasıdır. Firma gelirlerinde risk yönetimi sayesinde belli bir istikrar sağlanabiliyorsa, başka bir deyişle firma gelirlerindeki dalgalanmalar azaltılabiliyorsa bu yöneticilere gelecek eleştirileri de azaltacaktır. Ancak, her korunma işleminin

bir maliyeti vardır ve bu maliyetin korunmadan sağlanabilecek yararları aşmaması ya da ortakların gelirlerinde bir azalma yaratmaması gerekmektedir. Bir firmanın, riske karşı korunma stratejisini belirlerken cevaplaması gereken üç temel soru vardır. Birincisi, yöneticilerin firmanın riske açık pozisyonunu ne kadar iyi anladıklarıdır. İkincisi, firmanın risklerini tanımlayabiliyorlar mı ve bu risklerden korunmak için girilen işlemler ortakların durumlarını iyileştirecek mi. Üçüncüsü ise, bu risklerden uygulamada layıkıyla korunmanın (hedge etmenin) mümkün olup olmadığıdır (Küçükkaya, 2011).

Risk sonucun tahmin edilemez olmasıdır ve iyi bir risk yönetimi kuruma şunları sağlar (Arslan, 2008):

• Kurumun istediği sonucu elde etmesine artan güven

• Tehditleri kabul edilebilir seviyede sınırlamak

• Fırsatlardan yararlanma konusunda elde edilen gerekli bilgiye dayanarak kararlar almak

• Paydaşların kurumun yönetimine ve hüküm verme yeteneklerine olan güvenlerinin artması

Risk yönetimi, iyi yönetimin ve karar almanın ayrılmaz bir unsurudur. Tüm kurumlar fark etseler de etmeseler de risk yönetimi yaparlar. Kimi kurumlar risk yönetimini daha ciddiye alır ve sistematik bir biçimde uygular. Bazıları ise bir sistem olarak algılamamakla birlikte günlük kararları alırken ve kurumu yönetirken riskleri de yönetirler (Arslan,2008).

2.4.2. Risk Yönetimine Duyulan İhtiyaç:

Son 20 yılda dünyanın giderek globalleşmesi, yatırımcıların çok sayıda finansal varlığa erişebilir olmasına, sadece kendi ülkesindeki finansal piyasa ile sınırlı kalmayıp tüm dünya piyasalarındaki finansal varlıkları kolayca alıp satabilmesini sağlamıştır. Bu durum çeşitlenen portföylerin etkisiyle finansal yönetimi giderek daha zor ve uzmanlık gerektiren bir iş haline getirmiştir. Finansal yöneticiler yeni yatırım araçlarını takip etmesi gereken ve sadece kendi ülkesindeki piyasaları değil tüm Dünya piyasalarına hakim olması gereken uzmanlar haline gelmişlerdir. Bu kadar çok çeşidin ve piyasanın olduğu bir ortamda yatırımcının da portföy yöneticisinin de işi hem kolaylaşmış hem de yönetilmesinin ve takibinin uzmanlık gerektirmesinden ötürü oldukça zorlaşmıştır. Çok kısa zamanda hızla büyüyen, ciddi getiri sağlayan, bunun yanında büyük kayıplara da neden olabilen türev piyasalarının da, ülkemizde ve dünyada önemli bir yatırım aracı haline gelmesi, riskin yönetilmesinin, doğru ölçülmesinin her zamankinden daha da önemli bir konu haline gelmesini sağlamıştır.

Her yeni krizden sonra uzmanlar tarafından en çok sorgulanan, finansal piyasaların denetiminin yetersiz olması ve riskin iyi yönetilememesi olmuştur. Küreselleşme, finansal işlem hacimlerini hızla arttırmış ve finansal risklerin de çeşitlendiği bir ortam yaratmıştır. Bu gelişmelere paralel olarak gerek tek tek bankalar bazında, gerekse finansal sistemler bazında ciddi sorunlar yaşanmış

ve bunlar dönem dönem kriz şeklinde ortaya çıkan uluslararası ölçekte ciddi ekonomik ve sosyal maliyetlere yol açmıştır. 2008 yılında yaşanan Global Kriz belki de bunun en çok sorgulandığı ve finansal piyasaları tarihinde hiç olmadığı kadar (1929 Büyük Buhran dönemi hariç) kötü durumlara düşüren bir sistemik riske neden olmuştur. Yakın geçmişte yaşanan Rusya-Uzakdoğu–Türkiye-Arjantin krizleri yine finansal piyasalardan kaynaklı krizler olmakla beraber tüm dünyayı bu denli etkilememişti. Son kriz özellikle bankaların denetiminin yetersiz olduğunu ve aslında finansal piyasaların sanıldığı kadar güçlü olmadığını kanıtlamıştır. ABD başta olmak üzere birçok gelişmiş piyasada, aktifleri dünyadaki 202 ülkenin çoğunun Gayrisafi Milli Hasıla'sından daha büyük bankaların iflası, sistemin aşırı büyüdüğü ve kontrolden çıktığını kanıtlayan gerçek vakalar olarak tarihe geçmiştir. Basel Komitesi'nin daha önce almış olduğu Basel kararlarının da hızla yenilenmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. İşte bu noktada yıllardır hızla büyüyen finansal piyasaların yeterince kaliteli risk ölçümü yapamadıkları, Pazar kapma kaygısıyla riskli yatırımlara ve kredilere onay verdikleri gerçeği ortaya çıkmıştır.

Globalleşen dünyada ve artan uluslararası ticaret hacmi nedeniyle krizler tek bir ülke ya da bölgeyi etkilemekten çıkıp tüm dünyayı etkiler hale gelmiştir. Bir ülkenin krizi o ülkede faaliyet gösteren çok uluslu şirketler nedeniyle diğer ülkeleri de olumsuz yönde etkilemektedir. Bu durum ülkeler üstü denetimlerin gerekliliğini ortaya koymuştur. Riskten korunma ve olası krizlerin etkisini azaltmak uluslararası bir çaba haline gelmiştir. Bu nedenle uluslararası denetim ve gözetim otoriteleri ortaya çıkmış ve ilk olarak 1988 yılında Basel Sözleşmesi'yle risk yönetimi alanında özellikle finans sektöründe düzenlemeye gidilmiştir. Basel I, Basel II ve Basel III gibi yeni düzenlemeler günün ihtiyaçlarına göre yeniden yapılmış ve krizlerden kaçınılmaya çalışılmıştır.

Geçmişte Aktif/Pasif yönetimi olarak başlayan risk yönetimi, günümüzde risklerin çeşitlenmesiyle beraber, daha karmaşık hesaplama yöntemlerine ihtiyaç duyan bir yönetim haline gelmiştir. Hatta organizasyonlarda sadece belli bir departmanın ilgilendiği alan olmaktan çıkıp tüm yapıyı ilgilendiren kurumsal yönetim ilkelerinden biri haline gelmiştir.

Risk yönetimi kavramı araştırılırken son yirmi yıllık zaman dilimine bakıldığında, uluslararası mali piyasalar ve bu piyasaların temel öğesi olan finans sistemlerinde, önemli değişmelerin yaşandığı gözlenmektedir. Bilişim teknolojileri alanında yaşanan baş döndürücü gelişmelerin mali sektöre hızla uygulanması, sektörel faaliyet hacminin ve karların da hızla artmasına yol açmıştır. Ancak gerek sektörde faaliyet gösteren kurumların, gerekse düzenleyici otoritelerin kurumsal yapılarının bu gelişmelere ayak uyduramaması yapısal zayıflıklara neden olmuştur (Bolak, 2004). Bu durum geleneksel risk yönetimi anlayışının sorgulanmasına neden olmaktadır.

1990'lı yıllardan günümüze kadar gelindiğinde finansal şokların sıklığı ve büyüklüğü katlanarak artmıştır. Ticaret hacminin gelişimine paralel olarak

risk çeşitliliği ve büyüklüğü de yükselmiştir. Uluslararası finans piyasalarında son 25 yılda yaşanan finansal krizlerin boyutu Tablo 10'da izlenebilir.

Tablo 10. Uluslararası finans piyasalarında son 25 yılda yaşanan finansal krizlerin boyutu

Tarih	Yaşanan Sonuçlar	Maliyet (% GSMH)	Maliyet (Milyar $)
ABD (2007-2010)	Kredi Krizi	18	2500(T)
ABD (2001-2003)	Kurumsal Şirketlerin İflası	3	300
Japonya (1990-2003)	Batık Kredi, Düşen Varlık Değerleri	14	550
Çin (1990'lar)	4 Büyük Kamu Banka Tasfiyesi	47	498
ABD (1984-1991)	1400 Bankada Yön. Değişimi, 1300'ünün iflas ı	2,7	150
Güney Kore (1998)	Banka Sektörünün Yeniden Yapılanması	28	90
Meksika (1995)	20 Bankaya Sermaye Desteği	17	72
Türkiye (2000-2001)	20'nin Üzerinde Banka Tasfiyesi, Banka Birleşmeleri	25	50
Arjantin (1980-1982)	70 Finansal Kurum İflası	55	46
Tayland (1997)	Bankacılık Sektörünün Yeniden Yapılanması	32	36
İspanya (1977-1985)	20 Bankanın Kamulaştırılması	17	28
Malezya (1997)	Bankacılık Sektörünün Yeniden Yapılanması	3	25
İsveç (1991-1994)	5 Bankanın Kurtarılması	4	15
Venezuela(1994)	Banka İflasları	20	14
Fransa (1994-1995)	Credit Lynonnais	0,7	10

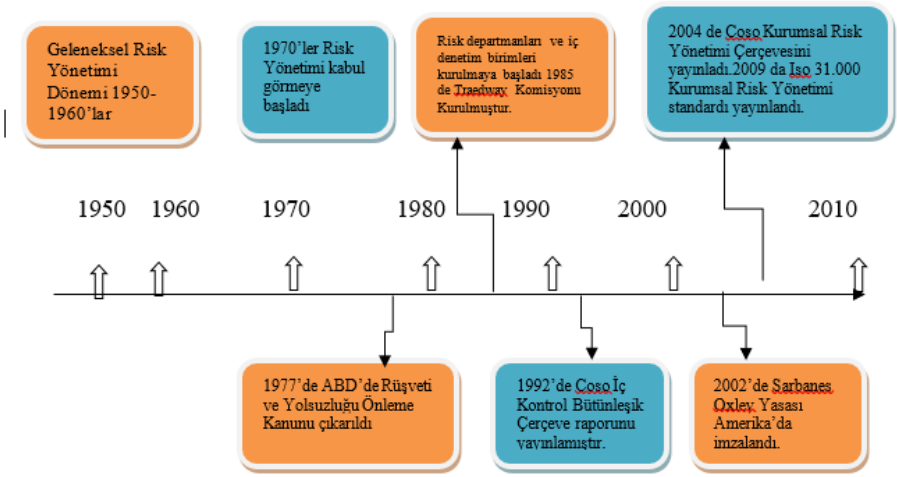
2.4.3. Risk Yönetiminin Tarihçesi Ve Geleneksel Risk Yönetiminden Kurumsal Risk Yönetimine Geçiş

Uygarlığın var olmasından bu yana risk yönetiminin uygulandığından söz etmek mümkündür. Eski imparatorların ve hükümdarların savaşlardan önce kahinlere danışması da bir nevi belirsizliği ortadan kaldırmak amacıyla başvurulan risk yönetimidir. 1900'lü yılların başlarında sanayi devriminden sonra yığın üretimin başlaması, büyük organizasyonların oluşması riskleri de beraberinde getirmiştir. Yeni düzende işletmeler büyüdükçe ve geliştikçe yeni risklerin oluşması da kaçınılmaz hale gelmiştir. Modern anlamda risk yönetimi tarihine bakıldığında çok eskilere gitmediği açıkça görülmektedir. Terim anlamında ilk defa 1950'li yıllarda ortaya konmuştur. Risk yönetimi ilk olarak sigortacılık sektöründe ortaya konmuştur. 1967'de Edward Lloyd'un açmış olduğu kahve dükkânı gemicilik sektöründe bilgi değiş tokuşunun yapıldığı bir

merkez haline gelmiştir. 1969'da Lloyd listesinin oluşturulması ile risk yönetimi belgesi elde edilmiştir. Zamanla Lloyd daha büyük risk havuzları oluşturarak ve risklerin kapsadığı alanları genişleterek tüm sigortacılık sektöründe lider haline gelmiştir.

1970'li yıllarda meydana gelen hammadde krizi ve petrol krizleri risk yönetiminin öneminin ve gerekliliğinin anlaşılmasına yol açmıştır. Krizde yaşanan iflaslar ve kayıplar, şirketleri ve yatırımcıları zor duruma sokarak, yeni arayışlara gidilmesinin gerekliliğini ortaya koymuştur. İlk defa bu yıllarda derecelendirme kuruluşlarının temelleri atılmaya başlanmıştır. 1980'lerde risk kapsamında sadece kredi riski, kayıp riski ve piyasa riskleri göz önünde tutulurken, 1990'larla birlikte yöneticiler artık kararlarının beklenmeyen sonuçları için daha fazla güvence ve karşı karşıya oldukları riskler hakkında daha fazla bilgi talep etmeye başlamışlardır. Risk yönetimi, piyasadaki artan rekabetten doğan risklerin değerlendirilmesi ve kurumların büyümesini hedefleyen "iş risk yönetimine" kaymaya başlamıştır. Kurumlar artık iflasa neden olabilecek riskler hakkında endişelenmeye başlamışlardır. 1990'ların sonundaki çalışmalar kurumların yönetmek için, kapsama aldığı risklerin çoğaldığını, zamanla da kapsamın genişlemeye devam ettiğini göstermiştir. Bu genişleme risk yönetiminin ortaya çıkmasına taban oluşturmuştur. 2000'lerde kurumsal risk yönetimi artık tüm kurumların riski yönetmek için kullandığı bir araç haline gelmiştir. Riskin kapsamı tarihteki en geniş halini almıştır. Artık sadece kayıp ve finansal riskler değil, stratejik ve faaliyet riskleri de kapsama alınmıştır. Risk, artık belirli bir birimde veya fonksiyonda değil, kurumun genelinde bir bütün halinde yürütülmeye başlanmıştır. Şekil 5'de risk yönetiminde 1950'lerden günümüze meydana gelen gelişmeler izlenebilir;

Şekil 5. Risk Yönetimi Tarihçesi



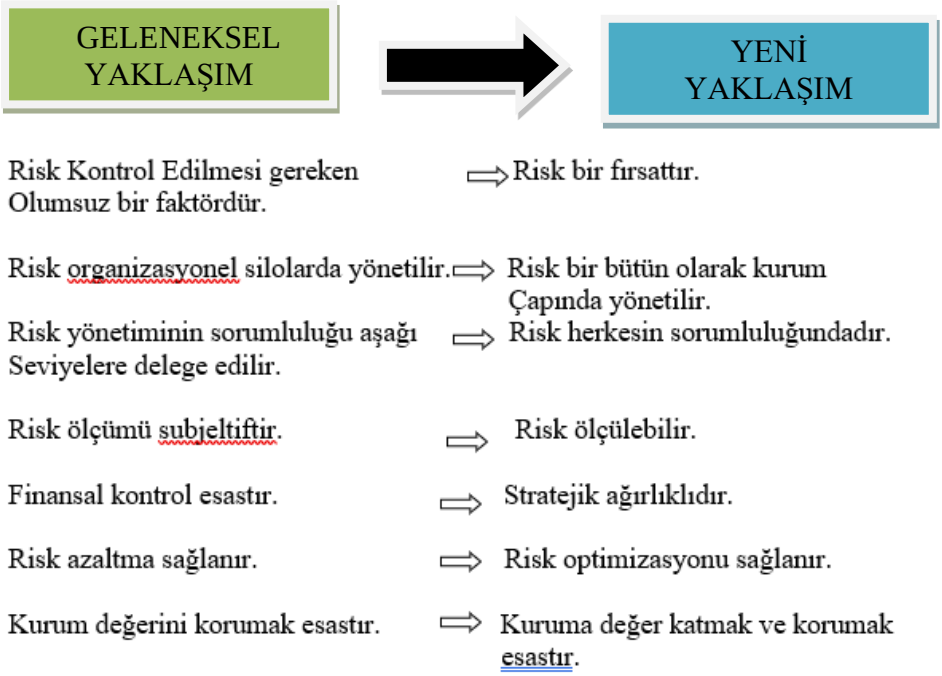
2.4.3.1. Geleneksel Risk Yönetimi Ve Kurumsal Risk Yönetimine Geçiş:

Çağdaş risk yönetimleri ve anlayışları ortaya çıkmadan önce geleneksel risk yönetim sistemi işletmeler tarafından kullanılmaktaydı. Geleneksel risk yönetimi, statik yöntemler kullanarak riski ölçen, genel bir risk planı ortaya koymak yerine her departmanın riskini ayrı ayrı planladığı bir yöntem olarak bilinmektedir. Getirilen en büyük eleştirilerden biri de ölçümlemelerin yeterince objektif olmadığı ve subjektif değerlendirmeler yapıldığıdır.

Özellikle 1990'lı yılların başından itibaren yoğunlaşan ekonomik krizler, işletmelerin risk algısının artmasına sebep olmuş, geleneksel risk yönetim anlayışının yeterli olmadığı ve yeni, daha etkin yönetim anlayışlarının gerekliliğini ortaya koymuştur. Son 10 yılda işletmeler risk yönetiminin daha entegre, stratejik ve kurumsal yaygın aktivitelerin bulunduğu, örgütün bütün seviyelerinde çalışanların dahil edildiği daha sistematik bir yapı olması gerektiğinin farkına varmışlardır.

Geleneksel yaklaşımın dezavantajlarından kurtulan, daha sağlıklı ölçümlere dayanan yeni risk yönetim yaklaşımları 90'ların sonlarına doğru tartışılmaya başlanmıştır. Şekil 6'da geleneksel risk yönetim yaklaşımıyla yeni risk yönetim yaklaşımları arasındaki farklar izlenebilir;

Şekil 6. Geleneksel risk yönetiminden kurumsal risk yönetimi'ne geçis



Kaynak: PWC (2006), Her Yönüyle Kurumsal Risk Yönetimi.

2000'li yıllara gelindiğinde ise entegre risk yönetimi kavramı Colquitt tarafından ortaya atılmış, sonrasında Dickinson 2001 yılında ilk defa Kurumsal Risk Yönetimi (KRY) kavramını literatüre kazandıran bilim adamı olmuştur. KRY, firmaların, faaliyetlerine devam ederken meydana gelebilecek riskleri, önceden belirleyen, sınıflandıran, değerlendiren, tüm risklerin sistematik ve koordineli bir şekilde yürütüldüğü çağdaş bir risk yönetim anlayışıdır.

2.4.3.2. Geleneksel Risk Yönetimi ile Kurumsal Risk Yönetimi Arasındaki Farklar:

Geleneksel Risk Yönetimi ile Kurumsal Risk Yönetimi arasındaki bazı önemli farkları maddeler halinde sıralayabiliriz;

1- Geleneksel risk yönetimi, bireysel riskler üzerinde yoğunlaşarak, risk odaklı yönetim anlayışını benimserken, KRY ise risklerin sadece işletme içi bireysel hatalardan değil, işletme dışı faktörlerden kaynaklanabileceğini ve sadece tehdit olarak algılanmaması gerektiğini, risklerin fırsat olarak da değerlendirilebileceği üzerinde temellenmektedir.

2- Geleneksel risk yönetimi, her bir departmanın riskini ayrı ayrı değerlendirdiğinden departmanlar arası entegresyon bulunmamakta ve bu durum riskleri bir bütün halinde görmeyi engellemektedir.(Hoyt, Liebenberg, 2011 İşletme açısından riskleri fırsata dönüştüremediğinden verimsizlik doğurur. Entegre bir sistem olmadığı için karar verme mekanizması işlemez.

3- Geleneksel risk yönetim sisteminde departmanlara ve çalışanlara sorumluluk yüklenir. Her bir bölüm kendi sorumluluğundaki risk raporlamasını yapar. Bu nedenle kurum bazında bir risk raporu oluşması engellenir. Kurumsal risk yönetimi ise bu yanlışa düşmemek için, raporlamaların KRY komitesine yapıldığı bir sistem kurmuştur. İşletmenin risk raporu bu komite tarafından hazırlanır ve tüm departmanlara gönderilir. Bu durum SOX (Sarbanas Oxley) çerçevesinde risk yönetiminin sorumluluğunun üst yönetimde olması gerekliliğine de uygundur.(Banham, 2010)

4- Geleneksel yönetimde risk faaliyetleri bölümler bazında raporlanır, şirketin tümünü bağlamadığı için analizlerin nasıl değerlendirileceği muallaktır. KRY sisteminde ise spesifik risklere odaklanılmaz, en yüksek riskli alanlar belirlenir ve o alanlara yoğunlaşılır. Sonuçlar biraraya getirilir ve şirketin risk tutumu belirlenir. Her bölüm için aynı risk iştahı ve tutumu tek hale getirilir.

5- Geleneksel risk yönetimi ağırlıklı olarak finansal risklere odaklanırken, KRY finansal riskler dışında operasyonel ve stratejik riskler üzerinde de yoğunlaşır.

6- Geleneksel risk yönetiminde sorumluluklar çalışanlara dağıtılır, bu durum sorumluluğu bulunmayan çalışanların risk yönetimine ilgisiz kalmasına neden olur. KRY' de ise tüm çalışanların entegre olduğu risk yönetimi sistemi kurulur. Hazırlanan raporlar herkesi ilgilendirir

Ayrıca Risk odaklı yaklaşım, geleneksel risk yönetimi ve kurumsal risk yönetimi arasındaki farklar karşılaştırmalı olarak Tablo11'de gösterilmektedir.

Tablo 11. Risk odaklı yaklaşım, geleneksel risk yönetimi ve kurumsal risk yönetimi Arasındaki Farkların Karşılaştırılmalı Olarak Gösterilmesi

Faktör	Risk Odaklı Faaliyetler	Geleneksel Risk Yönetimi	Kurumsal Risk Yönetimi
Perspektif	Fiziksel Tehditler	Tüm Tehditler	Fırsatlar ve Tehditler
Odak	Özel Projeler	Özel Faaliyetler	Kurum Geneli ve Kurum Ortakları Temelli
Sorumlular	Uzmanlar	Yöneticiler	Tüm Çalışanlar
Ayrıntı Düzeyi	Karmaşık Analizler	Detaylı Analizler	Genel Değerlendirmeler
Zamanlama	Bir defa	Düzenli	Sürekli
Dil	Farklı Terimler	Benzer Terimler Fakat Farklı Açılar	Genel Dil ve Perspektif
Raporlama	Bir defa detaylı	Yüksek Seviyede parçalanmış	Bütünleştirilmiş İşletme raporları
Kontrol Odağı	Güvenlik ve olasılık planlaması temelli	Bireysel Kontrol Mekanizmaları Temelli	Kontrol Çerçeveleri Temelli
Araçlar	Veri Analizi	Kontrol Risk ve Özdeğerlendirme (KRÖD) ve anketler	(KRÖD) ve anketler ve KRY'nin işletme süreçleri ile bütünleştirilmesine yönelik araçlar
Amaç	Düşük Seviyede Güvence	Risk Kayıtlaması İçin Risk Tanımlamaları ve Yönetimi	Kurum Amaçlarına Ulaşılması
Kapsam	Uygunluk	Operasyonel	Stratejik
Standartlar	Uzmana Bağımlı	Yöneticiye Bağımlı	Kurum Risk Politikasına Bağımlı
Vizyon	Kurum Kaynaklarının Korunması	Yönetim Kurulunun ve Yöneticilerin Korunması	Bütünleştirilmiş Risk Yönetimi Çerçevesinin Oluşturulması ve Kurum İtibarının İyileştirilmesi
Sisteme Yön Verenler	Dış Tehditler	CEO VE CFO	Pay Sahipleri, CEOVE CFO

Kaynak: Pehlivanlı D. (2008), "Kurumsal Risk Yönetimi Temelli İçi Denetim ve Türkiye Uygulamaları" Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 2008.

2.5. Kurumsal Risk Yönetimi Kavramının Gelişimi:

Kurumsal risk yönetimi kavramı, 2000'li yılların başında özellikle Amerika Birleşik Devletleri'nde ortaya çıkan ekonomik yavaşlama nedeniyle

meydana gelen iflaslar, muhasebe skandalları, yeni risklerin ortaya çıkması ve mevcut risk yönetimi tekniklerinin de bu durumlar karşısında yetersiz kalmasıyla ortaya çıkmıştır. Kurumsal Risk Yönetimi (KRY) kavramını ilk olarak 2001 yılında Dickinson ortaya koymuştur. Dickinson'a göre KRY, şirketlerin olası risklerini önceden belirleyerek, sınıflandırarak, önceliklendirerek, sistematik ve entegre bir şekilde bütün halinde yönettiği bir risk yönetim anlayışıdır. Dickinson'dan sonra da pek çok bilim adamı kavram üzerinde çalıştırmış ve geliştirmişlerdir. Bu gelişime en büyük katkı ise ortak ve çağdaş bir risk yönetim sistemi modeli kurmak için 2001 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde Sahte Mali Raporlama Ulusal Komisyonu, bilinen adıyla Treadway Komisyonu (COSO) ve Price Waterhouse Coopers (PWC) denetim şirketinin bir araya gelerek yapmış olduğu çalışmalara neticesinde ortaya çıkmıştır. Modeli oluşturabilmek için iş dünyasından birçok kişiyle görüşmeler yapılmış, çalışma grupları oluşturulmuş ve en nihayetinde 2004 yılında model ortaya çıkarılmıştır.

COSO, 2004 yılında yayımlamış olduğu Kurum Risk Yönetimi: Bütünleşik Çerçeve ile KRY kavramını tanımlamış ve halen en yaygın olarak bilinen ve kabul edilen tanım bu olmuştur. Bu tanımlamaya göre; "Kurumsal Risk Yönetimi; şirketi etkileyebilecek potansiyel olayları tanımlamak, riskleri, şirketin kurumsal risk alma profiline uygun olarak yönetmek ve şirketin hedeflerine ulaşması, finansal raporlamanın güvenilirliği, faaliyetlerin etkinliği ve verimliliği ve uygulanabilir yasa ve düzenlemelere uygunluk amaçları ile ilgili olarak makul bir derecede güvence sağlamak amacı ile oluşturulmuş; şirketin yönetim kurulu, yöneticileri ve tüm diğer çalışanları tarafından etkilenen ve iç kontrolü de kapsayarak belirli bir strateji içinde tüm işletme çapında uygulanan sistematik bir süreçtir"

KRY'nin temel hedefi, riskleri belirleyerek onları doğru bir şekilde yönetmek ve bu sayede kurumun amaç ve hedeflerine ulaşmasını sağlamaktır. 2004 yılında COSO Kurumsal Risk Yönetimi Çerçevesini çizerken temel öğelerini de aşağıdaki gibi sıralamıştır (COSO,2004);

- Sürekli ve akışkan bir süreçtir. KRY bir olay veya durumdan oluşan bir etkinlik değil kurum faaliyetlerinin içinde yer alan bir eylemler serisidir.
- Kurumun her seviyesindeki çalışanlardan etkilenir. Yönetim kurulu KRY'nin en önemli öğelerinden birisidir. Bunun yanı sıra stratejileri, işlemleri ve politikaları onaylayan yöneticilerin de KRY üzerinde etkinlikleri fazladır.
- Kurumun her seviyesinde uygulanır. KRY kurum genelindeki faaliyetlerle ilgilidir. Bu faaliyetler kurum tepe yönetimi faaliyetleri, stratejik planlama ve kaynak tahsisi olabileceği gibi departman temelli faaliyetler de, pazarlama ve insan kaynakları da olabilir.
- Risklerin tamamıyla yatıştırılmasına gerek yoktur. Riskler risk alma istekliliği sınırları içinde yönetilir. Risk alma istekliliği, basit olarak, niteliksel - yüksek, orta ve düşük sınıflandırması seklinde - veya niceliksel - büyüme ile ilgili hedeflerin yansıtılması – olarak düşünülebilir.

- KRY, kurum hedeflerinin başarılacağına ilişkin makul düzeyde güvence sağlar.

COSO (2004)' e göre şirketlerin temel hedefi verimli ve etkin bir şekilde büyüme hedeflerine ulaşmaya çalışırken, bu yolda riskleri belirlemek ve bu riskleri etkin bir şekilde yöneterek, işletmenin kaynaklarını buna uygun dağıtmaktır. Şirket değerini maksimize etmenin yolu budur. KRY' nin kapsamı ise şöyledir:

- **Risk İştahını ve Stratejisini Belirlemek:** Yönetim kurumun risk iştahını belirleyerek, risklerini yönetebilmek için buna uygun stratejiler izlemeli ve hedeflerini belirlemelidir.
- **Risk Tepki Kararlarının Geliştirilmesi:** KRY riskleri belirledikten sonra alternatif risk seçenekleri sağlar; Riskten kaçınmak, riski paylaşmak, riski azaltmak veya mevcut riski kabul etmek gibi.
- **Operasyonel Sürprizleri ve Kayıpları Azaltmak:** KRY sayesinde işletmeler riskleri belirledikleri için meydana gelebilecek potansiyel olayların farkındadırlar. Bu durum sürprizlerin veya kayıpların ortaya çıkma ihtimalini azaltır.
- **Çoklu ve Çapraz Kurumsal Riskleri Yönetmek ve Belirlemek:** Her kurum birden fazla bölümü etkileyen risklerle karşılaşabilir. Entegre bir risk yönetimi sayesinde işletme risklere daha çabuk ve kısa sürede yanıt verebilir.
- **Fırsatları Yakalamak:** Potansiyel olayları önceden tespit ederek, yönetimin bu sayede fırsat geldiğinde bu fırsatı kaçırmayarak değerlendirmesini sağlar.
- **Sermayenin Geliştirilmesi ve Kullanılması:** Sağlam bir risk bilgi sistemine sahip işletmede yönetim sermaye ihtiyacını ve nasıl tahsis edileceğini etkin bir şekilde tespit eder.

2.6. Kurumsal Risk Yönetimine Gereksinim Duyulma Nedenleri

Geleneksel risk yönetimi, sadece işletmelerde silo yaklaşımını belirleyerek ağırlıklı olarak finansal riskler üzerinde durmuş, finansal olmayan riskleri çok fazla göz önüne almamıştır. Ayrıca her bir birim kendi risk raporlarını hazırlayarak yönetime sunmuştur. Bu durum farklı dillerde farklı raporlar hazırlanması sonucunu doğurmuş olup; İşletmenin genel bir raporlama dili olamamasına yol açmıştır. Birden fazla bölüm aynı riskle uğraşarak gereksiz bir zaman ve iş kaybına neden olmuştur. Bu nedenle portföy yaklaşımını benimseyen, bütün bölümleri ve çalışanları kapsayan bir risk yönetim yaklaşımına ihtiyaç duyulmuştur. Küçük (2007)' e göre işletmenin ihtiyaç duyduğu şey bütünsel resmi oluşturan KRY yaklaşımıdır. Hampton (2009) yılında yapmış olduğu çalışmada KRY sistemine ihtiyaç hissedilme nedenlerini beş maddede açıklamıştır. Bunlar;

• **Düzenleyici Mevzuat Zorunlulukları:** Basel komiteleri kararları, ülkelerin sermaye piyasası kurumları gibi düzenleyici üst kuruluşlar işletmelere uygulamaları gereken çeşitli zorunluluklar getirmişlerdir.

• **Finansal Gereklilikler:** Kredi verenler ve üst düzey denetleyiciler, işletmelerin olması gereken sermaye yeterliliklerini ortaya koymuş ve bunun için KRY sisteminin gerekliliğini ortaya koymuşlardır.

• **Şeffaflık:** Sarbanes Oxley Act halka açık şirketlerin CEO ve CFO'larının finansal güvenilirlik ve iç kontrollerin yeterliliğini onaylamalarını gerekli kılmıştır. Etkili bir risk yönetiminin proseslerinin yerleştirilmesinin başarısızlığı suç cezasına dahi önderlik edebilmektedir.

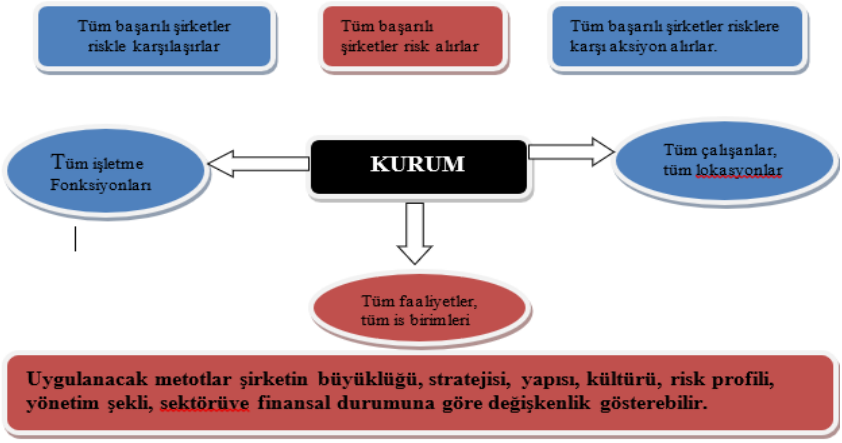
• **Rekabet:** Gelişen ve küreselleşen iş dünyası işletmeler üzerindeki baskıyı arttırmış, risklere karşı verilecek tepkilerin önemi ve fırsatların yakalanması, işletmelerin başarı olabilmeleri için olmazsa olmaz kurallar haline gelmiştir.

• **Performans:** KRY, işletme yöneticilerine hedeflere ulaşmada yardımcı olan bir araç haline gelmiştir. Riskler doğru tanımlanırsa ve önlemler alınırsa, risklerden doğacak fırsatlar iyi değerlendirilirse işletme başarılı olacaktır.

2.7. Kurumsal Risk Yönetimi Kapsamı:

Kurumsal Risk Yönetimi işletmenin tüm birimlerini, çalışanlarını ve yöneticileri içine alan etkileyen entegre bir yönetim sürecidir. Şekil 7'de Kurumsal Risk Yönetimi kapsamı ve kapsam dâhilindekilerin birbirleriyle iletişimi izlenebilir;

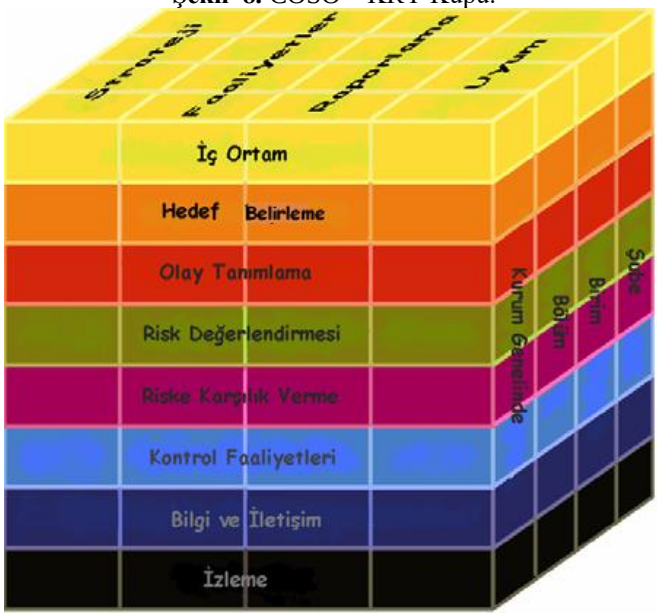
Şekil 7. Kurumsal Risk Yönetimi Kapsamı



2.8. Kurumsal Risk Yönetimi Bileşenleri:

2004 yılında Treadway Komisyonu (COSO) Kurumsal Risk Yönetiminin çerçevesini oluştururken, sistemin 8 birbirleriyle ilintili bileşenden oluştuğunu ortaya koymuştur. Bu parçalar COSO küpü olarak da bilinen Şekil 8 de gösterilmektedir;

Şekil 8. COSO – KRY Küpü.



Kaynak: COSO (2004), Enterprise Risk Management-Integrated Framework

Bu sekiz bileşen aşağıdaki gibi açıklanabilir;

i-**İç çevre (Kurumsal Çevre)**: İşletmenin rengini belirler. Kurumun risk iştahının belirlendiği, risk yönetimi felsefesinin belirlendiği, dürüstlük ve etik kuralların ortaya konulduğu bölümdür. En temel bölüm olarak da adlandırılabilir.

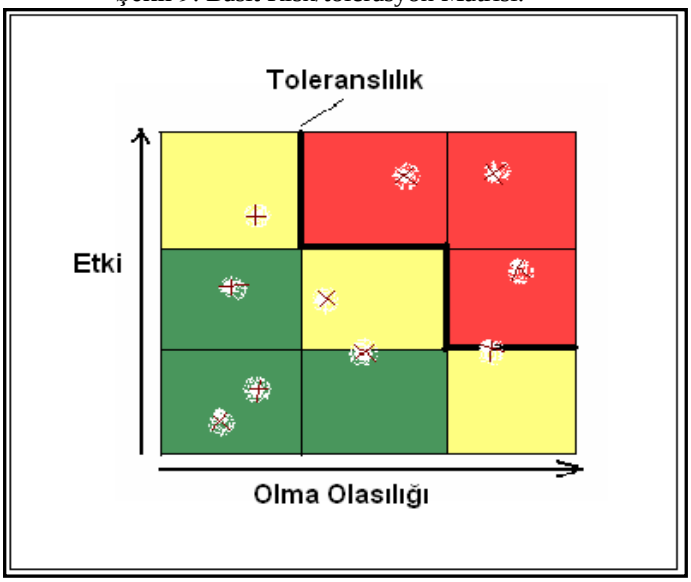
ii- **Hedeflerin Belirlenmesi**: İşletme her şeyden önce hedeflerini belirlemelidir. Hedefler belirlenmeden potansiyel risk fırsatları değerlendirilemez. Hedefler işletmenin vizyonu ve misyonu ile uyumlu olmalıdır. KRY hedeflere ulaşmada yardımcı olan bir süreçtir. Süreç içerisinde kurumun risk iştahı (kapasitesi) belirlenmeli ve ona uygun hedefler seçilmelidir.

iii- **Gerçekleşmesi Olası Olayların Belirlenmesi ve Tanımlanması**: Kurumun hedeflere ulaşırken karşısına çıkabilecek muhtemel olayların önceden belirlenerek değerlendirildiği bölümdür. Meydana gelebilecek olaylar negatif bir etki yaratacaksa risk belirlenmeli, olumlu bir etki

meydana gelecekse risk fırsata dönüştürülmelidir. Meydana gelebilecek olaylar işletme içi ya da işletme dışı olaylar olarak karşımıza çıkabilir. İşletme içi olaylar, personelin işten ayrılması, yanlış yönetici kararları, finansal riskler olarak adlandırılabilir. İşletme dışı olaylar ise politik-siyasi kararlar, yeni vergi uygulamaları-teşvikler, tüketici zevk ve tercihlerinin değişmesi, teknolojideki değişmeler olarak sayabiliriz. Olayları tanımlarken riskin tipi, kaynağı, riske maruz kalan varlık ve riski kontrol etme becerisinin seviyesi tespit edilmelidir.

iv- **Riskin Değerlendirilmesi:** Risklerin belirlenmesiyle kurum üzerindeki olası sonuçlarının ve bunların meydana gelme olasılıklarının değerlendirilmesi gerekir. Risk değerlemesinin üç önemli ilkesi vardır; her risk için hem etki hem de olma olasılığının açıkça düşünülmesi ki risklerin değerlendirilmesi bu iki perspektiften yapılabilsin, risk değerlendirmesinin tesislerin izlenerek ve risk öncelikleri tanımlanarak kaydedilmesi ve risklerin yapısal risk ve artık risk tabanında değerlendirilmesidir.

Şekil 9. Basit Risk/tolerasyon Matrisi.



Kaynak: Arslan I., (2008), Kurumsal Risk Yönetimi

Risk değerlendirmesi yapılırken kurum için ciddi önem taşıyan riskler önceliklendirilmelidir. Bazı riskler rakamsal ifadelerle hesaplanabilirken bazı riskler ise daha öznel ve subjektif olabileceğinden hem nitel hem de nicel değerlendirme yöntemleri kullanılmalıdır. Değerlendirme sırasında mutlaka bağımsız kanıtlar elde edilmeli ve risk ölçümlemesi bu kanıtlar ışığında yapılmalıdır. Risk değerlendirilmesinin hem nitel hem de nicel yöntemlerin bir araya getirilerek bütünleştirilmiş olması gerekir (IIAF,s 143).

Nitel değerlendirme teknikleri kurumun risk iştahına göre belirlenir. Kurum risk almaya elverişli değilse riski kabul etmek yerine riskten

kaçınacaktır. Diğer taraftan kurum risk almaya hevesli ise riskler konusunda endişe etmeyip bunları fırsata dönüştürmek isteyecektir.(Hillson ve Murray2007:26)

Nicel değerlendirme yöntemleri ise olasılık dağılımlarının ve etkilerinin sayısal olarak belirlendiği yöntemdir. Yöntemin başarısı kullanılacak verilerin doğruluğu ve kullanılacak modelin geçerliliğine bağlıdır. Kurum sayısal verileri genellikle geçmişteki tarihi verileri kullanarak elde eder. Bu verilerin doğruluğu dış kaynaklardan elde edilecek verilerin doğruluğundan daha güvenilirdir. Nicel değerlendirme teknikleri genellikle bilgisayar temellidir. Bu tekniklerin en önemlileri Monte-Carlo similasyonu, karar ağaçları, duyarlılık analizi ve olasılık etki-grid analiz tekniklerdir. Literatürde özellikle KRY sisteminin kurulması ve başlangıç aşamasında nitel değerlendirme yöntemi tekniğiyle elde edilen veriler, nice değerlendirme yöntemiyle elde edilen verilerden daha kullanışlıdır (Merna T, 2008:56).

Risk değerlendirilmesi yapılırken belki de göz önünde tutulacak en önemli unsur kurumun risk iştahıdır. Her kurum farklı seviyelerde risk iştahına sahiptir. Bazı işletmeler için yüksek risk unsuru taşıyan ve göz önüne alınamayacak bir risk değeri bir başka işletme için önem taşımayabilir. Yöneticiler cesur risk iştahına sahip olup riske katlanabilirler. Burada esas konu işletmenin risk toleransıdır. Risk toleransı hedefler arasındaki kabul edilebilir değişkenliği ifade eder. İstatistikte bu kavram varyans olarak adlandırılır. Yönetim hedeflere ulaşmak için belirlenen risk iştahı sınırlarında hareket eder ve bu da işletmeye güvence sağlar (COSO,2004). Risk değerlendirme yapılırken önce içsel riskler göz önünde bulundurulur ve hesaplanır daha sonra iç kontrol önlemleri alındıktan sonra kalan risklerin önem dereceleri belirlendikten sonra artık riskler ölçülür ve değerlendirilir.

v-Riske Karşılık Verme: Riskler belirlenip değerlendirildikten sonra ki aşama, riske karşı işletmenin vereceği tutumun belirlenmesidir. Burada göz önünde bulundurulması gereken unsur işletmenin risk iştahıdır. İşletmenin riskin durumuna göre vereceği tutum alınacak riske karşı elde edilecek yararın değip değmeyeceğinin tespitidir.

Risklere verilebilecek tepki dört şekilde karşımıza çıkmaktadır;

- **Riskten Kaçınma:** Riske neden olan faaliyetten tamamen vazgeçme olarak tanımlanabilir.
- **Riski Kabul Etme:** Karşılaşılabilecek riskin varlığını kabul edip bu durumun yarar/maliyet değerlemesinden sonra katlanılabilir bir risk olduğunu düşünerek faaliyete devam etmek olarak tanımlanabilir.
- **Riski Paylaşma**: İtibari risk gibi bazı risk gruplarının paylaşılması mümkün değilse de özellikle mali birçok risk başka bir kurumla genellikle sigorta ettirme yöntemiyle paylaşılabilir.

- **Riski Azaltmak:** Riskin meydana gelmesi durumunda oluşabilecek olayları önceden tespit ederek kontrol etmek ve bu konuda faaliyetler üzerinde çalışmaktır.

vi. Kontrol Faaliyetleri: Kurumun amaç ve hedeflerine uygun risklere verilecek karşılıklar tanımlandıktan sonra riskleri minimuma indirmek için yöntemler geliştirmeye başlanır. Bu doğrultuda kontrol faaliyetleri, riske verilecek karşılıkların etkili bir biçimde yerine getirilmesi, devam eden risklerin risk kapasitesi sınırları içinde yönetilmesi ve kurumun yürürlükteki yasa ve yönetmeliklerle uyumunun sürekli sağlanmasına yardımcı olmak için yerleştirilen politika ve prosedürlerdir. Bunun yanında politika ve prosedürler, diğer kurum talimatlarının da yerine getirilmesini sağlamaya yöneliktir. Tüm kurumda, her seviyede ve tüm fonksiyonlarda geçerlidir. Onaylar, izinler, soruşturmalar, anlaşmalar, performans gözden geçirmeleri, güvenlik ölçütleri ve uygun belgelerin oluşturulması ve muhafazası gibi geniş bir yelpazedeki faaliyetleri içerir. Kısacası bu faaliyetler temel kurum uygulamalarıdır. Burada yöneticilerin dikkat etmesi gereken şey riskleri en aza indirmek için yapılan bu kontrol faaliyetlerinin aşırıya kaçması en az aşırı risk kadar tehlikeli olduğudur. Gereksiz kontroller bürokrasiyi arttırır ve kontrolün etkinliğini azaltarak riskin gerçekleşme olasılığını arttırır.

vii. Bilgi ve İletişim: KRY sistemin düzgün bir şekilde işleyebilmesi için bürokrasinin azalması ve hızlı sonuç alma mekanizmalarının gelişmesi için çok önemli bir bölümdür. Kurum her çalışanın sorumluluklarını ve yetki alanlarını belirlemeli ve buna uygun iletişim kanallarını yönetmelidir. Etkin bir iletişim sistemi ve çoklu bilginin sağlıklı raporlanması için yatay, dikey ve çapraz iletişim kanallarının kurulması ve iyi yönetilmesi şarttır.

viii.İzleme: Kurum içinde KRY sisteminin etkin ve düzenli bir şekilde izlenmesi şarttır. Çalışanlar sorumluluk duygusunu kontrol edilmedikleri takdirde yitirebilirler. Bağımsız izleme, faaliyetler tamamen sona erdikten sonra gerçekleştirildiğinden yeterli değildir (COSO, 2004).

COSO bileşenleri ile KRY süreci şema halinde de gösterilebilir. Bu şemada her bir bileşenin gerçekleştirilmesi için neler yapılması gerektiği izlenebilir. Şekil 10'da süreç akışı ve her süreçte uygulanacaklar gösterilmektedir;

Şekil 10. COSO-KRY Süreç Akış Şeması.

Kaynak: Arslan I.,(2008), Kurumsal Risk Yönetimi

2.9. Kurumsal Risk Yönetimi Altyapısının Oluşturulması:

İşletmelerin KRY sistemine geçebilmesi için öncelikle bunun altyapısını hazırlaması gerekir. Arslan (2008)'e göre işletmenin KRY sistemine geçiş için dört aşamalı bir çalışma yapması gerekmektedir;

1- Hedeflerin Belirlenmesi: Kurum vizyon ve misyonuna uygun stratejik hedeflerini belirlemeli ve bu hedeflere ulaşmak için üstleneceği riskleri

önceden tanımlamalıdır. Kurum risk algısının belirlenmesi gerekir. Risk iştahı ve risk profili çıkarılmalıdır.

2- Mevcut Durum Analizi: İşletmenin hali hazırda risk yönetimi ile ilgili yapmış olduğu çalışmalar neler, risk yönetim stratejileri mevcut mu, hangi risklere maruz kalınıyor, çalışan sayısı ve kalitesi KRY sistemine uygun mu, kurumda bilgi ve iletişim nasıl işliyor, iletişim kanalları etkin ve sağlıklı bir şekilde çalışıyor mu?, iç kontrol mekanizması ne kadar etkin, artık risk seviyesi yüksek mi?, organizasyon yapısı KRY sistemine uygun mu? Bu ve buna benzer sorular kurum içerisinde ele alınmalıdır.

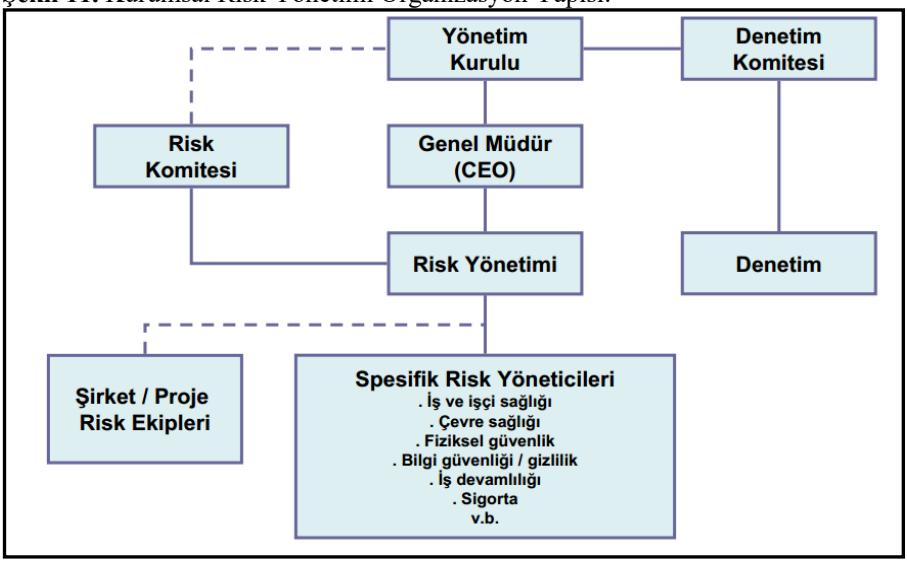
3- Hedef Yapının Tespiti: Kurumun stratejileri ve hedefleri belirlenmeli, kurumsal risk alma profili ortaya koyulmalı, kurum kültürü ve etik kurallar oluşturulmalı, sektör uygulamaları araştırılmalı en iyi yapı tespit edilip örnek alınmalı, yasal düzenlemeler incelenmelidir. Yapılması gereken en önemli işlerden biri de görev ve sorumlulukların dağıtılmasıdır. KRY sisteminde en önemli görev ve sorumlulukları bulunan gruplar aşağıdaki gibidir (Saka,2008);

- **Birinci Risk Komitesi**: Şirket genelinde risk yönetim politikalarının belirlenmesi, gözden geçirilmesi ve onaylanması bu komitenin görevidir. Ayrıca kritik riskleri ve bu risklerle ilgili gelişmeleri düzenli olarak takip etmelidir. Şirket genelinde risk yönetim faaliyetlerini inceleyen ve sonuçlarını değerlendiren komitedir.
- **İkinci Risk Komitesi:** Risk yönetim faaliyetlerini yakından inceleyerek sistemin etkin bir şekilde çalışıp çalışmadığını denetler. Kurumun risklerini risk yönetiminden sorumlu birimce ve diğer ilgili birimlerce günlük, haftalık, aylık ve gerekli görülen diğer periyotlarda hazırlanan risk raporları ve diğer kanallardan elde edilen bilgiler aracılığıyla izler. Bu riskler için her türlü aksiyon kararını alır ve uygular. Gerekli gördüğü durumlarda I. Risk Komite'sine durumu raporlar.
- **Kurum Yöneticilerinin Sorumluluğu:** Şirketin genel risk çerçevesini tüm çalışanlara aktarır, anlaşılmasını sağlar ve kendi faaliyetlerine uygular. Sorumluluk alanındaki kritik riskleri anlar, takip eder, raporlar ve risk kararlarını alır. Risk yönetim sisteminin sürekli iyileşme ve gelişme sağlaması için risk komitesi ve çalışanlar ile koordine halinde olur.
- **Yönetim Kurulu:** Şirket genelindeki risk yönetim politikalarını ve standartlarını geliştirir, kritik riskleri izler, risk yönetim faaliyetlerini gözden geçirir ve onaylar.
- **CEO/Genel Müdür:** Risk yönetim faaliyetlerini takip ederek sistemin işlemesini ve geliştirilmesini sağlar. Etkin bir raporlama sistemi aracılığıyla kurum içindeki riskleri takip eder, aksiyon kararları alır.
- **CRO:** Sistematik Risk Yönetim Kültürü kavramını geliştirir ve yaygınlaştırır. Kritik risklerin karar alıcılarca etkin bir şekilde tanımlanmasını ve yönetilmesini sağlar. Risklerin yönetimce ve çalışanlarca anlaşılmasını sağlar. Her seviyedeki yöneticinin şirketin risk iştahına uygun kararlar almasını ve bunun performansının izlenmesini

sağlar. Risk yönetimi ile ilgili etkin bir raporlama sisteminin olmasını sağlar. KRY sisteminin proaktif bir süreç olmasından dolayı kurum kültürü ile bütünleşmesini sağlar, stratejik planlama, iş planlaması ve operasyonel yönetim süreçlerinde önemli bir konumda olduğundan emin olur.

4- Fark Analizi ve Planlama: Bu aşamada işletme mevcut organizasyon yapısı ile hedeflenen KRY sistemi arasındaki farklılıkları ortaya koymaya çalışmalıdır. Farklar tespit edildikten sonra detaylı bir dönüşüm planı hazırlanmalıdır. Faaliyet planlarında fayda- maliyet analizleri yapılmalıdır. Dönüşümü başarıyla gerçekleştirecek en kritik faktörlerden birisi insan faktörüdür. Çalışanların yeni sisteme adapte olabilmeleri için ve gerekli bilgi düzeyine ulaşabilmeleri için detaylı eğitim faaliyetleri gerçekleştirilmesi gerekir. Ayrıca işletmenin KRY sistemine uygun organizasyon yapısı hazırlanır. KRY sistemine ilişkin standart bir organizasyon yapısı olması mümkün değildir. Her şirket kendi hiyerarşik yapısına uygun bir organizasyon yapısı oluşturmalıdır. Şekil 11'de KRY sistemine uygun bir organizasyon yapısı görülebilir;

Şekil 11. Kurumsal Risk Yönetimi Organizasyon Yapısı:



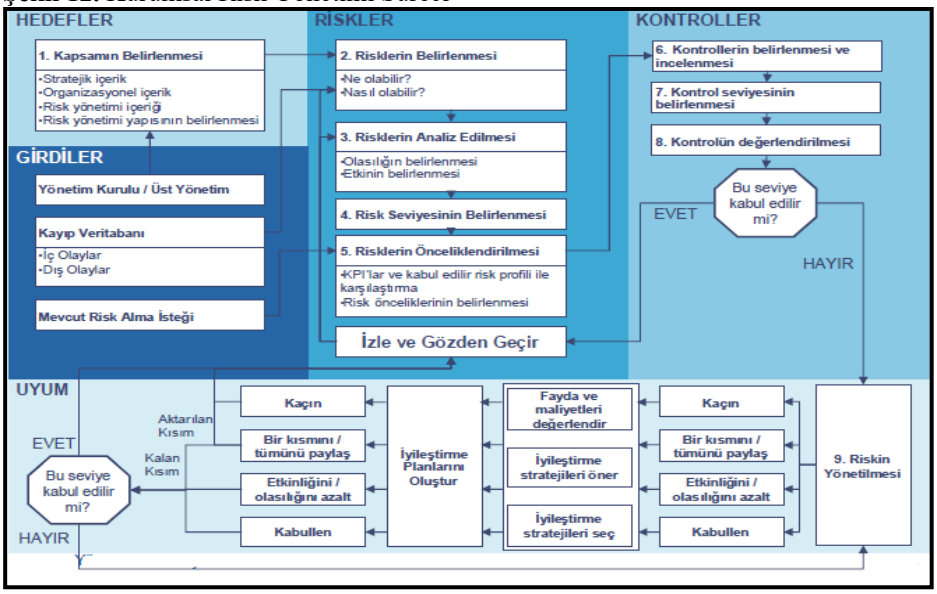
Kaynak: Aktaş R. (2010), Kurumsal Risk Yönetimi

2.10. Kurumsal Risk Yönetimi Uygulama Süreci:

KRY dönüşüm süreci tamamlandıktan organizasyonun altyapısı oluşturulduktan sonra, sistemin çalışmasına geçilir. Öncelikle riskleri yönetebilmek için kurumun riskleri tanımlaması gerekmektedir. Kurumun operasyonel faaliyetleri sırasında karşılaşabileceği riskler ortaya atılır. Belirlenen riskler analiz edilir ve ölçülür. Ölçüm neticesinde kurumun risklere

ne ölçüde maruz kalacağı tespit edilir. Sonraki aşama risklerin önem derecesine göre önceliklendirilmesidir. Bu işlem de tamamlandıktan sonra risk değerlendirilmesi bitirilmiştir. Yapılması gereken şirket risk yönetim stratejilerinin oluşturulmasıdır. Son ve kurum hayatı boyunca devam edecek olan aşama ise KRY sisteminin sürekli izlenmesi, gözden geçirilmesi ve aksaklıkların ortadan kaldırılmasıdır. Oluşabilecek yeni olaylar karşısında ve geçmiş deneyimlere dayanarak sürekli iyileştirme de sistemin temel prensibidir. Şekil 12'de KRY uygulama süreci görülmektedir;

Şekil 12. Kurumsal Risk Yönetimi Süreci



Kaynak: Aktaş R.(2010), Kurumsal Risk Yönetimi

2.10.1. Risklerin Belirlenmesi:

Kurumun risklerini yönetebilmesi için öncelikle risklerini belirlemesi, tanımlayabiliyor olması gereklidir. Kurumun hangi risklerle karşı karşıya olduğu çıkarılmalıdır. Bu riskler mutlaka işletmenin hedefleriyle bağlantılı olmalıdır. Hedeflerle ilişkilendirilemeyen riskler tanımlanamaz ve önem derecesine göre sıralandırılamaz. Öncelikle işletme riski meydana getirecek, hedeflerin gerçekleştirilmesi sırasında ortaya çıkabilecek olayların bir listesini çıkarmalıdır (TÜSİAD, 2008). Belirlenen bu olaylar daha sonra olası sonuçlar için detaylı analizlere tabi tutulmalıdır.

Risklerin tanımlanması için sorulabilecek bazı sorular şöyledir;

- Ne, nerede, ne zaman olabilir?
- Neden ve nasıl olabilir?
- Büyümeyi engelleyen nedir?

- Kaynaklar nerede harcanıyor?

Risklerin tanımlanması için işletme; kontrol listeleri, kayıtlara ve tecrübelere dayalı çıkarımlar, akış diyagramları, beyin fırtınaları, sistem analizleri, senaryo analizleri ve sistem mühendislik teknikleri kullanmaktadır.(TÜSİAD,2008, s ;37)

Tablo 12'de KRY süreçlerinden biri olan risklerin belirlenmesi için kullanılan teknikler ve örnekler gösterilmektedir;

Tablo 12. Risk Belirleme Teknikleri Örnekleri

Kişisel Değerlendirmeler ve Diğer Uygulama Çalışmaları	İş Süreçlerini Araştıran, İç ve Dış Faktörleri Tanımlayan Ve Etkilerini Belirleyen Çalışmalar
Görüşmeler, Mülakatlar	Sektör Kıyaslamaları
Anketler	Senaryo Analizi
Beyin Fırtınası Grupları	Risk-Değerlendirme Analiz Çalışmaları
Olay Araştırma	Denetim ve İnceleme
SWOT Analizi	Tehlike-İşletilebilirlik Çalışmaları
Risk Danışmanları	Değer Zinciri Analizi
Süreç Hazırlama	İş Süreç Analizleri
Kontrol Listeleri	Akış Kartları

Kaynak: COSO (2004), ERM Integrated Framework

2.10.2. Risklerin Analiz Edilmesi Ve Ölçümlenmesi:

Risklerin daha detaylı şekilde anlaşılıp, riske karşı izlenecek tutumun belirlenmesi amacıyla, tanımlanan riskler analiz edilip ölçümlenir. Tanımlanan riske karşılık verilip verilmeyeceğine ve karşılık verilecekse fayda/maliyet dengesi açısından en uygun karşılığın seçilmesine bu aşamada karar verilir.

Risklerin analiz edilmesinde ve değerlendirilmesinde çok sayıda teknik ve yöntem kullanılmaktadır. Bunlardan başlıca ve en yaygın olarak kullanılan teknikler ise Tablo 13' de gösterilmiştir.

Tablo 13. Risk Analiz Yöntem ve Teknikleri

Risk Analiz Yöntem ve Teknikleri	
Piyasa Araştırması	Ar-Ge Çalışmaları
İş Etki Analizi	Gözlem
Bağımlılık Modelleme	GZFT Analizi
Olay Ağacı Analizi	İş Süreklilik Planlama
Tehlike Analizi	Reel Opisyon Modelleme
Risk-Belirsizlik Koşullarında Karar Verme	İstatiksel Çıkarımlar
Merkezi Dağılım ve Eğilim Ölçümleri	Operasyonel, Politik, Teknik, Sosyal, Teknolojik, Yasal, Çevresel Analiz
Hata Ağacı Analizleri	Hata Modu- Etki Analizi

Risk analizi risklerin sebeplerinin, olumlu/olumsuz etkilerinin ve bu etkilerin ortaya çıkma ihtimallerinin belirlenmesi ile meydana gelir. Risk analizi sırasında bir ön analiz yapılmasında fayda vardır. Bu sayede daha detaylı analize geçmeden önce aynı tip riskler bir araya getirilebilir veya düşük önemdeki riskler kapsam dışına çıkarılabilir. Kapsam dışında olması öngörülen riskler de kayıt altına alınmalı ve gelişimleri izlenmelidir (TÜSIAD, 2008a).

Risk analizi yapılırken amaca en uygun bilgi kaynakları ve teknikler kullanılmalıdır. Bu bilgi kaynakları; Pazar araştırmaları, ilgili basılmış kaynaklar, yapılan inceleme sonuçları, uzman görüşleri, uygulamalar ve tecrübeler, farklı kaynaklardan alınmış istatistiki bilgiler, ekonomik ya da teknik modeller olabilir. Analizler sırasında bulgular mutlaka kayıt altına alınmalıdır. Buna ilişkin hazırlanan risk kayıt formu Şekil 13’ de görülebilir;

Şekil 13. Risk Kayıt Formu

RİSK KAYIT FORMU Tarihi…….. Fonksiyon/Aktivite…… Tarih…….. Tarih……					Risk İnceleme Kaydı Yapan…… İnceleyen:…….		
Ref:	Risk: Ne olabilir? Nasıl Olabilir?	Olay meydana geldiğinde sonuçları	Mevcut Kontrollerin Yeterliliği	Sonuçların Sıralanması ve Derecelendirilmesi	Olma İhtimalinin Derecelendirilmesi	Risk Seviyesi	Risk Önceliği

Kaynak: Tesla,(2006)

Risk kayıt formunda, riskin ne ve neden olabileceği, risk meydana gelirse bunun sonuçları ve riskin olasılığı, ilgili riske yönelik uygulanan mevcut kontrol faaliyetlerinin yeterliliğinin değerlendirilmesi, riskin meydana gelmesi halinde sonuçlarının sıralanması ve derecelendirilmesi, riskin olasılığının derecelendirilmesi, riskin isletmeyi etkileme şiddeti açısından seviyesi ve tüm bu değerlendirmelerden sonra bu riskin işletme tarafından yönetilmesi gerekliliğini ve önemini belirten riskin önceliği kapsamında hazırlanmış bölümler bulunmaktadır. Formdaki bu bölümler doldurularak yapılan çalışmaların kayıt altına alınması ve KRY için önemli olan doğru ve zamanlı bilginin elde edilmesi açısından önem taşımaktadır (Küçük, 2007).

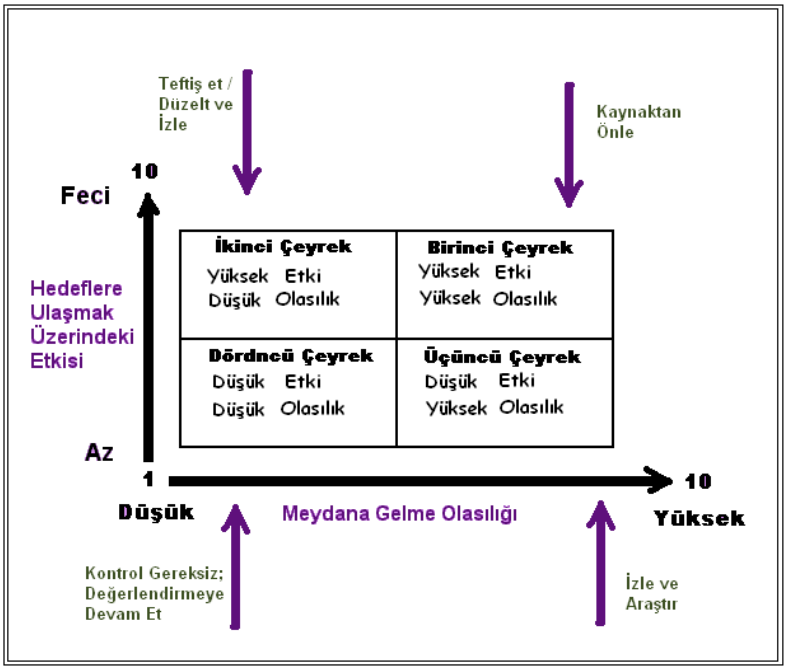
2.10.2.1 Analiz Tipleri

Risk analizi; analiz edilecek riske, analizin amacına, erişilebilen bilgi ve kaynakların seviyesine göre değişecektir.(Arslan, 2008). Risk analiz yöntemleri nitel(kantitatif), nicel (kalitatif), yarı niceleyici (yarı kantitatif) ya da hepsinin karması olup bütünleşik olabilir. Bu analiz tipleri fayda/ getiri açısından en uygun yöntem seçilerek uygulanır.

- **Nitel (Kalitatif) Analiz**: Olayların potansiyel etkilerinin derecesini ve bunların ortaya çıkma ihtimallerini, kelimelerden oluşan skalalar üzerinden analizi gerçekleştirenlerin bireysel yargıları ile ortaya çıkan sonuçlar ile ifade etmektedir (TÜSİAD,2008:37). Kalitatif analizler, sayısal verilerin olmadığı ya da yetersiz olduğu durumlarda, riskin yapısı gereği nitel olduğu durumlarda,

risklerin ölçüme olanak tanımadığı durumlarda, ayrıntılı analizin fayda maliyet açından düşünüldüğünde gerek duyulmadığı zamanlarda uygulanır. Olasılık ve etki açısından hazırlanan risk haritaları nitel analizlere verilecek en uygun örnektir. Şekil 14'de risk haritası örneği verilmiştir;

Şekil 14. Risk Haritası



Kaynak: Arslan I., (2008), Kurumsal Risk Yönetimi

Risk haritaları dışında sayılabilecek nitel değerlendirme yöntemleri; beyin fırtınası, çalıştaylar, olasılık-etki tabloları, Delphi analizi tekniği, görüşme tekniği ve kontrol listeleridir.(Merna, Al-Thani, s;56-63)

Nitel analizlerin en büyük avantajı karar verme sürecinin daha hızlı ve kolay olması, yasal düzenlemelere kolay uyum sağlaması, karar almayı hızlandırmasıdır. Dezavantajları ise sayısal verilere dayandırılmadığı için subjektif olabilmesi, geçmiş tecrübelere dayanılarak hazırlandığı için işe yeni başlayanlar için kolay ve anlaşılır bir yöntem olmamasıdır.

- **Yarı Nicel (Yarı-Kantitatif) Analiz:** Hem nitel hem de nicel faktörlerin bir arada kullanıldığı yöntemdir. Bu analiz tekniğinde niteleyici analizde kullanılan ölçeklerde sözel ifadeler yerine rakamlar kullanılmaktadır. Şekil 15'de yarı nicel bir risk haritası gösterilmektedir;

Şekil 15. Yarı Kantitatif Risk Haritası

Olasılık = Riskli bir olayın olma ihtimalidir.

Derece		Açıklama		Yaklaşık İhtimal
1	–	İmkansız, Nadir	–	.00 - .04
2	–	Mümkün değil	–	.05 - .24
3	–	Olası	–	.25 - .54
4	–	Mümkün	–	.55 - .89
5	–	Kesin	–	.90 – 1.00

Etki = Riskli olay meydana gelirse hedeflere göre maruz kalınan etkinin şiddetinin derecesi

Derece:			Açıklama
1	Önemsiz	–	İhmal edilebilir etki
2	Düşük	–	Karşılaşılabilir zorluklar
3	Önemli	–	Hedeflere ulaşmakta gecikmeler
4	Yüksek	–	Yeniden yapılanma gerekliliği
5	Katastrofik	–	Hedeflere ulaşamama

-

Derecelendirme matrisi = Olasılık x Etki

Derece 0-5 = Düşük
Derece 6-10 = Orta
Derece 12-16 = Yüksek
Derece 20-25 = Aşırı

Olasılık					
5	Düşük	Orta	Yüksek	Aşırı	Aşırı
4	Düşük	Orta	Yüksek	Yüksek	Aşırı
3	Düşük	Orta	Orta	Yüksek	Yüksek
2	Düşük	Düşük	Orta	Orta	Orta
1	Düşük	Düşük	Düşük	Düşük	Düşük
	1	2	3	4	5
	Etki				

Kaynak: Enterprise Risk Management Guideline; Government of British Columbia, October,2006 http://www.fin.gov.bc.ca/pt/rmb/ref/RMB_ERM_Guideline.pdf,

Subjektif olması bu yönteme de eleştiri getirilmesine neden olmuştur.

- **Nicel (Kantitatif) Analiz**: Farklı kaynaklardan elde edilen sayısal verilere dayalı olan bu analiz türünde, riskin doğru analizi için kullanılacak verilerin güvenli olması ve seçilecek modelin geçerli olması şarttır. Genellikle

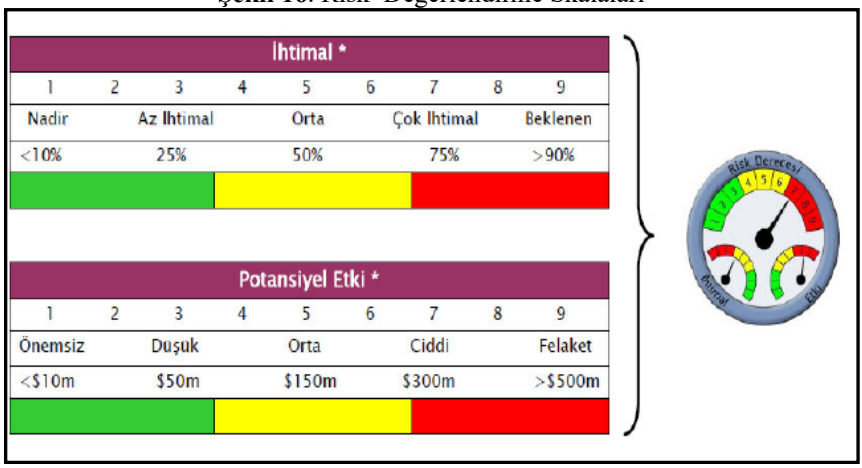
finansal olayların analizinde kullanılır. Başarı işletmenin geniş bir veri setine sahip olmasına bağlıdır. Bu yöntemin avantajı, sayısal veriler kullanıldığı için detaylı ve objektif olması, dezavantajı ise etkileri ve olasılıkları göz önünde bulundurmadığı için hatalı sonuçlar ortaya çıkarabilmesidir. Örnek analiz teknikleri olarak; senaryo analizi, simülasyon modelleri, güvenlik teorisi yaklaşımları, maliyet/kar odaklı yaklaşımlar sayılabilir.

Literatür incelendiğinde nitel değerleme teknikleriyle elde edilen verilerin nicel değerleme teknikleriyle elde edilen verilerden daha kullanışlı olduğuna ve özellikle KRY sisteminin kurulması ve başlangıç aşamasında nitel değerleme yöntemlerinin tercih edilmesi gerektiği yönünde görüş birliği bulunmaktadır (Merna, Al-Thani s,56).

2.10.3. Risklerin Değerlendirilmesi ve Önceliklendirilmesi:

Risklerin önceliklendirilmesi, risklerin analiz edilmesi sonucunda ortaya çıkan risk önem derecesinin, önceden belirlenmiş risk kriterleri ve risk alma iştahı ile karşılaştırılmasını ve bu sayede öncelikli olarak üzerinde durulması gereken risklerin belirlenmesi sürecini içermektedir. (Saka,2008). Riskler, kurumun hedeflerine ulaşmada etkileme düzeyine göre ve gerçekleşme olasılığına göre sıralanır. Etki ve ihtimal düzeyleri, risklerin önemlilik düzeylerinin göstergesidir. Şekil 16'da risklerin potansiyel etkilerine ve olma olasılıklarına göre değerlendirilmelerini gösteren bir skala örneği görülmektedir;

Şekil 16. Risk Değerlendirme Skalaları



Kaynak: Saka T.(2008), Kurumsal Risk Yönetimi ve 2008 Yılı Risk Öngörüleri

Riskin değerlendirilmesinin ve önceliklendirilmesinin temel amacı, risklere verilecek karşılığın belirlenecek olmasıdır. Kurum riskin önem derecesine ve şiddetine göre riske en uygun karşılık yöntemini seçecektir.

Risklerin gerçekleşme ihtimali değerlendirilirken genellikle üç düzeyli bir tablo kullanılır;

- **Yüksek Düzeyde Olasılık:** Riskin bir yıl içinde gerçekleşme düzeyinin bulunmasıdır. Temel göstergeleri ise son iki yılda riskin gerçekleşmiş olması, son on yılda birden fazla gerçekleşmiş olması ve genellikle kurumun insiyatifi dışında faktörlerden meydana geldiği için kontrolünün güç olmasıdır.
- **Orta Düzeyde Olasılık:** Riskin gelecek on yıl içinde gerçekleşme olasılığının bulunmasıdır. Temel göstergeleri ise riskin gelecek on yıl içinde gerçekleşme ihtimalinin bulunması, dış etkenler nedeniyle kontrolünün zor olması ve geçmiş faaliyetlerden kaynaklı deneyimlerdir.
- **Düşük Düzeyde Olasılık:** Riskin gelecek on yıllık zaman düzeyinde gerçekleşme ihtimalinin bulunmamasıdır. Temel göstergeleri ise riskin şu ana kadar hiç gerçekleşmemiş olması ve gerçekleşmesi halinde büyük sürpriz yaratacak olmasıdır.

Risklerin etki düzeylerinin incelenmesinde de genellikle üç düzeyli bir değerlendirmeye gidilir;

- **Yüksek Etki Düzeyi**: Kurumun hedefleri üzerinde ciddi etkisi olan ve finansal sonuçları itibariyle kurumu ciddi ölçüde etkileyecek olan riskler yüksek etki düzeyine sahiptir.
- **Orta Etki Düzeyi**: Finansal sonuçları endişe yaratan ve kurumun hedefleri üzerinde etkili olabilecek riskler orta etki düzeyindedir.
- **Düşük Etki Düzeyi**: Finansal sonuçları telafi edilebilir ve hedefler üzerinde ciddi etkisi olmayan riskler ise düşük etki düzeyinde kabul edilmektedir.

Tablo 14' de bu etkiler izlenebilir;

Tablo 14. Olasılık/Etki Tablosu

7 Yüksek Etki/Düşük Olasılık	8 Yüksek Etki/ Orta Olasılık	9 Yüksek Etki/Yüksek Olasılık
4 Orta Etki/Düşük Olasılık	5 Orta Etki/Orta Olasılık	6 Orta Etki/Yüksek Olasılık
1 Düşük Etki/Düşük Olasılık	2 Düşük Etki/Orta Olasılık	3 Düşük Etki/Yüksek Olasılık

Kaynak: Paul S. (2006), Auditor's Risk Management Guide Integrating Auditing and ERM, s. 6.11

Olasılık ve etki tablosuna göre riskler değerlendirilir. Kurumun risk haritası çıkarılır. Risk haritasında risklerin yeri belirlenir. Risk haritasında yatay eksen risklerin olasılık boyutunu, dikey eksen ise etki boyutunu gösterir. Risk haritaları, kurumda bulunan faaliyet uzmanları, risk yöneticileri, faaliyet yöneticileri ve değerlendirme tecrübesine sahip kişilerin bir araya gelmesiyle oluşturulan çalıştaylarda hazırlanır (Sobel,1995:.5). Çalıştaylarda tüm katılımcılar riskleri oylarlar, genellikle bilgisayar ortamında gerçekleştirilen bu oylama sonucunda değerlendirme bilgisayar yazılımı tarafından risklerin otomatik olarak sıralanmasıyla gerçekleştirilir. Kurumlar ağırlıklı olarak " Resolver Ballot", "OptionFinder", "DeskManuel" gibi bilinen programları ya da Microsoft Excel programında kendilerinin hazırladığı programlarla sonuçları değerlendirerek riskleri haritalandırırlar (Kurnaz, 2006, s:69). Haritalanan riskler analiz edildikten sonra, risk tutumlarını kapsayan bir eylem planı hazırlanır (Pehlivanlı, 2008). Şekil 17'de olasılık ve etki kuvvetine göre risk derecelendirme haritası gösterilmektedir;

Şekil 17. Risk/Derecelendirme Haritası

	OLASILIK				
ETKİ	**ÇOK HAFİF < %10**	**HAFİF %10-%30**	**ORTA %30-%60**	**CİDDİ %60-%90**	**ÇOK CİDDİ >%90**
ÇOK YÜKSEK 5	**Orta**	**Orta**	**Yüksek**	**Yüksek**	**Yüksek**
YÜKSEK 4	**Düşük**	**Orta**	**Orta**	**Yüksek**	**Yüksek**
ORTA 3	**Düşük**	**Düşük**	**Orta**	**Orta**	**Yüksek**
KÜÇÜK 2	**Düşük**	**Düşük**	**Düşük**	**Orta**	**Orta**
ÇOK KÜÇÜK 1	**Düşük**	**Düşük**	**Düşük**	**Düşük**	**Düşük**

Kaynak: Institute of Management Accountants, Statements of Management Accounting, Enterprise Risk Management: Frameworks, Elements, and Integration, Institute of Management Accountants, USA, 2006, s. 23, Griffiths David, Risk Based Internal Auditing: An introduction, s.20.

Risk haritaları ile kurum risklerini önemlilik derecesine göre sıralandırmış olur. Uygulamada genel olarak üçlü ya da beşli ayrıma gidilmektedir. Şekil 17'de gösterilen üçlü ayrıma göre yüksek olasılıklı riskler

tablonun sağ üst köşesinde bulunur ve bunlar genellikle temel risklerdir. İkincil riskler ise orta olasılıklı risk grubundadır. Ve matrisin ortasında gösterilmektedir. Orta risk grubundaki riskler yüksek etkili-düşük olasılıklı riskler ya da düşük etkili- yüksek olasılıklı risklerdir. Düşük etkili riskler ise risk matrisinin sol alt köşesinde toplanmıştır. Ve düşük olasılık-düşük etkiye sahip risklerdir. Risklerin önem şiddetine göre derecelendirmesi ve tanımlanması Tablo 15'te gösterilmiştir.

Tablo 15. Riskin Kuruma Olası Etkileri

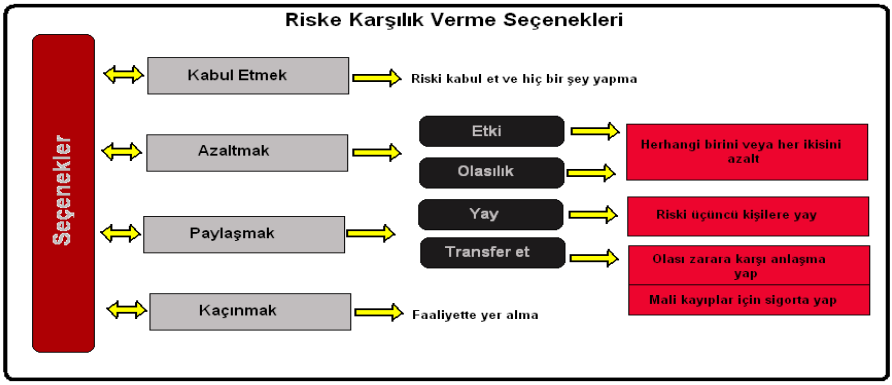
Seviye	Riskin Kuruma Olası Etkileri
Yüksek	Çok önemli finansal kayıplara yol açabilir. Kurum mutlaka riske karşı tutum geliştirmelidir.
Orta	Finansal kayıp meydana gelebilir. Yönetim konuyla ilgilidir. Önlem alınmalıdır.
Düşük	Küçük finansal kayıplar meydana gelebilir. Riskin oluşması aşamasında muhtemelen kurum bünyesinde değişikliklere gitmeyecektir.

Kaynak: Güneş Ş. (2009) " Kurumsal Risk Yönetimi Farkındalık" Yüksek Lisans Tezi.

2.10.4. Risklere Verilecek Karşılıkların Belirlenmesi ve Uygulanması

Risk yönetim stratejilerinin belirlendiği aşamadır. Kurum, riskleri belirlemiş, analiz etmiş, önceliklendirilmiş ve bu aşamada da risklere karşı izleyeceği tutumu ve stratejiyi oluşturacaktır. KRY sürecinin en önemli adımı da denebilir. Risk yönetim alternatifleri belirlenir, uygulama planları hazırlanır ve uygulamaya geçilir. Şekil 18'de riske karşılık verme seçenekleri işaret edilmiştir;

Şekil 18. Riske Karşılık Verme Seçenekleri



Kaynak: Green Book, UK Treasury, London, UK. http://www.hm-treasury.gov.uk./media/5/D/Green_Book_07.pdf

Işılda A. “Kurumsal Risk Yönetimi” 2008:65

Bu süreçte kurumlar karşılarına çıkan risklere karşılık beş temel stratejiden birini izlerler;

- **Riski Kabul Etmek**: İşletme karşılaşabileceği tüm riskler için aksiyonda bulunmayabilir. Düşük etkili ve düşük olasılıklı riskler için kurum herhangi bir önlem almadan riski kabullenebilir. Bu tutum da en büyük etken, riske karşılık vermenin maliyetinin, sağlayacağı yarardan fazla olmasıdır. Ayrıca işletmeler karşılarına çıkan riskleri azaltma yoluna gittiğinde ya da paylaşma seçeneği uyguladığında, geriye hala bir miktar risk kalabilir. Bu risklere artık risk denmektedir. Artık risk yönetilmediğinde kuruma zarar olarak yansıyabilmektedir (TÜSİAD,2008).
- **Riski Azaltmak**: Riskin azaltılması iki şekilde gerçekleştirilebilir. Bunlarda ilki riskin olma olasılığı düşürmektir. Kurum iyi bir iç denetim mekanizmasıyla riskin olasılığı düşürebilir. Riskin azaltılması için diğer yöntem, riskin olası etkilerini azaltmaktır. Kurum olay meydana gelmeden önlem alarak ya da olay sonrası zararın azaltılması için plan yaparak riskin etkisini düşürebilir.
- **Riski Paylaşmak**: Finansal risklerin ve varlıkların riskini ortadan kaldırmak için en çok uygulanan yöntemdir. Geleneksel sigorta yöntemiyle işletme riskini başka bir kuruma transfer edebilir. Ya da alacak haklarını başka bir kuruma devrederek ödenmeme riskinden kurtulabilir. Finansal riskler transfer edilebilse de tüm risklerden bu şekilde kurtulmak mümkün değildir. Kurumun itibar riski başka bir kurumla riski paylaşarak yok edilemez.
- **Riskten Kaçınmak:** Kurumun risk iştahına bağlı olarak bazı riskler kabul edilemez seviyede yüksek riskli çıktığında, kurum o faaliyete hiç başlamayıp riskten kaçınabilir. Bu durum riskten elde edilecek fırsatlardan istifade edememeye sebep olabilir.
- **Riski Fırsata Çevirmek:** Riskin fırsata çevrilmesi diğer seçeneklerin bir alternatifi değildir. Kurumun riski kabullenerek, ya da azaltma-transfer yoluna giderek, riskin olumlu etkilerinden yararlanmasıdır.

2.10.5. KRY Sürecinin Sürekli İzlenmesi Ve Gözden Geçirilmesi:

KRY süreci, işletmede çalışan tüm personelin içinde bulunduğu ve sorumlu olduğu, süreklilik arz eden ve tüm faaliyetleri yakından ilgilendiren ve ilişkili olan bir süreçtir. Risk doğası gereği, her an farklı bir şekilde yeniden meydana gelebilecek bir olgudur. KRY süreci bu nedenlerle yeniliklere ya da aksaklıklara bağlı olarak sürekli izlenmeli ve gerekli görüldüğünde revizyona tabi tutulmalıdır. İzlemenin tüm sorumluluğu yönetim kademesinde olmayıp tüm çalışanlardadır. Her bir çalışan kendi faaliyeti ile ilgili sürecin aksayıp aksamadığını ya da revizyon gerekip gerekmediğini denetlemelidir. İzleme ve gözden geçirme süreçleri aynı zamanda; uygulanan kontrollerin istenilen

sonuçlara ulaşıp ulaşmayacağı, değerlendirmeyi yapabilmek için uygulanan prosedürlerin ve toplanan bilginin uygun olup olmadığı, ve daha kapsamlı bilginin daha iyi kararlar almaya yardımcı olup olmayacağı konularına açıklık getirir. Bu amaçla sayısal ve sayısal olmayan performans ölçüm teknikleri belirlenerek uygulamaların performansı sürekli olarak yakından izlenmelidir. Bu kapsamda sonuçlar da riske göre ayarlanmış (Risk Adjusted) yöntemlerle değerlendirilmeli ve böylelikle risk yönetim uygulamalarının sonuçlarının, işletme sonuçlarına ne derece yansıdığı tespit edilmelidir (TÜSİAD, 2008a).

2.11. Kurumsal Risk Yönetimi'nin İşletmelere Faydaları

Literatürde KRY sisteminin firmalara sağladığı katkılar üzerine yapılmış birçok çalışma bulunmaktadır. Firmanın KRY sistemi sayesinde risklerini yöneterek hedeflere ulaşmada başarılı olacağı vurgulanmıştır. Ancak başarının anahtarı sistemin kuruma doğru bir şekilde entegre edilmesi ve her bir kurumun kendi sistemini KRY sistemine dönüştürebilmesine bağlıdır. Unutulmamalıdır ki KRY başarılı bir yönetim için direk çözüm değil, sadece hedeflere ulaşmada bir anahtardır. Firmalar bu anahtarı organizasyon yapılarına uygun hale getirerek kullanmayı öğrenmelidirler. KRY sisteminin işletmelere temel katkıları şöyle sıralanabilir (TÜSİAD, 2008a; Madendere, 2005)

- İşletme hedeflerine ulaşma olasılığını arttırmak
- Karşılaşılan riskleri belirleyerek, paylaşmak
- Krizler ve sürprizlerin daha az olmasını sağlayarak, olası kayıpların önüne geçmek
- Yönetim seviyesinde farklı risklerin konsolidasyonun sağlanması ve tek bir raporda yayımlanarak tüm paydaşlara iletilmesi
- Firmanın karşılaşabileceği temel risklerin belirlenerek, bu risklerin olası etkilerinin önceden bilinmesinin sağlanması,
- Daha fazla bilgi ve iletişim sağlanarak etkin karar almada yardımcı olma,
- Daha etkin bir risk duyarlılığının sağlanması,
- Yönetim kademesinin gerçek sorunları görmesini ve bunlarla ilgilenmesini sağlamak,
- Daha güvenilir planlama sayesinde doğru kar tahminleri elde etmek ve karlılığı arttırmak,
- Yatırımcılara güvenilir ve şeffaf bir yönetim anlayışı sergileyerek ilginin arttırılması,
- Bölümler arası iletişimin ve paylaşımın arttırılması
- İşletme stratejilerinin geliştirilmesi
- İyi yönetim sayesinde riskin azaltılması ve risk maliyetlerinin düşürülmesi

PWC bağımsız denetim firması 2004 yılında yapmış olduğu "7. Yıllık Global CEO Anketi" çalışmasında Dünya çapında 1400 firmanın CEO'suna

KRY sisteminin faydalarını sormuş ve cevaplandırmaları istenmiştir. Bu çalışmanın sonucu yüzdelik dilimleri ile aşağıdaki gibi belirlenmiştir (PWC,2004);

- Etkin yönetim prosedürlerinin oluşturulması- 47%
- Değer yaratacak risklerin alınması - 44%
- CEO'ların faaliyetlere olan güveninin artması - 44%
- Performansın daha iyi takip edilebilmesi - 44%
- Yasal düzenlemelere uygun raporlamanın gerçekleştirilmesi - 41%
- Paydaşlara/Hissedarlara gerekli bilgilerin aktarılması - 39%
- İtibarın iyileştirilmesi - 38%
- Kurumda karar mekanizmaları ve iletişim ağının netleşmesi - 31%
- CEO'ların girişimciliğini ve yaratıcı düşüncesini desteklemesi - 30%
- Stratejik hedeflere ulaşılması - 28%
- Sürdürülebilir karlılığın sağlanması - 28%

2.12. Kurumsal Risk Yönetiminin Sınırları:

Risk, doğası gereği tamamen önlenebilen veya korunulabilen bir yapı değildir. Risk belirsizlikten doğar, geleceğin belirsiz olması da kaçınılmazdır. Kurum kendi organizasyon yapısında, belirsizlikleri olabildiğince azaltsa da işletme dışı faktörler ve önlenemez riskler mevcuttur. KRY sistemi riskleri ortadan kaldırmada kurumlara makul güvence sağlar. Hiçbir yönetim sisteminin tam güvence sağlaması mümkün değildir.

KRY sisteminin etkin bir şekilde çalışması, her şeyden önce kurum yöneticilerinin ve çalışanların sistemi benimsemelerine, kurumun risk yönetim felsefesinin oluşturulmasına, risk alma iştahına ve etkin bir bilgi akış iletişim sistemine bağlıdır (Booker, 2003:6). KRY sisteminin başarısı diğer tüm yönetim sistemlerinde olduğu gibi insan faktörüne bağlıdır. Kişilerin karar alma mekanizmalarında vereceği yanlış kararlar sistemin önemli bir kısıtını oluşturmaktadır (COSO,2004).Sistem mutlaka yeniden gözden geçirilmeli ve sürekli iyileştirilmelidir. Çünkü riskler sürekli olarak değişmekte ve bunun neticesinde önceden tanımlanan olasılık ve geçerliliğinin anlamını yitirebilme ihtimalinin bulunmasıdır (Pehlivanlı,2008)

TÜSİAD'ın 2009 yılında yapmış olduğu Risk ve Değer Yönetimi alt çalışma grubunda KRY sisteminin etkinliği için;

- KRY sisteminin sorumluluğunu üstlenecek personelin bağımsız çalışması gerektiği,
- Kurumda görev ve sorumlulukların açık ve net bir şekilde tanımlanması ve ayrıştırılması gerektiği,
- Teorik yaklaşımlar yerine, işletmenin ve sektörün ihtiyaçlarına uygun yaklaşımlar benimsenmesinin,
- KRY'nin yalnızca tehditlere değil fırsatlara da odaklanması gerektiğinin,

- Sürecin etkinliğinin izlenmesi amacıyla denetim mekanizmasının kurulması gerekliliğinin, kritik başarı faktörleri olduğu aktarılmıştır.

2.13. Kurumsal Risk Yönetimi ve Denetim Alanında Yasal Düzenlemeler -Mevzuatlar

Dünya'da son yirmi yılda yaşanan ekonomik krizler, muhasebe skandalları ve hileler, mevcut risk yönetim sistemlerinin ve bu konudaki mevzuatların yeterli olmadığını göstermiş ve bu alanda yeni çalışmaların doğmasına neden olmuştur. Özellikle global düzeyde birçok yatırımcının, patlayan muhasebe skandallarıyla, sermaye piyasasına olan güveni sarsılmış, piyasa denetiminin etkinliği ve sermaye piyasası kurulları sorgulanır hale gelmiştir. Meydana gelen krizlerin tüm dünyayı olumsuz etkilemesi, uluslararası alanda kabul görecek, tüm ülkelerin sermaye piyasalarında kabul görecek temel düzenlemelerin gerekliliğini gözler önüne sermiştir. Bu durum özellikle risk yönetimi, iç denetim, bağımsız denetim ve kurumsal yönetim konularında yeni yasal düzenlemelerin doğmasına neden olmuştur.

2.13.1. Uluslararası Ödemeler Bankası (BIS) Tarafından Yapılan Düzenlemeler:

1930 yılında İsviçre'nin Basel şehrinde kurulan ve Türkçe adıyla "Uluslararası Ödemeler Bankası" üye ülkelerin Merkez Bankalarının ortak rezerv politikaları uygulamalarını sağlamak ve bankalar arasındaki para transferlerinde aracılık yapmak amacıyla kurulmuştur. Kuruluş 1974 yılında kısa adı Basel Komitesi olan "Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Komitesi" ni oluşturmuştur. Kuruluş son yirmi yılda yapmış olduğu düzenlemelerle bankacılık alanında otorite haline gelmiştir. Bankacılık sektöründe getirmiş olduğu düzenlemelerle standartları belirleyen komitedir. İlk olarak 1988 yılında Basel komitesi Basel I olarak tanımlanan "Sermaye Uzlaşısı" nı yayımlamıştır. Kararın getirdiği en önemli yenilik bankaların sahip oldukları kredi riski nedeniyle, bu riskin %8'i oranında asgari sermaye bulundurma şartının sağlanmasıdır. Ülkemizde de 1989 yılından itibaren bankacılık sektöründe asgari sermaye şartı zorunlu hale gelmiştir.

20 Aralık 2001 tarihinde BIS "Sound Practices for Management and Supervision or Operasyonel Risk" adlı çalışmasında etkin operasyonel risk için on temel ilkeye yer vermiştir. Bu ilkeler şunlardır (Kurnaz, 2009) ;

- Yönetim kurulu işlerin yürütülmesi sırasında karşılaşabilecekleri operasyonel riskler karşısında bilgili olmalı ve bankanın risk yönetim stratejilerini düzenli olarak gözden geçirmelidir.
- Yönetim, tüm çalışanların operasyonel risk stratejilerini anlamalarını ve benimsemelerini sağlamalıdır.
- Etkin risk yönetimi için, kurumda sağlam bir iletişim sistemi ve bilgi akışı kurulmalıdır.

- Banka, tüm faaliyetleri için karşılaşabilecekleri operasyonel riskleri önceden tanımlamalıdır.
- Risk ölçmeye yönelik süreçler belirlenmelidir.
- Temel faaliyet alanına yönelik doğabilecek riskler izlenmeli ve zararlar meydana geldiğinde üzerinde durulmalıdır.
- Riski azaltmak ve önlemek için etkin risk yönetim politikası geliştirilmelidir. Banka risk iştahına uygun olarak, riski azaltmak için fayda maliyet dengesini kullanmalı uygun riskler alınmalı ve kontroller geliştirilmelidir.
- Düzenleyici ve denetleyici otoritelerin bankaların maruz kalabilecekleri operasyonel riskleri etkin bir şekilde tanımlamalarını, ölçmelerini, izlemelerini ve kontrol etmelerini sağlamalıdır.
- Düzenleyici ve denetleyici otoritelerin bankanın uyguladığı operasyonel risk yönetim sistemini düzenli olarak değerlendirmeli ve zaman içerisinde yapılan değişiklikleri izlemelidir.
- Bankalar maruz kalınabilecek operasyonel riskler ve uyguladıkları risk yönetim sistemi hakkında müşterilerini bilgilendirmelidir

Bu düzenlemeyle bankaların içinde bulunduğu risk ortamının belirlenmesinin önemi vurgulanmış, bankanın risk durumunu ölçmesi gerektiği ve bu riskleri azaltmak için etkin bir risk yönetim politikası izlemesinin gerekliliği saptanmıştır. Ülkemizde de BDDK benzer düzenlemeler getirerek bankaların risk yönetimi konusunda sorumluluklarını açıkça ifade etmiştir.

Basel Komitesi Haziran 2004' de Basel II kriterlerini, Ekim 2010' da ise Basel III kriterlerini yayınlayarak bankacılık sektöründe risk yönetim esaslarını ve standartlarını düzenlemiştir. Bu standartlar ve getirdikleri yenilikler birinci bölümde anlatıldığı için tekrar değinilmemiştir.

2.13.2. Sarbanes-Oxley Yasası:

Sarbanes-Oxley Kanunu Türkiye'deki Sermaye Piyasası Kurulu'nun ABD'deki karşılığı olan Securities and Exchanges Comission (SEC) tarafından çıkarılan ve 30 Temmuz 2002'de o dönemin başkanı George W. Bush tarafından imzalanan, sermaye piyasalarında faaliyet gösteren firmalar için özellikle risk ve denetim konularında düzenleme getiren kanundur. Kanunla sermaye piyasalarında faaliyet gösteren yerli ve yabancı tüm firmaların, kurumsal yönetim kadrolarına ve denetim komitelerine ciddi yükümlülükler ve sorumluluklar yüklenmiştir.

Yasanın çıkarılma sebebi Enron, Xerox gibi ABD'de yaşanan muhasebe skandallarının tekrar yaşanmamasını sağlamak ve yatırımcının yeniden güvenini kazanmaktır. Bu kanunla şirketlerin daha şeffaf ve kurumsal yönetim ilkelerine uygun olarak yönetilmesini sağlamaktır.

Sarbanes-Oxley yasasının amaçları (Pehlivanlı,2008);

- Kurumsal yönetim ilkelerine uygun yönetim,
- Yatırımcıya doğru zamanda ve detaylı, anlaşılır bilgi akışının sağlanması,
- Etkin iç konrol sistemlerinin geliştirilmesi,
- Muhasebe Gözetim Kurulu sayesinde daha sert yaptırımların sağlanması,
- Şirket iç denetim komitesinin bağımsızlığının sağlanması
- Denetim yapan denetçi firmalardan alınabilecek hizmetlerin sınırlandırılması.

Sarbanes Oxley Kanunu; muhasebe gözlem kurulunun kuruluşu ve işleyişi, denetim firmasının bağımsızlığı, şirketin sorumluluğu, mali bilgilerin arttırılması, analiz çıkar çatışmaları, komisyon kaynakları ve otoritesi, çalışmalar ve raporlar, kurumsal ve suç unsuru taşıyan suiistimal sorumluluğu, beyaz yakalılar suçları ile ilgili cezaların arttırılması, kurumsal vergi iadeleri ve kurumsal suiistimal ve sorumluluk konuları olmak üzere 11 ana başlıktan oluşmaktadır (Sox, 2002).

Yasa ile firma yöneticilerine ağır sorumluluklar verilmiştir. Çıkar sahipleri, finansal tablolar üzerindeki risklerin belirlenmesi, belirlenen risklerin kayıtlı hale gelmesi, uygun bir şekilde risk yönetim politikalarının belirlenmesinden sorumludur. Aksi durumda ağır cezai yaptırımlar da yasayla belirlenmiştir. Denetim firmalarının düzenlenmesi ve yapabileceği işlerin sınırlandırılması yeni Arthur Anderson vakalarının önlenmesi amacıyla çıkarılmıştır.

2.13.3. Sermaye Piyasası Kurulu - Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurulu Düzenlemeleri:

Sarbanes-Oxley yasasının Türkiye üzerindeki etkileri de hızlıca ortaya çıkmıştır. Sermaye Piyasası Kurulu 2 Kasım 2002 tarihinde 24924 sayılı Resmi Gazete'de Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Hakkında Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ'i (Seri:X, No:l9) yayımlamıştır.

Bu tebliğe göre; bağımsız, denetim kuruluşları ve bu kuruluşlarda istihdam edilen denetim elemanları ve diğer personel, bağımsız denetim hizmeti verdikleri firmalara, bağımsız denetim hizmeti verdikleri dönemde, bedelli veya bedelsiz olarak;

- Defter tutmak ve buna ilişkin diğer hizmetleri verme,
- Finansal bilgi sistemi kurma ve geliştirme, isletmecilik, muhasebe, finans ve bunların uygulamaları ile ilgili islerde müşavirlik yapma, belge düzenleme ve rapor hazırlama,
- Değerleme ve aktüerya hizmetleri verme.
- İç denetim destek hizmetleri verme,
- Tahkim ve bilirkişilik yapma,
- Diğer danışmanlık hizmetlerini verme, faaliyetlerinde bulunamazlar (Kurnaz, 2009)

Burada amaç, bağımsız denetim firmasının, denetlemekle yükümlüğü olduğu firma ile hiçbir organik bağının olmamasını sağlamaktır. Aksi takdirde bağımsız denetimin amacı yerine getirilmemiş olur. Ayrıca bu tebliğ ile bağımsız denetim firması, çalıştığı firma ile maksimum beş hesap dönemi arka arkaya çalışabilir. Yeniden aynı firma ile çalışabilmesi için iki yıl ara vermesi gerekmektedir. Bu tebliğe daha sonra iki madde daha eklenmiştir. Bu maddelere göre halka açık şirketlere yönetim kurulu üyelerinden seçilecek denetimden sorumlu komite kurulması zorunluluğu gelmiştir.

Temmuz 2003 SPK yayınladığı tebliğ ile Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni ortaya koymuştur. Kurumsal yönetim tebliği ile, kanuna tabi şirketler için yönetim kurullarının yapısı, ortaklık yapısı ve işleyişi, paydaşların hakları, kamuyu aydınlatma ilkeleri, şeffaflık ve hesap verebilirlik açıklanmıştır.

2 Kasım 2011 tarihli 660 sayılı Kanun Hükmünde Kararname (KHK) ile ülkemizde Uluslararası Finansal Raporlama Standartları'na (UFRS) uyumlu muhasebe standartlarını çıkaran Türkiye Muhasebe Standartları Kurulu'nu ortadan kaldırılmıştır. Ayrıca bağımsız denetim şirketleri yetkilendirmesi ve denetçilerin yetkilendirilmelerini de bu KHK ile kurulan Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurulu'na devretmiştir. Ülkemizde artık muhasebe ve denetim alanında tek yetkili kurum olmuştur. Daha önce yayımlanan muhasebe ve denetim standartları ise devam etmektedir. Bağımsız denetçi yetkilendirme izni SPK, TÜRMOB, BDDK gibi kuruluşlardan alınmış sadece Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurulu'na bırakılmıştır. Bu kapsamda bağımsız denetçi, 3568 sayılı Muhasebe Meslek Kanunu'na göre ruhsata sahip Serbest Muhasebeci Mali Müşavir (SMMM) ve Yeminli Mali Müşavir (YMM)'ler arasından kurum tarafından yetkilendirilen kişiler olabileceklerdir.

2.13.4. COSO

1985 yılında beş kuruluşun bir araya gelerek kurmuş oldukları COSO "The Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway Comission" finansal raporlamanın kalite ve standartlarını geliştirmek amacıyla kurulmuştur. Komisyonun kuruluş amacı, finansal raporlama sisteminde meydana gelebilecek muhasebe hilelerini bulmak ve nedenlerini ortaya koymaktır. Sahte finansal raporlama riskini azaltmak amacıyla iç kontrol literatürü yeniden gözden geçirilmiş ve bunun sonucunda 1992 yılında "İç Kontrol Bütünleşik Çerçeve" yayınlanmıştır. Raporun amacı kurumların etkin bir iç kontrol sistemine sahip olabilmeleri için genel kabul görecek standartların oluşturulmasıdır. Bu raporla iç kontrolün tanımı ve çerçevesi çizilmiştir. Modele göre iç kontrol üst yönetimle başlayan, tüm personel tarafından uygulanan ve kurumun hedeflerine ulaşmasında makul bir güvence sunan bir süreçtir. Raporun diğer hedefleri; faaliyetlerin etkinliği ve etkililiği, mali raporlamanın güvenilirliği ve mevzuata uygunluğun sağlanmasıdır.

İç kontrol sistemini yeniden tasarlayan COSO, 2000'li yıllarda başta ABD'de olmak üzere yaşanan ekonomik yavaşlama ve iş skandalları nedeniyle ortaya çıkan yeni riskler için PWC ile birlikte 2001 yılında ortaklaşa çalışmaya başlamışlardır. 2004 yılına kadar pek çok çalışma taranmış, farklı kişi ve kuruluşların görüşüne başvurulmuş ve nihayetinde Eylül 2004'de "COSO Enterprise Risk Managament-Integrated Framework" Kurumsal Risk Yönetimi Çerçevesi oluşturulmuştur.

2.13.5. EU 8 Direktifi:

10 Nisan 1984 tarihinde kabul edilen ve 1 0cak 1990 tarihinde tüm Avrupa Birliği üye ülkelerinde yürürlüğe giren 84/253/ECC sayılı 8. Yönerge, finansal tablo denetimi yapan bağımsız denetçilerin sorumlulukları ve mesleki standartlarını belirlemiştir. Yönerge, üye ülkelerde çalışan ve mali tablo denetimi yapan denetçilerin ihtiyaçlarının karşılanması ve AB'ye üye ülkelerde denetim faaliyetleriyle ilgili düzenleme yapmaktır. Yönerge ile işletmelerin finansal tablolarının, muhasebe ilkelerine uygunluğunun denetlenmesini ve faaliyet raporlarının işletme hesaplarına uyumlu olup olmadığının belirlenmesi amacıyla çıkarılmıştır.

Yönerge beş kısımdan oluşmaktadır. Bu bölümler, kapsam, yetkiye ilişkin kurallar, mesleki kurallar, mesleki dürüstlük ve bağımsızlık, açıklık ve son hükümlerdir (Güneş, 2009:74)

2.13.6. AS/NZS 4360 Risk Yönetim Süreci (Avustralya/Yeni Zelanda Risk Yönetim Standardı)

1999 yılında ortaya konan ve 2004 yılında yeniden güncellenerek yeniden yayınlanan standart, risk yönetimi alanında geliştirilen ilk standarttır. Uygulama aşamasında firmalara daha fazla özgürlük ve kolaylık sağlamasıyla bilinmektedir. Kurumlar standardın belirlediği beş kuralı uygulaması yeterlidir. Bu beş basamak (Güneş, 2009 s.78):

i-İçeriği Saptamak: Kurum risklerinin saptandığı aşamasıdır. Kurum, faaliyetlerinden doğacak risklerin niteliklerini ve önemliliğini belirlemelidir.

ii- Risklerin Belirlenmesi: Sistemin içinde görülen risklerin belirlendiği bölümdür.

iii- Risklerin Analizi: Belirlenen risklerin analiz edildiği bölümdür.

iv- Riskleri Hesaplama: Yapısal risklerden kalan artık risklerin hesaplanmasıdır.

v- Riskleri Ele Alma: Belirlenen risklerin azaltılması için hangi metotların uygulanacağına karar verilen aşamadır.

2.13.7. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri

1999 yılında hazırlanan 2004 yılında revizyondan geçirilerek yeniden yapılandırılan OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri dört ana gruptan

oluşmaktadır. Bunlar adillik, şeffaflık, sorumluluk ve hesap verilebilirlik olarak belirlemiştir.

OECD raporunda firmaların yönetim kurullarına "bağımsız denetim dahil olmak üzere şirketin muhasebe ve mali raporlama sistemlerinin güvenilirliğini, mali ve operasyonel kontrol sistemleri ve yasa ile ilgili standartlara uygunluğu denetleyen sistemler gibi denetim sistemlerinin işlerliğini sağlamak" maddesiyle risk yönetimi konusunda sorumluluk yüklemiştir (OECD, 2004).

2.13.8. Türk Ticaret Kanunu

13 Ocak 2011'de TBMM' de kabul edilen 14 Şubat 2011 'de 27846 nolu Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren yeni Türk Ticaret Kanunu, dünyaya entegre, Avrupa Birliği müktesebatına uyumlu, şirketlere kurumsal yönetimin temel ilkelerini benimsetmek amacıyla OECD'nin 2004 yılında ortaya koyduğu dört temel yönetim ilkesini içinde barındıran çağdaş bir kanun olmuştur.

Kanun kurumsal yönetimin dört ilkesi olan şeffaflık, hesap verilebilirlik, adillik ve sorumluluk ilkelerinin kanuna tabi tüm şirketlerin temel ilkeleri olması gerektiğini vurgulamıştır. Ayrıca yeni TTK, risk ve risk yönetimi üzerine de birçok bağlayıcı karar ve tavsiyelerde bulunmuştur. Kanunun 207. maddesinde " denetçi riskin erken saptanması ve yönetimi komitesi; bağlı şirketin, hâkim şirketle veya diğer bağlı bir şirketle ilişkilerinde hilenin veya dolanın varlığını belirtir şekilde görüş bildirmişse, bağlı şirketin her pay sahibi, bu konunun açıklığa kavuşturulması amacıyla, şirket merkezinin bulunduğu yerdeki asliye ticaret mahkemesinden özel denetçi atanmasını isteyebilir" ibaresi konulmuş ve bu sayede risk yönetiminde sıkıntılar yaşanması durumunda paydaşların ve davalıların özel denetçi isteme hakkı getirilmiştir. (TTK, 2011)

Madde 378'de riskin erken saptanması ve yönetimi konusuna değinilmiş ve birinci fıkrasında "Pay senetleri borsada işlem gören şirketlerde, yönetim kurulu, şirketin 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. Diğer şirketlerde bu komite denetçinin gerekli görüp bunu yönetim kuruluna yazılı olarak bildirmesi hâlinde derhâl kurulur ve ilk raporunu kurulmasını izleyen bir ayın sonunda verir" maddesini koyarak halka arz olmuş şirketlere risk yönetimi komitesini kurmayı zorunlu hale getirmiştir (TTK,2011). Ayrıca ikinci fıkrada komitenin iki ayda bir üst yönetime raporlama yapması gerektiği ve tehlikeleri çözümleri ile beraber sunmasının gerekli olduğu ifade edilmiştir. Bu rapor aynı zamanda bağımsız denetçiye de sunulmalıdır.

Madde 398'de denetçinin sorumlulukları açıklanırken, risk komitesinin varlığının olup olmadığının denetlenmesi ve işlevi ile ilgili ayrı bir rapor

hazırlanarak bağımsız denetim raporuyla beraber yönetim kuruluna sunulma zorunluluğuna değinilmiştir.

Madde 516'da yönetim kurulunun yıllık faaliyet raporunda bulunması gereken unsurlar açıklanırken, bunlardan birinin de şirketin karşılaşması muhtemel risklerinin de açıkça ifade edilmesi gerektiğini belirtilmiştir.

Kanunun dördüncü bölümünde şirketlerin zorunlu organlarına değinilmiştir. 625. Maddede bu zorunlu organlardan birinin de küçük limited şirketler hariç tutulmak üzere tüm şirketlerde risklerin erken teşhisi ve yönetimi komitesinin kurulması zorunluluğundan bahsedilmiştir.

Yeni TTK anlaşılacağı üzere, şirketlerin risk yönetimi konusuna birçok kanun maddesi ile açıklama getirmiş ve gerekliliği üzerinde durmuştur. Şirketlerin sürekliliği ve devamı için risklerin erken teşhisinin ve yönetiminin şart olduğu vurgulanmıştır.

2.14. KOBİ'lerde Kurumsal Risk Yönetimi'ne Duyulan İhtiyaç

Hiç kuşku yoktur ki KOBİ'ler ülke ekonomilerinin can damarlarıdır. KOBİ'lerin ülke ekonomilerine katkıları incelendiğinde, Dünya'da ortalama işgücünün %70'inden fazlasının KOBİ'lerde çalıştığı, toplam şirketlerin %99'dan fazlasının KOBİ'lerden oluştuğu ve ülkelerin ihracatının yaklaşık %40'ının KOBİ'ler sayesinde gerçekleştiği görülmektedir. Türkiye'de ise işletmelerin %99,5'i, istihdamın % 64'ü, katma değerin %36'sı KOBİ'ler sayesinde sağlanmaktadır (TBB, 2004:1). Ülkelerin ekonomik kalkınması ve gelişiminin KOBİ'lerin sürekliliği ve gücünden önemli ölçüde etkilendiği açıktır. KOBİ'ler, yoksulluk politikalarından, demokratikleşmeye, ekonomik büyümeden, bölgesel gelişime kadar birçok soysal hedefin önemli bir aracıdır (Atalay,2003:7).

Dünya'da ve ülkemizde ortalama her on yılda bir yaşanan ekonomik krizler, büyük şirketlerle beraber KOBİ'leri de ciddi ölçüde olumsuz etkilemektedir. Şirketlerin krizlerin üstesinden gelmesi, riskleri fırsata çevirebilir hale gelmesi için mutlaka çağdaş risk yönetimi sistemlerine ihtiyaçları vardır. Entegre risk yönetimi felsefesini getirmiş olan Kurumsal Risk Yönetimi sistemi büyük şirketlerde uygulanması gerektiği gibi, KOBİ'ler içinde gereklidir.

Literatür incelendiğinde KRY sisteminin firma paydaşlarına sağladığı katkıyı ispatlayan birçok çalışma görülebilir. Bu çalışmaların birçoğunda, Gordon vd (2009), Pagach ve Warr (2011), Beasley (2005), Colquitt vd (1999) ve COSO (2004) KRY sistemini daha çok büyük firmaların kurma eğiliminde olduğu görülmektedir. Bu durumun birçok nedeni mevcuttur. Başlıcaları, büyük firmaların sistemin kurulması için daha fazla kaynak ayırabilecek olmaları, mücadele ettikleri risklerin çeşitliliğinin ve büyüklüğünün daha fazla olması, fazla sayıda sektörde aynı anda iş yapmalarından ötürü risklerinin değişken olması, özellikle enerji ve finansal şirketlerin maruz kalabilecekleri

risklerin yüksek olmasından dolayı KRY sistemine geçiş eğilimlerinin daha yüksek olması olarak sayılabilir. Ancak yeni yasal düzenlemeler, bankacılığa getirilen yeni kredi standartları, evrensel kabul görmüş kurumsal yönetim ilkeleri, küresel krizler ve dünyanın globalizasyonu düşünüldüğünde KOBİ'lerin hayatlarına devam edebilmeleri için etkin bir risk yönetimine ihtiyaç duydukları, daha şeffaf, hesap verebilir işletmeler olmaları gerçeği görülmektedir.

Türkiye'de TOBB' un verilerine göre 2014 yılında toplamda 126.635 yeni işletme kurulurken, 39.051 işletme ise kapanmıştır. Kapanan işletmelerin 15.822 adedi şirket vasfındadır. Yapılan araştırmalar ülkemizde kurulan KOBİ'lerin %57'sinin ilk beş yıl içerisinde kapandığını göstermektedir. Bu durumun nedenleri incelendiğinde sorun iki ana başlıkta izlenebilir;

2.14.1. KOBİ'lerin Yönetim Sorunları:

- **Planlama Sorunları**: Başarısız girişimler incelendiğinde, işletmenin henüz kuruluş aşamasında yeterince sağlıklı fiziksel etütler yapılmadığı, sektörün iyi analiz edilmediği görülmektedir. Girişim kurulduktan sonra bile geleceğe dair örgütsel planlama yapılmamakta ve kısa süreli planlar dahilinde işler yürütülmektedir. Bunun sonucunda kurumun gidişatı ve geleceği tespit edilememektedir. İşletme sahipleri planlamayı bilimsel metodlarla değil, genellikle önceki iş tecrübeleri ve sezgilerine dayanarak yapmaktadırlar (Akgemci, 2001:22)

- **Örgütleme Sorunları:** Büyük işletmelere göre çok daha esnek bir yapıya sahip olan KOBİ'ler, hiyerarşi ve bürokrasinin çok daha az ve kolay bir yapıda olmasına karşın, çalışanlar için yeterince keskin hatlı işbölümü oluşturamadıkları için örgütlenme sorunları doğmaktadır. İş tanımları, görev ve sorumlulukları çoğu zaman yeterince net değildir ve işgörenler tarafından anlaşılamamaktadır. Bu durum örgütleme fonksiyonun çalışmamasına sebep olmaktadır.

- **Yöneltmedeki Sorunlar:** Başarısız girişimler incelendiğinde çalışanların şirketin amaç ve hedeflerini bilmediği, yeterince motive edilmediği ve liderlik vasfı taşıyan yöneticilere sahip olunmadığı görülmektedir. KOBİ'ler yeterince kurumsallaşamadıkları için örgütsel yapıyı, vizyon ve misyonu ortaya koyamamakta, bu durum çalışanların işe yöneltilememesine yol açmaktadır.

- **Koordinasyon Sorunu:** Eşgüdümleme olarak da bilinen koordinasyon, işletmedeki tüm birimlerin kendi içinde ve bulundukları çevrede uyum içinde çalışabilmesini ifade eder. KOBİ'lerin çoğu sade bir organizasyon yapısına ve iletişim ağına sahip değildir. Örgüt içi iletişim genellikle yukarıdan aşağıya tek taraflı akış şeklindedir. Bu da departmanların gerek kendi aralarında gerekse de yukarıya bilgi akışının sağlanamamasına yol açmaktadır.

- **Kontrol (Denetim) Sorunu:** İşgörenler arasındaki görev karmaşası, organizasyon yapısının net olmaması, denetimin genellikle işletme sahiplerinin inisiyatifine bırakılması, bu konuda uzman personel çalıştırılmayışı kontrol

fonksiyonunun uygulanamamasına neden olmaktadır. Sonucu kargaşa içinde bir işletme ve başarısızlık olacaktır.

2.14.2. KOBİ'lerde Finansal Sorunlar

Finansman anlamda yalnızca KOBİ'ler değil ülkemizdeki tüm işletmeler sıkıntılar yaşamaktadırlar. Bunun başlıca nedeni, ülkenin henüz ekonomik kalkınmasını tamamlayamamış olması ve her yıl düzenli olarak cari açıkla mücadele etmesidir. Her ne kadar 2001 krizinden sonra Bankacılık sektöründe ciddi atılımlar yapılmış ve güçlü bir bankacılık sistemine sahip olsak da özel sektörün finansman ihtiyacını düşük maliyetle tamamen karşılayabilecek bir yapıya henüz sahip olmadığımız aşikardır. Uzun yıllardır sektörde faaliyet gösteren işletmelere bakıldığında çoğunun özkaynak yapısının güçlü olduğu ve yabancı kaynaklara çok da ihtiyaç duymadan faaliyetlerini sürdürdüğü gözlemlenmektedir. Ancak amaçlanan ekonomik kalkınmaya ve KOBİ'lerden büyük şirketler ortaya çıkarmaya çalışmak olduğunda, sadece özkaynaklarla KOBİ'leri büyütmek ve hatta hayatta kalabilmelerini sağlamak pek mümkün değildir. KOBİ'lerin yaşadıkları en önemli finansal sorunlar; stokların finansmanı, alacakların finansmanı, sermaye ve kaynak kullanımı olarak sayılabilir (Ekşi, 2007:64-67);

- **Stokların Finansmanı:** İşletmelerin varlık yapısına yapıldığında, genellikle kısa vadeli fonlarla finanse edilen işletme sermayesinin en büyük kısmı, stoklardan oluşmaktadır. Kaynak bulmada sorunlar yaşayan KOBİ'ler için stok bulundurma maliyeti büyük önem kazanmaktadır. İşletme faaliyetlerini sürdürürken optimal stoklarının ne olması gerektiği mutlaka hesaplanmalıdır. Stoksuz yakalanmanın doğuracağı, müşteri memnuniyetsizliği ve satış kaybının yanında fazla stok bulundurmanın da depolama maliyeti, fire artışı, demode olması gibi olumsuzluklara yol açabileceği unutulmamalıdır. Yapılması gereken etkin bir stok yönetim politikasının izlenmesidir. Bunun sağlanması için de kalifiye personel ve etkin planlar gerekmektedir.
- **Alacakların Yönetimi:** KOBİ'lerin en sık karşılaştığı alacak yönetimi sorunları şöyledir;

i- Tahsilat politikasında etkinliğin sağlanamaması (Yörük,2001:68)

ii- Vadeli satışlarda teminat alınamaması ya da eksik alınması

iii- Teminat alınamadan yapılan satışlarda geri ödemede aksamalar, alacakların batık hale gelmesi

iv- Alacakların devredilmesi (faktoring, forfaiting) gibi yeni finansal araçların yetersiz kullanılması

Literatürde KOBİ'ler üzerine yapılan çalışmaların birçoğunda KOBİ'lerin en büyük sorunlarının finansman kaynağı bulmak olduğu ortaya konmuştur (Güray ve Azaklı 2000:16, Bekçi ve Usul, 2001:121, Akdiş ve Bayrak, 2000, Ekşi, 2007:64). Sorun KOBİ'ler için sadece kaynak bulmak değil

aynı zamanda bulunan kaynağın maliyetini düşük tutabilmektir. Birinci bölümde de anlatıldığı üzere, ülkemizde KOBİ'lere destek sağlayan birçok kuruluş olmasına rağmen bu kurumların destekleri birçok şarta bağlandığından yeteri kadar faydalı olamamaktadır. KOBİ uzmanlarına göre KOBİ'ler için esnek garanti anlaşmaları altında uygun oranlarla orta ve uzun vadeli kredi desteği sağlanması şarttır. Kamu bankaları ülkemizde bu rolü üstlenmiş özellikle Halk Bankası esnaflara ve sanayicilere yıllardır vermiş olduğu işletme kredileri ile KOBİ bankası olarak bilinmiştir. Ancak yıllar içerisinde kamu bankalarının sayılarının azalması, özerk yapıya kavuşturulup hisselerinin halka arz edilmesi neticesinde, kamu yararına verilen bu krediler de azalmıştır. Mevcut yarı- kamu bankaları ve özel bankalar Basel komiteleri ile belirlenen yeni standartlara uyum çalışmaları neticesinde verilen ticari kredilerde daha özenli davranmaya başlamışlardır. Banka kredi desteğine başvuran KOBİ'ler birtakım bürokratik sorunlar, ödeyemeyeceği kadar yüksek faiz oranları ve ödeme koşulları ile yüzyüze kalmaktadırlar (Erez, 1994, s.6). Ticari kredi kullandırmada KOBİ'lere çıkarılan zorluklar neticesinde birçok işletme ihtiyaç kredilerine yönlendirilmektedir. Bu durum da kredi maliyetlerini ciddi ölçüde arttırmaktadır. KOBİ'ler banka kredileri dışında maalesef sermaye piyasalarından fon sağlamakta da yetersiz kalmaktadırlar. Halka açılmanın maliyetinin yüksek oluşu, borsaya kote olmak için yeterli şartların sağlanmasının zor olması, yönetim kaybının oluşacağına dair korkular ve KOBİ'lerin kurumsallaşamadıkları için yeterince şeffaf olmamaları, sermaye piyasalarından fon bulmalarını zorlaştırmaktadır. Alternatif finansman teknikleri olan faktoring, leasing ve yatırım bankaları teşviklerinden de yeterince yararlanamamaktadırlar. Tablo 16'da büyük ölçekli işletmelerin KOBİ'lere göre yabancı kaynak kullanımında çok daha fazla şansa sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 16. İşyerleri İtibariyle Finansman Kaynak Kullanım Oranları

Finansman Kaynakları	**Küçük Ölçekli İşyerleri**	**Orta Ölçekli İşyerleri**	**Büyük Ölçekli İşyerleri**
Özkaynak	88,2	82,9	80,7
Ticari Bankalar	40,1	59,7	73,1
Eximbank	11,1	26,0	48,0
Yatırım-Kalkınma Bankası	0,3	2,8	9,9
Finans Kurumları	4,0	7,2	21,1
Factoring	4,7	16,6	21,6
Leasing	16,2	21,5	26,9
Diğer	9,8	8,3	8,8

Kaynak: ISO (2000), Ekonomik Durum Tespiti, 2000-2

Büyük ölçekli işletmeler zaten KOBİ'lere göre ölçek ekonomisinden sağladıkları avantajla, ürünlerini kitleler halinde üretmekte, bu sayede birim üretim maliyetlerini düşürmektedirler. Aynı zamanda KOBİ'lere göre ticari kredilerden, sermaye piyasalarından ve yeni finansal yatırım araçlarından daha fazla faydalanarak daha ucuza fon sağlayabildikleri için KOBİ'lerin hayatta kalma şansı oldukça zayıflamıştır.

2.14.3. KOBİ'lerin Kurumsal Risk Yönetimi Sistemini Uygulamada Karşılaşacağı Avantaj ve Dezavantajlar

Yeni Dünya düzeninde işletmelerin hayatta kalabilmeleri, karlı ve sürekli olabilmeleri için, değişen iş yaşamına ve standartlarına ayak uydurabilmeleri şarttır. Rekabetin küresel boyutta olduğu, kaynak teminin zorlaştığı, kalifiye eleman çalıştırmanın git gide zorlaştığı iş yaşamında, KOBİ'lerin eski yöntemlerle hayatta kalabilmeleri, hayatta kalabilse bile büyümeleri mümkün değildir. Yeni yasal düzenlemeler, bankacılık sektörüne getirilen yeni standartlar, çok uluslu dev şirketlerin her alanda faaliyet göstermesi ve her yere yayılma politikaları KOBİ'leri derinden etkilemektedir. Bu bağlamda, KOBİ'lerin yaşamlarına devam edebilmeleri için kurumsallaşmaları ve kurumsal yönetim ilkelerini kendilerine yol gösterici olarak seçmeleri şarttır. KOBİ'ler yönetimde daha şeffaf, hesap verebilir, adil ve sorumlu davranmak zorundadırlar. Yeni TTK'da sermaye piyasası kanuna tabi şirketlere risk yönetim sistemini zorunlu kılmış ve diğer işletmelere de risk yönetim sistemi kurmalarını tavsiye etmiştir. Özellikle finansman kaynağı bulabilmek ve yatırımcının ilgisini çekmek için KOBİ'lerin eskiye nazaran çok daha şeffaf ve hesap verebilir bir şekilde yönetilmeleri, organizasyon yapılarını netleştirmeleri şarttır. 2004 yılında ilk defa COSO'nun yayınladığı Kurumsal Risk Yönetim Çerçevesi KOBİ'ler için de zamanla geçmek zorunda oldukları bir sistem haline gelmiştir. Ülkemizde ve Dünya'da istisnaları olmakla beraber henüz sadece büyük şirketlerin uygulayabildiği bu yeni risk yönetim sistemi, yaşamına devam etmek ve kurumsallaşmak isteyen tüm şirketler için bir kılavuz niteliğindedir. KRY sistemine geçişte KOBİ'lerin avantajları ve dezavantajları şöyle sıralanabilir.

Avantajları:

- Büyük şirketlere oranla daha esnek organizasyon yapısına sahip olmalarından ötürü KRY sistemine uyumun daha hızlı bir şekilde gerçekleşecektir.
- Büyük işletmelere göre daha az sayıda ya da sadece tek sektörde faaliyet gösterdikleri için risklerini yönetmeleri daha kolay olacaktır.
- Yöneticiler ve çalışanlar birbirleriyle daha sıkı iletişim halinde oldukları için sisteme geçişte personelin ve yönetimin direncinin azalacaktır.

- Örgüt içi hiyerarşik yapının karmaşık olmamasından ötürü, risk eğitimlerinin her çalışana verilmesi ve risklerin yönetimi daha uygun maliyetlerle gerçekleşecektir.
- KRY sistemi karmaşık ya da detaylı analizler yerine daha basit anlaşılır genel değerlendirmeler sunduğu için sistemin uygulanması daha kolaydır.
- Büyük işletmelere nazaran daha az sayıda çalışan ve departman bulunduğu için KRY sisteminin en önemli parçası olan kontrol faaliyetleri daha kolay ve etkin bir şekilde gerçekleşecektir.

Dezavantajları:

- Kurumsallaşmanın KOBİ'ler için oldukça zor olması ve çoğu KOBİ'nin bunu başaramamış olması.
- KRY sisteminin doğuracağı maliyet artışı.
- Profesyonel yöneticilere göre daha geleneksel düşünce yapısına sahip olan işletme sahiplerinin yeni sisteme karşı direnci.
- KRY sistemi için gereken kalifiye personel temininin KOBİ'ler için oldukça zor olması.

KOBİ'lere Kurumsal Risk Yönetimi Sistemi'nin Sağlayacağı Faydalar:

Kurumsal Risk Yönetimi yalnızca KOBİ'lere değil tüm işletmelere ciddi faydalar sağlayan entegre bir risk yönetim sistemidir. Daha önceki konularda işletmelere olan faydaları sayılmış olduğundan bu bölümde sadece KOBİ'lerin yaşadıkları zorluklar için neden KRY sistemine geçmeleri gerektiğini ifade eden faydalar belirtilecektir.

- Etkin bir iç kontrol sistemi sayesinde işletme varlıklarını korumakta güçlük çeken, kayıt dışılığın daha fazla görüldüğü KOBİ'lerde varlık kayıpları önlenmiş olacaktır.
- KRY sistemi sayesinde net bir organizasyon yapısı sağlanacak ve kurumsallaşma yolunda en önemli adım gerçekleşecektir.
- Hesap verebilir ve şeffaf bir yapı oluşturulacak güvenilir mali tablolar elde edilecektir. Bu sayede bankacılık alanında getirilen yeni standartlarla yabancı kaynak kullanımında yaşanan zorluklar ve maliyetleri düşecektir.
- Sınırlı kaynakla yönetilen KOBİ'ler etkin bir risk yönetimi sayesinde olası kayıp ve riskleri önceden tespit ederek önlem alacak, işletmenin sürekliliği sağlanacaktır.
- KRY sistemi sayesinde riskler önceden tespit edilip özellikle kriz yıllarında fırsata dönüştürülebilecektir.
- Verilen eğitimler sayesinde kalifiye işgücü temininde zorlanan KOBİ'ler nitelikli personeller elde edecektir.

2.15. KRY Model Önerileri

KRY sistemi, başlangıçta her ne kadar karmaşık ve zor bir sistem olarak izlenim bıraksa da aslında temelinde kurumun tamamının içinde bulunduğu, basit bir raporlama sisteminin olduğu, kolay, anlaşılabilir, entegre bir risk yönetim sistemidir. KOBİ'lerin en büyük sorunlarından biri olan, kurumsallaşma ve şeffaf yönetim, KRY sisteminin uygulanması sayesinde kolaylıkla aşılabilir. Bunun yanında riskleri sadece tehdit olarak görmeyip, KRY sistemi sayesinde fırsat olarak değerlendirmeyle büyüme şansları da yakalanabilir.

Türkiye'de KOBİ'ler incelendiğinde genellikle kurumsallaşmanın olmadığı, işletme sahibinin, çeşitli nedenlerle (sermaye yetersizliği, bilinç eksikliği gibi) tek başına tüm sorumluluğu üstlendiği bir yapı gözlemlenmektedir. Mikro ölçekli işletmeler çıkarılmasına karşın birçok KOBİ'de hala organizasyon yapısı yeterince net ve açık olarak kurulamamıştır. Çalışma kapsamında yapılan ankette ulaşılan 105 KOBİ'nin hiçbiri bünyesinde risk elemanı çalıştırmamaktadır. Demir, 2012 yılında KOBİ'ler üzerinde yapmış olduğu çalışmada, ulaşılan KOBİ'lerin yaklaşık %60'ının finans departmanı bile bulunmadığı, bu departmanın işlerinin diğer departmanlarla birleştirilerek çözüldüğünü saptamıştır. Finansal yatırım araçlarının (faktöring, leasing gibi) kullanım oranlarının da çok düşük olduğu yine bu çalışmada tespit edilmiştir. Yapılan bir diğer KOBİ araştırmasında Bozkurt (2009), Türk girişimcilerinin risk alma ve belirsizlikle baş edebilme davranışlarının düşük kaldığını tespit etmiştir. Türk girişimciler genellikle temkinli davranmaya yatkın ve yeniliklere karşı çok daha muhafazakâr hareket etmektedir. Bu durum riskin fırsat olarak algılanmasını önlemekte ve potansiyel büyüme fırsatlarının kaçırılmasına neden olmaktadır.

Türkiye'de kurumların risk algısı ve risk farkındalığı üzerine yapılan birçok çalışmada (Küçük,2007;Arslan,2008;Güneş,2009;Kurnaz,2006;Bozkurt,2009 gibi) kurumların risklerini tam olarak belirleyip ölçemediklerini ya da KRY sisteminde olduğu şeklinde bir bütün halinde değil sistem- bölüm bazından değerlendirdikleri anlaşılmıştır. Bu durum kurumda risk kültürü oluşmasını engellemiş, sadece sorumlu çalışanların risk algısına sahip olmasına yol açmıştır.

Kurumsal Risk Yönetimi, her işletmenin kendi yapısına uygun oluşturacağı, bir risk yönetim modelidir. Bu nedenle standart bir risk yönetim modeli belirlenip, her kuruma bu modelin oturtulması mümkün değildir. Kurum kendi gerçeklerine ve karşılaştığı ya da karşılaşabileceği risk çeşitlerine göre yönetim modelini ortaya koymalıdır. Çalışmanın bu bölümünde KOBİ'lere rehber olması amacıyla KRY sistemine geçişte ve uygulama sürecinde model önerisi ve yapılması gerekenler kısaca açıklanmaktadır.

Bir Risk Yöneticisi ister KOBİ için olsun isterse dev bir Çok Uluslu Şirket için olsun, yeni bir risk yönetim modeli kurmak istiyorsa, ilk yapması

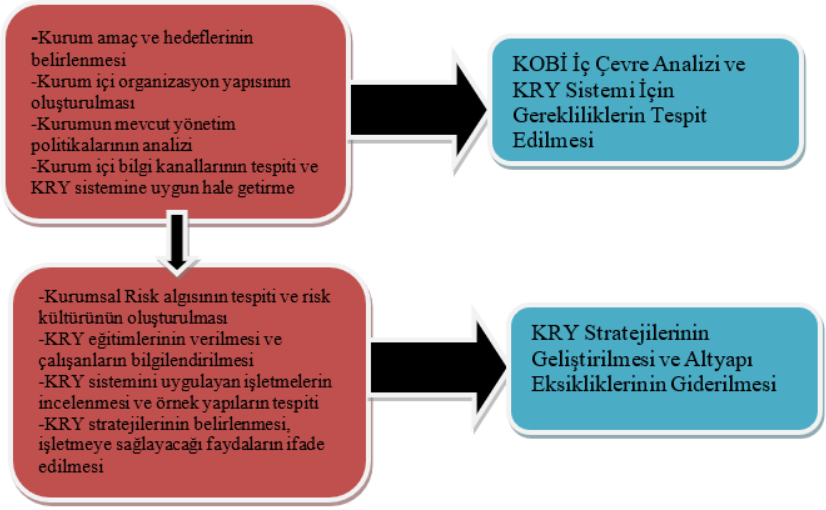
gereken mevcut durumu analiz etmektir. Şirketin çalışanlarının ve yöneticilerinin risk algıları ölçümlenmeli, şirket risk kültürü tespit edilmeli, bilgi kanalları ve organizasyon yapısı incelenmeli buna göre yeni yönetim sistemi kurulmalıdır. Risk Yöneticisi, durum tespiti yapabilmek için gözlem, mülakat ve anket tekniklerini kullanabilir.

Durum tespiti yapıldıktan sonra KRY sistemini modellerken, 2 temel aşamada göstermek mümkündür. İlk aşamada KOBİ'nin sisteme geçebilmesi için altyapısını çalışmaları, ikinci aşamada ise sistemin yürütülmesi esnasında yapılması gerekenler incelenecektir.

1- KRY Sistemi Altyapı Çalışmaları

Bu bölümde Risk Yöneticisi, kurum içi iç çevreyi analiz ederek işe başlamalıdır. Kurumu etkileyen iç ve dış baskılar analiz edilmeli, KRY sistemine geçişte gerekli altyapı tamamlanmalıdır. Şekil 19'da sisteme geçmeden yapılması gerekenler gösterilmiştir;

Şekil 19. KRY Sistemi Altyapı Çalışmaları



Kaynak: COSO (2004), Enterprise Risk Management- Integrated Framework
Küçük A. (2007), Havaalanlarında Kurumsal Risk Yönetimi Örneği:Atatürk Havalimanı Terminalleri İşletmesi İçin Kurumsal Risk Yönetimi Modelleri, Doktora Tezi

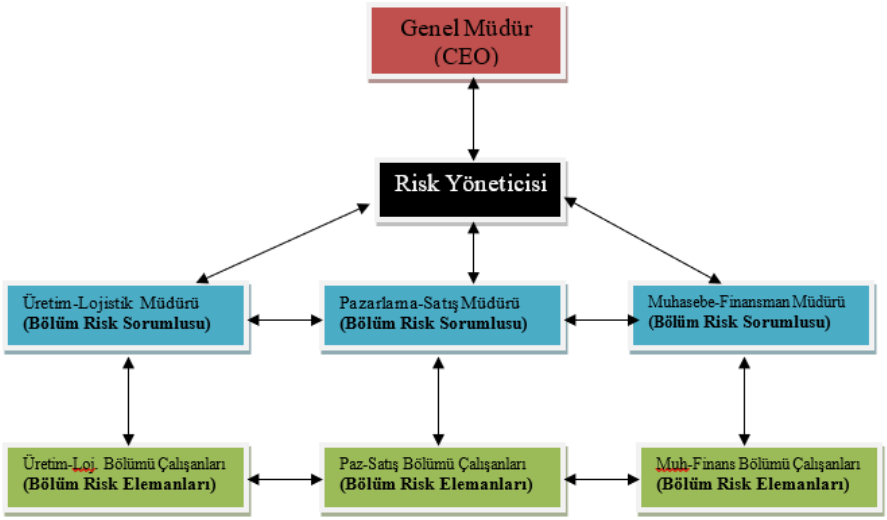
KRY Altyapısını oluştururken yapılması gerekenleri aşağıdaki gibi kısaca özetleyebiliriz;

- **Hedeflerin Tespiti**: Öncelikle KOBİ'nin geleceğe yönelik vizyon ve misyonu belirlenmelidir. Bu vizyon ve misyon, sadece işletme sahipleri ya da yöneticiler tarafından değil, tüm çalışanlar tarafından benimsenmeli ve mutlaka yazılı hale getirilmelidir.

- **KOBİ İçin KRY Sistemine Uygun Organizasyon Yapısının Oluşturulması**: Kurumların yaşadığı sorunlardan biri de, çalışanların ve yöneticilerin kurum içi organizasyon yapısını yeterince bilmemeleri, yetki ve sorumlulukların yeterince açık, anlaşılır ve keskin olmamasıdır. KRY sisteminin uygulanabilmesi için tüm çalışanların görev tanımlamaları ve yetkileri net olmalıdır. Çalışanların tümü risk yönetiminden sorumludur. O halde bu yetki ve sorumluluk dahilinde her çalışanın yapması gerekenler net bir şekilde açıklanmalıdır. İşletmenin organizasyon yapısı da buna uygun bir şekilde hazırlanmalıdır. Organizasyon şeması hazırlanırken KOBİ'lerin en önemli avantajlarından biri olan hızlı karar alma mekanizması dikkate alınmalıdır. Aşırı karmaşık yapılar bu avantajı ortadan kaldıracak, işleri zorlaştıracaktır.

  KOBİ'ler büyük ölçekli işletmelere daha az elemana sahip olduğundan ve sermaye yapısı nedeniyle maliyetler önem arz ettiği için Risk Komite'leri kurmaları çok mümkün değildir. Hatta çoğu KOBİ için risk yöneticisi ya da fazladan bir risk elemanı çalıştırmak bile ciddi yük doğuracaktır. Bu durum KRY sistemine uygun organizasyon yapısı oluşturulurken dikkate alınmalıdır. KOBİ'nin ciro büyüklüğüne ve çalışan sayısına göre mümkünse en azından işletmede bir risk yöneticisi bulundurulmalıdır. Bu Risk Yöneticisi doğrudan Genel Müdür'e bağlı olmalı diğer departman ya da yöneticilerden bağımsız olmalıdır. Şekil 20'de KOBİ'ler için KRY sistemine uygun bir organizasyon şeması hazırlanmıştır;

Şekil 20. KOBİ KRY Organizasyon Şeması



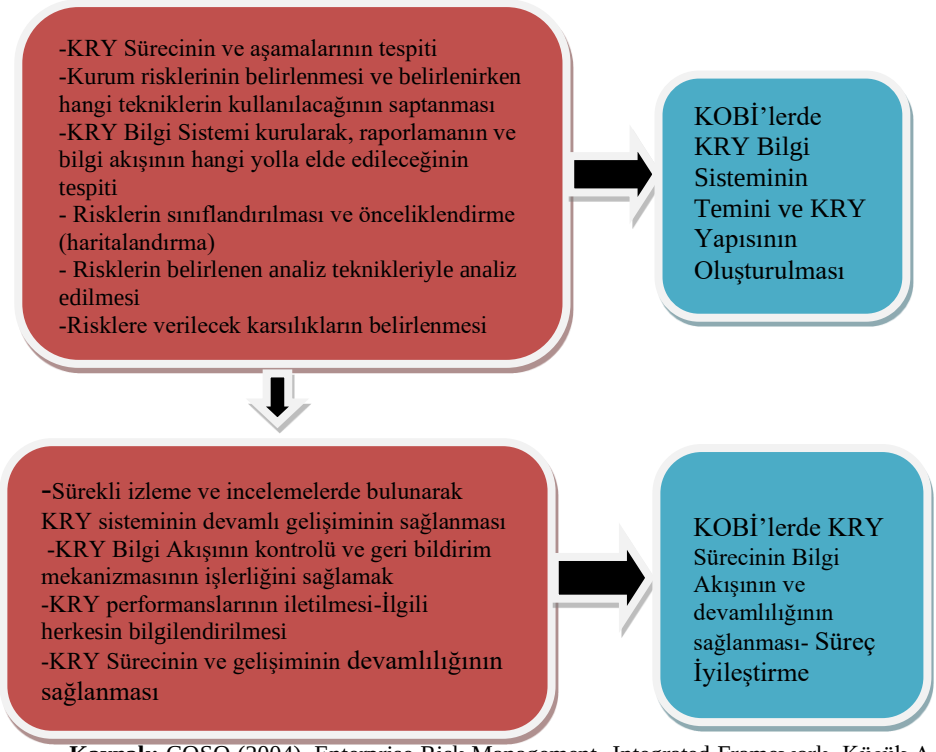
KRY sisteminin özünde her çalışan aynı zamanda çalıştığı alanda risk sorumlusudur. Ayrıca risk yöneticisinde toplanan, farklı departmanlardan gelen risk raporları daha sonra konsolide edilip tek bir rapor haline getirildiği için, tüm bölümler birbirleriyle iletişim halinde olmakta ve farklı bölümlerde meydana gelebilecek riskleri bildikleri için kendi departmanlarına bu durumun yaşanmaması için önceden tedbir alabileceklerdir. Bu da KRY sisteminin sağlamış olduğu en büyük avantajlardan biridir. Bünyesinde Risk Yöneticisi çalıştıramayacak KOBİ'ler için en uygun çözüm, Genel Müdür'ün risk eğitimi alması ve bir yandan da risk yöneticiliği yapmasıdır. Mikro ölçekli KOBİ'lerde Genel Müdür'de çoğu zaman işletme sahibidir. İşinin devamını ve büyümesini isteyen işletme sahibi de bu görevi üstlenmelidir.

- **Risk Eğitimlerinin Verilmesi ve Risk Kültürünün Oluşturulması:** KRY sisteminin uygulamada başarılı olabilmesi için, başta yöneticiler olmak üzere tüm çalışanlara risk eğitimleri verilmelidir. Bu eğitimlerde her çalışanın, sorumlu olduğu alanda, KRY sisteminin uygulanması için yapması gerekenler anlatılmalıdır. Raporlama sisteminin nasıl yapılacağı, izlenecek hiyerarşi anlatılmalı, çalışanların bu işe ekstra bir yük gibi bakmaması sağlanmalı ve onlara KRY' nin işletmeye ve kendilerine sağlayacağı faydalara anlatılmalıdır. Sistemin başarılı olabilmesi için çalışanlarda ve yöneticilerde olası dirençlerin önüne geçilmelidir. Yöneticilerin eğitimleri Risk Yöneticisi tarafından yapılmalı, çalışanların eğitimi ise hem Risk Yöneticisi hem de bölümü ve bölümdeki işleyişi bilen Bölüm Müdürü tarafından yürütülmelidir. Yeni işe başlayan kişilere oryantasyon eğitimi sırasında mutlaka risk eğitimleri de verilmelidir. Bu risk eğitimlerinde yasal zorunluluklar, risk yönetiminin amacı, risklerin sorumlu olunan alanda nasıl belirleneceği ve analizi ve en önemlisi risk farkındalığı çalışanlara verilmelidir (Küçük,2007)

2- KOBİ'ler İçin KRY Uygulama Sürecinde Yapılması Gerekenler

KOBİ Risk Yöneticisi'nin, KRY sistemi için gerekli altyapıyı oluşturduktan sonra sistemin işleyiş sürecinde yapması gerekenler Şekil 21'de gösterilmiştir.

Şekil 21. KOBİ'lerde KRY Sistemi Uygulama Süreci



Kaynak: COSO (2004), Enterprise Risk Management- Integrated Framework Küçük A. (2007), Havaalanlarında Kurumsal Risk Yönetimi Örneği:Atatürk Havalimanı Terminalleri İşletmesi İçin Kurumsal Risk Yönetimi Modelleri, Doktora Tezi

- **Risklerin ve Risk İştahının Belirlenmesi:** Risk iştahı ya da diğer adıyla risk limiti, işletmenin belirli bir dönemde kaybetmeye razı olabileceği maksimum tutarın hesaplanmasıdır. Risk limitlerini belirlemek için işletme öncelikle finansal risklerini tespit etmelidir. Ülkemiz ihracatının yaklaşık %60'ını KOBİ'ler yapmaktadır. Yani çok sayıda ithalat ya da ihracat yapan KOBİ bulunmaktadır. Bu KOBİ'ler kur riskiyle karşı karşıyadırlar. Üretim yapan birçok KOBİ'de hammadde ya da makine teçhizat alımında ithalat yapmakta ve çeşitli risklere maruz kalmaktadırlar. Ayrıca KOBİ'nin satış politikasına bağlı olarak tahsilat riski ve ödenmeme riski mevcuttur. Döviz fiyatlarındaki değişimler, vergi oranlarındaki değişmeler, enflasyondaki artış ve azalışlar da işletmenin varlıkları üzerinde değişime yol açacaktır. Tüm bu finansal riskler için işletmenin Risk iştahı belirlenmeli ve çeşitli risk hesaplama yöntemlerinden biri seçilerek (VaR, senaryo analizi, duyarlılık analizleri vb), risk limiti sayısal hale getirilmelidir. Risk Yöneticisi KOBİ'nin Genel Müdürü ile bir araya gelerek firma risk profilini ortaya koymalı ve işletmenin risk

iştahını tespit etmelidir. Risk iştahı belirlenirken sayısal yöntemler kullanılmalı ve limit sayısallaştırılmalıdır.

Finansal riskler dışında, işletmenin maruz kalabileceği finansal olmayan risklerde tespit edilmelidir. Finansal olmayan riskler KOBİ'nin kendi işleyişinden kaynaklanan, standart olmayan, sayısal olarak ölçümlenemeyen ancak geleceğe dönük firmanın hayatını olumlu ya da olumsuz etkileyebilecek risklerdir. Bu riskler, geçmişte yaşanan tecrübeler ve yaşanması olası risklerin, çalışanlar ve bölüm yöneticilerinin düzenli görüşmeleri ve çalışanların doldurduğu risk raporları ile tespit edilmelidir. Risk yöneticisi, belirlenen finansal olmayan riskleri, tüm departman çalışanlarına göndererek, aynı risklerin farklı departmanlarda meydana gelmesi halinde bu durumun yaşanmadan önüne geçilmesini sağlamalıdır. Riskleri ortadan kaldırmak için yasal zorunluluklar dışında, sektördeki lider kuruluşların almış olduğu önlemler takip edilmeli, iş güvenliği için işçilere düzenli eğitimler verilmeli ve olası kazaların önüne geçilmelidir. Sigorta mekanizması kullanılarak riskler transfer edilmelidir.

- **Risklerin Değerlendirilmesi:** KOBİ Risk Yöneticisi riskleri değerlendirmek ve önceliklendirebilmek için Bölüm Risk Sorumlularından günlük, haftalık ya da aylık olarak mutlaka risk haritalarını çıkarmalarını istemelidir. Zaman periyodu, tamamen işletmenin büyüklüğü ve karşılaşabileceği risklerin fazlalığına göre ayarlanabilir. Her Bölüm Risk Sorumlusu, Risk Yöneticisi'nin isteği ve raporlamanın uygunluğu doğrultusunda, risk haritalarını nitel, yarı-nitel ya da nicel olarak çıkarabilir. Bölüm Risk Sorumlusu, maruz kaldığı ya da kalabileceği riskleri, olasılık ve etki düzeyine göre önceliklendirmelidir. KOBİ Risk Yöneticisi ise tüm bölümlerden elde ettiği risk haritaları ve risk raporları ile kurumun risk haritasını Genel Müdür (CEO) ile birlikte ortaya çıkarmalıdır.

- **Riske Karşılık Verme ve Uygulama:** Risk Yöneticisi, stratejik ve önemli risklere verilecek karşılık için mutlaka Genel Müdür'le (üst yönetim-işletme sahipleri) ortak karar almak zorundadır. Risk haritalarında belirlenen olası ve yüksek etkili risklerden başlanmak üzere düşük olasılık ve düşük etkili risklere doğru karşılaşılabilecek tüm riskler için, Risk Yöneticisi ilgili Bölüm Risk Sorumluları ile uyum içinde riske karşılık verir. Verilebilecek karşılık daha önce açıklandığı üzere 4 şekilde gerçekleşir. Bunlar, riski kabul etme, riski azaltma, riski transfer etme ve riskten kaçınmadır.

- **KRY Sisteminin Sürekli Gözden Geçirilmesi:** KOBİ'ler yapıları gereği hızlı hareket edebilen, gelişmelere kolay adapte olabilen ve hızla yenilenebilen örgütlerdir. Hızlı değişim ve farklı iş kolları ya da pazarlar mutlaka yeni riskler doğuracaktır. KRY sistemi dinamik bir süreçtir. Risk Yöneticisi daimi olarak süreci yakından izlemeli, gerektiğinde revizyona gitmelidir. Yaşanan süreçte tüm çalışanların ve Bölüm Risk Sorumluları'nın da yeni riskler doğması halinde bunları erken tespit etmek ve önlemlerini alma yükümlülüğü mevcuttur. Bölüm Risk Sorumluları ile Risk Yönetici' sinin

arasında düzenli olarak bilgi akışı sağlanmalıdır. KRY sisteminin en önemli özelliği yaşayan, sürekli gelişen bir süreç olmasıdır.

2.16. Kurumsal Risk Yönetimi Alanında Yapılan Çalışmalar-Literatür Taraması

KRY sistemi dünyaya tanıtıldığından bu yana üzerinde çokça çalışmanın yapıldığı bir konu haline gelmiştir. Dünya'da yaşanan finansal krizler, muhasebe skandalları, yeni yasal düzenlemeler, Geleneksel Risk Yönetimi anlayışının yetersiz gelmesi neticesinde araştırmacıları yeni risk yönetim anlayışlarına yöneltmiş ve KRY sisteminin doğmasına yol açmıştır.

2.16.1. KRY Sistemi Nasıl Ortaya Çıktı ve Ne Anlama Gelmektedir?

Yıllar boyunca finans alanında yapılan çalışmalarda, hissedarların sadece sistematik riskle (beta katsayısı) ilgilendikleri ve sistematik olmayan riskleri azaltmanın, yatırımlarını bu yöne kaydırmaların zaman kaybı olduğu düşünülmekteydi (Bromiley vd 2014:5). Ancak son yıllarda araştırmacılar sistematik olmayan riskin de sistematik riskle bütünleşerek yönetilmesi gerekliliği üzerinde çalışmalar yapmıştır. Shapiro ve Titman (1986)'da yaptıkları çalışmada bütünleşik risk yönetimi faaliyetlerini ve tüm risklerin tek bir çerçevede toplanmasını tartışmışlardır. Schrand ve Unal (1998) koordineli risk yönetim sistemi kavramını ortaya atmışladır. Colquitt 1999 yılında entegre risk yönetimi kavramını ortaya koymuştur. Kurumsal risk yönetimi kavramını ise ilke olarak 2001 yılında Dickinson ortaya çıkarmıştır. Dickinson (2001) KRY sistemini; şirketlerin karşılaşabileceği tüm risklerin, sistematik ve entegre bir şekilde yönetildiği bir yaklaşım olarak tanımlamıştır. D'arcy ve Brogan (2001)'a göre KRY, işletmelerin faaliyet gösterdiği tüm sektörlerde, kısa ve uzun vadede yatırımcısına değer katan tüm finansal ve finansal olmayan varlıklarının risklerinin kontrol edildiği, izlendiği bir süreçtir. Harrington vd (2002) 'de 1990 lı yılların sonunda ortaya çıkan KRY sistemini, silo risk yönetimi aksine firmanın tüm operasyonel ve rekabetçi risklerinin tek bir birleşik içinde yönetildiği, tanımlandığı ve ölçüldüğü bir sistem olarak anlatmıştır. Meulboreck (2002)' e göre KRY, entegre risk yönetimi çerçevesinde firmanın değerini etkileyebilecek tüm risklerin toplu olarak belirlendiği, değerlendirildiği ve firma çapında stratejilerin belirlendiği bir sistem olarak tanımlamıştır. Barton vd. (2002)'de KRY'yi entegre, sürekli ve geniş bir yaklaşımla risklerin yönetildiği bir sistem olarak tanımlamıştır. Liebenberg ve Hoyt (2003) yılında yapmış oldukları çalışma, bu alanda en çok atıf alan makalelerden biri olmuştur. Bu çalışmada, KRY sistemi, savunma metotlu risk yönetimi anlayışını benimsemiş olan silo tabanlı risk yönetimi yaklaşımı yerine, daha atak olan entegre risk yönetimi yaklaşımının işletmelere daha faydalı olacağını ortaya koymuştur. 2004 yılında Treadway komisyonu Kurumsal Risk Yönetimi Çerçevesini ortaya koymuş, 2008 yılında S&P KRY

sistemini anlatan bir çalışma yayımlamıştır. ISO ise 2010 yılında ortaya koyduğu ISO 31.000 olarak adlandırdığı risk yönetim standardını yayımlamıştır.

2.16.2. KRY Sisteminin Kurulmasına Etki Eden Faktörler:

Son yıllarda ortaya çıkan ve hızla Dünya'da farklı sektörlerde ve farklı büyüklüklere sahip şirketlerde uygulamaya geçen KRY sisteminin kurulmasına etki eden faktörleri birçok araştırmacı çalışmalarında ifade etmiştir. Golshan ve Rashid 2012 'de yaptıkları derlemede, genel olarak araştırmacıların 6 farklı faktör üzerinde durduklarını belirlemişlerdir. Bu faktörler; firma büyüklüğü, firmanın kompleks yapısı, firmanın bulunduğu sektör, firmaların bulunduğu ülke, firmaların denetçileri ve yönetim kurulunun bağımsızlığıdır.

2.16.2.1.Firma Büyüklüğü:

İşletmenin büyüklüğü arttıkça, karşılaşabileceği risklerin sayısı ve çeşitliliği de doğal olarak artacaktır. Beasley (2005)'e göre; firma büyüklüğü arttıkça firmanın KRY sistemini kurmak için ayıracağı kaynak da fazla olacağından sistemin kurulması kolaylaşacaktır. Bu teorilere uygun olarak, Colquitt, Hoyt, Lee (1999) daha büyük firmaların entegre risk yönetimini uygulaması daha küçük firmalara göre daha olasıdır. Dahası, CRO çalıştıran firmaların karakteristiklerini inceleyen Pagach and Warr (2011) deki çalışmasına göre, daha büyük firmalar daha fazla finansal strese ve volatilitesi daha yüksek operasyonel nakit akışlarına sahiptir. Bu nedenle KRY sistemini uygulamaya daha eğilimlidirler.

Liebenberg ve Hoyt, CFO çalıştıran 26 firma içerisinde KRY sisteminin uygulanmasına karar vermede firma büyüklüğünün önemli bir faktör olduğuna değinmiştir. Aynı zamanda Gordon ve arkadaşları 2009 yılında 112 firmayla yaptıkları çalışmada, buldukları sonuçlardan biri, firma büyüklüğünün KRY sistemi ve firma performansı üzerinde etkili olmasıdır. COSO' da yayınladığı çerçevede firma büyüklüğünün KRY uygulanmasına karar vermede önemli olduğunu ifade etmiştir.

2.16.2.2.Firmanın Kompleks Yapısı:

Birden fazla sektörde faaliyet gösteren ya da farklı coğrafyalarda faaliyetlerini sürdüren firmalar literatürde kompleks firma olarak tanımlanmıştır. Her iki durumda da kompleks yapıya sahip firmaların KRY sistemine geçişe daha fazla eğilim gösterdikleri yapılan çalışmalarda tespit edilmiştir. Bunun nedeni, çeşitlilik arttıkça firmaların karşılaşabileceği risklerin de artacak olmasıdır (Hoyt ve Liebenberg, 2010). Yine Pagach (2011) ve Gordon (2009) yaptıkları araştırmalarda firmaların yapısı kompleks hale geldiğinde KRY sistemine geçiş eğiliminin arttığını gözlemlemişlerdir.

2.16.2.3. Firmanın Bulunduğu Sektör:

Literatür incelendiğinde bazı sektörlerde faaliyet gösteren firmaların diğer sektördeki firmalara göre KRY sistemine geçişe daha fazla eğilimlidirler. Pagach ve Warr 2011'deki çalışmalarında enerji ve finansal sektörde faaliyet gösteren firmaların karşılaşabileceği risklerin büyük ve fazla sayıda olmasından ötürü daha hızlı bir şekilde KRY sistemine geçtiklerini göstermiştir. Beasley vd. 2005 de 123 firma arasında yaptığı araştırmada, bankacılık ve sigortacılık sektörlerinde çalışan şirketlerin KRY sistemini daha çabuk benimsediğini tespit etmiştir. Liebenberg 2003'deki çalışmasında finansal hizmetler sektöründeki firmaların KRY sistemini geliştirdiklerini gözlemlemiştir. Frantz 2011'de kamu sektöründeki kuruluşların, telekominikasyon şirketlerinin ve enerji firmalarının en çok riske maruz kalan sektörler olduğunu göstermiştir. Bu çalışmalar neticesinde, finans, enerji, sigortacılık ve telekominikasyon sektöründe faaliyet gösteren firmaların KRY sistemine geçişinin daha eğilimli olduğu söylenebilir.

2.16.2.4. Firmanın Bulunduğu Ülke:

Firmaların faaliyet gösterdiği ülkelere göre, KRY sistemine geçişinde farklıklar olduğuna yönelik bazı çalışmalar bulunmaktadır. Beasley (2005)' e göre İngiltere, Yeni Zelanda ve Güney Afrika Cumhuriyeti'ndeki bazı şirketlerin COSO 2004'de KRY Çerçevesini yayımlamadan önce KRY sistemini uygulamaktaydı. Ayrıca PWC 2004 yaptığı çalışmada, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki CEO'ların yalnızca %28'inin KRY sistemini benimsemişken, Asya-Pasifik ülkelerinde bulunan şirketlerin CEO'larının %46'sı KRY sistemine katılmaktaydı. Liebenberg ve Hoyt (2003)'un çalışmasında İngiltere ve Kanada'da bulunan şirketlerin ABD'de bulunan şirketlere göre KRY sistemini benimsemelerinin daha olası olduğu ortaya konmuştur.

2.16.2.5. Firmanın Çalıştığı Denetim Firması:

Beasley vd. 2005'de yaptıkları çalışmada dört büyük denetim firması (KPMG LLP, Ernst & Young LLP, Price Waterhouse Coopers LLP, and Deloitte Touche Tohmatsu Limited) ile çalışan firmaların KRY sistemine geçişe daha eğilimli oldukları tespit edilmiştir.

2.16.2.6. Yönetim Kurulunun Bağımsızlığı:

Beasley vd (2005) yaptıkları çalışmada yönetim kurulunun bağımsızlığı arttıkça KRY sistemine geçiş olasılığının daha fazla olduğunu ortaya koymuşlardır.

2.16.3. KRY Uygulamaları ve KRY Sisteminin Firma Performansı Üzerindeki Etkisi:

KRY sisteminin firma değeri üzerinde yapılan çalışmalarda araştırmacılar farklı sonuçlar ortaya koymuştur. Beasley vd. (2008) CRO çalıştırmanın firmaların tamamı incelendiğinde bazı firmalar için piyasa değerlerinde etki yaptığını bulsa da, tamamı için böyle bir etkinin olmadığını ortaya koymuştur. Hoyt ve Liebenberg (2011) ise, CRO çalıştırmanın firmaların piyasa değeri üzerinde pozitif etkisi olduğuna dair sonuçlar bulmuştur. Gordon 2009'da yaptığı araştırmada, firmaların KRY sistemini uygulamaları ile firma değerlerinin artışı arasında bir ilişki olduğunu ancak bu durumun ancak firmanın sistemi iyi uygulamasına bağlı olduğunu anlatmaktadır. Quon vd 2012'de S&P endeksinde bulunan ve finans şirketi olmayan şirketler üzerinde yaptığı araştırmada KRY sisteminin firmanın iş performansı üzerindeki etkisini incelemiş ve herhangi bir etki bulamamıştır. Pagach ve Warr (2010) KRY sisteminin firma değeri üzerinde olumlu bir etkisinin olduğuna dair sonuçlar elde edemediklerini belirtmişlerdir. Hoyt vd. 2008'deki çalışmalarında ise KRY etkisinin firma değeri üzerinde yaklaşık %17 artışa neden olduğunu ileri sürmüşlerdir. Pooser ve Mc Cullough yaptıkları çalışmada, KRY sistemini benimseyen işletmelerin sistemi kullanmayan şirketlere göre, ekonomik şoklara karşı daha dayanıklı olduklarını ve krizlerde daha iyi performans gösterdiklerini tespit etmişlerdir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KOBİLERDE RİSK DEPARTMANI KURMA OLASILIKLARININ FİNANSAL VERİLERİNE DAYANILARAK ANALİZ EDİLMESİ-NİTEL BAĞIMLI DEĞİŞKENLİ POPULATİON AVERAGED PANEL LOGİT MODELİ ÖRNEĞİ

3.1. Araştırmanın Amacı:

Araştırmanın temel amacı; risk departmanına ya da iç denetim birimi altında risk elemanına sahip işletmelerin, neden risk departmanı kurduklarını finansal verilerine dayanarak analiz etmektir. Ayrıca yapılan anket çalışması ile firmaların risk departmanından beklentilerine, kuruluşunda yaşadıkları zorluklara ve risklerini hangi standartlara dayanarak, hangi yöntemlerle ölçtükleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Literatürde büyük şirketler üzerinde yapılmış birçok çalışma bulunmaktadır. Özellikle Borsa'ya kote şirketler için yeni TTK kapsamında risk departmanı bulundurma zorunluluğu gelmiştir. KOBİ'ler için ise TTK tavsiye niteliğinde risk departmanı kurmanın gerekliliğinden söz etmiştir. Basel kriterleri ile günümüzde KOBİ'lerin de şeffaflaşması devamlılıklarının sağlanması açısından şarttır. İşletmelerin sürekliliği, finansal altyapılarının güçlenmesi ile doğru orantılıdır. Bu bağlamda, KOBİ'lerin daha güçlü ve kurumsal olabilmek için iyi bir iç denetim ve kontrol sistemine sahip olmaları gerekliliği aşikardır.

3.2. Araştırmanın Metodolojisi:

Çalışmada kullanılan model, nitel bağımlı değişkenli panel veri modellerinden Ortalama Popülasyon Panel Modeli'dir. Modeli açıklamadan önce panel veri kavramı ve türleri üzerine değinilmiştir.

3.2.1. Panel Veri:

Analize konu olan 157 firmanın finansal tabloları analiz edilirken panel veri modeli uygulanmıştır. Panel veriler; zaman serisi ve yatay kesit verilerin birleştirilmesiyle elde edilen karma verilerin özel bir türüdür. Aynı ekonomik birimlerden incelenen değişkenler için elde edilen yatay kesitlerin belirli zaman aralığında izlenmesiyle oluşturulmaktadır. (Özer, 2006:92) Yalnızca zaman serisi ya da yalnızca yatay kesit verileriyle çalışmanın yeterli olmadığı durumlarda, panel veri her iki veri türü ile beraber çalışma olanağı vermektedir.(Demirhan, 2009: 76).

Panel Veri Yönteminin Avantajları- Dezavantajları:

Panel Veri analizi, zaman serisi ve yatay kesit verilerinin karması olarak adlandırılabileceğinden, her iki yöntemin de dezavantajlarına göre daha az dezavantaj taşımaktadır. Zaman serilerinin çoklu bağlantı sorunu panel veri yöntemi ile çok daha aza indirgenmiştir.

Başlıca Avantajları:

- Yatay kesit ve zaman serilerini birleştirerek uygulanan bir yöntem olduğu için, çok daha fazla sayıda gözlem yapabilme imkanına sahip olmak
- Gözlem sayısının artması neticesinde serbestlik derecesinin büyümesi
- Daha fazla bilgi sağlaması ve daha etkin olması
- Sadece yatay kesit ya da sadece zaman serisi ile gözlemlenmesine imkan bulunmayan etkilerin elde edilmesi
- Kısa zaman serisi ve/veya yetersiz yatay-kesit gözleminin var olduğu durumlarda da ekonometrik analizlerin yapılmasına imkan vermesi,
- Panel verinin zaman boyutu da olduğundan dinamik bir modelin kurulmasına olanak sağlaması,
- İhmal edilmiş değişkenlerden kaynaklanan problemlerin ve tahmin sapmalarının azaltılmasına imkan tanıması,
- Sadece yatay-kesit verisi ya da sadece zaman serisi verisinden daha karmaşık davranışsal modellerin oluşturulmasına ve test edilmesine olanak sağlaması,
- Birimlere ilişkin davranışların daha iyi tahminine imkan vermesidir.

Başlıca Dezavantajları:

Panel veri analizlerinin sayılan birçok üstünlüklerinin yanı sıra bazı dezavantajları da bulunmaktadır. Bu dezavantajlar ise (Demirhan:2009);

- Belirli dönemlerde yapılan anketlerde tüm birimlere ulaşılamaması, ankete katılan birimlerin eksik cevap vermesi
- Her birim için zaman boyutunun yeterince uzun olmaması
- Veri setinin genişliğinden kaynaklanan ölçüm hataları
- Yatay-kesit ve zaman serisi gözlemleri arasında meydana gelen parametre farklılıklarının(heterogeneity) göz önüne alınmadığı durumlarda birtakım sapmaların ortaya çıkması ve bu durumun parametrelerin tutarsız ve anlamlı olmayan tahminlerine sebep olması;

3.2.1.1.Panel Veri Modelleri

Panel veri analizinde temel alınan klasik regresyon modeli aşağıdaki gibidir.

$$Yit = \alpha i + \beta Xit + \varepsilon it \qquad (1)$$

Burada Yit bağımlı değişken, Xit açıklayıcı değişkenler seti, β′eğim katsayıları, εit hata terimleri vektörü ve αi sabit kesişim katsayısıdır. i modelde yatay kesit boyutunu (i= 1,...,N) ve t her bir gruba ait zaman serisi boyutunu (t = 1,...,T) göstermektedir. Denklemde Xit değişkenleri içerisinde K regresörü vardır. Buna sabit terim dahil değildir. αi, t zamanı içinde sabit olarak alınan ve kesitini birimindeki birimlere özel olan birim etkisidir. Bu olduğu gibi klasik bir regresyon modelidir. Eğer αi'lerin tüm birimler açısından aynı olduğu

düşünülürse, sıradan en küçük kareler α ve β hesaplamalarını tutarlı ve uygun olarak sağlamaktadır. Modeli geliştirecek iki adet temel çerçeve bulunmaktadır. Birincisi, regresyon modelinde bir gruba özgü sabit terim olarak αi 'yi ele alan sabit etkisidir. İkinci karışık bir grubun αi olarak ele alındığı rastlantı etkisidir (Gökalp ve Baldemir, 2006:220)

Panel veri modellerinde doğrusal bir model (Demirhan, 2009);

$Yit = \alpha it + \sum_{k=2} 2 \ \beta \ kit \ xkit + uit$ (2) şeklinde tanımlanmaktadır.

2 Numaralı modelde yer alan Yit bağımlı değişkeni, αit sabit terimi, x kit'nci birimin t zamanında k'ncı açıklayıcı değişken değerini, βit eğim katsayısını göstermektedir. uit ise ; $E(uit) = 0 \ ve \ E(u2 \ it) = \sigma 2$ u koşullarını sağlayan rassal hata terimidir. Bu modelde αit sabit terimi ve i açıklayıcı değişken katsayısının her ikisi de, hem zamana hem de yatay-kesitlere(firma veya sektör) göre değişimi yansıtmaktadır. Bu nedenle, panel veri ile analiz gerçekleştirildiğinde bir değişkenin hem yatay-kesit birimleri arasındaki farklılaşması hem de zaman içinde gösterdiği farklılaşma modelde vurgulanmış olmaktadır.

3.2.1.1.1. Sabit Ve Rassal Etkili Panel Veri Modelleri

Panel veri modellerinde, birimlere ve/veya birimlere ve zamana göre verilerde ortaya çıkan farklılıklar, modelin hem modelin sabiti (α) hem de eğim katsayılarında (β) değişmelere neden olabilmektedir. Bu nedenle, birimlere veya birimlere ve zamana göre gözlemlerde meydana gelen değişikliklerin modele dahil edilme biçimine göre farklı modeller oluşturulabilmektedir. Bu modeller, Sabit Etki Modelleri (Fixed-Effects Model) ve Rassal Etki Modelleri (Random Effects Model) olmak üzere iki grupta toplanmaktadır. Günümüzde özellikle birimler arasındaki farklılıklar önemli olduğunda yalnızca birimlere veya birimlere ve zamana göre değişiklik gösteren modeller kullanılmaktadır.(Timurçin, 2010:78)

Sabit Etkili Panel Veri Modelleri:

Sabit etkili panel veri modelleri, genel doğrusal modeller çerçevesinde ele alınmaktadır. Bu tip panel veri modellerinde heterojenlik sabit parametreler ile temsil edilmektedir. Bir diğer deyişle, bireyler arasındaki farklılıklar sabit terimin içinde modele dahil edilmektedir. Modeldeki heterojenliği temsil eden bu niceliklere, sabit etkiler denir. Her bir iα , kestirilmesi gereken bilinmeyen parametredir (Şentürk, 2010)

Sabit etkili panel veri modelleri ayrıca, Birim Etkili(Tek Faktörlü) modeller ile Birim ve Zaman Etkili(İki Faktörlü) Modeller olmak üzere ikiye ayrılarak incelenebilmektedir.(Demirhan,2009)

Rassal Etkili Panel Veri Modelleri:

Rassal (Tesadüfi) Etkili Modeller ile yatay-kesit birimlerinde veya birimlerde ve zaman içerisinde meydana gelen değişiklikler ele alınarak incelenmektedir. Rassal Etki Panel Veri Modellerinde, birimlere ya da birimlere ve zamana göre oluşan değişiklikler, modele rassal hata teriminin bir bileşeni şeklinde katılmaktadır. Bu şekilde Sabit Etki Modellerde rastlanılan serbestlik derecesi kaybı da ortadan kaldırılmış olmaktadır. Rassal Etki Modelle, Sabit Etki Modelin birbirinden ayrıldığı noktada hata teriminin αi bileşeniyle ilgili varsayımlarıdır. Rassal Etki Modelde αi'nin açıklayıcı değişkenler kümesinden bağımsız (kovaryansları sıfıra eşit) olduğu varsayılırken Sabit Etki Modelde ise αi ve açıklayıcı değişkenler arasında korelasyon olduğu kabul edilmektedir. Sabit Etki (Fixed Effects Model) Modelde örneklemdeki verilerle, buna karşılık Rassal Etki (Random Effects Model) Modelinde ise, büyük bir anakütleden rassal olarak bir örneklem çekilmesi ile ilgilenilmektedir. Bu yüzden hangisinin kullanılacağına dair önsel bir test olan Hausmann Testi yapmadan Rassal Etki Modeli kullanılmıştır. Rassal Etki Panel Veri Modelleri birime veya birime ve zamana göre oluşan farklılıkların rassal hata terimine yalnızca modelin sabitini etkileyecek biçimde katılmasıyla "Hata Bileşenleri Modeli" adını almaktadır. Rassal Etki Modeli; Varyans Bileşenleri Modeli (Variance Components Model) ve Hata Bileşenleri Modeli (Error-Components Model) olarak incelenebilmektedir(Timurçin,2010)

3.2.1.1.2. Nitel Bağımlı Değişkenli Panel Veri Modelleri

Regresyon modellerinde kullanılacak açıklayıcı değişkenler, nicel değişken veya kukla değişkenler biçiminde modele dahil edilebileceği gibi nitel değişkenler şeklinde de modele girebilmektedir. Nitel değişken, modelde bağımlı veya açıklayıcı değişken olarak kullanılabilmektedir. Panel veri modellerinde de bağımlı değişkeni nitel olan modellere "Nitel Bağımlı Değişkenli Panel Veri Modelleri" adı verilmektedir.(Timurçin, 2010)

İki seçenekli modeller arasında doğrusal olasılık modeli ile logit ve probit modelleri sayılabilmektedir. Panel veri modellerinde nitel bağımlı değişkenin gerçekleşme olasılığının belirlenmesinde doğrusal olasılık modeli yerine logit ve probit modellerinin kullanılması çok daha uygun olmaktadır. Bunun en önemli nedeni, doğrusal olasılık modellerinde bağımlı değişkenin aldığı olasılık değerlerinin 0-1 arasında sınırlanmış olmasından kaynaklanmaktadır. Ayrıca, doğrusal olasılık modellerinin eş varyanslı olmalarına karşın, bağımlı değişkenin varyansının ortalamaya bağlı olması da diğer bir nedeni oluşturmaktadır. (Demirhan, 2009)

Nitel bağımlı değişkenli panel veri modelleri literatürde sabit etkili ve rassal etkili olmak üzere genellikle iki model olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer iki modele oranla daha az rastlanan bir diğer nitel bağımlı değişken modeli de population averaged modelidir.

Ortalama Popülasyon Panel Veri Modeli:

PA modeli, farklı zaman noktalarında her bir birim için tekrarlanan ölçümlerin olması durumunda kullanılan panel veri modellerinden biridir.

i.birim ve t. zaman için klasik doğrusal regresyon modeli eşitlik (1.1)'de olduğu gibi tanımlanabilir:

$$y_{it} = \beta_0 + \beta_1 x_{it} + e_{it} \quad (1.1)$$

Burada yit bağımlı değişken ve xit açıklayıcı değişkenleri ifade etmektedir. eit ise, σ^2 varyans ile normal dağılan hata terimidir.

Bu yaklaşımda her bir zaman noktasında her bir birim için bir denklem tanımlanır. Panel veri modellerinde birim boyutunun yanı sıra zaman boyutunun da olması nedeniyle otokorelasyon probleminin ortaya çıkması kaçınılmazdır. Dolayısıyla, panel veri modellerinde klasik regresyon varsayımlarından olan hata terimlerinin ilişkisiz olması varsayımı genellikle ihlal edilir.

Ancak PA modelleri otokorelasyonu da dikkate alacak şekilde tanımlanabilir ve tahmin edilebilir:

$$E(y_{it} \mid x_{it}) = \beta_0^{PA} + \beta_1^{PA} x_{it}$$

(1.2)Burada $E(y_{it} \mid x_{it})$ açıklayıcı değişkenlere koşullu olarak bağımlı değişkenin ortalamasını ifade eder. Dikkat edilirse, bu modelde hata terimleriyle ilgili olarak herhangi bir varsayımda bulunulmamıştır. Eğer hata terimlerinin dağılımıyla ilgili bir varsayım yapılırsa, PA modelinin parametreleri tahmin edilebilir. Bunun için, hata terimleri arasında oto(korelasyon) yapısının tanımlanması gerekir. Hata terimleri arasındaki otokorelasyon yapısı ise, "working correlation matrix" ile tanımlanabilir.

PA modelinde bağımlı değişkenin ikili kukla değişken olarak tanımlanması durumunda PA doğrusal modeli, PA logit modeli olarak adlandırılır:

$$\text{logit(mit)}=\log\frac{\Pr(\text{Yit}=1)}{1-\Pr(\text{Yit}=1)} = \beta 0\text{PA}+\beta 1\text{PAxit} \quad (1.3)$$

Var(yit)=mit(1-mit)

Burada logit(.)=log(p/1-p) 0 ile 1 arasında değer alan herhangi bir p değeri için logit bağlantı fonksiyonunu ifade etmektedir.

Liang ve Zeger (1986), otokorelasyona izin veren regresyon modellerinin tahmininde Genelleştirilmiş Tahmin Denklemleri'ni önermiştir. PA logit modellerinin tahmininde de GEE tahmin yöntemi kullanılmaktadır. GEE hata terimleri arasındaki otokorelasyon yapısını dikkate alan iki aşamalı bir tahmin yöntemidir. İlk aşamada "working correlation matrix" tanımlanırken, ikinci aşamada ise bu matris kullanılarak PA logit modelinin katsayı tahmin ve standart hatalarında otokorelasyon nedeniyle düzeltme yapılır.

Ancak PA logit modellerinin başarısı, working correlation matrisinin optimal bir şekilde belirlenmesine bağlıdır. Bu nedenle PA logit modeli mümkün olan birkaç korelasyon matrisi kullanılarak tahmin edilir ve en yüksek uyum iyiliği ölçüsüne sahip model, dolayısıyla korelasyon matrisi tercih edilir.

Working correlation matrix'nin dört temel özelliği vardır:

- Bağımsızlık özelliği: Hata terimlerinin ilişkili olması durumunda bu matrisin kullanılması standart hataların küçük çıkmasını sağlayacaktır.
- Değişebilirlik özelliği: Bu matriste birimlere ait her hata terimi çifti arasındaki korelasyon yapısı aynıdır. Başka bir deyişle (e1,e2) çifti ile (e3,e5) çifti arasındaki korelasyon yapısı aynıdır.
- Otoregresiflik özelliği: Ölçümler arasındaki zaman arttıkça, korelasyon da üstsel olarak azalacaktır.
- Yapısal olmama özelliği: Belli bir hata terimi çifti arasındaki korelasyon diğer tüm çiftlerden farklıdır. Nitekim e1 ile e2 arasındaki korelasyon ($\rho 12$), e2 ile e3 arasındaki korelasyondan ($\rho 23$) farklıdır.

Farklı korelasyon matrisleri arasında en uygun matris, quasi-likelihood bilgi kriterine (qIC) göre seçilir (Pan 2001). Bu kriter aslında bir uyum iyiliği ölçüsüdür ve matristeki parametre sayısı veya modeldeki değişken sayısı arttıkça bir ceza ağırlığı uygular. Dolayısıyla, aynı uyum iyiliği ölçüsüne sahip iki model için, qIC kriteri parametre sayısı az olan modelin tercih edilmesi gerektiği bilgisini verecektir.

Ortalama Popülasyon Panel Modeli (GEE), genel olarak biyomedikal bilimlerinde kullanılan boylamsal veri analizlerinde sıkça kullanılmaktadır. Bu model aynı konu üzerinde tekrarlı ölçümlere bağlı olarak bulunan korelasyon yapısını oluşturmaya izin veren bir yaklaşımdır. GEE model pek çok kuvvetli özelliği barındırmaktadır. Özellikle ortalamalar doğu bir şekilde tanımlanırsa; doğru parametre tahmini yanlış bir korelasyon yapısının tanımlanmasından etkilenmemektedir. Yine de parametre tahminlenmesi öndeğişkenlerin endojen olma durumunda (endogenous) sona ermektedir. Endojenlik ekonometride sıkça kullanılan bir terim olup ilgili konudaki öndeğişkenin çıktı verilerinin ölçümü olduğu durumları refere etmektedir (Crochley ve Davies, 1999).

Panel veri modellerinin her bir birim için, zamanın farklı noktalarında aldığı tekrarlı ölçümler nedeniyle Ortalama Popülasyon Panel Modeli bu çalışmada kullanılan model olarak seçilmiştir. Nitekim her bir firmanın 2008-2011 döneminde aldığı tekrarlı değerler nedeniyle bu model kullanılmıştır.

3.3. Araştırmanın Verileri:

Türkiye'de faal durumda 2013 yılsonu verilerine göre 972.491 şirket bulunmaktadır. Bu şirketlerin yaklaşık %99'u KOBİ'dir. Çalışmanın tamamı kapsamına giren bu şirketlere ulaşmak gerek maliyet ve gerek de zaman açısından imkansızdır. Ayrıca finansal analizlerin yapılabilmesi için bu şirketlerin finansal tablolarına da ihtiyaç duyulmaktadır. Türkiye'de Borsa

İstanbul'a kote şirketler hariç diğer şirketler finansal tablolarını halkla paylaşmamaktadırlar. Bu nedenle Thomson Reuters veri tabanında bulunan ve Borsa İstanbul'a kote olmayan 463 şirketin bilgileri ve finansal tabloları çalışmada kullanılmıştır. Bu durum çalışmanın kısıtı olmaktadır. 463 firmanın 301'i KOBİ tanımına uymaktadır. Kalan 162 firma ise ciro ya da çalışan sayısı yüksekliğinden ötürü büyük işletme sınıfına girmektedir. Firmaların tamamına Google Drive aracılığıyla elektronik ortamda anket hazırlanmış ve cevaplamaları için e-posta yoluyla kendilerine ulaşılmıştır. Firmaların sadece 11 tanesi geri dönüş yapmıştır. Bunun üzerine firmalar aranarak telefonda anket yöntemiyle toplamda 157 firmaya ulaşılmıştır. Kalan 306 firma anketi cevaplamak istememiş ve görüşmeyi reddetmiştir. Anket sonuçlarına göre 157 firmadan 45 tanesi bünyesinde risk departmanı ya da iç denetim departmanı altında veya muhasebe-finansman bölümü altında risk elemanı çalıştırmaktadır. Bu firmaların hiçbiri KOBİ standartlarında olmayıp, büyük işletme sınıfına girmektedirler. Kalan 112 firmanın risk departmanı ya da risk elemanı bünyesinde bulunmamaktadır.

. Analize konu olan veriler STATA MP 13 programında ve SPSS 16 programında değerlendirilmiştir.

3.3.1.Araştırmada Kullanılan Değişkenler:

Araştırmada işletmenin risk departmanı olması ya da risk elemanı çalıştırması 1, risk departmanının olmaması ya da risk elemanı çalıştırmaması ise 0 olarak değerlendirilmiş, iki değerli bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Bağımsız değişkenler ise firmaların finansal tablolarından elde edilen likidite oranları, faaliyet oranları ve karlılık oranlarıdır. Literatürde daha önce risk yönetimi ölçümlemesinde kullanılan oranlar dikkate alınmıştır. Bu oranlar aşağıdaki tablo 17'de görülebilir.

Tablo 17: Analizde Kullanılan Oranlar:

Oran Adı	**Oran Hesaplama**
Cari Oran	Dönen V./ K.V.Y.K
Asit Test Oranı	Dön.V.-Stoklar/K.V.Y.K
Finansal Kaldıraç Oranı	Yabancı Kay. / Top. Aktifler
Finansman Oranı	Özkaynaklar/ Top. Aktifler
Kredi Risk Oranı	Toplam Alacaklar/Özkaynaklar
Aktif Devir Hızı Oranı	Net Satışlar/ Top. Aktifler
Aktif Karlılık Oranı	Net Kar/ Top. Aktifler

3.3.2. Araştırmada Tahmin Edilen Modeller:

Araştırmada firmaların risk departmanı kurma nedenleri incelendiği için doğrusal panel veri modelleri yerine, bağımlı değişkeni "0" ve "1" seklinde iki değer alabilen ve doğrusal olmayan "Nitel Bağımlı Değişkenli Panel Veri

Modeli" ile analizler gerçekleştirilmiştir. Araştırma için Nitel Bağımlı değişken panel veri modellerinden **Ortalama Popülasyon Panel Veri Modeli** kullanılmıştır. Çünkü nitel bağımlı değişkeni risk departmanı olup olmadığını ifade etmekte, incelenen dönem için (2008-2011) ya 0 ya 1 değerini almaktadır. Ancak bu değerlerin dönem boyunca tekrarlanması nedeniyle diğer nitel bağımlı değişkenli modellerden ziyade "Population averaged Modeli" tercih edilmektedir. Bu durum nitel bağımlı değişkenli panel veri modellerinin verinin yapısından dolayı özel bir durumudur. Dolayısıyla 0 ve 1 değerlerinin bu dönemler için tekrarlanması nedeniyle her işletme için 2008-2011 döneminde bağımlı değişkenin aldığı değerlerinin ortalaması alınarak model tahmin edilmektedir. Bu nedenle sabit etkili logit ya da probit modelleri yerine population averaged modeli tahmin edilmiştir. Her bir firma için logit modelini tahmin etmekte ve daha sonra bu modellerin ortalamalarını alarak katsayıların ortalamasını bize vermektedir.

3.4.Bulgular:

Çalışmanın bulguları iki ayrı başlıkta incelenecektir. İlk başlıkta oran analizi bulguları ve Ortalama Popülasyon Panel Veri modelinden elde edilen veriler, ikinci başlıkta ise KRY farkındalığının tespit edildiği anket bulguları yer alacaktır.

3.4.1.Oran Analizi ve Ortalama Popülasyon Panel Veri Modeli Bulguları:

Veriler analiz edilirken bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için öncelikle birbirleri arasındaki korelasyon incelenmiştir. Tablo 18'de açıklayıcı değişkenler arasındaki korelasyon matrisi gösterilmiştir.

Tablo 18. Açıklayıcı Değişkenler Arasındaki Korelasyon Matrisi

ORANLAR							
	Cari Oran Oran	**Asit-Test**	**Fin.K. Oranı**	**Fin. Oranı**	**Kredi Oranı**	**Aktif Devir Hızı Oranı**	**Aktif Karlılık Oranı**
Cari Oran	1						
Asit-Test	0,9256	1					
Fin.Kald.	-0,5855	-0,5373	1				
Fin. Oranı	0,8873	0,7653	-0,5943	1			
Kredi O.	-0,1291	-0,1058	0,3149	-0,1281	1		
Aktif D.	-0,0872	-0,0956	0,0254	-0,0774	0,0163	1	
Aktif Kar.	0,2814	0,3362	-0,3974	0,1570	-0,0949	0,2326	1

Tablo 18 incelendiğinde birbirleri ile güçlü bir korelasyon gösteren Cari Oran- Asit Test Oranı ve Finansal Kaldıraç Oranı- Finansman Oranı

ikililerinden birini analiz için seçmenin yeterli olduğu görülmüştür. Çünkü bu değişkenlerin tümü aynı anda modele dahil edildiğinde aralarındaki yüksek korelasyondan dolayı tahminlerin etkin olmayan bir şekilde tahmin çoklu doğrusal bağlılık problemi ortaya çıkabilecek bu da modelin katsayılarının etkin olmayan bir şekilde tahmin edilmesine neden olacaktır. Bu nedenle Asit Test oranı ve finansman oranı çıkarılarak analize konu olacak bağımsız değişken sayısı 5'e indirilmiştir.

Yapılan analizin sonucunda Tablo 19'da da görülebileceği üzere Nitel Bağımlı Değişkenli Panel Veri Modellerinden **Ortalama Popülasyon Panel Veri Modeli** uygulamasıyla 3 finansal oran için istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar bulunmuştur. Bu oranlar cari oran, finansal kaldıraç oranı ve kredi risk oranıdır. Aktif devir hızı oranı ve aktif karlılık oranı için istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar bulunamamıştır.

Tablo 19: Panel Lojit Modeliyle Risk Departmanı Kurma Nedenlerinin Ortaya Çıkarılması

GEE population-averaged model				Number of obs	=	596
Group variable	:	id		Number of groups	=	149
Link	:	logit		Obs per group: min	=	4
Family	:	binomial		Avg	=	4.0
Correlation	:	Exchangeable		Max	=	4
				Wald chi2 (3)	=	13.81
Şale parameter	:	1		Prob > chi2	=	0.0032
(Std. Err. Adjusted for clustering on id)						
riskdep	Coef.	Robust Std. Err.	z	P > (z)	(95% Conf. Interval)	
cari	-.000017	6.25e-06	-2.72	0.007	-.0000292	-4.75e-06
fko	-.0000699	.0000404	-1.73	0.084	-.0001492	9.35e-06
krrisk	4.13e-06	1.65e-06	2.51	0.012	9.06e-07	7.36e-06
_cons	-.8058129	.1779187	-4.53	0.000	-1.154527	-.4570987

Tablo 19 Ortalama Popülasyon Panel Veri Modeli'ne ait tahmin sonuçlarını göstermektedir. Ancak bu tahmin sonuçları her bir bağımsız değişkenin bağımlı değişkenin lojit değeri üzerindeki etkisini göstermektedir. Bu nedenle her bir bağımsız değişkenin risk departmanın kurulması olasılığı üzerindeki etkisini görmek için marjinal etkilerin hesaplanması gerekmektedir. Tablo 20-21 ve 22 de her bir bağımsız değişkenin risk departmanı kurma olasılığı üzerindeki marjinal etkisi hesaplanmıştır.

Tablo 20: Cari Oranın Risk Departmanı Kurma Üzerindeki Marjinal Etkisi

Averange marginal effects Number of obs = 596 Model VCE : Robust Expression : Pr(riskdep != 0), predict () dy/dx w.r.t. : cari						
	dy/dx	Delta-method Std. Err.	z	P> (z)	(95% Conf. Interval)	
Cari	-3.63e-06	1.34e06	-2.70	0.007	-6.26e-06	-9.93e-07

Tablo 20 incelendiğinde firmaların cari oranındaki bir birimlik artışın risk departmanı kurma olasılığı üzerindeki marjinal etkisi $3.63*10^{-6}$ kadar azalmaktadır. Bunun en temel sebebi firmaların kısa vadeli borçlarını dönen varlıkları ile ödeyebilme gücünü gösteren cari oranın düşmesi durumunda, likidite sıkıntılarının artması ve alacaklarını tahsil etmelerinin daha büyük önem kazanması, risklerin büyümesidir. Firmaların bu nedenle risk departmanına daha çok önem verdikleri gözlemlenmiştir.

Tablo 21. Finansal Kaldıraç Oranının Risk Departmanı Kurma Üzerindeki Marjinal Etkisi

Averange marginal effects Number of obs = 595 Model VCE : Robust Expression : Pr(riskdep != 0), predict () dy/dx w.r.t. : fko						
	dy/dx	Delta-method Std. Err.	z	P> (z)		
fko	-.0000149	8.64e-06	-1.73	0.084	-.0000319	2.02e-05

Tablo 21 incelendiğinde finansal kaldıraç oranındaki bir birimlik artış işletmelerin risk departmanı kurma olasılığını 0,0000149 kadar düşürmektedir. Çünkü risk departmanın olması firmanın kaynak yapısı içerisinde borçlarının etkin yönetilmesi anlamına gelmektedir. Bu oranın artması firmanın riskinin de arttığı anlamına geleceği için firmada risk departmanın olma olasılığını düşürmektedir. Diğer bir açıdan bakılacak olursa, risk departmanının olmaması borç yükünün etkin kontrol edilmediğini de göstermektedir. Finansal kaldıraç oranı, varlıkların yüzde kaçının yabancı kaynaklarla finanse edildiğini gösterir. Oran 1'e yaklaştıkça firma varlıklarının daha büyük bir kısmını yabancı kaynaklarla finanse ettiği için riski artar. Söz konusu oranın yüksek olması

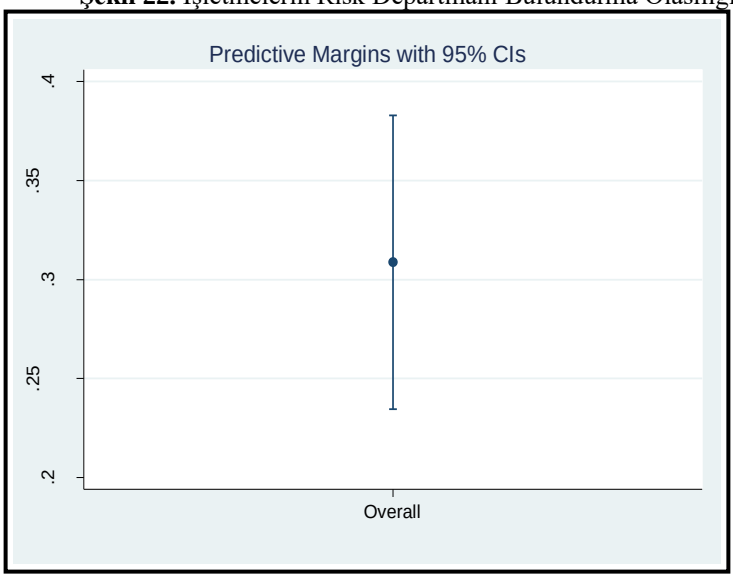
kredi verenlerin gözünde işletmenin emniyet marjının dar olduğunu ifade eder.(Akgüç, 1998).

Tablo 22. Kredi Riskinin Risk Departmanı Kurma Üzerindeki Marjinal Etkisi:

Averange marginal effects Number of obs = 596 Model VCE : Robust Expression : Pr(riskdep != 0), predict () dy/dx w.r.t. : krrisk						
	dy/dx	Delta-method Std. Err.	Z	P> (z)		
krrisk	8.82e-07	3.52e-07	2.51	0.012	1.93e-07	1.57e-06

Tablo 22' ye bakıldığında kredili alacaklarının toplam özkaynaklara bölümünü gösteren kredi riski oranının, bir birimlik artışında işletmelerin risk departmanı kurma olasılığının $8{,}82*10^{-7}$ arttırdığı gözlemlenmektedir. Kredi riski 1'e yaklaştıkça işletmenin öz kaynaklarının büyük bir çoğunluğunun kredili alacaklarda olduğu ve riskin büyüdüğü söylenebilir. Bu durum işletmenin tahsilatlara daha fazla önem vermesini gerektireceğinden risk departmanının önemi artmaktadır.

Şekil 22. İşletmelerin Risk Departmanı Bulundurma Olasılığı



Analizi yapılan işletmelerin risk departmanı bulundurma olasılığı şekil 19' da gösterilmiştir. Bu olasılık 0,2 ile 0,4 arasında değişmektedir.

3.4.2. Anket Bulguları:

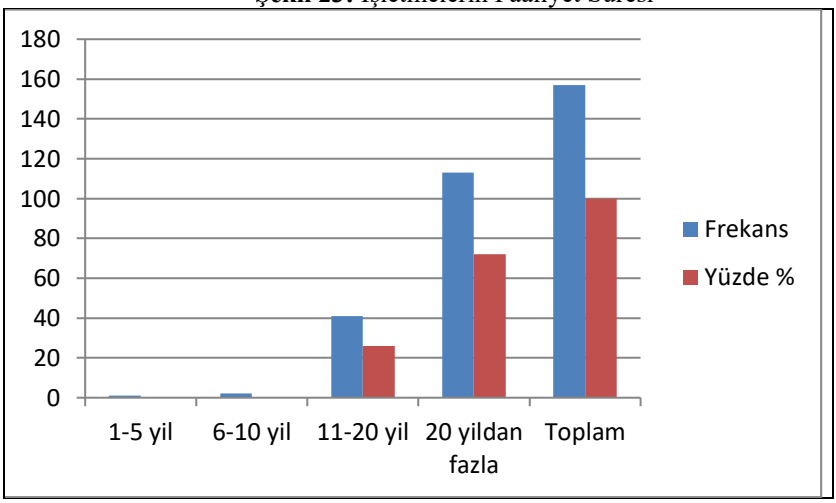
Çalışmanın ikinci bölümü, firmaların KRY sistemi farkındalığını ölçmek için yapılmıştır. Finansal verilerine ulaşılan 301'i KOBİ kalan 162'si büyük işletme olan 463 firmaya öncelikle Google Drive üzerinden hazırlanan bir anket e-posta yoluyla ulaştırılmıştır. Anket hazırlanırken literatür taranmış ve esas amaç firmaların KRY sistemi olup olmadığını tespit etmek, risk yönetimi uygulamalarının yapısını araştırmak, hangi standartlardan faydalandıklarını ve neden risk yönetimi sistemi kurduklarını, ulaşmayı bekledikleri faydaları, kuruluşta karşılaştıkları zorlukları ortaya çıkarmak olmuştur. Yeterli dönüş sağlanamadığı için telefonda anket yöntemiyle toplamda 157 firmayla görüşülmüştür. Yapılan anketler SPSS 16 programında frekans analiziyle çözümlenmiştir.

İlk soruda işletmelere kaç yıldır faaliyet gösterdikleri sorulmuş ve 157 işletmenin 113 tanesi diğer bir deyişle %72 'sinin 20 yıldan fazladır sektörde faaliyet gösterdiği bilgisine ulaşılmıştır. 41 işletme 11-20 yıl arasında faaliyet gösterirken, sadece 3 işletmenin 10 yıldan daha kısa bir süredir kurulduğu bilgisine ulaşılmıştır.

Tablo 23: İşletmeniz kaç yıldır faaliyet göstermekte?

	Frekans	Yüzde %	Standart Sapma
1-5 yıl	1	0,06	0,58876
6-10 yıl	2	0,12	
11-20 yıl	41	26,1	
20 yıldan fazla	113	72,0	
Toplam	157	100,0	

Şekil 23: İşletmelerin Faaliyet Süresi

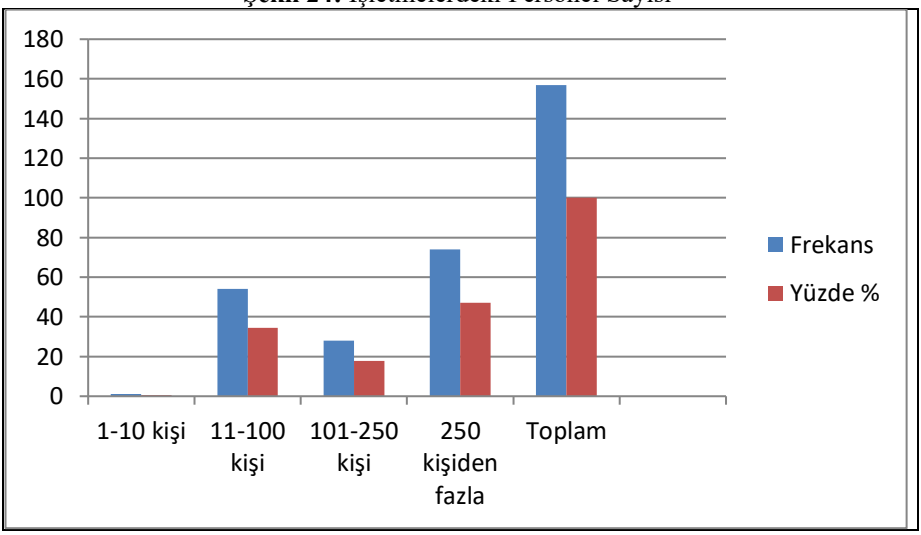


İkinci soruda işletmede çalışan personel sayısı sorulmuş ve 157 firmanın 74'ü yaklaşık %47'sinin 250 den fazla çalışanı olduğu görülmüştür. Bu durum KOBİ sınırı olan 250 çalışanı geçtikleri için bu işletmelerin Büyük işletme sınıfına girdiklerini göstermektedir. Sadece 1 işletme mikro işletme sınıfına girip 10'dan az çalışanı olduğunu ifade etmiş, 54 işletme 11-100 kişi çalıştığını belirtmiş ve 28 işletme de 101-250 çalışana sahip olduğunu ifade etmiştir.

Tablo 24: İşletmenizdeki personel sayısı kaçtır?

	Frekans	Yüzde %	Standart Sapma
1-10 kişi	1	0,6	
11-100 kişi	54	34,4	
101-250 kişi	28	17,8	0,91265
250 kişiden fazla	74	47,1	
Toplam	157	100,0	

Şekil 24: İşletmelerdeki Personel Sayısı

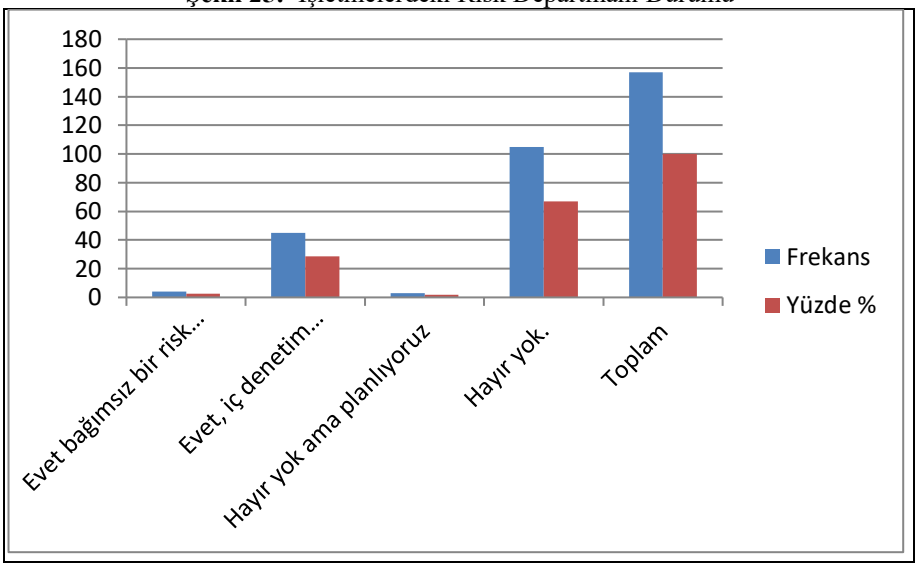


3. soruda araştırmamızın bağımlı değişkeni işletmelerin risk departmanı olup olmaması sorgulanmış ve ankete katılan firmaların yaklaşık %68 sinin risk departmanı olmadığı ya da risk elemanı çalıştırmadığı görülmüştür. Kalan 49 firmanın sadece 4' ünde bağımsız risk departmanı bulunurken, 45 firma risk yönetimi için risk elemanı çalıştırdığını ve iç denetim departmanına sahip olduklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 25: İşletmenizde risk departmanı var mı?

	Frekans	Yüzde %	Standart Sapma
Evet, bağımsız bir risk departmanımız var	4	2,5	
Evet, iç denetim departmanımız altında risk departmanımız mevcut	45	28,7	0,97658
Hayır, yok ama planlıyoruz	3	1,9	
Hayır yok.	105	66,9	
Toplam	157	100,0	

Şekil 25: İşletmelerdeki Risk Departmanı Durumu

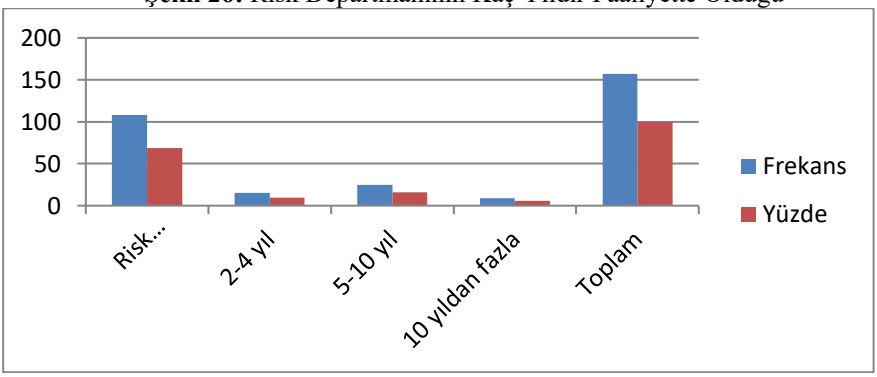


Dördüncü soruda risk departmanının kaç yıldır faaliyette bulunduğu sorgulanmıştır. Tablo 26 incelendiğinde risk departmanına ya da risk elemanına sahip 49 işletmenin 15 tanesinin risk departmanına 2-4 yıl arası sahip olduğunu, 25 tane şirketin 5-10 yıl arası bir süredir risk departmanının olduğunu, 9 şirketin ise 10 yıldan fazla bir süredir risk departmanı bulundurduğunu görmekteyiz.

Tablo 26: Kaç yıldır risk departmanınız ya da risk elemanınız mevcut?

	Frekans	Yüzde	Standart Sapma
Risk departmanımız yok.	108	68,8	
2-4 yıl	15	9,6	1,3922
5-10 yıl	25	15,9	
10 yıldan fazla	9	5,7	
Toplam	157	100,0	

Şekil 26: Risk Departmanının Kaç Yıldır Faaliyette Olduğu

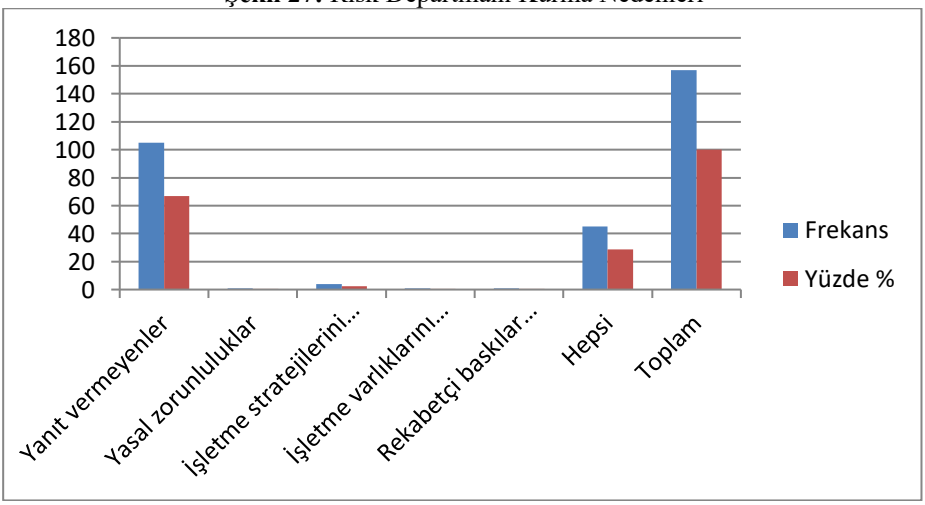


Beşinci soruda işletmelere risk departmanı kurma nedenleri sorulmuş, risk departmanına sahip 52 firma soruya yanıt verirken, bu firmaların 45'i tüm şıkları gösteren hepsi seçeneğini işaretlemişlerdir. Firmalar yasal zorunluluklar, işletme stratejilerini etkileyebilecek potansiyel fırsatları değerlendirmek için, işletme varlıklarını korumak ve daha etkili bir iç kontrol sistemi oluşturabilmek için ve rekabetçi baskılar nedeniyle risk departmanı kurduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 27: Risk departmanı kurma ya da planlama nedenleriniz nelerdir?

	Frekans	Yüzde %	Standart Sapma
Yanıt vermeyenler	105	66,9	
Yasal zorunluluklar	1	0,6	
İşletme stratejilerini etkileyebilecek potansiyel fırsatları değerlendirebilmek için	4	2,5	
İşletme varlıklarını korumak ve daha etkili bir iç kontrol sistemi oluşturabilmek için	1	0,6	2,2603
Rekabetçi baskılar nedeniyle	1	0,6	
Hepsi	45	28,7	
Toplam	157	100,0	

Şekil 27: Risk Departmanı Kurma Nedenleri

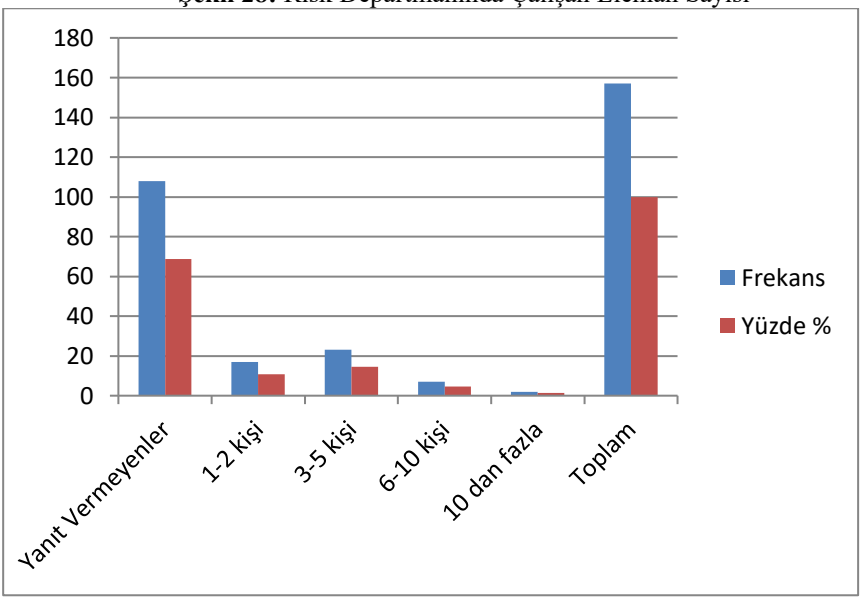


Altıncı soruda risk yönetimi departmanında kaç kişinin çalıştığı sorgulanmıştır. Risk departmanına sahip 49 firma ankete cevap vermiş, sonuçlara göre yaklaşık %50 sinin 3-5 kişi arasında kişi çalıştırdığı gözlemlenmiştir. 17 firma 1-2 kişi çalıştırırken, 7 firma 6-10 kişi arası ve sadece 2 firma 10 dan fazla eleman çalıştırdığını ifade etmiştir.

Tablo 28. Risk yönetimi departmanınızda kaç kişi çalışmakta?

	Frekans	Yüzde %	Standart Sapma
Yanıt Vermeyenler	108	68,8	
1-2 kişi	17	10,8	
3-5 kişi	23	14,6	
6-10 kişi	7	4,5	
10 dan fazla	2	1,3	
Total	157	100,0	0,9887

Şekil 28: Risk Departmanında Çalışan Eleman Sayısı

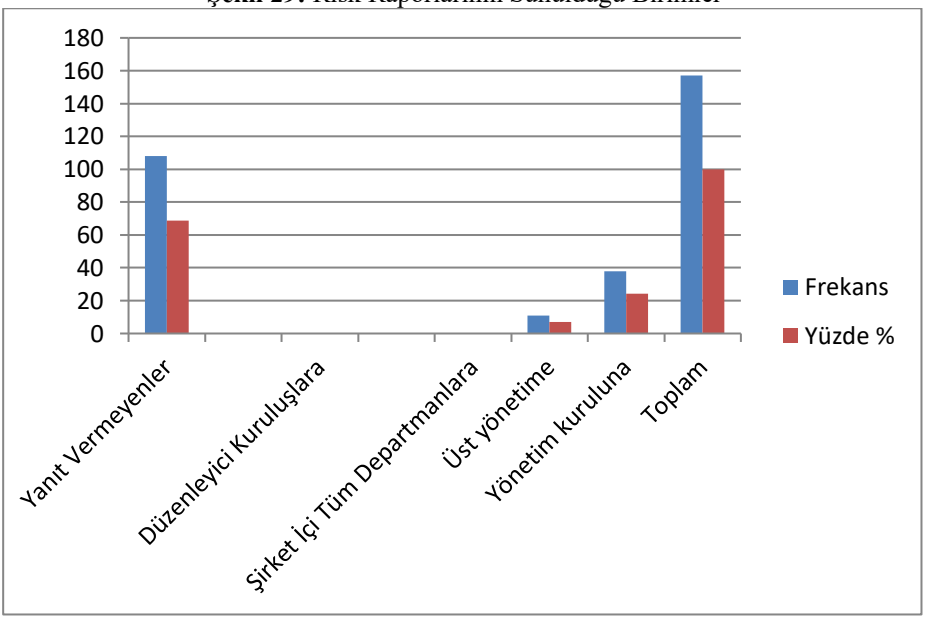


Yedinci soruda risk raporlarının hangi birimlere ya da kimlere gönderildiği araştırılmıştır. Risk departmanına sahip 49 firmanın 11 tanesi hazırlanan risk yönetim raporlarını üst yönetime sunarken 38 firma yönetim kuruluna raporları sunduklarını ifade etmişlerdir. Risk departmanı ya da elemanı bulunmayan 108 firma ise risk raporları hazırlamadıkları için soruya yanıt vermemişlerdir.

Tablo 29: Hazırlanan risk yönetim raporları kime sunulmakta?

		Frekans	Yüzde %	Standart Sapma
	Yanıt Vermeyenler	108	68,8	0,8578
	Düzenleyici Kuruluşlara	0	0	
	Şirket İçi Tüm Departmanlara	0	0	
	Üst yönetime	11	7,0	
	Yönetim kuruluna	38	24,2	
	Toplam	157	100,0	

Şekil 29: Risk Raporlarının Sunulduğu Birimler

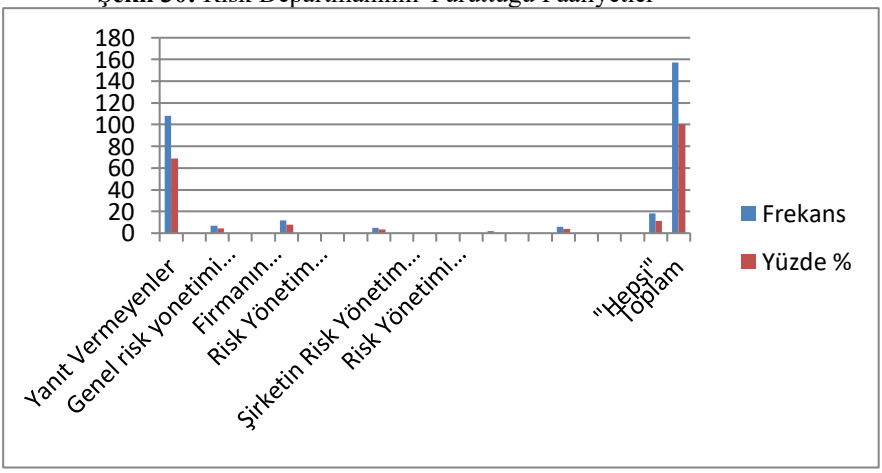


Sekizinci soruda işletmelere risk departmanın yapmış olduğu çalışmaların neler olduğu sorulmuştur. 7 işletme risk departmanının genel risk yönetimi ve organizasyonu ile uğraştığını, 12 işletme firmanın risk analizlerini yaptığını ve yorumladığını, 5 işletme risk yönetim faaliyetlerini geliştirmek için firmaya tavsiyeler verdiğini, 2 işletme risk yönetim politikalarının uygulanmasından sorumlu olduğunu, 6 işletme ise risk yönetimi raporlama ve bilgi sağlama çalışmalarını yürüttüğünü ifade etmiştir. Ankete katılan 18 firma ise risk departmanının bahsedilen tüm görevleri yürüttüğünü söylemiştir. Tablo 30 ve Şekil 28'de bu durum gösterilmiştir;

Tablo 30: Aşağıdaki faaliyetlerin hangileri risk departmanı tarafından yürütülmekte?

	Frekans	Yüzde %	Standart Sapma
Yanıt Vermeyenler	108	68,8	
Genel risk yönetimi faaliyetleri ve organizasyonu	7	4.45	
Firmanın karşılaşabileceği risklerin analiz ve yorumlanması	12	7,64	
Risk Yönetim Uygulamalarını Geliştirmek İçin Tavsiyeler Vermek	5	3,18	**2,6676**
Şirketin Risk Yönetim Politikasının Uygulanması	2	0,012	
Risk Yönetimi Raporlama ve Bilgi Sağlama	6	3,82	
"Hepsi"	18	11,47	
Toplam	**157**	**100,0**	

Şekil 30: Risk Departmanının Yürüttüğü Faaliyetler

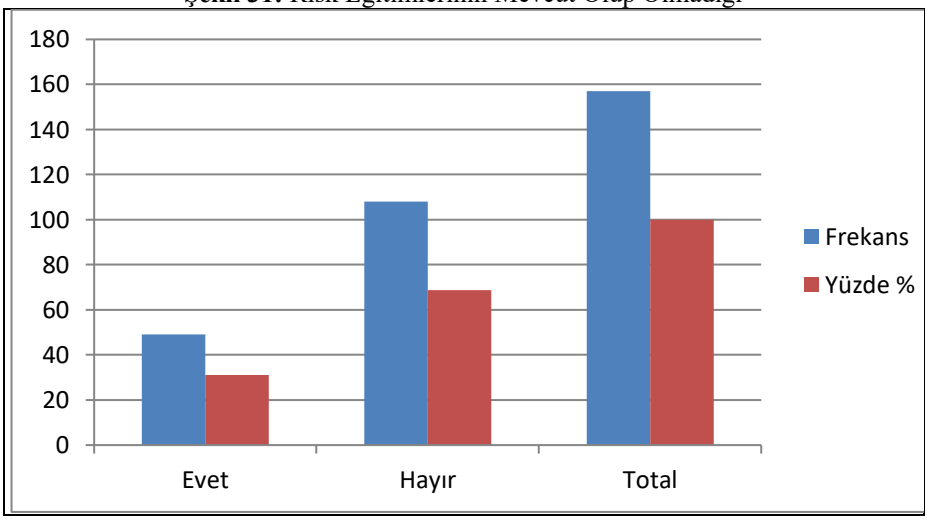


Dokuzuncu soruda işletmelere risk ya da iç kontrol departmanı çalışanlarına yönelik eğitimlerinin olup olmadığı sorulmuş, 108 firma olmadığını ifade etmiş, 49 firma ise eğitimlerinin mevcut olduğunu iletmiştir.

Tablo 31. Risk ya da iç kontrol yönetimi departmanı çalışanlarına yönelik eğitimleriniz mevcut mu?

	Frekans	Yüzde %	Standart Sapma
Evet	49	31,21	
Hayır	108	68,79	
Total	157	100,0	0,4621

Şekil 31: Risk Eğitimlerinin Mevcut Olup Olmadığı

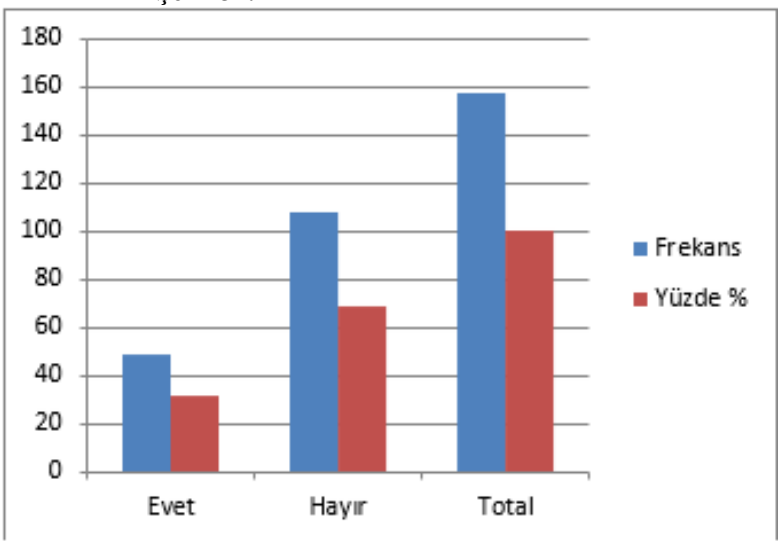


Onuncu soruda işletmelere risk yönetimi ve kuralları, prosedürleri olup olmadığı sorgulanmış yaklaşık % 31'i risk politikalarının olduğunu, %69 ise olmadığını iletmiştir.

Tablo 32: Risk yönetimi kurallarınız, prosedürleriniz mevcut mu?

	Frekans	Yüzde %	Standart Sapma
Evet	49	31,2	
Hayır	108	68,8	
Total	157	100,0	0,4648

Şekil 32: Risk Politikaları Mevcut Mu?

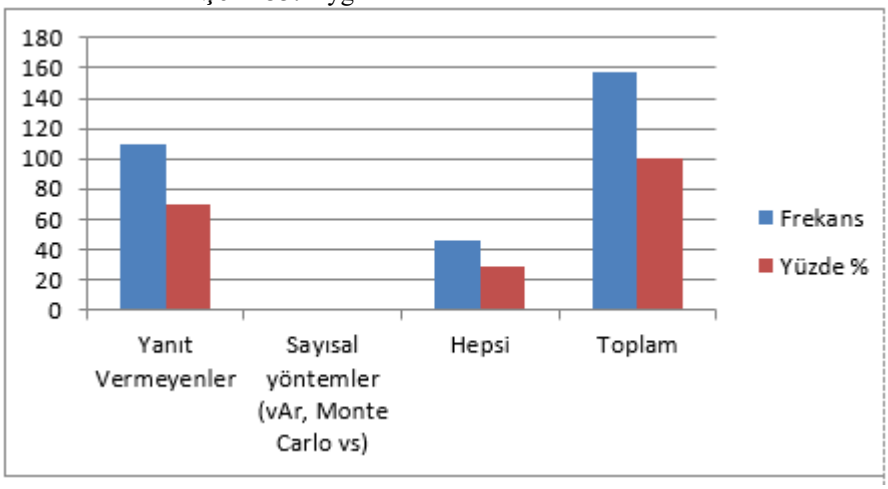


11. soruda işletmelere karşılaşabilecekleri riskleri belirlemek ve yönetmek için uyguladığı yöntemler sorulmuş, 46 işletme temel performans göstergeleri, temel risk göstergeleri, riskleri belirlemek önceliklendirmek ve sayısal yöntemlerin tamamını kullandıklarını ifade etmiştir. 1 işletme ise sadece sayısal yöntemleri kullandığını ifade etmiştir. Ankete katılan işletmelerin %70' i soruyu yanıtlamamıştır.

Tablo 33: Riskleri Belirlemek İçin Kullanılan Yöntemler

		Frekans	Yüzde %	Standart Sapma
	Yanıt Vermeyenler	110	70,1	
	Sayısal yöntemler (yAr, Monte Carlo vs)	1	0,6	
	Hepsi	46	29,3	
	Toplam	157	100,0	2,2882

Şekil 33: Uygulanan Risk Analiz Yöntemleri

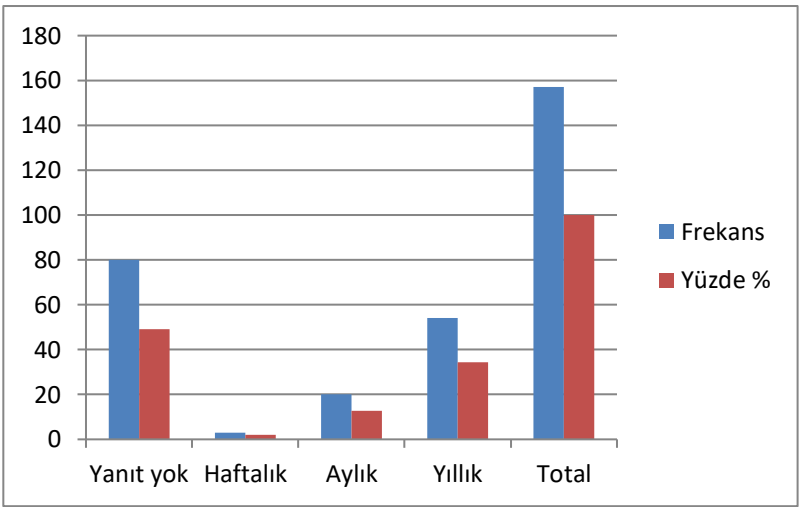


12. soruda işletmelere hangi sıklıkla risk haritaları çıkardıkları sorulmuş, 54 firma yıllık, 20 firma aylık, 3 firma ise haftalık risk haritası çıkardığını ifade etmiştir. 80 firma ise soruyu yanıtsız bırakmıştır

Tablo 34: Risk Haritalarının Çıkarılma Sıklığı

		Frekans	Yüzde %	Standart Sapma
	Yanıt yok	80	49,0	
	Haftalık	3	1,9	
	Aylık	20	12,7	
	Yıllık	54	34,4	
	Toplam	157	100,0	1,4256

Şekil 34: Risk Haritalarının Çıkarılma Sıklığı

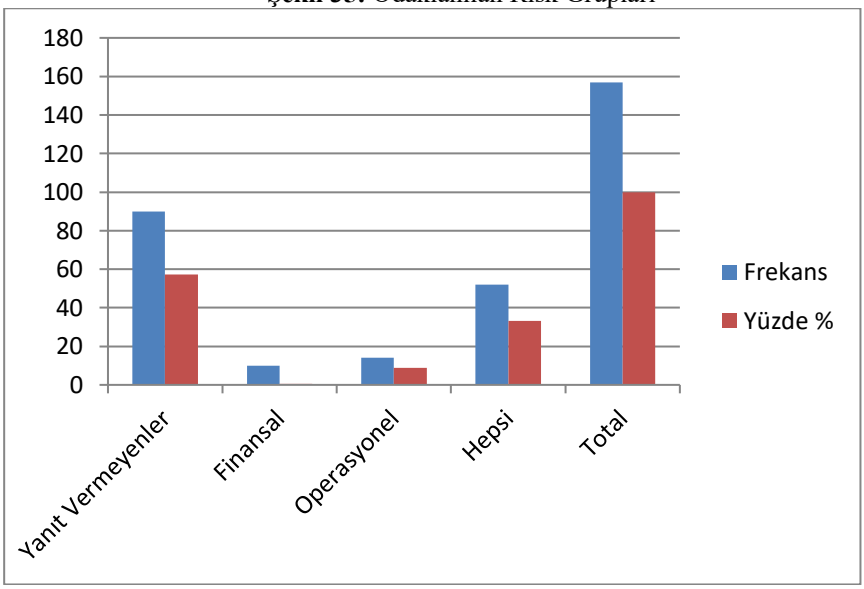


13. soruda işletmelere en çok odaklandıkları risk gurubu ya da grupları sorulmuş ve şıklarda finansal, çevresel, operasyonel, stratejik riskler ve hepsi seçeneği sunulmuştur. Yanıtlayan işletmelerin 52 si hepsi seçeneğini işaretlemiş, 10 işletme finansal, 14 işletme ise daha çok operasyonel risklerle ilgilendiklerini iletmişlerdir. 90 işletme ise soruyu yanıtlamamıştır.

Tablo 35: En çok odaklandığınız risk grubu ya da grupları nelerdir?

	Frekans	Yüzde %	Standart Sapma
Yanıt Vermeyenler	90	57,3	
Finansal	10	0,6	
Operasyonel	14	8,9	
Hepsi	52	33,1	
Total	157	100,0	2,8076

Şekil 35: Odaklanılan Risk Grupları

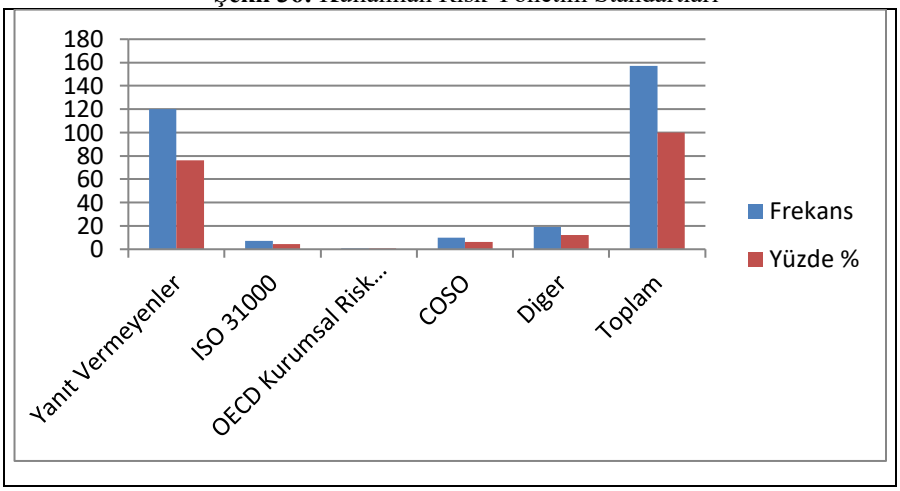


14. soruda işletmelere hangi risk yönetimi standartlarını kullandıkları sorulmuş ve cevaplar analiz edilmiştir. 120 işletme soruyu yanıtlamamış, 7 işletme ISO 31000'i, 1 işletme OECD Kurumsal Risk Yönetimi standardını,10 işletme COSO standartlarını, 19 işletme ise diğer standartları ya da kendi belirledikleri standartları kullandıklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 36: Aşağıdaki kurumsal risk yönetimi standartlarından hangisi ya da hangilerini uyguluyorsunuz?

	Frekans	Yüzde %	Standart Sapma
Yanıt Vermeyenler	120	76,4	
ISO 31000	7	4,5	
OECD Kurumsal Risk Yönetimi	1	0,6	
COSO	10	6,4	
Diger	19	12,1	
Toplam	157	100,0	1,8150

Şekil 36: Kullanılan Risk Yönetim Standartları

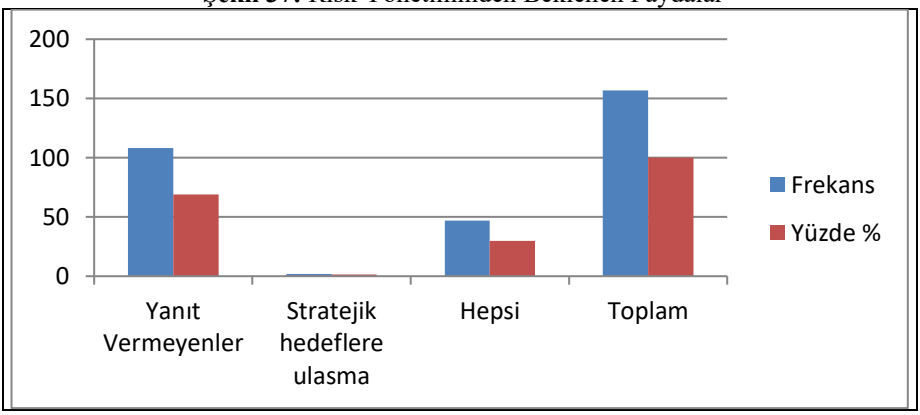


15. soruda işletmelere risk yönetiminden bekledikleri yarar ve faydalar sorulmuş, 2 işletme stratejik hedeflere ulaşma seçeneğini işaretlerken 47 işletme, stratejik hedeflere ulaşma, şirket varlıklarını koruma, yasal zorunluluklar, uygun kurumsal yönetim prosedürleri ve performans denetimi yapabilmenin tamamını bekledikleri yararlarda saymışlardır

Tablo 37: Risk yönetiminden beklediğiniz yarar ya da faydalar nelerdir?

	Frekans	Yüzde %	Standart Sapma
Yanıt Vermeyenler	108	68,8	
Stratejik hedeflere ulasma	2	1,3	
Hepsi	47	29,9	
Toplam	157	100,0	3,2059

Şekil 37: Risk Yönetiminden Beklenen Faydalar

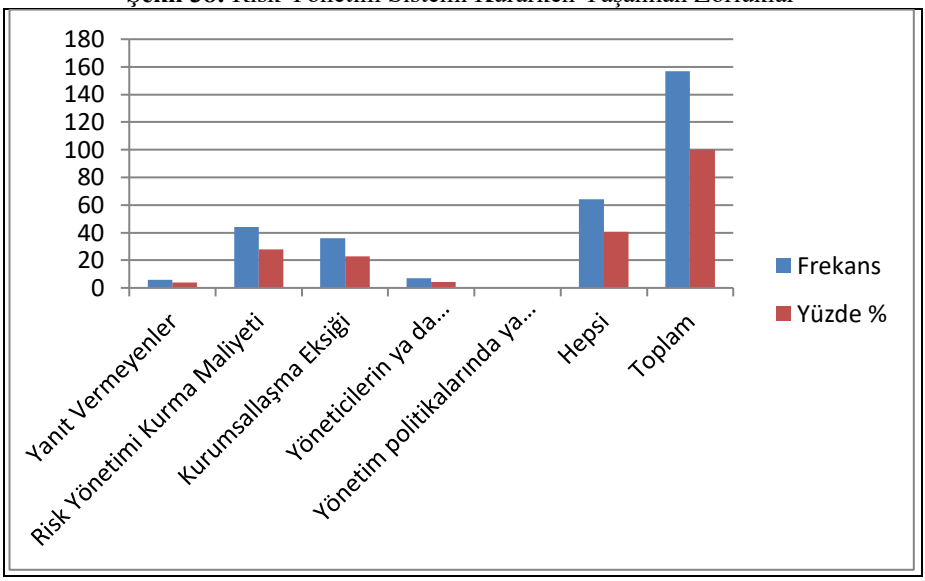


Son soruda işletmelere risk yönetimi kurulurken yaşadıkları ya da yaşayabilecekleri zorluklar sorulmuştur. 44 işletme risk yönetimi kurma maliyeti, 36 işletme kurumsallaşma eksikliği, 7 işletme yönetici ya da çalışanların direnişi, 64 işletme ise tamamının sıkıntı oluşturabileceğini ya da oluşturduğunu ifade etmiştir. 6 işletme soruyu yanıtsız bırakmıştır.

Tablo 38: Risk yönetimi bölümü kurarken yaşadığınız ya da yaşayabileceğiniz zorluklar nelerdir?

	Frekans	Yüzde %	Standart Sapma
Yanıt Vermeyenler	6	3,8	
Risk Yönetimi Kurma Maliyeti	44	28,0	
Kurumsallaşma Eksiği	36	22,9	
Yöneticilerin ya da çalışanların direnişi	7	4,5	
Yönetim politikalarında ya da yasal politikalardaki değişmeler	0	0	
Hepsi	64	40,8	
Toplam	157	100,0	2,2920

Şekil 38: Risk Yönetim Sistemi Kurarken Yaşanılan Zorluklar



SONUÇ VE TARTIŞMA

İstihdam açısından bakıldığında Dünya çalışan nüfusunun neredeyse tamamı KOBİ'lerde çalışmaktadır. Ayrıca Dünya'da gerçekleşen dış ticaret hacminin yaklaşık yarısı da KOBİ'ler aracılığıyla gerçekleşmektedir. KOBİ'ler Dünya ekonomisine sağlamış oldukları katma değer, istihdam ve canlılık sayesinde ekonomik sistemin vazgeçilmez birer parçası haline gelmişlerdir. KOBİ'lerin en önemli işlevlerinden biri de gelir dağılımındaki dengeyi sağlamalarıdır. Türkiye ekonomisinin en büyük sorunu olan cari açık, ihracatın ülkede yaklaşık %60'ını gerçekleştiren KOBİ'ler olmasaydı muhakkak ki çok daha sürdürülemez bir halde olacaktı.

Düşük sermayeli, yüksek iş gücüne dayanan çalışma yapısı ile KOBİ'ler, ulusal ve uluslararası pazarlarda çok uluslu dev şirketlerle rekabet ortamında bulunmaktadırlar. Bu rekabet şartlarında, esnek organizasyon yapısına sahip olmaları, krizlere karşı daha dirençli yapıları ve basit hiyerarşik düzene sahip olmak gibi avantajları bulunsa da en büyük sorunları sermaye kaynaklarının büyük şirketlere nazaran düşük seviyede olmasıdır. Kaynak yapılarına bakıldığında uzun süredir faaliyette olan KOBİ'lerin birçoğu kendi özkaynaklarıyla ayakta durmaktadırlar. Ancak sadece özkaynakları kullanarak KOBİ'lerin büyümesi ve yatırım yapabilmesi zordur. Bu nedenle yabancı kaynaklara da ihtiyaç duymaktadırlar. Maalesef ülkemizde bankaların KOBİ'lere bakış açısının olumsuz olması, özellikle ticari kredi kullandırmaktan imtina etmeleri KOBİ'lerin borçlanmasını zorlaştırmıştır. Çoğu zaman ihtiyaç kredileri ile kaynak sağlar hale gelmiş, büyük şirketlere göre çok daha yüksek oranlarda faiz yüküne katlanmak zorunda kalmışlardır. Ancak Basel kriterleri ile KOBİ'lerin daha düşük maliyetle borçlanabilmeleri mümkün hale gelecektir. KOBİ'lerin bunu başarabilmeleri için öncelikle kurumsallaşabilmeleri, şeffaf ve hesap verebilir hale gelmeleri gerekmektedir. İşletmelerde kayıt dışılığın azalması ve risklerin yönetilmesi şarttır.

Kurumsal Risk Yönetimi kavramı ilk olarak 2001 yılında Dickinson tarafından ortaya konmuş ve o günden bu yana birçok araştırmacı, bu yeni yönetim anlayışının firmaların performansı üzerindeki etkileri ve uygulama biçimleri üzerinde çalışmışlardır. 1990'lı yıllardan itibaren etkisi hızla büyüyerek ortaya çıkan ekonomik krizler, mevcut risk yönetim anlayışının yeniden sorgulanmasına neden olmuştur. Sadece finansal risklerin düzenli olarak ölçüldüğü, risk yönetimi yaklaşımlarının yetersizliği ortaya çıkmıştır. KRY sistemi özünde, işletmelerin kurumsal yönetim anlayışını benimseyerek, tüm birimlerin ve çalışanların risk yönetiminden sorumlu olduğu, tüm risklerin tek çatı altında toplanarak raporlandığı ve sinerji sağlandığı çağdaş risk yönetim anlayışıdır. Sistemin amacı sadece finansal risklere odaklanıp, riski tehdit olarak görmek değil, riskleri aynı zamanda fırsat olarak düşünüp, stratejik kararlarda riskleri ölçerek ve önceden belirleyerek yönetmektir. Yaklaşıma göre risk yönetimi düzenli değil sürekli uygulanması gereken bir faaliyettir. Esas amaç kurumsal hedeflere ulaşmaktır. Sistemin 2004 yılında COSO

Treadway Komisyonu tarafından çerçevesinin çizilmesinden bu yana özellikle büyük şirketler, kendi risk yönetim anlayışlarını yeni yaklaşıma göre dönüştürme çabası içine girmişlerdir. Ülkemizde de TTK'nın borsaya kote şirketlere ve SPK mevzuatına tabi şirketlere risk departmanı bulundurma zorunluluğu neticesinde birçok şirket KRY sistemine entegre olma aşamasındadır. 2009 yılında Doğuş Holding'in önderliğinde ülkemizde kurulan Kurumsal Risk Yönetimi Derneği, bir sivil toplum kuruluşu olarak üyelerine, sisteme entegre olabilmeleri için destek sunmakta ve eğitimler düzenlemektedir.

Yapılan bu çalışmada ise Türkiye'de faaliyet gösteren işletmelerin KRY sisteminin farkındalığını ölçmek ve risk departmanı kurma olasılıklarını finansal verilerine dayanarak analiz etmek amaçlanmıştır. SPK mevzuatına tabi ya da risk departmanı kurma zorunluluğu olan işletmeler kapsam dışına bırakılmıştır. Asıl amaçlanan KOBİ'lerin risk yönetimi farkındalığını tespit etmek ve değerlendirmektir. İşletmelerin finansal verilerine ulaşabilmek için Thomson Reuters'in veri bankasından faydalanılmıştır. Borsa İstanbul'a kote olmayan 463 işletmenin bilgileri ve finansal tablolarından yararlanılmıştır. 2008-2011 yılları arası 4 yıllık gelir tabloları ve bilançoları çalışmada kullanılmıştır. Verilerine erişilen 463 işletme çalışmanın kısıtını oluşturmaktadır. Bu işletmelerin 301'i KOBİ sınıfına girerken kalan 162 işletme büyük işletmedir. İşletmelere anket uygulanmış ve 157 işletmeden dönüş sağlanmıştır. İşletmelerin 4'ünün risk departmanı bulunduğu, 45'inin ise risk elemanı çalıştırdığı tespit edilmiştir. Bu şirketlerin hiçbiri KOBİ değildir. 49 işletmenin neden risk departmanı kurduğu ya da risk elemanı çalıştırdığı finansal verilerine dayanılarak analiz edilmiştir. Bağımlı değişkenin risk departmanı var ya da yok olmasından ve bu durumun tekrarlanan bir seri şeklinde gerçekleşmesinden ötürü nitel bağımlı değişkenli panel veri modellerinden Ortalama Popülasyon Panel Veri Modeli uygulanmıştır. Model sonuçlarına göre;

i- İşletmelerin cari oranındaki bir birimlik artışın risk departmanı kurma olasılığı üzerindeki marjinal etkisi $3.63*10^{-6}$ kadar azalmaktadır. Bunun anlamı cari oranda meydana gelen düşme, yani işletmelerin dönen değerleriyle kısa vadeli yükümlülüklerini ödeme gücünde meydana gelen azalış, işletmenin risklerini artıracağından, işletmeler risk departmanı kurma ya da risk elemanı çalıştırma ihtiyacı hissetmektedirler.

ii- Finansal kaldıraç oranındaki bir birimlik artış işletmelerin risk departmanı kurma olasılığını 0,0000149 kadar düşürmektedir. Firmaların borçlanma oranları arttıkça risk departmanı kurma olasılıklarının azaldığı sonucu ortaya çıkmaktadır. Ancak analize konu olan firmalar incelendiğinde, finansal kaldıraç oranlarının oldukça düşük olduğu ve ağırlıklı olarak özkaynaklarla yönetildikleri görülmektedir.

iii- Kredili alacaklarının toplam özkaynaklara bölümünü gösteren kredi riski oranının, bir birimlik artışında işletmelerin risk departmanı kurma

olasılığının $8{,}82*10^{-7}$ arttırdığı gözlemlenmektedir. Kredi riskinin artması, işletmenin tahsilat sıkıntısı çektiğini ya da alacaklarını yönetemediğini göstermektedir. Bu durumda kredi riski arttıkça, işletmenin risk departmanı kurma olaslığının artması mantıklıdır.

iv- Aktif devir hızı ve aktif karlılığının risk departmanı kurma üzerinde herhangi bir marjinal etkisi olup olmadığı saptanamamıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde işletmelerin risk yönetimi farkındalığı ölçümlenmiştir. Bu kapsamda literatür taraması yapılmış ve benzer çalışmalarda kullanılan anketlerden yararlanılmıştır. Anket 157 firma tarafından cevaplandırılmıştır. Anket sonuçlarına göre dikkat çeken ve tartışılması gereken noktalar şu şekilde özetlenebilir;

i- Ankete katılan hiçbir KOBİ'de risk departmanı ya da risk elemanı bulunmamaktadır. Bunun nedenleri sorgulandığında, kurumsallaşma eksikliği ve maliyet unsurları ön plana çıkmıştır. KOBİ ölçütü aşan 74 büyük işletmenin 25'inde de risk çalışması yapılmamaktadır.

ii- Risk departmanı ya da elemanı bulunan işletmelerin neredeyse tamamında bu iş için maksimum 5 kişi çalışmaktadır.

iii- Risk raporları sadece üst yönetime ve yönetim kuruluna raporlanmakta, tüm çalışanlara gönderilmemektedir.

iv- Risk raporları ağırlıklı olarak yıllık yayınlanmakta, haftalık ya da aylık yayınlayan işletme sayısı çok az olduğu görülmektedir.

v- Risk yönetim standartlarından en çok COSO Çerçevesinin dikkate alındığı görülmektedir. 19 işletme ise tüm standartları incelediklerini genel olarak tamamından faydalandıklarını ifade etmişlerdir.

Sonuç olarak, görünen odur ki, ülkemizde henüz risk yönetim sisteminin gerekliliği ve farkındalığı firma ortakları tarafından yeterince anlaşılamamıştır. Küresel rekabette başarılı olabilmek için, KOBİ'lerin bir an önce şeffaf bir yapıya kavuşmaları ve kayıt dışılığı yok ederek, risklerini yönetmeleri gerekmektedir. Geleneksel risk yönetim anlayışının yeterince fayda sağlamadığı, son yıllarda yaşanan küresel ve ulusal krizlerle ortaya çıkmıştır. Bu nedenle bütünleşik bir risk yönetimi yaklaşımı olan Kurumsal Risk Yönetimi anlayışı popüler hale gelmiştir. Ülke ihracatının yarıdan fazlasını yapan, ülkede istihdamın neredeyse tamamını karşılayan KOBİ'ler Türkiye ekonomisinin can damarıdır. KOBİ'lerin işletme sürekliliğini sağlayabilmeleri ve büyüyerek katkılarının devamı için Kurumsal Risk Yönetimini benimsemeleri ve kendi işletme yapılarına göre entegre etmeleri gerekmektedir.

KAYNAKLAR

Akgüç, Ö. (1998). Finansal Yönetim, Muhasebe Enstitüsü: Yayın No:85, İstanbul, 393-396.

Aktaş R. (2008). "*Kurumsal Risk Yönetimi*" TOBB Üniversitesi .

Altıntaş A. (2006). 5411 Sayılı Bankacılık Kanunu, Basel I ve Basel II Düzenlemeleri Çerçevesinde Bankacılıkta Risk Yönetimi ve Sermaye Yeterliligi, Turhan Kitabevi, Ankara.

Applying COSO's Enterprise Risk Management — Integrated Framework, The IIA www.theiia.org.

Arslan I. (2008). "Kurumsal Risk Yönetimi" *Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı.*

Aydın, E.V. (2007). Basel II Standartları ve KOBİ'lere Etkileri, 1. Baskı, (Gmak Baskı), İstanbul.

Barton, T., Shenkir, W., Walker, P. (2002). Making Enterprise Risk Management Pay off. books.google.com.

BDDK(2010)., "Sorularla Basel III" https://www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Basel/8742sorularla_basel_iii_29_11_2010_.pdf (20.05.2013)

Beasley, M.S., Clune, R., Hermanson, D.R., (2005). "Enterprise Risk Management: an Empirical Analysis of Factors Associated with the Extent of Implementation", Journal of Accounting and Public Policy, 24 (6), 521-531.

Beytaş, N. (2008). Risk Yönetim Aracı Olarak Riskteki Değer (Var) Yöntem ile Portföy Riskinin Ölçümüne İlişkin Bir Uygulama, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

BIAR & Konrad-Adenauer-Stiftung (1992). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yatırım Teşvikleri, Ankara.

Bolak, M. (2004). Risk ve Yönetimi, Birsen Yayınevi, İstanbul, 3-36.

Bolak, M. (2001). Sermaye Piyasası Menkul Kıymetler ve Portföy Analizi, Beta Yayınevi, İstanbul.

Booker F.M. (2003). "An ERM Framework: Developing Effective Risk Management Strategies to Protect Your Organization", White Paper, August .

Bozkurt V., Baştürk Ş.(2009)" KOBi Giriiimcilerinde Risk ve Belirsizlik Algıları:Bursa Örneği"Ankara Üniversitesi SBF Dergisi s:64-2 sayfa: 44-74

Bromiley, P., Mcshane, M. Nair, A. and Rustambekov, E., (2014). "Enterprise Risk Management: Review, Critique, and Research Directions", *Long Range Planning* ,1-12.

Chen, S. And Keown, A. (1981). "Risk Decomposition and Portfolio Diversification When Beta is Nonstationary:A Note.

Colquitt L.L., Hoyt R.E., Lee R.B. (1999). " Integrated Risk Management and The Role of the Risk Manager", Risk Management and Insurance Review, 2 (3), 43-61.

COSO, (2004 September). Enterprise Risk Management Framework.. http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary.pdf. (16.10.2014)

COSO Risk Framework : A Reference for Internal Control – Transition from COSO I to COSO II, IAS Conference, http://ec.europa.eu/dgs/internal_audit/docs/ias_conferences/05/bressac.pdf (18/12/2014)

COSO (2004, September). "Enterprise Risk Management-Integrated Framework" Executive Summary

Crouchley R., Davies B. (1999), "A Comparison of Population Average And Random Effects For The Models And Analysis Of Longitudinal Count Data With Base-Line İnformation" J.R.Statist Soc. A. 162 part:3, 331-347.

Çetin A. (2007). "Markowitz Kuadratik Programlama İle Optimal Portföy Seçimi", Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C:12 S:1, s63-68.

D'Arcy, S.P., Brogan, J.C., (2001). "Enterprise Risk Management", Journal of Risk Management of Korea, 12 (1), 207-228.

Demir Y., Önem B.(2012)." Kobi'lerin Finansal Risk Algı Düzeyine Yönelik Bir Araştırma: Isparta-Burdur İlleri Örneği" Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, Cilt 8 , Sayı 16 S:23-40

Demirhan A. (2009). "Bankaların Sektörel Paylarındaki Değişimin Nitel Bağımlı Değişkenli Panel Veri Modeliyle Analizi" İşletme İktisadi Yönetim Dergisi, sayı:64, 78-97.

Demirtaş Ö., Güngör Z. (2004,Temmuz). "Portföy Yönetimi ve Porföy Seçimine Yönelik Bir Uygulama", Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, Cilt:1 Sayı:4, 103-109.

Dickinson G., (2001). "Enterprise risk management: its origins and conceptual foundations", The Geneva Papers on Risk and Insurance-Issues and Practice, 26(3), 360-366.

Enterprise Risk Management Guideline; Government of British Columbia, http://www.fin.gov.bc.ca/pt/rmb/ref/RMB_ERM_Guideline.pdf (20.06.2014).

Frantz, M. (2011). "*How nuch cash is at risk?", Evidence from US non-financial firms*.

Golshan, M. N., Rashid, S., (2012). "What Leads Firms to Enterprise Risk Management Adoption? A Literature Review" ,*2012 International Conference on Economics, Business and Marketing Management IPEDR, vol.29.*

Gordon, L.A., Loeb, M.P., Tseng, C.-Y., (2009). "Enterprise risk management and firm performance: a contingency perspective", Journal of Accounting and Public Policy, 28 (4), 301-327.

Gökalp, M. F., Ercan B. (2006). "Kurumsal Yapı ve Ekonomik Büyüme İlişkisi," *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* Cilt 8, Sayı 1, s. 212-226.

Green Book, UK Treasury, London, UK, http://www.hm treasury.gov.uk./media/5/D/Green_Book_07.pdf (20.10.2013).

Güneş, Ş. (2009). Kurumsal Risk Yönetimi ve Türkiye'de Farkındalığına İlişkin Bir Uygulama , (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü İşletme Mühendisliği Ana Bilim Dalı, İstanbul.

Gürel E., Gürel E., Demir N. (2012). "Basel III Kriterleri" , Ankara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Araştırmaları Dergisi, Cilt 1, Sayı 3-4, ss.16-28 .

Hampton J. (2009). "Fundamentals of Enterprise Risk Management: How Top Companies Assess Risk, Manage Exposure, and Seize Opportunity", American Management Assosiation.

Harrington, S.E., Niehaus, G., Risko, K.J., (2002). "Enterprise Risk Management: The Case of United Grain Growers", Journal of Applied Corporate Finance, 14 (4),71-81.

Hillson D., Murry-Webstrer R. (2007). Understanding and Managing Risk Attitude, Gower Publishing Ltd., England.

Hoppel, M. W. (2002). "Current Innovative Models of SME Promotion in Europe: Small Scale Industry Project", Project No: 95.2299.6-001-00 ,Ministry of Industry Department of Industrial Promotion, Leipzig Germany .

Hoyt, R.E., Liebenberg, A.P., (2011). "The Value of Enterprise Risk Management", Journal of Risk and Insurance, 78 (4), 795-822.

Institute of Management Accountants, Statements of Management Accounting, Enterprise Risk Management: Frameworks, Elements, and Integration, Institute of Management Accountants, (2006)., s.23, Griffiths David, Risk Based Internal Auditing: An introduction, s.20. USA.

International Internal Audit Standarts , (2003). THE IIA Research Fundatıon.

ISO 31000, (2010). "Risk Management e Principles and Guidelines", http://www.iso.org/iso/home/standards/iso31000.htm (20.10.2014).

Kapucu, H. (2003). Value At Risk, (Basılmamış Doktora Tezi), MÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Karagöz M. (2006). İstatistik Yöntemleri, Ekin Yayınevi, 6. Baskı, Bursa , 61-77.

Karan M. (2004). Yatırım Analizi ve Portföy Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara, 133-211.

Karataş S. (1991). Küçük ve orta ölçekli işletmeler, Veli Yayınları, İstanbul.

Kayım A. (2006). Kurumsal Risk Yönetimi ve _ç Denetimin Kurumsal Risk Yönetimindeki Rolü, *Active Dergisi.*

KOSGEB (2014)., 2011 - 2013 KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı http://www.kosgeb.gov.tr/istanbulanadolu/tr/content.asp?PID={E3DFC62E-23D7-4382-A60C-A430944E272D (13/07/2013)

Kurnaz, N. (2006). Kurumsal Yönetim Ekseninde Risk Odaklı İç Denetim: Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi İşletmesinde Risk Odaklı İç Denetim Uygulama Analizi, (Basılmamış Doktora Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Başkanlığı, Kütahya

Kutlu, H. A., Demirci, N. S. (2008). "Kapsamlı Bir Risk Yönetimi Düzenlemesi: Basel II Ve KOBİ'lere Muhtemel Etkileri", Muhasebe ve Finansman Dergisi, Sayı 40, s. 200-212.

Küçük, A. (2007)., Havaalanlarında Kurumsal Risk Yönetimi Örneği:Atatürk Havalimanı Terminalleri İşletmesi İçin Kurumsal Risk Yönetimi Modelleri, (Basılmamış Doktora Tezi), Anadolu Üniversitesi Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı, Eskişehir.

Küçükkaya, H. (2011). Finansal Krizler ve Finansal Risk Yönetimi-Ege Bölgesi'ndeki İşletmeler Üzerine Bir Uygulama, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Aydın.

Liang K., Zeger S. (1986). "Longitudinal Data Analysis Using Generalised Linear Models", Biometrica, 73, 13-22.

Liebenberg, A.P., Hoyt, R.E., (2003). "The determinants of enterprise risk management evidence from the appointment of chief risk officers", Risk Management and Insurance Review, 6 (1), 37-52.

Meulbroek L.K., (2002a). Integrated Risk Management for the Firm: a Senior Manager's Guide: SSRN.

Meulbroek L.K., (2002b.) "A Senior Manager's Guide to integrated Risk Management", Journal of Applied Corporate Finance ,14 (4), 56-70.

Merna T., Al-Thani F. (2008). Corporate Risk Management, John Wiley & Sons Ltd., England.

Müftüoğlu T. (1997).Türkiye'de Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmeler, Desen Ofset, Ankara.

Naghiyev, T. (2008). Menkul Kıymet Yatırım Fonlarından Oluşan Optimal Portföy Seçimi Ve Riske Maruz Değer Yöntemiyle Portföy Riskinin

Belirlenmesi, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), MÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
OECD (2004). OECD Principle of Corporate Governance, 22/04.
Özer H. (2006). Nitel Değişkenli Ekonometrik Modeller, Nobel Yayıncılık, İstanbul.
Özgül, E. (2005). KOBİ'lerin Büyüme Stratejisi Alternatifi Olarak Özel Marka Uygulamalarının Dağıtım Kanalı İlişkisi Yaklaşımıyla Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma, (Basılmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İzmir.

Pagach, D., Warr, R., (2011). "The Characteristics of Firms that Hire Chief Risk Officers", Journal of Risk and Insurance 78 (1), 185-211.

Pagach, D., Warr, R. (2010). "The Effects of Enterprise Risk Management on Firm Performance", ----------
Paul S. (2006). "Auditor's Risk Management Guide", Integrating Auditing and ERM, s. 6.11
Pehlivanlı, D. (2008). Kurumsal Risk Yönetimi Temelli İç Denetim Ve Türkiye Uygulamaları, (Basılmamış Doktora Tezi), Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kocaeli.
Protiviti Inc. (Independent Risk Consulting) (2006a) . Enterprise Risk Management:
Practical Implementation Advice, the bulletin, Volume 2, issue 6.
Protiviti Inc.(Independent risk consulting) (2006b). Guide to Enterprise Risk Management, Fruguently Asked Questions.
PWC, Pricewaterhousecoopers, (2004). 7th Annual Global CEO Survey Managing
Risk: An Assessment of CEO Preparedness, New York.
PWC, Pricewaterhousecoopers (2004). Kurumsal Yönetim, Risk ve Raporlama, http://www.pwc.com/extweb/service.nsf/docid/904BB8812EC35CD880257124005539C9> (15.12.2014).
Saka, T. (2008). "Kurumsal Risk Yönetimi ve 2008 Yılı Risk Öngörüleri", TUSİAD.
Sayılgan, G (1995). "Finansal Yönetim"

Schrand, C., Ünal, H., (1998). "Hedging and coordinated risk management: evidence from thrift conversions", The Journal of Finance, 53 (3), 979-1013.
SEC; "Timeline of Sarbanes Oxley Act Requirements" (Çevrimiçi:www.sec.gov).
Shapiro, A.C., Titman, S., (1986). An Integrated Approach to Corporate Risk Management, Blackwell, Boston.

S&P, (2013). "Standard & Poor's to Apply Enterprise Risk Analysis to Corporate Ratings", http://www.nyu.edu/intercep/ERM%20for% (07/05/2013).

Sobel Paul J. (2005). Auditor's Risk Management Guide Integrating Auditing and ERM, CCH Incorporated, USA.

TBB, (2004). "Risk Yönetimi ve Basel II'nin KOBİ'lere Etkileri" ,https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/Dokuman/821/Konferans_KOBI_Kitapcigi.pdf (15.12.2013).

Tesla, (2006)., Risk Management Report., Nisan Sayısı

The Orange Book, (2004). Management of Risk - Principles and Concepts, HM Treasury, Norwich UK .

Timurçin D. (2010). "Türkiye'de KOBİ'lerin Rekabet Gücü ve Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Kümelenmenin Etkisi" , (Basılmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı, İstanbul.

Tosun Ö., Oruç E. (2010). "Portföy Büyüklüğün Portföy Riski Üzerine Etkileri:İmkb-30 Üzerinde Test Edilmesi", Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt:15 Sayı:2 ,479-492.

TUİK (2014), Haber Bültenleri Sayı:18521, http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=18521 (20.05.2014).

TÜSİAD (2006). Kurumsal Risk Yönetimi, Ankara .

Wilcox, J. (2000). "Beter Risk Management" The Journal Portfolio Management.

Utku, M., ve Kaya, Y. (2021). "Küçük Ve Mikro İşletmeler İçin Finansal Raporlama Standartları (KÜMİ FRS) Çerçevesinde Maddi Duran Varlıkların Muhasebeleştirilmesi". Mali Cözüm Dergisi, 31, 123-139.

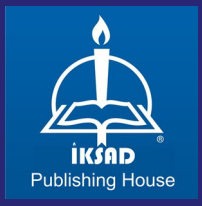
Yurttadur M. (2011), KOBİ Yönetimi ve Büyüme,Beta Yayınları, İstanbul.

http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/07/20110715-13-1.pdf

http://www.tobb.org.tr/Sayfalar/AmaciveYapisi.php

http://www.halkbank.com.tr/channels/100.asp

http://www.eximbank.gov.tr/TR/belge/1-31/hakkimizda.html



ISBN: 978-625-8405-52-1