T.C.
CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI

İŞLETMELERDE KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ VARLIĞININ BELİRLEYİCİLERİ

Anıl GACAR

Danışman
Prof. Dr. Semra ÖNCÜ

MANİSA–2016

TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 03/03/2016 tarih ve 8/2 sayılı toplantısında jürimiz tarafından Celal Bayar Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'nin 35. Maddesi gereğince Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı Doktora Programı öğrencisi Anıl GACAR'ın ***"İşletmelerde Kurumsal Risk Yönetimi Varlığının Belirleyicileri"*** Konulu tezi incelenmiş ve aday 28/03/2016 tarihinde saat 13.30'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır. Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 90 dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından jüri üyelerine sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI olduğuna	☒	OY BİRLİĞİ	☒
DÜZELTME yapılmasına	* ☐	OY ÇOKLUĞU	☐
RED edilmesine	** ☐	ile karar verilmiştir.	

* Bu halde adaya 6 ay süre verilir.
** Bu halde adayın tez konusu ve/veya danışmanı değiştirilebilir.

BAŞKAN
Prof. Dr. Semra ÖNCÜ

ÜYE
Prof. Dr. Hüseyin AKTAŞ

ÜYE
Doç. Dr. Mahmut KARGIN

ÜYE
Prof. Dr. Serdal ÖZKALP

ÜYE
Doç. Dr. Fatih DALKILIÇ

	Evet	Hayır
Tez, burs, ödül veya Teşvik programına (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir.	☐	☐
Tez, mutlaka basılmalıdır.	☐	☐
Tez, mevcut haliyle basılmalıdır.	☐	☐
Tez, gözden geçirildikten sonra basılmalıdır.	☐	☐
Tez, basımı gereksizdir.	☐	☐

ÖZET

İŞLETMELERDE KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ VARLIĞININ BELİRLEYİCİLERİ

Ülkeler arasındaki ticari sınırların ortadan kalkması, tüm dünyayı işletmelerin ortak pazarı haline getirmiştir. Bu durum, işletmelerin daha fazla büyüyerek birden çok pazarda faaliyet göstermesine neden olabilmektedir. Birden fazla pazarda faaliyette bulunmak isteyen işletmeler ise daha fazla sermayeye gereksinim duymaktadır. Sermaye gereksinimi duyan işletmeler, çıkar gruplarının beklentilerinin karşılanması yönünde birtakım baskılarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu baskılar sonucunda kurumsal yönetim olgusu, çıkar grupları ile işletme yönetimleri arasında köprü görevi gören önemli bir yaklaşım olarak gündeme gelmektedir.

İşletmelerin faaliyet alanlarının genişlemesi, karşılaşılan risk türlerinde de artışa neden olmaktadır. Risk türlerinin artması, risklerin kurum düzeyinde, uzun vadeli, şeffaf ve hesap verebilir bir bakış açısıyla ele alınmasını gerekli kılmaktadır. Risk yönetiminin kapsamının değişmesiyle birlikte, işletmelerin piyasadaki değişimlere daha kolay uyum sağlayacağı ve ilgililere daha güvenilir finansal raporlar sunacağı kabul edilmektedir. Bu kapsamda, kurumsal yönetime verilen önemin, işletmelerdeki risk yönetimine olan bakış açısını da değiştirdiği kabul edilmektedir.

Son yıllarda yaygın bir şekilde kullanım alanı bulan kurumsal risk yönetimi, uluslararası pazarlarda yer almak ve daha fazla büyümek isteyen işletmelerin başvurduğu çağdaş bir risk yönetim anlayışı olarak dikkat çekmektedir. Uluslararası alanda, işletmelerde kurumsal risk yönetimi varlığının belirleyicilerine yönelik oldukça fazla çalışma yapılmıştır. Ancak, Türkiye'de bu konudaki çalışmaların oldukça az sayıda olduğu görülmektedir. Türkiye'deki kurumsal risk yönetimine olan ilginin Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun kabulünün ardından artmaya başladığı kabul edilebilir. 2013 ve 2014 dönemlerini kapsayan ve reel sektör işletmelerinin araştırma konusu yapıldığı bu çalışmada, Türkiye'de kurumsal risk yönetimi varlığına etki eden faktörlerin

belirlenmesi amaçlanmaktadır. Yapılan sayısal modelleme çalışması sonucunda, dört büyük denetim firması, karlılık, işletme büyüklüğü ve finansal kaldıraç oranının kurumsal risk yönetimi varlığının belirleyicileri olduğu sonucuna varılmıştır.

ABSTRACT

DETERMINANTS OF EXISTENCE OF ENTERPRISE RISK MANAGEMENT IN BUSINESSES

The whole world has become a common market for businesses as a result of the removal of trade barriers between countries. This may help businesses to grow and operate in multiple markets. And, businesses wishing to operate in more than one market need more capital. Businesses that are in need of capital are faced with some pressure towards meeting the expectations of stakeholders. As result of these pressures, the phenomenon of corporate governance comes to the fore as an important approach that serves as a bridge between interest groups and business management.

The expansion of segments of businesses causes an increase in types of risks encountered. An increase in types of risks necessitates addressing risks at corporate level, with a long-term, transparent, and accountable perspective. It is assumed that businesses will adapt more easily to changes in the market, and provide more reliable financial reports to the interested parties in line with the change of scope of risk management. In this context, the importance of corporate governance is assumed to change the risk management perspectives of businesses.

The enterprise risk management, which is widely applied in recent years, comes to the fore as a contemporary risk management approach preferred by businesses that want to grow more and get involved in international markets. In the international arena, the number of studies regarding the determinants of the presence of enterprise risk management in businesses are limited. However, it is observed that number of studies on this subject is quite small in Turkey. It can be said that enterprise risk management in Turkey began to increase after the adoption of the new Turkish Commercial Code. This study aims to identify the factors affecting the presence of enterprise risk management in Turkey by studying enterprises of the real sector in the periods of 2013 and 2014. As a result of the numerical modeling, it was concluded that the big four audit firms, profitability, company size, and the rate of

financial leverage are the determinants of the presence of enterprise risk management.

YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum "İşletmelerde Kurumsal Risk Yönetimi Varlığının Belirleyicileri" adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

07.04.2015

Anıl GACAR

TEŞEKKÜR

Çalışmamın her aşamasında bana destek olan, bilgi ve deneyimleri ile yol gösteren danışman hocam Prof. Dr. Semra ÖNCÜ'ye; tecrübeleri ile beni aydınlatan ve desteğini hiç eksik etmeyen, kendisini tanımaktan büyük onur duyduğum sevgili hocam Prof. Dr. Serdar ÖZKAN'a; çalışmalarım sırasında desteğini her zaman hissettiğim Prof. Dr. Hüseyin AKTAŞ, Doç. Dr. Mahmut KARĞIN ve Doç. Dr. Ali Fatih DALKILIÇ'a; öğrenim hayatım boyunca beni maddi ve manevi olarak destekleyen ve hep yanımda olan annem Gülsüm GACAR ve babam Hüseyin GACAR'a yürekten teşekkür ederim.

Anıl GACAR

Manisa, 2016

İÇİNDEKİLER

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ UYGULAMA SÜRECİ VE KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ VARLIĞININ BELİLEYİCİLERİ

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETMELERDE KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ VARLIĞINA ETKİ EDEN FAKTÖRLERİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

KISALTMALAR LİSTESİ

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

ŞEKİLLER LİSTESİ

TABLOLAR LİSTESİ

GİRİŞ

Küreselleşme ile birlikte bilgi teknolojilerinin gelişimi, ticari sınırların ortadan kalkmasına ve işletmeler arasında yoğun rekabetin yaşanmasına yol açmaktadır. Küreselleşme, aynı zamanda tüm ülkeleri işletmelerin açık pazarı haline getirmekte; bu durum da işletmelerin karşılaştığı risklerin artmasına neden olmaktadır. Risklerini etkin bir şekilde yönetemeyen işletmeler, rekabet ortamında geride kalmakta ve sonunda iflasla karşı karşıya kalabilmektedir.

Gelişmiş ülkelerde yaşanan Enron, Worldcom, Barings Bank, Parmalat gibi işletme iflaslarının nedenleri incelendiğinde, bu işletmelerin değişen piyasa dinamiklerini yeterince iyi okuyamadıkları ve risk yönetimi konusunda belirli bir stratejiye sahip olmadıkları, nedenşer arasında gözükmekir. Bu durum aynı zamanda, iflas eden işletmelerde risk yönetiminin etkin yapılmadığı sonucunu da beraberinde getirmektedir. İşletme iflaslarının önlenebilmesi için son yıllarda geniş bir uygulama alanı bulan kurumsal risk yönetimi, risklerin daha kapsamlı ve proaktif bir biçimde ele alınmasına yönelik işletme yönetimlerinin başvurduğu temel bir araç haline gelmiştir.

Kurumsal risk yönetimi, işletmeyi etkileme olasılığı bulunan tüm risklerin bir arada ele alındığı bir yaklaşımdır. Kurumsal risk yönetiminde riskler, işletme birimleri bazında değil kurum düzeyinde değerlendirilmektedir. Bu yaklaşımda, işletmeyi etkileme olasılığı bulunan tüm riskler önem sırasına göre sıralanmakta ve en önemli riskten başlayarak risklerin yönetilmesi için stratejiler ortaya konmaktadır. Kurumsal risk yönetiminin kapsamı, geleneksel ve finansal risk yönetiminden farklılık taşımaktadır. Kurumsal risk yönetiminin geleneksel ve finansal risk yönetiminden farkı, kurumsal risk yönetiminin stratejik yönetimle bağlantılı olmasıdır; başka bir anlatımla kurumsal risk yönetimi risklerin işletme stratejisine entegre edilerek yönetilmesini mümkün kılmaktadır. Aynı zamanda, riskler işletme açısından fırsat yönlü olarak değerlendirilmektedir. Bu açıdan kurumsal risk yönetiminin, işletmelerin rekabet üstünlüğü kazanmasında ve ekonomik ömürlerinin sürmesinde önemli bir role sahip olduğu belirtilebilir.

İşletmeler, kurumsal risk yönetimi uygulamaları konusunda hazırlanan rehber ve çerçevelerden önemli ölçüde yararlanmaktadır. İşletmelerin

yararlandıkları bu rehberler, kurumsal risk yönetimi varlığı konusunda belirleyici olabilmektedir. Farklı ülkelerde yapılan çalışmalarda, işletmelerde kurumsal risk yönetimi varlığının belirleyicileri konusu sıkça araştırma konusu yapılmaktadır. Türkiye'de kurumsal risk yönetimi konusundaki ilginin artmakta olmasıyla, bu konudaki çalışmaların yetersiz kalmasına neden olmuştur. Dolayısıyla tezin amacı, Türkiye'de payları borsada işlem gören işletmelerde kurumsal risk yönetimi varlığının belirleyicilerini ortaya koymaktır. Bu amaçla çalışmanın birinci bölümünde, risk ve risk yönetimi olgusu ile birlikte geleneksel risk yönetimi ve kurumsal risk yönetimi arasındaki farklar ele alınarak; kurumsal risk yönetimi konusundaki uluslararası rehber ve yasal düzenlemeler ile ulusal anlamdaki düzenlemelere verilmektedir.

Çalışmanın ikinci bölümünde kurumsal risk yönetimi uygulama süreçleri COSO Kurumsal Risk Yönetimi Çerçevesi doğrultusunda ele alınmakta olup kurumsal risk yönetiminin bileşenleri ve kurumsal risk yönetimi varlığını etkileyen faktörler hakkında bilgilere yer verilmektedir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise payları borsada işlem gören ve finans kesimi dışındaki işletmelerin kurumsal risk yönetimi varlığına etki eden faktörler araştırılmıştır. Bu doğrultuda, Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun yürürlüğe girmesinin ardından, 2013 ve 2014 yıllarına ait işletme faaliyet raporları incelenmiş ve kurumsal risk yönetimine etki eden faktörlerin belirlenmesine yönelik lojistik regresyon analizi kullanılarak her iki yıla ait sayısal modelleme yapılmıştır. Elde edilen model sonuçlarının literatür ile benzer sonuçlara sahip olduğu görülmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM
RİSK VE RİSK YÖNETİMİ OLGUSU

İşletmelerde yönetim olgusu, yöneticilerin belirli konularda karar vermesinin ardından gerçekleşmektedir. Karar verme aşamasının sonrasında işletme yöneticileri planlama, örgütleme, koordinasyon, yöneltme ve denetim olarak adlandırılan yönetim faaliyetlerine geçiş yapmaktadır. Ancak, verilen kararlara ilişkin riskler her durumda mümkün olabilmektedir. Bu kapsamda, işletme yöneticileri tarafından ele alınacak her türlü kararın olası risklerle birlikte değerlendirilmesi, etkin bir yönetim yapısı ve faaliyetlerin sürekliliğinin sağlanması açısından oldukça önemli bir konu haline gelmektedir.

Çalışmanın bu bölümünde, risk olgusu ile birlikte geleneksel risk yönetimi ve kurumsal risk yönetimi arasındaki farklılıklar ele alınmakta; ayrıca kurumsal risk yönetimi konusundaki ulusal ve uluslararası düzenlemelere yer verilmektedir.

1.1 Risk Olgusu

Risk, gerek bireylerin gerekse de işletmelerin amaçlarına ulaşma konusunda verebilecekleri kararları etkileyen temel bir olgudur. Amaçlara ulaşma konusunda verilecek her karar, birtakım olumsuzlukları da beraberinde getirmektedir. Örneğin; işletmelerin müşteri, yatırımcı ya da çalışanlarının beklentilerinin karşılanabilmesi sırasında karşı karşıya kalabileceği olumsuzluklar, risk olarak değerlendirilebilmektedir.

Risk, "gelecekte karşılaşılabilecek olan ve amaçların gerçekleşmesini engelleyebilecek tehditler (olumsuzluklar) veya amaçlara ulaşmayı kolaylaştırabilecek fırsatlar" olarak tanımlanabilir. Bu tanım, riskle ilgili iki temel unsuru içermektedir: Bunlardan birincisi riskin gelecekte olma ihtimali; diğer unsur ise fırsat veya tehdit içermesidir (Derici vd. 2007: 151).

Risk çoğunlukla, kayıp meydana getirebilecek olayların olma olasılığı ve bu kaybın potansiyel büyüklüğü olarak tanımlanmaktadır. Bu tanıma göre risk, bir olayın olma olasılığı arttığında ya da olayların potansiyel kayıpları arttığında daha yüksek boyuta ulaşmaktadır (Muhlbauer, 2004: 4).

Risk, önceleri beklenmeyen bir olayın yaratacağı olumsuz etkiye karşı koyma olarak değerlendirilirken; zamanla bu kavram yeni bir bakış açısıyla olumsuzluklardan fırsat elde etme anlayışı olarak değerlendirilmiştir. Bu açıdan risk kavramı, geleneksel ve yeni risk anlayışı olarak iki açıdan ele alınabilir. Tablo 1'de bu iki kavram, karşılaştırmalı olarak sunulmaktadır:

Tablo 1: Risk Anlayışındaki Değişim

Geleneksel Risk Anlayışı	**Yeni Risk Anlayışı**
Risk, kontrol edilmesi gereken olumsuz bir olgudur.	Risk, hem tehdit hem de fırsat olarak algılanmaktadır.
Risk, her bir işletme biriminde ayrı olarak ele alınır.	Risk, bir bütün olarak kurum çapında yönetilir.
Risk ölçümü işletme birimleri bazında ele alınır.	Risk, kurum bazında ölçülür.
Yapılanmamış ve tutarsız risk yönetim fonksiyonları bulunur.	Risk yönetimi, bütün kurum sistemlerinde kurulur.
Yönetim kurulunun iç kontrolünü sağlayan bir denetleme komitesi vardır.	Yönetim kurulunun etkili risk yönetimi yapısını sağlayan risk komitesi vardır.

Kaynak: PriceWaterhouseCoopers, 2006: 5

Tablo 1'e göre, geleneksel risk anlayışı, belirsizliklerin yarattığı olumsuzluklara odaklanırken; yeni risk anlayışı, belirsizlikleri bir fırsat olarak ele almaktadır. Geleneksel risk anlayışında, her bir işletme birimini ilgilendiren çok sayıda risk varken; yeni risk anlayışında riskler kurumu etkileme büyüklüğüne göre değerlendirilmektedir. Ayrıca yönetim kurulunun görev ve sorumluluklarının geleneksel ve yeni risk anlayışına göre değiştiği kabul edilebilir.

Risk ve belirsizlik, birbiriyle yakın olarak kullanılan iki kavram olmasına karşılık aralarında birtakım farklar bulunmaktadır. Bu farklar (Kara, 2011: 63);

- Risk ölçülebilirken, belirsizlik ölçülemez,
- Riskler istatistiksel değerlendirmelerle ele alınırken, belirsizlikte öznel değerlendirmeler yer alır,
- Riskler makul veriler yardımıyla ele alınırken, belirsizlikte kişisel kanaatler söz konusudur şeklindedir.

1.2 İşletmeler Açısından Başlıca Risk Türleri

Risk, menkul kıymet yatırımları ile yatırım kararları ve firma değeri açısından risk türleri olmak üzere iki grupta ele alınabilmektedir. Menkul kıymet yatırımları ile ilgili riskler, sistematik ve sistematik olmayan riskler olarak iki grupta incelenirken; yatırım kararları açısından riskler ise çevre ve sektör, üretim, personel, bilgi teknolojileri, finansal ve diğer riskler olmak üzere ele alınabilmektedir (Zaif, 2007: 4-5).

Sistematik riskler, tüm işletmeleri aynı anda ve farklı büyükükte etkileyen riskler (piyasa, kur, faiz oranı, enflasyon riski vb) olarak adlandırılırken; sistematik olmayan riskler ise belli bir işletme veya sektöre özgü riskler (faaliyet riskleri, marka riski, itibar riski vb.) olarak gruplandırılmaktadır.

Ekonomi politikaları, talep koşulları, yeni ürün tanıtımları, rekabet yapısı, enerji fiyatları, terör olayları, doğal afetler, teknolojik gelişimler, pazarlama yaklaşımları gibi pek çok unsur, risk türleri olarak değerlendirilebilmektedir (Andersen ve Shorder, 2011: 11). Dolayısıyla bu gruptaki risklerin yatırım kararları ve firma değeri açısından risk grubuna girdiği kabul edilebilir.

Bu çalışmada riskler, yeni risk anlayışı çerçevesinde ele alınmakta olup stratejik, finansal, faaliyet ve dış çevre riskleri olarak dört grup halinde sınıflandırılmaktadır. Stratejik, finansal, faaliyet riskleri ve dış çevre riskleri aynı zamanda reel sektör işletmelerinin maruz kalabileceği riskler olarak da sınıflandırılabilmektedir (Kara, 2011: 63).

1.2.1 Stratejik Riskler

Stratejik riskler, işletmeyi kurumsal düzeyde etkileyen ve işletmenin strateji geliştirmesi ve uygulamasını olumsuz yönde etkileyen riskler olarak tanımlanabilir. Aynı zamanda stratejik riskler, işletmenin uzun vadeli performansını etkileyebilecek riskler olarak da değerlendirilebilir (Roberts, Wallace ve McClure, 2012: 5). Bir başka tanıma göre stratejik riskler, işletmelerin değer yaratmasını engelleyen belirsizlikler olarak tanımlanmaktadır (Andersen, Garvey ve Roggi, 2013: 100).

İşletmelerin karşılaşabileceği stratejik risk unsurlarına rekabette yaşanan değişimler, piyasaya sürülen yeni ürünler, tedarik zincirinde meydana

gelebilecek sorunlar, hammadde kaynaklarına ulaşmada yaşanan zorluklar ve dış çevrede meydana gelen değişiklikler gibi örnekler verilebilir.

1.2.2 Finansal Riskler

Finansal riskler, piyasada yaşanan kur, enflasyon, faiz oranı gibi değişimlerin yarattığı etkilerden kaynaklanan riskler olarak değerlendirilmektedir. Finansal riskler, yalnızca piyasadaki değişiklerden kaynaklanmamaktadır. İşletmelerin geri ödeme yapmasını geciktirebilecek her türlü işlem, finansal risk kategorisini oluşturmaktadır. Finansal risk kategorisinde yer alan risklere aşağıda yer verilmektedir (Çakmakçı, 2007: 5):

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

1.2.3 Faaliyet Riskleri

İşletmeler, zaman zaman kendi faaliyet alanlarını ilgiliendiren birtakım risklerle karşılaşabilmektedir. Faaliyet riskleri, son yıllardaki işletme skandalları sonrasında oldukça önem kazanmakla birlikte; daha önceki dönemlerde de mevcut olan bir olgudur. Faaliyet risklerinin daha çok önem kazanmasında ve bu konuda çalışmalar yapılmasında, 1980'li yıllardan itibaren uluslararası finansal piyasalarda yaşanan hızlı gelişim ve değişim, teknolojiye olan aşırı bağımlılık, bölgesel ya da küresel kriz ya da terörist saldırılar gibi nedenler sayılabilmektedir. (Özbilgin, 2012: 90).

Faaliyet riskleri, işletmelerle ilgili her türlü faaliyetin gerçekleşmesi sırasında meydana gelebilecek hata veya hileler ile işletmelerin teknolojik aksaklıklarından dolayı meydana gelebilecek kayıpların ortaya çıkma olasılığı olarak tanımlanabilir. Başka bir anlatımla faaliyet riskleri, çalışanlardan dolayı oluşabilecek hata veya hileler ile teknolojik iş süreçlerinin kesintilerinin yol açacağı kayıplarla ilgilidir.

Faaliyet riskleri kategorisinde birçok risk unsuru yer almaktadır. Aşağıda, faaliyet riskleri kategorisinde yer alabilecek riskler sıralanmaktadır (Çakmakçı, 2007: 5):

- Süreçlerin doğru veya uygun olmama riskleri,
- Süreçlerin hedeflere ulaşmada yeterli olmama riski,
- Karar vermede kullanılan bilgilerin yetersiz olması riski,
- İşletmenin kamuoyundaki itibarını sarsabilecek riskler,
- Teknolojinin hedeflere ulaşmada kullanılması ile ilgili riskler,
- Proje planlaması ve kaynak kullanımı ile ilgili riskler
- Kazanç sağlayabilecek yeni fırsatların değerlendirilememesi riski şeklindedir.

1.2.4 Dış Çevre Riskleri

İşletmelerin faaliyetlerinden ya da piyasadaki değişimlerden kaynaklanmayan; bir başka anlatımla işletmelerin kontrolü dışında meydana gelen sel, yangın, fırtına, kasırga vb. sebeplerle meydana gelen riskler, dış çevre riskleri olarak adlandırılmaktadır. Dış çevre riskleri, işletmelerin faaliyet gösterdiği çevre dolayısıyla var olması her zaman mümkün olan riskler olarak kabul edilebilmektedir. İşletmeler, çeşitli amaçlarını gerçekleştirebilmek için birtakım kararlar almak zorundadır. Alınan kararlar, farklı türdeki birçok riski beraberinde getirmektedir.

Risklerin yaratabileceği olası kayıpları en aza indirebilmek amacıyla işletmeler, çeşitli risk yönetimi stratejileri geliştirmişlerdir. Aşağıda, risk yönetimi kavramı ile risk yönetimine ilişkin yaklaşımlar hakkında bilgilere yer verilmektedir.

1.3 Risk Yönetimi Kavramı

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin hızla gelişmesi, buna paralel olarak faaliyet alanlarının, rekabetin ve ticari işlemlerin artması, işletmelerin faaliyetlerinin devamı açısından riskli bir ortam oluşturabilmektedir. Riskli bir küresel ortamda işletmelerin faaliyetlerinin devamı açısından yöneticilerin stratejik yönetim ve stratejik karar alma zorunluluğu ortaya çıkmaktadır (Titiz ve Çetin, 2000: 135)

İşletmeler açısından riske bakış açısındaki değişim, riskler meydana geldikten sonra değil henüz gerçekleşmeden risklere karşı önlem almayı

gerektiren bir anlayışı ifade etmektedir. Başka bir anlatımla modern anlamdaki risk anlayışı, riske karşı uzun vadeli veya stratejik bakış açısına sahip olmayı gerektiren bir süreç haline gelmiştir (Tunç, 2014: 1). Stratejik yönetim anlayışı, işletmelerin uzun vadeli büyüme ve sürdürülebilirlik hedefi doğrultusunda gelişmektedir. Dolayısıyla, bu hedefler doğrultusundaki risk yönetimi faaliyetlerinin, modern risk yönetimi açısından ele alınması gerektiği ifade edilebilir.

Yöneticiler, işletmelerle ilgili kararlar alırken farklı getiri beklentisi olan seçenekler arasından karar vermektedirler. Chatterjee, vd. (2003)' e göre yöneticiler, işletmeye uzun vadeli büyüme yaratabilecek fırsatlar arasından karar verirken, aslında farklı risk- getiri özellikleri olan yatırım projeleri arasından bir tercih yapmaktadır. Bunu yaparken de temel olarak, söz konusu işin beklenen getirisi ve bu getirinin sağlanmasını etkileyebilecek riskler hakkında değerlendirmede bulunmakta; verilen stratejik kararlar ise işletmenin gelecekte beklediği nakit akışları üzerinde büyük öneme sahip olmaktadır Buna göre, yöneticilerin riskli bir oramda alacağı yanlış kararlar, işletmelerin faaliyetlerini sürdürmesinde önemli bir engel olarak görülmektedir.

Değer yaklaşımı, son yıllarda işletmelerin temel hedefi olarak görülmektedir. Değer yaklaşımı, işletmeyle ilgili olan tüm kesimlerin beklentilerinin en uygun düzeyde karşılanabilmesi ile ilgilidir. Ancak, değer yaratma sürecinde işletme yöneticilerinin belirli riskleri alınması gerekmektedir. Risk yönetimi, risk/kazanç dengesinin işletme üst yönetiminin risk alma profiline uygun olarak oluşturulmasıdır. Başka bir anlatımla risk yönetimi, arzu edilen amaçlara ulaşabilmek için hangi risklerin ne ölçüde alınması gerektiğini belirleyen ve bu sürecin planlandığı şekliyle gerçekleşmesini güvence altına almayı hedefleyen bir sistemdir (TÜSİAD, 2008: 17).

İşletme kararlarının yarattığı risklerin hesap edilebilir ve bilimsel yöntemlerle kestirilebilir olması, çağdaş işletmecilik çalışmaları içinde "risk yönetimi" çerçevesinde incelenmektedir (Aysan, 2007: 233). Başka bir anlatımla, risk yönetimi konusunda elde edilecek her türlü bilgi, nesnel ölçütlere dayanmaktadır. Bu durumun, yöneticilerin karar alma sırasında öznel kararlar vermesini en aza indiren bir özellik olduğu kabul

edilebilmektedir. Risk yönetimi, işletmelerin yaşam dönemi boyunca karşılaşabileceği risklerin tanımlandığı, değerlendirildiği ve azaltılmaya çalışıldığı, bilimsel yöntemlere dayanan, ileriye dönük bir uygulamadır (Bush vd. 2005: 1). Risk yönetiminde temel yaklaşım, belirsizliklerin olumsuz etkilerini en aza indirirken, olumlu etkilerini arttırmaya çalışmak ve karşılaşılabilecek olumsuz durumlara planlanmamış tepkiler vermek yerine gerekli tedbirleri almayı öngörmektir. Böyle bir yaklaşımla alternatif eylem planları seçilebilecek ve beklenen hedeflere ulaşmak mümkün olabilecektir (Daft, 2003: 275'den aktaran; Özkul ve Özdemir, 2011: 6).

Risk yönetimin amacı, gelecekte kuruma zarar verme olasılığı olan olayları ve bu olaylar sonucu ortaya çıkacak olumsuz sonuçları azaltmak, kurumun hedeflere ulaşılma başarısını arttırmaktır. İyi bir risk yönetim sistemi, kurumun; istediği sonuçlara ulaşma güvenini artırır, tehditleri kabul edilebilir bir seviyede etkili bir şekilde tutmasını ve fırsatları kullanarak bilinçli karar almasını sağlar (Tunç, 2014: 52). Başka bir anlatımla, risk yönetimi; risklerin tamamen ortadan kaldırılması değil, stratejik olarak işletmelerin risklerini daha iyi anlamaları ve kontrol edebilecekleri seviyede yönetmelerini sağlayacak çözümlerin bulunmasıdır (Andersen, Garvey, Roggi, 2013: 42).

Risk yönetiminin önem kazanmasında, Enron, Worldcom, Xerox, Parmalat gibi gelişmiş ülkelerde önemli işletmelerin yaşadığı ekonomik ve finansal çöküşlerin büyük etkisi olmuştur. Bu gelişmelerin ardından işletmeler; yaşanan olumsuzluklardan kurtulabilmek, hedeflerine ulaşabilmek, sürdürülebilir büyüme, hissedar ve paydaşlarına değer yaratabilmek için gelecekte ortaya çıkma olasılığı olan risklerin ve fırsatların önceden farkına varılarak yönetilmesi gerekliliğini anlamaya başlamışlardır (Kızılboğa, 2002: 2).

1990'lı yıllara kadar, işletmeleri ilgilendiren ve risk yönetiminin konusu olan riskler ile 1990'lı yıllar sonrasında işletmelerin maruz kalabileceği riskler, birbirinden farklılıklar gösterebilmektedir. Başka bir anlatımla, yıllar itibariyle işletmelerin amaçlarını ulaşmasını engelleyebilecek ya da işletmelere yeni fırsatlar yaratabilecek yeni risk türleri mevcuttur. Şekil 1'de işletmelerin maruz kalabileceği risk grupları yıllar itibariyle gösterilmektedir.

Şekil 1: Risk Yönetiminin Kapsamı

Kaynak: Yılmaz, 2007: 43

Şekil 1'de belirtildiği üzere 1970'li yıllar boyunca, işletmeleri etkileyen riskler az sayıda olmakla birlikte; bu risklerin kredi risklerinden kaynaklandığı görülmektedir. 1980'li yıllarda finansal serbestleşmenin hızla artması ile birlikte, piyasadan kaynaklanabilecek risk türleri de işletmelerin gündemine girmektedir. 1990'lı yıllar sonrasında ise küreselleşme ortamı, işletmeler açısından büyüme olanaklarını beraberinde getirmekte; bu durum da yeni risklerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

İşletmelerin daha çok yatırımcı çekebilmeleri, kredi derecelendirme kuruluşlarından ya da bankalardan iyi kredi notu alabilmeleri, risklerini etkin yönetmeleri ile doğru orantılıdır. İşletmelerin finansal performansı, sadece kar ya da zarara; diğer bir deyişle faaliyet sonucuna bağlı olarak değerlendirilmemekte, buna göre, hangi risk düzeyinde ne kadar performans gösterdiğine ve risklerini yönetip yönetmediğine bağlı olarak değişmektedir (Aras, 2007: 17).

Genel olarak, bir işletmede risk yönetimine duyulan ihtiyacın şu başlıklarda özetlenmesi mümkündür (TÜSİAD, 2008: 17):

- Sürprizlerin en aza indirgenmesi,
- Kayıpların maliyetinin azaltılması,
- Gelir istikrarı,
- Sürdürülebilir büyüme,
- Sosyal sorumluluk,
- Yasal düzenlemelere uyumdur.

İşletmeler, karşı karşıya kaldıkları farklı risk türlerini tanımlamak ve kontrol etmek için çeşitli yöntem ve araçlar geliştirmişlerdir. Önceleri geleneksel sigortacılık anlayışına dayanan risk yönetimi konusu, sorunlar oluşmadan önlemeyi amaçlayan, olumsuz olayların gerçekleşme olasılığına karşı makul oranda güvence sağlayan bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir (European Federation for Welding, Joining and Cutting, 2008: 1).

İşletmelerin maruz kalabileceği risk türlerinin yıllar itibariyle artış göstermesi, risk yönetimi alanında da bazı değişimler yaşanmasına yol açmıştır. Önceleri yalnızca işletmelerin maddi duran varlıklarının tehlikelere karşı sigortalanması yöntemine odaklanan risk yönetimi; finansal risklerin yoğunlaşmasıyla birlikte finansal risklere odaklanmıştır. Ancak son yıllarda işletmelerin tek bir risk grubu yerine, maruz kalabileceği tüm risklere yönelik planlama ve kontrol eylemlerine sahip olabilme yeteneği kazanması gittikçe önem kazanmaktadır.

1.4 Risk Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

İkinci Dünya Savaşı'nın sona ermesiyle risk yönetimi, bilimsel anlamda uygulama alanı bulmuştur. Bu dönemden sonra, işletmelerin karşılaşabilecekleri risklerin istatistiksel yöntemlerle ölçülmesi uygulamaları hız kazanmıştır. Zaman içinde çeşitli alt disiplinleri ortaya çıkan risk yönetimi, büyük ölçüde bu faaliyetlerin farklı örgütsel birimler içinde yönlendirilmesiyle ortaya çıkmıştır (Andersen vd. 2014: 21). Buna göre işletmelerdeki her bir örgütsel birim, kendi sorumluluk alanıyla ilgili olası kayıpları çeşitli analiz yöntemleriyle ölçebilmekte ve buna ilişkin çözümler üretebilmektedir.

İşletmelerin, stratejik ya da operasyonel sebeplerle hem dış hem de iç çevresinden kaynaklanabilecek risklerdeki artış, risk yönetimi anlayışında değişim yaşanmasına sebep olmuştur (Crockford, 2005: 1). Dolayısıyla işletmelerin yönetim anlayışında yaşanan gelişmeler, risk yönetimini etkileyen önemli bir faktör olarak değerlendirilebilmektedir. Özellikle işletmelerin kapalı yönetim anlayışından dış çevresiyle etkileşim haline açık sistem sistem haline gelmelerinin risk yönetimi anlayışının değişmesinde de etkili olduğu kabul edilebilir.

Risk yönetimi olgusu, tarihsel süreç içerisinde değerlendirildiğinde ele alınan riskler ve uygulama biçimi olarak birbirinden farklı özellikler taşımaktadır. Buna göre, risk yönetiminin türleri Şekil 2'de gösterilmektedir:

Şekil 2: Risk Yönetimi Türleri

Risk yönetiminin türleri ve ele alınan riskler ile bilgilere aşağıda yer verilmektedir:

1.4.1 Geleneksel Risk Yönetimi

İşletmelerin büyüme hedefleri ile birlikte yeni coğrafi bölgelerde faaliyet göstermeye başlaması, karşılaşılan riskleri de arttırmaktadır. Riskli durumlara örnek olarak doğal afetler, savaşlar, ekonomik krizler gibi örnekler verilebilmektedir. Risk türlerindeki artış ile birlikte riskler karşısında çözüm üretme gereksinimi bir zorunluluk olarak işletme sahiplerinin ve yöneticilerinin karşısına çıkmaktadır. Ancak, özellikle 2000'li yılların başlarında yaşanan beklenmedik kurumsal başarısızlıklar, risk yönetimi konusuna daha çok önem verilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır (Kızılboğa, 2013: 69-70).

Geleneksel risk yönetimi olarak adlandırılan risk yönetimi anlayışında, işletmelerin maddi varlıkları sözleşme veya sigortalama yoluyla risklere karşı korunmaya çalışılmaktadır (Road to Implementation ERM for Colleges and Universities, 2009: 9). Sigortalama sisteminde riskler ayrı örgütsel birimlerde, "silo" mantığıyla yönetilmektedir. Silo anlayışına göre riskler, her bir işletme birimi bazında değerlendirilmektedir. Kısaca her bir işletme fonksiyonu, yalnızca kendisini ilgilendiren risk yönetimine odaklanmaktadır. Bu durum, yönetim kuruluna ve üst yönetime risklerin genel görünümü ile ilgili bir raporlama yapılamamasına, maliyetlerin artmasına ve risk

yönetiminde karışıklıklara neden olmaktadır (Manab vd. 2010: 240).

Geleneksel risk yönetimi anlayışında işletmelerin maddi varlıkları, olası kayıplar karşısında sigorta yoluyla güvence altına alınmaktadır. Bu durum, işletmelerin büyümesi ile birlikte sigorta maliyetlerinin artmasına neden olabilmektedir. Bununla birlikte geleneksel risk yönetiminin, riskler karşısında tepkisel çözümler gerektiren bir yapı olduğu kabul edilebilir.

1980'li yıllardan sonar dünyada finansal serbestleşmenin artması ve ekonomik alanda işletmelerin etkin önem kazanmasıyla, ülkeler arasındaki sermaye giriş çıkışları engeller kaldırılmış olmaktadır. Bu dönemin ardından, piyasalarda yaşanan değişimler, işletmelerin ekonomik faaliyetlerinin kesintiye uğramasına ya da tamamen sona ermesine sebep olabilecek yeni bir risk türünün işletmeler tarafından dikkate alınmasına neden olmaktadır. Bu bağlamda risk yönetiminin konusu, faiz oranı, döviz kuru, menkul kıymet fiyatlarında yaşanabilecek değişimler gibi finansal riskleri de ele alarak genişlemeye başlamıştır.

1.4.2 Finansal Risk Yönetimi

Finansal başarısızlık olgusu, işletme literatürüne 1960'lı yıllardan itibaren girmiş, 1970'li yıllarda yaşanan petrol kriziyle birlikte realite kazanmıştır (Akkaya vd. 2009: 1). Özellikle sabit kurlara dayalı Bretton Woods sisteminin 1970'li yıllarda sona ermesinden sonra, işletmeler finansal risklerle karşı karşıya kalmışlardır (Öztürk, 2013: 1).

1970'lerin başında, finansal riskler işletmeler için önemli bir belirsizlik kaynağı durumuna gelmiş; bundan kısa süre sonra da forward, futures, swap gibi finansal riske karşı koruma sağlayan araçlar (türev ürünler) geliştirilmiştir. Yine aynı yıllarda Petrol İhraç Eden Ülkeler Örgütü (OPEC)'nün petrol fiyatlarını arttırmak için üretimi azaltma kararı alması, döviz kurlarında ve enflasyonda dalgalanma meydana getirmiş; bu durum da işletmelerin finansal riske maruz kalmalarına sebep olmuştur (D'Arcy, 2001: 7).

Küreselleşmenin önemli sonuçlarından biri, teknolojinin de gelişmesiyle birlikte finansal işlem hacimlerini hızla arttırması ve finansal risklerin de çeşitlendiği bir ortam yaratması olarak değerlendirilmektedir. Bu gelişmelere paralel olarak gerek bankalar bazında, gerekse finans kesimi

dışındaki işletmeler bazında önemli sorunlar yaşanmış; daha sonar bu sorunlar kriz şeklinde ortaya çıkan uluslararası ölçekte ekonomik ve sosyal maliyetlere yol açmıştır. Özellikle bankacılık kesiminin dinamik yapısı gereği, ülkeleri ilgilendiren krizler, bankacılık kesiminden itibaren tüm dünyayı etkilemektedir. Bu anlamda, bankacılık sistemindeki güvenilirlik ve sağlamlığın tahsis edilmesi konusu uluslararası bir çaba haline gelmekte ve finansal kesimdeki kuruluşlarda risk yönetişimi (risk governance), kurumsal yönetişim (corporate governance), riskleri tanıma, gözetimin etkinliğini arttırma, şeffaflık ve doğru bilgi akışı sağlamak konularında piyasa disiplini gerçekleştirmek gibi önemli adımlar atılma yoluna gidilmektedir. Bankacılık kesiminde risk yönetimi konusunda uyulması gereken asgari ölçütleri belirleyen bir kuruluş olan BIS (Bank for International Settlement) bünyesinde, özellikle uluslararası faaliyette bulunan bankaları kapsayan birtakım düzenlemeler yer almaktadır. Bu düzenlemeler tavsiye niteliğinde olmalarına rağmen kısa sürede birçok ülke tarafından benimsenerek uluslararası anlam kazanmıştır (Bolgün ve Akçay, 2009: 43–44).

Öte yandan, 1990'lardan 2000'li yılların sonuna kadar birçok işletme, forward, futures, opsiyon, swap vd. yöntemlerin kullanımından kaynaklanan büyük kayıplarla karşılaşmıştır. Özellikle 2007'deki finans krizinin sebebinin, türev ürünlerin aşırı şekilde kullanımı ve bunların yeterince denetlenememesi olduğu düşünülmektedir (Aşıkoğlu ve Kayahan, 2008: 160).

Finansal riskten korunmak için geliştirilen yöntemlerin spekülatif amaçla kullanılması, uluslararası büyüklükteki işletmelerin varlıklarını kaybetmesine ve iflasına sebep olmuştur. Geçmişte türev ürünlerden kaynaklanan işletme iflaslarına aşağıdaki olaylar örnek olarak verilebilir (Kayahan, 2009: 25):

- 1994'de Alman madencilik işletmesi Metallgesellschaft, enerji türev ürünleri nedeniyle 1,5 milyar dolar kaybetmiştir.
- 1995 yılında İngiltere bulunan Barings Bank'ta, Nick Leeson adlı brokerın yaptığı türev ürün işlemleri sebebiyle 1,4 milyar dolar kayıp gerçekleşmiş ve banka iflas etmiştir.
- 1998'de LTCM (Long Term Credit Management) hedge fon'u 3,5 milyar dolar maliyetle kurtarılmıştır.2001'de ABD ve dünyanın en büyük enerji işletmeleri arasında yer alan Enron, kredi türev kullanımı iflasında etkili

olmuştur.

- 2006'da doğal gaz futures'larındaki kayıp nedeniyle Amaranth, 6 milyar dolar kaybetmiştir.
- 2008 yılında Société Générale adlı Avrupa finans kuruluşu, futures işlemler sebebiyle 4,9 milyar dolar kaybetmiştir.

Enron, Worldcom, Tyco, Barings Bank, Metallgesellschaft vb. gibi işletmelerde üst düzey yöneticilerin görevini kötüye kullanmasından dolayı meydana gelen iflaslar, kurumsal yönetim ve risk yönetimi ile yasal düzenlemeler yapılması konusunda kamuoyu baskısı yaratmıştır. Mevcut risk yönetimi uygulamaları finansal ve sigorta edilebilir dış çevre risklerine odaklanırken, operasyonel (faaliyet) ve stratejik riskler geri planda kalmıştır. Bu kapsamda kamuoyu, işletmelerde risklere yönelik daha iyi bir kontrol sisteminin varlığından emin olabilmek için bütünleşik (entegre), sistematik ve kapsamlı yaklaşımlar talep etmektedir (Andersen, 2014: 143–144). Kamuoyunun beklentilerini olumlu anlamda karşılayabilmek için de işletme yönetimleri, risk yönetiminin kapsamını genişletmekte ve buna uygun yeni organizasyon modelleriyle faaliyetlerini sürdürme yoluna gitmektedir. Son yıllarda önemi giderek artan kurumsal risk yönetimi anlayışı, işletmelerin faaliyetlerinin devamı ve işletmelerle ilgili diğer çıkar gruplarının beklentilerine yanıt verebilme açısından kapsamlı bir risk yönetimi anlayışı olarak gündeme gelmektedir.

1.4.3 Kurumsal Risk Yönetimi

İşletmeleri ilgilendiren risk türlerindeki artış ve risk yönetimi olgusunun giderek belirli birtakım yöneticilerin insiyatifine bırakılması sonucunda yaşanan işletme iflasları, risklerin daha farklı bir bakış açısıyla ele alınmasına yönelik uluslararası baskıları arttırmaktadır.

Riskleri yönetmenin güçlü kurumsal yönetim açısından önemi giderek daha fazla anlaşılmakta ve kabul görmektedir. Kurumlar, karşılaştıkları risklerin tamamını (sosyal, etik ve çevresel riskler ve mali ve operasyonel riskler) tanımlama ve bu riskleri kabul edilebilir bir seviyede tutacak şekilde nasıl yönettiklerini açıklama baskısı altındadırlar (TİDE, 2009: 2):

Kurumsal risk yönetimi, işletme risklerinin bir bütün halinde yönetildiği bütünleşmiş bir sistemdir. Bu sistem, her bir riskin ayrı ayrı

birimlerde (tedarik zinciri, kredi, pazarlama, insan kaynakları vd.) yönetildiği geleneksel ve finansal risk yönetiminden farklılık göstermektedir (Monda ve Giorgino, 2013: 3).

Çalışanlar tarafından yapılan hileler, terör saldırıları, üretim sürecinde meydana gelen aksaklıklar, tedarik zincirindeki eksiklikler, grevler vd. olaylar, işletme yönetimlerinin finansal riskler kadar üzerinde önemle durması gereken konulardır. Özellikle derecelendirme kuruluşları ve hükümetler gibi dış paydaşlardan gelen baskılar ile işletmelerin risklerini bütüncül bir bakış açısıyla yönetmesine yönelik çabalar artmıştır (Segal, 2011: 16).

İşletmeyi olumsuz durumda bırakabilecek ve kurumsal risk yönetiminin konusu olabilecek riskler şu şekilde sıralanabilir (Andersen ve Shroder, 2010: 11):

- Ekonomik politikalar,
- Enflasyon oranı,
- Borsa fiyatları,
- Terör olayları,
- Doğal afetler,
- Lojistik sistemi,
- Süreç geliştirme,
- Teknolojik gelişim,
- Enerji fiyatları,
- Emtia fiyatları,
- Pazarlama yaklaşımları,
- Satış ve dağıtım,
- Rekabetçi yapı,
- Yeni ürün tanıtımları,
- Talep koşullarıdır.

2000'li yılların sonlarından itibaren gelişmeye başlayan kurumsal risk yönetimi, işletmelerin maruz kaldığı tüm risklerin belirlendiği, bu risklerin önem derecelerine göre sıralandığı, koordineli şekilde yönetildiği ve bu faaliyetlerden sorumlu uzman kişilerin bulunduğu bir süreçtir (Hampton: 2009: 18). Başka bir tanıma göre kurumsal risk yönetimi, risk yönetimine sistematik ve bütünsel yaklaşım sunarak işletmelerin risk yönetimi konusunda

hesap verilebilirliğini arttıran arttıran bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir (Terzi ve Posta, 2010: 2).

Kurumsal risk yönetimi, kurum içinde belirli fonksiyonel birimler tarafından üstlenilen geleneksel ve finansal risklerin aksine, kurumu etkileme olasılığı olan tüm risklerin ele alındığı bir yöntemdir. Bununla birlikte, kurumsal değerin yaratılması ve korunmasını etkileyen riskler ve fırsatlarla ilgilenerek risklerin tüm işletme çapında stratejik bir şekilde analiz edilmesine yardımcı olur (Thorton, 2003: 34).

Kurumsal risk yönetimi ile daha önceleri uygulanan risk yönetimi yaklaşımları arasındaki farklar Tablo 2'de sunulmuştur:

Tablo 2: Geleneksel/Finansal ve Kurumsal Risk Yönetimleri Arasındaki Farklar

Geleneksel ve Finansal Risk Yönetimi	**Kurumsal Risk Yönetimi**
Riskler, ayrı ayrı birimler bazında değerlendirilir.	Riskler, işletme stratejisi bazında değerlendirilir.
Riskler, işletme birimleri bazında tanımlanmakta ve değerlendirmektedir.	Riskler, tüm işletme bazında değerlendirilir.
Riskler önem derecesine göre sıralanmaz.	Riskler önem derecesine göre değerlendirilir.
Risk azaltması ve uygulaması yapılmaktadır.	Risklerin en uygun duruma getirilmesi söz konusudur.
Risk sınırı vardır.	Risk stratejisi bulunmaktadır.
Risk yönetimi, yönetim kurulunun sorumluluğunda değildir.	Yönetim kurulu, risk yönetiminden sorumludur.
Riskler rastlantısal bir şekilde ölçülür.	Risklerin izlenmesi ve ölçülmesi söz konusudur.
Risk yönetiminden yalnızca birim yöneticileri sorumludur.	Tüm çalışanlar, işletmeyi ilgilendiren risklere karşı sorumludur.

Kaynak: (Hall, 2007: 4).

Yukarıdaki tabloda belirtildiği gibi kurumsal risk yönetiminden önceki yaklaşımlarda riskler birim bazında yönetilmektedir. Silo mantalitesine dayanan bu yaklaşım, tek bir fonksiyonel birim ilgili risklerin verilerinin toplanmasına ve analiz edilmesine odaklanmaktadır. Bu durumun risklerin

genel görünümü ile ilgili bir raporlama yapılamamasına ve maliyetlerin artmasına neden olduğu ifade edilebilir. Tunç (2014)'e göre, bu yaklaşım ile riskler yönetilmeye çalışıldığında işletme yönetiminin elinde birleştirmesi gerekli parçalar ortaya çıkmaktadır. Geleneksel risk yönetimi sadece uygulandığı bölümün risklerini önleme amacıyla hareket ettiğinden bir bölümdeki risk yönetimi çok iyi işlerken kurumun diğer bölümleri bu konuda başarısız olabilmektedir. Söz konusu yönetsel problemler; geleneksel risk yönetiminin dar kapsamından çıkılarak; her türlü faaliyet alanında karşılaşabilecek riskleri (stratejik, faaliyet, uygunluk, raporlama, teknolojik ve personel gibi) ele alabilecek yapıya sahip olan kurumsal risk yönetimi anlayışını ortaya çıkarmıştır. Özellikle gelişmiş ülkeler tarafından, kurumsal risk yönetimi uygulamalarının belli bir düzen içinde yürütülmesine katkı sunmak amacıyla belirli rehberler yayınlanmıştır. Bu rehberlerin amacı temelde aynı olmak üzere, uygulama açısından bazı farklılıklar taşımaktadır.

1.5 Kurumsal Risk Yönetimi Uygulama Modelleri

Kurumsal risk yönetiminin işletmeler açısından uygulanabilirliğini sağlamak amacıyla bazı uygulama modelleri geliştirilmiştir. İşletmeler, kendi organizasyon yapısı, büyüklüğü veya sektörel konumlarına yönelik olarak geliştirilen uygulama modellerinden yararlanarak kurumsal risk yönetimi sistemini kurum bünyesine entegre edebilmektedir.

İşletmelerin kullandığı kurumsal risk yönetimi modelinin belirlenmesi amacıyla Goy vd. (2011), 111 ülkeden 1823 katılımcıyla bir anket çalışması gerçekleştirmiştir. Anket sonucuna göre işletmelerin %36'sının ISO 31000 risk yönetim standartları, %18'i COSO Kurumsal Risk Yönetim Modeli, %14'ü AS/NZS 4360 risk yönetim standartları ve %4'ü ise BS 31000 risk yönetim modelini kullandığı belirlenmiştir. Bu durumda, işletmelerin temelde aynı; ancak farklı özelliklte olan standart uygulamaları benimsediği söyelenebilir.

Çalışmanın aşağıdaki kesiminde, ülke uygulamalarına göre kurumsal risk yönetim modelleri açıklanmıştır.

1.5.1 Avustralya ve Yeni Zelanda Kurumsal Risk Yönetimi Modeli

Avustralya ve Yeni Zelanda risk yönetim çerçevesi olan AS/NZS 4360, ilk olarak 1995 yılında ortaya atılmıştır (Inconsult, 2009: 1). AS/NZS 4360, Avustralya ve Yeni Zelanda'daki kâr amaçlı ve kâr amacı olmayan grup temsilcilerinden oluşan ortak bir komite tarafından geliştirilmiş ve her çeşit kurumda kullanılabilecek şekilde tasarlanmıştır (Arthur J. Gallagher Risk Management Services, 2009: 20). Sarbanes- Oxley uyumu gerektiren organizasyonlar için kurumsal risk yönetimi amacına uygun olan Avustralya ve Yeni Zelanda risk yönetim modeli, risklerin işlevsel bir risk grubu tarafından yönetileceğini varsaymaktadır (Güneş ve Teker, 2010:68)

AS/NZS 4360, teknik risklere göre sistemik riskleri belirlemede daha iyi çalıştığından riskleri yönetmek için olasılık ve sonuç gibi geleneksel bir yöntem kullanmayı tercih eden işletmeler açısından iyi sonuçlar vermektedir (www.webguvenligi.com, 2007).

AS/NZS 4360, risk yönetim programının gelişimi ve uygulaması için kılavuz niteliğinde standartlar içermektedir. Standartlara göre, risk yönetimi farkındalığının sağlanması, öncelikle üst düzey yöneticilerinin desteği ile mümkündür. Üst yönetimin liderliğinde işletmenin stratejik hedefler ile risk yönetimi hedefleri belirlenerek uygulamalardan sorumlu kişiler (risk yönetim müdürü, risk komitesi üyeleri) belirlenerek, uygulamanın kapsamı ve gözden geçirme işlemleri yerine getirilmelidir. Risk yönetiminin kurum kültürü haline getirilmesinin ardından, risklere ilişkin çözümler organizasyon bünyesinde değerlendirmeli; gerekli durumlarda planlama ve yönetim çalışmaları gözden geçirilmelidir (Gaidow ve Boey, 2005: 8)

AS/NZS 4360 risk yönetim standartları uygulama süreci, iletişim ve danışma, kapsam oluşturma, risk belirleme, risk ölçümü, risklerin kontrol edilmesi ve yönetimi ile izleme faaliyetlerinden oluşmaktadır. Avustralya ve Yeni Zelanda risk yönetim standartlarına göre risk yönetim süreçleri Şekil 3'te gösterilmektedir:

Şekil 3: Avustralya ve Yeni Zelanda Risk Yönetimi Süreci

Kaynak: Broadleaf Capital International Pty Ltd., 2007: 1'den aktaran Kızılboğa, 2012: 86

AS/NZS 4360 risk yönetim modeli, kamu ya da özel sektördeki tüm kuruluşlara aşağıdaki faydaları sağlamaktadır (Standart Australia and Standart New Zealand, 2009: 1-2):

- Planlama ve karar verme sürecinde etkinlik kazandırır.
- Fırsat ve tehditlerin daha iyi belirlenmesine yardımcı olur.
- Risklere karşı proaktif bir yönetim geliştirilmesini sağlar.
- Kaynakların daha etkin dağıtımı ve kullanılmasını sağlar.
- Paydaşların kuruma daha fazla güvenmesini sağlar.
- Yasal düzenlemelere uyumu kolaylaştırır.
- Kurumsal yönetişimin gelişmesine katkı sağlar.

1.5.2 İngiltere Risk Yönetim Çerçevesi

Organizasyon içerisinde sistematik ve etkin bir risk yönetim süreci ortaya konmasına yönelik standartlar içeren İngiltere risk yönetim modeli "BS 31100: 2008 Risk Yönetimi: Uygulama Esasları" olarak Ekim 2008'de yayınlanmıştır. BS 31000, risk yönetim sürecinin işletmelerin farklı birimlerinde sistematik ve etkin bir biçimde uygulanması gerektiğine yönelik standartlar bütünü olarak kabul edilmektedir (Hopkin, 2012: 59).

BS 31000, aynı zamanda uluslararası standartlarda yer almayan risk yönetmi standartlarına yer vermektedir. (http://www.continuitycompliance.org/risk management-bs-iso-31000-vs-bs-31100, 2010). BS 31000'de yer alan risk yönetimi standartları şunlardır (Kızılboğa, 2012: 89):

- Kuruma uygun yapılandırılma,
- Kurum kültüründe ve personel algısında yer edinme,
- Yapısal ve sistematik olma,
- Genel bir risk dili oluşturma,
- Doğru bilgilerden oluşma,
- Belirsizlikleri açık bir şekilde tanımlama,
- Karar alma sürecinin bir parçası olma,
- Şeffaf yapıda ve kapsamlı olma,
- Değişimlere uyumlu olma,
- Süreklilik özelliği taşıma,
- Dönemsel olarak tekrar değerlendirilme şeklindedir.

Standartlar risk yönetimin ilke ve terminolojisini oluşturmakta ve kurum hedeflerine ulaşma olasılığını artırmak için kurum çapında etkili risk yönetim sisteminin anlaşılması, geliştirilmesi ve uygulanması için bir temel sağlamaktadır. Standartlarda, iyi uygulama örnekleri ve tecrübelere dayalı olarak risk yönetim yapı, süreç ve uygulamasına yönelik önerilere yer verilmektedir. Temel risk yönetim ilkeleri her kurum için uygulanabilir niteliktedir; ancak uygulama tekniği kurumun kapsamı, niteliği, karmaşıklığı ve büyüklüğüne göre değişmektedir. Diğer standartlar kayıpları azaltmaya odaklanırken BS 31100 risklerin üstlenilerek kurum için nasıl değere dönüştürülebileceği üzerine yoğunlaşmaktadır. BS 31100 standartlarının kullanılması risk yönetim stratejilerine ve kurum hedeflerine ulaşıldığına ve spesifik alan ya da faaliyetlerle ilgili risklerin gerekli tedbirler alınarak yönetildiğine dair güvence verir. Standartlar risk yönetim sisteminin kontrolünü ve paydaşlara rapor sunulmasını sağlar (Ramsay, 2009: 4-6'dan aktaran Kızılboğa, 2012: 89).

BS 31000 kurumsal risk yönetimi uygulama modelinde, risk yönetim süreci sürekli devam eden bir yapı olarak tanımlanmıştır. Buna

göre BS 31000 risk yönetim süreci, risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi, riske yanıt verme, risklerin raporlanması ve gözden geçirilmesi olmak üzere beş aşamadan oluşmaktadır (Hopkin, 2010: 60).

BS 31000 kurumsal risk yönetimi standartlarına ilişkin uygulama süreci aşağıda yer almaktadır:

Şekil 4: BS 31100 Risk Yönetimi Uygulama Süreci

Kaynak: Hopkin, 2010: 60

1.5.3 Kanada Risk Yönetim Modeli

Kanada kurumsal risk yönetimi standartlarını ortaya koyan "Bütünleşik Risk Yönetimi Çerçevesi", 2001 yılında Treasury Board of Canadian Secretariat tarafından yayınlanmıştır (The Presidency of Treasury Board, 2010).

Bütünleşik Risk Yönetimi Çerçevesi, risklerin bütüncül bir bakış açısıyla yönetilmesine yönelik geliştirilmiştir. Bu çerçeve, kurumlar ve onların çalışanları tarafından, risklerin doğru algılanması ve sistematik bir biçimde yönetilmesine olanak tanımaktadır. Uygulama süreci dört unsurdan oluşmakta ve her bir unsur düzeyinde yapılması gereken faaliyetler şu şekilde sıralanmaktadır (The Presidency of Treasury Board, 2010):

Birinci Unsur: Kurumsal Risk Profilinin Geliştirilmesi

- Kuruma yönelik tüm riskler tespit edilir.
- Kurumun mevcut risk yönetim durumu değerlendirilir.
- Kurumun risk profili tanımlanır.

İkinci Unsur: Bütünleşik risk yönetimi fonksiyonunun oluşturulması

- Kurum yönetiminin bütünleşik risk yönetimine yönelik yönergesi; yönergenin anlaşılması ve uygulanması hedeflenir.
- Bütünleşik risk yönetim sistemi, mevcut karar verme ve raporlama sürecine dahil edilir
- Öğrenme planları ve risk yönetimine yönelik yeni araçlar geliştirilir.

Üçüncü Unsur: Bütünleşik risk yönetiminin uygulanması

- Risk yönetim süreci, kurumun her düzeyinde sürekli uygulanır.
- Risk yönetim uygulama sonuçları, kurum genelindeki her birimin karar verme ve raporlama sürecine dahil edilir.
- Paydaşlarla iletişim sürekli olarak devam ettirilir.

Dördüncü Unsur: Risk yönetimine yönelik sürekli öğrenmenin sağlanması

- Deneyimin ve bilgi paylaşımının olduğu çalışma ortamı sağlanır.
- Öğrenme planları, kurumun risk yönetim uygulamaları içine yerleştirilir.
- Risk yönetimi uygulama sonuçları sürekli olarak değerlendirilir.
- En iyi uygulama ve deneyimler paylaşılır.

Kanada risk yönetimi uygulama modelinin birinci unsuru olan kurumsal risk yönetiminin geliştirilmesi aşamasında, işletmeyi ilgilendiren tüm riskler belirlenmektedir. Belirlenen risklerin ardından, işletmenin risk alma profiline göre değerlendirilmekte ve işletmenin amaçlarına ulaşmasını engelleyebilecek risklere karşı gerekli önlemler alınmaktadır.

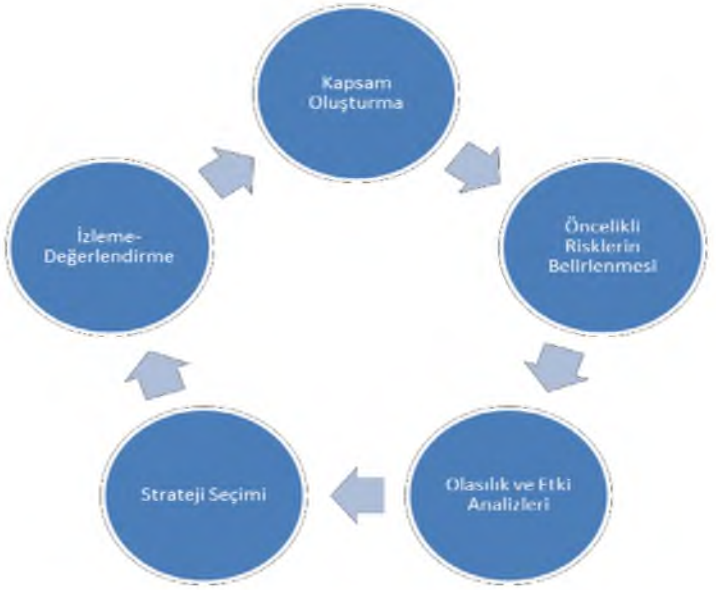
Bütünleşik risk yönetimi fonksiyonunun oluşturulması aşamasında, risk yönetimi yönergelerinin işletmenin tüm çalışanlarınca benimsenmesi ve uygulanması amaçlanmaktadır. Bu amaçla, işletme performansının değerlendirilmesi sürecinde, performansı olumsuz yönde etkileyebilecek riskler ile ilgili gerekli önlemler alınmaktadır. Ayrıca, işletmenin yıllık faaliyet raporlarında mevcut olan riskler hakkında bilgiler, paydaşlara açıklanmaktadır.

Bütünleşik risk yönetimi uygulamaları, üst yönetim kademesinden başlayarak işletmenin tüm çalışanlarını ilgilendirmektedir. Hızlı rekabet çevresinde faaliyette bulunan işletmelerin konumlarını muhafaza etmesi veya sektör liderliği hedefine ulaşmasında, tüm çalışanların ortak bir risk kültürüne sahip olması, işletme genelindeki her bir birimin karar verme ve raporlama sürecine dahil edilmesine olanak sağlamaktadır.

Bütünleşik risk yönetim sisteminin son aşamasında, risk yönetim sisteminin sürekliliğinin sağlanmasında işletme içinde eğitimlerin ve öğrenme faaliyetlerinin desteklenmesi, başarılı risk yönetim uygulamaları ile karşılaştırmalar yapılması gibi hususlar vurgulanmaktadır (Kızılboğa, 2012: 91)

Kanada Bütünleşik Risk Yönetimi süreci, birbirini izleyen beş aşamadan oluşmaktadır. Bütünleşik Risk Yönetim süreci, Şekil 5'te gösterilmektedir (The Presidency of Treasury Board, 2010):

Şekil 5: Kanada Bütünleşik Risk Yönetimi Uygulama Süreci



Kaynak: The Presidency of Treasury Board, 2010

Şekil 5'te belirtildiği gibi Kanada bütünleşik risk yönetimi sistemi uygulama süreci beş aşamadan oluşmaktadır. Sürecin ilk aşaması, işletmenin faaliyetini engelleyebilecek tüm belirlenmesi ve bu doğrultuda risk yönetimi kapsamının oluşturulmasıdır. Daha sonraki aşamada önemli risk alanları belirlenerek, risklerin işletmete yaratacağı etkilerin parasal değerleri ölçülmektedir. Hangi risklerin öncelikle ele alınacağı ve buna ilişkin strateji seçiminden sonra, uygulanan stratejinin sürekli gözden

geçirilmesi ile süreç kesintisiz olarak devam ettirilmektedir.

1.5.4 Amerika Kurumsal Risk Yönetim Modeli

COSO (Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission), iş ahlakı, iç kontrol, etkin bağımsız denetim ve kurumsal yönetim doğrultusunda finansal raporlama kalitesini arttırmayı hedefleyen gönüllü bir özel sektör kuruluşudur. COSO, merkezi Amerika Birleşik Devletleri'nde bulunan the American Accounting Association (Amerikan Muhasebe Birliği), the American Institue of Certified Public Accountants (Amerika Sertifikalı Yeminli Mali Müşavirler Enstitüsü), the Financial Executives Institue (Finans Yöneticileri Derneği), the Institue of Internal Auditors (İç Denetçiler Enstitüsü) ve the Institue of Management Accountants (Yönetim Muhasebecileri Enstitüsü) gibi beş büyük finansal kuruluş tarafından desteklenmektedir (Arthur J. Gallagher Risk Management Services, 2009: 20).

Amerika Birleşik Devletleri kurumsal risk yönetimi çerçevesi, 1992 yılında yayınlanan COSO İç Kontrol Çerçevesi ile uyumlu olacak şekilde yayınlanmıştır; böylece işletmelerin iç kontrol yatırımlarına ek olarak risk yönetim sistemlerini de geliştirmleri önerilmiştir (Mattie ve Cassidy, 2008: 3).

2000'li yılların başlarında meydana gelen işletme skandallarından sonra, 2004 yılında ikinci rapor olan COSO II: COSO ERM- Enterprise Risk Management geliştirilmiştir. Bu raporda ilk kez kurumsal risk yönetiminden bahsedilmiştir. Kurumsal risk yönetimi, kurum hedeflerinin elde edilmesi konusunda makul bir güvence sağlamak için tesis edilen bir süreç olarak tanımlanmıştır. Bu süreç, kurumu etkileyebilecek olası olayların saptanmasını ve bu olayların yaratabileceği risklerin kurumun risk iştahına göre yönetilmesini amaçlamaktadır. Böylece, iç kontrol faaliyetlerinde kurumun maruz kalacağı riskler, kurum genelinde daha detaylı bir şekilde ele alınmaya başlanmıştır (Göğüş, 2013: 47).

COSO Kurumsal Risk Yönetimi Çerçevesi, başarılı bir risk yönetimi için eylem planına yönelik ilk adımları içermekte ve yol haritası olarak kullanılmaktadır (Güneş ve Teker, 2010: 68). Buna bağlı olarak çerçevenin, uluslararası standartları belirleyen tüm düzenleyici meslek otoritelerinin düzenlemelerinde ve başta gelişmiş ülkelerin olmak üzere birçok ülkenin

yasal mevzuatına temel teşkil etmiş olduğu söylenebilir (Gönen, 2009: 192).

COSO, bazı süreçlerin işletme bünyesine entegre edilmesinde bir model önerisi getirmektedir. Bu süreçler, şu şekilde belirtilebilir (Arthur J. Gallagher, 2012: 16):

- Mevcut iç kontrol sisteminin etkinliğini değerlendirmek,
- İşletmein faaliyetlerini etkileyebilecek riskleri açıklamak ve buna göre risk/getiri ilişkilerini tanımlamak,
- Riskleri daha iyi yönetebilmek için uygun kontrol düzeylerini belirleyebilmek,
- İşletmein mevcut durumu ile stratejik amaçları arasında karşılaştırma yapabilmek,
- Riskleri en aza indirebilmek için uygun yöntemler kullanmak,
- Risk raporlamasını geliştirmek şeklindedir.

COSO, kurumsal risk yönetiminin gelişmesinde önemli bir etkiye sahip olmakla birlikte, Sarbanes Oxley Yasası'nın gereklilikleriyle oldukça bağlantılı olduğu ifade edilebilir (AIRMIC, ALARM, IRM, 2010: 3).

1.5.5 ISO 31000

ISO (International Organization for Standardization), elektrik ve elektronik mühendisliği dışında, bütün teknik ve teknik dışı standartların belirlenmesi çalışmalarını yürütmek amacıyla, 1946'da Cenevre'de kurulan bir teşkilattır (https://tr.wikipedia.org, 11.10.2015).

ISO 31000 Risk Yönetimi Standardı, ülkelerin kamu veya özel sektör kuruluşlarının risk yönetimi uygulamalarında en çok kullanılan standartlardan biri olup 2009 yılında yayınlanmıştır (Hopkin, 2012: 3). ISO 31000: 2009 risk yönetim standardı, Avustralya ve Yeni Zelanda risk yönetim standardının geliştirilmiş bir uygulamasıdır (Westlake Governance, 2013: 5).

ISO 31000: 2009 Risk Yönetimi-İlke ve Standartlar, risk yönetimi için gerekli ilke, çerçeve ve süreçleri ortaya koymaktadır. Bu standartlar, hangi sektörde, hangi büyüklükte ve hangi faaliyet alanında olursa olsun her türlü kurumda uygulanabilmektedir. Bu çerçeve, kurumlara risk yönetimi için kaynakların etkin kullanımı, fırsat ve tehditlerin iyi bir şekilde tanımlanması ve hedeflere ulaşma konularında rehberlik sağlamaktadır (http://www.iso.org, 18.11.2014).

ISO 31000, risk yönetimi uygulamaları için bir çerçeve ortaya koyarak, işletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri açısından daha esnek uygulama süreçlerini yeniden değerlendirmektedir. Buna göre işletme, risk yönetimi uygulamalarını destekleyecek çerçevesini kendi risk mimarisine, stratejisine ve protokollerine uygun olacak şekilde kendisi tanımlayacaktır (AIRMIC, ALARM, IRM, 2010: 7).

Başarılı bir risk yönetimi uygulaması için ISO 31000 tarafından önerilen ilkeler şunlardır (Hopkin, 2012: 46):

- İşletmenin risk alma seviyesiyle uygun olmak,
- İşletmenin diğer faaliyetleriyle uyumlu olmak,
- Kapsamlı, sistematik ve yapılandırılmış olmak,
- Faaliyet süreçleriyle ilişkili olmak,
- Dinamik, tekrarlanan ve değişime açık bir yapıda olmak şeklindedir.

COSO ve ISO 31000 Kurumsal Risk Yönetim Modelleri, finans sektörü dışında yer alan reel sektör işletmeleri tarafından yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu bağlamda, her iki risk yönetim modeli arasında bazı farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıklar ile ilgili olarak şu bilgiler verilebilir (Charette, 2009: 5-6):

Kurumsal risk yönetimi ile ilgili uygulama rehberleri genel olarak COSO ve ISO 31000 olarak iki grupta ele alınmaktadır. Bununla birlikte ISO 31000, her türlü organizasyon veya kamu kurumlarının risk yönetimine ilişkin süreçleri içerirken; COSO Kurumsal Risk Yönetimi Çerçevesi, daha vizyoner ve hedefleri olan işletmelere yönelik olarak hazırlanmıştır. Ayrıca COSO Kurumsal Risk Yönetimi Çerçevesi, reel sektör işletmelerine yönelik hazırlanan bir çerçeve niteliğindedir. Dolasıyla, Türkiye'de pay senetleri borsada işlem gören reel sektör işletmelerinin risk yönetimine ilişkin süreçlerde COSO modelini benimsemesi, organizasyonel hedeflere ulaşma konusunda daha başarılı sonuçlar elde edileceği kabul edilebilir.

COSO Kurumsal Risk Yönetim Modeli, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki yasal düzenlemeler doğrultusunda hazırlandığı için hesap verilebilirlik ilkesi oldukça önemlidir. Kurumsal risk yönetiminden sorumlu kişilerin, herhangi bir olumsuzluk durumunda yasalar karşısında hesap vermesi gerekmektedir. Dolayısıyla, COSO'nun Amerika Birleşik

Devletleri'ndeki kurumsal yönetim düzenlemelerinin bir gereği olduğu kabul edilebilir. Buna karşılık, ISO 31000 modeli, her kuruma adapte edilebilen ve herhangi bir yasal zorunluluk altında hazırlanmamış bir rehberdir.

ISO 31000 Kurumsal Risk Yönetim Modeli, COSO modeline göre daha kapsamlıdır. ISO 31000'de üst yönetimden alt kademeye veya alt kademeden üst yönetime risklerle ilgili bilgi akışı daha iyidir. Risk yönetimine ilişkin bilgi akışının yüksek olmasının, risk yönetimi uygulamalarını daha da kolaylaştıracağı kabul edilmektedir.

ISO 31000 Kurumsal Risk Yönetim Modeli her kuruma uygulanmakla birlikte, işletmelerin kendilerine özgü bir yapı geliştirebilmeleri zaman alıcı ve maliyetli olabilmektedir. Buna karşılık COSO Modelinin, daha kurallı bir model olduğundan daha az maliyetli ve uygulaması daha az zaman alan bir yapı olduğu ifade edilebilir.

1.6 Dünyada Kurumsal Risk Yönetimi Konusunda Yapılan Yasal Düzenlemeler

Sermaye piyasalarına duyulan güveni yeniden kazandırmaya yönelik yasal düzenlemeler, öncelikle Amerika Birleşik Devletleri'nde ortaya çıkmış; ardından bu düzenlemelerin etkileri diğer ülkelerde de görülmeye başlamıştır.

1.6.1 Sarbanes-Oxley Kanunu

Enron, Worldcom gibi büyük halka açık işletmelerde meydana gelen finansal raporlama skandalları, finansal bilgilerden sağlanan fayda konusunda yatırımcılar açısında güven kaybına neden olmuştur. 30 Temmuz 2002'de Amerika Birleşik Devletleri Başkanı George W. Bush tarafından imzalanan Sarbanes Oxley Yasası (SOX), denetim ve finansal raporlama kalitesini korumak ve arttırmak; aynı zamanda yatırımcıları sermaye piyasalarına yeniden kazandırmaya yönelik bir düzenleme niteliği taşımaktadır (Marianne, 2005: 4).

Price'a (2006) göre Sarbanes-Oxley Yasası'nın amacı, finansal raporlamada, bağımsız denetimde ve muhasebe hizmetlerinde kalite ve şeffaflığı arttırmak, muhasebe uygulamalarında standart bir çerçeve belirlenmesi sürecini yaygınlaştırmak ve bağımsız denetim işletmelerinin bağımsızlığını güçlendirmektir.

Sarbanes-Oxley Yasası, 1929 yılında yaşanan Büyük Ekonomik Buhran ardından muhasebe ve denetim alanında yapılan ilk düzenleme olarak değerlendirilebilir. Bu bağlamda, yatırımcılar ve diğer menfaat gruplarının muhasebe bilgilerine yeniden güven duymalarını sağlamak adına çıkarılmış olan Sarbanes Oxley Yasası reel sektör işletmelerine birtakım avantajlar sunmaktadır.

Bu avantajlar, şu şekilde özetlenebilir (Gökalp, 2005: 109)

- Yatırımcıya doğru zamanda, anlaşılır ve kapsamlı finansal bilgi sunulması,
- Daha iyi bir kurumsal yönetimin sağlanması,
- İç kontrollerin daha etkin yapılması,
- Bağımsız denetim işletmeleri ile iç denetimden sorumlu kurulların bağımsızlığının sağlanması,
- Bağımsız denetim işletmelerinden alınabilecek danışmanlık gibi hizmetlerin sınırlandırılmasıdır.

Sarbanes-Oxley Yasası'na göre, halka açık işletmelerin iç kontrol sistemi ve bunun denetimi yönetim kurullarının sorumluluğuna bırakılmaktadır. Yönetim kurulları, işletmelerde etkin bir iç kontrol sistemi kurabilmek için komiteler kurnak zorunda bırakılmıştır. Yasanın 404. maddesinde; yönetimin iç kontrol sistemi kurduğunu ve etkili bir şekilde uyguladığının yıllık faaliyet raporlarında belirtilmesi gerektiği ifade edilmektedir. Aynı zamanda, iç kontrol raporunun da bağımsız denetçi tarafından verilen rapor ile desteklenmesi gerekmektedir (Woods, 2008: 1075). Bu maddede, finansal raporlama ve risklerle ilgili işletme kontrol ortamı düzenlemelerine yer verilmiştir. Burada yer alan düzenlemeler, COSO İç Kontrol ve Kurumsal Risk Yönetimi (KRY) uygulamaları ile paraleldir (Pehlivanlı, 6).

Proviti (2015) tarafından 460 üst düzey işletme yöneticisinin katılımıyla gerçekleştirilen anket çalışmasında, katılımcıların %70'nin finansal raporlama yapısı üzerindeki iç kontrol eylemlerinin Sarbanes Oxley Yasası'nın 404. Maddesinin yürülüğe girmesiyle birlikte gelişme kaydettiği belirlenmiştir. Bununla birlikte katılımcıların %80'ninin Sarbanes Oxley Yasası'nın gerektirdiği düzenlemelere uyum gösterebilmek amacıyla COSO tarafından güncellenen iç kontrol modelini uyguladığı ifade edilmiştir.

1.6.2 Dod-Frank Kanunu

2008 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde yaşanan ve birçok ülkeyi etkileyen finansal kriz, finansal piyasalardaki şeffaflık sorununu yeniden gözler önüne sermiştir.

Küresel finans krizinin ardından 21 Temmuz 2010 tarihinde Amerikan Başkanı Barack Obama tarafından imzlanan "Dodd-Frank Wall Street Reform ve Consumer Protection Act" Yasası, finansal sistemde hesap verebilirlik ve şeffaflığın geliştirilmesine yönelik bir düzenleme olarak kabul edilmektedir (Ergincan ve Yayla, 2013: 56).

Dodd-Frank Yasası ile birlikte, özellikle 10 milyar dolar ve daha fazla varlığı olan bankalar ve bankalar dışındaki finansal kuruluşlar için denetim komitesinden ayrı olarak örgütlenmiş bir risk yönetimi komitesi kurma zorunluluğu getirilmiştir. Bununla birlikte, ABD'deki birçok reel sektör işletmesi de risk yönetimi komitesi kurma yönünde girişimlere başlamıştır (Beaumier ve DeLoach, 2012: 2).

Risk yönetimi komitesi ile finansal ve finansal olmayan işletmelerin bütünleşik ve kurum çapında bir risk yönetimi faaliyeti gerçekleştireceği ve bunun da risk raporlama ve gözetiminin kalitesini arttıracağı belirtilebilir (Beaumier ve DeLoach, 2012: 2).

1.6.3 Kontrag Kanunu

Risk yönetiminin artan önemi, halka açık olan ya da olmayan işletmelerde uygun risk yönetim sistemlerinin kurulması zorunluluğunu beraberinde getirmektedir.

Almanya'da 1 Mayıs 1998'de kabul edilen "Alman Kurumsal Denetim ve Şeffaflık Yasası (Kontrag), halka açık işletmelerin kurumsal yönetim uygulamalarını geliştirmeyi amaçlamaktadır. Bu yasa ile iç denetim kapsamında halka açık işletmelerin riskin erken teşhisi ve yönetimi sistemine sahip olmaları; bununla birlikte bu sistemin kurulup kurulmadığının yıllık denetim raporunda belirtilmesi gerekmektedir (http://www.marservices.de, 16.10.2015).

1.6.4 Turnbull Raporu

Ingiltere'de risk yönetimine ilişkin düzenlemeler, Cabdury Raporu ile birlikte gündeme gelmektedir. Cadbury Raporu, temelde işletmelerin uymak zorunda olduğu kurumsal yönetim ilkeleriyle ilgili düzenlemeleri içermektedir. Başkanlığını Sir Adrian Cadbury'nin yaptığı ve "Cadbury Raporu" olarak bilinen kurumsal yönetim ilkelerine göre, Londra Borsası'na kayıtlı tüm işletmeler için "uygula ya da açıkla" ilkesi belirlenmiştir. Uygula ya da açıkla ilkesine göre işletmelerin yıllık faaliyet raporlarında kurumsal yönetim ilkelerine uyduklarını açıklaması; uymuyorlarsa da neden uymadıklarını açıklamaları gerekmektedir (Teh, 2009: 1). Bu raporda, işletmelerin risk yönetiminden sorumlu bir komiteye sahip olması önerilmektedir.

Cadbury Raporu sonrasında, 1999 yılında Birleşik Krallık Sertifikalı Muhasebeciler Kurulu (Institute of Charted Accountants of England and Wales) tarafından yayınlanan Turnbull Raporu, kurumsal yönetimin bir gereği olarak halka açık işletmeler için işletme çapında uygulanan iç kontrol ve risk yönetim sisteminin var olması gerektiğini ifade etmektedir (McCrae ve Balthazor, 2000: 1).

COSO modeli ve Kontrag Yasası'nda olduğu gibi Turnbull Raporu'nda da işletme çapında uygulanabilecek bir risk yönetimi sistemine vurgu yapılarak, risk yönetimi sisteminin kurulmasıyla birlikte işletmelerin uzun vadeli çıkarlarının korunmasına yönelik önlemler alınacağı kabul edilmektedir.

1.7 Türkiye'de Kurumsal Risk Yönetimi Konusunda Yapılan Düzenlemeler

Dünyada risk yönetimi sistemlerinin işletme bünyesinde yer almasına yönelik yapılan yasal düzenlemelerin etkisiyle, Türkiye'de de bu alanda benzer mevzuatlar oluşturulmuştur. Yapılan düzenlemeler ile birlikte Türkiye'de özellikle halka açık işletmelerin yönetim kurullarına etkin bir risk yönetimi sistemi kurmaları konusunda birtakım zorunluluklar getirilmektedir. Türkiye'de risk yönetimi konusunda yapılan yasal düzenlemeler ile ilgili olarak aşağıda sıralanmıştır:

1.7.1 Sermaye Piyasası Kurulu Düzenlemeleri

Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından 30.12.2011 tarihinde yayınlanan "Kurumsal Yönetim İlklerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ", Türkiye'de borsa işletmelerinin esas alacakları kurumsal yönetim ilkelerini düzenlemektedir.

Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yayınlanan kurumsal yönetim ilkeleri; pay sahipleri, kamuoyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ile yönetim kurulu olmak üzere dört unsur altında ele alınmaktadır. Buna göre, her bir unsurun ele aldığı konular pay sahipleri, kamuoyu ve şeffaflık, menfaat sahipleri ve yönetim kurulu olmak üzere dört farklı alanda gruplandırılabilmektedir (SPK, 2011).

Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından yayınlanan yönetim kuruluna ilişkin kurumsal yönetim ilkeleri kapsamında, yönetim kurulu bünyesinde birtakım komiteler oluşturulması gerektiği belirtilmektedir. Bu bağlamda, işletmenin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşürebilecek risklerin erken teşhisi, tespit edilen risklerle ilgili gerekli önlemlerin alınması ve riskin yönetilmesi amacıyla çalışmalar yapmakla sorumlu olan "riskin erken saptanması komitesi"nin kurulması, halka açık işletmeler (bankalar hariç) için zorunlu tutulmaktadır (SPK, 2011: 14).

Halka açık işletmelere riskin erken saptanması komitelerinin kurulması zorunluluğunun getirilmesi, işletmelerin uzun vadeli çıkarlarının korunmasına yönelik önemli bir düzenleme olarak değerlendirilebilir. Bu bağlamda, riskin erken saptanması komitelerinin kurulması ile birlikte, tasarruflarını sermaye piyasalarında değerlendirmek isteyen pay sahiplerinin haklarının güvence altına alınmaya çalışıldığı kabul edilebilir.

1.7.2 Bankalarda Risk Yönetim Sistemi Kurulmasına İlişkin Yönetmelik

1 Kasım 2005'te yürürlüğe giren Bankacılık Kanunu'nun üçüncü kısmında yer alan ilkeler, kurumsal yönetim ilkeleri olarak adlandırılmaktadır. Bu kısımda iç kontrol ve iç denetim sistemleri ayrıntılı olarak ele alınmış fakat iç denetim ve risk yönetiminin ortak çalışma alanlarına ve her iki sistem arasında gerçekleşebilecek olası veri transferlerine değinilmemiştir (Pehlivanlı, 2008: 40).

Kanunda yer almayan ve yukarıda sözü edilen düzenlemelere 1 Kasım 2006 tarihinde yayınlanan "Bankaların İç Sistemleri Hakkında Yönetmelik" üçüncü kısım "İç Denetim Sistemi" başlığı altında yer verilmiştir. Söz konusu yönetmelikte iç denetim sisteminin amacı "iç kontrol ve risk yönetimi sistemlerinin etkinliği ve yeterliliği hakkında güvence sağlamak şeklinde ifade edilmiştir. Dönemsel değerlendirmelerin riske dayalı olması gerektiği belirtilmekle beraber, banka tarafından kullanılan risk yönetimi tekniklerinin denetlenmesi gerektiği yönetmelikte vurgulanmaktadır (Pehlivanlı, 2008: 40).

Risklerin belirlenmesi ve ölçülmesi kapsamda geçekleştirilen modelleme çalışmaları BDDK ve uluslararası düzenlemelere koşut olarak yürütülmektedir. "Bank for International Settlements (BIS) nezdindeki Basel Komitesi tarafından yayımlanan yeni sermaye düzenlemeleri, Türkiye'deki bankacılık sektörünü bağlayıcı özellik göstermektedir. (Türkiye Bankalar Birliği, 2004: 3). Basel Komitesi tarafından yayınlanan ilkeler ile birlikte finans kesiminde yer alan işletmelerin risk yönetimi konusunda daha bilinçli hareket ettiği söylenebilir. Bu noktada, özellikle 2008 yılından itibaren yaşanan küresel finans krizinin Türk bankacılık kesiminde yer alan firmalara etkisinin çok az olduğu belirtilebilir.

1.7.3 Yeni Türk Ticaret Kanunu

Yeni Türk Ticaret Kanunu, küreselleşen dünya ekonomisi, teknoloji ve bilgi toplumu hizmetlerindeki gelişmelerin yanı sıra 2000'li yılların başından bu yana önem kazanan kurumsal yönetim ilkeleri ve şeffaflık yaklaşımının şekillendirdiği çağdaş bir yaklaşım olarak değerlendirilebilmektedir (Türkiye İç Denetim Enstitüsü Derneği, 2012: 1). Dolayısıyla, Türk ticari hayatına yönelik çağdaş düzenlemeler içeren Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanabilirliğini arttırmayı hedeflediği ifade edilebilir.

Ticaret hayatında önemli değişim ve dönüşümleri sağlayacak hükümler içeren yeni Türk Ticaret Kanunu (YTTK), işletmelerin kurumsal yönetimini pekiştirecek ve işletme faaliyetlerinin doğal akışı içinde karşı karşıya kalınan risklerin erken tespit edilerek gerekli önlemlerin alınmasına olanak tanıyamakta; bu yolla da işletme varlıklarının ve gelişimlerinin devamlılığını güçlendirecek risk yönetim sistemlerine ve komitelerine ilişkin düzenlemeler öngörmektedir. Söz konusu düzenlemelerin kapsamında pay senetleri borsada işlem gören işletmeler ile denetçilerin gerekli gördüğü

işletmeler bulunmaktadır (Özsoy, 2012: 165). Başka bir anlatımla, yeni Türk Ticaret Kanunu ile birlikte hem halka açık hem de halka açık olmayan tüm işletmelerin kurumsal yönetim anlayışına kavuşturulmasının hedeflendiği kabul edilebilir. Özellike risklerin erken saptanmasına ilişkin komitenin kurulması ile birlikte, belirsizliklerin daha da arttığı ve işletmelerin faaliyetlerini sürdürmesinin giderek zorlaştığı işletme ortamında, önemli bir yenilik getirildiği görülmektedir. Ayrıca, risk yönetimi sistemlerinin ve bilincinin pay senetleri borsada işlem görmeyen işletmelerde de yaygınlaşmasıyla birlikte, işletmelerin sürekliliğine katkıda bulunarak genel olarak ülke ekonomilerine de fayda sağlayacağı belirtilebilir.

Yeni Türk Ticaret Kanunu ile yürürlüğe girmiş olan riskin erken saptanması ve yönetimi komitesi, Türkiye'deki halka açık işletmelere yönelik risk yönetimi faaliyetlere yönelik yasal bir zorunluluk taşıması bakımından oldukça önem taşımaktadır. Bu bağlamda, risk yönetimi kavramının 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu'nda yer alan düzenlemelerle birlikte ilk kez Türk ticaret hayatına girdiği söylenebilir (Köksal, 2013: 1).

Yeni Türk Ticaret Kanununun 378'inci maddesi ile düzenlenen ve yönetim kurulunun görev ve yetkileri arasında yer alan "riskin erken saptanması ve yönetilmesine ilişkin hüküm" şöyledir (Özsoy, 2012: 167):

"Pay senetleri borsada işlem gören işletmelerde, yönetim kurulu, işletmenin 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 işletmelerde bu komite denetçinin gerekli görüp bunu yönetim kuruluna yazılı olarak bildirmesi hâlinde derhâl kurulur ve ilk raporunu kurulmasını izleyen bir ayın sonunda verir.

Komite, yönetim kuruluna her iki ayda bir vereceği raporda durumu değerlendirir, varsa tehlikelere işaret eder, çareleri gösterir. Rapor denetçiye de yollanır."

Kanunun gerekçesinde risk yönetimi komitesinin (tehlikelerin erken teşhisi komitesinin) kimlerden kurulabileceğine ilişkin olarak "Tehlikelerin erken teşhisi komitesi, bazı yönetim kurulu üyelerinin görevlendirilmeleri suretiyle kurulabileceği gibi, tamamen üçüncü kişilerden de oluşabileceği görülmektedir. Komitenin yönetim kurulu üyelerinden meydana gelmesi veya

bu üyelerinden bir kaçının da komitede bulunması halinde Amerika Birleşik Devletleri'nde geçerli olan board sisteminde bağımsız/bağımsız olmayan üye (executive/non-executive) ayrımına benzer bir durum ortaya çıkabilir." şeklinde açıklamalara da yer verilmiştir (Özsoy, 2012: 168). Komitelerde işletme faaliyetleriyle doğrudan ilgisi bulunmayan bağımsız yönetim kurulu üyelerin bulunması ile birlikte, işletmelerin risk yönetim anlayışında daha köklü değişimlerin yaşanabileceği ve bu konudaki denetimlere gereken önemin verileceği söylenebilir.

Buna göre, Riskin Erken Saptanması ve Yönetimi Komitesi'nin esas olarak aşağıdaki görev ve yetkileri yerine getirmesi beklenmektedir (Alp ve Kılıç, 2014: 158):

- İşletmenin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşürebilecek risklerin erken teşhisi, bunun için gerekli önlemler ile çarelerin uygulanması ve risklerin yönetilmesi amacıyla kurumsal risk yönetim sistemi kurulmasında ve bu sistemin geliştirilmesinde yönetim kuruluna yardımcı olmak,
- İşletmeleri etkileyebilecek mevcut ve olası temel risk unsurlarını tanımlamak, değerlendirmek, izlemek ve ilgili risklerin yönetilmesine ilişkin strateji, politika ve prensipleri belirlemek,
- Kurumsal risk yönetim yapısını sürekli olarak gözden geçirmek, etkinliğini değerlendirmek ve risk yönetimine ilişkin uygulamaların yönetim kurulu ve komite kararlarına uygun gerçekleştirilmesinin gözetimini yapmak,
- İşletmede risk yönetimi kültürünün yerleşmesi, bu kültürün çalışanlar tarafından benimsenmesi ve yönetim tarafından desteklenmesi konularında yönetim kuruluna önerilerde bulunmak,
- İşletmenin yıllık faaliyet raporlarında risk konusuna ilişkin olarak yer verilecek tespit ve değerlendirmeleri gözden geçirmek,
- Kurumsal risk yönetim sisteminin işleyişi, mevcut ve olası risk unsurları, tehditler, bunların olası sonuçları, alınması gereken önlemler, işletme aleyhine açılmış önemli davalar, muhtemel risklere yönelik olarak ayrılan karşılıklar, bu karşılıkların yeterliliği gibi hususlarda düzenli olarak işletme yöneticilerinden, hukukçularından ve ilgili birimlerinden bilgi ve rapor alarak değerlendirmeler yapmak,

- Risk konusuna ilişkin olarak düzenlenen bağımsız denetçi raporunun sonuçlarını değerlendirerek gerekli önlemleri almak ve iyileştirici çalışmalarda bulunmak,
- İlgili mevzuatta riskin erken tespiti ve yönetimi konularında yer alan diğer görevleri yerine getirmektir.

Yukarıda belirtildiği üzere, riskin erken saptanması komitelerinin görevleri arasında sayılan kurumsal risk yönetiminin kurulması ve risklerin buna göre yönetilmesi gerektiği ifade edilmektedir. Buna göre, Türkiye'de bulunan işletmelerin artan rekabet karşısında olumsuz etkilenmemeleri ve büyümeye yönelik fırsatları değerlendirebilmeleri açısından sistematik ve bütünsel bir risk yönetimi uygulaması olan kurumsal risk yönetimi sistemi kurmaları gerektiği ortaya konmaktadır.

Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun 378. Maddesinde, riskin nasıl teşhis edileceği ve yönetileceğine ilişkin herhangi bir açıklama yapılmamıştır. Risk yönetimi, sürecin planlanması ile başlayan denetleme ve raporlama ile son bulan karmaşık ve uzmanlık gerektiren bir süreçtir. Bu nedenlerle işletmelerde risk yönetimi ve bağımsız denetçinin bu süreçteki rolüne ilişkin kapsamlı bir düzenlemeye ihtiyaç bulunmaktadır (Köksal, 2013: 323). Bu kapsamda, riskin erken saptanması komite faaliyetlerinin içeriğine yönelik bağımsız denetim firmalarınca daha kapsamlı raporlamalar yapılması ve bu raporların ilgili kişi ya da kuruluşlarla paylaşılması gerektiği kabul edilebilmektedir.

Türkiye'de risk yönetimiyle ilgili düzenlemeler ele alındığında, bu düzenlemelerin amacının uluslararası uygulamalar doğrultusunda kurumsal risk yönetimi uygulamalarının işletmelerde yaygınlaşmasını sağlamak olduğu kabul edilebilir. Ancak, uluslararası düzenlemelerde de ele alındığı üzere kurumsal risk yönetimi uygulama süreçleri bazı açılardan farklılık gösterebilmektedir. Bu farklılıklar, kurumsal risk yönetimi sistemini benimseyen işletmenin bulunduğu ortam veya büyüklüğüne göre değişebileceği gibi sürece daha kolay uyum gösterebilmek adına kolaylaştırılmış adımlardan da meydana gelebilmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM
KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ UYGULAMA SÜRECİ VE KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ VARLIĞININ BELİLEYİCİLERİ

Rekabetin hızla arttığı küreselleşme ortamında işletmeler, müşterilerine düşük maliyetli ve yüksek kaliteli ürün ya da hizmetler sunarak rakiplerinden önde olmak istemektedir. Bu durum da müşterilerin kendilerine en yüksek değeri sunan işletmelerin ürün ya da hizmetlerine yönelmelerine neden olmaktadır.

İşletmelerin uzun vadeli çıkarları doğrultusunda müşteri istek ve beklentilerinin en uygun şekilde karşılanabilmesi, işletmeyi iç ve dış ortamdan etkileyebilecek risklerin bu hedefe yönelik etkili ve kurum bünyesinde yönetilmesiyle mümkün olabilmektedir.

Amerika Birleşik Devletleri'nde COSO tarafından ortaya konan kurumsal risk yönetimi unsurları, özellikle finans kesimi dışındaki işletmelerin bu konuda yararlanabilecekleri bir rehber niteliği taşımaktadır. Bu bölümde, kurumsal risk yönetimi kavramı ile COSO tarafından belirlenen kurumsal risk yönetimi uygulama süreçleri hakkındaki bilgilere yer verilmiştir.

2.1 Kurumsal Risk Yönetimi Kavramı ve Önemi

Son yıllarda ticari ilişkilerde rekabet ortamı ve iletişim olanaklarının gelişmesi, işletmelerin performanslarının yalnızca hissedarlar (ortak) düzeyinde değil; müşteriler ve çalışanlar düzeyinde de ölçülmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla işletme başarılarının ölçülmesinde gerekli sermaye oranı, net kar marjı, aktif devir hızı gibi finansal verilerin yeterli olmadığı; buna ek olarak finansal olmayan verilerin de performans ölçümünde gerekli olduğu sonucuna ulaşılabilir. Bu kapsamda performans kavramının içeriğinin gelişmesi, risklerin kurum düzeyinde ele alınması gerekliliğini de beraberinde getirmektedir.

Karacan (2006), gelişmiş ülkelerde meydana gelen World.com, Enron, Tycon, Barings Bank vb. işletme skandallarının özellikle yönetim kurulları ve üst yönetimlerinin, paydaşların çıkarlarından ziyade kişisel zenginliklerini ön plana alan faaliyetlerinden kaynaklandığını ve bu durumun toplum ve ekonomik sistemin güvenilirliğini büyük ölçüde zedelediğini belirtmektedir.

Yaşanan işletme skandallarının temelinde yer alan asıl neden, risk yönetiminin yapılmaması değil, risk yönetimi anlayışının etkin olarak süreçlere yansıtılamamasıdır. Başka bir ifadeyle risk yönetimi, işletmelerin karar alma süreçlerinin etkin bir parçası haline getirilememiştir. İşletmeler üzerinde oluşturulan büyük kar oluşturma ve hisse değerini arttırma baskılarının, yöneticilerin bireysel açgözlülükleri ile birleşerek işletmeleri hesapsız riskler almaya ittiği kabul edilebilir (Karacal vd. 2010: 17). Dolayısıyla, işletmeyle ilgili diğer kesimlerin çıkarları göz ardı edilerek tüm sorumlulukların üst düzey yöneticilere bırakıldığı ve bu noktada belirli bir işletme kültüründen bahsetmenin mümkün olmadığı söylenebilir.

İşletme yönetim kurullarının, özellikle yükselen piyasa dönemlerinin var olduğu koşullarda hesapsız riskler alarak, yalnızca üst düzey yöneticilerin kişisel çıkarlarına yönelik uygulamalar gerçekleştirdiği ifade edilebilir. Buna göre, Tablo 3'te, bazı işletme kayıplarında ve iflaslarında hangi faktörlerin ne düzeyde etkili olduğu gösterilmektedir:

Tablo 3: İşletme Kayıplarına ve İflaslarına Neden Olan Faktörlerin Etkisi

İşletmeler	**Strateji Seçimi**	**Stratejinin Uygulanması**	**Piyasa Durumu**	**Beklenmedik Değişimler**
Ahold		Çok Önemli		
Cable&Wireless	Çok Önemli		Çok Önemli	Çok Önemli
Enron	Çok Önemli	Çok Önemli	Çok Önemli	Çok Önemli
Worldcom	Çok Önemli	Çok Önemli	Çok Önemli	Çok Önemli
Xerox	Çok Önemli			Çok Önemli

Kaynak: IFAC, **Enterprise Governance-Getting The Balance Right, s. 14**

Tablo 3'te belirtildiği üzere piyasa durumu, işletmelerin faaliyetlerine son vermesinde çok önemli bir etkiye sahiptir. Ekonomik koşullardaki beklenmeyen değişimler karşısında hazırlıksız yakalanan işletmeler; başka bir deyişle ekonomik gidişatı doğru bir biçimde öngöremeyen işletmeler hissedarlar ile birlikte toplumun diğer kesimlerinin de zarar görmesine neden olmaktadır. Dolayısıyla, işletmelerin belirli bir stratejiye sahip olması ve bu stratejilerinin piyasadaki değişiklikler doğrultusunda oluşturulmasının, işletmelerinin faaliyetlerinin devamı açısından en önemli faktörler olduğu kabul edilebilir.

Kurumsal risk yönetimi, son yıllarda işletmelerin rekabet avantajı elde etmesinde önemli yararları olan ve büyük işletmelerde uygulama alanı bulan bir yaklaşım olarak dikkat çekmektedir. Toplumun işletmelerden daha doğru ve güvenilir bilgi talep etmesi doğrultusunda yeni bir fikir olarak gündeme gelen "kurumsal risk yönetimi", işletmelerin karşılaştığı tüm risklerin yönetim kurulunun denetimi olmadan yönetilemeyeceğini savunan bir yönetim yaklaşımı olarak ortaya çıkmıştır (Stoch, 2005: 28). Bu bağlamda kurumsal risk yönetiminin, yönetim kurullarının sorumluluğu altında işletmeyi etkileyebilecek tüm risklerin tüm çıkar gruplarının beklentileri doğrultusunda yönetilmesine odaklanan bir yaklaşım olduğu söylenebilir.

COSO' ya göre kurumsal risk yönetimine ilişkin en yaygın kabul görmüş tanım şu şekildedir:

"Kurumsal Risk Yönetimi; işletmeyi etkileyebilecek potansiyel olayları tanımlamak, riskleri işletmenin kurumsal risk alma profiline uygun olarak yönetmek ve işletmenin 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; işletmenin 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" (COSO, 2004).

COSO'nun yukarıdaki tanımına göre kurumsal risk yönetiminin uygulanabilmesi için, öncelikle işletmenin belirli bir stratejisinin olması; bu stratejiye uygun olarak da risklerin yönetim kurulunun liderliğinde tüm fonksiyonel birimlerin ortak katkısı ile yönetilmesi gerekmektedir. Kurumsal risk yönetimi, işletme hedeflerine ulaşılmasını etkileyebilecek tüm potansiyel risklerin ele alındığı geniş çaplı bir risk yönetim sistemidir. Kurumsal risk yönetimi, aynı zamanda belirli bir risk iştahına bağlı kalarak yönetim kuruluna bu konuda güvence sağlamayı amaçlamaktadır (Woods, 2008: 1077). Dolayısıyla yönetim kurullarının, işletme bünyesinde etkin bir risk yönetim uygulamasının varlığı konusunda tüm çıkar gruplarını bilgilendirmesi gerektiği ifade edilebilir.

İşletmelerin temel amacı hissedarları ile birlikte tüm çıkar gruplarına değer yaratmaktır. Bu doğrultuda, işletmeler kurumsal risk yönetimi uygulamalarını gerektirebilecek bazı etkilere maruz kalmaktadır. Bu etkiler şu şekilde sıralanabilir (Manab vd, 2010: 241):

- Kurumsal yönetim,
- Yasal Düzenlemeler,
- Teknolojik Gelişmeler,
- Rekabet Avantajları,
- İşletme İflasları,
- İletişim Teknolojilerinin Gelişmesi,
- Küreselleşme,
- Hissedar Beklentilerinin Artması,
- Risklerin Çeşitliliği,
- İyi İşletme Uygulamalarıdır.

Kurumsal risk yönetiminin amacı, risk zekâsı kavramını işletmeye aşılamaktır. Buna göre, risk zekâsına sahip kurumların aşağıdaki özelliklere sahip olduğu ifade edilebilir:

- Risk yönetim uygulamaları bütün kurumu kapsayan, çok çeşitli endüstrilerde faaliyet gösteren çok büyük kurumların farklı iş kollarındaki işletmelerinde oluşmuş risk yönetim siloları arasındaki bağlantıları kuran,
- Tüm risklere (finansal, operasyonel, stratejik, kredi, likidite, itibar, iş devamlılığı, güvenlik, gizlilik, sektör özellikli, rekabet riskleri gibi) hitap eden risk yönetim stratejilerini bulunduran,
- Risk irdeleme süreçlerinde geleneksel olarak olasılığa verilen önemin yanı sıra 'savunmasızlık' kavramına da büyük önem veren,
- Risk yönetim yaklaşımlarında risk olaylarını sadece birer birer ele almayıp, birden fazla riskin birbirlerini nasıl etkileyeceğini irdeleyen, risk senaryoları üreten ve bu senaryolara karşı yanıtlarını planlayan,
- Kurumsal kültüre risk yönetimi kavramını aşılayan ve böylece strateji belirleme ve karar alma süreçlerini riskleri göz önüne alarak yapan,

- Sadece risklerden kaçınmaya odaklanmamış, bununla birlikte kuruma değer yaratma adına doğru riskleri doğru zamanlarda almaya odaklanmış risk yönetim felsefesini içeren kurumlardır (Tekgül, 2007: 4).

Kurumsal risk yönetimi, işletmelerin faaliyet sürelerinin tamamında kesintisiz uygulanması gereken bir süreçtir. Bu kapsamda, kurumsal risk yönetimi uygulamalarının başarılı bir biçimde yürütülebilmesi için şu unsurlara birlikte desteklenmesi gerektiği söylenebilir (Lam, 2003: 51–52):

- Kurumsal yönetim: Yönetim kurulu ve üst yönetimin uygun organizasyonel süreç ve kontrol sistemlerini kurmasından; aynı zamanda da işletme risklerinin ölçülmesi ve yönetilmesi,
- Hat yönetimi: Ürün ve fiyatlamalarla ilgili kararlar alarak işletme faaliyetlerinin gelir getirici alanlara yönlendirilmesi,
- Portföy yönetimi: Tüm risklerin bir arada ele alınması, çeşitlendirme etkilerinin birleştirilmesi ve belirlenen limitler çerçevesinde hangi risklere yoğunlaşılması gerektiği,
- Risk transferi: İşletmeye yüksek maliyet yükleyen risklerin azaltılması gerektiği,
- Risk Çözümlemesi: maruz kalınma olasılığı bulunan risklerin ölçümü, analizi ve uygun raporlama araçlarının geliştirilmesi,
- Veri ve teknoloji kaynakları: Analiz ve raporlama süreçlerinin desteklenmesi,
- Paydaş yönetimi: Risk bilgilerinin temel paydaşlara raporlanması ve bununla ilgili gerekli iletişimin sağlanmasıdır.

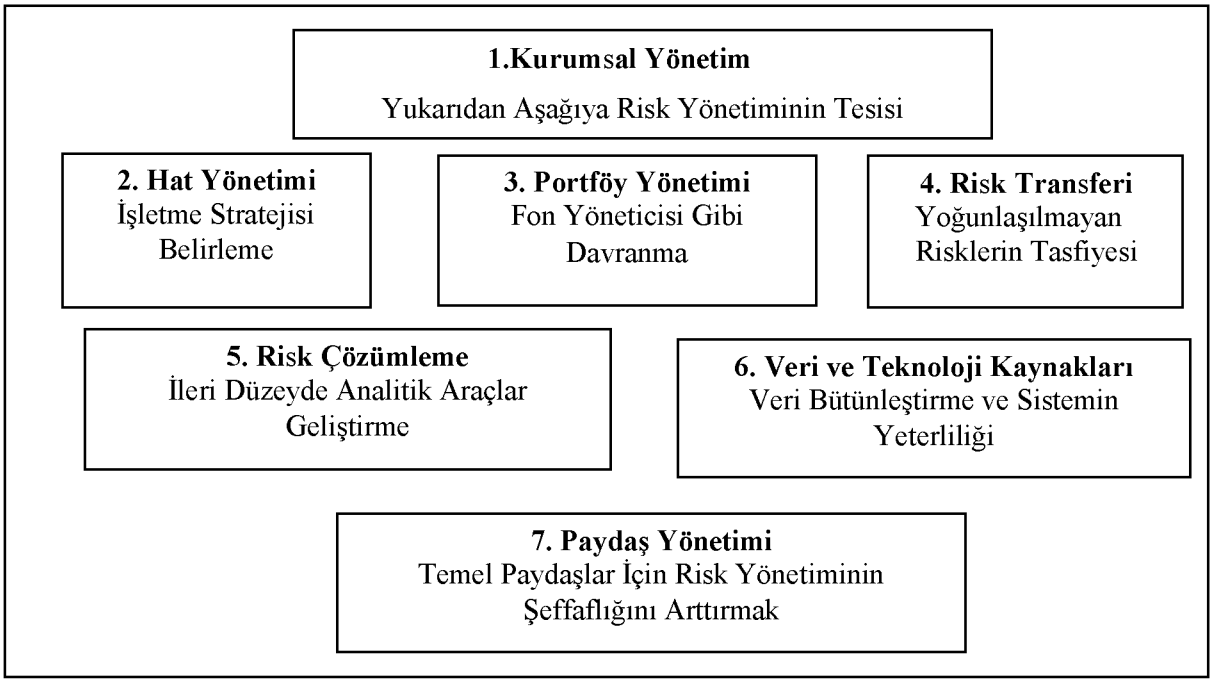
Yukarıda belirtilen unsurların, kurumsal risk yönetimi uygulamalarının etkili bir biçimde yürütülebilmesi için işletme yapılarında makul oranda yer alması gerekmektedir. Çalışmanın aşağıdaki kesiminde bu unsurlar ayrıntılı olarak incelenmektedir.

2.2 Kurumsal Risk Yönetimi ile İlişkili Kavramlar

Kurumsal risk yönetimi olgusu, işletmenin karşılaşabileceği riskler karşısında mevcut konumunu korumak; aynı zamanda elde edilebilecek fırsatlar karşısında tüm kurum çalışanlarıyla birlikte organize olarak yürütülen kapsamlı bir risk yönetimi faaliyeti olarak değerlendirilebilir.

Kurumsal risk yönetimi uygulamalarının başarısı, işletmelerin belirli bir strateji doğrultusunda ve bu stratejiyi etkileyebilecek risklerin belirlenmesi hususunda yapılandırılmasına bağlı olduğu kabul edilebilir. Bu bağlamda, belirli bir vizyon ve misyona sahip olmayan işletmelerin stratejik hedeflerinin olmadığı; bu durumun da kurumsal risk yönetimini olumsuz yönde etkileyebildiği ifade edilebilir. Şekil 6'da kurumsal risk yönetiminin varlığı için gerekli olan unsurlar yer almaktadır.

Şekil 6: Kurumsal Risk Yönetim Bileşenleri



Kaynak: Lam, 2003: 52

Şekil 6'da belirtildiği üzere işletmelerde kurumsal risk yönetiminin varlığı için kurumsal yönetim, hat, portföy ve paydaş yönetimi, risk transferi, risk çözümleme ile veri ve teknoloji kaynaklarına yönelik organizasyonel yapılanmaların bulunması gerekmektedir. Aşağıda, her bir unsur ile ilgili olarak bazı açıklamalara yer verilmiştir:

2.2.1 Kurumsal Yönetim

Dünyadaki hemen hemen birçok ülkede, ekonomik faaliyetlerin büyük çoğunluğu, aile işletmeleri tarafından yerine getirilmektedir. Aile işletmelerinin genellikle ekonomik ömürleri uzun olmamakta; bu durum da sistemin işlerliğine zarar vermektedir. Dolayısıyla, aile işletmelerinden kurumsallaşmaya geçişin ekonomik sistemin başarılı bir şekilde sürüdürülmesinde önemli bir etken olduğu kabul edilebilir.

Küreselleşme, aile işletmelerinin varlığını sürdürmeleri konusunda önemli bir engel teşkil etmektedir. Aile işletmelerinin finansal olanaklarının sınırlılığı ve yönetim sorunlarının işletmeyi etkileyebilecek risklere karşı önlemler geliştirilmesini güçleştirdiği kabul edilmektedir. Bunun sonucu olarak işletmelerin, kişilerden bağımsız olarak belirli kural ve hedefler doğrultusunda yönetilmesi gündeme gelmiştir. Kurumsallaşma adı verilen bu olgu, işletme faaliyetlerinin aile üyelerinin etkisinden çıkarılarak tüm toplumu ilgilendiren bir yapı haline getirilmesini ifade eden bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Büte, 2010: 2).

Kurumsal yönetim kavramı ise gelişmiş ulusal pazarlara hızla yayılan krizlerin ardından ilk olarak 1999 yılında Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD) tarafından uluslararası finans çevrelerinin dikkatine sunulmuş; ancak Enron, Worldcom, Parmalat gibi halka açık işletmelerde meydana gelen finansal skandallar sonrası ciddi olarak tartışılır hale gelmiştir (Kayacan ve Yazgan, 2011:4).

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü'ne göre kurumsal yönetim, bir işletmenin yönetimi, yönetim kurulu, hissedarları ve diğer menfaat sahipleri arasındaki ilişkileri kapsayan bir yönetim yaklaşımıdır (OECD, 2004).

Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü, kurumsal yönetim ile ilgili olarak bazı ilkeler yayınlamıştır. Buna göre, Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü'nün kurumsal yönetim konusunda yayınladığı ilkeler şu şekilde özetlenebilir (TKYD, 2000: 21–25):

- Hissedarlar, mülkiyet tescil yöntemlerini güvence altına alma, hisseleri temlik etme, zamanında ve düzenli olarak işletme hakkında açıklayıcı bilgiler elde etme, genel hissedarlar toplantısına katılma, oy kullanma, yönetim kurulu üyelerini seçme ve işletme karlarından pay alma hakkına sahiptir.

- Kurumsal yönetim, azınlık ve yabancı hissedarlar dâhil, bütün hissedarlara eşit muamele yapılmasını güvence altına almalıdır. Bütün hissedarlar, haklarının ihlali karşısında yeterli bir telafi ya da tazminat elde etme fırsatına sahip olmalıdır.

- Kurumsal yönetim, doğrudan çıkar sahiplerinin haklarını yasalarda belirtildiği şekilde tanımalı, servet ve yeni iş alanları

yaratmada işletmeler ile doğrudan çıkar sahipleri arasında etkin bir işbirliğini ve mali olarak güçlü işletmelerin ayakta kalmalarını teşvik etmelidir.

- Kurumsal yönetim, finansal durum, performans, mülkiyet ve işletmenin idaresi dâhil, işletmeyle ilgili bütün konularda doğru ve zamanında açıklama yapılmasını güvence altına almalıdır.

Kurumsal yönetim, Amerika Birleşik Devletleri ve diğer dünya ülkelerinde Sarbanes-Oxley Kanunu ile işletme uygulamaları içerisine girmiştir. 23 Ocak 2002'de kabul edilen ve dünyanın ilk kurumsal yönetim kanunu olan Sarbanes-Oxley Kanunu'nun kurumsal yönetim alanında bazı düzenlemeler getirmiştir. Bu düzenlemeler şu şekilde sıralanmaktadır (Aysan, 2007: 78):

- Ocak 2002'de yasalaşan ve bundan altı ay sonra yürürlüğe giren kanun, işletme yönetim kurulları ile yöneticilerin yetki ve sorumluluklarını arttırmış, işletmelerle ilgili çıkar gruplarını yeniden tanımlamış ve yaratılan katma değerin çıkar grupları arasında dengeli dağılımı sorumluluğunu yönetim kuruluna yüklemiştir.
- Kanun, hissesi borsalarda işlem gören işletmelerin konsolidasyon dışı özel amaçlı işletme kurmalarını ve danışmanlık hizmeti veren işletmelerin aynı zamanda denetim yapmalarını yasaklamıştır.
- Yöneticilerin ve yönetim kurulu üyelerinin işletmelerden alabilecekleri primleri kısıtlamıştır.
- İşletmelerin yöneticilerine verilecek hisse senedi satın alma opsiyonlarına kısıtlama ve açıklama zorunluluğu getirilmiştir.
- Hisse Senetleri ve Borsalar Kurulu'na (SEC)'e, bağımsız denetçilerin denetimi görevini vermiştir.
- Halk İşletmeleri Muhasebe Kamu Gözetim Kurulu (Public Company Accounting Oversight Board) kurulmuştur.

Kurumsal yönetim kavramı, bir işletmede risk yönetimi faaliyetlerinin verimli şekilde gerçekleştirilebilmesi için en temel koşulların başında gelmektedir. Bu bağlamda, işletmelerde kurumsal yönetim ve dolayısıyla risk yönetim uygulamalarının etkin biçimde yerine getirilememesi, yatırımcılar ve diğer paydaşların finansal raporlar hakkında kaliteli ve doğru bilgi elde

edememesine neden olabilmektedir.

Kurumsal yönetim, yönetim fonksiyonlarını da içeren ancak bununla sınırlı olmayan bir kavramdır. Yönetim, belirli amaçlara ulaşmak amacıyla yapılan planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol faaliyetlerinin yerine getirilmesini ifade ederken; kurumsal yönetim, bütün bu faaliyetlerin yerine getirilmesinde çıkar gruplarının çıkarlarının örgütsel amaçlara ne şekilde yansıtılacağı ve ne şekilde tatmin edileceği ile ilgilenmektedir (Deloitte ve TKYD, 2006). Dolayısıyla çıkar gruplarının beklentilerinin karşılanması amacına uygun olarak yönetimin önemli görevlerinden birinin; planlama aşamasında işletmenin karşılaşabileceği riskler hakkında gerekli bilgi ve öngörüye sahip olması olduğu kabul edilebilir.

Kurumsal yönetim anlayışında önemli kavramlardan biri olan paydaş (menfaat sahipleri) kavramı, işletme faaliyetleri ile doğrudan veya dolaylı bir ilişki içerisinde olan ve işletme faaliyetlerinden belirli bir ekonomik fayda elde eden kişi ve/veya kurumlar olarak tanımlanabilir. Paydaşlar en geniş anlamda; işletmenin sahip ve yöneticileri, yönetim kurulu, bireysel ve kurumsal yatırımcılar, yabancı ortaklar, çalışanlar, müşteriler, rakipler, tedarikçiler, toplum ve devleti kapsamaktadır. Paydaş kavramına, işletmenin iyi yönetilmesinden fayda sağlayacak, kötü yönetilmesinden ise zarar görecek tüm kişi ve gruplar dâhil olduğu belirtilebilir (Aktan, 2007: 2).

Kurumsal yönetim, yöneticiler ve diğer menfaat grupları arasındaki ilişkilerin dengeli bir biçimde sürdürülebilmesi için gerekli bir unsurdur. Şöyle ki; işletme yöneticileri ve sahiplerinin temel amacı, işletmenin karlı bir şekilde faaliyetlerine devam edebilmesini sağlamaktır. Buna karşın kurumsal yönetim, işletmenin kar elde etme hedefiyle birlikte diğer paydaşların çıkarlarını da düşünmesi gerektiğini savunmaktadır. Örneğin, yönetimin devlet ile ilgili vergi yükümlülüklerinin eksiksiz yerine getirmesi, çalışanların yaşam ve ücret beklentilerine karşılık vermesi ya da çevrenin tahrip edilmemesi konusunda gösterdiği hassasiyetler, bir işletmede kurumsal yönetimin varlığının önemli göstergeleri olarak değerlendirilebilir.

Kurumsal yönetim kavramı ilk zamanlarda Amerika Birleşik Devletleri'nde ortaya atılmış bir düşünce olmakla birlikte, işletmenin paydaşlık hususu, özellikle hissedarların haklarıyla ilişkilendirilmektedir.

Ancak, daha sonra Kıta Avrupa (Almanya, Fransa, Japonya) yaklaşımının etkisiyle kurumsal yönetimde işletmelerin hissedarlara ek olarak diğer paydaşlara (topluma ve çevreye) olan duyarlılığının da önemli olduğu görüşü önem kazanmıştır (Alp ve Kılıç, 2014: 24). Bu anlamda işletme riskleri yalnızca hissedarlar adına değil; hissedarlar dışında kalan diğer kesimleri de kapsayıcı bir yaklaşımla ele alınması görüşü önem kazanmaktadır.

Kurumsal yönetim ve kurumsal risk yönetimi ilgili olarak her iki yaklaşımın işletme stratejisi ve üst düzey yöneticilerin motivasyonuna yönelik disiplinler olduğu sonucuna varılabilir. Kurumsal yönetim ve kurumsal risk yönetiminin en temel amaçları, Enron, Barings Bank, Metallgesellschaft vd. meydana gelmiş işletme skandallarının bundan sonra meydana gelmesini önlemektir. Bu bağlamda, yaşanan işletme skandallarının sebebinin, işletmelerin belirli bir stratejiye sahip olmaması ve dolayısıyla zayıf kurumsal yönetim yapısı olduğu söylenebilir (Lam, 2003: 66).

Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu (International Federation of Accountant-IFAC) tarafından 2004 yılında hazırlanan kurumsal yönetime ilişkin raporda işletmelerin uzun vadeli başarısı için şu faktörlerin oldukça önemli olduğu belirtilmiştir. Bu faktörler (IFAC, 2004: 18);

- Stratejinin seçimi ve net bir şekilde belirtilmesi,
- Strateji uygulamalarının etkinliği,
- Birleşme ve satın almalarda yeterlilik,
- Bilgi akışına hızlı cevap verme,
- Risk yönetimi uygulamalarında etkinlik şeklindedir.

IFAC raporunda da belirtildiği üzere, işletmeler, yaşanmakta olan yoğun rekabet ortamına varlığını korumak ve yeni iş fırsatları elde etmek için belirli bir stratejiye sahip olmalı; bu stratejiye bağlı olarak planlama sürecine riskleri de dahil etmeli ve bu stratejinin uygulamasını etkileyebilecek risklerini de etkili bir biçimde yönetme yeteneğine sahip olmalıdır. Kısaca, kurumsal yönetimin etkin bir şekilde yerine getirilebilmesi için işletmelerin maruz kalabileceği risklerin de yönetim sürecine entegre edilmesinin gerekli olduğu belirtilebilir.

2.2.2 Hat Yönetimi

Bir işletmenin üretim hattı genellikle, coğrafi gruplar, tüketici grupları, ürün ya da bunların birleşimi olan fonksiyonel birimler şeklinde düzenlenmiştir. Hat birimleri olarak da adlandırılan fonksiyonel birimler, işletmenin finansal ve operasyonel risklerinin meydana geldiği yerler olarak düşünülebilir. Dolayısıyla her bir birimde meydana gelebilecek risklerin sistemli bir biçimde işletme amaçları doğrultusunda yönetilmesi, hat yönetimi olarak ifade edilebilir.

Hat yönetimi, kurumsal risk yönetimi uygulamalarında oldukça önemli bir yere sahiptir. Hat birimleri müşteriler ve tedarikçiler ile en yakın iletişim kanalına sahip yerler olmasından dolayı, sadece potansiyel kayıpların ortadan kaldırılmasına yönelik yerler olarak düşünülmemekte, aynı zamanda işletmenin ününü de doğrudan etkilemektedir. Bu sebepten hat yöneticileri, işletmenin kurumsal politikasına uygun stratejiler ile yeni büyüme alanları yaratmaya çalışmaktadırlar.

Kurumsal risk yönetimi, risk yönetiminin işletmenin tüm kademelerinde uygulanmasını gerektiren bütünsel bir yaklaşım olarak değerlendirilebilir. Yaşanan işletme skandallarında, özellikle risk yönetimiyle ilgili alınan bireysel inisiyatiflerin olumsuz sonuçlar doğurması, işletme yönetimlerinin kurallara dayalı ve bütünsel bir şekilde yönetilmesi gerektiği konusunu gündeme getirmiştir. Risk yönetiminin başarılı bir şekilde yürütülmesi için kurumsal bir bilince sahip olunmalı ve örgüt kültürünün tesis edilmesi gerekmektedir. Kısaca, üst düzey yöneticilerin görevinin, hat birimleri arasındaki koordinasyonu sağlayarak risk yönetimi disiplininin kurum çapında yerleşmesini sağlamak olduğu söylenebilir (Lam, 2003: 69–70). Dolayısyla organizasyonel sorumluluk kapsamında, üst yönetimden başlayarak her bir birim yöneticisi, ilgili olduğu risk konuları hakkında diğer çalışanları denetleme ve gerektiğinde önlem alma yoluna gidebilmektedir.

2.2.3 Portföy Yönetimi

Her bir işletme, içinde yer aldığı sektöre göre farklı risklere maruz kalabilmektedir. İşletmelerde kurulabilecek kurumsal risk yönetimi birimleri yoluyla, işletmenin kendi faaliyet alanıyla ilgili meydana gelebilecek tüm riskler olasılık ve etki hesaplarına göre belirlenerek işletmede tutulacak,

yönetilecek, paylaşılacak ve tamamen ortadan kaldırılacak riskler belirlenebilmekte ve risk yönetimiyle ilgili alınabilecek kararlar yönetim kurullarına iletilebilmektedir.

İşletmeyi ilgilendiren riskler (risk portföyü) işletmeden işletmeye farklılık göstermekle birlikte, portföyler genellikle risklerin büyüklüğüne göre şu gruplarda sıralanabilir (Rael, 2012: 40–41):

- Küresel
- İşletmeye Özgü
- Önemsiz
- Gelişmekte olan riskler şeklindedir.

Küresel risk portföyü içerisinde, işletmelerin uzun yıllık hedeflerine ulaşmasını engelleyebilecek teknoloji riskleri ile etki ve büyüklükleri kolaylıkla ölçülemeyen deprem, yasal düzenlemeler, sosyal değişimler gibi dış çevre riskleri yer almaktadır. Stratejik ve dış çevreden kaynaklanabilecek risklerin işletmelere olan maliyeti çok yüksek olacağından, bunların etki ve büyüklüklerinin ölçülmesi gerekmektedir. Türkiye Sanayici ve İşadamları Derneği tarafından 14 Mart 2014 tarihinde yayınlanan rapora göre, finansal krizler, yüksek işsizlik, su krizleri ve hava olaylarındaki değişiklikler küresel risk kategorisinde ele alınabilecek en önemli risk unsurları olarak değerlendirilmektedir.

İşletmelere özgü riskler, işletmelerin ciro, marka, faaliyetler ve entellektüel sermayesi gibi unsurlarını etkilemektedir. İşletmeye özgü risklerin belirlenmesi ve etkilerinin ölçülmesinin daha kolay olduğu düşünülmektedir.

İşletmelerin günlük faaliyetlerinde meydana gelen ve önemsiz görülen; diğer bir deyişle yüksek bir maliyete sebep olacağı düşünülmeyen riskler de işletmeler tarafından dikkate alınmalıdır. Birçok işletme, bu kategorideki risklere gereken önemi vermemekte ve bu konuda yanlış kararlar vermektedir. Önemsiz riskleri ortadan kaldırmak için kontrol faaliyetlerine ya da bu kontrol faaliyetlerini planlamaya gerek olmamaktadır.

Kurumsal risk yönetimi, son derece başarılı işletmelerde uygulanan genel risk yönetimi uygulamaları içerisinde en iyi yöntemdir ve risk portföyünün yönetilmesi konusunda bütünleşik bir yaklaşım sunan standart

haline gelmektedir. Bu durum da risklerin hat birimleri bazında yönetilmesinden vazgeçilmesi ve tüm işletme çapında ortaklaşa yürütülmesi ile mümkün olmaktadır (Rael, 2012: 53). Kurumsal risk yönetiminde riskler, işletmeye en çok zarar verebileceği öngörülen risklerden en az zarar verebilecek risklere kadar geniş bir bakış açısıyla değerlendirilmektedir. Bu durum, her bir işletme faaliyetini ilgilendiren risklerin genel işletme risk portföyü altında değerlendirilmesine olanak tanımaktadır.

Kurumsal risk yönetiminin amacı, işletme varlıklarında azalmaya neden olabilecek belirsizliklerin, fırsat bakışıyla ele alınması ve olasılık ve etkilerinin hesaplanarak, hangi risklerin transfer edileceği, azaltılacağı, kabul edileceği ya da tamamen ortadan kaldırılacağına yönelik kararların alınmasına yönelik bir sistem ortaya koymaktır. Risklerin portföy bazında değerlendirilmesi; başka bir anlatımla işletmedeki her bir birimi ilgilendiren risklerinin tamamının ele alınması, kurumsal risk yönetimi uygulamalarının geliştirilmesi noktasında bazı katkılar sunmaktadır. Bunlar (Lam, 2003: 86);

- Risklerin nereden kaynaklandığının belirlenmesi,
- İşletme çapında risklerin tek bir merkezden yönetilmesini sağlayan birimin kurulması,
- Risk limitleri ve portföy dağıtım hedeflerinin belirlenmesi,
- Transfer fiyatlaması, sermaye dağılımı ve yatırım kararlarını etkileyen faktörlerin belirlenmesi şeklindedir.

Toplam risk portföyü, farklı iş faaliyetleri ve risk türleri çapında, bir işletmede riskin türlerinin toplamını temsil etmektedir. Yönetim, maruz kalınan toplam risk ve buradaki risklerin her birinin birbiriyle ilişkisi hakkında bilgilere ihtiyaç duymaktadır. Bu bilgiler, risk limitleri ve tahsis hedefleri için limit oluşturmaktadır. Bir işletme, risklerin bir araya toplanmasından kurum çapında maruz kalınan riskleri izleme, farklılaştırma, etkilerini birleştirme ve uygun olan yerlerde risk yönetimi kararlarının merkezileştirilmesi yoluyla kontrol faaliyetlerini etkin bir şekilde yerine getirebilmektedir (Yılmaz, 2007: 72).

2.2.4 Risk Transferi

Risklerin transfer edilmesi (paylaşılması), mevcut risklerin olasılık ve etkilerinin azaltılması için alınacak önlemlerden biri olarak kabul

edilmektedir. Pehlivanlı (2008)'ya göre, risk etkilerinin işletmenin risk alma istekliliği sınırlarını aştığı ve işletme yönetiminde, risklerin yönetilebileceğine dair bir kanının bulunmadığı, diğer yandan temel stratejiler ve hedeflere göre bu riskli faaliyetin bırakılmasının da mümkün olmadığı durumlarda işletme tarafından riskli faaliyetin kurum dışı üçüncü taraflara transferi mümkün olabilmektedir.

Finansal piyasalarda risklerin paylaşılması için forward, futures, opsiyon, swap gibi birçok türev ürün geliştirilmiştir. Örneğin, döviz fiyatlarının yükseleceğini düşünen bir işletme, maliyetlerinin artmaması için futures kontratları satın alarak belli bir prim karşılığında döviz fiyatlarını sabitleme hakkına sahip olmaktadır. Bu durum da işletmeye, döviz fiyatlarında yaşanabilecek artışlara karşı korunma (hedging) olanağı sağlamış olmaktadır (Merna ve Al -Thani, 2008: 54). Kısacası, ithalat veya ihracat yapan işletmelerin finansal piyasalardan meydana gelebilecek kayıplarını en aza indirebilmek amacıyla, risk transferi işleminden yararlanılmaktadır.

Riskin transferi işleminde, risklerin etkisi tamamen ortadan kaldırılmamaktadır. Riski paylaşmak isteyen işletmeler, belli bir prim karşılığında riskin etkisini en aza indirmeye çalışmaktadırlar. Bu da finansal piyasalardaki döviz kuru, hisse senedi, faiz oranları, emtia fiyatlarındaki değişimlerin etkisinin, türev ürünler yoluyla etkisinin en aza indirilmesiyle mümkün olmaktadır (Merna ve Al- Thani, 2008: 44). Diğer bir deyişle, finansal riske maruz kalmak istemeyen işletmeler, türev ürünleri kullanarak bu türdeki risklerden korunabilmektedir.

Risk transferine yönelik geliştirilen türev ürünlerin kurumun stratejik hedeflerine uygun şekilde kullanılmaması, işletmelerin büyük kayıplar yaşamasına ya da faaliyetlerinin tamamen sona ermesine neden olabilmektedir. Geçmişte yaşanan iflasların sebepleri arasında, türev ürünlerin kurum hedefleri dışında spekülatif amaçla kullanılarak işletme kaynakların yöneticiler tarafından heba edilmesi de gösterilmektedir. Türev ürünlerin yönetim kurulu üyelerinin kontrolü altında kullanımı sağlanarak, spekülatif kullanımların önüne geçilebilmektedir.

2.2.5 Risk Analizi

İşletmeler, maruz kalabilecekleri riskleri belirledikten sonra, risklerin işletmeye ne düzeyde bir etkisi olacağını bilimsel yöntemlerle analiz ederek kayıplarını en aza indirebilmektedir.

Belirlenen riskler uygun yöntemler ile ölçülebilmeli ve bu risklere olasılıklar atanmalıdır. Riskler zamanında ve tam olarak ölçülebilmelidir. Bazı riskler kantitatif (nicel) yöntemler ile ölçülebilmekte ve sayısallaştırılabilmekte iken, bazı risklerin ölçümünde kalitatif (nitel) yöntemler kullanılmaktadır. Ayrıca kullanılan ölçüm sistemlerinin doğruluğunun periyodik olarak test edilmesi gerekmekte ve testten geçemeyen yöntemlerin iyileştirilmesi veya değiştirilmesi önem taşımaktadır. Aksi durumda işletmenin, kullandığı modellerin uygun olmaması nedeni ile model riskine maruz kalacağı belirtilebilir. İşletmeler farklı yöntemler geliştirerek risklerini analiz edebilmektedir. İşletmeler tarafından kullanılabilecek bazı risk ölçüm araçları duyarlılık analizleri, monte carlo simülasyonu, regresyon, riske maruz değer (value at risk), riske maruz sermaye (capital at risk), riske maruz kazanç (earnings at risk), riske maruz nakit akışı (cash flow at risk) şeklinde sayılabilir (Özsoy, 2012: 178).

Risk analizinde kullanılan kalitatif ve kantitatif yöntemlerle ilgili bilgiler daha sonraki bölümlerde verilecektir.

2.2.6 Veri ve Teknoloji Kaynakları

İşletme çapında önemli kaynak kullanımı gerektiren risk yönetim sistemlerinin uygulanması ve geliştirilmesi, herhangi bir kurumsal risk yönetimi programı için gereklidir. Risk yönetimi konusunda atılan başarılı adımlar, riskleri kontrol etmede yönetime önemli bilgiler sunarken, aynı zamanda işletme kararlarında daha başarılı sonuçlar elde edilmesine olanak sağlamaktadır. İşletmelerde veri ve teknolojik kaynakların yetersiz kullanılması, risk yönetimi konusundaki çabaların yetersiz kalmasına, buna bağlı olarak kurum kaynaklarının boşa harcanmasına sebep olmaktadır. Buna göre, başarılı bir risk yönetimi uygulaması için geçerli kritik başarı faktörleri şu şekilde sıralanabilir (Lam, 2003: 130):

- Tecrübeli risk yöneticilerinin atanması,
- Kullanıcılar için model raporlamaların gerçekleştirilmesi,

- Veri ve programlar için uygun standartların belirlenmesi, böylece risk yönetim sistemlerinin işletme içi ve dışındaki diğer sistemlerle etkileşiminin kurulması,
- Yapısal programlama yöntemlerinin kullanılarak risk yönetim sistemlerinin yeni ürün ve yöntemlerle ölçeklendirilmesi,
- Beklenen performans, sorumluluklar, ana noktalar ve zamanlamanın açık bir plan çerçevesinde ortaya konması,
- Personel ve tedarikçiler konusunda uygun zamanda değişiklikler yapılmasıdır.

Yukarıdaki faktörler dikkate alındığında, risklerin yönetilebilmesi için geleceğin belirsiz olaylarını her açıdan analiz edip fırsatlarla riskleri birbirinden ayırabilmek, fırsatları kurum stratejisi içine katıp inovasyon ve teknolojik kaynakları kullanmak ve risklerin ayrıntılı değerlendirmesini yapıp, bunlar karşısında geliştirilecek yöntemlerin belirlenmesi gerekmektedir. İşletmelerin yeni teknolojiye uyum sağlayamaması, işletmeler için büyük riskler yaratmaktadır (Arslan, 2008: 19). Bu bağlamda, teknolojinin etkili kullanımı sonrasında elde edilen veriler işletme karar alma süreçlerine entegre edilerek risklere karşı etkin çözümler geliştirilebilmektedir.

2.2.7 Paydaş Yönetimi

İşletmelerin küreselleşme ile birlikte yeni pazarlarda yer alması, işletme faaliyetlerinden etkilenen çıkar gruplarının sayısını da arttırmaktadır. Paydaşlar arasındaki çıkar çatışmalarını en aza indirmeyi amaçlayan kurumsal yönetim, kurumsal risk yönetimi sisteminin gelişmesi ve yaygınlaşmasına sebep olmaktadır.

Organizasyonel roller ve sorumluluklar göz önüne alındığında kurumsal risk yönetiminde en önemli paydaş hissedarlardır. Bu anlamda, işletmenin stratejik hedefleri doğrultusunda hissedarların ve/veya yatırımcıların işletmelerin kritik risklerinin tespitini, yönetilmesini ve kontrol edilmesini talep edebileceği bir yapının olması gerekmektedir (Topçu, 2010: 59). Özellikle çok uluslu işletmelerin mevcut pazar paylarını koruma ve yeni pazarlara girme konusunda karşılaşabileceği riskler karşısında işletme ortakları yıllık faaliyet raporları aracılığıyla bilgiler talep edebilmektedir.

Ortaklar dışındaki diğer paydaşlar da işletmelerin faaliyetlerinden

dolayısıyla da risklerden etkilenebilmektedir. Kurumsal risk yönetimi, risk yönetimi konusunda yönetim kurullarına sorumluluk yüklemektedir. Bu bağlamda işletmeler, maruz kalınabilecek riskler ve bu konuda alınabilecek önlemler ile ilgili hem yatırımcı hem de yatırımcı olmayan tüm paydaşlarını eşit bir şekilde bilgilendirme yoluna gitmelidir.

İşletmeleri tüm çevresiyle ele alan paydaş teorisi yaklaşımı, yöneticilerin, yatırımcıların kar maksimizasyonu hedefi ile birlikte, diğer yatırımcı olmayan çıkar gruplarının da beklentilerini dikkate almaları gerektiğini savunmaktadır (Mitchell vd., 1997: 853-854). Bu durumda işletmelerden beklenenin, yalnızca hisse ve hissedar değerinin korunmasına yönelik değil; aynı zamanda müşteriler, devlet, çalışanlar, tedarikçiler vb. işletme ile doğrudan veya dolaylı ilgili olan tüm çıkar grupların da memnuniyetinin korunmasına yönelik çabaların arttırılması olduğu düşünülmektedir.

Kurumsal risk yönetimi, işletmeler için zorunlu olarak uygulanması gereken bir yapı olmamakla birlikte, yatırımlarını farklı ülkelerde gerçekleştiren ve sürekli büyüme hedefinde olan işletmelerin risklerinin kontrol altında alınmasına olanak tanıyan güncel bir risk yönetimi sistemi olarak değerlendirilebilir. Dolayısıyla paydaş çıkarlarını en aza indirerek kurumsal risk yönetimini etkin bir biçimde uygulayan işletmelerin, yeni yatırımlarına yeni finansman kaynakları konusunda sorun yaşamayacağı kabul edilebilir.

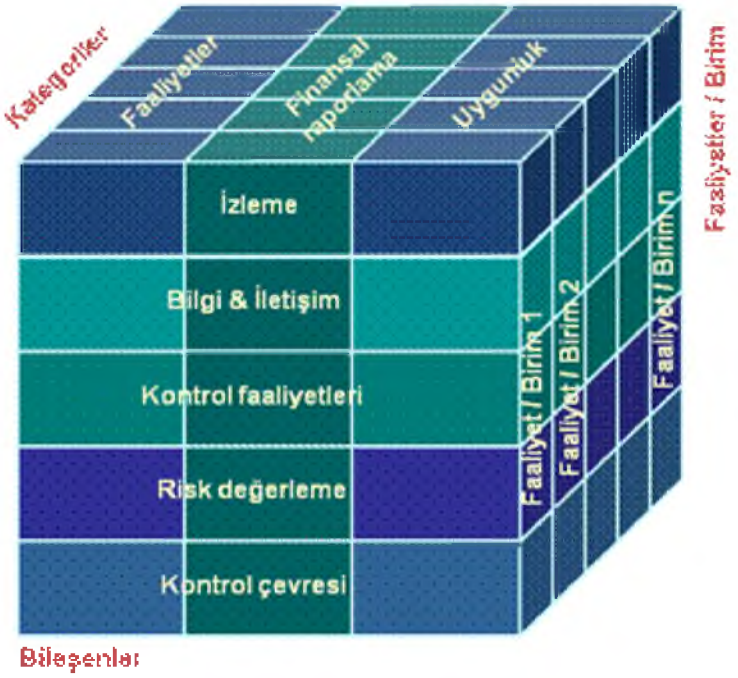
2.3 Kurumsal Risk Yönetimi Süreçleri

Kurumsal risk yönetimi, "iç ortam, hedeflerin belirlenmesi, risklerin tanımlanması, risklerin değerlendirilmesi, risk tutumu, kontrol faaliyetleri, bilgi- iletişim ve izleme" süreçlerinden oluşmaktadır. Bu süreçler etkin bir kurumsal risk yönetimi sistemini temsil etmekle birlikte birbirinden bağımsız olarak düşünülmemelidir (Kinney, 2003: 141).

COSO tarafından ortaya konan kurumsal risk yönetimi çerçevesi, 1992 yılında yayınlanan ve hileli finansal raporlamanın ölenmesine yönelik olarak ortaya konan iç kontrol çerçevesinin geliştirilmiş bir yorumu olarak değerlendirilebilmektedir. COSO İç Kontrol Çerçevesi; faaliyerler/birim, kategoriler ve bileşenler olmak üzere aşağıdaki küp yardımıyla

incelenebilmektedir (Arens vd. 2003: 246).

Şekil 7: COSO İç Kontrol Kübü



Kaynak: www.coso.org (24.02.2016)

Yukarıdaki iç kontrol kübüne göre; hedefler (faaliyet, raporlama, uygulama), süreç (iç ortam, risk değerlendirmesi, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim, izleme- gözleme) ve kurumun organizasyonel yapısı (faaliyet birimleri, yasal birimler vd.) arasında doğrusal bir ilişki bulunmaktadır (COSO, 2013: 6).

Önceki yıllarda işletmelerdeki hata veya hileli işlemlerin ortaya çıkarılmasına yönelik geliştirilen iç kontrol çerçevesi; zamanla işletmelerin faaliyet alanlarının artması sonucunda daha kapsamlı hale gelmiştir. İç kontrol süreci; üçgen, küp gibi farklı şekillerde gösterilmekle birlikte, bu gösterimlerin birbirinden olumlu ya da olumsuz yönleri bulunmamaktadır. İç kontrol sistemi, işletmlerin organizasyonel yapısına göre şematize edilebilmektedir. Ancak, uygulamada COSO kübünün daha kabul gören bir anlayış olduğu belirtilebilir (Graham, 2008: 29).

İşletmeler yeni teknoloji ve gelişmelerden en fazla etkilenen ve bu kapsamda yeni ürün, hizmet ve yaklaşımları en hızlı şekilde uygulamaya alan aktif ve dinamik kurumlardır. İşletmelerin sürekli gelişim ve değişim içinde olmaları sebebiyle giderek artan ölçülerde risklere maruz kalmaktadırlar. İşletmeler, faaliyetlerini sağlıklı şekilde sürdürebilmek için varlıklarını tehdit

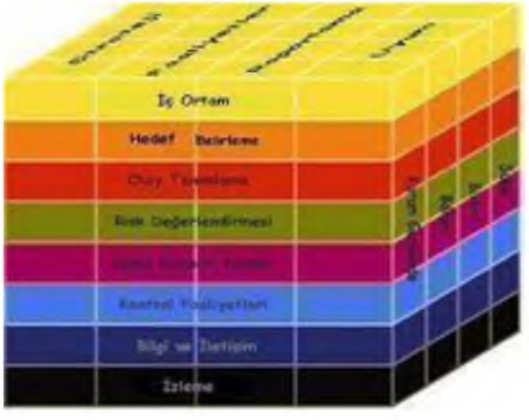
eden riskleri ortaya çıkarmak ve minimize etmek üzere etkin bir iç kontrol sistemine ihtiyaç duyarlar. Bu nedenle işletmelerde etkin şekilde işleyen çağdaş bir iç kontrol faaliyetinin yürütülmesi büyük önem taşımaktadır (İbiş ve Çatıkkaş, 2012: 117). Kısaca, işletmelerde etkin bir iç kontrol sisteminin varlığının kaliteli bir finansal raporlamanın oluşumuna zemin hazırlayacağı söylenebilir.

Tüm dünyada küreselleşmenin daha yoğun hissedilmesi ve ticari sınırların ortadan kalkması ile işletmelerin maruz kalabileceği riskler daha da artmaktadır. Önceleri, işletmelerde yalnızca riskler ve risklerin işletmeye olan maliyetlerinin en aza indirilmesine yönelik olarak geliştirilen olan iç kontrol modelinin, hızla değişen ekonomik ortamda ortaya çıkan yeni riskleri önleme ve bu noktada yeni fırsatlar elde etme noktasında yetersiz kaldığı ortaya çıkmıştır.

İç kontrol çerçevesindeki süreçlerin çağdaş dünya gereksinmelerine uyumlaştırılması amacıyla 2004 yılında yayınlanan ve iç kontrol çerçevesinin daha da geliştirilmiş hali olan COSO Kurumsal Risk Yönetim Çerçevesi, birbiriyle ilişkili sekiz süreçten oluşmaktadır. Bunlar, iç ortam, hedeflerin belirlenmesi, risklerin tanımlanması, risklerin değerlendirilmesi, risk tutumu, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim, son olarak da süreçlerin izlenmesi olarak sıralanmaktadır. Bu bağlamda, kurumsal risk yönetiminin iç kontrol temelinde risk yönetimi süreçlerinin daha da geliştirilmesine vurgu yaptığı kabul edilebilir.

Söz konusu süreçler; bu süreçlerin hedefler ve işletme birimleriyle olan ilişkisi küp yardımıyla belirtilebilir:

Şekil 8: COSO Kurumsal Risk Yönetimi Kübü



Kaynak: COSO ERM-Integrated Framework – Executive Summary, 2004: 7

Şekil 8'deki üç boyutlu küpte görüldüğü üzere, COSO çerçevesi, birbiriyle ilişkili sekiz süreç, kurumsal risk yönetimi hedefleri (stratejik, faaliyet, raporlama ve yasal düzenlemelere uyum) ve işletme birimleri arasında doğrudan ilişki kurmaktadır. Buna göre, COSO Kurumsal Risk Yönetim Çerçevesi, işletme faaliyetlerinin risklere karşı daha proaktif önlemler geliştirilmesi yönündeki süreçler ile genişletilmektedir.

COSO İç Kontrol ve Kurumsal Risk Yönetimi Modelleri arasında bazı farklar bulunmaktadır. Bu farklar şu şekilde sıralanabilir (Proviti Independent Risk Consulting, 2006: 20-21):

- Kurumsal risk yönetimi çerçevesi, risk yönetimi üzerine daha fazla odaklanmakta ve böylece iç kontrol çerçevesini kapsamaktadır.
- Kurumsal risk yönetimi çerçevesi içerisinde yeni bir kategori olarak stratejik hedefler yer almakta ve iç raporlama dahil olmak üzere raporlama hedefleri genişletilmektedir.
- Kurumsal risk yönetimi çerçevesi içerinde risk iştahı ve risk toleransı kavramları ilk kez yer almaktadır.
- Kurumsal risk yönetimi çerçevesi, risk değerlendirme aşamasını dörde ayırmaktadır: Bunlar, hedef belirleme, risk tanımlama, risk değerlendirme ve risk yanıtıdır.

Hem COSO İç Kontrol hem de Kurumsal Risk Yönetimi Modellerinde yer alan süreçlere ilişkin bilgilere aşağıda kısaca yer verilmektedir.

2.3.1 İç Ortam (Kontrol Ortamı)

İç ortam, işletme içindeki herkesin uyum içerisinde ve risk bilincine sahip olmasını sağlamakta ve kurumsal risk yönetiminin diğer unsurlarının temeli olarak görülmektedir. İç ortam içerisinde kurumun risk yönetim felsefesi, risk iştahı, yönetim kurulu üyeleri tarafından risk yönetim sürecinin denetimi gibi bileşenler yer almaktadır (COSO, 2004: 5).

İç ortam, uygun pozisyonlarda nitelikli çalışanların bulunması ile doğrudan ilişkili bir kavramdır. İşletmede insan kaynakları biriminin, bu kapsamda kontrol ortamının tesis edilmesinde önemli rolü bulunmaktadır (Moeller, 2008: 99). Bu kapsamda, çalışanların işletme hedeflerinin başarılmasına ilişkin ve bu konudaki risklerin minimize edilmesine yönelik yeterliliklerin önemli olduğu kabul edilebilir.

Kurumsal risk yönetiminin eksiksiz bir biçimde yerine getirilebilmesi açısından, kontrol ortamının oldukça önemli bir rolü bulunmaktadır. Kontrol ortamındaki tüm çalışanların risk yönetimi konusundaki disiplini, kurumsal risk yönetiminin yürütülmesi ve sonraki yıllarda devam ettirilmesinde önemli bir paya sahip olmaktadır.

Bir işletmenin iç (kurumsal) ortamı, birden çok unsurdan etkilenmektedir. Bu unsurlar şu şekilde sıralanabilmektedir (İbiş ve Çatıkkaş, 2012: 106):

- Yönetim kurulunun ve yönetim kuruluna bağlı komitelerin fonksiyonu,
- Yönetimin felsefesi ve çalışma biçimi,
- İşletmenin örgütsel yapısı, yetki ve sorumluluklarındağılımı,
- Görevlerin ayrılığı, işletmenin çalışanlarına yönelik benimsediği politika ve prosedürlerle, iç denetim fonksiyonlarını içeren yönetim kontrol sistemi şeklindedir.

Bir kurumsal risk yönetimi ortamında, risk ve fırsat birbirinden ayrılmaz bir parça olarak değerlendirilir. Riskin olumsuz bir durum olarak görüldüğü, işlem odaklı değerlendirildiği ve geçici çözümlerle önlenmeye çalışıldığı geleneksel risk yönetiminin aksine, bu yeni risk yönetim yaklaşımı oldukça farklılık göstermektedir (De Loach, 2004: 31). Bu bağlamda, kurumsal risk yönetiminin uygulamalarının görüldüğü işletmelerde, işletme faaliyetlerinin geleceğe dönük ve fırsatlara odaklanan bir yapıda konumlandırılması gerekmektedir.

İç ortamın kurulması sırasında yönetim kurulu, organizasyonu kapsamlı bir biçimde değerlendirerek organizasyonun yeteneklerini ve faaliyet çevresini gözden geçirme fırsatı bulmaktadır (Schneier ve Miccolis, 1998: 13). Bu bağlamda yönetim kurulunun görevi, iç ortamını geliştirmek, sürdürülebilir büyümeyi desteklemek ve kaynakların boşa harcanmasını önlemektir (Young, 2004: 31). İç ortamın işletme stratejileri doğrultusunda harekete geçirilerek, işletme hedeflerinden sapma meydana gelmesinin önlenmesi, yönetim kurulunun görevleri arasındadır. Bir işletmenin iç ortamı, risk yönetim felsefesi, risk iştahı, yönetim kurulu ve etik değerler gibi unsurlardan etkilenmektedir. Aşağıda, bu unsurlarla ilgili olarak bazı

açıklamalara yer verilmektedir.

2.3.1.1 Risk Yönetim Felsefesi

Basit bir anlatımla, felsefe, risk yönetiminin neden yapıldığı, risk yönetimi işinden kimin sorumlu olacağı ve hangi standartlar ele alınarak yerine getireleceği ile ilgilidir. Özellikle, risk yönetim felsefesi, hedef, kapsam, destekleyici politikalar, sınırlılıklar ve son olarak gözden geçirilme sıklığı gibi bilgileri içinde barındırır (Chapman, 2011: 15). Risk yönetimi felsefesinin, işletme stratejileri doğrultusunda ve bu stratejiden sapmayacak şekilde oluşturulması gerekmektedir.

Risk yönetimi felsefesi, strateji geliştirmekten günlük faaliyetlerin yapılmasına kadar işletmenin yaptığı her şeyde riski nasıl değerlendirdiğini şekillendiren ortak inanç ve davranışların bir araya gelmesi ile oluşur. İşletme risk yönetim felsefesi, kurum kültürünü ve işletmeyi etkileyen değerlerini tanımlar; bununla birlikte alınması kararlaştırılan riskler ve risklerin nasıl karşılandıkları da dahil olmak üzere kurumsal risk yönetiminin unsurlarını etkiler (PwC, 2006: 30).

Yaşamın ve evrenin bilinmeyen yanları, belirsizlikleri içerir. Yaşamın ve evrenin doğasında, bilinmeyenlerden kaynaklanan riskler her zaman olacaktır. Önemli olan bu risklerin olabileceğini öngörmek, kabullenmek ve olumsuz etkilere karşı önlemler geliştirmektir. Bilinmeyen, her zaman gelecekte olumsuz bir yöne doğru götürmeyecektir; yeni fırsatları da beraberinde getirmektedir. Riskin olumsuz yanına gereğinden fazla odaklanmak, moral ve motivasyonu olumsuz yönde etkileyerek cesaret kırıcı ve karar vermekten kaçınmak gibi istenmeyen davranış biçimlerine neden olabilecektir. Bu durum, yönetimin canlılığını ve enerjisini kaybetmesine, mevcut durumu muhafaza yönünde davranmasına yol açabilecektir. İşletmelerde kurumsal risk yönetimi felsefesi, risklerden korkmak ve kaçmaktan çok; risklerin bilinçli bir sekilde alınmasını ve etkin olarak yönetilmesi yönünde geliştirilmelidir (Fıkırkoca, 2003: 24'ten aktaran; Yılmaz, 2007: 83).

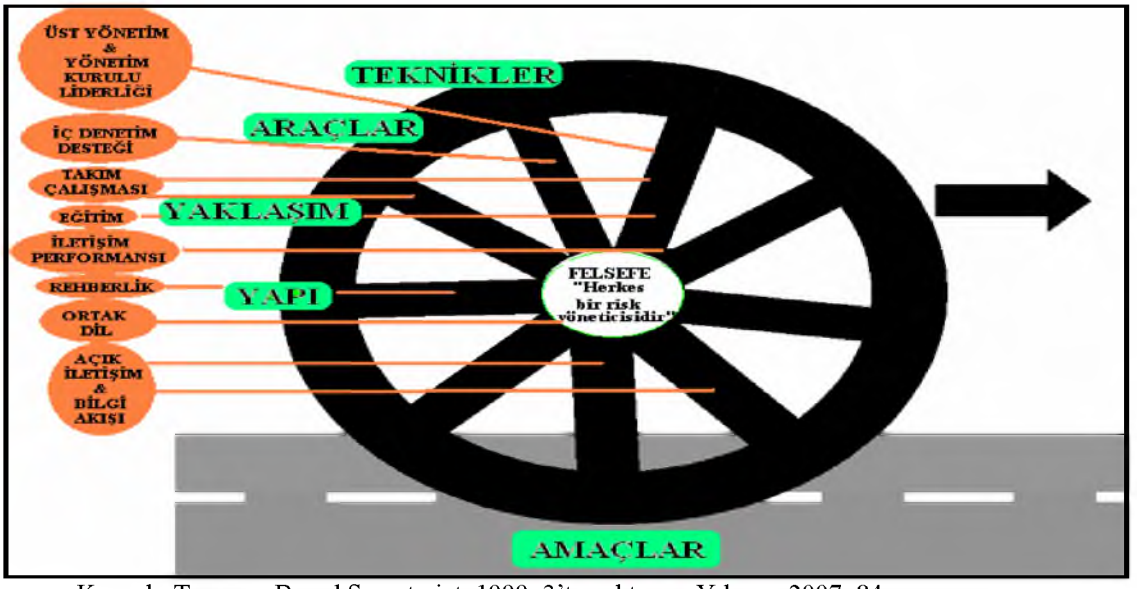
Risk yönetimi felsefesi, bazı iş süreçlerini ya da fonksiyonları değil, işletmenin tamamını kapsayacak şekilde belirlenmelidir. Risk felsefesi, risklerin tespit ve yönetiminde katılımcı bir yapıyı özendirmeli, iç denetim

de dahil olmak üzere bütün rol ve sorumlulukları içeren bir risk yönetim yapısını temsil etmelidir (Tunç, 2014: 115).

Kurumsal risk yönetimi felsefesini işletmede oluşturmak için üst yönetimin ve iç denetimin desteği, takım çalışması, eğitim, açık iletişim ve bilgi akışı, başarılı iletişim performansı, rehberlik sağlanması ve ortak risk dili oluşturulması önem taşımaktadır. Kurumsal risk yönetimi felsefesinin istenen düzeyde tesisi, risk yönetimi uygulamalarının etkinliğini de artıracaktır (Yılmaz, 2007: 84).

Kurumsal risk yönetimi, işletmedeki her bir persoenlinin riskler konusunda farkındalığa sahip olması ve bu düşünceyi faaliyet süreçlerine yansıtabilmesiyle mümkün olabilmektedir. Bu anlamda, risk yönetimiyle ilgili tüm uygulamaların, risk felsefesi aracılığıyla şekillendiği belirtilmektedir. Yaklaşımlar ve araçların; hedeflerin başarılması amacıyla kullanılan yöntemler olarak kabul edilmekte; kurumsal risk yönetimi sürecinde yer alan tüm faaliyetlerin birbirleriyle etkileşim halinde olması gerekmektedir (Treasury Board Secreteriat, 1999: 2-3).

Şekil 9: Kurumsal Risk Yönetimi Felsefesinin Yeri



Kaynak: Treasury Board Secreteriat, 1999: 3'ten aktaran; Yılmaz: 2007: 84

Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi hedeflere ulaşabilmek için işletmedeki her bireyin risk yönetimi uygulamalarına aktif katılımı gerekmektedir. Bu da üst yönetim ve yönetim kurulunun liderliği altında mümkün olmaktadır. Risk yönetimi ile ilgili olarak çalışanlar arasında açık iletişim olmalı, risklerle ilgili ortak bir kullanılmalı, risk yönetim süreci

takım çalışmaları ve eğitimler ile süreç desteklenerek işletme hedeflerine yönelik farkındalıklar arttırılmalıdır.

2.3.1.2 Risk İştahı

Risk iştahı, geniş anlamıyla, bir değer için kurumun almayı kabul ettiği risk oranıdır. Risk iştahı, kurumun felsefesini yansıtır ve bununla birlikte kurum kültürü ile işletmenin yönetim yaklaşını etkiler (PwC, 2006: 30).

Risk iştahı, işletmenin almaya istekli olduğu risk büyüklüğünün ifadesidir. Bu ise işletmenin stratejik seçimleri ve risk yönetim felsefesiyle yakından ilişkilidir. Yönetim, vizyon ve misyonun başarılması için kurumsal seviyede risk miktarını belirler. Bu risk miktarı, politika ve prosedürlerde de yer alır. Risk iştahı dikkate alınarak risk toleransı için sınırlar oluşturulur (amaçlar çerçevesinde kabul edilebilir sapma miktarı belirlenir). Kurumun risk iştahını belirlemek için aşağıda sıralanan çalışmalar yapılmalıdır (Yılmaz, 2007: 118):

- Kurumsal ve fonksiyonel stratejilerin mevcut dökümanlarını, risk yönetimi süreçlerini, risk degerlendirme ve analizlerini, kaza/kriz yönetimi verilerini inceleme,
- Temel ortakları belirleme,
- Temel ortaklar ile maruz kalınan riskleri ve gerekli faaliyetleri görüsme: geçmisteki olaylarla ilgili yönetsel çabaları, buradaki risklerin kabul edilebilir olup olmadığını ve işletmenin risk alma ve onlara yönelik yönetim uygulamalarına dair kararlarının ne seviyede olduğunu, bu kararların doğruluk seviyesini, nedenleriyle birlikte tartışmak,
- Üst yönetimce yönetilmesi gereken olayların türlerinin saptanması,
- Ortakların değer belirleyicilerini teshis etmek için grup çalısmaları yapma,
- Temel risk göstergelerini kurumun risk yanıt çabalarına ilişkin seviyeleri ile birlikte ele alarak kurumun eşik değerini belirleme (Belli bir maddi değeri aşan çabalarda kurum maliyet fayda analizi yaparak riski almamayı seçebilir.),

- Etki, olasılık ve risk yanıt tabloları ile test ve geçerlilik tabloları hazırlama,
- Temel ortaklar ile tabloları ve tüm yaklaşımı inceleme ve gerekirse uygun şekilde revize etmedir.

Kurumsal risk yönetimi kapsamındaki iç ortam unsurunun diğer bir bileşeni de risk iştahıdır. Hissedarlar, belirli oranlarda risk almak isterken işletmelerin söz konusu risk iştahlarını tüm operasyonları içerisinde gözetip gözetmediğini sorgulanmalıdır. Dolayısıyla, hissedarların risk alma iştahlarının tespit edilmesi ve işletme faaliyetlerinin bu risk iştahı doğrultusunda yönetilmesi gerekmektedir (Topçu, 2010: 26).

Kurumlar, risk iştahı yüksek, orta, düşük gibi nitelik bakımından veya büyüme hedeflerini ve risk getirisini yansıtıp dengeleyerek nicelik bakımından sınıflandırabilir. Şekil 10'da, perakende sektöründen bir kurumun strateji, hedef, risk iştahı ve risk toleransını nasıl kurduğu gösterilmiştir.

Şekil 10: Strateji, Hedef, Risk İştahı, Risk Toleransı

Kaynak: PwC, 2006: 31

Şekil 10'daki örnekte, işletmenin belirli bir misyon doğrultusunda sahip olduğu strateji, hedefi, risk iştahı ve toleransı gösterilmektedir. Buna göre işletme, üretim ve çalışan sayısı artışı hedefine bağlı olarak kabul edebileceği makul aralığı belirlemektedir. Hedefin makul aralık düzeyinde gerçekleşmesi işletme için kabul edilebilecek bir durum iken, hedefin tolerans düzeyinin altında gerçekleşmesi işletme için önlem alınması gereken bir durum olarak kabul edilmektedir.

2.3.1.3 Yönetim Kurulu

Yatırımcılar, işletme varlıklarının korunması ve faaliyet sonuçlarıyla ilgili olarak finansal raporların gerçek bilgileri yansıttığından emin olmak istemektedirler. Bu bağlamda, Amerika Birleşik Devletleri başta olmak üzere birçok ülkede çıkarılan yasalar, işletme yönetimlerine yatırımcıların haklarının korunması konusunda önemli sorumluluklar yüklemektedir.

Yönetim kurulu, özellikle, işletmenin stratejik risklerle ilgili olarak maruz kaldığı risklerin belirlenmesi, hissedarlara güven verilmesi ve kriz yönetimi ile iç ortamın yeniden organize edilmesinden sorumludur (Loisot ve Ketcham, 2014: 160).

Yönetim kurulu, yönetim ile pay sahipleri arasında işlev gören ve çalışmalarında idare edici, yol gösterici ve sorgulayıcı sorumlulukları bulunan bir kuruldur. Yönetim kurulunun işletme faaliyetlerinin sonuçlarını izlemesi bakımından kurulun kimlerden oluştuğu, üyelerinin eğitim ve deneyimleri, bağımsız üyelerden oluşup oluşmaması, yetkilerin diğer birimlerle paylaşılması gibi unsurlar kontrol çevresini doğrudan etkilemektedir. Ayrıca, yönetim kurulu, yönetimden beklenen plan ve performans beklentilerini oluşturmakta ve bunları takip ederek gerekli düzeltme veya iyileştirmelerin yapılmasına yardımcı olmaktadır (Yılancı, 2003: 61).

COSO Kurumsal Risk Yönetimi-Bütünleşik Çerçeve, risk yönetimiyle ilgili olarak yönetim kuruluna düşen görevleri şu şekilde sıralamaktadır (COSO, 2009: 3- 4):

- İşletmein risk felsefesini anlamak ve bunu risk iştahıyla uyumlu hale getirmek,
- İşletme çapında uygulanan risk yönetim faaliyetlerinin kapsamı hakkında bilgi sahibi olmak,

- İşletmein risk portföyünü sürekli gözden geçirmek,
- En önemli riskler karşısında yönetim tarafından uygun kontroller alınıp alınmadığı hakkında bilgi sahibi olmak şeklindedir.

Yönetim kurulu üyeleri, risk yönetimiyle ilgili gerçekleştirilen günlük faaliyetlerle ilgilenmemektedirler. Yönetim kurulu, üst yönetim tarafından belirlenen politika ve prosedürlerin uygulanması ve kurumsal risk yöneticilerininin (CRO) işletme stratejisi ve risk iştahıyla ilgili olarak gerekli önlemlerin alınması konularında güvence sahibi olmak istemektedir (Lipton vd, 2011: 1).

2.3.1.4 Etik Değerler

Yönetim yaklaşımı açısından değerlendirildiğinde, Enron, Global Crossing, Tyco gibi işletme skandalları etik olmayan davranışların sonuçları ortaya çıkmıştır. Nitekim, bu sonuçlar risk yöneticileri açısından oldukça önemli sonuçlar doğurmakla birlikte bu sonuçlar, itibar kaybı, yasal cezalar, işten çıkarmalar, piyasa değerinde ve kredi derecelendirmelerinde düşüşler olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında etik davranışlar, yöneticilerin kararları sonrasında meydana gelen olumlu ya da olumsuz çıktılarla ilgilidir. Kısacası etik, hem risk hem de risk yönetiminin konusudur (Young, 2004: 24).

İşletme içerisinde etik davranış bilincinin yerleştirilmesinin, yönetim kurulunun görevleri arasında olduğu kabul edilmtekdir. Buna göre, yönetim kurulu tarafından etik davranışların işletmede tesis edilmesi için başvurulması gereken belli başlı yöntemler söz konusu olmaktadır. Bu yöntemler aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Albrecht vd. 2012: 71):

- Yönetim kurulu tarafından uygun davranış modeli oluşturmak,
- Doğru niteliklere sahip kişileri işe almak,
- Beklentilerin organizasyonun tümüne iletilmesi ve dönemsel olarak bu beklentilerin kabulünün yazılı olarak belgelenmesinin istenmesi,
- İşgörenlerin kurum tarafından benimsendiklerini hissetmesidir.

Bir kurumun stratejisi, hedefleri ve bunların uygulanma şekli; tercihlere, değer yargılarına ve yönetim biçimlerine bağlıdır. Yöneticilerin dürüstlüğü ve etik değerlere bağlılığı, zamanla işletme içinde standart

davranışlara dönüşen bu tercih ve kararları etkiler. İşletmein itibarı çok önemli olduğu için davranış standartları, yasalarla belirlenen düzeyin üzerinde olmalıdır. İyi yönetilen kurumların yöneticileri, etik davranışların kuruma kazanç sağladığı ve kurum için iyi olduğu görüşünü kabul eder. Yönetimin dürüstlüğü, kurumun bütün faaliyetlerinde etik davranışlar sergilenmesi için bir ön koşuldur. Kurumsal risk yönetiminin etkisi, kurumda bir şeyler yaratan, yöneten ve denetleyen insanların dürüstlüğü ve etik değerlerinin kuruma olan etkisinden daha az olamaz. Dürüstlük ve etik değerler, kurumun iç dünyasını, düzenini, yönetimini ve diğer kurumsal risk yönetimi parçalarının denetlenmesini etkileyen temel öğelerdir. Birçok farklı grubun endişelerini dikkate almak gerektiğinden, etik değerleri oluşturmak ve oturtmak genellikle zordur. Yönetimin değerleri, kurumun, çalışanların, iş ortaklarının, müşterilerin, rakip kurumların ve kurumun endişelerini ve beklentilerini dengelemelidir. Bu beklentileri dengelemek, karmaşık ve zorlayıcı olabilir; çünkü grupların çıkarları genellikle çatışır. Örneğin, temel ihtiyaç ürünlerinden birini (petrol veya gıda) sağlayan bir kurum, çevresel endişeler doğurabilir.

Etik davranış ve yönetimin dürüstlüğü, örgüt kültürünün yan ürünleridir. Örgüt kültürü, etik ve davranış standartlarını ve bunların iletilme ve desteklenme şekillerini içinde barındırır. İşletme içi politikalar, bu konuda yönetimin ve yönetim kurulunun detaylı olarak isteklerini belirtebilir (PwC, 2006: 31).

2.3.2 Hedef Belirleme

Kurumlar, ekonomik başarısızlıklardan korunmak ve hedeflerine ulaşabilmek için gelecekte ortaya çıkma olasılığı olan risklerin ve fırsatların önceden farkına varılarak yönetilmesi gerektiğinin farkına varmışlardır. Kurumların risk ve fırsatları yönetebilmesini sağlayan risk yönetim sisteminin temel amacı, kuruma değer katmak, geliştirmek ve kaynakların etkin şekilde kullanılarak kurum hedeflerine ulaşılmasını sağlamaktır (Onat vd, 2014: 24).

Yönetim, başarısını etkileyecek olayları tanımlamadan önce belirli hedeflere sahip olmalıdır. Kurumsal risk yönetimi, yönetimin hedefleri belirleme süreci ve belirlenen hedeflerin işletmenin misyon ve risk iştahlılığı ile uyumlu olması doğrultusunda bir güvence sağlamaktadır (Rogachev, 2008:

79).

COSO'nun 2004'te yayınlamış olduğu kurumsal risk yönetimi çerçevesine göre işletmelerin hedefleri dört grupta toplanmaktadır. Bunlar, stratejik, faaliyet, raporlama ve uyumluluk hedefleri olarak sıralanabilir.

Bir işletmenin stratejik hedefleri, işletme hakkındaki beklentiler tarafından belirlenir. Paydaşlar, yöneticilerin gerekli karı sağlayacağından emin olmak isterler. Yönetim ise stratejik hedeflerin başarıya ulaşmasıyla ilgili organizasyon süreçlerin etkinliği ve güvenilirliğine inanmaktadır. Çalışanlar, faaliyetlerin devamı; dolayısıyla iş garantisi beklentisi içindedir. Risk kavramı, organizasyonel ve teknik seviyelerde işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmasını engelleyen herhangi bir olay olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla risk yönetimi, işletmenin strateji, süreç, insanları ve teknolojisini etkileyen riskleri tanımlama, analiz etme ve yönetme için yapılandırılmış bir süreçtir (Rogachev, 2008: 77). Stratejik risk, piyasadaki önemli değişmelere karşı işletme stratejisinde yapılacak yanlış bir seçiminin, işletme faaliyetlerinin sona ermesine neden olacak kadar tehlikeli sonuçlar doğurmasıdır. İşletmelerin maruz kalabileceği stratejik riskler arasında proje, müşteri, rakip, marka, sıfır kar ve durgunluk riskleri gösterilebilmektedir (Kırım, 2010).

Rekabette yaşanan değişimler, yeni yasal düzenlemeler, politik olaylar, sosyal değişimler ve yeni teknolojik gelişmeler, işletmelerin stratejik hedeflerine ulaşmalarına engel olabilecek risk faktörleri arasında değerlendirilmektedir (Andersen ve Shroder, 2010: 78). Stratejik riskler, işletmenin kontrol edemediği dış çevre ortamından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla işletmelerin stratejik risklerini yönetebilmeleri açısından etkin bir kontrol planlamasının sağlanması gerekmekedir.

Faaliyet hedefleri, işletmelerin müşteri memnuniyeti, ürün geliştirme, ürün hatalarını en aza indirme, tedarik zinciri ile ilgili meydana gelebilecek aksaklıklar, kurumsal liderliğe ilişkin sorunlar, işletme bilgisayar sisteminde meydana gelebilecek sorunlar ve çalışan hilelerinin önlenmesi ile ilgilidir (D'arcy, 2001: 2). Faaliyet risklerine yönelik olumsuzlukların en aza indirebilmesi için işletmenin çalışma ortamına ilişkin aksaklıklar sürekli gözden geçirilmeli; olumsuz durumların meydana gelme olasılığına karşı çalışanlar yönlendirilmelidir.

Raporlama hedefleri, iç kontrol yapısında yayınlanan finansal bilgilerin güvenilirliği olarak tanımlanmıştır. Kurumsal risk yönetimi yapısında bu hedef kategorisi, önemli ölçüde geliştirilmiştir. Kurumsal risk yönetiminde raporlama kategorisi tüm raporları kapsamaktadır ve hem işletme içi hem de işletme dışı olarak yayılmıştır. Bu kapsamda raporların bazıları, yönetimce içsel karar verme kapsamında kullanılmaktadır; bazıları da üçüncü kişiler için yayınlamaktadır. Aynı zamanda kurumsal risk yönetiminde yalnızca finansal bilgileri kapsayan raporlar değil; finansal olmayan bilgiler de yer almaktadır (Küçük, 2007: 80). İşletmenin raporlama hedeflerinin, paydaşların etik bilgilendirmeden kaynaklanabilecek hatalı karar vermenin önüne geçme yönünde finansal ve finansal olmayan bilgiler şeklinde geliştirildiği kabul edilebilir.

Kurumsal risk yönetimi, yasal ve idari gereklere uyumu sağlayan önemli bir araçtır. İşletmeler, faaliyet gösterdikleri sektöre bağlı olarak çok farklı sayıda yasaya ve düzenlemeye tabi olarak çalışmak zorundadır. Bu yasalara ve düzenlemelere aykırı olarak yürütülecek faaliyetler, işletmenin varlığını dahi tehdit edebilecek büyüklükte sonuçlar doğurabilmektedir. İşletme üst yönetimleri, etkin bir risk yönetim sistemi ile bu alandaki faaliyetleri arzu edilen düzeyde kontrol altında tutabilecek alt yapıya sahip olmalıdır (TÜSİAD, 2008: 19).

Raporlama ve yasal düzenlemelere uyum hedefleri işletmenin kontrolü altında olduğundan, kurumsal risk yönetimi yönetime bu anlamda makul bir güvence sağlamaktadır. Stratejik ve faaliyet hedeflerine ulaşmak, işletmenin kontrolünde olmayan dış etkenlere bağlıdır; bu bağlamda kurumsal risk yönetiminin işletmeyi iç ve dış ortamdan etkileyebilecek tüm risklerin etkin bir şekilde ele alınmasını sağlayan geniş bir bakış açısı içerdiği söylenebilir (COSO, 2004: 3).

2.3.3 Risklerin Tanımlanması

Belirli bir strateji ya da hedefi olmayan kurumların, rekabetçi yapı içerisinde hangi tür risklere maruz kalacağının kesin olarak bilinmesi mümkün olmamaktadır. Risk tanımlama aşamasında kurumlar, hedeflerine ulaşabilmelerine ve sürdürülebilirliklerine nelerin engel olabileceği konusunda kapsamlı bir inceleme yapmalıdırlar (Shenkir ve Walker, 2007:3).

Kurumla ilgili bütün risklerin iyi bir şekilde belirlenebilmesi, belirli temel koşullar üzerinden yürütülür. Önceden belirlenmesi gereken bu koşulların birincisi vizyon ve misyon, diğeri ise iç ve dış koşullardır (Derici vd., 2007: 155).

Risk tanımlama süreci tüm kurum çapında gerçekleştirilen bir süreçtir. Yönetim kurulu bünyesinde kurulan risklerin erken teşhisi komitesi, kurumu etkileme olasılığı olan tüm riskleri belirlemekte ve risklerle ilgili belirli dönemlerde yönetim kuruluna raporlar sunmaktadır. Tüm riskleri belirlemekteki amaç, uygun yaklaşımlar belirleyerek risklerin miktarını tespit etmek ve kurum çapında riskler arasındaki bağlantıları da dikkate alarak belirli bir risk evreni oluşturmaktır (Nocco ve Stultz, 2006: 15).

Risk tanımlama sürecinde, risk yönetimi ekibi, riskleri içsel ve dışsal faktörler ile olarak sınıflandırmaktadır. Kurumsal risk yönetimi süreci işletme varlıklarında meydana gelebilecek azalışlar nedeniyle genellikle olumsuz sonuçlara yönelmektedir; ancak bu sistemde risklerin olumlu taraflarını ortaya çıkarılması ve kurum değerinin arttırılmaya çalışılması gerekmektedir (Andersen vd, 2014: 75).

Risk tanımlama sürecinin bilimsel yöntemler ve objektif değerlendirmeler ile yürütülmesi gerekmektedir. Buna göre, risk tanımlama sürecinde kullanılan yöntemler ile ilgili bilgiler aşağıda sunulmaktadır:

Risk tanımlama sürecinde, işletme stratejisi, süreçler ve faaliyet sistemleri hakkında detaylı bilgilere sahip olmak gerekmektedir. Bu sebeple, üst yöneticiler ve risk yönetim komitesi, işletmenin faaliyet gösterdiği yasal ve sosyo politik ortama dikkat etmek zorundadır. Risk tanımlaması temelde, değişen faaliyet ortamı dolayısıyla işletmenin gelecekte karşılaşabileceği belirisizliklerin olumsuz etkilerini en aza indirmek için yapılmaktadır (Andersen vd., 2014: 76).

Riskler tespit edildikten sonra, risklerin ayrıntılarının belirlenmesi gerekmektedir. Risklerin tespit edilmesi aşamasında risk yönetimi ekibi, risk haritaları oluşturmak yoluyla risklerin türleri, meydana gelme olasılığı, olumlu ya da olumsuz senaryolar ve belirlenen senaryolar altında işletmeye olan ekonomik etkilerini belirlemeye çalışmaktadır (Andersen vd., 2014: 76).

Risklerin tanımlanması aşamasında farklı bilgi ve değerlendirme yöntemleri kullanmak mümkündür. En yaygın olarak kullanılan yöntemlerden bazıları aşağıda sıralanmıştır (Derici vd, 2007: 156-157).

- **Mülakatlar ve Atölye Çalışmaları:** Kurum içinden veya dışından, yönetici ve personelin deneyim ve bilgi birikiminden faydalanma amacıyla yapılan çalışmalardır. Mülakatlarda, kurumun riskleri konusunda fazla görüş ve deneyimden yararlanmak amaçlanır. Bunun için mülakat yapılacakların kurumun bütün işlevlerinin değerlendirilmesine yetecek sayı ve nitelikteki kişilerden ve özellikle kilit personelden seçilmesi önemlidir. Atölye çalışmaları da mümkün olduğu kadar farklı fikirlerin çıkmasını sağlamak amacıyla, yine belirli personel ile yapılan tartışmalar ve değerlendirmelerdir.
- **Olay Envanteri:** Benzer kurumlarda gözlemlenen olayların ayrıntılı listesinden oluşur.
- **Dahili Analiz:** Birimlerin personel toplantıları aracılığı ile yaptıkları görüşmelerdir.
- **Eski Veriler:** Geçmişte yaşanmış olayların sebeplerinin araştırılmasıdır.
- **İşlem Akışı Analizi:** Girdiler, görevler, sorumluluklar ve çıktıların bir süreç olarak ele alınıp incelenmesidir.

2.3.4 Risklerin Değerlendirilmesi

Kurumsal risk yönetiminde risklerin tespit edilmesinden sonraki aşama, risklerin etkilerinin değerlendirme aşamasıdır. Risklerin değerlendirilmesi sürecinde, geleneksel ve finansal risk yönetiminden farklı olarak işletmeyi olumlu ya da olumsuz etkileyebilecek tüm riskler bir arada ele alınmaktadır. (Üzümcü, 2007: 68).

Risklerin değerlendirmesi, risk yönetimi çalışmalarının etkinliği açısından önemli bir aşama olmakla birlikte özellikle sınırları çok belirli olmayan operasyonel riskler açısından sürecin en zor aşamalarından biridir. Bu aşamada tanımlanmış olan risklerin sebepleri, potansiyel etkileri ve gerçekleşme ihtimalleri üzerinde durularak işletmedeki kontrol faaliyetlerinin bu risklerin gerçekleşmesini engelleme düzeyinin değerlendirilmesi

gerekmektedir. Bu değerlendirmeler sonucunda kontrolleri destekleme veya alternatif planlar yapma yoluna gidilerek işletmenin hedeflerine ulaşamama ihtimali azaltılmaya çalışılmaktadır (Çakmakçı, 2007: 61).

Risklerin değerlendirilmesi aşaması, kurumun karşılaştığı tüm risklerin öncelik sırasına konması işlemidir. Bu aşamada öncelikle, her bir riskin kuruma vereceği ekonomik etki, nitel (kalitatif), nicel (kantitatif) ve yarı nitel yarı nicel yöntemlerle ölçülmektedir. Daha sonra ölçülen riskler, risk haritaları yardımıyla değerlendirmeye tabi tutulmaktadır.

2.3.4.1 Nitel (Kalitatif) Analiz

Nitel yöntemler, yeterli sayısal verinin bulunmadığı, riskin olasılık ve etki düzeyinin düşük ya da sayısal değerlendirmeler için gerekli uzmanın bulunmadığı durumlarda başvurulan yöntemlerdir (IIARF, 2003: 143). Ayrıca nitel analiz, olayların potansiyel etkilerinin derecesini ve bunların ortaya çıkma olasılıklarını, sözcüklerden oluşan ölçekler üzerinden, analizi gerçekleştirenlerin bireysel yargıları ile ortaya çıkan sonuçlar ile ifade etmektedir (TÜSİAD, 2008: 55-56).

Risk yöneticileri, beyin fırtınası, Delphi Tekniği, kontrol listeleri, görüşmeler ya da olasılık-etki matrisleri gibi nitel yöntemler kullanarak, risk tahminleri yapmaktadır. Nitel tahmin yöntemleri arasında en çok kullanılanlar, olasılık-etki analizleri ile risk haritalarıdır.

Olasılık-etki analizleri, herhangi bir proje, ticari girişim ya da kurumsal performansı etkileme olasılığı bulunan risk faktörlerini önceliklendirmek için kullanılır. Tespit edilen risk faktörleri, işletmenin büyüklük ya da faaliyetlerinin karmaşıklık düzeyine göre değişebilmektedir.

Olasılık-etki matrisi, bireysel riskler üzerinde olasılık ve etki puanlarını birleştirmekte ve tespit edilen riskleri öncelik sırasına koymaktadır. Başka bir anlatımla, olasılık ve etki matrisi, daha ayrıntılı risk çözümü planları yapılmasına yardımcı olabilmek amacıyla, en önemli risklerin belirlenmesine olanak tanımaktadır (Andersen vd., 2014: 78-79).

Olasılık ve etki matrisine ilişkin yapı Tablo 4'te gösterilmektedir:

Tablo 4: Olasılık ve Etki Matrisi Yapısı

OLASILIK	ŞİDDET				
	Çok Önemsiz	Önemsiz	Orta Derece	Ciddi	Çok Ciddi
Çok Küçük	Düşük	Düşük	Düşük	Orta	Orta
Küçük	Düşük	Düşük	Orta	Orta	Orta
Orta Derece	Düşük	Orta	Orta	Orta	Yüksek
Yüksek	Orta	Orta	Orta	Yüksek	Yüksek
Çok Yüksek	Orta	Orta	Yüksek	Yüksek	Yüksek

Kaynak: Andersen vd., 2014: 79

Yukarıdaki tabloda belirtildiği üzere, riskin gerçekleşme olasılığı "çok küçük, küçük, orta derece, yüksek ve çok yüksek" olmak üzere beş kategoride değerlendirilmektedir. Buna karşılık ekonomik kayıpların şiddeti, "çok önemsiz, önemsiz, orta derece, ciddi ve çok ciddi" olmak üzere beş kategoride ele alınmıştır.

Olasılık-etki matrisinde, riskin gerçekleşme olasılığının "çok küçük, küçük ve orta derece"; bununla beraber ekonomik etkinin "çok önemsiz, önemsiz ve orta derece" olduğu durumlarda, riske karşı özel bir önem verilmesi gerekmemektedir. Aksi durumda, risk gerçekleşme olasılıklarının yüksek ve çok yüksek; ekonomik etkinin de orta derece-ciddi arasında olduğu durumlarda, riskin önlenmesine karşı özel çalışmalar yapılması zorunludur.

2.3.4.2 Yarı Nicel Analiz

Yarı nicel tahmin yöntemlerinde, önce nitel değerlendirmelere sayılar atanır; daha sonra atanan numaralar yardımıyla risk skorları oluşturulur. Risk analistleri, olasılık-etki matrisi üzerindeki her bir nitel değerlendirmeye belirli bir numara atayarak dönüştürme işlemi gerçekleşmiş olur.

Riski büyüklüğü, ekonomik etki derecesi ve olasılık puanının çarpımı ile bulunmaktadır. Örneğin, üretimde yaşanabilecek bir aylık gecikmenin bedeli 25.000 TL ve bu gecikmenin gerçekleşme olasılığı ise 0,20 olarak belirlenmiş olsun. Buna göre üretim hattında meydana gelebilecek zararın beklenen değeri, 25.000*0,20=5.000 TL olarak elde edilmektedir. Bu yöntem, Risk Büyüklüğü İndeksi ya da Bütünleştirilmiş Risk Skor yöntemi olarak

adlandırılmaktadır (Andersen, vd. 2014, 80).

Aşağıda, risk büyüklüğü indeksi ile ilgili olarak bir örnek sunulmuştur:

Tablo 5: Etki- Olasılık ve Risk Skoru

Etki	**Skor**	**Olasılık**	**Skor**
Çok Yüksek	1000	Çok sık (>%50)	100
Yüksek	200	Sık (%-50)	50
Orta	50	Orta (%5-%20)	25
Çok Az	10	Uzak Olasılık (%1-%5)	5
Önemsiz	1	Çok az (<%1)	1

Risk Skoru	
Çok Yüksek	>5000
Yüksek	5000-500
Orta	500-50
Düşük	<50

Kaynak: Andersen, vd., 2014: 80

Yarı nicel tahmin yöntemlerinin kullanılması sırasında, ölçek üzerinde seçilecek derecenin gerçek durumu yansıtmama olasılığı dikkate alınmalıdır. Aynı şekilde derecelendirmenin istikrarlı bir şekilde aynı varsayımlar altında yapılmama durumu ile karşılaşılabilir. Bu durumda, risklerin birbirleri arasındaki önemlilik ilişkisinin ve kendi içlerinde yıllar itibari ile gösterdikleri eğilimlerin sağlıklı analiz edilebilmesi mümkün olmayacaktır. Yarı nicel analiz, etkileri ve olasılıkları çok

yüksek olan risklerin aralarındaki farkların ortaya konmasında eksik kalabilecektir (TÜSİAD, 2008: 56).

Yarı nicel analizde görülen diğer eksiklikler şu şekilde sıralanabilir (Andersen vd, 2014: 80):

- Yatırım kararları için kesin bir bilgi verememektedir.
- İşletme için olumlu risklerin değerlendirilmesinde yetesiz kalmaktadır.
- Yarı nicel analizde riskler tek bir rakamla sınırlandırılmakta ve dolayısıyla olasılık ve etki ile ilgili önemli bilgiler göz ardı edilebilmektedir.

2.3.4.3 Nicel Analiz

Nicel değerlendirmeler, veri tabanları, istatistiki yöntemler ya da bilgisayar programları aracılığı ile yapılmaktadır. Nicel analizde kullanılan yöntemler, olasılık yaklaşımları, senaryo analizleri, simulasyonlar, riske maruz değer ve karar ağacı gibi yöntem olarak sıralanabilir (Anderson vd., 2014: 80).

Nicel yöntemler, genellikle yatırımların başarılı olma olasılıkları ve bütçe ile ilgili belirlenen hedeflere uyulması gibi konular ile ilgili olarak yönetim kuruluna yapılan sunumlarda kullanılır (Merna ve Al-Thani, 2008: 76).

Nicel tahmin süreci, belirli olayların olası sonuçlarının belirlenmesini içermektedir. Bu durum da seçilen risk senaryolarından etkilenen potansiyel kayıpların tahminine imkan sağlamaktadır. Nicel analiz tahmin sürecinde sırasıyla dört adım izlenmektedir. Bunlar (Andersen vd., 2014: 81);

- Olayların olma olasılıklarının nedenlerinin tespit edilmesi,
- Geçmiş veriler ya da simulasyonlar kullanarak girdi dağılımlarının tahmin edilmesi,
- Girdilere göre çıktı dağılımlarının tahmin edilmesi,
- Modelin onaylanmasıdır.

2.3.5 Risk Tutumu

Risklerin değerlendirilmesine yönelik faaliyetlerin tamamlanmasının ardından risklere verilecek tepkilerin belirlenmektedir. Risk alma istekliliği doğrultusunda kurumlar, belirli risk yanıtları geliştirerek, risklerin olumsuz etkilerini gidermeye, olumlu etkilerinden de faydalanma yoluna gitmektedir.

Risk değerlemeleri sonucu elde edilen veriler, kurumun risk alma istekliliği ile karşılaştırılır. Öncelikli olarak önlem alınması gereken riskler belirlenir ve seçenekler dikkate alınarak risk tutumları belirlenir (Pehlivanlı, 2008: 71).

Risklere karşı uygun önlemler geliştirilebilmesi için risklere verilecek tepkilerin nasıl entegre ve koordine edileceği, yönetim kurulunun yetkileri, risk alma kararlarını verebilecek kişiler ve bu yetkilerin kime ve hangi durumlarda delege edilebileceği ile ilgili konuların net olması gerekmektedir. Genelde sistematik yaklaşımların olmadığı risk yönetim sistemleri büyük

ölçüde kişisel tepkiler ve genellikle "kahramanca" çabalara dayalı bir defaya mahsus veya kaotik bir yaklaşım ile sürdürülmektedir. Etkili risk yönetimi sistemleri ise mevcut varlıkları koruma konusuna olduğu kadar, gelecekteki büyüme ve ödül için risk alma konusuna da yeterli önemi vererek, risk yönetimini kurumsal strateji ve karar verme süreçlerine dahil edilen sistemlerdir. Risk yönetimi bir proje olarak değil, kültürün ve iş yapma şeklinin bir parçası olarak görülmelidir (Çakmakçı, 2010: 89).

Kurumlar, karşılaşabilecekleri her türlü risk ile ilgili değerlendirmelerin ardından, dört farklı yolla risk karşısındaki yaklaşımlarını belirleyebilirler. Bunlar, kaçınma, transfer etme (paylaşma), azaltma ve kabul etme tutumları olarak dört grupta toplanabilir (Andersen vd., 2014: 92).

Riskten kaçınma seçeneği, riske neden olan faaliyete başlamama veya devam etmeme kararı verilmesi; bununla birlikte risk kaynağının ortadan kaldırılmasına yönelik bir yaklaşımdır. Bazı riskler, kurumun risk istekliliğini aşabileceği gibi genel risk kapasitesini tehdit etme potansiyeline de sahip olabilir. Eğer bu riskler, kabul edilebilir ya da tolere edilebilir seviyeye indirmek mümkün değilse; hatta böyle yapmak kuruma daha fazla maliyet yaratacaksa, kurum yönetimi, riske karşı geliştirilecek en iyi yaklaşımın söz konusu riskleri hiç almamak olduğuna karar verebilir. Örneğin, bir ülkeye satış yapmak, önemli derecede bir riski de beraberinde getiriyorsa, o ülkeye yapılan satışları tamamen durdurmak, riskten kaçınma yaklaşımı olarak değerlendirilebilir (Alp ve Kılıç, 2014: 186).

Bazı risklere karşı geliştirilecek en iyi yaklaşım, onları paylaşmak olabilir. Bu yaklaşım, geleneksel sigorta yöntemiyle riski transfer etme şeklinde yapılabilir. Sigortacılık yaklaşımı, belirli bir aracı kuruma, riske karşı primler ödenmesi; risk gerçekleştikten sonra, aracı kurumdan zararın tahsil edilmesi olarak değerlendirilmektedir. Riskin paylaşılması yaklaşımı, finansal risklerin ya da varlık risklerinin azaltılması için uygun bir yöntemdir. Riskleri paylaşmanın nedeni, aracı kurumun riski yönetmekte etkin olmasıdır. Ancak, itibar riski gibi bazı risklerin transfer edilmesi mümkün değildir (Arslan, 2008: 37).

Risklerin azaltılması yaklaşımını benimseyen işletmeler, riskin gerçekleşme olasılığının düşürülmesi ve/veya gerçekleşmesi durumunda işletmenin maruz kalacağı zararın etkilerinin azaltılmasına yönelik önlemler

almaktadırlar. Bunun için işletmeler tarafından belirli risklerin olma olasılığını azaltmak için politikalar, süreçler, iş akış şemaları belirleyebilir. Örneğin yönetim kurulu, işletmenin maruz kalacağı döviz kuru riskinin büyüklüğünü öz kaynaklarının belirli bir oranı ile sınırlandırabilir veya kullanacağı döviz kredilerinin toplam aktif içerisindeki payını sınırlandırabilir (Özsoy, 2012: 178). İşletme, böylelikle kur riskinden kaynaklabilecek zararlarını azaltma yoluna gitmektedir. Ayrıca işletmelerin, meydana gelebilecek risk boyutunu hesaplayarak zarar olasılığı düşük riskler için daha büyük maliyet içeren önlemler almama yolunu tercih etmeleri gerekmektedir.

Risklere karşı geliştirilecek diğer bir yaklaşım olan riski kabul etme davranışı ise risk karşısında herhangi bir kontrol önlemi geliştirilmemesi, riskten kaynakalanabilecek her türlü zararın kabul edildiği bir yöntem olarak değerlendirilmektedir.

2.3.6 Kontrol Faaliyetleri

Yönetim, risklere karşı hangi tutumların geliştirileceğini belirledikten sonra, risklerin uygun biçimde yönetilip yönetilmediğine ilişkin kontrol faaliyetleri geliştirmektedir.

Kontrol faaliyetleri, yönetimin, risklere karşı geliştirilen tutumlardan emin olabilmek için geliştirdiği politika ve prosedürler olarak tanımlanmaktadır. Kontrol faaliyetlerinin risk tutumları ile bütünleştirilmesi gerekmektedir (Mattie ve Cassidy, 2008: 5).

Aşağıda, her bir risk tutumuna yönelik geliştirilen kontrol faaliyetleriyle ilgili bazı örnekler sunulmuştur (COSO, 2004: 63-64):

- Riskten Kaçınma

Faaliyet karını arttırmak isteyen bir yazılım işletmesi, işçilik maliyetlerinin daha ucuz olduğu bir ülkeye taşınmak istemektedir. Buna bağlı olarak riskler değerlendirildiğinde yönetim, program sözleşmelerinin yalnızca kendi ülkesinde yapılabileceğini görmüştür. Bu politikanın uygun bir şekilde uygulandığından emin olmak için yönetim, "Yeni Program Kullanıcısı" şeklinde formlar hazırlayarak, faaliyetlerini kendi ülkesi içinde geliştirme yoluna gitmiştir.

- Riski Azaltma

Bir hastane yönetimi, sağlık faaliyetlerinin elektrik kesintilerinden dolayı önemli derecede etkilendiği sonucuna varmıştır. Elektrik kesintilerinden etkilenmemek için jenaratörler satın almıştır. Jenaratörlerin ihtiyaç duyulduğunda devreye girdiğinden emin olmak için hastanenin mühendislik departmanı tarafından, makinelerin günlük bakımları düzenli olarak yapılmaktadır.

- Riski Paylaşma

Bir üretim işletmesi, makinelerindeki uzun süreleri kesintiler sonucunda, üretim hedeflerini karşılayamadığı sonucuna ulaşmıştır. İşletmenin sermayesi ve risk toleransı değerlendirildiğinde, işletme üretim kayıplarından korunmak için altı aylık süreyi kapsayan bir sigorta satın almıştır. İşletmenin risk yöneticisi, sigorta sözleşmesini sürekli olarak gözden geçirmekte ve bu bilgileri üst yönetime raporlamaktadır.

- Riski Kabul Etme

Bir işletmenin yönetimi, tüm dünyada emtia fiyatlarında yaşanan değişimi, risk olarak değerlendirmiştir. Riskin olasılık ve etkileri ile işletmenin risk toleransı değerlendirildiğinde, yönetim riski kabul etmiştir. Bu bağlamda, risk yönetimi komitesi, emita fiyatlarında yaşanan riskleri sürekli izlemek ve gerekli raporları yönetim kuruluna iletmekle görevlendirilmiştir.

Yukarıdaki örneklerde de görüleceği üzere işletme yönetimi, benimsediği risk tutumunun güvenilirliğini sağlamak amacıyla çeşitli kontrol, politika ve prosedürler geliştirmektedir.

Risklerin kontrol faaliyetleriyle ilgili olarak geliştirilen kontrol faaliyetleri, dört grupta toplanabilir. Bunlar; önleyici, yönlendirici, düzeltici ve denetleyici kontrol faaliyetleridir (Orange Book, 2004: 28-29).

Önleyici kontroller, beklenmeyen sonuçların ortaya çıkma olasılığını sınırlandırmak üzere yapılan kontrollerdir. İşletmelerde uygulanan kontrol türlerinin büyük bir çoğunluğu önleyici kontrollerdir.

Yönlendirici kontroller, belirli bir çıktının elde edildiğinden emin olmak için geliştirlen kontrollerdir.

Düzeltici kontroller, beklenmeyen sonuçlar ortaya çıktığında bunların düzetilmesi için geliştirilen kontrollerdir.

Denetleyici kontroller ise risk gerçekleştikten sonra beklenmeyen olayların ortaya çıkıp çıkmadığını kontrol etmek için geliştirilmiştir.

2.3.7 Bilgi ve İletişim

Yönetim ve çalışanlar, risklerden korunmak amacıyla geliştirilen çözüm önerileri hakkında yeterli düzeyde bilgi sahibi olmak zorundadırlar. Bu bağlamda, kurumdaki her bir görev alanını ilgilendiren bilgiler, herhangi bir şüpheli duruma yer bırakmayacak şekilde açık ve ilgililerin istediği zamanda ulaşabilmesine olanak sağlayacak biçimde hazırlanmış olmalıdır.

Bilgi eksikliği, risklerin doğru bir şekilde tanımlanmasını, yönetilmesini ve kontrol altında tutulmasını engelleyecektir. Öncelikle bilgi var olmalı, doğru şekilde korunmalı ve gerektiği biçimde paylaşılmalıdır (TÜSİAD, 2008: 25).

Yönetim, çalışanların sorumlulukları doğrultusunda belirli iletişim kanalları sağlamakla görevlidir. Bu kanallar, kurumun risk yönetim felsefesi ve yetki ve sorumlulukları açık bir şekilde içermelidir. Süreç ve prosedürler hakkındaki iletişim, istenen risk kültürü ile desteklenmelidir. Bu bağlamda iletişim, kurumda düzgün işleyen bir ortam sağlanmasına yardımcı olmakta ve kurumsal risk yönetiminin diğer bileşenlerine katkı sağlamaktadır (COSO, 2004:79).

2.3.8 İzleme

İzleme, kurumsal risk yönetimi aşamalarının sekizincisi ve sonuncusudur. Bu aşamada, kurumsal risk yönetimi uygulamalarının tamamı, yönetim tarafından takip edilmekte ve gerektiği yerlerde düzeltmeler yapılmaktadır (Nelson ve Ambrosini, 2007: 26).

İzleme faaliyeti, yönetim tarafından sürekli sürdürülen bir süreç olduğu gibi farklı dönemlerde ya da her iki durumun karşımı şeklinde de yürütülebilmektedir. Farklı dönemlerde yapılan izlemelerin kapsam ve sıklığı, sürekli yapılan izleme faaliyetlerinin etkinliğine bağlı olarak değişiklik göstermektedir (COSO, 2004: 85).

Aşağıdaki soruların yanıtlanması, izleme faaliyetinin değerlendirilmesi açısından önem taşımaktadır (TÜSİAD, 2008: 37-4):

- Sürekli izleme faaliyeti belirlenmiş ve uygulanmakta mıdır?
- Risk yönetim sistemi için bağımsız değerlendirmeler yapılmakta mıdır?
- Risk yönetim sistemi ile ilgili tespit edilen eksiklikler, etkin bir biçimde raporlanmakta mıdır?

Yukarıda yer alan sorulara verilecek yanıtlar, kurumsal risk yönetim sistemi faaliyetinin değerlendirilmesi açısından önem taşımaktadır. Bu bağlamda, izleme sırasında elde edilecek bulgular, kurumsal risk yönetim uygulamalarında hangi aşamada ne tür aksaklıklar yaşandığı konusunda önemli bilgiler sağlamaktadır.

2.4 Kurumsal Risk Yönetiminin Faydaları

Küreselleşme olgusunun yoğun bir biçimde devam etmesi sonucunda tasarruflar, daha fazla getiri beklentisiyle, bir ülkeden diğerine kolaylıkla transfer edilebilmektedir. Ülkelerin diğer ülkelerden daha fazla fon sağlayabilmelerinin, o ülkedeki işletmelerin kurumsal yönetim anlayışını benimsemesiyle doğrudan ilişkili olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda, işletmelerde kurumsal yönetimin tesis edilebilmesi için kurumsal risk yönetimi varlığının temel bir gereklilik olduğu söylenebilir.

Kurumsal risk yönetiminin kuruma sağladığı gerçek faydayı kesin olarak belirlemek hemen hemen imkansızdır. Karın artması veya maliyetlerin düşmesi gibi para birimi ile ölçülebilen faydalarda herhangi bir sorun yoktur. Ancak, ortaya çıkması engellenmiş olayların gerçek faydasını bilebilmek son derece zordur. Örneğin, bir fabrikaya otomatik yangın sisteminin kurulması kararının faydası, eğer bir yangın çıkar ve çok büyümeden bu sistem yardımı ile önlenirse net bir şekilde görülebilirken; söz konusu fabrikada eğer hiçbir zaman yangın çıkmaz ise görülemeyecektir. O nedenle, üst yönetimler kurumsal risk yönetimi uygulamalarından her zaman birebir ve kısa bir süre içerisinde bir fayda beklentisinde olmamalıdır. Kurumsal risk yönetimi, sonuçta, kurumun her hücresine nüfuz etmesi gereken bir yönetim tarzıdır. Bazı alanlarda faydası hemen; bazı alanlarda ise çok daha sonra görülebilir.

Bir kurumsal risk yönetim sisteminin oluşturulması kararı verilirken

şu faydalar beklenmelidir (TÜSİAD, 2008: 81-82):

- Karar almanın ve planlamanın daha özenli hazırlanması ve daha emin temellere oturtulması,
- Karlılığın artması,
- Sürprizlerin minimize edilmesi ve daha hazırlıklı olunması,
- Stratejilerin daha sağlıklı belirlenmesi,
- Yatırımcıların ilgisinin artması,
- Daha etkin risk bilgisine daha çabuk ulaşılması,
- Birimler arası iletişimin ve iş birliğinin arttırılması,
- Fırsatların ve tehditlerin daha iyi tespit edilmesi,
- Belirsizlikten ve değişkenlikten değer yaratılması,
- Rekabet gücünün artması,
- Reaktif yerine proaktif yönetim yapılabilmesi,
- Kaynakların daha etkin tahsisi ve kullanımı,
- Sermayenin iş birimleri arasında daha etkin dağılımının sağlanması,
- Olayların daha iyi yönetilmesi ve zararların azaltılması,
- Menfaat sahiplerinin güveninin ve itimadının geliştirilmesi,
- Kanun ve mevzuatlara uygunluğun sürekliliğinin sağlanması,
- Performansın risk odaklı takip edilmesi,
- İşletme kurumsal yönetiminin iyileştirilmesi şeklindedir.

Kurumsal risk yönetiminin işletmeye sağladığı fayda, işletmenin özelliklerine ve KRY uygulamalarının etkinliğine son derece bağlıdır. Bu sebeple, yukarıda listelenen her bir faydanın her işletmede görülmesini beklememek gerekir. Daha önce ifade edildiği gibi, eğer işletme KRY ile ilgili hedeflerini sağlıklı bir biçimde belirlemiş, sistemini bu hedeflere uygun bir şekilde geliştirmiş ve faaliyetlerini bu sistemlere pararlel bir şekilde entegre etmiş ise KRY uygulamalarından en yüksek faydayı sağlanması beklenmektedir (TÜSİAD, 2008: 82).

2.5 Kurumsal Risk Yönetiminin Uygulama Sınırları

İşletmelerde kurumsal yönetimin uygulanması, yönetim kurulunun sorumluluğu altındadır. Yönetim kurulları da kurumsal yönetimin işleyip işlemediğini kurdukları komiteler aracılığıyla işletme çapında denetleme

olanağına sahiptir. Riskin erken saptanması komiteleri, işletmelerdeki risk olgusunu kurumsal bakışla ele alarak yönetim kuruluna gerekli görüş ve önerilerini belirli aralıklarla raporlayan birimlerdir.

Yönetimin desteğinin ötesinde KRY çok iyi tasarlanmış ve yürütülmüş olsa da sistemin sınırlarından ötürü makul düzeyde güvence vermenin ötesine geçilemeyebilir. Kurumsal risk yönetiminin en büyük kısıtı, çalışma alanı olan risklerin belirsizlik ortamının bir sonucu olmasıdır. Bilindiği gibi riskler, geleceği belirsizliğinden kaynaklanmaktadır ve bu belirsizliği ortadan kaldırmanın imkânı yoktur. Bu şartlar altında, hem iç denetçi tarafından sistemin etkin çalışıp çalışmadığı hakkında hem de kurumsal risk yönetimi sorumluları tarafından riskler hakkında mutlak güvence verilemez (Pehlivanlı, 2008: 87).

Kurumsal risk yönetiminin etkinliği yanlış kararlar verebilen insanlarla sınırlıdır. Kararlar, kısıtlı zamanda, mevcut verilerle ve işin doğurduğu baskı altında alınabilmelidir. Bazı kararların ileri tarihte hedeflenen sonuçları vermediği anlaşılır ve bu durumda düzeltilmesi gerekir. İyi planlanmış KRY'de de sorunlar çıkabilir. Kurum çalışanları talimatları yanlış anlayabilir, karar verme hataları yapabilir yahut ilgisizlik, dikkatsizlik ve yorgunluktan hatalar yapabilirler (Chapman, 2003, s. 33'den aktaran Akçakanat, 2012: 33).

Kurumsal risk yönetimi ile başarıyı yakalayabilmek için önemli görülen bazı faktörler şu şekilde özetlenebilir (TÜSİAD, 2008: 8-9):

- Kurumsal risk yönetimi uygulamalarının sorumluluğunu üstlenecek personelin bağımsız çalışabilme yeterliliği,
- Görev ve sorumlulukların açık bir şekilde tanımlanması ve ayrıştırılması,
- Teorik yaklaşımlar yerine işletme ve sektörün ihtiyaçlarına uygun çözümler üretilmesi,
- Kurumsal risk yönetiminin tehditler kadar fırsatlara da odaklanması,
- Risk yönetimi sürecinin etkinliğinin izlenmesi amacıyla denetim mekanizmasının kurulmasıdır.

2.6 Kurumsal Risk Yönetiminin Varlığını Etkileyen Faktörler

Hızla artan rekabet ortamında, karşı karşıya kalınabilecek riskleri etkin ve sürdürülebilir biçimde yönetebilmek için fırsat olan kurumsal risk yönetimi, ulusal ve uluslar arası alanda faaliyet gösteren birçok işletme tarafından tercih edilen bir araç haline gelmektedir. Kurumsal risk yönetimine sahip olan işletmeler, risklerini bölümler arasında eşgüdümlü olarak yönetmeye çalışmakta; böylelikle işletmelere önemli rekabet üstünlüğü kazandırmaktadır.

Kurumsal risk yönetimine sahip işletmeler, kendi faaliyet alanları ve organizasyon yapıları doğrultusunda risk yönetimini uygulayabilmektedir. Başka bir anlatımla, kurumsal risk yönetimi varlığını etkileyen karakteristik özellikler işletmeden işletmeye farklılıklar gösterebilmektedir. Bu karakteristik özellikler işletmelerin büyüklüğü, aktif karlılığı, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin yönetim kurulu içindeki oranı, finansal kaldıraç derecesi ve dört büyük denetim firması ve coğrafi değişkenlik olmak üzere sıralanabilmektedir. Aşağıdaki kesimde, bu etkenlerle ilgili açıklamalara yer verilmektedir.

2.6.1 İşletme Büyüklüğü

İşletme büyüklüğünün artması, işletmelerde kurumsallaşma sorununu gündeme getirmektedir. İşletme büyüklüğünün artmasıyla birlikte işletmelerin ekonomik ömürlerini devam ettirebilmeleri açısından kurumsal yönetim anlayışı oldukça gereklidir. Bu kapsamda, büyük işletmelerdeki kurumsal yönetim gereksinimi aynı zamanda risklerin de kurumsal bakış açısıyla ele alınmasını gündeme getirebilmektedir.

Kurumsal yönetim, işletmelerdeki tüm faaliyetlerinin etik bakış açısıyla ele alınmasını gerekli kılmaktadır. Büyük işletmeler, sermaye elde edebilmek açısından daha çok yatırımcıya ihtiyaç duymakta; bu durum da basının ilgisini büyük işletmelerin üzerine çekmektedir. Dolayısıyla büyük işletmeler, küçük işletmelere göre etik uygulamalar konusunda daha duyarlı hale gelmektedir (Choi ve Pae, 2011: 410). Büyük işletmeler, daha çok sermaye elde edebilmek amacıyla hissedarlar ve yönetim arasında meydana gelebilecek çıkar çatışmalarını en aza indirmek zorundadır (Lang ve Lundholm, 1993: 250). Bu durum, büyük işletmelerde etik baskıları gidermek

ve çıkar çatışmaları en aza indirebilmek amacıyla risk yönetimi sistemi kurulmasını da olumlu yönde etkilemektedir.

İşletmelerde kurumsal risk yönetimi varlığının belirleyicileri konusunda yapılan çalışmalarda, işletme büyüklüğünün kurumsal risk yönetiminin önemli bir belirleyicisi olduğu düşünülmektedir. Bu kapsamda, işletme büyüklüğü ile kurumsal risk yönetimi sisteminin varlığı arasında pozitif bir ilişki beklenmektedir. İşletmelerin giderek büyümesi ile birlikte işletmeler daha fazla riske maruz kalmakta; böylelikle büyük işletmelerde risklerin kurumsal bakış açısıyla ele alınması faaliyetleri küçük işletmelere göre daha çok tercih edilmektedir (Gatzert ve Martin, 2015: 36).

Kurumsal risk yönetiminin varlığını etkileyen faktörler belirleyebilmek amacıyla Beasley vd. (2005), bankacılık, eğitim ve sigortacılık sektörlerinde faaliyet gösteren 123 işletme üzerinde bir araştırma yapmıştır. Araştırma sonucunda, işletme büyüklüğünün kurumsal risk yönetiminin varlığını pozitif yönde etkileyen önemli bir faktör olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Benzer şekilde, Colquitt vd. 1999) tarafından yapılan çalışmada, Amerika'daki sigortacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerdeki kurumsal risk yönetimi varlığının belirleyicileri araştırılmıştır. Araştırma sonucunda, işletme büyüklüğü ile kurumsal risk yönetimi arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Pagach ve Warr (2007) yılında yaptıkları çalışmada ise, kurumsal risk yönetiminin varlığının işletmelerin kurumsal risk yöneticisine sahip olmasına (Chief Risk Officer) bağlı olduğunu belirtmişlerdir. Buna göre, 128 işletmede yapılan araştırma sonucuna göre, büyüklük ile kurumsal risk yöneticisinin varlığı arasında pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir.

Yukarıda ele alınan çalışmalar sonucunda, işletme büyüklüğünün kurumsal risk yönetimi varlığını belirleyen önemli faktörlerden biri olduğu belirtilebilir. Dolayısıyla işletmelerin büyümesinin, kurumsal risk yönetimi ihtiyacını da beraberinde getirdiği kabul edilebilir.

2.6.2 Finansal Kaldıraç

Bir işletmede finansal kaldıraç derecesinin yüksek olması, o işletmedeki borç oranının yüksekliğini ifade etmektedir. Yüksek kaldıraç

derecesine sahip işletmelerin, finansal sorunlar yaşaması; finansal kaldıraç derecesi düşük olan işletmelere göre daha yüksektir (Pagach ve Warr, 2007: 1).

Cohen (2003), finansal kaldıraç oranını; kısa va uzun vadeli borç toplamının toplam yükümlüklere (varlıklar) oranı olarak kullanmıştır. Yazara göre, yüksek kaldıraç düzeyine sahip işletmelerin faaliyetleri, hissedarlar tarafından daha fazla denetlenecek; bu durum da işletmelere daha güvenilir bilgi yaratma konusunda baskı meydana getirecektir. Kurumsal risk yönetimi, işletmelerin hissedarların daha güvenilir bilgi gereksinimini makul bir düzeyde karşılayan önemli bir sistem olarak değerlendirilebilmektedir. Buna göre, finansal kaldıraç düzeyi yüksek olan işletmelerde kurumsal risk yönetimi sisteminin yer alması beklenmektedir.

Lienberg ve Hoyt (2003), toplam varlık içerisinde borç oranı yüksek olan işletmelerde kurumsal risk yöneticisi bulunma olasılığının daha yüksek olacağını belirtmişlerdir. Kurumsal risk yöneticisi, işletmelerde kurumsal risk yönetiminin varlığı konusunda önemli bir gösterge olarak değerlendirilmektedir. Dolayısıyla, işletmelerde finansal kaldıraç oranı yükseldikçe kurumsal risk yönetimi varlığının olma olasılığının da arttığı belirtilebilir.

Kurumsal risk yönetimi varlığının belirleyicileri konusunda yapılan çalışmalarda Önder ve Ergin (2012), o zamanki adı İstanbul Menkul Kıymetler Borsası, şimdiki adı Borsa İstanbul'da yer alan 67 işletmede (finansal kesimde yer alan) yaptıkları çalışmada, kurumsal risk yönetiminin varlığı ile finansal kaldıraç oranı arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Başka bir anlatımla, finansal kaldıraç derecesinin yüksekliği, ilgili işletmedeki kurumsal risk yönetimi uygulamalarının varlığını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Benzer alanda yapılan başka bir çalışmada, Sekome ve Lemma (2014), Güney Afrika'daki 181 finansal olmayan işletmede, risk yönetimi komitelerinin varlığına etki eden etkenleri araştırmışlardır. Bu çalışmada, kurumsal risk yönetiminin varlığı, işletmelerde gönüllü olarak kurulan riskin erken saptanması komitelerile ilişkilendirilmiştir. Çalışma sonucunda, işletmelerde risk yönetimi komitleri varlığı ile finansal kaldıraç derecesi arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıla, yüksek

kaldıraç düzeyinin, kurumsal risk yönetimi varlığını pozitif yönde etkilediği belirtilmektedir.

Malezya'daki halka açık işletmelerin kurumsal risk yönetimi uygulamalarına etki eden faktörlerin araştırıldığı çalışmada Yazid vd. (2012), Malezya'da kurumsal risk yöneticilerinin varlığı ile finansal kaldıraç oranı arasında pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir.

Yapılan çalışmalar sonucunda, hem finansal hem de finansal olmayan işletmeler üzerinde yapılan değerlendirmelerde, finansal kaldıraç oranı ile kurumsal risk yönetiminin varlığı arasında pozitif bir ilişki ortaya konduğu belirtilebilir. Buna göre, işletmelerde borç kullanma oranının artmasının işletmeleri daha kaliteli ve güvenilir risk yönetimi faaliyetleri konusunda güdülediği kabul edilebilir.

2.6.3 Karlılık

İşletmelerin faaliyetlerinin devamı için belirli bir karlılık düzeyine sahip olması sahip olması gerekmektedir. Karlı işletmeler, tasarruf sahiplerinden daha fazla sermaye elde ederek farklı pazarlarda faaliyetlerini devam ettirebilmekte ve yeni pazarlara erişebilmektedir. İşletmelerin karlılık oranlarının artmasıyla oraklarının tasarruflarını güvence altına alabilmek için daha fazla sorumluluk altına gireceği kabul edilebilir. Bu kapsamda karlı işletmeler, tasarruf sahiplerinin finansal tablolar ile ilgili gerçek ve güvenilir bilgi ihtiyacını karşılayabilmek açısından risklerini kurumsal düzeyde yönetme yoluna gidebilmektedir.

İşletmelerin temel amacı, paydaş değerini arttırmaktır. Bu durum, işletmelerin her finansal yılda daha fazla kar elde etmesiyle mümkün olmaktadır. Karlı olmayan işletmeler, uzun dönemde varlığını sürdürememektedir (Yazid vd., 2011: 82). Bununla birlikte, kurumsal risk yönetimi gibi işletmeler açısından maliyet yaratacak bir sistemin finanse edilebilmesi açısından işletmelerin karlı olması oldukça önem kazanmaktadır.

Karlılık, işletmelerin kazanç elde etme yeteneği olarak tanımlanabilir. Karlılık ile işletme faaliyetlerinin verimli olup olmadığı hakkında görüş elde edilebilir. Finansal oranlar kapsamında, karlılık üç şekilde ele alınabilir. Bunlar, net karın toplam satışlara oranı; net karın toplam özkaynaklara oranı ve üçüncüsü net karın toplam varlıklara oranıdır (Ross vd. 2009'dan aktaran;

Tahir ve Razali, 2011: 35).

İşletme karlılığının kurumsal risk yönetimi varlığı hakkında belirleyici olup olmadığına ilişkin literatürde yapılmış bazı çalışmalar mevcuttur. Ghosh (2013), Hindistan'daki halka açık 100 işletme üzerinde kurumsal risk yönetimi varlığına ilişkin yaptığı araşırmada, işletmelerde kurumsal risk yönetimine yapılan yatırımın rekabetçi üstünlük yarattığına dair bir düşünce oluşturması durumunda, karlılık oranı yüksek olan işletmelerde kurumsal risk yönetimi uygulamalarının varlığının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu kapsamda, karlılık oranı yükseldikçe kurumsal risk yönetimine yapılan yatırım arttığı belirtilebilir.

Bertinetti vd. (2013), Avrupa ülkelerinde hem finansal hem de finansal olmayan 200 işletme üzerinde yaptıkları çalışmada, karlılık ile kurumsal risk yönetimininin varlığı arasında pozitif bir ilişki tespit etmişleridir. Buna karşılık, literatürde karlılığın kurumsal risk yönetimi varlığının belirleyicisi olmadığı yönünde bulgulara da ulaşılmıştır. Örneğin, Önder ve Ergin (2012), Türkiye'de finans kesiminde yer alan işletmelerde karlılık ile kurumsal risk yönetiminin varlığı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Karlılık ve kurumsal risk yönetimi ilişkisi kapsamında, literatürde farklı bulgulara ulaşılan çalışmalar olduğu belirtilebilir. Ancak, kurumsal risk yönetiminin işletme kaynaklarının daha verimli kullanılmasına yönelik bir sistem olduğu kabul edildiğinde, karlılık oranı yüksek işletmelerde kurumsal risk yönetimi varlığının görülme olasılığının daha yüksek olması beklenmektedir.

2.6.4 Yönetim Kurulu Üyelerinin Bağımsızlığı

Yaşanan işletme skandalları sonrasında, yönetim kurullarında bağımsız üyelerin yer alması koşulu giderek önem kazanmıştır. Yönetim kurullarında bağımsız üyelerin yer almaması durumunda, işletme yönetimlerinin yeterince denetlenmemesi söz konusu olabilmektedir. Bağımsız yönetim kurulu üyeleri, işletme faaliyetleri doğrudan ilgili olmayıp yönetimin risk yönetim politikalarını objektif bir biçimde denetleme motivasyonuna sahiptirler (Sekome ve Lemma, 2014: 655).

Yönetim kurullarında bağımsız yöneticilerin olmasının finansal raporların güvenilirliği konusunda önemli bir belirleyici olduğu kabul edilebilir. Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin işletme faaliyetleriyle ilgisinin olmaması, hissedarlar ile yönetim arasında önemli bir görev üstlenmesine neden olmaktadır. Bu doğrultuda, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin işletmelerdeki temsil maliyetini azaltıcı bir rol üstlendiği belirtilebilir.

Kurumsal risk yönetiminin varlığı ile bağımsız yönetim kurulu üyeleri hakkında yapılan çalışamalar sonucunda farklı bulgular elde edilmiştir. Beasley vd. (2005), işletmelerin yönetim kurullarında bağımsız üye olması ile kurumsal risk yöneticilerinin varlığı arasında pozitif bir ilişki elde etmişlerdir. Buna karşılık, Desender (2007), ilaç sektöründe yer alan 75 işletme üzerinde yaptığı çalışmada, yönetim kurulunda bağımsız üyeleri oranı ile kurumsal risk yönetimi varlığı arasında pozitif bir ilişki tespit edememiştir.

İşletmelerde bağımsız yönetim kurulu üyelerinin yer alması, özellikle kurumsal yönetim varlığı hakkında önemli bir gösterge olarak kabul edilebilir. Bu kapsamda, kurumsal yönetimi başarılı bir şekilde uygulayan işletmelerin kurumsal risk yönetim sistemine daha kolay uyum sağlayacağı belirtilebilir. Dolayısıyla, bağımsız yönetim kurulu üyeleri ile kurumsal risk yönetimi arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığından bahsedilebilmektedir.

2.6.5 Denetim Firmaları

Bağımsız denetim yapan firmalar, halka açık işletmelerin finansal tablolarının gerçeğe uygun bir şekilde hazırlanıp hazırlanmadığı konusunda görüş bildiren kuruluşlardır. Yaşanan işletme skandalları sonrasında, bağımsız denetim firmaları seçimine verilen önem giderek artmaktadır.

Bağımsız denetim konusunda ün yapmış firmalar tarafından denetlenen işletmelerin, risk yönetimi komitelerinin kurulması ve iç kontrol sisteminin etkinliği hususunda daha çok baskı altında olduğu kabul edilmektedir (Yatim, 2010: 29). Dört büyük denetim firması tarafından denetlenen işletmelerde, kurumsal risk yönetimi uygulamasına yönelik baskıların daha fazla düşünülmektedir (Beasley vd., 2005: 524). Dolayısıyla, kurumsal risk yönetimi varlığını etkileyen önemli faktörlerden birinin denetim firmalarının büyüklüğü ya da ünü olduğu kabul edilebilir.

Merkezi Amerika Birleşik Devletleri'nde bulunan ve denetim mesleği açısından en büyük dört firma olarak bilinen KPMG, Pricewaterhousecoopers, Earns&Young ve Deloitte firmalarının, denetim yapılan işletmelerdeki kurumsal risk yönetimi varlığını etkileyip etkilemediğine yönelik bazı araştırmalar yapılmıştır. Dabari ve Saidin (2015), Nijerya'daki bankacılık sektörü üzerinde yaptıkları çalışmada, dört büyük denetim firması tarafından denetlenen işletmelerde kurumsal risk yönetimi uygulamalarının görülme olasılığının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Golshan ve Rasid (2012), Malezya'daki halka açık 933 işletme üzerinde yaptığı bir çalışmada, denetimlerin dört büyük firma tarafından yapılması durumunda kurumsal risk yönetimi uygulamalarının artabileceği sonucunu elde etmişlerdir.

Nijerya'daki işletmeler üzerinde yapılan başka bir çalışmada Fadun (2013), dört büyük denetim firması ile işletmelerin kurumsal risk yönetimi sistemine sahip olması arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Dört büyük denetim firması tarafından denetlenen ancak etkin bir risk yönetimi sistemi bulunmayan işletmelerin iflası, denetim firmalarının ününe zarar verebilmektedir. Bu anlamda, büyük denetim firmaları kurumsal risk yönetimi varlığının önemli savunucuları olduğu kabul edilebilmektedir. Yukarıda yer alan çalışmalarda da belirtildiği gibi denetim firmalarının ünü ile kurumsal risk yönetimi varlığı arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

2.6.6 Coğrafi Çeşitlilik

Coğrafi çeşitlilik, işletmelerin toplam satış tutarı içerisindeki bir ya da birden fazla ülkeye yaptığı satışlar olarak belirtilebilir. İşletmelerin bir ya da birden fazla ülkeye gerçekleştirdiği satışlar (ihracat), o işletmenin diğer ülkelerle olan ticari ilişkilerini göstermesi bakımından önemlidir.

Birden fazla ülkede faaliyet gösteren; başka bir anlatımla ihracat yapan işletmeler, çok farklı türde risklerle karşı karşıya kalabilmektedir. Dolayısıyla, ihracat yapan işletmelerde kurumsal risk yönetimi varlığının pozitif yönlü olacağı düşünülmektedir (Hoyt ve Lienberg, 2008: 9).

İşletmelerin farklı coğrafi bölgelerde faaliyetlerini devam ettirebilmesi için çok sayıda riskle mücadele etmesi gerekmektedir. Coğrafi çeşitliliğin

artması etkin risk yönetimi uygulamalarına sahip olmayı gerektirir. Bu bağlamda, coğrafi çeşitliliğin, kurumsal risk yönetimi uygulamalarının belirleyicilerinden biri olduğu kabul edilebilir (Li, vd., 2014: 3).

Kurumsal risk yönetimi varlığını etkileyen faktörler üzerinde yapılan bir çalışmada Ai vd. (2014), kurumsal risk yönetiminin işletmelerin farklı coğrafyalarda karşılaşabileceği risklerini yönetebilmeleri konusunda önemli bir mekanizma olabileceğini ve coğrafi çeşitliliğin kurumsal risk yönetimi varlığını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulşamıştır.

2.6.7 Bağlı Ortak Sayısı

Bağlı ortaklık, işletmenin, adi ortaklık gibi tüzel kişiliği olmayan işletmeler de dahil olmak üzere, (ana ortaklık olarak bilinen) başka bir işletme tarafından kontrol edilen işletmeler olarak tanımlanmaktadır (TMS, 2011: 3). Bağlı ortaklıklar, işletmenin kurumsal şeffaflık düzeyini sınırlandıran unsurlar arasında gösterilmektedir (Bushman vd., 2004: 168). Dolayısıyla, bağlı ortaklık sayısı fazla; başka bir deyişle farklı coğrafyalarda faaliyet gösteren işletmelerde kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanabilmesi güçleşebilmektedir. Bu kapsamda, bağlı ortaklığın kurumsal risk yönetimi varlığını etkileyen belirleyicilerden biri olduğu kabul edilebilir.

Doyle Ge ve McVay (2007), farklı coğrafi bölgelerde ve iş kollarında faaliyet gösteren işletmelerin karmaşık (complex) yapıda olduğunu belirtmiştir. Farklı coğrafi alanlara yayılan işletmelerin bağlı ortak sayısı artmakta; bu durum da işletmeleri daha karmaşık bir yapıya maruz bırakmaktadır (Ghosh, 2013: 11).

İşletmelerin bağlı ortak sayısının artmasının, karşılaşabileceği risk türlerinin de artmasına neden olacağı kabul edilebilir. Kurumsal risk yönetiminin belirleyicileri konusunda yatıkları çalışmalarda Hoyt ve Lienberg (2009), Gordon vd. (2009), bağlı ortak sayısı ile kurumsal risk yönetiminin varlığı arasında pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir. Buna göre bağlı ortaklık sayısı arttıkça işletmelerde kurumsal risk yönetimi varlığının görülmesi olasılığının arttığı ifade edilebilir.

2.6.8. Büyüme

Büyüme potansiyeline sahip olan işletmeler daha fazla belirsizlikle karşı karşıya kalabilmekte ve böylece daha iyi bir risk yönetimi modeline ihtiyaç duyabilmektedir. Bu gibi işletmelerin kurumsal risk yönetimine yönelik daha fazla yatırımı ve kurumsal risk yönetim müdürüne sahip olmaları olasıdır (Lienberg ve Hoyt, 2003: 43-44). Kurumsal risk yönetimi sadece risklerin azaltılmasına değil; aynı zamanda yeni büyüme fırsatlarının elde edilmesine de katkı sağlamaktadır (Gatzert ve Martin, 2013: 10).

Büyüme kavramı, bazı yazarlarca toplam varlıklardaki artış; bazı yazarlarca da satışlarda meydana gelen büyüme olarak değerlendirilmektedir. Hoyt ve Lienberg (2011) ile Li vd, (2014) ise çalışmalarında belli bir dönemdeki satış büyüme oranlarını kullanmışlardır.

Büyüme ile kurumsal risk yönetiminin varlığı arasında, araştırmacılar tarafından farklı bulgulara ulaşıldığı görülmektedir. Lienberg ve Hoyt (2003) tarafından yapılan çalışmada büyüme ile kurumsal risk yönetimi varlığı arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Bununla birlikte, Ghosh (2013), Hindistan'da işletmelerin belli bir dönemdeki toplam aktiflerinde meydana gelen artış ile kurumsal risk yönetimine sahip olma arasında pozitif bir ilişki tespit etmiştir. Buna karşılık Pagach ve Warr (2011) tarafından yapılan çalışmada satışlardaki büyümenin kurumsal risk yönetimi varlığını etkilemeyen bir faktör olduğu sonucu elde edilmiştir.

Yukarıda da belirtildiği gibi işletmelerin satışlarındaki artışlar, işletmelerin büyüme fırsatlarını olumlu yönde değerlendirdiği şeklinde yorumlanabilir. Bu kapsamda, kurumsal risk yönetimi varlığı ile satış büyümesi arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu kabul edilebilir.

Kurumsal risk yönetiminin varlığını etkileyen faktörler konusunda literatürde yapılmış birçok çalışma mevcuttur. Bu doğrultuda; yapılan çalışmaların ismi, çalışmalarda kullanılan yöntemler ve çalışma sonuçları hakkındaki bilgiler Tablo 6'da yer almaktadır:

Tablo 6: Kurumsal Risk Yönetimi Varlığının Belirleyicileri Konusunda Yapılan Çalışmalar

Yazar Adı-Yıl	Çalışma Örneklemi ve Yöntemi	Çalışma Sonucu
Lienberg ve Hoyt (2011)	26 ABD İşletmesi-Lojistik Regresyon	Çalışma sonucunda, finansal kaldıraç oranının artmasının işletmelerde kurumsal risk yöneticisi (CRO) bulunma olasılığını yükselttiği belirlenmiştir.
Beasley vd. (2005)	123 İşletme-Lojistik Regresyon	İşletmelerde, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin oranı, dört büyük denetim firmasından biri tarafından denetlenme durumu ve işletme büyüklüğünün kurumsal risk yönetimi olma olasılığını arttıracağı belirlenmiştir.
Desender (2007)	213 İşletme- Lojistik Regresyon	Yönetim kurulu yapısı ile kurumsal risk yönetimi uygulama derecesinin araştırıldığı çalışma sonucunda; yönetim kurulu ile genel müdürün bağımsız olduğu işletmelerde en yüksek kurumsal risk yönetimi uygulamalarının görüldüğü belirlenmiştir.
Pagach ve Warr (2007)	69 İşletme-Hazard Modeli	Kurumsal risk yönetimi uygulama derecesini etkileyen faktörlerin araştırıldığı çalışmada, finansal kaldıraç düzeyi yüksek ve kazancı daha değişken işletmeler ile hisse senetleri düşük performans gösteren işletmelerde kurumsal risk yönetimi sistemi bulunma olasılığının yüksek olduğu sonucu elde edilmiştir.
Hoyt ve Lienberg (2008)	125 Sigorta İşletmesi-Maksimum Olasılık Modeli	Kurumsal risk yönetimi belirleyicileri ile bu belirleyicilerin firma değerine etkisinin inceleme konusu yapıldığı çalışmada; kurumsal risk yönetimi kullanımının işletme büyüklüğü ve kurumsal sahiplik ile pozitif yönde ilişkili olduğu; buna karşılık reasürans kullanımı ve finansal kaldıraç düzeyi ile negatif yönde ilişki olduğu belirlenmiştir.
Hoyt ve Lienberg (2011)	117 Sigorta İşletmesi-Maksimum Olasılık Modeli	Çalışma sonucunda; işletme büyüklüğü, kurumsal sahiplik, kazanç ve hisse senedi değişkenliği ve coğrafi çeşitlilik ile pozitif yönde ilişki; buna karşılık finansal kaldıraç düzeyi ile negatif bir ilişki tespit edilmiştir.
Pagach ve Warr (2011)	138 İşletme-Hazard Modeli	Kurumsal risk yöneticisi (CRO) bulunan işletmelerin karakteristik özelliklerinin araştırıldığı çalışmada; işletme büyüklüğü, nakit akış değişkenliği, hisse senedi fiyat değişkenliği ve kurumsal sahipliğin ilgili yöneticinin pozitif bir tahminleyicisi olduğu; buna karşılık, finansal kaldıraç düzeyi, büyüme potansiyeli ve sektörel farklılığın negatif yönde tahmin ettiği sonucu elde edilmiştir.
Önder ve Ergin (2012)	50 İşletme-Lojistik Regresyon	Türkiye'de finans kesiminde yer alan işletmelerde kurumsal risk yönetimi belirleyicilerinin araştırma konusu yapıldığı çalışmada, örneklemde yer alan işletmelerin yarısında kurumsal risk yöneticisi bulunduğu; bununla birlikte, finansal kaldıraç oranı ve işletme büyüklüğünün kurumsal risk yönetiminin önemli birer tahminleyicisi olduğu sonucu elde edilmiştir.
Razali vd. (2011)		Malezya'daki işletmeler için kurumsal risk yönetimi konusunda kavramsal bir çerçeve oluşturulmasının amaçlandığı çalışmada, kurumsal risk yönetimi yöneticisi, kaldıraç oranı, karlılık, coğrafi çeşitlilik, kurumsal sahiplik ve işletme büyüklüğünün önemli birer belirleyici

		(tahminleyici) olduğu belirtilmektedir.
Golshan ve Rasid (2012)	90 İşletme- Lojistik Regresyon	Çalışma sonucunda, kurumsal risk yönetimi sistemini benimseyen işletmelerde finansal kaldıraç oranı ve dört büyük denetçi tarafından biri tarafından denetlenme durumunun anlamlı ve pozitif yönlü bir belirleyici olduğu belirlenmiştir.
Bertinetti vd. (2013)	200 İşletme- Lojistik Regresyon	Avrupa'da kurumsal risk yönetimi varlığının belirleyicileri ve kurumsal risk yönetiminin firma performansı üzerindeki etkisinin araştırıldığı çalışma sonucunda, işletme büyüklüğü, işletmenin risklilik derecesi ve varlık karlılığının istatistiksel olarak anlamlı birer belirleyici olduğu belirlenmiştir.
Ghosh (2013)	100 İşletme- Lojistik Regresyon	Hindistan'da kurumsal risk yönetimi konusunun araştırma konusu yapıldığı çalışmada; işletme büyüklüğü, finansal kaldıraç oranı, karlılık ve bağlı ortaklık sayısının işletmelerde kurumsal risk yönetiminin varlığını tahmin etmede istatistiksel olarak anlamlı birer belirleyici olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 6'da belirtilen çalışmalar doğrultusunda, farklı ülkelerde ve farklı sektörlerdeki işletmelerde kurumsal risk yönetimi varlığını etkileyen faktörlerin, araştırma konusu yapıldığı ifade edilebilmektedir. Farklı çalışmalarda farklı değişkenler ele alınmakla birlikte; bu çalışmalarda kurumsal risk yönetimi varlığını etkileyen faktörlerin benzer olduğu görülmektedir. Bu kapsamda, işletme büyüklüğü, varlık karlılığı, finansal kaldıraç oranının kurumsal risk yönetiminin belirleyicisi olduğu birçok çalışmada görülmektedir.

Literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde, kurumsal risk yönetiminin belirleyicileri konusunda Türkiye'de yapılan çalışma sayısının oldukça az olduğu belirtilebilir. Önder ve Ergin (2012) tarafından yapılan çalışmanın, yalnızca finans kesiminde yer alan işletmeleri kapsadığı görülmektedir. Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun kabul edilmesiyle birlikte, finans kesimi dışındaki işletmelerde kurumsal risk yönetimi sistemi konusundaki farkındalığın arttığı kabul edildiğinde, bu işletmelerde kurumsal risk yönetimi varlığının belirleyicilerinin neler olduğunun belirlenebilmesi gerekebilmektedir. Dolayısıyla, çalışmanın üçüncü bölümünde, Türkiye'de Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun kabulünün ardından finans kesimi dışındaki işletmelerde kurumsal risk yönetimi varlığının belirleyecilerinin neler olduğu literatürde yer alan çalışmalar doğrultusunda araştırma konusu yapılmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETMELERDE KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ VARLIĞINA ETKİ EDEN FAKTÖRLERİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu kesiminde, Borsa İstanbul'daki reel sektör işletmelerinin kurumsal risk yönetimi uygulamaları araştırılmış ve bu işletmelerin kurumsal risk yönetimi uygulamalarını etkileyen faktörler incelenme konusu yapılmıştır.

3.1 Kurumsal Risk Yönetimi Varlığının Belirleyicileri Konusunda Yapılan Çalışmalar

İşletmelerde kurumsal risk yönetim uygulamalarının varlığı konusunda yapılan çalışmalar ele alındığında, bu konudaki çalışmaların özellikle finans kesimi üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Aşağıdaki kısımda, yıllar itibariyle kurumsal risk yönetiminin belirleyicileri konusunda yapılmış çalışmalara yer verilmektedir.

Tablo 7: Kurumsal Risk Yönetimi Varlığının Belirleyicileri Konusunda Yapılan Çalışmaların Özellikleri

Yazarlar	Araştırmanın Yapıldığı Ülke	İşletme Sayısı	Araştırmanın Yapıldığı Sektör
Lienberg ve Hoyt (2003)	A. B. D	26	Finans, Enerji
Beasley vd. (2005)	Uluslararası	123	Bankacılık ve sigortacılık
Desender (2007)	A. B. D	213	İlaç
Pagach ve Warr (2007)	A. B. D	69	Finans
Hoyt ve Lienberg (2008)	A. B. D	125	Sigortacılık
Pagach ve Warr (2011)	A. B. D	138	Finans kesimi
Önder ve Ergin (2012)	Türkiye	50	Finans
Razali vd. (2011)	Malezya	528	Sanayi ve hizmet
Golshan ve Rasid (2012)	Malezya	90	Belirtilmemiş
Bertinetti vd. 2013)	Avrupa	200	Finansal ve Finansal Olmayan
Ghosh (2013)	Hindistan	100	Finans

Tablo 7 incelendiğinde, kurumsal risk yönetiminin belirleyicileri konusunda yapılan çalışmaların büyük çoğunlukla finans kesiminde yapıldığı görülmektedir. Buna göre, kurumsal risk yönetiminin özellikle finans kesimini ilgilendiren bir konu olduğu kabul edilebilir. Bununla birlikte, Amerika Birleşik Devletleri'nde 2004 yılında yayınlanan COSO ve 2009 yılında yayınlanan ISO 31000 Kurumsal Risk Yönetimi Çerçeveleri, reel sektör işletmelerinin risk yönetimi konusunda başvurabilecekleri iki temel kaynak haline gelmiştir. Bu açından, reel sektörde de bu tip çalışmaların yaygınlaşması önem taşımaktadır.

3.2 Çalışmanın Genel Amacı

Literatüre ilişkin tabloda aktarılan bilgiler doğrultusunda, kurumsal risk yönetiminin varlığı konusundaki ulusal ve uluslararası alandaki çalışmaların özellikle finans kesiminde yoğunlaştığı görülmektedir.

Türkiye'de 1 Temmuz 2012'de kabul edilen Yeni Türk Ticaret Kanunu, pay senetleri borsada işlem gören tüm işletmelerde riskin erken teşhisi komitelerinin kurulmasını zorunlu kılmaktadır. Bu komite, aynı zamanda işletmelerde kurumsal risk yönetimi sisteminin kurulmasını sağlamakta ve bu sistemin işlerlik kazanmasına yönelik çalışmalarda bulunmaktadır. Dolayısıyla, riskin erken saptanması komitelerinin kurulması ile birlikte Türkiye'deki halka açık işletmelerin risklerini kurumsal risk yönetimi ilkelerine göre yönetmesi konusunda çabaların artması beklenmektedir.

Bu bağlamda, Türkiye'deki reel sektör işletmelerinde kurumsal risk yönetiminin uygulanıp uygulanmadığı; dolayısıyla kurumsal risk yönetiminin varlığını etkileyen etkenlerin neler olduğunun bilinmemesine yönelik arayışlar, bu çalışmanın ortaya çıkmasına neden olmuştur. Çalışmanın kapsadığı sektörel sınır çerçevesinde çalışmanın genel amacının Türkiye'deki halka açık reel sektör işletmelerinin kurumsal risk yönetimine sahip olup olmadığının belirlenmesi ve bu doğrultuda kurumsal risk yönetiminin varlığını etkileyen etkenlerin ortaya konulmasıdır.

3.3 Çalışmanın Kapsamı ve Yöntemi

Çalışmanın kapsamını, Türkiye'de halka açık reel sektör işletmeleri oluşturmaktadır. Reel sektör işletmeleri de kendi içerisinde tarım, hizmet ve sanayi işletmeleri olarak alt gruplara ayrılabilmektir. Yazid vd. (2008)'e göre, sanayi işletmeleri piyasadaki hızlı değişimlere maruz kalabilmekte ve bu durum sanayi işletmelerinin finansal durumunu olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bundan dolayı, sanayi işletmelerinin risk yönetimi konusunda yeni teknoloji ve yöntemlere ulaşabilmesi oldukça önem kazanmaktadır.

Çalışmada, veri toplama yöntemi olarak ikincil verilerden yararlanılmıştır. Veriler, halka açık sanayi işletmelerinin Kamuoyu Aydınlatma Platformu'na (KAP) açıkladığı faaliyet raporları ve finansal tablolar aracılığı ile birlikte işletmelerin internet sitelerinden elde edilmiştir. Araştırmada, işletmelere ait 2013 ve 2014 yılı verileri değerlendirilmiştir. Bunun nedeni, işletmelerin kurumsal risk yönetimi konusundaki ayrıntılı bilgilerine Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun kabul edilmesinin ardından erişilebileceğinin düşünülmesidir. Dolayısıyla incelenen dönem 01.01.2013-31.12.2013 ile 01.01.2014-31.12.2014 faaliyet dönemleridir. Literatürde bazı yazarlar tarafından ikinci veri yardımıyla verilerin derlendiği görülmektedir. Lienberg ve Hoyt (2003), 1997-2001 yılları arasında işlemelerin risk yönetimi bölümünden sorumlu uzman müdür alımı duyurularını takip etmişlerdir. Risk yönetimi müdürünün kurumsal risk yönetimiyle ilgili olması durumunda veri, örnekleme dâhil edilmiştir.

Hoyt ve Lienberg (2008), 1995–2005 yılları arasında 275 sigorta işletmesinin kurumsal risk yönetimiyle ilgili verilerini analiz etmiştir. İşletmelerin yıllık faaliyet raporlarında kurumsal risk yönetimiyle açıklama yapmanın zorunlu olmadığının belirtildiği çalışmada, kurumsal risk yönetimi uygulamalarının olup olmadığının belirlenmesinde finansal raporlar ve diğer medya organları tarafından yayınlanan veriler de takip edilmiştir.

Yazid vd. (2008), çok az sayıda sanayi işletmelerinin kurumsal risk yönetimini stratejik karar verme süreçlerinde kullandığını tespit ettiği çalışmasında, işletmelerin kurumsal risk yönetimine ilişkin bilgilerine 2005 yılının faaliyet raporlarından ulaşmıştır.

Gordon vd. (2009), 112 sigorta işletmesinin 2005 yılında açıkladığı yıllık faaliyet raporlarından, işletmelerin kurumsal risk yönetimi uygulamasına sahip olup olmadığını belirlemiştir. Çalışma sırasında, yıllık faaliyet raporlarından, "kurumsal risk yönetimi", "stratejik risk yönetimi", "kurumsal risk yöneticisi", "risk yönetim müdürü" gibi anahtar sözcükler aranarak işletmelerin kurumsal risk yönetimi uygulamalarına sahip olup olmadığı belirlenmiştir. Pagach ve Warr (2011), 1992–2002 yılları arasında işletmelerin kurumsal risk yöneticisi atayıp atamadığını, işletme duyurularından takip etmiştir. McShane vd. (2011), sigorta şirketlerinin kurumsal risk yönetimi uygulamalarının varlığını Standart and Poors'un kurumsal risk yönetimi derecelendirmelerinden elde etmiştir.

Tahir ve Razali (2011), 2007 yılında 528 sigorta işletmesi üzerinde yaptığı çalışmada, kurumsal risk yönetimi ile bilgilere, derecelendirme, yıllık faaliyet raporları, piyasa araştırması ve işletmelerle ilgili medya organlarında çıkan haberlerden yararlanarak ulaşmışlardır.

Yukarıda belirtildiği bu araştırmanın amacı, literatürde yer alan değişkenler yardımıyla halka açık işletmelerdeki kurumsal risk yönetimi varlığının belirleyicilerinin ortaya konulmasıdır.

3.4 Değişkenlerin Tanımlanması

Çalışmada, kullanılan değişkenler, literatürde yer alan bilgiler doğrultusunda şöyle oluşturulmuştur:

- Kurumsal Risk Yönetimi Varlığı
- İşletme Büyüklüğü
- Finansal Kaldıraç
- Varlık Karlılığı
- Dört Büyük Denetim Firması
- Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi
- Coğrafi Çeşitlilik
- Bağlı Ortaklık Sayısı
- Varlık Büyümesi
- Satışlardaki Büyüme şeklindedir.

Kurumsal risk yönetimi varlığının belirleyicileri konusunda ele alınan, aşağıda inceleme konusu yapılmıştır.

3.4.1 Kurumsal Risk Yönetiminin Varlığı

6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun 514. maddesi, Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), Seri II-14.1 numaralı, Sermaye Piyasasında Finansal Raporlamaya İlişkin Esaslar Tebliği'ne göre ihraç ettiği sermaye piyasası araçları, borsada işlem gören ortaklıklar yıllık faaliyet raporlarını, Şirket Yıllık Faaliyet Raporunun Asgari İçeriğinin Belirlenmesi hakkındaki Yönetmeliğe göre hazırlamak zorundadır. Adı geçen yönetmelik, şirketlerin karşı karşıya olduğu temel riskler ve risklere karşı uygulanacak risk yönetim politikasına ilişkin bilgilerin bulunmasını ifade etmektedir (Şenol vd. 2015: 802).

Türkiye'de 1 Temmuz 2012 yılından itibaren pay senetleri borsada işlem gören işletmelerin riskin erken saptanması komitesi kurulması zorunlu hale gelmiştir. Bu komitenin kurulmasıyla birlikte, halka açık işletmelerin risk yönetimine karşı daha bilinçli ve proaktif bir yapıya kavuşturulmasının amaçlandığı kabul edilebilir. İşletmelerin bünyesinde zorunlu olarak bulunması gereken riskin erken saptanması komiteleri, tek başına kurumsal risk yönetiminin varlığını gösteren bir unsur olarak değerlendirilememektedir. Başka bir anlatımla, risk yönetiminde kurumsal risk yönetimine ilişkin ilkelerin benimsenmesinde, yalnızca yasal düzenlemelerin değil; aynı zamanda işletmelerin bu konuda sahip olduğu motivasyon ve gösterdiği özveri de etkili olmaktadır.

Sermaye Piyasası Kanunu'nda belirtildiği üzere, işletmelerin yıllık faaliyet raporlarında risk yönetim politikalarını açıklamaları zorunludur. Ancak, kurumsal risk yönetim politikalarının yıllık faaliyet raporlarında zorunlu olarak açıklanmasına yönelik bir hüküm bulunmamaktadır. Bu bağlamda, işletmelerin kurumsal risk yönetimi sistemine sahip olup olmadıklarının belirlenmesinde, kendi istekleri doğrultusunda yayınladığı açıklamalardan elde edilmiştir. Şenol, Karaca ve Ekşi (2015), Borsa İstanbul'da imalat sektöründe yer alan işletmelerden rastlantısal olarak
83 tanesinin analize dâhil edildiği çalışmalarında, kurumsal risk yönetiminin belirleyicileri olarak, işletmelerin faaliyet raporlarında kendi iradeleriyle

yaptıkları açıklamaları esas almışlardır.

Bu çalışmada kurumsal risk yönetim sisteminin varlığının belirlenmesinde, faaliyet raporlarında "kurumsal risk yönetimi", "entegre risk yönetimi", "kurumsal risk yönetim müdürlüğü", "COSO Kurumsal Risk Yönetim Çerçevesi" gibi terimler aranarak, ilgili sisteminin varlığı araştırılmıştır.

3.4.2 İşletme Büyüklüğü

İşletme büyüklüğünün artması, kurumsallaşma düzeyinde üzerinde olumlu bir etki yaratarak işletmelerin daha profesyonel yöneticiler tarafından yönetilmesini sağlamaktadır. Kurumsallaşma düzeyinin artması ile işletmelerde kurumsal risk yönetimi sisteminin yer alma olasılığı artmaktadır (Önder ve Ergin, 2012: 22). COSO (2004), kurumsal risk yönetiminin küçük veya orta ölçekteki işletmelere göre büyük işletmelerde daha kolay uygulanabileceğini belirtmektedir.

İşletme büyüklüğü, literatürde farklı yazarlar tarafından ele alınmaktadır. İşletme büyüklüğünün belirlenmesinde, Zou (2010), Şekerci (2011), McShane vd. (2011), Hoyt ve Lienberg (2011), Bertinetti vd. (2013), Şenol vd. (2015), bilânçodaki aktif toplamı defter değerinin doğal logaritmasını kullanmışlardır.

Kurumsal risk yönetimi varlığının belirleyicileri konusunda yapılan çalışmalarda, Gordon vd. (2009), Önder ve Ergin (2012), işletme büyüklüğü ile kurumsal risk yönetimi sisteminin varlığı arasında pozitif bir ilişki beklemektedir. Bu çalışmalarda, işletme büyüklüğünün kurumsal risk yönetimi belirleyicilerinden biri olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, Beasley vd. (2005), yaptıkları çalışma sonucunda işletme büyüklüğü ile kurumsal risk yönetiminin varlığı arasında pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir. Bununla birlikte, Pagach ve Warr (2011) ile Golshan ve Rasid (2012), çalışmalarında işletme büyüklüğü ile kurumsal risk yönetiminin varlığı arasında pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir.

Bu çalışmada, büyüklüğün artması ile işletmelerde kurumsal risk yönetimi varlığının görülme olasılığının yüksek olması beklenmektedir. Başka bir anlatımla, diğer işletmelere göre daha büyük olan işletmelerin kurumsal risk yönetimi sistemine sahip olması beklenmektedir.

3.4.3 Finansal Kaldıraç

Finansal kaldıraç oranı, işletmelerin borçluluk oranlarının hesaplanmasında kullanılmaktadır. Bu oranın 1'e yakın olması, işletme borçlanmasının yüksek olduğunu ifade etmektedir. Borçluluk oranının artması, işletmelerde risklerin daha etkin ve bilinçli bir şekilde yönetilmesini gerekli kılabilmektedir. Bu anlamda, borçluluk oranının yüksekliğinin, işletmelerde kurumsal risk yönetimi sisteminin görülme olasılığını arttırdığı kabul edilebilmektedir.

Literatürde finansal kaldıraç oranın hesaplanmasında farklı uygulamalar görülmektedir. McShane vd. (2011); finansal kaldıraç oranının hesaplanmasında ortalama varlık/ortalama özsermaye oranını kullanırken; Abdel- Azim ve Abdelmoniem (2015), Önder ve Ergin (2012), toplam borç/toplam varlıklar oranını kullanmaktadır. Sermaye piyasalarında finansal kaldıraç oranı olarak genellikle toplam borçlar/toplam varlıklar oranı kullanılmaktadır (SPK, 2010: 581). Bu çalışmada ise, toplam borç/toplam varlıklar oranı kullanılmaktadır. Finansal kaldıraç ile kurumsal risk yönetiminin varlığı arasında pozitif bir ilişki beklenmektedir (Önder ve Ergin, 2012: 21). Lienberg ve Hoyt (2003), çalışmalarında kurumsal risk yönetimi ile finansal kaldıraç arasında pozitif bir ilişki beklemektedir. Bu çalışmalarda, yüksek finansal kaldıraç oranına sahip işletmelerde kurumsal risk yönetimi varlığının görülme olasılığının arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bu çalışmada, işletmelerde finansal kaldıraç oranının artması ile kurumsal risk yönetimi varlığı arasında pozitif bir ilişki beklenmektedir.

3.4.3 Varlık Karlılığı

Hoyt ve Lienberg (2011), Şekerci (2011), Eckles, Hoyt ve Miller (2014), Abdel-Azim ve Abdelmoniem (2015), karlılık oranlarının belirlenmesinde varlık karlılık oranlarını kullanmışlardır. Çalışmalarda karlılık oranlarının belirlenmesinde net kar/toplam varlık oranı kullanılmıştır.

Hoyt ve Lienberg (2011), Önder ve Ergin (2012), Yazid, Razali ve Hussin (2012), varlıkların karlılığı ile kurumsal risk yönetimi arasında pozitif bir ilişki beklemektedir.

3.4.4 Dört Büyük Denetim Firması

Beasley vd. (2005), Desender (2007), Daud vd. (2009), Olelakan ve Adebowale (2014), kurumsal risk yönetimi ile dört büyük denetim firmasının varlığı arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Dört büyük denetim firması, 2002 yılında Arthur Andersen firmasının çöküşünden itibaren ortaya çıkan bir kavramdır. Buna göre dört büyük denetim firması olarak adlandırılan şirketler, KPMG, Ernst&Young, PriceWaterhouseCoopers ve Deloitte firmalarıdır (Talley, 2006: 1643). İşletmelerin dört büyük denetim firmasından biri tarafından denetlenmesi, kurumsal risk yönetiminin varlığını olumlu yönde etkilemektedir (Golshan ve Rasid, 2012: 455).

Lundqvist (2014), işletmelerin dört büyük denetim firmasından biri tarafından denetlenmesi durumunda 1; denetlenmemesi durumunda ise 0 değerlerini kullanmaktadır. Bu araştırmada da dört büyük denetim firması olup olmama durumu 0-1 değerleri ile gösterilmektedir. Yapılan araştırmalar doğrultusunda çalışmada, dört büyük denetim firması tarafından denetlenen işletmelerde kurumsal risk yönetimi varlığının görülme olasılığının daha yüksek olması beklenmektedir.

3.4.5 Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi

Beasley vd. (2005), kurumsal risk yönetimi uygulaması ile yönetim kurulunun bağımsızlığı arasında pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir. Desender (2011), yönetim kurulu üyelerinin bağımsızlığının, yönetim kurulu başkanı ve genel müdür ayrımının olduğu durumda, kurumsal risk yönetimi uygulamalarını pozitif yönde etkilediğini belirtmektedir.

Kurumsal risk yönetimi uygulamalarının varlığı ile yönetim kurulu üyelerinin bağımsızlığı arasında pozitif bir ilişki beklenmektedir (Golshan ve Rasid, 2012: 455). Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin analize dahil edilmesinde, yönetim kurulu içindeki bağımsız üyelerin oranı olarak kullanılmaktadır (Lundqvist, 2014: 153).

Bu çalışmada, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin sayısının toplam yönetim kurulu üye sayısına bölünerek ilgili veri analize dâhil edilmiştir.

3.4.6 Coğrafi Çeşitlilik

Coğrafi çeşitliliğin artması işletmelerin karşılaştığı riskleri arttıracağından, işletmelerin kurumsal risk yönetim uygulamalarını pozitif yönde etkileyeceği düşünülmektedir (Li, vd, 2014: 3). Coğrafi çeşitliliğin artması (çok ulusluluk), işletmelerin karşılaştığı riskleri arttıracağından kurumsal risk yönetiminin varlığının görülmesi mümkündür (Allayanis ve Weston: 2001: 253). Allayanis ve Weston (2001), Şenol vd. (2015), coğrafi çeşitliliğin belirlenmesinde toplam yabancı satışlar/ toplam satışlar oranı kullanılmıştır .

Coğrafi çeşitlilik, toplam satışlar içerisindeki yurt dışı satışların oranı olarak da değerlendirilebilmektedir. Bir işletmenin toplam satışlar içerisindeki yurt dışı satışlarının (ihracat) payının yüksek olması, o işletmenin daha fazla riske maruz kalabileceği şeklinde yorumlanabilmektedir. Dolayısıyla, işletmelerin coğrafi çeşitliliğinin artması ile birlikte kurumsal risk yönetimi sistemine sahip olma olasılığının daha fazla olacağını söylemek mümkündür.

3.4.7 Bağlı Ortaklık Sayısı

İşletmelerin yurt dışı işlemleri, bağlı ortaklıklar aracılığıyla yürütülebilmektedir. İşletmelerin bağlı ortaklıklarına ilişkin veriler, konsolide finansal tablolardan elde edilmiştir. Bağlı ortaklıklar, işletmelerin başka işletmelerdeki ortaklık payının %50'den fazlasını oluşturması durumunda görülmektedir.

İşletmelerin bağlı ortaklık sayısıyla kurumsal risk yönetimi arasında pozitif bir ilişki beklenmektedir. Gordon, Loeb ve Tseng (2009) ile Pagach ve Warr (2011), bağlı ortaklık sayısı fazla olan işletmelerde kurumsal risk yönetimine sahip olma olasılığının daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir.

Tablo 8'de çalışmada kullanılan değişkenler ve bunlara ilişkin açıklamalara yer verilmektedir:

Tablo 8: Çalışmada Kullanılan Değişkenler ve Açıklamaları

	Değişkenler	**Değişkenlerin Kısaltması**	**Değişkenlerin Açıklaması**
Bağımlı Değişken	Kurumsal Risk Yönetimi	KRY	KRY uygulanıyorsa 1; uygulanmıyorsa 0
Bağımsız Değişkenler	İşletme Büyüklüğü	LOGVARLIK	Toplam Varlıkların Doğal Logaritması
	Finansal Kaldıraç	FINKALDIRAC	Toplam Borç/Toplam Varlık
	Varlık Karlılığı	KARLILIK	Net Kar/Toplam Varlık
	Coğrafi Çeşitlilik	COGCESIT	Yabancı Satışlar/Toplam Satış
	Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri	BAGYON	Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi Oranı
	Denetim Firması	DENFİRMASI	Dört Büyük Denetim Firmasından biriyse 1; değilse 0
	Bağlı Ortak	BAGLIORT	Bağlı Ortak Sayısı
	Varlık Büyüme	VBUYUME	(Top. $Varlık_t$-Top. $Varlık_{(t-1)}$)/ Top. $Varlık_{(t-1)}$
	Satış Büyümesi	SBUYUME	(Top. $Satış_t$-Top. $Satış_{(t-1)}$)/ Top. $Satış_{(t-1)}$

3.5 Çalışmanın Modeli ve Hipotezleri

Çalışmada lojistik regresyon analiz yöntemi kullanılmıştır. Lojistik regresyon yönteminin, kurumsal risk yönetiminin varlığına etki eden etkenlerin belirlenmesine yönelik çalışmalarda kullanıldığı görülmüştür. Lienberg ve Hoyt (2003), Beasley vd. (2005), Golshan ve Rasid (2012) çalışmalarında lojistik regresyon analiz yöntemini kullanmışlardır.

Çalışmaya ilişkin hipotezler ise şu şekilde belirlenmiştir:

H_1: Büyük işletmelerde kurumsal risk yönetimi bulunma olasılığı daha yüksektir.

H_2: Finansal kaldıraç oranı yüksek işletmelerde kurumsal risk yönetimi bulunma olasılığı daha yüksektir.

H_3: Varlık karlılığı yüksek işletmelerde kurumsal risk yönetimi bulunma olasılığı daha yüksektir.

H_4: Coğrafi çeşitlilik oranı yüksek işletmelerde kurumsal risk yönetimi bulunma olasılığı daha yüksektir.

H_5: Bağımsız yönetim kurulu üye oranı yüksek işletmelerde kurumsal risk yönetimi bulunma olasılığı daha yüksektir.

H_6: Dört büyük denetim firması tarafından denetlenen işletmelerde kurumsal risk yönetimi bulunma olasılığı daha yüksektir.

H_7: Bağlı ortak sayısı yüksek olan işletmelerde kurumsal risk yönetimi bulunma olasılığı daha yüksektir.

H_8: Varlık büyüme oranı yüksek işletmelerde kurumsal risk yönetimi bulunma olasılığı daha yüksektir.

H_9: Satışlardaki büyüme oranı yüksek işletmelerde kurumsal risk yönetimi bulunma olasılığı daha yüksektir.

3.6 Çalışmanın Bulguları

Reel sektör işletmeleri, tarım ve hayvancılık, hizmet ve sanayi sektörleri olmak üzere üç farklı grupta yer almaktadır. Buna göre, reel sektör işletmelerinde 2013 ve 2014 yıllarına ilişkin kurumsal risk yönetimi bulguları şu şekilde elde edilmiştir:

- Tarım ve hayvancılık sektöründe 2013 ve 2014 yıllarında toplam 3 işletme yer almaktadır. Bu işletmelerin ilgili dönemlerdeki faaliyet raporları ve incelenmiş, sonuçta kurumsal risk yönetimi konusunda hiçbir açıklama yer almadığı görülmüştür.
- Hizmet sektöründe yer alan 58 işletmeden yalnızca 6'sında kurumsal risk yönetimi konusunda açıklamalar yapıldığı görülmüştür. Bu bilgilerde, işletmelerin risklerini kurumsal risk yönetimi çerçevesinde yürüttüğü, kurumsal risk yönetimi müdürlerinin sorumluluğunda tüm çalışanların risk yönetiminden sorumlu olduğu vurgulanmaktadır.
- Sanayi sektöründe 2013 yılında, 140; 2014 yılında ise 144 işletmenin olduğu görülmüştür. İşletmelerin faaliyet raporlarında kurumsal risk yönetimiyle ile ilgili bilgiler ele alındığında 2013 yılında 41 işletme; 2014 yılında ise 47 işletmenin raporlarında kurumsal risk yönetimi uygulandığı belirlenmiştir. Buna göre sanayi sektöründe kurumsal

risk yönetimi uygulamaları 2013 yılında yaklaşık %29 iken; 2014 yılında yaklaşık %33 olarak gerçekleşmiştir. Bu bağlamda, sanayi sektöründe kurumsal risk yönetimi konusunda yapılan açıklamalarda bir artış söz konusudur.

Sanayi işletmelerine ilişkin sektör dağılımı yapıldığında, sektörlere göre kurumsal risk yönetimi hakkında bilgiler açıklayan işletme sayıları şu şekilde gerçekleşmiştir:

Tablo 9: Sanayi İşletmelerinin Sektörlere Göre Dağılımı ve Kurumsal Risk Yönetimi Açıklaması Yapan İşletme Sayıları

Sektör	İşletme Sayısı		Kurumsal Risk Yönetimi Açıklaması Yapan İşletme Sayısı	
	2013	2014	2013	2014
Gıda, İçecek	19	19	7	8
Tekstil, Deri	14	15	3	5
Orman, Kağıt, Basım	13	13	2	3
Kimya, Petrol, Plastik	23	24	9	10
Taş, Toprak	23	23	9	9
Metal Ana	12	13	3	3
Metal Eşya, Makine	26	26	8	9
Madencilik	5	5	0	0
Diğer İmalat	3	6	0	0
TOPLAM	**140**	**144**	**41**	**47**

Yukarıdaki tabloda belirtildiği üzere, kurumsal risk yönetimi uygulamaları; başka bir deyişle faaliyet raporlarındaki kurumsal risk yönetimine ilişkin açıklamaların en çok olduğu sektör; kimya, petrol ve plastik sektörüdür. Bu sektördeki işletmelerin yaklaşık %42'si kurumsal risk yönetimine ilişkin bilgileri faaliyet raporlarında yayınlamaktadır. Ayrıca, son derece değişken fiyat hareketlerinin görüldüğü petrol endüstrisinde, Türkiye'deki işletmelerin kurumsal risk yönetimine daha fazla ihtiyaç duyduğu ve ortaklarını bu konuda bilgilendirdiği söylenebilir. Kurumsal risk yönetimi uygulamalarının hiç görülmediği işletmelerin ise madencilik ve diğer imalat sektöründe olduğu görülmektedir.

İşletmelerin kurumsal risk yönetimi sistemine sahip olup olmaması ile ilgili olarak işletme faaliyet raporlarından bazı bilgiler elde edilmiştir. Buna göre, kurumsal risk yönetimi konusunda bazı işletmelerin yayınladıkları bilgiler Tablo 10' da sunulmaktadır:

Tablo 10: Kurumsal Risk Yönetimi Konusunda Yapılmış Bazı İşletme Açıklamaları

İşletme Adı	Kurumsal Risk Yönetimi Açıklaması
ANADOLU EFES	*"Şirket bünyesinde, şirket hedeflerine ulaşmayı etkileyebilecek mevcut ve* *unsurlarının tanımlanması, değerlendirilmesi, izlenmesi ve şirketin risk alma* *uygun olarak ilgili risklerin yönetilmesine ilişkin prensiplerin belirlenmesi* *mekanizmalarında kullanılmasının sağlanması amacına yönelik olarak* *destekli olarak Kurumsal Risk Yönetimi (KRY) çalışmaları yürütülmektedir."*
AKÇANSA	*"Şirket bünyesinde Kurumsal Risk Müdürü, Riskin Erken Saptanması Ko* *düzenli aralıklarla hazırladığı raporlar vasıtasıyla bilgilendirmektedir."*
ARÇELİK	*"Arçelik A.Ş., bu anlayışla uygun olarak mevcut Kurumsal Risk Yönetimi uyg* *ile hedefledi¤i olgunluk seviyesi arasında -risk yönetimi ilkelerini, ul* *standartlar› ve en iyi uygulama bileşenlerini gözeterek - fark analizi ç* *yaparak, çalışma sonunda ortaya ç›kan gelişim potansiyeline göre Kuru* *Yönetimi Programını oluşturmuş, kısa, orta ve uzun vadede yol haritasını belirl*
BRİSA	*"Risk Yönetim Müdürlüğü, kurumsal risk yönetimini şirket stratejilerine* *kültürüne entegre ederek, tüm çalışanların günlük operasyonlarını* *performanslarının yanı sıra risklere, fırsatlara ve yükümlülüklere uyuml* *odaklanmasını sağlamayı ve bu yolla şirketin sürdürülebilir büyümesin* *bulunmayı ve değer yaratmayı hedeflemektedir."*
ÇİMBETON	*"Şirket bünyesinde 2012 yılı içerisinde bir "Risk Yönetimi Projesi" gerçekleş* *Proje kapsamında, Çimbeton bünyesinde risk envanterleri hazırlanmış; riskler* *çapında genel kabul görmüş "COSO Kurumsal Risk Yönetimi" çerçevesine u* *metodolojisi kullanılmak suretiyle değerlendirilerek, önceliklen* *Değerlendirme sonucunda, risk haritaları oluşturulmuş; risk yönetimi süreci,* *rol ve sorumluluklar ile izleme ve raporlama adımlarını da içerecek şekilde ta* *ve dokümante edilmiştir."*
DEVA HOLDİNG	*"Şirketimizin risk yönetimine ilişkin faaliyetleri Risk Yönetim* *koordinasyonunda yürütülmektedir. Risk Yönetim Komitesi, Kredi Komit* *Denetim'den gelen bilgileri, Kurumsal Risk Yönetimi çerçevesinde değerler* *değerlendirme sonuçlarını ve varsa riskleri azaltmaya yönelik aksiyon* *oluşturarak Yönetim Kurulu'na sunmaktadır."*
GENTAŞ	*"Şirketimizde kurumsal risk yönetiminin yıllar boyunca devam ettirilecek,* *durumlardan gerekli sonuçları çıkarıp iyileştirmelerle birlikte sürekli yaşayan* *olması için çalışmalar sürdürülmektedir."*
KARSAN	*"Şirket bünyesinde Kurumsal Risk Yönetimi Müdürlüğü kurulmuş olup bu* *müdür atanmıştır."*
OTOKAR	*"Otokar Yönetim Kurulu gözetimi altında, Genel Müdür liderliğinde, tüm yön* *koordinasyon içinde yönetilerek, organizasyonun her seviyesinde yaygınl* *desteklenen, şirket stratejileri doğrultusunda uygulanan, hedeflerine u* *engelleyecek potansiyel risklerin öngörüldüğü, izlendiği, aksiyon planlarını* *oluşturulduğu bir risk politikası benimsemiştir."*

PETKİM	*"Kurumsal risk yönetimi uygulamaları sadece Koordinatörlük t yürütülmemektedir. Sürecin çeşitli adımlarında alanında uzman, Koordinatör personelin de görev ve sorumlulukları bulunmaktadır. Standartlarda yer Koordinatörlük tarafından geliştirilen teknikler kullanılarak süreç sahipleriy belirlenmekte, analiz edilmekte ve değerlendirilmektedir."*
PINAR SU	*"Şirket'te "Kurumsal Risk Yönetimi", risklerin tanımlandığı, analiz edildiğ edilerek izlendiği sistematik bir süreç olarak uygulanmaya başlanmıştır. B beklenmedik olumsuz neticeli olaylardan kaynaklanan maliyetleri ve şirketin değerlerine olan etkilerini en düşük seviyeye indirebilme gücüne sahiptir."*
ÜLKER	*"Kurumsal Risk Yönetimi, Ülker Bisküvi'yi etkileyebilecek potansiyel tanımlamak, riskleri şirketin kurumsal risk alma potansiyeline göre yönetmek v ilgili hedeflerine ulaşmasıyla ilgili olarak makul bir derecede güvence sağlam ile oluşturulmuş; şirketin yönetim kurulu, üst yönetimi ve diğer tüm ç tarafından etkilenen ve stratejilerin belirlenmesinde kullanılan, kurumun uygulanan bir süreçtir."*

Pay senetleri borsada işlem gören reel sektör işletmeleri içerisinde sanayi işletmelerinin payının yüksek olması dolayısıyla, kurumsal risk yönetiminin varlığını etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik lojistik regresyon modellemesi, sanayi işletmelerine ilişkin 2013 ve 2014 yıllarını kapsayacak biçimde ayrı ayrı gerçekleştirilmiştir.

Lojistik regresyon modellemesinin kullanımı, son yıllarda gittikçe artmaktadır. Daha önceleri tıp alanındaki çalışmalarda kullanılan lojistik regresyon yöntemi, işletme, finans, ekoloji, mühendislik, sağlık gibi alanlardaki çalışmalarda da kullanılmaya başlanmıştır (Hosmer ve Lemeshow, 2000: 4).

Lojistik regresyon analizi, bağımlı değişkenin kategorik (0 veya 1); bağımsız değişkenlerin ise kategorik ya da sürekli (sayısal) olması durumunda kullanılan bir yöntemdir. Lojistik regresyon analizinin temel odağı, bireylerin hangi grubun üyesi olduğunu kestirmede bir regresyon denklemi oluşturmaktır (Çokluk, 2010: 1359).

Lojistik regresyon analizinin varsayımları aşağıda belirtilmiştir: Bu varsayımlar (Sümbüloğlu, 20-22);

- Uygun bağımsız değişkenler, modele dahil edilmelidir.
- Uygun olmayan tüm bağımsız değişkenler modelden çıkarılmalıdır.
- Bağımsız değişkenlerde ölçüm hataları küçük olmalıdır.
- Bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı olmamalıdır.
- Aşırı değişkenler olmamalı şeklindedir.

3.6.1. 2013 Yılına İlişkin Lojistik Regresyon Analizi Bulguları

Lojistik regresyon analizine başlamadan önce, verilerin analizin temel varsayımlarını sağlayıp sağlamadığı kontrol edilmiştir. Söz konusu temel varsayımları test etmek için çoklu doğrusal bağlantı analizinden yararlanılmıştır.

Çoklu doğrusal bağlantının belirlenmesi amacıyla, çalışmadaki dokuz bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Bu doğrultuda, doğrusal regresyon analizinde katsayılar (coefficients) tablosunda tolerans ve VIF (varyans artış faktörleri) değerleri incelenmiş ve çoklu doğrusal problemi olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Çoklu doğrusal problemine ilişkin elde edilen katsayılar tablosu aşağıda sunulmuştur.

Tablo 11: Katsayılar Tablosu

Model		Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	T	Sig.	Doğrusal İstatistikler	
		B	Std. Hata	Beta			Tolerans	VIF
1	(Sabit)	,232	,164		1,421	,158		
	DENFIRMASI	,872	,034	,900	25,489	,000	,891	1,122
	LOGVARLIK	-,031	,019	-,053	-1,581	,116	,975	1,025
	VBUYUME	-,027	,082	-,012	-,329	,743	,837	1,195
	SBUYUME	,026	,050	,018	,513	,609	,908	1,101
	KARLILIK	,291	,155	,069	1,880	,062	,833	1,200
	BAGORTAK	,000	,003	-,003	-,073	,942	,897	1,115
	COGCESIT	-,093	,061	-,053	-1,513	,133	,903	1,108
	FINKALDIRAC	,079	,067	,045	1,187	,237	,768	1,302

Katsayılar tablosunda tolerans ve VIF değerlerine bakıldığında tolerans değerlerinin 1'den küçük ve VIF değerlerinin 1 ile 5 arasında olması, çoklu doğrusal probleminin olmadığını göstermektedir. Bunun anlamı, bağımsız değişkenler arasında doğrusal ya da doğrusala yakın bir ilişki olmadığıdır. Çoklu doğrusal probleminin test edilmesinin ardından analize devam edilmektedir.

Lojistik regresyon analizine ilişkin ilk tablo, seçilen gözlemlere ilişkin model özeti tablosudur. 2013 yılına ait model özeti, şu şekilde gerçekleşmiştir:

Tablo 12: Seçilen Gözlemlere Ait Model Özeti

Ağırlıklandırılmamış Gözlemler		Sayı	Yüzde
Seçilen Gözlemler	Analize Giren Gözlem	139	99,3
	Kayıp Gözlem	1	,7
	Toplam	140	100,0
Seçilmemiş Gözlemler		0	,0
Toplam		140	100,0

2013 yılına ilişkin model özetinde, analize giren gözlem sayısı 139 olarak gerçekleşmekte; 1 adet de kayıp gözlem olduğu görülmektedir. Modelde, analize dahil edilmemiş hiçbir gözlem bulunmamaktadır. Modele ilişkin ikinci tablo, başlangıç adımına ilişkin sınıflandırma tablosudur. Başlangıç adımına ilişkin sınıflandırma tablosuna aşağıda yer verilmektedir:

Tablo 13: Başlangıç Adımına İlişkin Sınıflandırma Tablosu

Gerçek			Tahmin Edilen		
			KRY		Doğru Sınıflandırma Yüzdesi
			Yok	Var	
Adım 0	KRY	Yok	98	0	100,0
		Var	41	0	,0
	Toplam Yüzde				70,5

2013 yılına ilişkin sınıflandırma tablosunda, kurumsal risk yönetimi uygulamalarına sahip olmayan işletmelerin tamamı doğru olarak tahmin edilirken; kurumsal risk yönetimi uygulamalarına sahip olan işletmelerin tamamı ise yanlış tahmin edilmiştir. Buna göre, modeldeki bağımlı değişkenin doğru olarak tahmin edilme oranı %70,5 olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 14: Başlangıç Modeli İterasyonu

Iterasyon		-2 Log olabilirlik	Katsayılar
			Sabit
Adım 0	1	168,694	-,820
	2	168,617	-,871
	3	168,617	-,871

Sadece sabit terimin olduğu modelin başlangıç -2LL istatistiği, 168,617 olarak gerçekleşmiştir. Bağımsız değişkenleri de içeren modelin –2LL istatistiği ise 27,758 olarak gerçekleşmiştir. Sadece sabit terimin yer aldığı modelin serbestlik derecesi 167 (168-1) ve bağımsız değişkenleri içeren modelin serbestlik derecesi 159 (168-9)'dur.

Tablo 15: Eşitlikte Yer Alan Değişkenler

		Beta	St. Hata	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Adım 0	Sabit	-,871	,186	21,950	1	,000	,418

Yalnızca sabit terimin yer aldığı modele ilişkin anlamlılık değeri 0,05'ten küçük olduğu için modelin anlamlı olduğu kabul edilebilir.

Tablo 16: Eşitlikte Yer Almayan Değişkenler

			Skor	D	Sig.
Adım 0	Değişkenler	DENFIRMASI	117,570	1	**,000**
		LOGVARLIK	,714	1	,398
		VBUYUME	,386	1	,535
		BAGUYE	2,616	1	,106
		SBUYUME	1,812	1	,178
		KARLILIK	6,135	1	**,013**
		BAGORTAK	4,734	1	**,030**
		COGCESIT	,133	1	,715
		FINKALDIRAC	3,883	1	**,049**
	Toplam Yüzde		118,941	8	,000

Eşitlikte yer almayan değişkenler tablosuna göre, DENFIRMASI (X_1), KARLILIK (X_5), BAGORTAK (X_6) ve FINKALDIRAC (X_8)değişkenleri, kurumsal risk yönetiminin varlığını etkileyen en anlamlı

değişkenler olarak belirlenmiştir. Buna göre, dört büyük denetim firmasından biri tarafından denetlenen işletmelerde kurumsal risk yönetiminin görülme olasılığı yüksektir. Aynı şekilde, karlılık oranı, bağlı ortak sayısı ve finansal kaldıraç oranının da artması, işletmelerde kurumsal risk yönetiminin görülme olasılığını arttırmaktadır. Analizin bundan sonraki aşamalarında, yalnızca bu değişkenlerin kullanılmasına karar verilmiştir.

Tablo 17: Model Katsayılarına İlişkin Anlamlılık Testi

		Ki-kare	df	Sig.
Adım 1	Adım	140,859	4	,000
	Blok	140,859	4	,000
	Model	140,859	4	,000

Model katsayılarına ilişkin anlamlık testi tablosuna göre sig.<0,05 ten küçük olduğu için kurulan modelin, verileri iyi temsil ettiği söylenebilir.

Tablo 18: Model Özeti

Adım	-2 Log olabilirlik	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	27,758[a]	,637	,906

Model özetine ilişkin tabloya göre Cox&Snell R^2 ile Nagelkerke R^2 değerleri sırasıyla %63,7 ve %90,6 olarak bulunmuştur. Bu oranlar, modele ilişkin bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni yüzde kaç oranında açıkladığını göstermektedir. Nagelkerke R^2 değerinin daha standart bir değer olması dolayısıyla çalışmalarda genellikle bu değerden yararlanılmaktadır. Buna göre çalışmada kullanılan bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı %90,6'dır. Başka bir anlatımla, modele başka bir değişken eklenmesine gerek olmadığı söylenebilir. Bu oranın %30'un aldında olması durumunda ise bağımlı değişkenin, bağımsız değişkenler tarafından yeterince açıklanamadığı ve modele yeni değişkenler eklenmesine gerek olabileceği kabul edilmektedir.

Tablo 19: Hosmer ve Lemeshow Testi

Adım	Ki-kare	df	Sig.
1	1,657	8	,990

Hosmer ve Lemeshow testi (1980), kurulan lojistik regresyon modelinin uyum iyiliğinin analiz edilmesinde kullanılmaktadır. Buna göre, modelin uyumlu olup olmadığının değerlendirilmesinde sig. değerinden yararlanılmaktadır. Sig. değerinin 0,05'ten büyük olması, kurulan lojistik modelinin kurumsal risk yönetimini gruplara ayırmada yeterli olduğunu göstermektedir. Bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasında uyum olduğu söylenebilir.

Tablo 20: Sonuç Sınıflandırma Tablosu

			Tahmin Edilen		
			KRY		Doğru Sınıflandırma Yüzdesi
	Gerçek		Yok	Var	
Adım 1	KRY	Yok	93	5	94,9
		Var	0	41	100,0
	Toplam Yüzde				96,4

Sonuç sınıflandırma tablosunda belirtildiği üzere, kurumsal risk yönetim uygulamalarına sahip olmayan işletmelerin 93 tanesi (Yok) olarak tahmin edilirken; 5 tanesi de (Var) olarak tahmin edilmiştir. Buna göre kurumsal risk yönetimine sahip olmayan işletmeler yaklaşık %94,5 oranında doğru olarak tahmin edilmiştir.

Kurumsal risk yönetimi ile ilgili açıklama yapan işletmelerin tamamı ise (Var) olarak tahmin edilmiştir. Başka bir deyişle, bu işletmelerin tamamı doğru olarak sınıflandırılmıştır. Bağımlı değişkene ilişkin toplam doğru sınıflandırma yüzdesi ise %96,4 olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 21: Eşitlikte Yer Alan Değişkenler

		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Adım 1	DENFIRMASI	23,574	3,937E3	,000	1	,995	1,731E10
	KARLILIK	13,646	7,731	3,116	1	,078	8,438E5
	BAGORTAK	-,022	,079	,079	1	,778	,978
	FINKALDIRAC	2,295	2,730	,707	1	,400	9,927
	Sabit	-23,026	3,937E3	,000	1	,995	,000

Sabit değer ve bağımsız değişkenlerin analize dahil edilmesiyle oluşan değerler yukarıda verilmiştir. Tabloya göre, DENFIRMASI (X_1), KARLILIK (X_2) ve FINKALDIRAC (X_4) değişkenleri ile kurumsal risk yönetiminin varlığı arasında pozitif bir ilişki olduğu tahmin edilmiştir. Dolayısıyla, karlılık ve finansal kaldıraç oranının artması ile işletmelerin dört büyük denetim firmasından biri tarafından denetlenmesi, kurumsal risk yönetimi sisteminin olma olasılığını arttırmaktadır. Buna karşılık, bağlı ortak sayısının artması, kurumsal risk yönetimi üzerinde negatif bir ilişki meydana getirmektedir.

2013 yılına ilişkin kurulan lojistik regresyon modeline göre aşağıdaki denklem elde edilmiştir:

$$Y=-23,026+ 23,574X_1 + 13,646X_2 - 0,022X_3 + 2,295X_4$$

Tablo 22: Korelasyon Matrisi

		Sabit	DENFIRMASI	KARLILIK	BAGORTAK	FINKALDIRAC
Adım 1	Sabit	1,000	-1,000	,000	,000	,000
	DENFIRMASI	-1,000	1,000	,000	,000	,000
	KARLILIK	,000	,000	1,000	-,287	,456
	BAGORTAK	,000	,000	-,287	1,000	-,161
	FINKALDIRAC	,000	,000	,456	-,161	1,000

Korelasyon matrisine göre karlılık ve bağlı ortak sayısı arasında negatif (-0,287); karlılık ve finansal kaldıraç oranı arasında da pozitif (0,456) bir ilişki olduğu görülmektedir.

3.6.2 2014 Yılına İlişkin Lojistik Regresyon Analizi Bulguları

Lojistik regresyon analizine başlamadan önce, elde edilen katsayılar tablosu şu şekilde elde edilmiştir:

Tablo 23: Katsayılar Tablosu

Model		Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	T	Sig.	Doğrusal İstatistikler	
		Beta	Std. Hata	Beta			Tolerans	VIF
1	(Sabit)	2,318	,658		-3,526	,001		
	SDEGISIM	-,004	,025	-,011	-,143	,887	**,951**	**1,052**
	VDEGISIM	-,024	,172	-,011	-,141	,888	**,909**	**1,100**
	BAGUYE	-,251	,498	-,042	-,503	,615	**,840**	**1,190**
	FINKALDIRAC	,189	,151	,106	1,251	,213	**,823**	**1,215**
	LOGVARLIK	,304	,075	,417	4,083	,000	**,562**	**1,778**
	DENFIRMASI	,034	,086	,036	,394	,694	**,708**	**1,412**
	COGCESIT	,104	,150	,054	,688	,493	**,955**	**1,048**
	BAGORTAK	-,004	,007	-,055	-,583	,561	**,671**	**1,490**
	KARLILIK	-,084	,386	-,019	-,217	,829	**,738**	**1,355**

Katsayılar tablosunda tolerans ve VIF değerlerine bakıldığında tolerans değerlerinin 1'den küçük ve VIF değerlerinin 1 ile 5 arasında olması, çoklu doğrusal problemin olmadığını göstermektedir. Bunun anlamı, bağımsız değişkenler arasında doğrusal ya da doğrusala yakın bir ilişki olmadığıdır. Çoklu doğrusal probleminin test edilmesinin ardından analize devam edilmektedir.

Lojistik regresyon analizinin ilk aşaması, seçilen gözlemlere ilişkin model özetidir. Seçilen gözlemlere ilişkin model özeti aşağıda yer almaktadır:

Tablo 24: Seçilen Gözlemlere İlişkin Model Özeti

Ağırlıklandırılmış Gözlemler		Sayı	Yüzde
Modele Gözlemler	Seçilen Analize Giren Gözlem	144	100,0
	Kayıp Gözlem	0	,0
	Toplam	144	100,0
Modele Girmeyen Gözlemler		0	,0
Toplam		144	100,0

Tablo 24 incelendiğinde, 144 işletme verisinin tamamının gözlemlenmiş olduğu görülmektedir. Analizde kayıp gözlem bulunmamaktadır. İşletmelerin faaliyet raporları incelenmiş ve bağımlı

değişken olarak tanımlanan Kurumsal Risk Yönetimi (KRY) uygulamalarına sahip işletmeler 1; diğer işletmeler ise 0 olarak kodlanmıştır.

Tablo 25: Başlangıç Adımı Sınıflandırma Tablosu

			Tahmin Edilen		
			KRY		Doğru Sınıflandırma Yüzdesi
	Gerçek		Yok	Var	
Adım 0	KRY	Yok	97	0	100,0
		Var	47	0	,0
	Toplam Yüzde				67,4

Başlangıç adımı sınıflandırma tablosunda yer alan verilere göre, gerçek durumda kurumsal risk yönetimine sahip işletmelerin tamamı yanlış olarak sınıflandırılmış; dolayısıyla doğru sınıflandırma yüzdesi 0 olarak gerçekleşmiştir. Buna karşılık, gerçek durumda kurumsal risk yönetimine sahip olmayan işletmelerin tamamı doğru olarak tahmin edilmiş ve bunun sonucunda toplam doğru sınıflandırma yüzdesi %67,4 olarak gerçekleşmiştir. Buna göre hiçbir model kurmaya gerek duymaksızın bağımlı değişkenin doğru olarak tahmin edilmesi, %67,4 oranında olmaktadır.

Tablo 26: Başlangıç Modeli İterasyonu

			Katsayılar
İterasyon		-2Log Olabilirlik	Sabit
Adım 0	1	181,927	-,694
	2	181,898	-,724
	3	181,898	-,725

Yukarıdaki başlangıç modeli iterasyon tablosunda, yalnızca sabit terimin yer aldığı modele ilişkin -2L olabilirlik değerleri sunulmaktadır. Buna göre, modelin 181,927 değeri ile başladığını söylemek mümkündür. Sınıflandırma ve iterasyon tablosunun ardından, sabit değere ilişkin eşitlikte yer almayan değişkenler tablosu yer almaktadır. Eşitlikte yer almayan değişkenlere ilişkin tablo şu şekilde elde edilmiştir:

Tablo 25: Eşitlikte Yer Alan Değişkenler

		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Adım 0	Sabit	-,725	,178	16,621	1	,000	,485

Eşitlikte yer alan değişkenler tablosuna göre başlangıç denkleminde yalnızca sabit terim yer almaktadır. Buna göre, başlangıç adımındaki modelde hiçbir bağımsız değişkenin yer almadığı ifade edilebilir. Bu tabloda S.E (Standard error) sabit terime ilişkin standart hatayı, Wald istatistik değeri, sabit değerin anlamlı olup olmadığını; d.f, serbestlik derecesi; Sig. Değeri anlamlılık düzeyi ve Exp(B) ise üstel lojistik regresyon katsayısını temsil etmektedir. Tabloya göre sabit değerin anlamlılık düzeyi $p<0,05$ olduğu için kurulan lojistik regresyon modelinin anlamlı olduğu ve bağımsız değişken seçimi adımına geçilmesi gerektiği söylenebilir.

Çalışma kapsamında kullanılan bağımsız değişkenlerin analize dahil edilmesiyle elde edilen tablo şu şekilde elde edilmiştir:

Tablo 26: Eşitlikte Yer Almayan Değişkenler

			Skor	df	Sig.
Adım 0	Değişkenler	SBUYUME	1,139	1	,286
		VBUYUME	,253	1	,615
		BAGYON	4,479	1	**,034**
		FINKALDIRAC	4,039	1	**,044**
		LOGVARLIK	27,586	1	**,000**
		DENFIRMASI	8,608	1	**,003**
		COGCESIT	1,363	1	,243
		BAGLIORTAK	5,039	1	**,025**
		KARLILIK	,095	1	,758
	Toplam İstatistikler		30,736	9	,000

Tablo 26'da görüldüğü üzere; BAGUYE (X_3), FINKALDIRAC (X_4), LOGVARLIK (X_5), DENFIRMASI (X_6) ve son olarak BAGORTAK (X_7) bağımsız değişkenlerinin istatistiksel anlamlılık düzeyleri $p<0,05$ olduğu için bu değişkenlerin analizde mutlaka yer alması gerektiği

söylenebilir. Buna göre; kurumsal risk yönetimine sahip olan işletmelerde yönetim kurulu bağımsız üye oranı, finansal kaldıraç düzeyi, işletme büyüklüğü, dört büyük denetim firmasından birine sahip olma durumu bağlı ortak sayısının yüksek olduğu ifade edilebilir. Başka bir anlatımla, bu bağımsız değişkenlerin kurumsal risk yönetimi varlığını etkileme olasılığını daha güçlü bir şekilde açıkladığı görülmektedir.

Analizin bundan sonraki kısımlarına X_3, X_4, X_5, X_6 ve X_7 bağımsız değişkenleri ile devam edilmektedir.

Tablo 27: Model Katsayılarına İlişkin Anlamlılık Testi

		Ki-kare	Df	Sig.
Adım 1	Adım	33,179	5	**,000**
	Block	33,179	5	**,000**
	Model	33,179	5	**,000**

Model katsayılarına ilişkin anlamlılık testine göre 0<0,05 olduğu için kurulan modelin anlamlı olduğu kabul edilebilir. Buna göre, modelde ele alınan değişkenlerin kurumsal risk yönetiminin varlığını etkileyen faktörlerin belirlenmesinde iyi birer tahminleyici olduğu belirtilebilir.

Model özetine ilişkin oluşturulan tablo aşağıda yer almaktadır:

Tablo 28: Model Özeti

Adım	-2 Log olasılık	Cox & Snell R kare	Nagelkerke R Kare
1	148,719[a]	,206	,287

2014 yılına ilişkin modelede, Nagelkerke R^2 değeri 0,287 ve Cox&Snell R^2 değeri 0,206 olarak bulunmuştur. Nagelkerke değeri, Cox&Snell değerine göre daha sık kullanılan bir değerdir. Buna göre, modelin analizde yer alan bağımsız değişkenlerde açıklanma oranı yaklaşık %29 olarak bulunmuştur. Kurulan modeldeki bağımsız değişkenlerce modelin açıklanma oranının çok yüksek olmadığı, buna karşılık orta düzeyde ve yeterli bir açıklamaya sahip olduğu ifade edilebilir.

Tablo 29: Hosmer ve Lemeshow Testi

Adım	Ki-kare	df	Sig.
1	15,012	8	,059

Kurulan regresyon modelinin anlamlı olup olmadığının belirlenebilmesi için Hosmer ve Lemeshow testinden yararlanılmaktadır. Burada, modelin anlamlı olup olmadığı, anlamlılık (significance) değerinin 0,05 değerinden küçük olmasıyla ilgilidir. 2014 yılına ilişkin kurulan modelde Hosmer ve Lemeshow testinin anlamlılık değeri 0,05'ten büyük olduğu için kurulan modelin anlamlı olduğu söylenebilir.

Tablo 30: Sonuç Sınıflandırma Tablosu

Gerçek Değerler		Tahmin Edilen Değerler		
		KRY		Doğru Sınıflandırma Yüzdesi
		Yok	Var	
Adım 1	KRY Yok	90	7	92,8
	Var	23	24	51,1
	Toplam İstatistik			79,2

Sonuç sınıflandırma tablosunda belirtildiği üzere, kurumsal risk yönetimi ile ilgili açıklama yapmamış işletmelerin 90 tanesi doğru olarak tahmin edilirken, 7 tanesi ise yanlış tahmin edilmiştir. Kurumsal risk yönetimine sahip olmayan işletmelerin doğru sınıflandırma yüzdesi, %92,8 olarak gerçekleşmiştir. Kurumsal risk yönetimi ile ilgili açıklama yapan; başka bir anlatımla kurumsal risk yönetimine sahip olan işletmelerle ilgili olarak 47 işletmenin 23 tanesi yanlış olarak tahmin edilirken; 24 tanesi doğru olarak tahmin edilmiştir. Buna göre, doğru sınıflandırma yüzdesi %51,1 olarak gerçekleşmiştir. Bu bağlamda, 2014 yılına ilişkin bağımlı değişkenin (KRY) doğru sınıflandırma yüzdesinin %79,2 olarak gerçekleştiğini söylemek mümkündür. Dolayısıyla, modelin doğru sınıflalama oranı, başlangıç modelindeki sınırlandırma oranına göre artış göstermiştir.

Tablo 31: Denklemde Yer Alan Değişkenler

		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Adım 1	BAGUYE	-1,457	2,785	,274	1	,601	,233
	FINKALDIRAC	1,389	,859	2,614	1	,106	4,010
	LOGVARLIK	1,677	,458	13,421	1	,000	5,348
	DENFIRMASI	,216	,473	,209	1	,648	1,241
	BAGLIORT	-,025	,038	,430	1	,512	,976
	Sabit	-15,528	4,092	14,399	1	,000	,000

2014 yılına ilişkin denklemde yer alan değişkenler incelendiğinde FINKALDIRAC, LOGVARLIK ve DENFIRMASI bağımsız değişkenlerinin beta katsayıları pozitif olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre, finansal kaldıraç oranı ile işletme büyüklüğünün artışı ile işletmelerin dört büyük denetim firması tarafından denetlenmesi, kurumsal risk yönetimi uygulamalarının varlığını pozitif yönde etkilemektedir. Başka bir anlatımla BAGUYE ve BAGLIORTAK değişkenleri, sanayi işletmelerinde kurumsal risk yönetimi uygulamalarının görülme olasılığını azaltmaktadır.

Denklemde yer alan değişkenler tablosuna göre LOGVARLIK değişkeninin anlamlılık değeri 0,000 olarak çıkmıştır. Bunun anlamı, 2014 yılı verilerine göre kurumsal risk yönetiminin varlığını etkileyen en anlamlı değişken işletme büyüklüğüdür. Ayrıca, finansal kaldıraç değişkeni de 0,10 anlamlık düzeyinde kurumsal risk yönetimi varlığını etkileyen diğer bir anlamlı değişken olarak kabul edilebilmektedir.

Sanayi işletmelerine ilişkin 2014 yılı verileri değerlendirildiğinde, kurulan lojistik regresyon modeli sonunda ortaya çıkan tablo şu şekildedir:

$$Y= -15,528-1,457X_1+1,389X_2+1,677X_3+0,216X_4-0,025X_5$$

Tablo 32: Korelasyon Matrisi

	Sabit	BAG UYE	FIN KALDIRAC	LOG VARLIK	DEN FIRMASI	BAGLI ORT
Adım 1 Sabit	1,000	-,357	-,101	-,965	,204	,458
BAGUYE	-,357	1,000	,039	,139	,186	-,108
FINKALDIRAC	-,101	,039	1,000	-,016	,118	-,003
LOGVARLIK	-,965	,139	-,016	1,000	-,334	-,476
DENFIRMASI	,204	,186	,118	-,334	1,000	-,030
BAGORTAK	,458	-,108	-,003	-,476	-,030	1,000

Korelasyon matrisi yardımıyla, değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve kuvveti hakkında değerlendirmeler yapılabilmektedir. Tablo incelendiğinde, bağımsız değişkenler arasında güçlü bir ilişkinin olmadığı görülebilmektedir. Örneğin, bağımsız üye ve denetim firması arasında pozitif yönlü ve zayıf (0,186) bir ilişki mevcutken; denetim firması ile işletme büyüklüğü arasında yine zayıf yönlü fakat negatif (-0,334) bir ilişki mevcuttur.

2013 yılına ilişkin bulgular ele alındığında, dört büyük denetim firmasından biri tarafından denetlenme, karlılık ve finansal kaldıraç oranının işletmelerde kurumsal risk yönetimi varlığının görülme olasılığını arttırdığını söylemek mümkündür. Bu kapsamda, dört büyük denetim firması tarafından denetlenen işletmelerin kurumsal risk yönetimi sistemini benimseme konusunda baskı altında olduğu ifade edilebilir. Varlıkların karlılığı oranı bakımından, yatırımların verimli yatırım alanlarında kullanılmasının kurumsal risk yönetiminin belirleyicilerinden biri olduğu görülmektedir. Başka bir anlatımla, yüksek karlılık oranına sahip işletmelerde kurumsal risk yönetimi varlığının görülme olasılığı artmaktadır. Son olarak, yüksek finansal sorunlara sahip; başka bir anlatımla ağırlıklı olarak bankalar tarafından fonlanan işletmelerde kurumsal risk yönetimi varlığının görülme olasılığının yüksek olacağı belirtilebilir. Bu durumun sebebinin, bankacılık sektöründeki risk yönetimine ilişkin düzenlemelerin etkisiyle gerçekleştiği belirtilebilir. Buna karşılık, "bağlı ortaklık" değişkenin istatistiksel olarak anlamlı çıkmasının, kurumsal risk yönetimi varlığı ile bağlı ortaklık arasında bir ilişki vardır ya da yoktur şeklinde yorumlanması mümkündür. Ancak, analiz sonucunda, bağlı ortaklık sayısı çok olan işletmelerde kurumsal risk yönetimi görülme olasılığının düşük olduğu sonucu elde edilmiştir. Bu durumun, sanayi işletmelerinde bağlı ortak sayısının kurumsal risk yönetimi varlığını tahmin etmede yetersiz olduğu şeklinde yorumlanması mümkündür.

2014 yılına ilişkin bulgular ele alındığında ise "bağımsız yönetim kurulu üyesi", "finansal kaldıraç oranı", "işletme büyüklüğü", "denetim firması" ve bağlı ortaklıklar" değişkenlerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucu elde edilmiştir. Analiz sonucuna göre ise, "işletme büyüklüğü", "denetim firması" ve "finansal kaldıraç oranı"nın kurumsal risk yönetimi varlığını pozitif yönde etkilediği bulgusu elde edilmiştir. İşletme

büyüklüğü dışındaki değişkenlerin (finansal kaldıraç oranı ve dört büyük denetim firması) etkisi, 2013 yılımdaki bulgularla benzerlik göstermektedir. İşletme büyüklüğü değişkeninin pozitif çıkmasının, büyük işletmelerin kurumsal yönetim ve dolayısıyla da kurumsal risk yönetimine daha fazla ihtiyaç duymasından kaynaklandığı kabul edilebilir. Bununla birlikte, büyük işletmelerde kontrol sorunlarının kurumsal risk yönetimi ile giderilmeye çalışıldığı kabul edilebilir. Bağımsız yönetim kurulu oranı ile kurumsal risk yönetimi varlığı arasındaki ilişkinin negatif çıkması da Türkiye'deki işletmelerin hissedarlar ve yönetim arasında köprü görevi üstlenen üyelerin sayısının henüz istenen düzeyde olmamasından kaynaklanabilmektedir.

SONUÇ

Küreselleşme ile birlikte tüm dünyanın işletmelerin ortak pazarı haline gelmesi, faaliyet gösterilen alanların çeşitlenmesine neden olmakta; bu durum da işletmelerin yeni yatırımlarla birlikte daha çok sermaye gereksinimi duymasını gündeme getirmektedir.

Gelişmiş ülkelerde işletmeler, sermaye ihtiyaçlarını sermaye piyasalarından karşılamaktadır. Sermaye piyasaları, tasarruf fazlası olan kişiler ve tasarruf açığı olan işletmelerin bir araya geldiği yerler olarak tanımlanabilmektedir. Tasarruflarını sermaye piyasalarında değerlendirmek isteyen kişiler, işletmelerin daha şeffaf ve hesap verilebilir bir anlayışla yönetilmesi konusunda beklenti içerisine girmekte; böylelikle tasaruflarını güvence altına almak istemektedirler. İşletmeler, faaliyetleriyle ilgili şeffaf ve hesap verebilir bir anlayışa sahip olduğunda sermaye piyasalarına daha güvenilir finansal raporlar sunulmakta; bu durum da hem işletmelerin sermaye gereksinimini karşılayıcı hem de tasarruf sahiplerinin tasarruflarını güvence altına alan bir unsur olarak dikkat çekmektedir.

Sermaye piyasalarına sunulan finansal raporların güvenilir olması, işletmelerin kurumsal yönetim anlayışını benimsemesiyle mümkün olmaktadır. Kurumsal yönetim kavramı, işletme faaliyetlerinin şeffaflık, sorumluluk, hesap verebilirlik ve adillik ilkeleri çerçevesinde ele alınmasıyla ilgilidir. Ancak, faaliyet alanlarının artması sonucunda, işletme değerinini etkileyen çok sayıda risk türünün de ortaya çıktığı kabul edilmektedir. İşletmelerin değerini arttırarak varlığını sürdürmesine yönelik risk yönetiminde yeni bir yaklaşıma gereksinim duyulmaktadır.

Küreselleşme öncesinde, işletmeler riskleri yalnızca kaçınılması gereken bir olgu olarak görmektedir. Bu dönemde işletmelerin yalnızca mal ve hizmet üretimine odaklanması, üretim yapılan fabrikaların yangın, sel, deprem, fırtına gibi üretimi engelleyici faktörlerden korunma gereksinimini beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla, geleneksel risk yönetimi olarak adlandırılan bu dönem, işletmelerin bina, fabrika gibi maddi duran varlıklarının sigortalar aracılığıyla korunmasına yöneliktir.

1980'li yıllardan itibaren ortaya çıkan finansal serbestleşmeyle birlikte, işletmeler farklı ülkelerin piyasalarında döviz, faiz, pay senetlerine

ilişkin alım ve satım işlemlerini gerçekleştirebilmektedir. İşletmelerin farklı ülkelerde bulunan bu gibi yatırımları dolayısıyla karşılaşabilecekleri riskleri en aza indirebilmek amacıyla türev ürünler geliştirilmiştir. Özellikle 1980'li yıllar sonrasında görülen Enron, Worldcom, Xerox, Parmalat gibi işletme iflaslarının temelinde, türev ürünlerin aşırı bir şekilde kullanılması ve bu kullanımların işletmelerin kaldıramayacağı boyutlarda zararlara neden olması gösterilmektedir. İşletmelerin riskli işlemler nedeniyle karşılaştığı zararların çok büyük boyutlara ulaşması ve bunların çeşitli muhasebe hileleriyle yatırımcılardan gizlenmesi, işletme değerlerinin düşmesine ve iflaslara sebep olmuştur.

Kurumsal yönetimi benimseyen işletmelerin, güçlü bir risk yönetim modeline sahip olması gerekmektedir. Güçlü bir risk yönetim modeliyle işletmelerin finansman bulması kolaylaşmakta hem de sürdürebilirlik konusunda önemli kazanımlar elde etmektedir. Bu kapsamda ortaya atılan kurumsal risk yönetimi düşüncesi, işletmelerin artan rekabet ortamında değerini koruması ve arttırmasına yönelik önemli bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir.

Kurumsal risk yönetiminde esas olan, işletmeyi etkileme olasılığı bulunan; başka bir anlatımla işletme değerine yönelik tüm risklerin bir arada ele alınmasıdır. Kurumsal risk yönetiminde, diğer yaklaşımların aksine riskler hem olumsuzluk hem de fırsat yönlü ele alınmaktadır. Dolayısıyla kurumsal risk yönetiminin, işletme değerini arttırıcı yönünün bulunduğu ifade edilebilir. Kurumsal risk yönetiminde, işletmeyi etkileme olasılığı bulunan tüm riskler tanımlanmakta, önem sırasına göre sıralanmakta, buna göre düzeltici önlemler alınmakta ve alınan önlemlerin etkin bir şekilde yerine getirilip getirilmediği kontrol edilmektedir. Gelişmiş ülkelerde, işletmelerin belirledikleri hedeflere ulaşabilmesi ve finansal raporlarının güvenilirliğinin sağlanması için belirli çerçeveler yayınlanmıştır. Bu kapsamda, COSO Kurumsal Risk Yönetim Çerçevesi, ISO 31000: 2009, Avustralya/Yeni Zelanda Kurumsal Risk Yönetim Çerçevesi gibi çerçeveler, işletme yönetimlerine kurumsal risk yönetimi konusunda belirli süreçleri ortaya koyması açısından önemli çerçeveler olarak değerlendirilmektedir. Bu çerçeveler arasından COSO Kurumsal Risk Yönetimi Çerçevesi, stratejik hedefleri olan ve belirli vizyon ve misyona sahip işletmeler tarafından kullanılan önemli bir çerçeve olarak

kabul edilmektedir.

Türkiye'de 1 Temmuz 2012'den itibaren yürürlüğe giren Yeni Türk Ticaret Kanunu, kurumsal yönetime ilişkin maddelerle dikkate çekmektedir. Türkiye'deki işletmelerin uluslararası rekabet güçlerinin artması ve uluslararası pazarlarda kendilerine yer bulmasına yönelik hükümler içeren Yeni Türk Ticaret Kanunu, işletmelerde risk yönetimi modelinin güçlendirilmesine yönelik birtakım düzenlemeleri de beraberinde getirmektedir. Bu kapsamda, kanunun 378. maddesinde, Türkiye'de pay senetleri borsada işlem gören işletmelerin riskin erken teşhisi komiteleri kurmaları gerektiği belirtilmektedir. Riskin erken teşhisi komilerinin önemli görevlerinden biri, işletmelerde kurumsal risk yönetimi modeline ilişkin bir yapının tesis edilmesidir. Riskin erken teşhisi komitelerinin kurulmasıyla birlikte riskler işletme bünyesinde ele alınabilecek ve yönetim kurulları da işletmeyi olumsuz etkileyebilecek ya da yeni fırsatlar getirecek riskler hakkında bilgi sahibi olabilecektir. Dolayısıla, Yeni Türk Ticaret Kanunu ile birlikte, işletmelerde kurumsal risk yönetimine olan ilginin daha da artması beklenmektedir.

Farklı ülkelerde kurumsal risk yönetimi varlığının belirleyicileri; başka bir anlatımla, kurumsal risk yönetiminin varlığına etki eden faktörler konusu birçok kez araştırma konusu yapılmıştır. İşletmelerin kurumsal risk yönetimine sahip olup olmadığı, işletmelerin yayınladıkları faaliyet raporlarından elde edilebilmektedir. Yapılan çalışmalarda, işletmelerin kurumsal risk yönetimi müdürüne (yöneticisi) sahip olması ya da faaliyet raporlarında bu sisteme yönelik açıklamalarda bulunmasının; kurumsal risk yönetimi varlığına işaret ettiği belirtilmektedir. Farklı ülkelerde ve farklı sektörlerdeki halka açık işletmeler üzerinde yapılan çalışmalarda, kurumsal risk yönetimi varlığının işletme büyüklüğü, finansal kaldıraç oranı, denetim firmasının özelliği, bağımsız üye oranı ve karlılık gibi birçok faktörden etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Kurumsal risk yönetimi konusu, Türkiye'de yeni olarak kabul edilen bir kavram olarak dikkat çekmektedir. Bu kapsamda, Türkiye'de kurumsal risk yönetimi varlığının belirleyicilerine yönelik oldukça az sayıda çalışma yer almaktadır. Bu çalışmada, pay senetleri borsada işlem gören reel sektör işletmelerinin 2013 ve 2014 yıllarına ilişkin kurumsal risk yönetimi

uygulamalarını etkileyen faktörler inceleme konusu yapılmıştır. Çalışmada reel sektör işletmelerinin tercih edilmesinin nedeni, finans kesiminde yer alan işletmelerin kurumsal risk yönetimi konusundaki daha gelişmiş yapıda olmaları ve her birinin kurumsal risk yönetimi yöneticisine sahip olmalarından kaynaklanmasıdır.

Reel sektör işletmeleri, tarım ve hayvancılık, hizmet ve sanayi olmak üzere üç farklı grupta incelenebilmektedir. Ele alınan yıllar itibariyle sanayi sektöründe yer alan işletme sayısı daha fazla olduğu için modellemeye bu işletmeler dahil edilmiştir. Sanayi sektöründe 2013 yılı itibariyle 41; 2014 yılında ise 47 işletmenin kurumsal risk yönetimi uygulamalarına sahip olduğu Kamuoyu Aydınlatma Platformu (KAP)'nda yayınlanan faaliyet raporları aracılığıyla elde edilmiştir. Çalışma sonucunda, Türkiye'de pay senetleri borsada işlem gören ve petro kimya endüstrisinde faaliyet gösteren reel sektör işletmelerinde kurumsal risk yönetiminin varlığının daha yüksek olduğu görülmüştür.

Sanayi işletmelerinde 2013 yılına ilişkin yapılan lojistik regresyon modellemesinde, işletmelerde kurumsal risk yönetimi varlığını pozitif yönde etkileyen faktörler, dört büyük denetim firması, karlılık ve finansal kaldıraç oranı olarak belirlenmiştir. Buna karşılık, 2014 yılına ilişkin yapılan modellemede, kurumsal risk yönetiminin varlığını pozitif yönde etkileyen faktörler; finansal kaldıraç oranı, işletme büyüklüğü ve dört büyük denetim firması olarak belirlenmiştir. Dolayısıyla, ele alınan her iki yılda sanayi işletmelerinde kurumsal risk yönetimi varlığını pozitif yönde etkileyen ortak faktörler, dört büyük denetim firması ile finansal kaldıraç oranı olarak ortaya çıkmıştır.

Ele alınan dönemler itibariyle, Türkiye'de pay senetleri borsada işlem gören sanayi işletmelerin kurumsal risk yönetimi konusunda farkındalık düzeyi yaklaşık %30'larda gerçekleşmiştir. Yıllar itibariyle kurumsal risk yönetimi uygulamalarının daha da artması ve modele daha farklı değişkenlerin de eklenmesi, bu konudaki farklı sonuçları da ortaya çıkaracaktır. Bununla birlikte, sonraki yıllarda kurumsal risk yönetiminin benimseyen işletmelerdeki uygulama düzeyleri hakkında çalışmaların yapılması önerilmektedir. Farklı ülkeler ile Türkiye'deki işletmeler arasında karşılaştırmalar yapılarak kurumsal yönetim ve kurumsal risk yönetimi

uygulamalarının geliştirilmesine katkı sağlanması beklenmektedir.

KAYNAKLAR

KİTAPLAR

Alp, A. ve Kılıç, S., (2014). *Kurusal Yönetim: Nasıl Yönetilmeli?*, Doğan Kitap, Ocak

Andersen, T.,J. ve Shröder, P.W, (2010). *Strategic Risk Management Practice: How to Deal Effectively with Major Corporate Exposures,* Cambridge University Press, New York

Andersen, T, J. vd. (2014). *Managing Risk And Opportunity: The Governance of Strategic Risk Taking*, Oxford University Press

Anderson, Edward J., (2013). *Business Risk Management: Models and Analysis*. John Wiley&Sons

Aras, G. (2007). *Basel II Bankacılık Düzenlemelerinin Ekonomiye ve Reel Sektöre Yansımaları*, Deloitte CEO/CFO Serisi

Aysan, M. (2007). *Kurumsal Yönetim ve Risk*, İstanbul: Elif Ofset

Borgeshi, A.ve Gaudenzi, B., (2013). *Risk Management: How To Asses, Transfer and Communicate Critical Risks*, Springer

Chappell, C., (2014). *The Executive GuideTo Enterprise Risk Management*, The Palgrave Macmillan

Chapmann, R.J., (2011). *Simple Tools And Techniques For Enterprise Risk Management*, John Wiley&Sons, Second Edition

COSO, (2004). *Enterprise Risk Management Integrated Framework: Executive Summary*, September

Coşkun Y. ve Kayacan M., (2011). Global Financial Crisis and RiskManagement in Financial Intermediaries: Is It White Page? (Küresel Kriz Ve Finansal Aracılarda Risk Yönetimi: Beyaz Sayfa Mı?), *Finansal Mühendislik Konferansı*, İzmir Ekonomi Üniversitesi, 20-21 Ekim, İzmir

Daft, Richard, L, (2003). *Management*, 6th Edition, Thomson South Western West, USA

Deloitte ve TKYD, (2006). *Nedir Bu Kurumsal Yönetim?*, Kurumsal Yönetim Serisi, Deloitte ve TKYD Ortak Yayını

Göğüş, S., H., (2012), *Risk Odaklı İç Denetimde Risklerin Saptanması ve Denetimi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul

Graham, L. (2008*). Internal Controls: Guidance For Private, Government, and Nonprofit Entities*. John Wiley&Sons.

Hampton, J.J, (2009). *Fundamentals of Enterprise Risk Management: How To Companies Assess Risks, Manage Exposure and Seize Opportunity: How Companies Assess Risk Manage Exposure and Seize Opportunity*, American Management Association, United States

Hopkin, P., (2010). *Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management*, First Edition, Kogan Page Ltd

Hosmer, D.W ve Lemeshow, S. (2000). *Applied Logistic Regression*. Second Edition, John Wiley&Sons

Karacal, M., vd. (2010). *Küresel Kriz ve Risk Yönetimi: Yanılgılar ve Gerçekler*, İzmir Ekonomi Üniversitesi Yayınları, No:35

Karacan, M., (2006). *Anonim İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları ve Etik Değerler*, İSMMMO Yayın No: 58: 1-22

Kaygusuz, S. (1997). *Yenilikçi Yönetim Muhasebesi*. Alfa Akademi Basım Yayım, İstanbul

Kızılboğa, R., (2013). *Kurumsal Risk Yönetimi Odaklı İç Denetim-İstanbul Büyükşehir Belediyesi İçin Bir Model Önerisi*. T.C Marmara Belediyeler Birliği Yayını

Lam, J. (2003). *Enterprise Risk Management: From Incentives To Controls*. John Viley & Sons, Inc.

Loisot, J.P ve Ketcham, C.H., (2014). *Enterprise Risk Management: Issues and Cases*. John Wiley & Sons

Lundqvist, S. A. (2014). *Abondoning Silos for Integration: Implementing Enterprise Risk Management and Risk Governance*, Lund University Press, Sweden.

Marianne, L.J (2005). *Accounting Students' Perceptions of the Sarbanes-Oxley Act of 2002*. California State University, Los Angeles, CA

Merna, T. ve Al-Thani, F. (2008). *Corporate Risk Management*, 2nd Edition, John Wiley & Sons

Moeller, R.R. (2008). *Sarbanes-Oxley Internal Controls*. John Wiley&Sons.

Muhlbauer, W. K. (2004). *Pipeline Risk Management Manual: Ideas, Tecniques and Resources*, Elsevier Inc, Third Edition

PriceWaterhouseCoopers, (2006). *Her Yönüyle Kurumsal Risk Yönetimi*. Eylül, Infomag Yayıncılık

Roberts, A., Wallace, W. ve McClure, N. (2012). *Strategic Risk Management*. Edinburgh Business School, United Kingdom

Segal, S. (2011). *Corporate Value of Enterprise Risk Management: The Next Step In Business Management*. John Wiley&Sons

Shenkir, W.G. ve Walker, P.L. (2007). *Enterprise Risk Management: Tools And Techniques For Effective Implementation*, Institute of Management Accountants

Standards Austrlia/Standards New Zealand, (2009). *AS/NZS ISO 31000:2009 Risk Management-Principles and Guidelines*. Standarts Australia

Terzi, S. (2012). *Hileli Finansal Raporlama: Önleme ve Tespit*. 1. Baskı, Beta Basım, İstanbul

The Orange Book (2004). *Management of Risk Principles and Concepts*. October, United Kingdom (UK): HM Treasury

Thorton, G. (2003). *An ERM Framework: Developing Effective Risk Management*. Corporate Governor Series

Tracy, J.A ve Tracy, T. (2014). *How To Read A Financial Report: For Managers, Entrepreneurs, Lenders, Lawyers, and Investors*. All New Eight Edition, John Wiley&Sons, Inc, Haboken, New Jersey

Treasury Board Secretariat, (1999). *Best Practices in Risk Management: Private and Public Sectors Internationally*. Final Report. Ottawa, Ontario: KPMG

Türk Sanayici ve İşadamları Derneği Risk ve Değer Yönetimi Çalışma Grubu (2000). *Kurumsal Yönetim İlkeleri*, Haziran, Yayın No:975-8458-06-X

Türk Sanayici ve İşadamları Derneği Risk ve Değer Yönetimi Çalışma Grubu (2008). *Kurumsal Risk Yönetimi*. Yayın No: TÜSİAD-T/2008-02/452

Walker, P. L. vd. (2002). *Enterprise Risk Management* The Institute of Internal Auditors Research Foundation.

Westlake Governance (2013). *Ican Dns Risk Management Framework*. New Zealand

Zaif, F.A. (2007). *Muhasebe Verilerine Dayalı Risk Ölçümü*, Gazi Kitabevi, Ocak.

MAKALELER

Abdel-Azim, M.H, ve Abdelmoniem, Z. (2015). Risk Management and Disclosure And Their Impact on Firm Value. *International Journal of Business, Accounting and Finance*, 9 (1), Spring, 30-43

Ai, J., vd. (2014). Enterprise Risk Management and Diversification Effects for Property and Casualty Insurance Companies. *Working Paper*, Colorado State University

Akçakanat, Ö. (2012), Kurumsal Risk Yönetimi ve Kurumsal Risk Yönetimi Uygulama Süreci, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4(7): 30-46

Akkaya, G.C., vd. (2009), "İşletmelerde Finansal Başarısızlık Tahminlemesi: Yapay Sinir Ağları Modeli ile İMKB Üzerine Bir Uygulama", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2): 187- 215

Aslan, B., (2010). Bir Yönetim Fonksiyonu Olarak İç Denetim, *Sayıştay Dergisi*, 77: 63-86

Atmaca, M., (2012), Muhasebe Skandallarının Önlenmesinde İç Kontrol Sisteminin Etkinleştirilmesi, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14(1): 191-205

Aşıkoğlu, R. ve Cantürk K. (2008). Global Finansal Sistem Etkileşimiyle Türkiye'nin Türev Piyasa Görünümü. Afyon *Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*. 10(2): 157-179.

Bailey, A.D. vd. (2003). Research Opportunities in Internal Auditing. Auditing Risk Assessment and Risk Management Processes. (pp. 131-170). *The Institute of Internal Auditors Research Foundation*

Beamuier, C. ve DeLoach, J. (2012). Risk Oversight: Should Your Board Have a Seperate Risk Management Committee?, *The Conference Board,*

January, No. DN- VAN1

Beasley, M.S. vd. (2005). Enterprise Risk Management: An Empirical Analysis Of Factors Associated With The Extent Of Implementation. *Journal Of Accounting Public Policy*. 24: 521-531

Benston, G.J. vd. (2006). Principle-Versus Rules – Based Accounting Standarts: The FASB's Setting Strategy, *Abacus*, 42(2), February

Bertinetti, G. S. vd. (2013). The Effect of The Enterprise Risk Management Implementation on The Firm Value of European Countries. *Working Paper Università Ca' Foscari di Venezia*, Marzo.

Bush, J. K. vd. (2005), The Art and Science of Risk Management-A US Research-Based Industry Perspective, *Drug Safety*, 28(1): 1-18

Bushman, R., vd. (2004). Financial Accounting Information, Organizational Complexity and Corporate Governance Systems. *Journal of Accounting and Economics*. 37: 167-201

Carcello, J.V ve Hermanson, D.R (2005). Factors Associated With US Public Companies' Investment In Internal Auditing. *Accounting Horizons*, June: 69-84

Chatterjee, S. vd. (2003), Integrating Behavioural and Economic Concepts of Risk into Strategic Management: the Twain Shall Meet, *Long Range Planning*, 36: 61-79

Choi, T.H ve Pae, J. (2011). Business Ethics and Financial Reporting Quality: Evidence From Korea. *Journal of Business Ethics*, 103: 403-427

Crockford, G.N., (1982). "The Bibliography and History of Risk Management: Some Preliminary Observations", *The Geneva Papers on Risk*

and Insurance, 7: 169-179

Crockford, G.N, (2005). The Changing Face of Risk Management, *The Geneva Papers*, 30: 5-15

Colquitt, L. L. vd. (1999). Integrated Risk Management and The Role of Risk Manager. *Risk Management and Insurance Review*. 2 (3). 43-61

Çokluk, Ö. (2010). Lojistik Regresyon Analizi: Kavram ve Uygulama, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 10(3): 1357-1407

Dabari, I. J ve Saidin, S. Z. (2015). Determinants Influencing The Implementation of Enterprise Risk Management in The Nigeran Banking Sector. *International Journal of Asian Social Science*. 5 (2), 740-754

D'Arcy, S.P., (2001). Enterprise Risk Management, *Journal of Risk Management of Korea*, 12(1): 1-24

Daud, W., vd. (2010). The Effect of Chief Risk Officer (CRO) On Enterprise Risk Management (ERM) Practices: Evidence From Malaysia, *International Business&Economics Research Journal*, November, 9(11): 55-64

DeLoach, J., (2004). The New Risk Imperative- An Enterprise Wide Approach,
Hanbook Business Strategy, 5(1): 29-34

Derici O., vd. (2007). Kurumsal Risk Yönetimi ve Sayıştay Uygulaması, 65, *Sayıştay Dergisi 145. Yıl Özel Sayısı*, 65: 151-172

Desender, K. (2007). On The Determinants of Enterprise Risk Management Implemantation. *Managing Worldwide Operations&Comminications with Informarion Technology*, IRMA International Conference, 115-118

Doyle, J., vd. (2006). Determinants of Weaknesses in Internal Control Over

Financial Reporting, *Journal of Accounting and Economics*, 44, 193- 223

Eckles, D. L. vd. (2014)., The Impact of Enterprise Risk Management on The Marginal Cost of Reducing Risks: Evidence from The Insutance Industry, *Journal of Banking&Finance*, 43, 247-261.

Eğinli, T. A. ve Çakır, S.Y (2012). Toplum Kültürünün Kurum Kültürüne Yansıması. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 3(2):37-50

Erincan, Y. ve Yayla, Ü. (2013). 2008 Finansal Krizi Sonrasında AB ve ABD'de Önemli Düzenlemeler ve Yeni Türk Sermaye Piyasası Kanunu'na Etkileri. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 60: 51-72

Fadun, O.S. (2012). Promoting Enterprise Risk Management' Adoption in Business Enterprises: Implications and Challenges. *International Journal of Business and Management Invention*. 2(1), January, 69-78

Gaidow, S. ve Boey, S. (2005). *Australian* Defence Risk Management Framework: A Comparative Study, *Australia: DSTO Systems Sciences Laboratory*.

Gatzert, N. ve Martin, M. (2015). Determinants and Value of Enterprise Risk Management: Empirical Evidence From The Literature. *Risk Management and Insurance Review*. 18(1). 29-53

Ghosh, A. (2013). An Empirical Investigation into Enterprise Risk Management in India. Indian Instute of Management Calculatta, *Working Paper Series*, Şubat

Golshan, N. M ve Rasid, S.Z.A (2012). Determinants of Enterprise Risk Management Adoption: An Empirical Analysis of Malaysian Public Listed Firms, *World Academy of Science Engineering and Technology*, 62, 453-460

Gordon, L., vd. (2009). Enterprise Risk Management and Firm Performance:

A Contingency Perspective, *J. Accounting Public Policy*, 28(4): 301-327

Gökalp, F. (2005). Genel Hatları ile Sarbanes Oxley Kanunu ve Türkiye'deki İşletmelere Etkisi. *Muhasebe-Finansman Araştırma ve Uygulama Dergisi*, 5(14): 107-115

Gönen, S. (2009), İç Kontrol Sisteminin Unsurlarından Kontrol Ortamının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 11: 189- 217

Güneş, Ş., ve Teker, S., (2010). Türk Enerji Sektöründe Kurumsal Risk Yönetimi Farkındalığı, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(1): 64-76

Hoyt, R. E ve Lienberg, A. P (2008). The Value of Enterprise Risk Management: Evidence From The U.S Insurance Company. *ERM Symposium*, 14-16 Nisan, Chicago.

Hoyt, R. E ve Lienberg, A. P (2011). The Value of Enteprise Risk Management. *The Journal Risk and Insurance*, 78 (4), 795-822

İbiş, C. ve Çatıkkaş, Ö., (2012). İşletmelerde İç Kontrol Sistemine Genel Bakış,
Sayıştay Dergisi, 85: 95-121

Karacaer, S. ve Özek, P. (2010). Denetim Firmasının Büyüklüğü ve Kar Yönetimi İlişkisi: İMKB İşletmeleri Üzerinde Ampirik Bir Araştırma. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 48: 60-74

Kayahan, C., (2009), Finansal Türevler: Efsaneleri ve Algılanma Hataları. *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. 16(1): 23-37

Kızılboğa, R., (2012), Risk Yönetimi ve Ülke Uygulamalarında Risk Yönetim Modelleri. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*. 4(7): 82-99

Köksal, A.G., (2013). 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu Kapsamında Risklerin Tespiti ve Yönetilmesine İlişkin Bağımsız Denetçinin Sorumluluğu, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 14(2): 307-324

Lang, M. ve Lundholm, R. (1993) Cross-Sectional Determinants of Analyst Ratings of Corporate Disclosures. *Journal of Accounting Research*, 31: 246-271.

Li, vd. (2014). Enterprise Risk Management and Firm Value Within China's Insurance Industry. *Acta Commercii*, 14(1), 1-10

Lienberg, A.F ve 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

Lipton, M. vd. (2011), Risk Management and The Board of Directors, *Bank and Corporate Governance Law Reporter*, 45(6): 793-799

Manab, N. A., vd. (2010). Enterprise-wide Risk ManagementPractices: Between Corporate Governance Compliance and Value Creation, *International Review of Business Research Papers*. 6(2): 239-252.

McCrae, M. ve Balthazor, L. (2000). Integrating Risk Management Into Corporate Governance: Turnbull Guidence, Risk Management: *An International Journal*. 2(3): 35-45

McShane, M. K., vd. (2011). Does Enterprise Risk Management Increase Firm Value? *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 16(4): 641-658.

Mitchell, R.K, vd. (1997). Toward A Theory of Stakeholder Identification And Salience: Defining The Principle Of Who And What Really Counts. *Academy of Management Review*. 22(4): 853-886

Monda, B. ve Giorgino, M. (2013), *An ERM Maturity Model*, Enterprise Risk Management Symposium, April 22-24, Chicago

Nocco, B.W ve Stulz, R.M, (2006), Enterprise Risk Management: Theory and Practice. *Journal of Applied Corporate Finance*. 18(4): 8-20

Nelson, M. ve Ambrosini, J., (2007). Enterprise Risk Management And Controls Monitoring Automation Can Reduce Compliance Costs. *Bank Accounting&Finance*, February-March: 25-30

Olelaka, Y. T. ve Adebowale, A. O (2014). A Conceptual Analysis of Factors Affecting the Implementation of Enterprise Risk Management in Insurance Industry, *International Journal of Research in Management*, 5(4), August-September

Önder, Ş. ve Ergin, H. (2012). Determiners of Enterprise Risk Management Applications in Turkey: An Empirical Study with Logistic Regression Model on The Companies Included in ISE (İstanbul Stock Exchange). *Business and Economic* Horizons. 7 (1). 19-26

Öztürk, V. (2013). Yurtdışındaki İşletme Bulunan Net Yatırım Riskinden Korunma İşleminin Türkiye Muhasebe Standartları Kapsamında İncelenmesi ve Muhasebeleştirilmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 5(3): 226-242

Pagach, D. ve Warr, R. (2007). An Empirical Investigation of The Characteristics of Firms Adopting Enterprise Risk Management. *ERM Symposium*, USA

Pagach, D. ve Warr, R (2011). The Characteristic of Firms That Hire Chief Risk Officers, *Journal of Risk and Insurance*, 78(1), 185-211

Pehlivanlı, D., (2012). Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşlarda Kurumsal Risk Yönetimi ve Risk Çalıştayı Vaka Çalışması. *Muhasebe ve Finansman*

Dergisi. 53: 117-128

Price, J.C., (2006). ABD'de CPA'ların Karşılaştığı Sorunlar, Meydan Okuyuşlar ve Fırsatlar. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*. 29: 15-19

Purdy, G., (2010). ISO 31000: 2009- Setting A New Standart For Risk Management. *Risk Analysis*. 30(6): 881-886

Rael, R., (2012), Strategy and Risk Management: And Integral Practical Approach.

American Institue of Certified Public Accountants, New York

Razali, A.R ve Tahir, I.M, (2011). Review of The Literature on Enterprise Risk Management. *Business Management Dynamics*. 1(5): 8-16

Rogachev, A.Y. (2008). Enterprise Risk Management in a Pharmaceutical Company.

Risk Management. 10(1): 76-84

Onat, O.K (2014), İşletmelerde Risk Yönetimi Farkındalığı: Organize Sanayi Bölgesinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*. 5(11): 21-39

Özsoy, M.T., (2012). Yeni Türk Ticaret Kanunu ve İşletmelerde Kurumsal Risk Yönetimi. *Mali Çözüm Dergisi*. 110: 165-185

Sağlar J., ve Kandemir, C. (2007). Enron Olayı: Muhasebe Hilesi Mi, Sistem Hatası Mı? *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*. 11(1): 20-39

Schneier, R. ve Miccolis, J. (1998). Risk: Enterprise Management,

Strategy&Leadership. 26(2): 10-16

Şekerci, N. (2011). Does Enterprise Risk Management Create Value for Firms?

Sekome, N.B ve Lemma, T. T. (2014). Determinants Of Voluntary Formation Of Risk Management Committees: Evidence From An Emerging Economy. *Managerial Auditing Journal*. 29 (7): 649-671

Şengür, E. D. (2011). Yeni Türk Ticaret Kanunu İle Sermaye Piyasası Kanunu'nda Getirilen Yenilikler. *Mali Çözüm Dergisi.* 103: 97-120

Şenol, Z. vd. (2015). Kurumsal Risk Yönetiminin Firma Değerine Etkisi: Borsa İstanbul (BİST 100) Örneği. *19. Finans Sempozyumu*, Çorum, 21-24 Ekim, Hitit Üniversitesi

Stoch, P.J, (2005). Enterprise Risk Management At United Health Group. *Strategic Finance.* 87: 26-35

Süer, A.Z, (2004). Profesyonel Muhasebe Mesleğinde Enron Skandalı ve Sonrasınaki Gelişmeler. *VI. Türkiye Muhasebe Denetim Sempozuyumu*. İSMMO. 49: 1-14

Tahir, I. M ve Razali, A. R (2011). The Relationship Between Enterprise Risk Management and Firm Value: Evidence From Malaysian Public Companies. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 1(2), 32-41

Talley, E. (2006). *Cataclysmic Liability Risk Among Big Four Auditors*. Rand Corporation Series, Panel Two: Sarbanes Oxley Accounting Issues, 1641-1697

Tekgül, E. (2007). *Kurumsal Risk Yönetimi ve Risk Zekası*, Referans Gazetesi, Kasım

Temte, A., vd. (2004). Financial Statement Analyses. *Schweser Institute Certificate Programs*. United States of America

The Economist, (2005). *The Evolving of The CRO*. A Report From Economist Intelligence Unit, Sponsored By: ACE, Cisco Systems, Deutche Bank and

IBM

Titiz, İ ve Çetin, C. A. (2000). Karar Almada Geleneksel Maliyet Yönetimi Yaklaşımında Yaşanan Gelişmeler ve Stratejik Maliyet Yönetimi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 5(2): 121-138

Walker, P. L. vd. (2002). Enterprise Risk Management. The Institute of Internal Auditors Research Foundation.

Woods, M. (2008). Linking Risk Management To Strategic Controls: A Case Study of Tesco Pls. *Int. Journal of Risk Assestment&Management*. 7(8): 1074-1088

Yatim, P. (2010). Board Structures and the Establishment of a Risk Management Committee by Malaysian Listed Firms. *Journal of Management and Governance*, 14(1): 17-36

Yazid, A. S. vd. (2008). A Cross Sectional Study on Foreign Exchange Risk Management by Malaysian Manufacturers. International Business Management Journal, 2 (2), 28-32

Yazid, A. S. vd. (2012). Determinants of Enterprise Risk Management (ERM): A Proposed Framework For Malaysian Public Listed Companies. *International Business Research*. 5(1). 80-86

Young, P.C., (2004). Ethics and Risk Management: Building A Framework. *Risk Management*, 6(3): 23-34

Zou, H. (2010). Hedging Affecting Firm Value via Financing and Investment: Evidence from Property Insurance Use. *Financial Management*, Autumn: 965-995

İNTERNET KAYNAKLARI

AIRMIC, ALARM, IRM (2010), "*Kurumsal Risk Yönetimine Yapısal Bakış*

Açısı ve ISO 31000 Yükümlülükleri" http://www.theirm.org/media/1001360/SARMERMPublishFinal 14Feb2012.pdf, (17.11.2014)

AICPA Special Committee on Financial Reporting (1994). *Meeting The Information Needs of Investors and Creditors: Comprehensive Report on Financial Reporting*, Temmuz, www.sechistorical.org (31.08.2015)

Aktan, C.C. (2007). *Kurumsal İşletme Yönetimi*, www.canaktan.org (01.12.2014)

Arthur J. Gallagher Risk Management Services, Inc., (2009). *Road to Implementation ERM for Colleges and Universities*, http://www.ajg.com/media/850674/Road-to-Implementation-ERM-for-Colleges.pdf (14.10.2014)

Australian/New Zealand Standard AS/NZS 4360, (2004), *Risk Management*, htttp://cid.bcrp.gob.pe/biblio/Papers/Documentos/AS-ZS4360SETRiskManagement.pdf (20.10.2014)

Cohen, D.A. (2003). Quality of Financial Reporting Choice: Determinants and Economic Consequences. *SSRN Working Paper Series*. Aralık. http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.422581

COSO, (2009). *Effective Enterprise Risk Oversight: The Role of The Board of Directors*, www.coso.org (10.01.2015)

European Federation For Welding, Joining and Cutting, (2008). *Fundementals of Risk Management*, http://www.ewf.be/media/documentosDocs/doc_ 16_ewf-644-08- fundamentals-of-risk-management.pdf, (02.10.2014)

Goy, J., vd. (2012). *Global ISO 31000 Survey 2011 Results*

&Analysis.

http://g31000.org/wp-content/uploads/2014/04/Global_Survey_ISO_31000_English.pdf (10.10.2015)

IFAC (2004). *Enterprise Governance: Getting The Balance Right* http://www.ifac.org/sites/default/files/publications/files/enterprise-governance- gett.pdf (02.12.2014)

Inconsult, (2009). *Risk Management Update ISO 31000 Overview and Implications for Managers*, http://www.inconsult.com.au/wp-content/uploads/ISO-31000- Overview.pdf (20.10.2014)

Hall J., (2007). *Internal Auditing and ERM: Fitting in and AddingValue*, https://na.theiia.org/aboutus/Public%20Documents/Sawyer_Award_2007.pdf (13.10.2014)

Kayacan, M., Yazgan, E., *Gelişmekte Olan Ülkelere Yönelik Uluslararası Sermaye Hareketlerini Etkileyen Unsurlar: Kurumsal Yönetim ve İç Denetim*, www.denetimnet.net (30.11.2014)

Mattie, J.A. ve D.L. Cassidy, (2008). *Achieving Goals, Protecting Reputation: Enterprise Risk Management for Educational Institutions.* http://www.universityofcalifornia.edu/regents/regmeet/july08/a7a.pdf (03.01.2015).

OECD (2004). *Corporate Governance Principles.* http://www.oecd.org/daf/ca/Corporate-Governance-Principles-ENG.pdf (04.11.2015)

Özbilgin, İ.G (2012). Risk ve Risk Çeşitleri. http://www.bilisimdergisi.org/s.145 (03.02.2016)

Sümbüloğlu, K. Lojistik Regresyon Analizi,

http://78.189.53.61/- /bs/ess/k_sumbuloglu.pdf (11.02.2016)

Terzi, C. ve Posta, I. (2010). Review of Enterprise Risk Management in theUnited Nations System: Benchmarking Framework. https://www.unjiu.org/en/reports-notes/archive/Review%20of%20enterprise%20risk%20management%20in%20the%20United%20Nat ions%20system.pdf (13.10.2014)

The Presidency of The Treasury Board, (2004). Integrated Risk Management-Implementation Guide. http://www.tbssct.gc.ca/pol/doceng.aspx?id=12254&section=text#sec2.1 (25.10.2014)

TİDE, (2009). *IIA Pozisyon Raporu: İç Denetimin Kurumsal Risk Yönetiminde Oynadığı Rol*, Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü. http://www.tide.org.tr/uploads/PP-KRY_de_Ic_Denetimin_Rolu.pdf (11.11.2014)

Uzun, A.K. (2009). *Kamu Yönetiminde İç Kontrol ve İç Denetim Yaklaşımı*. www.denetim.net (24.12.2014)

TEZLER-ARAŞTIRMA RAPORLARI

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

Bozkurt, B. (2011). Kredi ve Yurtlar Kurumunda Kalan Öğrencilerin Memnuniyet Derecelerinin Lojistik Regresyon Yöntemi ile Araştırılması: Edirne İli Örneği (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi): Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Çakmakçı, E. (2007). *Sanayi İşletmelerinde Risk Yönetimi ve İMKB'de İşlem Gören Sanayi İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi): İstanbul, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimer Enstitüsü

Kara, S. (2011). *İç Denetimde Risk Yönetimi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Müller, R. (2009). *Critical Success Factors For Effective Risk Management Practices Procedures In Financial Industries: A Study From The Perspectives Of The Financial Instutions In Thailand*. (Unpublished Master Thesis): Umeå. School of Business, Umeå University, Spring Semester

Pehlivanlı, D. (2008). *Kurumsal Risk Yönetimi Temelli İç Denetim ve Türkiye Uygulamaları.* (Yayımlanmamış Doktora Tezi): Kocaeli. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Saygın, O. (2010). *Finansal Araç Kavramının Uluslararası Mevzuat ve Türk Mevzuatı Açısından İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi): Ankara. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Teh, C.T (2009). *Compliance and Impact of Corporate Governance Best Practice Code on the Financial Perfomance of New Zealand Listed*

Companies. (Unpublished Doctorate Thesis): Massey. Massey University Business and Adminstration

Tezcan, B. (2006). Lojistik Regresyon Analizi ve Sigortacılık Sektöründe Bir Uygulama (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi): Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü

Topçu, B. (2010), Finans Dışı İşletmelerde Kurumsal Risk Yönetimi. (Yayınlanmamış Doktora Tezi): İstanbul. Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Tunç, İ., (2014). *Kurumsal Risk Yönetim Sisteminin Stratejik Planlamanın Başarısı Üzerine Etkisi.* Yalova Üniversitesi Strateji Daire Geliştirme Başkanlığı, Mali Hizmetler Uzmanlığı Araştırma Raporu

Türkiye Bankalar Birliği, (2004). *Bankaların Risk Yönetimi Çalışmaları Hakkında Değerlendirme*. Nisan, Risk Yönetim Sistemleri ve Uygulama Esasları Çalışma Grubu

Türkiye İç Denetim Enstitüsü Derneği, (2012). *Yeni Türk Ticaret Kanunu ve İç Denetime İlişkin Düzenlemeler Hakkında Görüş-Öneriler*. Temmuz: İstanbul

Üzümcü, Z. (2007). *Risk Yönetiminin Kurumsal Yönetimde Oynadığı Rol ve Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi): İstanbul İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yılmaz, K.A. (2007). Havaalanlarında Kurumsal Risk Yönetimi: Atatürk Havalimanı Terminali İşletmesi İçin Kurumsal Risk Yönetimi Model Önerisi. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Eskişehir. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü