



**Hakan Sarıtaş**  
**Yusuf Kaya**

Pamukkale University, Denizli-Turkey  
hsaritas@pau.edu.tr; ykaya@pau.edu.tr

DOI	<a href="http://dx.doi.org/10.12739/NWSA.2017.12.4.3C0167">http://dx.doi.org/10.12739/NWSA.2017.12.4.3C0167</a>	
ORCID ID	0000-0001-7789-782X	0000-0002-2076-9808

**KOBİ'LER İÇİN KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ VE FİRMALARIN RİSK YÖNETİMİ FARKINDALIĞI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**ÖZ**

Küreselleşme öncesinde, sadece bulunduğu bölgede hizmet veren, düşük sermayeli, yoğun iş gücüne dayalı çalışan Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ), globalleşen dünyada ayakta kalıp faaliyetlerine devam edebilmek için çok uluslu şirketlerle rekabet haline girmişlerdir. Kurumsal Risk Yönetimi ise, son 20 yılda yaşanan finansal şoklar neticesinde, mevcut risk yönetim anlayışlarının başarısız olması neticesinde doğan, entegre bir risk yönetim anlayışıdır. Bu çalışmada Kurumsal Risk Yönetimi'nin temel çerçevesi açıklanmaya çalışılmış ve KOBİ'ler için gerekliliği sorgulanmıştır. Yapılan ampirik çalışmada halka açık olmayan, finansal verilerine ulaşılan 157 işletmenin Kurumsal Risk Yönetimi farkındalığı ölçümlenmiştir. Ayrıca işletmelerin, finansal verileri analiz edilerek, risk departmanı kurma olasılıkları Ortalama Popülasyon Panel Veri Modeliyle analiz edilmiştir. Yapılan analiz ve anket sonuçları, Türkiye'de Kurumsal Risk Yönetimi farkındalığının, KOBİ'ler için henüz oluşmadığını göstermiştir. İşletmelerin risk departmanı kurma olasılıklarının ise, finansal verilerinin negatife doğru yönelmesiyle arttığı ölçümlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsal Risk Yönetimi, KOBİ, Risk Yönetimi, Ortalama Popülasyon Panel Veri Modeli, Risk

**A RESEARCH ON ENTERPRISE RISK MANAGEMENT FOR SME'S AND THE AWARENESS OF RISK MANAGEMENT IN COMPANIES**

**ABSTRACT**

Labor-intensive Small- and Medium-Sized Enterprises (SMEs) with low capital, which provided service solely in their own specific area before the globalization, have started to compete with the multinational companies in order to survive and maintain their operations in a globalized world. Enterprise Risk Management is an integrated risk management concept which arose as a result of the existing unsuccessful risk management mentalities due to the financial shocks of the last 20 years. In this study, the purpose is to explain the main scope of the Enterprise Risk Management and to question its necessity for SMEs. In the empirical study, the Enterprise Risk Management awareness of 157 enterprises, which were non-public companies and the financial data of which were obtained, was measured. Furthermore, the financial data of the enterprises were analyzed and the possibility of them to open a risk department was assessed via the Population Averaged Panel Data Model. The results of the analysis and survey show that SMEs have not obtained the Enterprise Risk Management awareness in Turkey yet. According to the evaluation, the possibility of enterprises to open a risk department increases as their financial data tends to negative.

**Keywords:** Enterprise Risk Management, SMEs, Risk Management, Population Averaged, Risk

**How to Cite:**

Sarıtaş, H. ve Kaya, Y., (2017). Kobi'ler İçin Kurumsal Risk Yönetimi ve Firmaların Risk Yönetimi Farkındalığı Üzerine Bir Araştırma, **Social Sciences (NWSASOS)**, 12(4):212-231, DOI:10.12739/NWSA.2017.12.4.3C0167.



## 1. GİRİŞ (INTRODUCTION)

İstihdam açısından bakıldığında dünya çalışan nüfusunun neredeyse tamamı Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde (KOBİ) çalışmaktadır. Ayrıca dünyada gerçekleşen dış ticaret hacminin yaklaşık yarısı da KOBİ'ler aracılığıyla gerçekleşmektedir. KOBİ'ler dünya ekonomisine sağlamış oldukları katma değer, istihdam ve canlılık sayesinde ekonomik sistemin vazgeçilmez birer parçası haline gelmişlerdir. KOBİ'lerin en önemli işlevlerinden biri de gelir dağılımındaki dengeyi sağlamalarıdır. Kaynak yapılarına bakıldığında uzun süredir faaliyette olan KOBİ'lerin birçoğu kendi özkaynaklarıyla ayakta durmaktadırlar. Ancak sadece özkaynakları kullanarak KOBİ'lerin büyümesi ve yatırım yapabilmesi zordur. Bu nedenle yabancı kaynaklara da ihtiyaç duymaktadırlar. Maalesef ülkemizde bankaların riskli buldukları için, KOBİ'lere bakış açısının olumsuz olması, özellikle ticari kredi kullandırmaktan imtina etmeleri KOBİ'lerin borçlanmasını zorlaştırmıştır. Çoğu zaman ihtiyaç kredileri ile kaynak sağlar hale gelmiş, büyük şirketlere göre çok daha yüksek oranlarda faiz yüküne katlanmak zorunda kalmışlardır. Ancak Basel kriterleri ile KOBİ'lerin daha düşük maliyetle borçlanabilmeleri mümkün hale gelecektir. KOBİ'lerin bunu başarabilmeleri için öncelikle kurumsallaşabilmeleri, şeffaf ve hesap verebilir hale gelmeleri gerekmektedir. İşletmelerde kayıt dışılığın azalması ve risklerin yönetilmesi şarttır. Bu çalışmada Kurumsal Risk Yönetimi'nin temel çerçevesi açıklanmaya çalışılmış, KOBİ'lerin sistemi uygulamada karşılaşacağı güçlükler ve avantajlardan bahsedilmiştir. Ayrıca çalışmada halka açık olmayan şirketlerin, risk algıları tespit edilmiş, risk departmanı kurma olasılıkları, finansal verilerine dayanılarak analiz edilmiştir.

## 2. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ (RESEARCH SIGNIFICANCE)

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

## 3. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ (ENTERPRISE RISK MANAGEMENT)

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



yaratmıştır. Bu gelişmelere paralel olarak gerek tek tek bankalar bazında, gerekse finansal sistemler bazında ciddi sorunlar yaşanmış ve bunlar dönem dönem kriz şeklinde ortaya çıkan uluslararası ölçekte ciddi ekonomik ve sosyal maliyetlere yol açmıştır.

Yakın geçmişte yaşanan Rusya-Uzakdoğu-Türkiye-Arjantin krizleri yine finansal piyasalardan kaynaklı krizler olmakla beraber tüm dünyayı bu denli etkilememiştir. Son kriz özellikle bankaların denetiminin yetersiz olduğunu ve aslında finansal piyasaların sanıldığı kadar güçlü olmadığını kanıtlamıştır. ABD başta olmak üzere birçok gelişmiş piyasada, aktifleri dünyadaki 202 ülkenin çoğunun Gayrisafi Milli Hasıla'sından daha büyük bankaların iflası, sistemin aşırı büyüdüğü ve kontrolden çıktığını kanıtlayan gerçek vakalar olarak tarihe geçmiştir. Basel Komitesi'nin daha önce almış olduğu Basel kararlarının da hızla yenilenmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. İşte bu noktada yıllardır hızla büyüyen finansal piyasaların yeterince kaliteli risk ölçümü yapamadıkları, Pazar kapma kaygısıyla riskli yatırımlara ve kredilere onay verdikleri gerçeği ortaya çıkmıştır.

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

Kurumsal risk yönetimi kavramı, 2000'li yılların başında özellikle Amerika Birleşik Devletleri'nde ortaya çıkan ekonomik yavaşlama nedeniyle meydana gelen iflaslar, muhasebe skandalları, yeni risklerin ortaya çıkması ve mevcut risk yönetimi tekniklerinin de bu durumlar karşısında yetersiz kalmasıyla ortaya çıkmıştır. Kurumsal Risk Yönetimi (KRY) kavramını ilk olarak 2001 yılında Dickinson ortaya koymuştur. Dickinson'a göre KRY, şirketlerin olası risklerini önceden belirleyerek, sınıflandırarak, önceliklendirerek, sistematik ve entegre bir şekilde bütün halinde yönettiği bir risk yönetim anlayışıdır. D'arcy ve Brogan (2001)'a göre KRY, işletmelerin faaliyet gösterdiği tüm sektörlerde, kısa ve uzun vadede yatırımcısına değer katan tüm finansal ve finansal olmayan varlıklarının risklerinin kontrol edildiği, izlendiği bir süreçtir. Harrington vd (2002) 'de 1990 lı yılların sonunda ortaya çıkan KRY sistemini, silo risk yönetimi aksine firmanın tüm operasyonel ve rekabetçi risklerinin tek bir birleşik içinde yönetildiği, tanımlandığı ve ölçüldüğü bir sistem olarak anlatmıştır. Meulboreck (2002)'e göre KRY, entegre risk yönetimi çerçevesinde firmanın değerini etkileyebilecek tüm risklerin toplu olarak belirlendiği, değerlendirildiği ve firma çapında stratejilerin belirlendiği bir sistem olarak tanımlamıştır. Barton vd. (2002)'de KRY'yi entegre, sürekli ve geniş bir yaklaşımla risklerin yönetildiği bir sistem olarak tanımlamıştır. Liebenberg ve Hoyt (2003) yılında yapmış oldukları çalışma, bu alanda en çok atıf alan makalelerden biri olmuştur. Bu çalışmada, KRY sistemi, savunma metotlu risk yönetimi anlayışını benimsemiş olan silo tabanlı risk yönetimi yaklaşımı yerine, daha atak olan entegre risk yönetimi yaklaşımının işletmelere daha faydalı olacağını ortaya koymuştur. 2004 yılında Treadway komisyonu Kurumsal Risk Yönetimi Çerçevesini ortaya koymuş, 2008 yılında S&P KRY sistemini anlatan bir çalışma yayımlamıştır. ISO ise 2010 yılında ortaya koyduğu ISO 31.000 olarak adlandırdığı risk



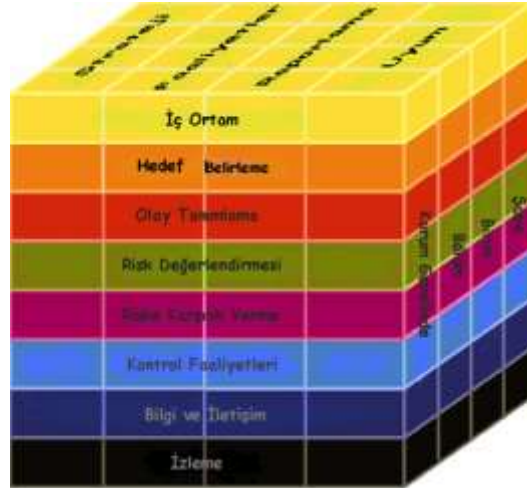
yönetim standardını yayımlamıştır. Bu gelişime en büyük katkı ise ortak ve çağdaş bir risk yönetim sistemi modeli kurmak için 2001 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde Sahte Mali Raporlama Ulusal Komisyonu, bilinen adıyla Treadway Komisyonu (COSO) ve Price Waterhouse Coopers (PWC) denetim şirketinin bir araya gelerek yapmış olduğu çalışmalara neticesinde ortaya çıkmıştır. Modeli oluşturabilmek için iş dünyasından birçok kişiyle görüşmeler yapılmış, çalışma grupları oluşturulmuş ve en nihayetinde 2004 yılında model ortaya çıkarılmıştır.

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

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

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

2004 yılında Treadway Komisyonu (COSO) Kurumsal Risk Yönetiminin çerçevesini oluştururken, sistemin 8 birbirleriyle ilintili bileşenden oluştuğunu ortaya koymuştur. Bu parçalar COSO küpü olarak da bilinen Şekil 1'de gösterilmektedir



Şekil 1. COSO-KRY Küpü (Kaynak: COSO (2004), Enterprise Risk Management-Integrated Framework)  
(Figure 1. COSO-KRY Cube)

### 3.1. KOBİ'ler için Kurumsal Risk Yönetimi Gerekliliği (Enterprise Risk Management Requirement for SMEs)

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

Literatür incelendiğinde KRY sisteminin firma paydaşlarına sağladığı katkıyı ispatlayan birçok çalışma görülebilir. Bu çalışmaların birçoğunda, Colquitt vd (1999), COSO (2004), Beasley (2005), Gordon vd (2009), Pagach ve Warr (2011), KRY sistemini daha çok büyük firmaların kurma eğiliminde olduğu görülmektedir. Bu durumun birçok nedeni mevcuttur. Başlıcaları, büyük firmaların sistemin kurulması için daha fazla kaynak ayırabilecek olmaları, mücadele ettikleri risklerin çeşitliliğinin ve büyüklüğünün daha fazla olması, fazla sayıda sektörde aynı anda iş yapmalarından ötürü risklerinin değişken olması, özellikle enerji ve finansal şirketlerin maruz kalabilecekleri risklerin yüksek olmasından dolayı KRY sistemine geçiş eğilimlerinin daha yüksek olması olarak sayılabilir. Ancak yeni yasal düzenlemeler, bankacılığa getirilen yeni kredi standartları, evrensel kabul görmüş kurumsal yönetim ilkeleri, küresel krizler ve dünyanın globalizasyonu düşünüldüğünde KOBİ'lerin hayatlarına devam edebilmeleri için etkin bir risk yönetimine ihtiyaç duydukları, daha şeffaf, hesap verebilir işletmeler olmaları gerçeği görülmektedir.

14 Şubat 2011'de yasalaşan Yeni Türk Ticaret Kanunu'yla beraber kurumsal yönetimin dört ilkesi olan şeffaflık, hesap verilebilirlik, adillik ve sorumluluk ilkelerinin kanuna tabi tüm şirketlerin temel ilkeleri olması gerektiğini vurgulamıştır. Kanunun dördüncü bölümünde şirketlerin zorunlu organlarına değinilmiştir. 625. Maddede bu zorunlu organlardan birinin de küçük limited şirketler hariç tutulmak üzere tüm şirketlerde risklerin erken teşhisi ve yönetimi komitesinin kurulması zorunluluğundan bahsedilmiştir. Küçük şirketlere ise kurulması tavsiye edilmiştir.

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



### **3.2. KOBİ'lerin Kurumsal Risk Yönetimi Sistemini Uygulamada Karşılaşacağı Avantaj ve Dezavantajlar (Advantages and Disadvantages of SMEs in Implementing Enterprise Risk Management System)**

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

#### **Avantajları:**

- Büyük şirketlere oranla daha esnek organizasyon yapısına sahip olmalarından ötürü KRY sistemine uyumun daha hızlı bir şekilde gerçekleşecektir.
- Büyük işletmelere göre daha az sayıda ya da sadece tek sektörde faaliyet gösterdikleri için risklerini yönetmeleri daha kolay olacaktır.
- Yöneticiler ve çalışanlar birbirleriyle daha sıkı iletişim halinde oldukları için sisteme geçişte personelin ve yönetimin direncinin azalacaktır.
- Örgüt içi hiyerarşik yapının karmaşık olmamasından ötürü, risk eğitimlerinin her çalışana verilmesi ve risklerin yönetimi daha uygun maliyetlerle gerçekleşecektir.
- KRY sistemi karmaşık ya da detaylı analizler yerine daha basit anlaşılır genel değerlendirmeler sunduğu için sistemin uygulanması daha kolaydır.
- Büyük işletmelere nazaran daha az sayıda çalışan ve departman bulunduğu için KRY sisteminin en önemli parçası olan kontrol faaliyetleri daha kolay ve etkin bir şekilde gerçekleşecektir.

#### **Dezavantajları:**

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



### **3.3. KOBİ'lere Kurumsal Risk Yönetimi Sistemi'nin Sağlayacağı Faydalar (Benefits of Enterprise Risk Management System for SMEs)**

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

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

### **3.4. KOBİ'lerin Risk Alguları ve KRY Bakış Açılıarı (SMEs' Risk Perceptions and ERM Perspectives)**

KRY sistemi, başlangıçta her ne kadar karmaşık ve zor bir sistem olarak izlenim bıraksa da aslında temelinde kurumun tamamının içinde bulunduğu, basit bir raporlama sisteminin olduğu, kolay, anlaşılabilir, entegre bir risk yönetim sistemidir. KOBİ'lerin en büyük sorunlarından biri olan, kurumsallaşma ve şeffaf yönetim, KRY sisteminin uygulanması sayesinde kolaylıkla aşılabilir. Bunun yanında riskleri sadece tehdit olarak görmeyip, KRY sistemi sayesinde fırsat olarak değerlendirmeye büyüme şansları da yakalanabilir. Türkiye'de KOBİ'ler incelendiğinde genellikle kurumsallaşmanın olmadığı, işletme sahibinin, çeşitli nedenlerle (sermaye yetersizliği, bilinç eksikliği gibi) tek başına tüm sorumluluğu üstlendiği bir yapı gözlemlenmektedir. Mikro ölçekli işletmeler çıkarılmasına karşın birçok KOBİ'de hala organizasyon yapısı yeterince net ve açık olarak kurulamamıştır. Çalışma kapsamında yapılan ankette ulaşılan 105 KOBİ'nin hiçbiri bünyesinde risk elemanı çalıştırmamaktadır. Demir, 2012 yılında KOBİ'ler üzerinde yapmış olduğu çalışmada, ulaşılan KOBİ'lerin yaklaşık %60'ının finans departmanı bile bulunmadığı, bu departmanın işlerinin diğer departmanlarla birleştirilerek çözüldüğünü saptamıştır. Finansal yatırım araçlarının (faktöring, leasing gibi) kullanım oranlarının da çok düşük olduğu yine bu çalışmada tespit edilmiştir. Yapılan bir diğer KOBİ araştırmasında Bozkurt (2009), Türk girişimcilerinin risk alma ve belirsizlikle baş edebilme davranışlarının düşük kaldığını tespit etmiştir. Türk girişimciler genellikle temkinli davranmaya yatkın ve yeniliklere karşı çok daha muhafazakâr hareket etmektedir. Bu durum riskin fırsat olarak algılanmasını önlemekte ve potansiyel büyüme fırsatlarının kaçırılmasına neden olmaktadır. Türkiye'de kurumların risk algısı ve risk farkındalığı üzerine yapılan birçok çalışmada (Kurnaz, 2006; Küçük, 2007; Arslan, 2008; Güneş, 2009; Bozkurt, 2009 gibi) kurumların risklerini tam olarak belirleyip ölçemediklerini ya da KRY sisteminde olduğu şeklinde bir bütün halinde değil sistem- bölüm bazından

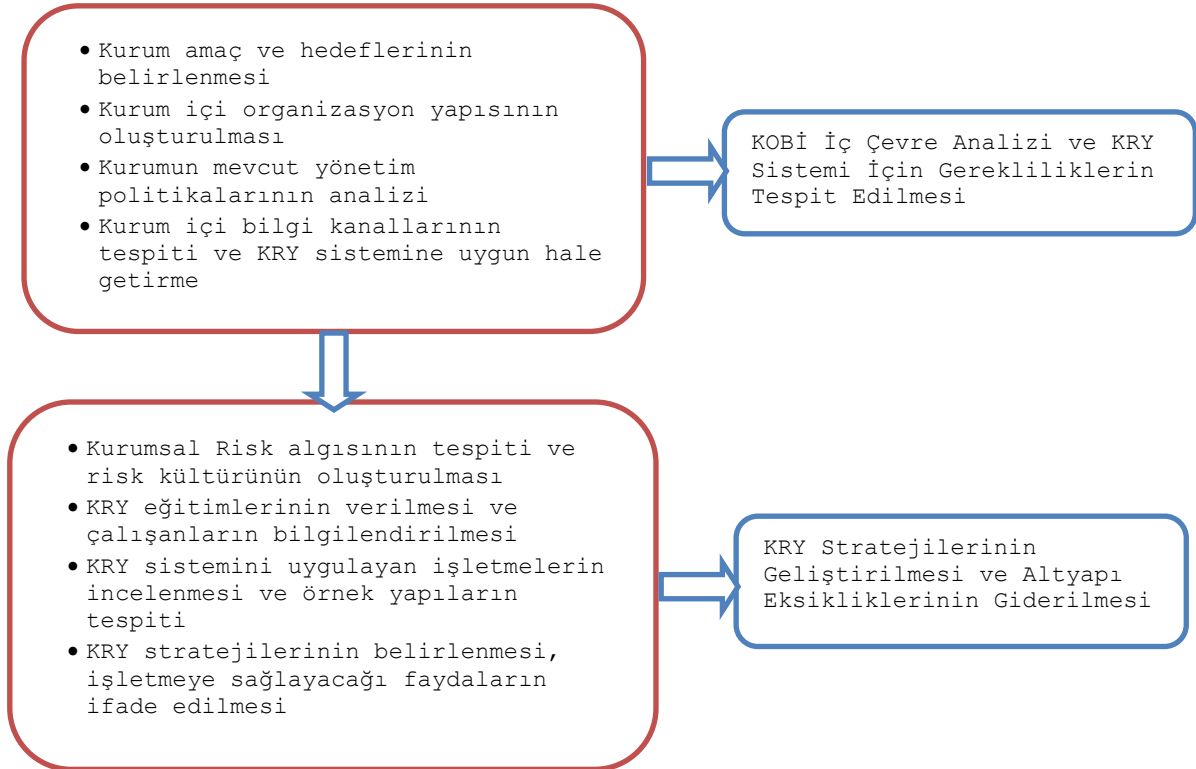
değerlendirdikleri anlaşılmıştır. Bu durum kurumda risk kültürü oluşmasını engellemiş, sadece sorumlu çalışanların risk algısına sahip olmasına yol açmıştır.

### 3.5. KOBİ'ler İçin KRY Modeli (Enterprise Risk Management Model for SMEs)

Bir Risk Yöneticisi ister KOBİ için olsun isterse Çokuluslu Şirket için olsun, yeni bir risk yönetim modeli kurmak istiyorsa, ilk yapması gereken mevcut durumu analiz etmektir. Şirketin çalışanlarının ve yöneticilerinin risk algıları ölçümlenmeli, şirket risk kültürü tespit edilmeli, bilgi kanalları ve organizasyon yapısı incelenmeli buna göre yeni yönetim sistemi kurulmalıdır. Risk Yöneticisi, durum tespiti yapabilmek için gözlem, mülakat ve anket tekniklerini kullanabilir. Durum tespiti yapıldıktan sonra KRY sistemini modellerken, 2 temel aşamada göstermek mümkündür. İlk aşamada KOBİ'nin sisteme geçebilmesi için altyapısını çalışmaları, ikinci aşamada ise sistemin yürütülmesi esnasında yapılması gerekenler incelenecektir.

#### 3.5.1. KRY Sistemi Altyapı Çalışmaları (KRY System Infrastructure Studies)

Bu bölümde Risk Yöneticisi, kurum içi iç çevreyi analiz ederek işe başlamalıdır. Kurumu etkileyen iç ve dış baskılar analiz edilmeli, KRY sistemine geçişte gerekli altyapı tamamlanmalıdır. Şekil 2'de sisteme geçmeden yapılması gerekenler gösterilmiştir.



Şekil 2. KRY sistemi altyapı çalışmaları (Kaynak: COSO (2004),  
Enterprise Risk Management-Integrated Framework)  
(Küçük, A., (2007), Havaalanlarında Kurumsal Risk Yönetimi Örneği:  
Atatürk Havalimanı Terminalleri İşletmesi İçin Kurumsal Risk Yönetimi  
Modelleri, Doktora Tezi)  
(Figure 2. KRY system infrastructure studies)





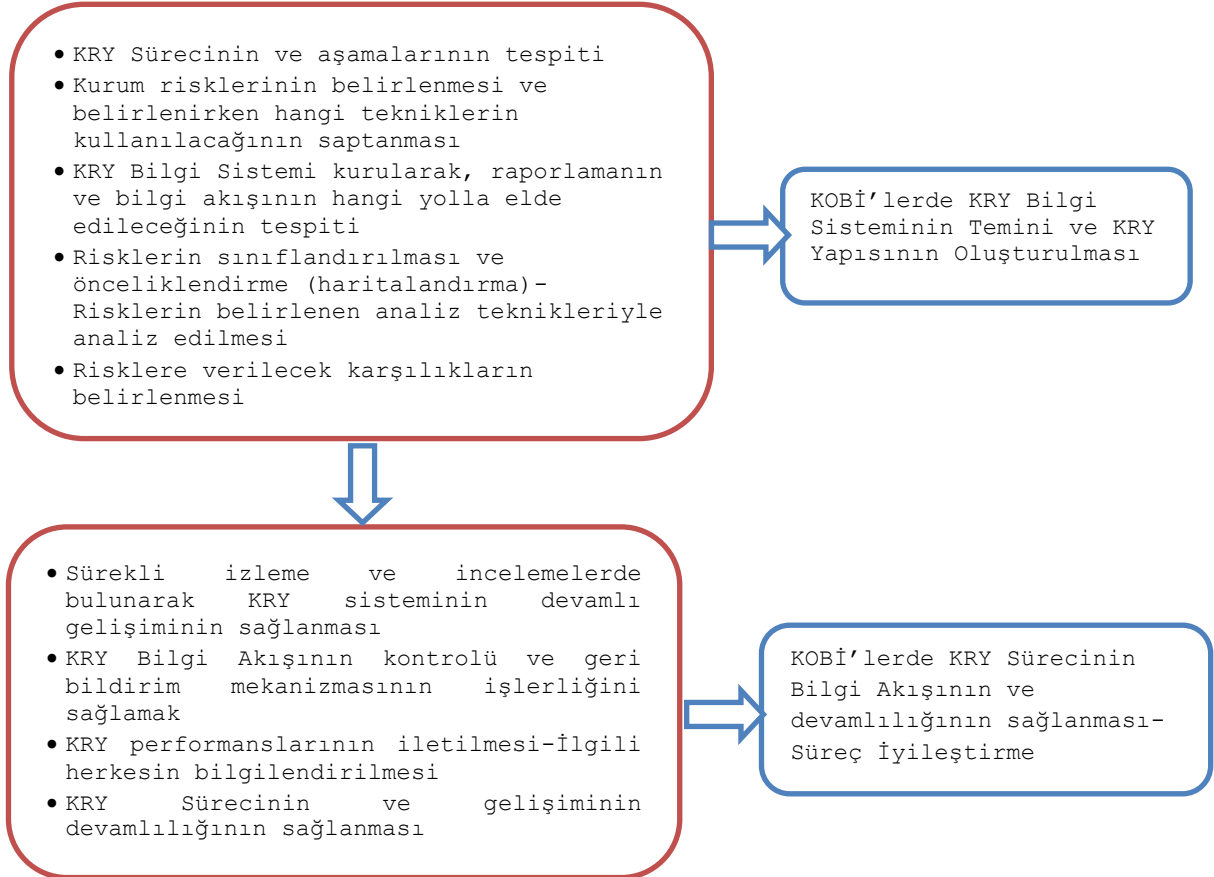
KRY Altyapısını oluştururken yapılması gerekenleri aşağıdaki gibi kısaca özetleyebiliriz;

- **Hedeflerin Tespiti:** Öncelikle KOBİ'nin geleceğe yönelik vizyon ve misyonu belirlenmelidir. Bu vizyon ve misyon, sadece işletme sahipleri ya da yöneticiler tarafından değil, tüm çalışanlar tarafından benimsenmeli ve mutlaka yazılı hale getirilmelidir.
- **KOBİ İçin KRY Sistemine Uygun Organizasyon Yapısının Oluşturulması:** Kurumların yaşadığı sorunlardan biri de, çalışanların ve yöneticilerin kurum içi organizasyon yapısını yeterince bilmemeleri, yetki ve sorumlulukların yeterince açık, anlaşılır ve keskin olmamasıdır. KRY sisteminin uygulanabilmesi için tüm çalışanların görev tanımlamaları ve yetkileri net olmalıdır. Çalışanların tümü risk yönetiminden sorumlu olmalıdır. Bu yetki ve sorumluluk dahilinde her çalışanın yapması gerekenler net bir şekilde açıklanmalıdır. İşletmenin organizasyon yapısı da buna uygun bir şekilde hazırlanmalıdır. Organizasyon şeması hazırlanırken KOBİ'lerin en önemli avantajlarından biri olan hızlı karar alma mekanizması dikkate alınmalıdır. Aşırı karmaşık yapılar bu avantajı ortadan kaldıracak, işleri zorlaştıracaktır. KOBİ'ler büyük ölçekli işletmelere daha az elemana sahip olduğundan ve sermaye yapısı nedeniyle maliyetler önem arz ettiği için Risk Komite'leri kurmaları çok mümkün değildir. Hatta çoğu KOBİ için risk yöneticisi ya da fazladan bir risk elemanı çalıştırmak bile ciddi yük doğuracaktır. Bu durum KRY sistemine uygun organizasyon yapısı oluşturulurken dikkate alınmalıdır. KOBİ'nin ciro büyüklüğüne ve çalışan sayısına göre mümkünse en azından işletmede bir risk yöneticisi bulundurulmalıdır. Bu Risk Yöneticisi doğrudan Genel Müdür'e bağlı olmalı diğer departman ya da yöneticilerden bağımsız olmalıdır. KRY sisteminin özünde her çalışan aynı zamanda çalıştığı alanda risk sorumlusudur. Ayrıca risk yöneticisinde toplanan, farklı departmanlardan gelen risk raporları daha sonra konsolide edilip tek bir rapor haline getirildiği için, tüm bölümler birbirleriyle iletişim halinde olmakta ve farklı bölümlerde meydana gelebilecek riskleri bildikleri için kendi departmanlarına bu durumun yaşanmaması için önceden tedbir alabileceklerdir. Bu da KRY sisteminin sağlamış olduğu en büyük avantajlardan biridir. Bünyesinde Risk Yöneticisi çalıştıramayacak KOBİ'ler için en uygun çözüm, Genel Müdür'ün risk eğitimi alması ve bir yandan da risk yöneticiliği yapmasıdır. Mikro ölçekli KOBİ'lerde Genel Müdür'de çoğu zaman işletme sahibidir. İşinin devamını ve büyümesini isteyen işletme sahibi de bu görevi üstlenmelidir.
- **Risk Eğitimlerinin Verilmesi ve Risk Kültürünün Oluşturulması:** KRY sisteminin uygulamada başarılı olabilmesi için, başta yöneticiler olmak üzere tüm çalışanlara risk eğitimleri verilmelidir. Bu eğitimlerde her çalışanın, sorumlu olduğu alanda, KRY sisteminin uygulanması için yapması gerekenler anlatılmalıdır. Raporlama sisteminin nasıl yapılacağı, izlenecek hiyerarşi anlatılmalı, çalışanların bu işe ekstra bir yük gibi bakmaması sağlanmalı ve onlara KRY'nin işletmeye ve kendilerine sağlayacağı faydalara anlatılmalıdır. Sistemin başarılı olabilmesi için çalışanlarda ve yöneticilerde olası dirençlerin önüne geçilmelidir. Yöneticilerin eğitimleri Risk Yöneticisi tarafından yapılmalı, çalışanların eğitimi ise hem Risk Yöneticisi hem de bölümü ve bölümdeki işleyişi bilen Bölüm Müdürü tarafından yürütülmelidir. Yeni işe başlayan kişilere

oryantasyon eğitimi sırasında mutlaka risk eğitimleri de verilmelidir. Bu risk eğitimlerinde yasal zorunluluklar, risk yönetiminin amacı, risklerin sorumlu olunan alanda nasıl belirleneceği ve analizi ve en önemlisi risk farkındalığı çalışanlara verilmelidir (Küçük,2007)

### 3.5.2. KOBİ'ler İçin KRY Uygulama Sürecinde Yapılması Gerekenler (What to do in SME Implementation Process for SMEs)

KOBİ Risk Yöneticisi'nin, KRY sistemi için gerekli altyapıyı oluşturduktan sonra sistemin işleyiş sürecinde yapması gerekenler Şekil 3'de gösterilmiştir.



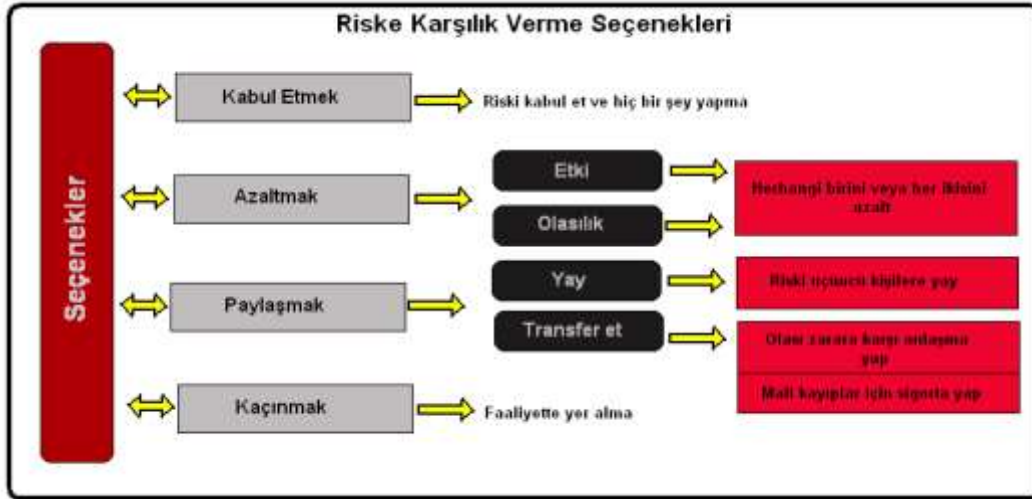
Şekil 3. KOBİ'lerde KRY sistemi uygulama süreci (Kaynak: COSO (2004), Enterprise Risk Management-Integrated Framework) (Küçük, A., (2007), Havaalanlarında Kurumsal Risk Yönetimi Örneği: Atatürk Havalimanı Terminaleri İşletmesi İçin Kurumsal Risk Yönetimi Modelleri, Doktora Tezi) (Figure 3. KRY system application process in SMEs)

- **Risklerin ve Risk İştahının Belirlenmesi:** Risk iştahı ya da diğer adıyla risk limiti, işletmenin belirli bir dönemde kaybetmeye razı olabileceği maksimum tutarın hesaplanmasıdır. Risk limitlerini belirlemek için işletme öncelikle finansal risklerini tespit etmelidir. Ülkemiz ihracatının yaklaşık %60'ını KOBİ'ler yapmaktadır (Yurttadur, 2011). Yani çok sayıda ithalat ya da ihracat yapan KOBİ bulunmaktadır. Bu KOBİ'ler kur riskiyle karşı karşıyadırlar. Üretim yapan birçok KOBİ'de hammadde ya da makine teçhizat alımında ithalat yapmakta ve çeşitli risklere maruz kalmaktadırlar. Ayrıca KOBİ'nin satış



politikasına bağlı olarak tahsilat riski ve ödenmeme riski mevcuttur. Döviz fiyatlarındaki değişimler, vergi oranlarındaki değişimler, enflasyondaki artış ve azalışlar da işletmenin varlıkları üzerinde değişime yol açacaktır. Tüm bu finansal riskler için işletmenin Risk iştahı belirlenmeli ve çeşitli risk hesaplama yöntemlerinden biri seçilerek (VaR, senaryo analizi, duyarlılık analizleri vb), risk limiti sayısal hale getirilmelidir. Risk Yöneticisi KOBİ'nin Genel Müdürü ile bir araya gelerek firma risk profilini ortaya koymalı ve işletmenin risk iştahını tespit etmelidir. Risk iştahı belirlenirken sayısal yöntemler kullanılmalı ve limit sayısallaştırılmalıdır. Finansal riskler dışında, işletmenin maruz kalabileceği finansal olmayan risklerde tespit edilmelidir. Finansal olmayan riskler KOBİ'nin kendi işleyişinden kaynaklanan, standart olmayan, sayısal olarak ölçümlenemeyen ancak geleceğe dönük firmanın hayatını olumlu ya da olumsuz etkileyebilecek risklerdir. Bu riskler, geçmişte yaşanan tecrübeler ve yaşanması olası risklerin, çalışanlar ve bölüm yöneticilerinin düzenli görüşmeleri ve çalışanların doldurduğu risk raporları ile tespit edilmelidir. Risk yöneticisi, belirlenen finansal olmayan riskleri, tüm departman çalışanlarına göndererek, aynı risklerin farklı departmanlarda meydana gelmesi halinde bu durumun yaşanmadan önüne geçilmesini sağlamalıdır. Riskleri ortadan kaldırmak için yasal zorunluluklar dışında, sektördeki lider kuruluşların almış olduğu önlemler takip edilmeli, iş güvenliği için işçilere düzenli eğitimler verilmeli ve olası kazaların önüne geçilmelidir. Sigorta mekanizması kullanılarak riskler transfer edilmelidir.

- **Risklerin Değerlendirilmesi:** KOBİ Risk Yöneticisi riskleri değerlendirmek ve önceliklendirebilmek için Bölüm Risk Sorumlularından günlük, haftalık ya da aylık olarak mutlaka risk haritalarını çıkarmalarını istemelidir. Zaman periyodu, tamamen işletmenin büyüklüğü ve karşılaşılabileceği risklerin fazlalığına göre ayarlanabilir. Her Bölüm Risk Sorumlusu, Risk Yöneticisi'nin isteği ve raporlamanın uygunluğu doğrultusunda, risk haritalarını nitel, yarı-nitel ya da nicel olarak çıkarabilir. Bölüm Risk Sorumlusu, maruz kaldığı ya da kalabileceği riskleri, olasılık ve etki düzeyine göre önceliklendirmelidir. KOBİ Risk Yöneticisi ise tüm bölümlerden elde ettiği risk haritaları ve risk raporları ile kurumun risk haritasını Genel Müdür (CEO) ile birlikte ortaya çıkarmalıdır.
- **Riske Karşılık Verme ve Uygulama:** Risk Yöneticisi, stratejik ve önemli risklere verilecek karşılık için mutlaka Genel Müdür'le (üst yönetim-işletme sahipleri) ortak karar almak zorundadır. Risk haritalarında belirlenen olası ve yüksek etkili risklerden başlanmak üzere düşük olasılık ve düşük etkili risklere doğru karşılaşılabilecek tüm riskler için, Risk Yöneticisi ilgili Bölüm Risk Sorumluları ile uyum içinde riske karşılık verir. Verilebilecek karşılık 4 şekilde gerçekleşir. Bunlar, riski kabul etme, riski azaltma, riski transfer etme ve riskten kaçınmadır. Şekil 4'de riske karşılık verme seçenekleri incelenebilir;



Şekil 4. Riske karşılık verme seçenekleri (Kaynak: Green Book, UK Treasury, London, UK)

([http://www.hm-treasury.gov.uk./media/5/D/Green\\_Book\\_07.pdf](http://www.hm-treasury.gov.uk./media/5/D/Green_Book_07.pdf))

(Işılda, A., (2008). Kurumsal Risk Yönetimi. ss:65)

(Figure 4. Risk provisions supply options)

- **KRY Sisteminin Sürekli Gözden Geçirilmesi:** KOBİ'ler yapıları gereği hızlı hareket edebilen, gelişmelere kolay adapte olabilen ve hızla yenilenebilen örgütlerdir. Hızlı değişim ve farklı iş kolları ya da pazarlar mutlaka yeni riskler doğuracaktır. KRY sistemi dinamik bir süreçtir. Risk Yöneticisi daimi olarak süreci yakından izlemeli, gerektiğinde revizyona gitmelidir. Yaşanan süreçte tüm çalışanların ve Bölüm Risk Sorumlularının da yeni riskler doğması halinde bunları erken tespit etmek ve önlemlerini alma yükümlülüğü mevcuttur. Bölüm Risk Sorumlularıyla Risk Yöneticisi'nin arasında düzenli olarak bilgi akışı sağlanmalıdır. KRY sisteminin en önemli özelliği yaşayan, sürekli gelişen bir süreç olmasıdır.

#### 4. YÖNTEM (METHODOLOGY)

##### 4.1. Araştırmanın Amacı (Objectives of The Research)

Araştırmanın temel amacı; KOBİ'lerin risk algılarını ölçmek ve risk departmanına ya da iç denetim birimi altında risk elemanına sahip işletmelerin, neden risk departmanı kurduklarını finansal verilerine dayanarak analiz etmektir. Yapılan anket çalışması ile firmaların risk departmanından beklentilerine, kuruluşunda yaşadıkları zorluklara ve risklerini hangi standartlara dayanarak, hangi yöntemlerle ölçtükleri tespit edilmeye çalışılmıştır.

##### 4.2. Araştırmanın Analiz Yöntemi (Analysis of Research Method)

Çalışmada kullanılan model, nitel bağımlı değişkenli panel veri modellerinden Ortalama Popülasyon Panel Veri Modeli (Population Avareged)'dir. PA modeli, farklı zaman noktalarında her bir birim için tekrarlanan ölçümlerin olması durumunda kullanılan panel veri modellerinden biridir. i. birim ve t. zaman için klasik doğrusal regresyon modeli eşitlik (1)'de olduğu gibi tanımlanabilir:

$$y_{it} = \beta_0 + \beta_1 x_{it} + e_{it} \quad (1)$$

Burada yit bağımlı değişken ve xit açıklayıcı değişkenleri ifade etmektedir. eit ise,  $\sigma^2$  varyans ile normal dağılan hata terimidir. Panel veri modellerinin her bir birim için, zamanın farklı

noktalarında aldığı tekrarlı ölçümler nedeniyle Ortalama Popülasyon Panel Veri Modeli bu çalışmada kullanılan model olarak seçilmiştir. Nitekim her bir firmanın 2008-2011 döneminde aldığı tekrarlı değerler, bu modelin kullanımını gerektirmiştir.

#### 4.3. Araştırmanın Verileri (Datas of Research)

Türkiye’de faal durumda 2013 yılsonu verilerine göre 972.491 şirket bulunmaktadır. Bu şirketlerin yaklaşık %99’u KOBİ’dir (TUIK, 2014). Çalışmanın tamamı kapsamına giren bu şirketlere ulaşmak gerek maliyet ve gerek de zaman açısından imkansızdır. Ayrıca finansal analizlerin yapılabilmesi için bu şirketlerin finansal tablolarına da ihtiyaç duyulmaktadır. Türkiye’de Borsa İstanbul’a kote şirketler hariç diğer şirketler finansal tablolarını halkla paylaşmamaktadırlar. Bu nedenle Thomson Reuters veri tabanında bulunan ve Borsa İstanbul’a kote olmayan 463 şirketin bilgileri ve finansal tabloları çalışmada kullanılmıştır. Bu durum çalışmanın kısıtı olmaktadır. 463 firmanın 301’i KOBİ tanımına uymaktadır. Kalan 162 firma ise ciro ya da çalışan sayısı yüksekliğinden ötürü büyük işletme sınıfına girmektedir. Firmaların tamamına Google Drive aracılığıyla elektronik ortamda anket hazırlanmış ve cevaplamaları için e-posta yoluyla kendilerine ulaşılmıştır. Firmaların sadece 11 tanesi geri dönüş yapmıştır. Bunun üzerine firmalar aranarak telefonda anket yöntemiyle toplamda 157 firmaya ulaşılmıştır. Kalan 306 firma anketi cevaplamak istememiş ve görüşmeyi reddetmiştir. Anket sonuçlarına göre 157 firmadan 49 tanesi bünyesinde risk departmanı ya da iç denetim departmanı altında veya muhasebe-finansman bölümü altında risk elemanı çalıştırmaktadır. Bu firmaların hiçbiri KOBİ standartlarında olmayıp, büyük işletme sınıfına girmektedirler. Kalan 108 firmanın risk departmanı ya da risk elemanı bünyesinde bulunmamaktadır. Analize konu olan veriler STATA MP 13 programında ve SPSS 16 programında değerlendirilmiştir.

#### 5. BULGULAR (FINDINGS)

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

##### 5.1. Oran Analizi ve Ortalama Popülasyon Panel Veri Modeli Bulguları (Ratio Analysis and Population Averaged Panel Data Model Findings)

Veriler analiz edilirken bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için öncelikle birbirleri arasındaki korelasyon incelenmiştir. Tablo 1’de açıklayıcı değişkenler arasındaki korelasyon matrisi gösterilmiştir.

Tablo 1. Açıklayıcı değişkenler arasındaki korelasyon matrisi  
(Table 1. Correlation matrix between explanatory variables)

Oranlar							
	Cari Oran	Asit-Test	Fin. K. Oranı	Fin. K. Oranı	Kredi Oranı	Aktif Devir Hızı Oranı	Aktif Karlılık Oranı
Cari Oran	1						
Asit-Test	0.9256	1					
Fin. Kald.	-0.5855	-0.5373	1				
Fin. Oranı	0.8873	0.7653	-0.5943	1			
Kredi O.	-0.1291	-0.1058	0.3149	-0.1281	1		
Aktif D.	-0.0872	-0.0956	0.0254	-0.0774	0.0163	1	
Aktif Kar.	0.2814	0.3362	-0.3974	0.157	-0.0949	0.2326	1



Tablo 1 incelendiğinde birbirleri ile güçlü bir korelasyon gösteren Cari Oran- Asit Test Oranı ve Finansman Oranından birini analiz için seçmenin yeterli olduğu görülmüştür. Çünkü bu değişkenlerin tümü aynı anda modele dahil edildiğinde aralarındaki yüksek korelasyondan dolayı tahminlerin etkin olmayan bir şekilde tahmin çoklu doğrusal bağıllık problemi ortaya çıkabilecek bu da modelin katsayılarının etkin olmayan bir şekilde tahmin edilmesine neden olacaktır. Bu nedenle Asit Test oranı ve finansman oranı çıkarılarak analize konu olacak bağımsız değişken sayısı 5'e indirilmiştir. Yapılan analizin sonucunda Nitel Bağımlı Değişkenli Panel Veri Modellerinden **Ortalama Popülasyon Panel Veri Modeli** uygulamasıyla 3 finansal oran için istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar bulunmuştur. Bu oranlar cari oran, finansal kaldıraç oranı ve kredi risk oranıdır. Aktif devir hızı oranı ve aktif karlılık oranı için istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar bulunamamıştır.

### 5.2. Cari Oranın Risk Departmanı Kurma Üzerindeki Marjinal Etkisi (Margin Impact on the Establishment of Risk Department of Current Ratio)

Tablo 2 incelendiğinde firmaların cari oranındaki bir birimlik artışın, risk departmanı kurma olasılığı üzerindeki marjinal etkisini  $3.63 \cdot 10^{-6}$  kadar azalttığı gözlemlenmiştir. Bunun en temel sebebi firmaların kısa vadeli borçlarını dönen varlıkları ile ödeyebilme gücünü gösteren cari oranın düşmesi durumunda, likidite sıkıntılarının artması ve alacaklarını tahsil etmelerinin daha büyük önem kazanması, risklerin büyümesidir. Firmaların bu nedenle risk departmanına daha çok önem verdikleri gözlemlenmiştir

Tablo 2. Cari oranın risk departmanı kurma üzerindeki marjinal etkisi  
(Table 2. Margin impact on establishing risk department of current ratio)

Ortalama Marjinal Etki Gözlem Sayısı	: 596				
Model VCE	: Robust				
Yorum	: Pr(riskdep !=0, Predict ())				
dy/dx w.r.t.	: fko				
	dy/dx	Delta-metod Std. Err.	z	P>(z)	(95% Conf. Interval)
Cari	-3.63e-09	1.34e06	-2.70	0.007	-6.26e06 -9.93e07

### 5.3. Finansal Kaldıraç Oranının Risk Departmanı Kurma Üzerindeki Marjinal Etkisi (Marginal Impact of Financial Leverage Ratio on Establishing the Risk Department)

Tablo 4'de ise finansal kaldıraç oranının işletmelerde risk departmanı kurma üzerindeki marjinal etkisi görülmektedir. Tablo 3'e göre finansal kaldıraç oranında meydana gelen bir birimlik artış, risk elamanı çalıştırma ya da departman kurma üzerinde  $4.47 \cdot 10^{-5}$  birimlik etki yapmaktadır. Finansal kaldıraç oranı, varlıkların yüzde kaçının yabancı kaynaklarla finanse edildiğini gösterir. Oran 1'e yaklaştıkça firma varlıklarının daha büyük bir kısmını yabancı kaynaklarla finanse ettiği için riski artar. Söz konusu oranın yüksek olması kredi verenlerin gözünde işletmenin emniyet marjının dar olduğunu ifade eder (Akgüç, 1998). İşletmelerde yabancı kaynak kullanım oranı arttıkça, işletmenin riskleri artmakta bu durum risk departmanı kurma ya da risk elemanı çalıştırma olasılığını da yükseltmektedir.



Tablo 3. Finansal kaldıraç oranının risk departmanı kurma üzerindeki marjinal etkisi  
(Table 3. Marginal impact of financial leverage ratio on establishing the risk department)

Ortalama Marjinal Etki Gözlem Sayısı		: 596				
Model VCE		: Robust				
Yorum		: Pr(riskdep !=0, Predict ())				
dy/dx w.r.t.		: fko				
	dy/dx	Delta-metod Std. Err.	z	P>(z)		
Fiko	4.47E-05	3.44e-05	1.43	0.075	1.63e06	1.25e05

#### 5.4. Kredi Riskinin Risk Departmanı Kurma Üzerindeki Etkisi (Marginal Impact on the Establishment of the Risk Department of Credit Risk)

Tablo 4'e bakıldığında kredili alacaklarının toplam özkaynaklara bölümünü gösteren kredi riski oranının, bir birimlik artışında işletmelerin risk departmanı kurma olasılığının  $8.82 \cdot 10^{-7}$  arttırdığı gözlemlenmektedir. Kredi riski 1'e yaklaştıkça işletmenin öz kaynaklarının büyük bir çoğunluğunun kredili alacaklarda olduğu ve riskin büyüdüğü söylenebilir. Bu durum işletmenin tahsilatlara daha fazla önem vermesini gerektireceğinden risk departmanının önemi artmaktadır.

Tablo 4. Kredi riskinin risk departmanı kurma üzerindeki marjinal etkisi  
(Table 4. Marginal impact on the establishment of the risk department of credit risk)

Ortalama Marjinal Etki Gözlem Sayısı		: 596				
Model VCE		: Robust				
Yorum		: Pr(riskdep !=0, Predict ())				
dy/dx w.r.t.		: fko				
	dy/dx	Delta-metod Std. Sapma	z	P>(z)		
Krrisk	8.82e-07	3.52e-07	Şub.51	0.012	1.93e07	1.57e06

#### 5.5. Anket Bulguları (Survey Results)

Çalışmanın ikinci bölümü, firmaların KRY sistemi farkındalığını ölçmek için yapılmıştır. Finansal verilerine ulaşılan 301'i KOBİ kalan 162'si büyük işletme olan 463 firmaya öncelikle Google Drive üzerinden hazırlanan bir anket e-posta yoluyla ulaştırılmıştır. Anket hazırlanırken literatür taranmış daha önce Güneş (2009)'da yapmış olduğu KRY farkındalık anketinden yararlanılmış ve esas amaç firmaların KRY sistemi olup olmadığını tespit etmek, risk yönetimi uygulamalarının yapısını araştırmak, hangi standartlardan faydalandıklarını ve neden risk yönetimi sistemi kurduklarını, ulaşmayı bekledikleri faydaları, kuruluştaki karşılaştıkları zorlukları ortaya çıkarmak olmuştur. Yeterli dönüş sağlanamadığı için telefonda anket yöntemiyle toplamda 157 firmayla görüşülmüştür. Yapılan anketler SPSS 16 programında frekans analiziyle çözümlenmiştir. İlk soruda işletmelere kaç yıldır faaliyet gösterdikleri sorulmuş ve 157 işletmenin 113 tanesi diğer bir deyişle %72 'sinin 20 yıldan fazladır sektörde faaliyet gösterdiği bilgisine ulaşılmıştır. 41 işletme 11-20 yıl arasında faaliyet gösterirken, sadece 3 işletmenin 10 yıldan daha kısa bir süredir kurulduğu bilgisine ulaşılmıştır.

İkinci soruda işletmede çalışan personel sayısı sorulmuş ve 157 firmanın 74'ü yaklaşık %47'sinin 250 den fazla çalışanı olduğu görülmüştür. Bu durum KOBİ sınırı olan 250 çalışanı geçtikleri için bu işletmelerin Büyük işletme sınıfına girdiklerini göstermektedir.



Sadece 1 işletme mikro işletme sınıfına girip 10'dan az çalışanı olduğunu ifade etmiş, 54 işletme 11-100 kişi çalıştığını belirtmiş ve 28 işletme de 101-250 çalışana sahip olduğunu ifade etmiştir.

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

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

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

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

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

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

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

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

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





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

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

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

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

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

## 6. TARTIŞMA VE SONUÇLAR (DISCUSSION AND RESULTS)

Düşük sermayeli, yüksek iş gücüne dayanan çalışma yapısı ile KOBİ'ler, ulusal ve uluslararası pazarlarda çok uluslu dev şirketlerle rekabet ortamında bulunmaktadır. Bu rekabet şartlarında, esnek organizasyon yapısına sahip olmaları, krizlere karşı daha dirençli yapıları ve basit hiyerarşik düzene sahip olmak gibi avantajları bulunsa da en büyük sorunları sermaye kaynaklarının büyük şirketlere nazaran düşük seviyede olmasıdır. Kaynak yapılarına bakıldığında uzun süredir faaliyette olan KOBİ'lerin birçoğu kendi özkaynaklarıyla ayakta durmaktadırlar. Ancak sadece özkaynakları kullanarak KOBİ'lerin büyümesi ve yatırım yapabilmesi zordur. Bu nedenle yabancı kaynaklara da ihtiyaç duymaktadırlar. KOBİ'lerin büyümeyi başarabilmeleri için öncelikle kurumsallaşabilmeleri, şeffaf ve hesap verebilir hale gelmeleri gerekmektedir. İşletmelerde kayıt dışılığın azalması ve risklerin yönetilmesi şarttır.

Yapılan bu çalışmada ise Türkiye'de faaliyet gösteren işletmelerin KRY sisteminin farkındalığını ölçmek ve risk departmanı kurma olasılıklarını finansal verilerine dayanarak analiz etmek amaçlanmıştır. SPK mevzuatına tabi ya da risk departmanı kurma zorunluluğu olan işletmeler kapsam dışına bırakılmıştır. Asıl amaçlanan KOBİ'lerin risk yönetimi farkındalığını tespit etmek ve değerlendirmektir. Ankete katılan hiçbir KOBİ'de risk departmanı ya da risk elemanı bulunmamaktadır. Bunun nedenleri sorgulandığında, kurumsallaşma eksikliği ve maliyet unsurları ön plana çıkmıştır. KOBİ ölçütü aşan 74 büyük işletmenin 25'inde de risk çalışması yapılmamaktadır. Risk departmanı ya da elemanı bulunan işletmelerin neredeyse tamamında bu iş için maksimum 5 kişi çalışmaktadır. Risk raporları sadece üst yönetime ve yönetim kuruluna raporlanmakta, tüm çalışanlara gönderilmemektedir.



Risk raporları ağırlıklı olarak yıllık yayınlanmakta, haftalık ya da aylık yayınlayan işletme sayısı çok az olduğu görülmektedir. Risk yönetim standartlarından en çok COSO Çerçevesinin dikkate alındığı görülmektedir. 19 işletme ise tüm standartları incelediklerini genel olarak tamamından faydalandıklarını ifade etmişlerdir. İşletmelerin finansal verilerine dayanılarak yapılan analizde ise; işletmelerin finansal performansları düştükçe, ya da riskleri artıp büyüdükçe risk elemanı çalıştırma ya da risk departmanı kurma eğilimleri yükselmektedir.

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

#### **KAYNAKLAR (REFERENCES)**

- Aktaş, R., (2008). Kurumsal Risk Yönetimi, TOBB Üniversitesi Ders Notları .
- Applying COSO's Enterprise Risk Management-Integrated Framework, The IIA [www.theiia.org](http://www.theiia.org).
- Arslan, I., (2008). Kurumsal Risk Yönetimi Uzmanlık Tezi, Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı.
- Beasley, M.S., Clune, R., and Hermanson, D.R., (2005). Enterprise Risk Management: an Empirical Analysis of Factors Associated with the Extent of Implementation, Journal of Accounting and Public Policy, 24(6), 521-531.
- Bozkurt, V. ve Baştürk, Ş., (2009). KOBİ Girişimcilerinde Risk ve Belirsizlik Algıları: Bursa Örneği, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi s:64-2 sayfa:44-74.
- Colquitt, L.L., Hoyt, R.E., and Lee, R.B., (1999). Integrated Risk Management and The Role of the Risk Manager, Risk Management and Insurance Review, 2(3), 43-61.
- COSO, (2004 September). Enterprise Risk Management Framework.. [http://www.coso.org/documents/COSO\\_ERM\\_ExecutiveSummary.pdf](http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary.pdf). (16.10.2014).
- COSO Risk Framework: A Reference for Internal Control-Transition from COSO I to COSO II, IAS Conference, [http://ec.europa.eu/dgs/internal\\_audit/docs/ias\\_conferences/05/bressac.pdf](http://ec.europa.eu/dgs/internal_audit/docs/ias_conferences/05/bressac.pdf) (18/12/2014).
- COSO, (2004, September). Enterprise Risk Management-Integrated Framework, Executive Summary
- Crouchley, R. and Davies, B., (1999). A Comparison of Population Average and Random Effects for The Models and Analysis of Longitudinal Count Data with Base-Line Information, J.R. Statist Soc. A. 162, part:3, 331-347.
- D'Arcy, S.P., Brogan, J.C., (2001). "Enterprise Risk Management", Journal of Risk Management of Korea, 12 (1), 207-228.



- Golshan, M.N. and Rashid, S., (2012). What Leads Firms to Enterprise Risk Management Adoption? A Literature Review, 2012 International Conference on Economics, Business and Marketing Management IPEDR, vol:29.
- Gordon, L.A., Loeb, M.P., and Tseng, C.-Y., (2009). Enterprise risk management and firm performance: a contingency perspective, *Journal of Accounting and Public Policy*, 28(4), 301-327.
- Güneş, Ş., (2009). Kurumsal Risk Yönetimi ve Türkiye’de Farkındalığına İlişkin Bir Uygulama, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Harrington, S.E., Niehaus, G., and Risko, K.J., (2002). Enterprise Risk Management: The Case of United Grain Growers, *Journal of Applied Corporate Finance*, 14(4), 71-81.
- Hoyt, R.E. and Liebenberg, A.P., (2011). The Value of Enterprise Risk Management, *Journal of Risk and Insurance*, 78(4), 795-822.
- ISO 31000, (2010). Risk Management Principles and Guidelines, <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso31000.htm> (20.10.2014).
- Karagöz, M., (2006). İstatistik Yöntemleri, Ekin Yayınevi, 6. Baskı, Bursa, 61-77.
- Kayım, A., (2006). Kurumsal Risk Yönetimi ve İç Denetimin Kurumsal Risk Yönetimindeki Rolü, *Active Dergisi*.
- KOSGEB, (2014). 2011-2013 KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı <http://www.kosgeb.gov.tr/istanbulanadolu/tr/content.asp?PID={E3DFC62E-23D7-4382-A60C-A430944E272D> (13/07/2013)
- Kurnaz, N., (2006). Kurumsal Yönetim Ekseninde Risk Odaklı İç Denetim: Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi İşletmesinde Risk Odaklı İç Denetim Uygulama Analizi, (Basılmamış Doktora Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya
- Küçük, A., (2007). Havaalanlarında Kurumsal Risk Yönetimi Örneği: Atatürk Havalimanı Terminalleri İşletmesi İçin Kurumsal Risk Yönetimi Modelleri, (Basılmamış Doktora Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Küçükkaya, H., (2011). Finansal Krizler ve Finansal Risk Yönetimi-Ege Bölgesi’ndeki İşletmeler Üzerine Bir Uygulama, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Liang, K. and Zeger, S., (1986). Longitudinal Data Analysis Using Generalised Linear Models, *Biometrika*, 73, 13-22.
- Liebenberg, A.P. and Hoyt, R.E., (2003). The Determinants of Enterprise Risk Management Evidence From The Appointment of Chief Risk Officers, *Risk Management and Insurance Review*, 6(1), 37-52.
- Meulbroek, L.K., (2002a). Integrated Risk Management for the Firm: a Senior Manager's Guide: SSRN.
- Özer, H., (2006). Nitel Değişkenli Ekonometrik Modeller, Nobel Yayıncılık, İstanbul.
- Pagach, D. and Warr, R., (2011). The Characteristics of Firms that Hire Chief Risk Officers, *Journal of Risk and Insurance* 78(1), 185-211.
- Pagach, D. and Warr, R., (2010). The Effects of Enterprise Risk Management on Firm Performance.
- Pehlivanlı, D., (2008). Kurumsal Risk Yönetimi Temelli İç Denetim ve Türkiye Uygulamaları, (Basılmamış Doktora Tezi), Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.



- 
- Protiviti Inc. (Independent Risk Consulting) (2006a). Enterprise Risk Management: Practical Implementation Advice, the bulletin, Volume:2, issue:6.
  - PWC, (2004). Kurumsal Yönetim, Risk ve Raporlama, <http://www.pwc.com/extweb/service.nsf/docid/904BB8812EC35CD880257124005539C9> (15.12.2014).
  - Saka, T., (2008). Kurumsal Risk Yönetimi ve 2008 Yılı Risk Öngörüleri, TUSİAD.
  - Schrand, C. and Ünal, H., (1998). Hedging and Coordinated Risk Management: Evidence from Thrift Conversions, *The Journal of Finance*, 53(3), 979-1013.
  - S&P, (2013). Standard & Poor's to Apply Enterprise Risk Analysis to Corporate Ratings, <http://www.nyu.edu/intercep/ERM%20for%07/05/2013>.
  - TÜİK, (2014). Haber Bültenleri Sayı:18521. <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=18521> (20.05.2014).
  - TÜSİAD, (2006). Kurumsal Risk Yönetimi, Ankara.