

# STRATEJİK RİSKLERİN YÖNETİLMESİ VE ÖRGÜTLERDE SÜREKLİ RİSK YÖNETİMİ ENTEGRASYONU

## (MANAGING STRATEGIC RISKS AND INTEGRATION OF CONTINUOUS RISK MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS)

Maşuk Cahit UYSAL\*

### ÖZ

Günümüzde örgütler sektörlerinde hızlı değişimlerle ve değişken risklerle karşı karşıya kalmaktadır. Bu sektör ortamı aynı zamanda yeni fırsatlar da sunmaktadır. Örgütler, kurumsal risk yönetimi (KRY) süreçlerini geliştirerek ve KRY'yi strateji belirleme ve performans süreçlerine entegre ederek hem riskleri ele alma hem de fırsatlardan yararlanma becerilerini geliştirebilirler. KRY süreçlerini geliştirmek, yönetimin daha iyi kararlar verme ve strateji ile iş hedeflerine ulaşmaya yardımcı olma rolünün net bir şekilde anlaşılmasıyla başlar. KRY, gerek strateji ve risk arasındaki ilişkiyi konumlandırmaya gerekse örgütlerin strateji ve iş hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaktadır. Bu iki husus sadece başarı için değil, aynı zamanda örgütlerin risk kültürünün oluşturulması ve yaygınlaştırılmasında da önemlidir. Bu nedenle KRY tehditlere karşı başlangıç noktasından itibaren sürekli bir yaklaşım olarak ele alınmalıdır. Çevresel faktörlerde-

ki yıkıcı değişiklikler ve sektörlerin dinamik doğası göz önüne alındığında, örgütler yeni risklere karşı güncel kalmalı ve KRY süreçlerini sürekli izlemelidirler.

Örgütler başarılarını etkileyebilecek riskleri yöneterek strateji ve iş hedeflerini gerçekleştirme şansını artıracaktır. Çalışmanın amacı, örgütlerin strateji oluşturma, performans ve risk yönetimi süreçlerini, değer yaratma ve koruma arayışında genişletmeye devam edecek sürekli bir KRY yaklaşımı geliştirmede bilgiler sunmaktır. Ayrıca KRY uygulamasının sürekli iyileştirilmesi adına çeşitli önerilerde bulunulacaktır. Küçük somut adımlar atılmasının ve sürekli iyileştirme kültürünü oluşturmaya faydalı olduğu sonucuna varılmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsal Yönetim, Risk, Strateji

**JEL Kodları:** M10, M14, M42

### ABSTRACT

Nowadays, organizations face rapid changes and variable risks in their sectors. This sector environment also offers new opportunities. Organizations can improve their ability to address risks and take advantage of opportunities by improving their enterprise risk management (ERM) processes and by integrating ERM into strategy determination and performance processes. Improving ERM processes begins with a clear understanding of the role of management in making better decisions and helping achieve strategy and business goals. ERM helps organizations locate the relationship between strategy and risk, as well as achieve their strategy and business goals. These two issues are important not only for success but also for establishing and expanding the risk culture of organizations. For this reason, ERM should be considered as a continuous approach from the starting point against threats. Given the devastating changes in environmental factors and the dynamic

nature of the sectors, organizations must stay up to date with new risks and monitor ERM processes constantly.

Organizations will increase their chances of achieving strategy and business goals by managing risks that may affect their success. In this context, the purpose of this study is to provide information in developing a continuous ERM approach that will continue to expand the organizations' strategy formation, performance and risk management processes in the pursuit of value creation and protection. Also, various suggestions will be made for the continuous improvement of KRY implementation. The research concludes that taking small concrete steps and creating a culture of continuous improvement are beneficial.

**Keywords:** Corporate Management, Risk, Strategy

**JEL Classification:** M10, M14, M42

\* Dr., CİCP, Başmüfettiş, Türkiye Tarım Kredi Kooperatifleri, Ankara, Orcid Id:0000-0001-8196-0764, muysal@tarimkredi.org.tr  
Yazı Gönderim Tarihi: 16.04.2020, Yazı Kabul Tarihi: 06.05.2020

## 1. GİRİŞ

Örgütlerin geleceklerini tahmin etme ile amaç ve hedefleri tanımlama süreci, stratejik yönetim esnasında geniş bir şekilde kategorize edilmektedir. Stratejik yönetim, herhangi bir sektörde iş başarısının anahtarı olduğu yönünde yaygın bir görüş hâkimdir. Örgütler planlar yapmalı ve ardından uygulamalarını yönetmelidir. Gerçekleşmesi öngörülme riskler, örgütlerde ciddi olumsuz etkileri olabilen olasılığı düşük ve etkisi büyük olaylardır. Dolayısıyla bu tür riskler de göz önünde bulundurulmalıdır. Stratejik yönetim ile öngörülemez riskler belirlenmeli ve örgütün uzun vadeli planları üzerindeki olası etkisini de göz önünde bulundurarak değerlendirmelidir. Ayrıca bunlara karşı verilecek risk cevapları Yönetim Kurulu'na raporlanmalı ve Yönetim Kurulu ile görüşülmelidir (Taleb, 2019, s. 360).

COSO İlke 17: "KRY'de iyileşme izleme", sürekli iyileştirme sürecini anlatmaktadır. İlke 17'de, KRY'nin verimliliğini ve kullanılabilirliğini artırmak için yönetimin örgüt genelinde sürekli iyileştirme peşinde olduğu belirtilmektedir. Bu düşünceyi örgütün risk kültürüne kurmak ve bunu risk yönetimi çabalarının sürekli faaliyetlerinden biri haline gelmesini sağlamak risk yönetimi liderinin sorumluluklarındandır. Bu sürekli iyileştirme süreci farklı şekillerde ortaya çıkabilir. Bazı örgütler iyileştirme sürecini, devam eden KRY süreçlerinde sürekli değerlendirmelerin gerçekleştirilmesiyle tamamlamaktadır. Diğer örgütler ise iyileştirme sürecini ayrı periyodik değerlendirmeler ile yapmaktadır. Kullanılan yaklaşım ne olursa olsun örgütler, günümüz iş dünyasında riskin dinamik doğasına karşılık olarak fırsatlara daha aşina oldukça, KRY süreçlerini oluşturmak için sürekli olarak kendilerini geliştirmelidirler. KRY süreci geliştirmeye çalışan organizasyonlar, çalışma ortamlarını öncelikle risk yönetim stratejisiyle uygun olarak düzenlenmiş olmalıdır. Etkin bir KRY süreci için somut adımlarla tanımlı bir yol haritası oldukça önemlidir.

Sürekli iyileştirme çabaları, fırsatları değerlendirmeli ve örgütlerin KRY faaliyetlerini strateji belirleme ve faaliyet süreçleri ile entegre etmelidir. Riskle ilgili veri ve bilgilerle daha iyi karar alma süreçlerinin geliştirilmesine katkıda bulunulması için örgütler karar alma süreçlerine yoğunlaşmalıdır. Örgütlerin performans

ölçümü ve raporlaması, riskleri ölçüp izlemesini, risk kültürünü ve risk süreçlerinin performansını belirlemek için incelenebilir. Bu, bir örgütün KRY süreçleri geliştirilmesinde sonraki adımlara karar vermesine yardımcı olur. Atılacak adımlar, belirli bir örgütün olgunluk durumunu ve hedeflerini gösteren uyarılacak adımları belirtmelidir. KRY, örgütlerin faaliyetlerine, büyümesine ve strateji ile hedeflerine ulaşması için somut olarak katkıda bulunan kararlar almasına devam etmelidir.

İyi bir strateji ve risk yönetimi sistemi, örgütlerin stratejik, operasyonel ve insan kaynağı performanslarının artırılması adına önemli bir yönetim elemanıdır. Ancak örgütler, strateji ve risk yönetimi faaliyetlerinde hatalar yapmakta ve böylece sistemlerden elde etmeyi bekledikleri faydaları görememektedirler. Hatalar aynı anda gerçekleşebileceği gibi ayrı ayrı da gerçekleşebilmektedir. Sistemlerin tasarım, uygulama ve izleme süreçlerinde gerçekleştirilen ve doğru kabul edilerek sürdürülen hatalar aşağıdaki gibidir (Kaya, 2016):

- Faaliyetlerin sistem ve süreçlerini kısıtlı bilgi, deneyim ve yetkinlik ile oluşturmaya çalışmak,
- Üst Yönetim düzeyinde farkındalık oluşturamamak,
- Bunları idari, operasyonel ve diğer süreçler ile entegre edememek,
- Doğru entegrasyon yazılımı kullanmamak,
- Bunların örgütte belirli personel veya birimin sorumluluğu olduğunu düşünmek.

Doğru risk yönetimi uygulaması ile faaliyetlerde karşılaşılabilecek hatalar önlenerek kurumsal yönetimde başarı sağlanacaktır. Risk yönetimi faaliyetlerini uygulamak veya geliştirmek isteyen örgütler, risk yönetimi çalışmalarına başlamadan önce güçlü bir kavramsal temel oluşturmalıdırlar. Bu çalışmada, KRY ile ilgili söz konusu kavramsal temelin oluşturulmasına katkı sağlayacak önemli bilgilerin derlemesi yapılmaktadır.

## 2. STRATEJİK RİSK KAVRAMI

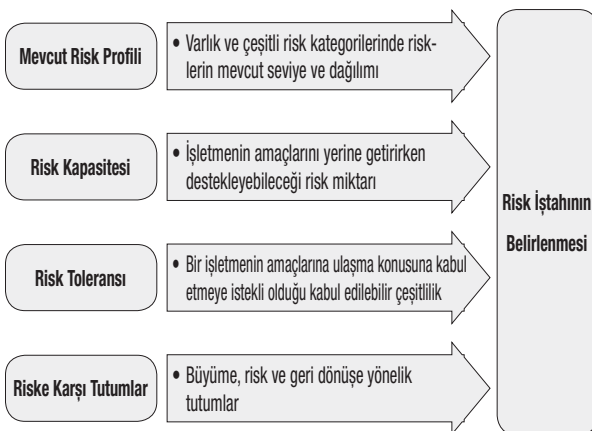
Riskler, bir örgütün hedeflerine ulaşma kabiliyetini etkileyen belirsizliklerdir ve kimi olumlu kimi olumsuz

suz birçok bağlı sonuca neden olabilir. Ayrıca riskler, etki ve olasılığın bir denklemidir, oluşabilirler veya meydana gelmeyebilirler. Riskler meydana gelmesi hâlinde birtakım istenmeyen durumlar yaşanabilir (Gehandler, 2015, s. 9). Çince riski temsil eden sembollerin risk yönetiminde önemli bir yeri bulunmaktadır. İlk sembol tehdit, ikinci sembol fırsat anlamına gelmektedir. İkisi birlikte yazıldığında ise risk demektir. Yani fırsat ve tehdidin stratejik kombinasyonu risk olarak ifade edilmektedir (Aabo, Fraser, & Simkins, 2010, s. 531).

Şekil 1'de görüldüğü gibi risk iştahı belirlenirken, KRY'nin amacı, risk iştahı düzeyi, uygulanacak risk metodolojisi, risk kategorileri, risk belirleme kriterleri, risk değerlendirme kriterleri, risk yönetimine ilişkin organizasyonel yapı ve görevler, risklerin hangi düzeye kadar yönetileceği, toplantı ve raporların sıklıkları ve usulleri, çalışanların risk yönetimine ilişkin rolü ve katkısı, kullanılacak belge formatları ile kontrol faaliyetlerinde uygulanacak strateji ve yöntemler dikkate alınmalıdır.

**Strateji**, birçok anlamı olan bir kavramdır. Strateji, bir yerden başka bir yere nasıl gidileceği, yön bilgisi, zaman içinde geliştirilen tutarlı bir davranış modeli, bazı sektörlerde özel bir ürün grubu şeklinde sonuçlanan durum, bir şeyler yapmanın perspektifi ve son olarak bir rakibin önüne geçmek için gerekli özel manevrananın biri veya daha fazlasıdır (Mintzberg, 1994, s. 275). Bir strateji veya genel eylem planı, Yönetim

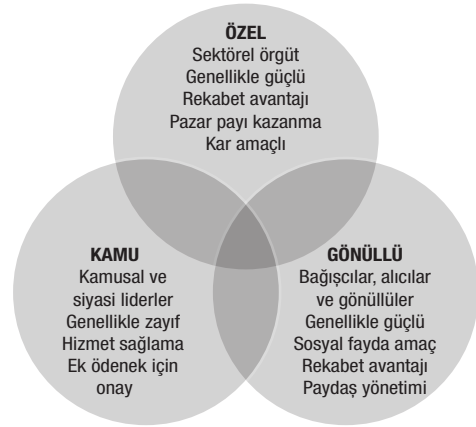
Şekil 1. Risk İştahını Etkileyen Değerlendirmeye Genel Bakış



(Padro & Winwood, 2012, s. 46)

Kurulu için uzun vadeli örgütsel amaçlar ve hedefler, daha spesifik faaliyetler için amaçlar ve hedefler veya harcama birimi kadar küçük bile olsa işlevsel bir birim için formüle edilebilir. Bu tür hedefler örgütün doğasına, kültürüne, liderin istediği örgüt türüne, girilecek veya girilmeyecek pazarlara, rekabet edilecek ortama veya herhangi bir örgüt niteliğine hitap edebilir veya etmeyebilir. Strateji belirli bir sonuca nasıl ulaşılabileceği ile ilgilidir. Strateji, hedefler ve araçlar arasında bağ kurulmasıdır. Kaynaklar, tahsis edilir ve hedefler göz önünde bulundurularak belirlenen bir stratejiyi yürütme sürecinde kullanılır. Stratejinin anlaşılma ve uygulama şekli, şekil 2'de gösterildiği gibi örgütün faaliyet gösterdiği sektöre bağlı olarak değişmektedir.

Şekil 2. Kamu, Özel ve Gönüllü Sektörlerin Özellikleri



(Maleka, 2014, s. 9)

Çok sayıda strateji belirlemek ve işe yarayıp yaramadığını görmek için yeterli veri toplamak gerekir. Örgütleri yönlendirmek için sık sık stratejiler oluşturulmalıdır. Strateji oluşturmak hem küçük ölçekli örgütler hem de büyük ölçekli örgütler için gereklidir. Çünkü büyük ya da küçük bir örgütün ayakta durması için karşılaşacağı rekabete hazır olması ve rekabet üstünlüğü kazanması önemlidir. Stratejileri yönetiminin anahtarı yeni stratejiler belirlemektir. Stratejik yönetimde liderlik ile hesap verebilirlik iki kritik parçayı oluşturmaktadır. Başarılı olmak için stratejilerin uygulanmasından sorumlu liderler bulunmalıdır. Bu sorumlular, performans ve izleme planlarında belirtilmelidir. Aksi takdirde stratejiler uygulanmamaktadır. Örgütler bu stratejiler ile değerlendirmeler yapmakta ve değişim yönetimini başarıyla sağlamaktadır.

Eğer içtenlikle yürütülürse, stratejik yönetim süreci geniş katılım, fikir zenginliği, fikir birliği ve ileriye yönelik netlik üretir. Herkes ne yapacağını, ne zaman yapacağını ve neden yaptığını bilir (Maleka, 2014, s. 11).

**Stratejik riskler** örgütlerin ana amaçlarına ulaşmasında veya hayatta kalmasında önemli etkisi olabilecek gelecekteki fırsatların ve tehditlerin sistemi olarak tanımlanabilir. Gerçek bir başlangıcı veya sonu yoktur ve büyük ölçüde insanların algısına bağlıdır. Diğer bir ifadeyle stratejik riskler olay olarak değil dinamik süreçler şeklinde yönetilmelidir (Allan & Davis, 2006, s. 10). Aşağıdaki şekilde de görüldüğü üzere stratejik riskler, hissedar değer kaybından kurumsal başarısızlığa kadar geniş bir yelpazede, yönetilecek en karmaşık ve dinamik riskler arasındadır ve farklı yönetim yöntemleri gerektirirler.

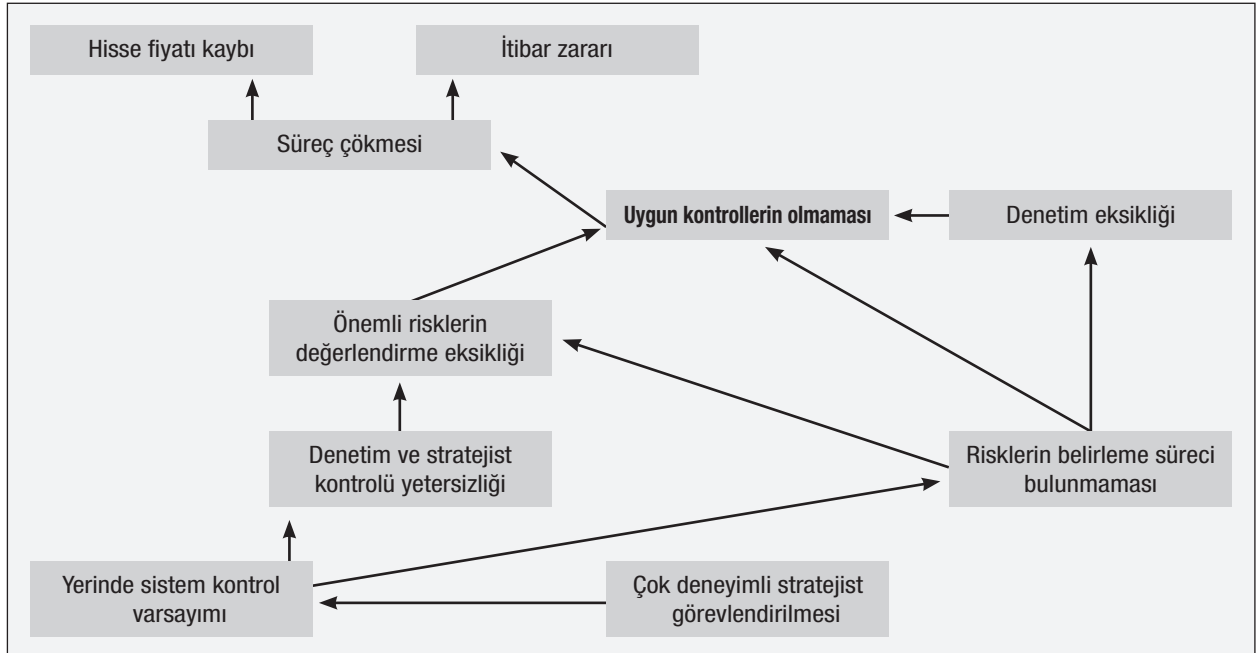
Stratejik riskler, iş planının kötü yürütülmesinden, yetersiz bir iş planından, hatta örgütlerin rekabetçi, ekonomik, yasal veya ekonomik ortamdaki değişikliklere uyum sağlayamamasından kaynaklanabilir. Yeni rakiplerden teknoloji atılımlarına, yenilikçi iş modellerine, demografik eğilimlere, hatta siyasi değişimlere ve yasal değişikliklere kadar çeşitlilik gösterebilirler. Bir örgütün stratejisi ve sürdürülebilirliği

üzerindeki etkileri göz önüne alındığında, örgütlerin stratejik risklerini kendi alanlarında tutmaları gerekir. Bu, risklerin strateji süreciyle ilişkilendirilmesi anlamına gelir. Üst yönetim ve Yönetim Kurulu, stratejiyi etkileyebilecek riskleri tanımlamalı, mevcut ve potansiyel riskleri izlemek için bir yapı oluşturmalı, etkilerini hafifletmek için proaktif bir şekilde yanıt vermeli ve belirlenen riskler arasındaki uyumu sağlamak için bir stratejinin altında yatan hipotezi periyodik olarak gözden geçirmelidir (Frigo & Anderson, 2011, s. 83).

### 3. STRATEJİK YÖNETİM NEDİR?

Farklı tanımları olmakla birlikte stratejik yönetim terimi ile örgütün, hedefleri belirleyen, stratejik vizyonu oluşturan örgütün iç ve dış iş ortamına, yönünün belirlenmesine, örgütün hedeflerine ulaşmasına yönelik stratejilerin oluşturulması ile uygulanmasına yardımcı olan süreç denmek istenilmektedir. Stratejik yönetim ve stratejik planlama terimleri aynı anlama gelmektedir. Stratejik planlama iş dünyasında daha çok kullanılırken, stratejik yönetim terimi akademik ortamda kullanılmaktadır (Cox, Daspit, McLaughlin, & Jones III, 2012, s. 27-28). Konunun ne olduğu hakkında daha net bir görüş sağlamak için 1950'li yıllarda popülerlik kazanan stratejik planlama, sadece strateji

Şekil 3. Stratejik Risk Kavram Haritası

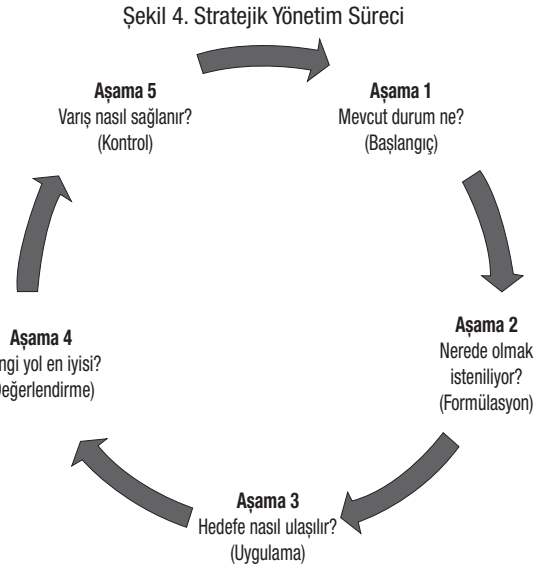


(Allan & Davis, 2006, s. 13)

tasarlanmasına odaklanmakta ve sorunların çözümünde yeterli görülmekteydi. Ancak 1990'lı yıllardan itibaren bir örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlayan çapraz fonksiyonel kararların strateji tasarımı, uygulama ve değerlendirme ile birlikte ele alınmaya başlanmıştır. Akademik araştırmacılar tarafından bu sanat ve bilim stratejik yönetim olarak tanımlanmaya başlamıştır (David, 2011, s. 6).

Stratejik yönetim geleceği tahmin etmek değil, geleceğe hazırlanmak, örgütün stratejilerini uygulamak ve rekabet avantajı elde etmek için ne gibi adımlar atması gerektiğini bilmekle ilgilidir. Stratejik yönetim ancak üst yönetim stratejik düşünebildiğinde ve bu stratejik düşünceyi hedef belirleme sürecine uygulayabildiğinde başarılı bir şekilde uygulanabilir. Ayrıca, maksimum faydayı elde edebilmek için örgüt çalışanları stratejiyi doğru anlamalıdır. Stratejik yönetim, çalışanların iş profillerini anlamalarını ve işlerinin örgütün genel amaçlarına ulaşmasına nasıl yardımcı olduğunu görmesini sağlayan bir süreçtir. Çalışanlar rollerini ve örgütün amaçlarına ulaşması için ne yapmaları gerektiğini bilirlerse daha iyi çalışırlar. Stratejik yönetim, çalışanların maksimum potansiyellerinde çalışabilmeleri için örgüt çalışanlarını yönetmenin bir yolu olarak da görülebilir. Yönetim tekniği, çalışanların kuruluştaki meydana gelen çeşitli değişiklikleri ve bu değişikliklerin işlerini nasıl etkileyeceğini anlamalarına yardımcı olur, böylece örgüt meydana gelen değişikliklerle daha iyi yüzleşebilir (Blatstein, 2012, s. 32).

Stratejik yönetim ikili bir rol oynamalıdır. Bunlardan biri, örgütün tüm fonksiyonel alanlarını tek bir şeye dâhil etmek ve bu şekilde dâhil edilen fonksiyonel alanın birbiriyle iyi çalışmasını sağlamaktır. İkinci rol ise örgüt amaç ve hedeflerinin doğru bir şekilde takip edilip edilmediğini ve yerine getirilip getirilmediğini kontrol etmektir. Stratejik yönetim, örgüt ile rekabet gücünün sürekli olarak değerlendirilmesini gerektirir. Değişen çevreye uyum sağlamak için oluşturulan stratejiler yeniden değerlendirilmelidir. Böylece yöneticiler işlerini mümkün olan en iyi şekilde yapabilir ve rakiplerine göre rekabet üstünlüğü sağlar. Bir örgüt başarılı olduğunda, neden başarılı olduğunun belirlenmesi de faydalıdır. Bu hususta da stratejik yönetim yardımcı olmaktadır. **Stratejik yönetim sürecinde beş aşama vardır.** Bunlar şekil 4'deki gibidir (David, 2011, s. 15):



### 3.1. Mevcut Durumun Belirlenmesi

Mevcut durum belirlenirken örgütün durumu, faaliyet gösterilen sektör ve sektörün çevresi anlaşılır. En iyi şekilde örgütün temelini ve örgütün ne kadar rekabetçi olabileceğini anlamak için bir iç ve dış denetim gerçekleştirilmelidir. Bu aşama örgütün güçlü ve zayıf yönlerinin derinlemesine analizini içermektedir. Örgüt yönetiminde sonraki adımlara yardımcı olduğu için örgütün doğru analizi son derece önemlidir. Örgütün sürekliliği, örgütün gitmek istediği yön ve örgütün değerlendirmesi gereken fırsatlar, analizin odaklanması gereken temel unsurlardır. Örgütün çalışmasını etkileyen dışsal ve içsel faktörler de analize dâhildir. Bu aşamada riskleri tespit etmek için genellikle PESTLE, SWOT ve beyin fırtınası yöntemleri kullanılmaktadır (Shenkir & Walker, 2007, s. 4). Kurumlar risk kütüklerini oluştururken, riskleri daha kolay yönetmek için sınıflandırabilirler. PESTLE analizi kullanılarak risklerin belirtilen unsurlar hâlinde sınıflandırılması yöntemiyle risk yönetimine katkıda bulunabilmektedir (Griffiths, 2016, s. 22-23).

#### 3.1.1. Beyin Fırtınası Yöntemi

Eleştiri ve müdahaleler olmadan her türlü düşünce- nin özgürce belirtildiği toplantılara beyin fırtınası denilmektedir. Bu şekilde yapılmayan beyin fırtına-



larında bazı risklerin dile getirilememesi durumu ortaya çıkabilir. Beyin fırtınalarında hayata geçirme imkânı en iyi olan düşünceler seçilmektedir ve her kurumun şahsına münhasır riskleri belirlenmektedir. Bu toplantılara katılacak iç denetçiler ile KRY çalışanları eğitilmektedir. Ayrıca beyin fırtınası örgütün yönetimi veya denetim komitesi ile yönetim kurulu tarafından yapılması hâlinde daha çok yararlıdır (İmrek, 2003, s. 181). Beyin fırtınası ile risk belirleme süreci şekil 5'de gösterilmiştir. Beyin fırtınası grupları tekniklerin aracılığıyla riskleri belirlemektedir.

### 3.1.2. Stratejik Yönetimde PESTLE Analizi

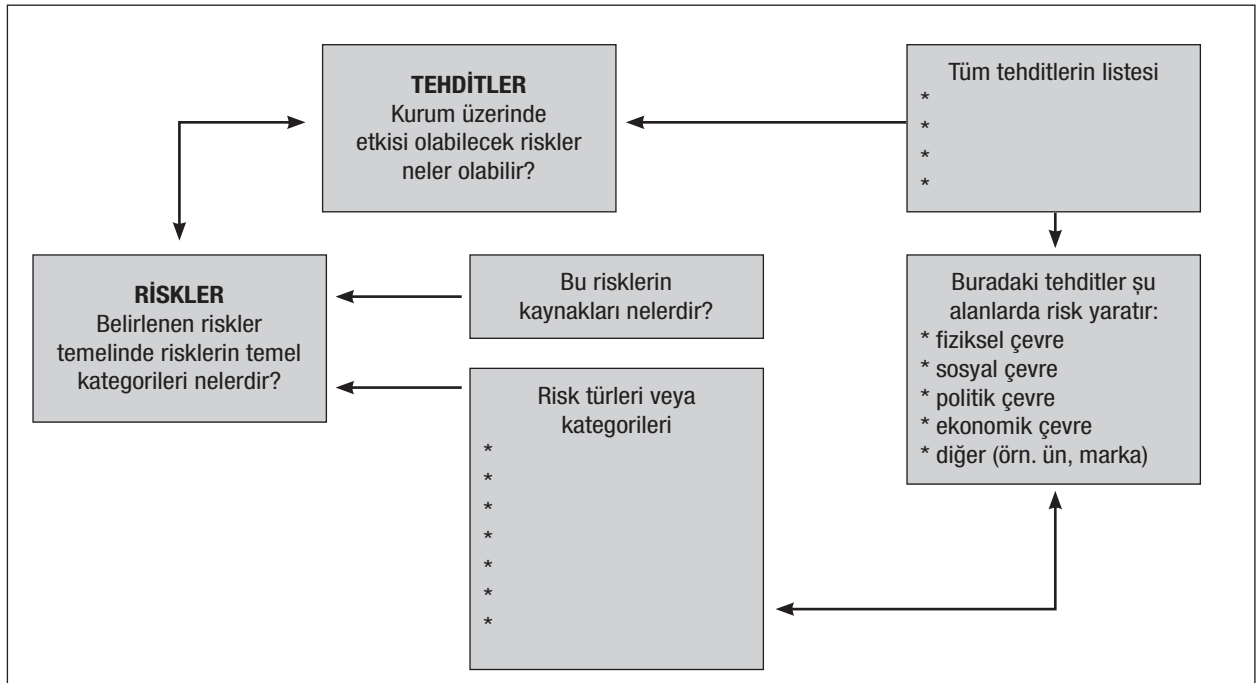
Stratejik yönetimde analiz kilit bir rol oynamaktadır. Bir örgütün özü değerlendirilmektedir. Analizle birlikte hangi stratejilerin kullanıldığı, hangi teknolojilerin mevcut olduğu ve hangi kaynakların değerli olduğu kararlaştırılmaktadır. Aynı zamanda, dışsal faktörlerin bir örgütün işi sonuçlandırma yollarını nasıl etkileyeceği de kararlaştırılmaktadır. PESTLE analizi, bir örgütü etkileyebilecek dışsal faktörleri tanımlamak için bir araçtır. Dışsal faktörler, rekabet avantajı sağlayan fırsatlar olabilir veya örgütün kapanmasını

gerektirecek kadar şiddetli tehditler olabilir. Stratejik yönetim, PESTLE analizinden elde edilen bilgilerin yararlı olmasını gerektirir. İkisini birleştirerek bir örgüt, işlerini doğrudan etkileyen faktörleri yakından takip edebilecektir. Bu faktörleri izleyerek ve fırsatlar arayarak söz konusu etkilerle çalışmak için örgütler iş performansı ve hedeflerini sürekli olarak optimize etmeleri gerekecektir. Örgütlerin, faktörlerle çalıştığından emin olmak için stratejik yönetime ihtiyaçları vardır. Aksi takdirde örgüt, rakipler tarafından geride bırakılabilir. PESTLE analizinin faydaları, fırsatların nerede olduğu hakkında fikir vermesi ve riskler ile tehditleri azaltmak için bir eylem planı başlatmasıdır. Stratejik yönetim, bu faktörlerin etkilerinin üstesinden gelinebileceğini göstermektedir ve örgütün başarı faktörleriyle entegre olmasını sağlamaktadır (Perera, 2018, s. 8).

### 3.1.3. Stratejik Yönetimde SWOT Analizi

SWOT analizi, örgütlerin hedeflere ulaşmak, operasyonları iyileştirmek ve faaliyetleri alakalı tutmak için strateji oluşturmaya yardımcı olan bir metodolojisi- dir. SWOT analizi sırasında örgütler, organizasyonel

Şekil 5. Risk Belirleme Sürecinde Beyin Fırtınası Yönteminin Kullanılması



(King & Cunliffe, 2004, s. 5)

büyüme, ürün ve hizmetler, iş hedefleri ve pazar rekabeti ile ilgili güçlü ve zayıf yanları, fırsatları ve tehditleri belirlemektedirler. Hedeflere ulaşmada SWOT analizi oluşturmak için, içsel (güçlü ve zayıf yönler) ile dışsal (fırsatlar ve tehditler) faktörlerin yatay eşleştirmeli ve yararlı (güçlü yönler ve fırsatlar) ile zararlı (zayıf yönler ve tehditler) faktörlerin dikey eşleştirmeli ikişerli matris kullanılır. Analizin nihai sonuçları örgüt hedeflerinin stratejik bir uyumda olup olmadığını belirlemesine yardımcı olmaktadır (Wright, 2019, s. 11-12). Uzun vadeli hedefler örgütün misyonunda istenen sonuçları belirtir. Bir yıl veya daha kısa vadeli hedefler, uzun vadeli hedefler doğrultusunda izlenmelidir. Uzun vadeli hedefler belirlendikten sonra, uygun rekabetçi stratejiler tasarlanmalıdır.

### 3.2. Strateji Formülasyonu

Örgütün temeli analiz edildikten sonraki adım, örgütün büyümesi için neyin önemli olduğunu tanımlamak, örgütün yönünü belirlemek ve örgütün yerine getirmesi istenen misyonları ile vizyonu tanımlamaktır. Örgütün hedefleri, önemli sorunları doğru bir şekilde ele almak için neler yapılması gerektiğine göre belirlenmelidir. Bu süreç ayrıca üç noktaya bölünebilir; birincisi, örgütün kısa ve uzun vadeli hedeflerini tanımlamak, ikincisi belirlenen hedefleri yerine getirmek için yapılması gereken süreci ve eylem planını tanımlamak, üçüncüsü ise sürecin personelin daha iyi çalışması için yeteneklerine göre özelleştirilmesi (Noke & Hughes, 2010, s. 133). Böylece personel hedeflere ulaşmak için daha iyi çalışabilecektir. Ancak hedef belirleme sürecinde, hedeflerin; ayrıntılı, gerçekçi ve örgüt için belirlenen vizyonla entegre olması gerekmektedir. Nihayetinde stratejiler, hedefler ve vizyonu örgütün hissedarlarına ve çalışanlarına düzgün bir şekilde iletebilecek kadar ayrıntılı olmalıdır. Misyon ve vizyon olmadan stratejilerin içi boş kalacaktır. Misyon strateji tasarlanmanın başlangıç noktası, vizyon ise stratejik yönetim ile hedeflere varmaya yardım eden yol haritasıdır. Stratejik yönetim sürecinde stratejiler geliştirmek için mihenk taşı sağladığı süreç değerler de önemlidir (Wright, 2019, s. 8).

#### 3.2.1. Vizyon, Misyon ve Değerleri Hedefler ile Takip Etmek

Stratejiler, değerlere karşıt durumda ise değerler gözden geçirilmelidir. Örgütlerin iyi tanımlanmış misyon, vizyon ve değerleri olsa dahi bunların stratejik yönetim ile gözden geçirilmesi gerekmektedir. Örgütlerin dış çevreye olan uyumunun sağlanması adına geçirmeleri zaruri hale gelen değişim sürecinin oldukça zor bir süreç olduğu değerlendirilmektedir. Stratejik planlama ekibinin her üyesinin, özellikle yeni çalışanlar ekibe bulunuyorsa, misyon, vizyon ve değer beyanlarını ifade edebileceği düşünülmemelidir. Ekibin güncel, kilit paydaşlar ile etkileşim içerisinde ve stratejik yönetim için sağlam bir temelde olduğundan emin olunmalıdır. Aksi hâlde, hedef belirlenmesinde güçlü bir çerçeve oluşturacak misyon, vizyon ve değer beyanları oluşturmak için çalışma yapılmalıdır. Eğer misyon, vizyon ve değer beyanları görevlerle ilgili değilse stratejik yönetimin başarılı olma olasılığı en az olacaktır. Ayrıca örgütler, organizasyon yapısı değiştiğinde ya da değişen piyasa koşullarına yanıt vermenin bir yolu olarak stratejik hedeflerini yeniden yazabilirler. Örgütün beyanlarına açık eklemeler yapmak değişime yanıt vermede yardımcı olabilecek bir araçtır. Organizasyondaki değişime geçişin olumlu yönlerini ifade etmek ve tekrarlamak, çalışanların sürece dâhil olmalarına ve motive olmalarına yardımcı olacaktır. Bir örgütün vizyonu ve misyonu bir araya geldiğinde, örgütün yönü hakkında geniş ve genel bir fikir sunar. Bu genel istekleri gerçekleştirmek için örgütün ayrıca hedefleri yaratmaları gerekmektedir. Daha dar amaçlar, çalışanlara günlük işlerini yaparken açık ve somut rehberlik sağlamalıdır. Özel, ölçülebilir, başarılabılır, gerçekçi ve zamana bağlı hedefler en etkili olanlardır (Ogbeiw, 2017, s. 329).

#### 3.2.2. Strateji Seçim Tekniği Olarak Kantitatif Stratejik Planlama Matrisi

Stratejik karar almanın her gün gerçekleştiği söylenebilir. Bir yöneticinin ele aldığı her seçim doğasında stratejiktir, çünkü küçük seçimler bile örgütün geleceğini bir şekilde etkileyecektir. Bir organizasyon liderinin, günlük olarak kaliteli ve mantıklı kararlar vermesi çok önemlidir. Verilecek bazı kararlar içgü-

dülerden biraz daha fazlasına dayanmalıdır. İçgüdülere güvenmek her zaman yeterli değildir, çünkü bazen yapılacak seçimlerin arkasında numaralar olması istenmektedir. Durum böyle olduğunda, QSPM (Kantitatif Stratejik Planlama Matrisi) yararlı bir araçtır. Bu aracın etkili bir şekilde nasıl kullanılacağı bilindiğinde, yapılacak seçimler için bazı gerekçeler sağlanabilir. QSPM, karar aşaması olarak da adlandırılan strateji formülasyonunun son aşamasıdır. Teknik ile daha önce tanımlanmış olan dışsal ve içsel stratejik faktörlere dayalı alternatif stratejiler objektif olarak değerlendirilir. QSPM analiz sonuçları, örgütlerin görelî ilgisine uygulanabilecek önemli stratejiler olarak ifade edilebilir (Walukow & Pangemanan, 2015, s. 690).

### 3.3. Strateji Uygulaması

Stratejik yönetimin bu aşamasında kimin hangi unsurlara karşı sorumlu olduğu belirlenerek, dolaylı olarak insan kaynağı, zaman kaynağı ve mali yardıma ihtiyaç varsa bu yardım tahsis edilir. Organizasyondaki kişilerin rolleri ve sorumlulukları açıkça belirtilmelidir. Böylece çalışanlar, aralarında görev çatışması yaşamaz ve hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik yoğun bir şekilde çalışırlar. Ayrıca tüm stratejilerin uygun şekilde yerine getirildiğinden ve tüm öncelikli sorunların doğru bir şekilde ele alındığından emin olunmalıdır. Böylece örgüt belirlenen hedefleri yerine getirebilir (Harrington & Ottenbacher, 2011, s. 454).

### 3.4. Strateji Değerlendirme

Bir örgütte strateji geliştirmek için, planlamacılar analizden toplanan bilgileri dikkate almalıdır. Ulaşılması gereken hedefleri ve amaçları belirlemeli ve aynı zamanda hedefe ulaşmadaki önemlerine göre hangi sorunların önceliklendirilmesi gerektiğini bilmelidirler. Ayrıca, örgütün herhangi bir alanda ihtiyaç duyduğu dış yardım da belirlenmelidir ve planlamacıların her adım için bir yedek planı olmalıdır. Değerlendirme aşığıdaki konularda yardımcı olmaktadır (David, 2011, s. 295):

- Bir örgütün, özellikle müşteri ve iç faaliyet uygulamaları alanlarında temel performans göstergelerinin ne olduğunu tanımlama,

- Balanced Scorecard için veri kaynaklarının ne olduğunu belirleme,
- Tüm verileri toplama ve özetleme.

Değerlendirme, örgütlerin göstergeler yüzeyinde daha derin inceleme yapmasına ve buldukları sonuçlara göre hareket etmelerine olanak tanır. İki süreç birlikte işlemektedir. Örgütler bir **Balanced Scorecard** geliştirdiyse, bu süreçte değerlendirme yapılmaması ve yapıldıysa bu örgüte nasıl yardımcı oldu? Değerlendirme yapılmadıysa, gelecekte Balanced Scorecard için değerlendirme yapılması düşünülüyor mu? Değerlendirme sadece Balanced Scorecard üretildikten sonra kullanılmaz, aynı zamanda Balanced Scorecard'ın orijinal gelişiminde de büyük bir rol oynar. Balanced scorecard önemli bir strateji değerlendirme yöntemidir. Balanced Scorecard Robert Kaplan ve David Norton tarafından, yöneticilere bir örgütün performansı hakkında daha dengeli bir görünüm kazandırmak için geleneksel finansal metriklere finansal olmayan stratejik performans ölçümleri ekleyen bir performans ölçüm çerçevesi olarak tasarlanmıştır. Balanced Scorecard, başlangıçta kâr amaçlı sektörlerde örgütlerce stratejik öncelikleri tanımlamak için kullanılırken daha sonra bu stratejilerin ne kadar iyi uygulandığını izlemek için önemli performans göstergeleri tasarlamada kullanılmıştır. Günümüzde ise, Balanced Scorecard kamu ve kâr amacı gütmeyen sektörlerde de benimsenmiştir ve liderler örgütlerinin neyle ilgili olduğunu tanımlamak ve vizyon ile strateji arasında iletişim kurmak için kullanmaktadır. Geleneksel Balanced Scorecard, bir örgütü finansal, iç faaliyet süreci, müşteri, öğrenme ve gelişme olmak üzere dört perspektiften görmektedir. Örgüt daha sonra her bir perspektifi karşılayan hedefler geliştirir ve her biri için veri toplamaktadır (Blocher, Stout, Juras, & Cokins, 2018, s. 11).

### 3.5. Kontrol

Tüm planlar yapıldıktan ve uygulandıktan, tüm kaynaklar tahsis edildikten bir sonraki adım planların düzgün bir şekilde izlenmesi ve görevlerin planlandığı gibi yapılmasıdır. Bunun için süreç kontrol edilmelidir. Ayrıca uygulamada herhangi bir tutarsızlık olmadığından emin olunmalıdır. Herhangi bir tutar-



sızlık varsa, en iyi sonuçlara ulaşmak için düzeltici adımlar atılmalıdır. Gerçek sonuçlar örgütçe belirlenen standartlara göre değerlendirilir. Kontrol sadece büyük ölçekli örgüt faaliyetlerinin yolunda gitmesini sağlamak için değil, aynı zamanda küçük ölçekli örgüt birimlerinin faaliyetlerinin büyümesi içinde önemlidir. Çünkü stratejik yönetim daha sonra ne yapılması gerektiği konusunda çok daha iyi bir fikir vermektedir. Kontrol en azından her üç ayda bir tutarlılığı sağlamak için yapılmalıdır. Bu sadece büyük ölçekli örgüt faaliyetlerinin yolunda gitmesini sağlamak için değil, aynı zamanda küçük ölçekli örgüt birimlerinin faaliyetlerinin büyümesi için önemlidir (Harrington & Ottenbacher, 2011, s. 456).

#### 4. STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİNDE RİSK YÖNETİMİ

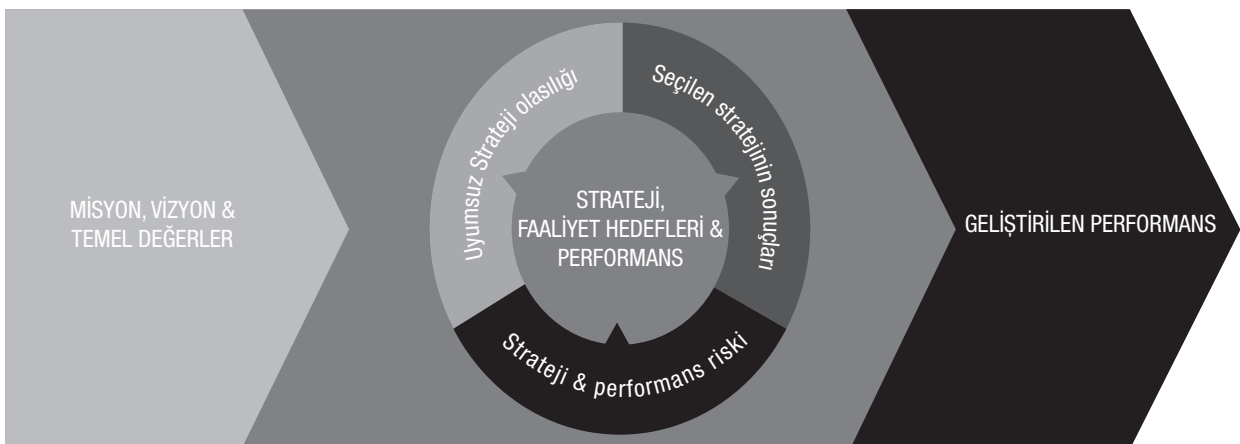
Stratejik Risk Yönetimi, hissedar değeri koruma ve yaratma nihai hedefi ile stratejinin her yerinde riski belirlemek, değerlendirmek ve yönetmek için bir süreçtir (Frigo & Anderson, 2011, s. 83). Stratejik risk yönetimi, kabul edilebilir risk düzeylerinin stratejik kararlar almak için bir rehber olarak tanımlanmasını gerektirir. Bir kerelik bir çabadan ziyade, stratejik risk yönetimi, strateji belirleme ve uygulanmasına dâhil edilmesi gereken sürekli bir süreçtir.

Risk, genellikle önceden belirlenmiş bir strateji üzerindeki potansiyel etkisiyle ilişkili olarak değerlendirilir.

KRY'nin genel amacı, örgütün performansının artırılmasıdır. KRY bu amacı, örgütlerin stratejilere ilişkin riskleri tanımlamalarına, değerlendirmelerine ve yönetmelerine yardımcı olarak gerçekleştirmektedir. Yönetim de etkin izleme rolü ile örgütün değer yaratmasına ve korumasına yardımcı olmaktadır. Bu rol ile Yönetim Kurulu ve üst yönetim, stratejilerin örgütün risk iştahı ile uyumlu çalışıp çalışmadığını, örgütün hedeflerin belirlenmesine ve kaynakların verimli bir şekilde tahsis edilmesine nasıl yardımcı olacağını belirlemelidir. Bir strateji seçmek, riski analiz eden ve kaynakları örgütlerin misyonu ve vizyonu ile entegre eden yapılandırılmış karar almayı gerektirir. Bu, KRY'nin doğru konumlandırılması için önemlidir (COSO, 2017, s. 4).

KRY'nin konumu şekil 6'da temsil edilmiştir. Stratejiyle ilgili risk yönetimi faaliyetleri, örgütün misyonu, vizyonu ve temel değerleri ile performansı arasındaki değer zincirinin ortasında bulunan daire ile temsil edilir. Strateji ve risk arasındaki ilişkinin netleştirilmesi ve bunların genel performans üzerindeki etkisinin belirlenmesi önemlidir. Tüm stratejilerin yerleşik riskleri vardır. Stratejilerle ilgili, örgütün misyonu, vizyonu ve temel değerleri ile uyumsuz risk ve seçim sonucunda doğacak risk olmak üzere **iki tür risk** de ön plana çıkmaktadır. Misyon, vizyon ve temel değerler risk yönetimi ve değişim dönemlerinde güçlü kalma konusunda önemlidir. Yönetim Kurulu ve üst yönetim, strateji ve iş hedeflerine ulaşmayı engelleyecek risklerin etkin bir şekilde yönetilmesini sağlayacak bilinçli kararlar almasına yardımcı olur. Hatalı

Şekil 6. COSO KRY Çerçevesi ve Strateji



(COSO, 2017, s. 5)

strateji seçimi yapılması hâlinde stratejiler bir örgütün misyonu, vizyonu ve temel değerleri ile uyumsuz olacaktır. Uyumsuz bir strateji, örgütün misyonunu ve vizyonunu gerçekleştirilemeye veya değerlerinden ödün verme risklerini barındırır. Bu nedenle KRY, stratejilerin örgütlerin misyonu ve vizyonu ile uyumlu olmasını sağlamaktadır.

KRY, bir örgütün strateji belirleme ve performans süreçlerinin ayrılmaz bir parçasıdır. Yönetim Kurulları ve üst yönetim, strateji kararlarından günlük kararlara kadar değişen kararlarla sürekli karşı karşıyadır. KRY, strateji belirleme, yönetim, performans yönetimi ve iç kontrol de dahil olmak üzere örgütün mevcut süreçlerine entegre edilmelidir. Stratejik yönetimle entegre edilmemiş bir KRY ile riskler cevaplanmaya çalışılırsa belirsiz bir yanıtla karşılaşılacaktır. Yönetim Kurulları ve üst yönetimin KRY ile misyonu yerine getirmeye, strateji ve iş hedefleri gerçekleştirilmeye çalışıldıkça, örgütlerin performansı gelişecektir. Aksi takdirde bir örgütün faaliyet süreçlerinde KRY tam bir fayda göstermeyecektir. **Stratejik yönetim ile entegre KRY** faydaları vardır ve bunlar fırsatların belirlenmesini, önceliklendirilmesini ve araştırılmasını içerir. Daha sonra, örgütlerin yaptıkları faaliyetleri objektif olarak görmelerini ve örgütlerin kârlı olup olmadığına dair bir maliyet-fayda analizi yapılmasını sağlar (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008, s. 11-12). Mevcut durumunu eleştirel olarak analiz etmesinden dolayı her türlü faaliyet için çok önemlidir. Rekabet avantajı, büyük örgütleri rakiplerinin önünde tutan şeydir. Rekabet avantajı olan örgütler finansal olarak sektördeki diğer şirketlerden çok daha iyi performans göstermektedir (Rotharmel, 2012, s. 5).

## 5. STRATEJİ UYGULAMASINDA RİSK YÖNETİMİNİN ENTEGRASYONU

Temel stratejilerin ve bunlarla ilgili risklerin tanımlanmasına yardımcı olmak için başlangıç risk yönetimi metodolojisinin nasıl uygulanacağına yönelik sekiz adım bulunmaktadır. Risk yönetimi metodolojisinin uyarlanması ve genişletilmesi çabasında örgütlerin göz önünde bulundurması gereken **başlangıç olayları vurgulayan bu adımlar** aşağıdaki gibidir (Anderson & Frigo, 2020, s. 11-18):

- **Yönetim Kurulu ve üst yönetimin gözetimi:** Öncelikle entegre bir risk yönetimi yaklaşımından beklenen faydaları belirlenmelidir. Risk yönetiminin stratejik yönetimle ilişkisini açıklığa kavuşturmak için Yönetim Kurulu ve üst yönetim ile eğitim ve görüşmeler yürütülmesi, başarının zeminini hazırlamada önemlidir. Strateji sorumluluğu Yönetim Kurulunda olduğundan, en büyük riskleri izleme rolü de Yönetim Kuruluna aittir. Ancak riskleri yönetmek için bir komiteye süreçlerin yönetiminin belirlenmesi, değerlendirmesi ve onaylanması rolünü devredebilir.
- **Risk yönetimi metodolojisini yönlendirecek bir liderin belirlenmesi:** Risk yönetimi görevini gerçekleştirecek doğru özelliklere sahip bir lider seçilmelidir. Bu lider, örgütün genel stratejileri ve iş hedefleri hakkında derinlemesine bilgiye sahip, örgüt içinde gerekli kaynakları elde etme yeteneği bulunan ve sorumluluklarını yerine getirebilecek seviyesinde olan bir kişi olmalıdır. Risk yönetimi liderinin, örgütün üst yönetimine erişimi olan ve stratejik yönetim sürecinde yer alan biri olması da önemlidir. Aksi takdirde risk yönetimi değer katma rolünü gerçekleştiremeyecektir.
- **Risk komitesinin oluşturulması:** Risk liderini desteklemek ve örgütte daha geniş bir risk yönetimi çabası elde etmek için bir risk komitesi oluşturulması faydalı olacaktır. Risk komitesi, risk yönetiminin stratejik yönetim ile entegrasyonun önemini anlaması gerekmektedir. Risk komitesi başlangıçta risk yönetimi hedeflerini ve eylem planını belirlemelidir. Komite, personel yanında stratejileri ve risk yönetim süreçlerinin nasıl yerleştirileceğini bilen yöneticileri de içerebilir.
- **Mevcut risk yönetimi envanterinin çıkarılması:** Risk komitesi mevcut uygulamaları tanımlamak için bir çaba sarf etmelidir. Bu çaba, komitenin fasilitasyon çalışmaları, birimlerin araştırılması veya iç denetim gibi gerekli bilgiye sahip risk veya kontrol birimlerinin personeli aracılığıyla gerçekleştirilebilir. Mevcut uygulamaların envanteri çıkarıldıktan sonra, komite bunların örgütün stratejik yönetim sürecine nasıl uyumlu olduğunu kararlaştırmalıdır. Bu çalışma aynı zamanda örgüt birimlerinin riskleri farklı şekilde tanımlaması hâlinde ortak bir risk dili geliştirilmesine katkı sağlamaktadır.

- **Temel stratejilerle ilgili risklerin değerlendirilmesi:** Stratejilerle ilgili riskler, örgütlerin strateji ve iş hedeflerine ulaşmasını olumsuz etkileyebilecek olaylardır. Bu riskler örgütlerin önemli değer kaybetmesine neden olabilecek risklerdir. Örgütler ayrıca, stratejilerini etkileyebilecek çevresel ve gelişmekte olan riskleri belirlemeye çalışmalıdır. Örgütler, riskleri sürekli değerlendirmek ve yönetmek için şekil 7'de gösterilen yedi aşamalı süreçten yararlanabilir.

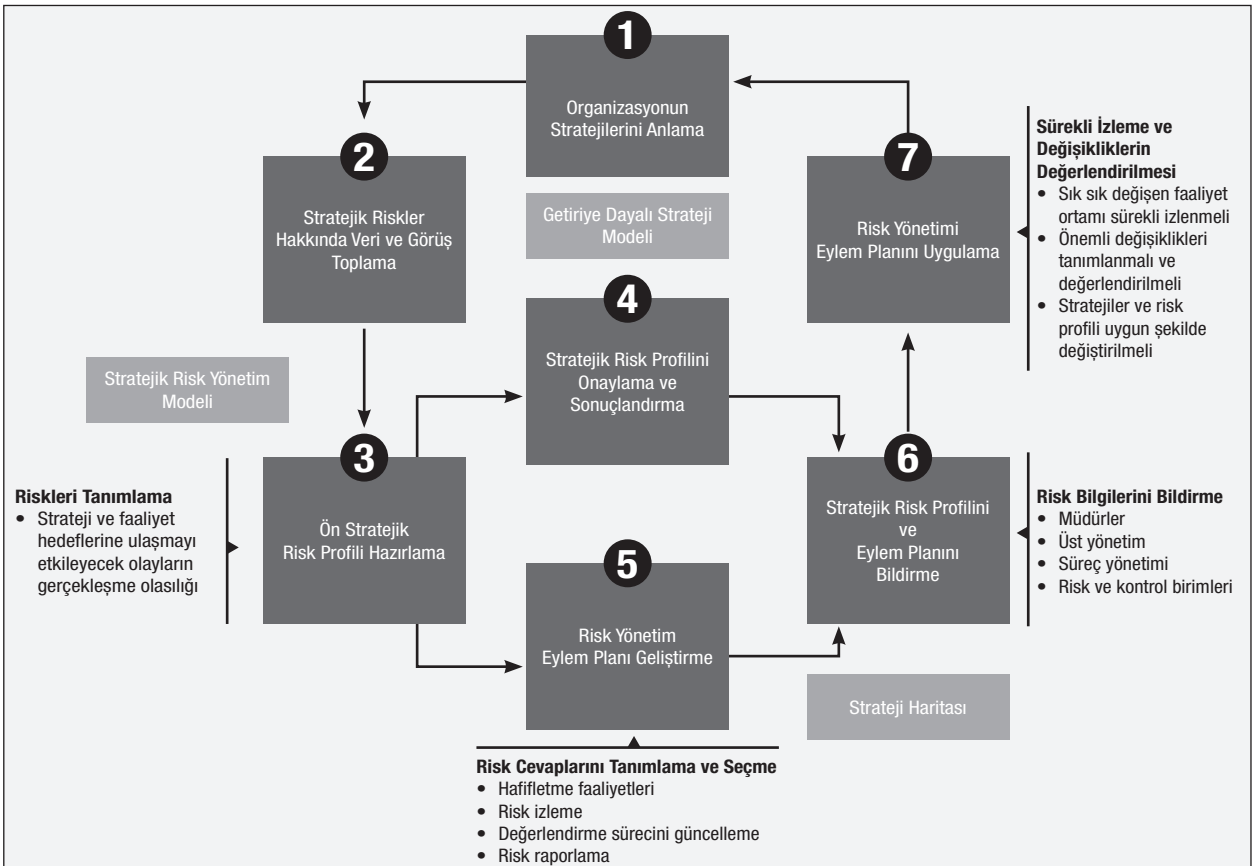
Örgütlerin temel stratejilerini anlamak için Geriye Dayalı Strateji Modeli kullanılmalıdır. Model örgütlerin faaliyet hedeflerine ulaşması için en kritik stratejileri tanımlamada ve sınıflandırmada kullanılır. Burada birim yöneticilerinden gelen girdiler önem arz etmektedir. Temel stratejiler belirlendikten sonra bunlarla ilgili riskleri değerlendirmek için şekil 8'de gösterilen Stratejik Risk Yönetim Modeli kullanılır. Stratejik Risk Yönetim Modeli, belirlenen stratejilerle

ilgili riskleri tanımlamada kullanılmaktadır.

Stratejik Risk Değerlendirme Süreci ve ilgili modelleri, örgütlere temel stratejileri açısından en önemli yönetilebilir sayıda kritik riski tanımlamak ve bunlarla çalışmak için bir yaklaşım sunmaktadır. Bu süreç aynı zamanda stratejiler ve riskleri arasında bağlantı kurmakta ve bu risklere öncelik vermek için bir yol sağlamaktadır.

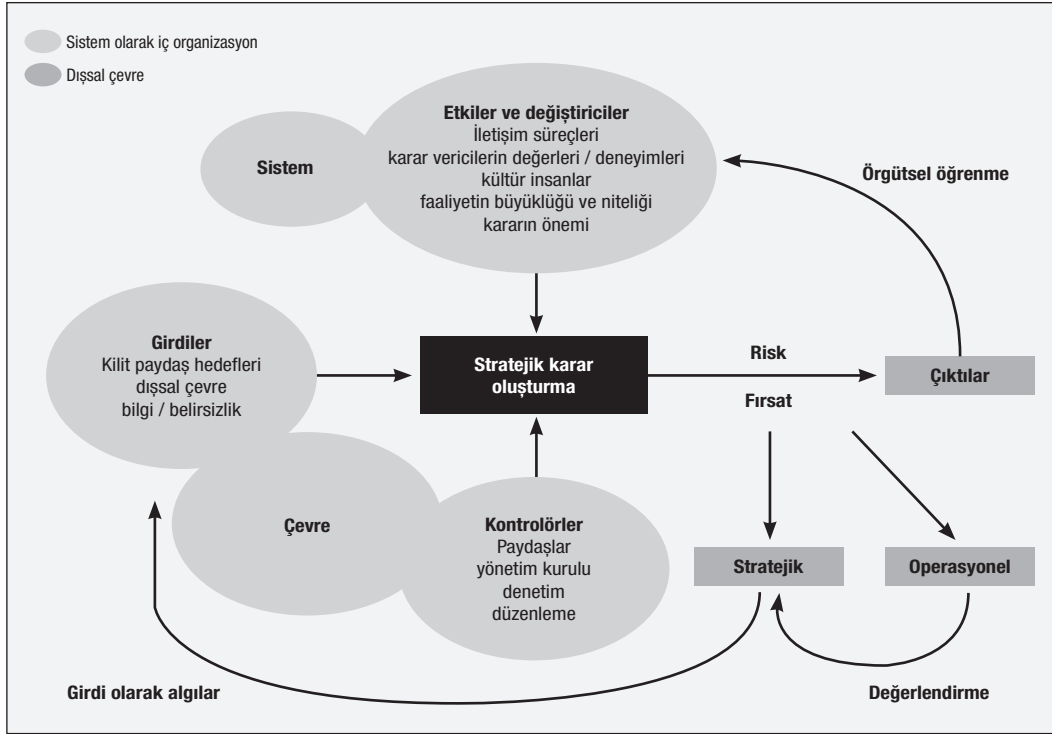
- **Eylem planının geliştirilmesi:** Risk yönetiminin başarılı olması için risk yanıtları geliştirilmeli ve uygulanmalıdır. Bu örgütlere, stratejilerine ve iş hedeflerine ulaşmada fayda sağlamaktadır. Örgütün belirlenen kritik risklere verdiği yanıtları ele alan birleştirilmiş bir eylem planı geliştirilmelidir. Eylem planı, cevaplara öncelik vermeli ve bu eylemler arasında tahsis edilecek kaynakları göstermelidir. Ayrıca örgütün eylemlerinin izlenmesine yönelik sorumlular tayin edilmelidir. Konsolide

Şekil 7. Stratejik Risk Değerlendirme Süreci



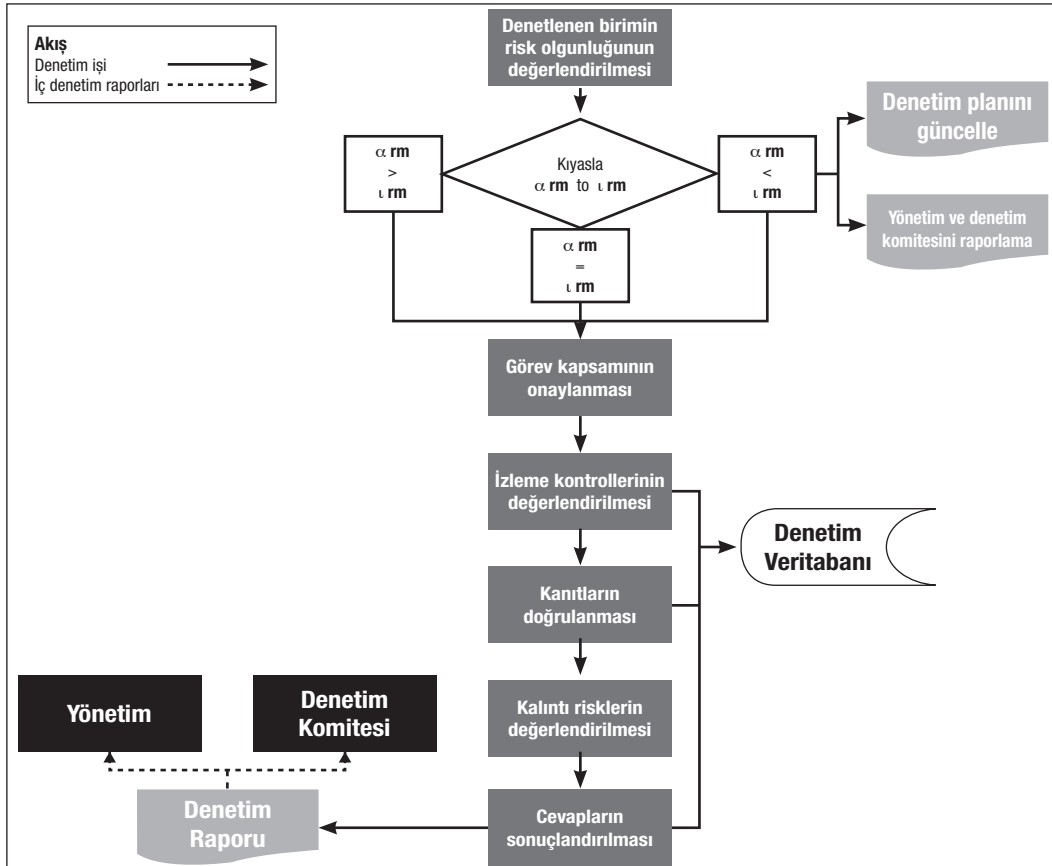
(Anderson & Frigo, 2020, s. 14)

Şekil 8. Stratejik Risk Yönetim Modeli



(Allan & Davis, 2006, s. 13)

Şekil 9. Risklerin Raporlaması



(Chartered Institute of Internal Auditors, 2014, s. 2'den esinlenerek oluşturulmuştur.)

eylem planı daha sonra Yönetim Kuruluna ve üst yönetimine sunulmalıdır. Burada, örgütün risk lideri veya risk komitesi aktif olarak görev yapmalıdır. Ayrıca, örgüt genelinde belirlenen riskleri ve yanıtları iletmek için bir iletişim kanalı geliştirilmelidir.

- **Risk raporlaması geliştirilmesi:** Strateji değişiklikleri de göz önüne alındığında örgütler sürekli KRY sürecinin bir parçası olacak risk raporlaması gerçekleştirmelidir. Raporlar basit, odaklı ve anlaşılabilir olmalıdır. Risklerin önceliklerine ve önemine göre raporlarlar daha ayrıntılı düzenlenebilir. Örgütler ayrı bir raporlama şekli geliştirmek yerine mevcut performans raporlama süreçlerini yapılandırarak risksel raporlamayı entegre edebilirler. Yeni gelişen riskler de raporlamada değerlendirilmelidir. Şekil ve grafikler gibi görsellerin kullanılması raporlamada yararlı araçlardır. Örnek stratejik risk raporlama şekil 9'da gösterilmiştir.
- **Sürekli risk yönetiminin geliştirilmesi:** Risk komitesinin çalışmalarının değerlendirilmesi ve risk yönetiminin sonraki adımlarının geliştirilmesi gerekmektedir. Değerlendirme, elde edilen faydaların belirlenmesi, stratejik yönetim entegrasyon düzeyinin değerlendirilmesi ve örgüt kültürü üzerindeki etkinin değerlendirilmesi gibi faaliyetleri içermektedir. Komite bu adımda, iyileştirme için ileride yapılacakları tanımlamak için risk yönetimini gözden geçirmelidir. Eylem planı, beklenen faydaları ve hedef tarihlerini belirtmelidir. Gerekli kaynakların ve desteğin alınması için, eylem planı üst yönetim ve yönetim kurulu tarafından gözden geçirilmelidir. Ayrıca risk lideri, risk yönetim sürecinin güncel kalmasını sağlamak için üst yönetim ile belirli dönemlerde görüşmeler düzenlemeli ve risk kültürünü geliştirmek için örgüt genelinde iletişim hâlinde olmalıdır.

## 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Son yıllarda yaşanan gelişmelerle risk yönetimi faaliyetlerine verilen önem artmıştır. Tatbik edilmesi oldukça zor bir sistem olan risk yönetimini, özel sektörde dahi çok az firma tam olarak uygulayabilmeyi başarabilmiştir. Örgütler, risk yönetimini karar alma

süreçlerinin bir parçası hâline getirmektedir. Böylece sonradan geri dönülmesi ve telafisi zor hataların oluşmasının önlenmesi amaçlanmaktadır. Kurumsal bir yönetimin oluşabilmesi için olay eksensli çalışmanın terk edilip, risk esaslı çalışmaya geçilmesi, bir gereklilik olarak kendini göstermektedir. Faaliyetlerin, risk yönetimi esasına göre yürütülmesi durumunda, örgütlerin yaşadığı olumsuz olayların birçoğunun vuku bulmayacağını söylemek mümkündür.

Risk yönetiminde gerekli farkındalığın oluşturulmasından sonra sıra, KRY sistemini oluşturmaya ve eğer varsa mevcut sistemleri güçlendirmeye gelmektedir. Örgütlerde KRY tasarlamak, koordinasyon ve izlemesini yapmak üzere profesyonel ekipler oluşturmak, sürecin en kritik aşamalarındandır. Risk yönetimini koordine edecek uzmanlara her zaman ihtiyaç doğacaktır. Koordineyi yapacak uzmanların özellikle risk yönetimi, KRY modelleri, stratejik yönetim, risk raporlaması ve iletişim konularında donanımlı olması, bu alanlarda uygulamalı eğitim ve danışmanlıklar almaları gereklidir. Risk yönetiminde son aşama, sistemin işletilmesine yönelik altyapıların tamamlanmasıdır. KRY sisteminde rol ve sorumluluklar, görevler, risk değerlendirme ve risk tepkilerine yönelik sistematik risk iştahı ve toleransları, risk yönetimi ile stratejilerin ilişkisi, risklerin raporlanması ve eylem planlarının takibine yönelik tüm kurum içi usul ve esaslar belirlenmelidir. Ayrıca risk yönetiminin iyi bir KRY yazılımı ile desteklenmesi, uygulamaya pratiklik kazandıracaktır.

Yönetim Kurulu adına risk yönetimini oluşturmak ve yürütmek örgüt yönetiminin sorumluluğundadır. Dolayısıyla KRY sistem ve süreçleri konusunda çalışanlar nazarında sadece farkındalık sağlamak da yeterli değildir. Bu farkındalığı sorumluluğa dönüştürmek için, farklı önlemlerin de alınması gerekir. Stratejik yönetim döngüsü önemli bir araçtır. İş süreçleri için **risk komiteleri** oluşturulmalıdır. KRY'nin, yönetsel sistemlerle bütünleştirilmesi gerekir. Zira iyi bir KRY sistemi, örgütlerin stratejik, işlevsel ve insan kaynağı performansının yükseltilmesi için çok önemli bir kurumsal araç olma özelliğine de sahiptir.

Son olarak KRY'nin strateji ve performans ile entegre olması, KRY uygulamasının başlangıç noktasıdır. KRY uygulamasının örgütlerin ihtiyaçlarına göre dik-



katle uyarlanması gerekir. Entegrasyonda küçük somut adımlar atılması ve sürekli iyileştirme kültürünü oluşturması faydalı olacaktır. Örgütlerin/kurumların, başarılarını etkileyebilecek riskleri süreklilik gösteren bir yaklaşımla yönetebilmeleri, strateji ve iş hedeflerini gerçekleştirme şansını artıracaktır. Örgütler strateji oluşturma, performans ve risk yönetimi süreçlerini, değer yaratma ve koruma arayışında genişletmeye devam etmelidirler.

## Kaynakça

- Aabo, T., Fraser, J. R., & Simkins, B. J. (2010). The rise and evolution of the chief risk officer: Enterprise risk management at hydro one. J. Fraser, & B. J. Simkins, *Enterprise risk management today's leading research and best practices for tomorrow's executives* içinde (ss. 531-556). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Allan, N., & Davis, J. (2006). Strategic risks? thinking about them differently. *Civil engineering* (159), 10-14.
- Anderson, R. J., & Frigo, M. L. (2020). *Creating and protecting value: Understanding and implementing enterpris risk management*. Durham: COSO.
- Blatstein, I. M. (2012). Strategic planning: Predicting or shaping the future? *Organization Development Journal*, 30(2), 31-38.
- Blocher, E., Stout, D. F., Juras, P., & Cokins, G. (2018). *Cost management: A strategic emphasis* (8 b.). New York: McGraw-Hill.
- Chartered Institute of Internal Auditors. (2014). *Risk based internal auditing*. Londra: Chartered Institute of Internal Auditors.
- COSO. (2017). *Enterprise risk management integrating with strategy and performance executive summary*. COSO.
- Cox, M. Z., Daspit, J., McLaughlin, E., & Jones III, R. J. (2012). Strategic management: Is it an academic discipline? *Journal of Business Strategies*, 29(1), 25-42.
- David, F. R. (2011). *Strategic management: Concepts and cases* (13 b.). New Jersey: Prentice Hall.
- Frigo, M. L., & Anderson, R. J. (2011). Strategic risk management: A foundation for improving enterprise risk management and governance. *The Journal of Corporate Accounting & Finance*, 22(2), 81-88.
- Gehandler, J. (2015). Road tunnel fire safety and risk: A review. *Fire Science Reviews*, 4(2), 1-27.
- Griffiths, P. (2016). *Risk - Based auditing*. Florida: CRC Press.
- Harrington, R. J., & Ottenbacher, M. C. (2011). Strategic management an analysis of its representation and focus in recent hospitality research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(4), 439-462.
- İmrek, M. K. (2003). *Yöneticiler için karar verme teknikleri el kitabı*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy* (8 b.). New Jersey: Prentice Hall.
- Kaya, B. (2016, Nisan). *İç kontrol ve risk yönetiminde yapılan 5 kritik hata*. bertankaya.net: <http://bertankaya.net/2016/04/ic-kontrol-ve-risk-yonetiminde-yapilan-5-kritik-hata/> adresinden alındı (Erişim Tarihi, 19 Mart 2020).
- King, D., & Cunliffe, S. (2004). *Project: B3 destination risk management modelling*. Townsville: Centre for Disaster Studies James Cook University.
- Maleka, M. S. (2014). Strategy Management and strategic planning process. *DTPS Strategic Planning & Monitoring*. 1, s. 1-29. Pretoria: South African Perspective.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning: Reconceiving the roles for planning, plans, planners*. Hertfordshire: Prentice Hall.
- Noke, H., & Hughes, M. (2010). Climbing The value chain: strategies to create a new product. *International Journal of Operations & Production Management*, 30(2), 132-154.
- Ogbeiw, O. (2017). Why written objectives need to be really SMART. *British Journal of Health Care Management*, 23(7), 324-336.
- Padro, F. F., & Winwood, N. (2012). *Embedding a risk framework using a SWOT analysis*. University of Southern Queensland: <https://slideplayer.com/slide/12874432/> adresinden alındı (Erişim Tarihi, 20 Mayıs 2020).
- Perera, R. (2018). *The pestle analysis* (2 b.). Londra: Nerdynaut Publishing.
- Rotharmel, F. T. (2012). *Strategic management: concepts and cases*. Londra: McGraw-Hill Education.
- Shenkir, W. G., & Walker, P. L. (2007). *Enterprise risk management: Tools and Techniques for effective implementation*. New Jersey: Institute of Management Accountants.
- Taleb, N. N. (2019). *Siyah kuğu: Olasılıksız görünenin etkisi* (4 b.). İstanbul: Varlık Yayınları.
- Walukow, M. I., & Pangemanan, S. A. (2015). Developing competitive strategic model using quantitative strategic planning matrix (QSPM) Approach for handicraft ceramic industry in Pulutan, Minahasa Regency, Procedia. *Social and Behavioral Science* (211), 688-695.
- Wright, T. (2019). *Strategic management process: The complete guide*. Sidney: Cascade Strategy.