

RİSK YÖNETİM SÜRECİ VE RİSK YÖNETMEKTE KULLANILAN TEKNİKLER

Abdurrahim EMHAN^(*)

Özet: Bu çalışmada ilk olarak risk kavramıyla ilişkili olduğu düşünülen olasılık, belirsizlik ve karar verme kavramları irdelenmiş olup, risk ve risk yönetimi arasındaki ilişkiler ortaya konulmuştur. 1950'li yıllarda Amerika Birleşik Devletleri'nde geliştirilmeye başlanan risk yönetimi ile organizasyonlardaki mal ve kişilerin korunması amaçlanmıştır. Bu tarz bir yönetim tekniği ile bir işletmenin kazanma gücünü koruyarak, organizasyonda oluşabilecek beklenmeyen kayıplarının en düşük maliyetle minimize edilmesi için gerekli kaynakların ve faaliyetlerinin planlanması, organizasyonu, yönetilmesi ve kontrol edilmesi hedeflenmiştir. Daha sonra, risk yönetiminin süreçleri inceleme konusu yapılmıştır. Bu süreçler şunlardır: Riskin tanımlanması, riskin değerlendirilmesi ve hesaplanması, alternatif risk düzeltme araçlarından seçim yapmak, seçilen alternatif veya alternatiflerden bir veya birkaçının uygulanması ve sonuçların kontrolüdür.

Anahtar Kelimeler: Risk, Olasılık, Belirsizlik, Karar Verme, Risk Yönetimi.

Abstract: In this study firstly, the relationship between risk and risk management was investigated by examining concepts such as probability, ambiguity and decision making. The development of risk management in the USA in the 1950s aimed the protection of people and goods with minimum loss. Such management techniques intended to minimize losses with lowest cost while protecting an organization's profit making power by planning, organization, management and control of necessary resources and activities. Afterwards the processes of risk management such as identification, evaluation and assessment of the risk, alternative risk correction devices, selected alternatives, evaluation and control were examined.

Key Words: Risk, Probability, Ambiguity, Decision Making, Risk Management.

I. Giriş

Günümüzde karmaşık bir hal alan iş yaşamı ve buna bağlı olarak zincirleme birçok karmaşık bağlantılar sonucunda organize bir risk yönetimine olan gereksinim kendiliğinden ortaya çıkmıştır. Risk yönetimi, işletmelerin kârlılık içerisinde faaliyetlerine devam etmesi için gerekli düzenlemeleri sağlamak, organizasyondaki mal ve kişilerin korunması ile işletmenin kazanma gücünü korumak; organizasyonda oluşabilecek beklenmeyen kayıpların en düşük maliyetle minimize edilmesi için gerekli olan kaynakların ve faaliyetlerin planlanması, organizasyonun yönetilmesi ve kontrol süreçlerini kapsamaktadır.

^(*)Yrd. Doç. Dr. Dicle Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü

Yapılan bu çalışmada öncelikli olarak örgütlerin karar vericilerine, örgütsel faaliyetlerini etkinlik içinde yerine getirmeleri için risk yönetimi süreci genel hatlarıyla açıklanmıştır. Bu çalışmada- diğer çalışmalar (Arman, 1997 - Çağırğan, 1997- Parlakkaya, 1996 - Vaughan-Vaughan, 1995 - Hertz, 1983)'dan farklı olarak- risk yönetimi sürecindeki risk tanımlaması safhasında SWOT analizi kullanılmıştır. Yine bu süreçteki ikinci basamak olan risklerin değerlendirilmesi ve hesaplanması safhasında *Heinrich* yasası olarak bilinen kaza sebepleri piramidi üzerinde durulmuştur.

II. Risk Kavramı Ve Diğer Kavramlarla İlişkileri

Bu bölümde risk kavramıyla ilişkili olduğu düşünülen, olasılık, belirsizlik ve karar verme süreçleri inceleme konusu yapılmıştır.

A. Genel Anlamda Risk Kavramı

Risk kelimesi Fransızca kökenli bir kavram olup, “risque” kelimesinden gelmektedir. Sözlük anlamı “bir zarara, bir kayba, bir tehlikeye yol açabilecek bir olayın ortaya çıkma olasılığı” (Büyük Larousse, 1986: 9843) olan risk kavramı değişik bilim dallarında farklı şekillerde tanımlanmaktadır (Parlakkaya, 1996: 5): *Sigortacılık* alanında risk; yitirme tehlikesinin varlığı, yitirme ihtimali, belirsizlik, gerçek sonucun beklenen sonuçtan farklı olması ihtimali, beklenen durumdan başka herhangi bir durumun ortaya çıkması ihtimali olarak tanımlanırken, *bankacılıkta* risk; verilen bir kredinin veya girişilen bir taahhüdün tahsilinde ya da yerine getirilmesinde başarısızlık ihtimali anlamına gelmektedir. *Karar kuramında* risk, karar vericinin herhangi bir olayın sonuçlarını belirleyemediği durumları ifade eder. *Finans* alanında ise risk; işletmenin finansal yönüyle ilgili planlanan veya beklenen herhangi bir durumun meydana gelmesinde ortaya çıkan sapma ihtimalidir.

Riskin derecesi hangi çıktının gerçekleşeceğinin tahmin edilmesiyle ters orantılıdır. Eğer risk sıfır ise gelecek çok iyi tahmin edilebiliyor demektir. Gelecekle ilgili olarak elimizde bilginin yeterli olması ve bu bilgi ve dokümanın doğruluk derecesinin yüksek olması, geleceği daha iyi tahmin edebilmemizi sağlar. Dolayısıyla riskin derecesini azaltmış oluruz. Eğer risk sıfır değilse, gelecek çok iyi tahmin edilemiyor demektir (Parlakkaya, 1996: 6).

Risk, olasılık ve belirsizlik kavramlarıyla oldukça yakından ilintilidir. Ancak aradaki farklar genelde gözden kaçmakta ve bu kavramlar birbirlerinin yerine kullanılabilir. Bu açıdan, söz konusu kavramlar ayrıntılı olarak ele alınmış ve aradaki farklılıklar ortaya konulmuştur.

B. Risk, Olasılık ve Belirsizlik

Risk kavramını daha iyi anlayabilmek için, oldukça ilintili bir kavram olan olasılığın tanımlanmasında yarar vardır. Olasılık, vuku bulması olası olayların toplam sayılarının, daha sübjektif olaylara karşı meydana gelme oranıdır. Olasılık kelimesi yaygın olarak iki anlamda kullanılır. Bunlardan

ilki, bir inanç veya beklentiyi ifade ederken; diğeri ise, istatistikçiler tarafından yorumlanan rastlantı veya şansla meydana gelen fiziki olaylardır (Ancombe-Aumann, 1992: 30).

Geleceğe yönelik kararlarda kullanılacak verilerin önceden kesin olarak bilinmesi mümkün değildir. Risk, bir olayın olasılık dağılımının bilindiği, belirsizlik ise, bu dağılımın bilinmediği durumlardır (Akalin, 1970: 201).

Risk ve belirsizlikte istatistiksel olarak da ayrıma gidilebilir (Arman, 1997: 2): Buna göre, İstatistiksel olaylar için risk, istatistiksel olmayan olaylar için belirsizlik söz konusu olur. İstatistiksel olaylar yinelenebilir niteliktedir.

Belirsizlik teriminin risk terimiyle birlikte sık olarak kullanılmasından dolayı risk ve belirsizlik terimleri arasındaki ilişkinin açıklanması daha uygun olacaktır. Buna göre belirsizlik, gelecekte ne olup ne olmayacağı bilgisinden yoksun şüphelerle dolu bir fikri durumdur (Vaughan-Vaughan 1995: 5). Birçok olasılıklarla temsil edilebilen “ölçülebilir belirsizlik ve olasılığın bulunmadığı” ölçülemeyen belirsizlik arasındaki kavram farklılığında genelde şüpheli bir yaklaşım vardır. Ölçülebilir belirsizlik daha çok tercih edilebilen bir seçenek iken, ölçülemeyen belirsizlik karar vericilerin verecekleri kararlarla ilgili kararlarını destekleyecek istatistikî bilgileri bulamadıklarından dolayı yöneticiler tarafından fazla tercih edilmemektedir (Ellesber, 1997: 643).

C. Risk ve Karar Verme

Yöneticiler, önceden saptanmış amaçlarına ulaşmada değişik ve sayısız sorunlarla karşı karşıyadırlar. İşte bu sorunların varlığı onları çözüm yollarını araştırmaya ve bulmaya, daha açık bir anlatımla, onları karar vermeye zorlamaktadır. Yöneticilerin verecekleri kararların rasyonel (akılcı) olması gerekir. Kararlar gelecekle ilintili ve gelecek belirsizliğin aynası olduğundan, "Risk" konusu açıkça ortadadır. Bu nedenle verilen kararın "Rasyonel Karar" niteliği taşıması önem kazanır (Demir-Gümüšoğlu, 1988, s.1).

Karar verme planlama sürecinin önemli bir parçasıdır. Ancak çeşitli alternatifler arasından en uygun bir tanesi seçildikten sonra plan yapılabilir. En uygun alternatifin hangisi olduğunu ortaya çıkarmak karar vermeyi gerektirir (Üçok, 1988: 70). Karar verme, en yalın biçimde, çeşitli alternatifler arasından seçim ve tercih yapmaktır (Demir-Gümüšoğlu, 1988: 1).

Karar verme, sorun çözme ve çevrenin sunduğu fırsatları tanımlama sürecidir (Daft, 1991: 180). Bu süreç, işletmenin amaca ulaşmadaki çalışmalarını etkileyen engelleri yok etmek, durumun ortaya çıkarmış olduğu olumsuz koşulları ortadan kaldırmak ve yerine olumlu olanlarını bulmak hususunda birtakım önlemler alınması evrelerini kapsamaktadır (Alpugan ve diğeri, 1995: 211).

Karar verme işlemi değişik şekillerde tanımlanabilmektedir. Bu tanımlardan bazıları şunlardır: İşletme yönetiminin bir kuramı olarak karar, bir seçimi ifade eder. Yöneticinin veya herhangi bir kişinin herhangi bir konuda yaptığı seçim, karar alma işlemidir. O halde tercih etme, tavır alma,

benimseme ile karar verme çok yakından ilişkilidir. Yöneticinin konu üzerinde düşünüp taşınması sonucu çare veya çözüm diye benimsediği yol yöneticinin kararını ifade eder (Koçel, 1999: 42).

Yukarıdaki tanımlara bakarak karar verme sürecini şu şekilde tanımlayabiliriz (Tosun, 1992: 308): Karar verme süreci (decision making) çeşitli tercihler arasından seçim yapmakla ilgili bedensel ve zihinsel çabaların toplamıdır. Karar süreci temelde düşünsel bir süreçtir. Konuyla ilgili fiziksel çalışmalar ise, karar verilmesine yardımcı olacak bilgilerin toplanması ve işlenmesine ilişkin çabalardır.

D.Risk Sebepleri

İşletmelerin veya şahısların katlanacağı risklerin çeşitli sebepleri vardır. Bu nedenleri genelde şu şekilde sıralayabiliriz (Wood, 1991: 60):

- Metotsuzluk ve plansızlık
- Aşırı motivasyon
- İhmal ve gerekli araçların olmayışı
- Zaman baskısı
- Yönetici baskısı
- Küçük riskler karşılığında büyük kâr beklentisi
- Çevresel etkiler

III. Risk Yönetimi ve Süreci

Risk yönetimi son yıllarda çok telaffuz edilmesine rağmen risk yönetiminin elemanları olan risk tanımlaması, risk değerlendirmesi, risk kontrolü ve risk finansmanı insanoğlunun kendisi kadar eskiye dayanan konulardır. İnsanoğlu çok eskiden beri kendisine zarar veren, ailesine ve mal varlığına tehdit oluşturan tehlikeleri değerlendirmek ve tanımlamak için çabalamıştır. Dolayısıyla risk yönetiminin pratikte uygulanması çok da yeni değildir. Bugüne kadar gelmiş olan her kültür, risk yönetiminin elemanlarını pratikte uygulamış ve uygulamaktadır. Modern risk yönetimi ise, eskiden beri süregelen bu uygulamalara yeni bir yapı ve bakış getirmektedir (Greene, 1997: 66).

A.Genel Anlamda Risk Yönetimi

Risk yönetimi tabiri ilk kez 1950’li yılların sonlarında Amerika Birleşik Devletleri’nde kullanılmaya başlanmıştır. Risk yönetimi olasılık planlamasını da beraberinde getirir. Sürekli olarak “eğer olursa ne olur”, “ya olursa” sorularının yinelenmesidir. Risk yönetimi ilk zamanlar sigortacılıkla beraber ele alınmış ve sigortacılık içinde yer almıştır. İlk zamanlar sigortacılık ile risk yönetimi birbirlerinin yerine kullanılmıştır. Risk yönetimi günümüzde üç farklı şekilde algılanmaktadır (Greene, 1997: 66): Geniş bakış açısı; risk yönetimi ve yöneticisi, kar ve zarar riskini üzerine alan bir müteşebbis gibi görünür. Dar

bakış açısı; bu bakış açısına göre ise risk yönetimi bir sigortacı olarak görünür. Orta bakış açısı; yukarıdaki iki bakış açısının bir sentezi niteliğindedir.

Risk yönetimi, kişi ve kurumların finansal pozisyonların ne kadar risk taşıdığıının belirlenmesi (ölçümü) ve bu ölçütün kabul edilebilir bir risk seviyesine çekilmesidir (Ataşen Aybars 24.02.1998). Risk yönetiminin amacı, işletmenin kararlılık içerisinde faaliyetine devamı için gerekli düzenlemeleri sağlamak ve organizasyondaki mal ve kişilerin korunması ile işletmenin kazanma gücünü korumaktır. Böylece risk yönetimi, organizasyonda oluşabilecek beklenmeyen kayıpların en düşük maliyetle kontrol altına alınması için gerekli kaynakların ve faaliyetlerinin planlanması, organizasyonu, yönetilmesi ve kontrol edilmesi olarak tanımlanabilir (Çağırğan, 1995: 17).

B. Risk Yönetim Süreci

Risk yönetim süreci birbirine bağımlı beş işlem basamağından oluşur. Bu basamaklar: Riskin tanımlanması, riskin değerlendirilmesi ve hesaplanması, alternatif risk düzeltme araçları arasından bir seçim yapılması, seçilen alternatiflerin uygulanması, değerlendirme ve kontrol süreçlerini kapsamaktadır (Daft, 1991: 185).

1. Riskin Tanımlanması:

Riskin tanımlanması, riskin teşhisi anlamına gelmektedir. Risk tanımlama sürecinde elde edilen bilgiler sorunlara çözüm getirme sürecini kapsar. Konuyla ilgili çalışmalar yapan araştırmacılar bu sürecin teknolojik, sosyal, politik belirsizliklerin azaltılması ve olası kayıpların minimize edilmesi işlemini kapsadığını belirtmektedirler (Hertz- Howard, 1983: 9).

Bu aşamada riskli olduğu düşünülen önemli değişkenlerin gizli etki ve kimliği konusunda belirsizlik azaltılmaya çalışılır. Riskin tanımlanmasıyla, anlama düzeyinde belirsizliğin azaltılması ve sorunun çözülmesine yardımcı olabilecek bilginin işlevi daha iyi belirlenebilir. Önemli değişkenler ve onların belirsiz etkisini ortaya koymak için geleceğe yönelik planlama araçları kullanılabilir. Örneğin, gelecekteki işletme fırsatlarını tanımak için en iyi, en muhtemel ve en kötü biçiminde geleceğe ilişkin senaryolar geliştirilir ve bu senaryolara ilişkin çeşitli olaylar tanımlanır. Bu ve bunun gibi araçlar belirsizliğin azaltılmasında yönetime yardımcı olabilir (Arman, 1997: 2).

Risk yöneticileri, risklerin göz ardı edilmesini engellemek için risk tanımında bazı sistematik yaklaşımlar kullanırlar (Vaughan-Vaughan, 1995: 31): Bunlar; sigorta kontrol listeleri, risk analiz soruları, akış işlem kartları ve mali durum analizleridir. Risklerin analiz edilmesinde belirtilen tekniklere ek olarak simülasyon (Gerçeğin şekilsel veya sembolik olarak temsil edilmesi) tekniği de kullanılmaktadır (Anderson-Sweeney-Williams, 1994: 536).

Risk yönetiminde, riskin tanımlanması en önemli basamağı olup, birinci önceliğe sahiptir. Bu aşamada yapılacak işlemler (Hv. K.K.ığı Risk Yönetim Yönergesi, 2000: 2-6):

- Konu analizi: Kurumun işlemleri sırasında karşılaşılabilecek tehlikelere neden olan dört faktör analiz edilir. Bu faktörler; insan faktörü, çevre faktörü, yönetim faktörü ve kullanılan malzeme faktörüdür.

- Tehlikelerin listelenmesi: Yapılacak faaliyetlerle ilgili yukarıdaki dört faktörden kaynaklanabilecek olası tehlikeler sıralanır.

- Tehlike nedenlerinin listelenmesidir.

Toplam kalite yönetimi uygulamalarında kullanılan neden/sonuç analizi veya balık kılıcı diyagramı bu süreçte kullanılabilir. Bu tarz bir teknik, özel bir problem ya da koşulun muhtemel nedenlerini belirlemek, keşfetmek ve göstermek ihtiyacı duyulduğunda kullanılır. Balık kılıcı diyagramında; sonuç ya da problem, diyagramın sağ yanına ve ana nedenler ise, diyagramın sol yanına yazılarak alt nedenlerle diyagram dallandırılır. Her sonuç için muhtemel birkaç ana neden kategorisi vardır. Ana nedenler, genellikle; malzeme, insan, makine ve metot üzerinde yoğunlaşır (Emhan, 2006, ss. 40–41).

Risk tanımlaması, gelecekte muhtemel kayıplar ifade edeceğinden işletmelerin stratejik planlamalarını yaparken kullandığı SWOT analizini gelecekteki belirsizlik ve meydana gelebilecek risk kaynaklarının belirlenmesinde kullanılabilir. Bu analize, İngilizce olan strength (kuvvetli), weakness (zayıflık), oppurtunities (fırsatlar) ve threats (tehlikeler) kelimelerinin baş harfleri alınarak SWOT analizi adı verilmiştir. Konumuz itibarıyla organizasyonların zayıf yönleri ve muhtemel tehlikeler göz önüne alınarak gelecekte maruz kalabilecek riskli durumların belirlenmesinde yardımcı bir enstrüman olarak kullanılabilir (Emhan, 2006:41).

2. Riskin Değerlendirilmesi ve Hesaplanması:

Risk tanımlandığında, risk yöneticileri onu değerlendirmelidirler. Potansiyel kaybın ve gerçekleşme ihtimalinin ölçülmesi anlamına gelen bu işlem, değerlendirme önceliklerinin sıralanmasını gerektirir. Bu sıralama aşağıdaki gibi belirtilebilir (Vaughan-Vaughan, 1995: 32):

Çok önemli riskler: İflasla sonuçlanabilecek önemli riskleri kapsar,

Önemli riskler: İflasla sonuçlanmayacak firmayı borca sokacak risklerdir,

Önemsiz riskler: Mülkiyeti veya günlük gelirleri etkileyen finansal risklerdir.

Örgütlerde karar verici konumunda olanlar, örgütün çeşitli faaliyetlerindeki başarısızlıklarından ve meydana gelen küçük çaplı kazalardan, gelecekte meydana gelebilecek riskli durumları tahmin ederek gerekli önleyici tedbirleri alabilirler. Literatürde *Heinrich yasası* olarak bilinen ve örgütsel risk yönetiminde kullanılacak kaza sebepleri piramidine göre her büyük kaza için 29 küçük kaza ve 300'e yakın başarısızlık bulunur (Greenfeild, 1998: 25). Bu yasadaki çıkarılacak sonuç şu olabilir: Küçük kazalar veya başarısızlıklar aslında büyük bir kaza veya riskli durumun habercisi olabilir.

Risklerin değerlendirilmesi yapılırken, genelde somut faktörler üzerinde yoğunlaşırken, soyut faktörlerin de hesaba katılması gerekir. Bu faktörler, organizasyonun stratejik yönleri, rekabet faktörleri, organizasyonel gelişim ve değişim faktörleri ve sosyal faktörlerdir (Hertz-Howard, 1983: 14).

3. Alternatif Risk Düzeltme Araçları Arasında Seçim Yapmak:

Risk tanımlanıp değerlendirildikten sonraki basamak, riskle mücadelede kullanılacak yaklaşım yönteminin ve her biri için kullanılacak tekniğin kararlaştırılmasıdır. Riskten uzaklaşmak, riski almak, riski azaltmak ve riskten kaçınmak risk yönetim teknikleri arasındadır (Vaughan-Vaughan, 1995: 32): Kullanılacak her bir tekniğin üstlenebileceği durumlar farklılık arz eder. Riski kabul etme sigortasız kayıpların bütçeden ayrılan bir fondan tazminiyle başarılabılır. Risk yönetim sürecinin bu basamağındaki tam olarak her bir riskle mücadelede hangi tekniğin kullanılacağına karar vermek oldukça zordur. Bu kararların verilmesi kuruluşlara göre değişkenlik arz eder. Yönetim politikası sert ve detaylı olan bir kuruluş için risk yönetimi karar verme aşamasında sınırlı hareket eder. Risk yöneticisi program yapan değil, program uygulayıcı konumunda davranmak zorunda kalabilir. Hangi riskte hangi tekniğin daha uygun olduğu kararını vermek için risk yöneticisi potansiyel kaybın ölçüsünü, ihtimalleri ve eğer kayıp olursa, tazmin kaynaklarını hesaplamalıdır. Her yaklaşımın kâr ve maliyeti değerlendirilir.

Mümkün olan en iyi alternatifin seçiminde dört ölçek mevcuttur. Bunlar: risk derecesi, ekonomik olması, zamanlama ve kullanılacak kaynakların sınırlanmasıdır (Drucker, 1996: 389-390):

Risk derecesi: Karar alma mekanizmasında olanlar, beklenen kazançlara göre beklenen kayıpları da hesaplamak zorundadırlar. Bundan dolayı seçilecek alternatifin risk değerlendirilmesi yapılmalıdır.

Ekonomik olması: Seçilen alternatifin mümkün olan en az çaba ve emek ile yerine getirilmesi gerekir, yani serçeleri kovalamak için filleri kullanmamak gerekir.

Zamanlama: Karar verilecek konunun aciliyetine ve önemine göre zaman süresi kısa, eğer karar verilecek konunun zaman kısıtı yok ise, yavaş bir başlangıç tercih edilebilir.

Kaynakların sınırlandırılması: Organizasyonda mevcut olan en önemli kaynak insandır, verilmesi gereken karar en az insanla yerine getirilmesine dikkat edilmelidir.

4. Seçilen Alternatifin Uygulanması:

Konu veya sorun açıklıkla ortaya konduktan, uygun alternatifler tanımlandıktan ve her alternatifin olası sonuçları olanaklar ölçüsünde en iyi biçimde tahmin edildikten sonra, seçilen alternatifin uygulanması işlemi gelir. Genellikle, her alternatif bir dizi sonuçlar ortaya çıkaracaktır. Bu sonuçlar, çeşitli zamanlarda, çeşitli derecelerde ve her derecede değişik olasılıklar bulunacak biçimde görülebilmektedir (Newhman, 1979: 133-134).

Risk yönetimi, karar sürecinde seçilen risk yönetimi teknik ya da tekniklerinin uygulamaya konulmasıdır. Bu, aşama güvenliği artırmak için hangi aletlerin alınması gerektiği ya da yönetim tarafından sigortalması istenen bir bina için nasıl bir sigorta satın alınacağı gibi teknik kararları içerir.

Uygulama aynı zamanda, risk yöneticisinin ve diğer yöneticilerin işbirliğini gerektiren yönetsel kararları da içerir. Verilen kararlarda riski kabul etme zorunluluğu olabilir. Bu durumda uygulanacak alternatifin maddi faktörleri göz önüne alınmalıdır (Vaughan-Vaughan, 1995: 33).

5. Değerlendirme ve Kontrol:

Seçilen alternatif uygulanmaya konulduktan sonra seçilen çözüm tarzının işleyip işlemediği ve beklenen sonuçları verip vermediği izlenmelidir. Elde edilen çıktılar ve beklentileri sürekli olarak karşılaştıran karar alıcı, çözümün etkinliğini izler. Bu aynı zamanda sonraki kararlar için de bir temel oluşturur. Gerçekleşen sonuç ile beklenenler arasında anlamlı farklar çıktığında ise karar alıcı, hatalı bir çözüm tarzını seçerek, hatalı karar verdiğini anlayacak ve bu kararı düzeltmeye veya değiştirmeye çaba gösterecektir (Erdoğan, 2000: 304).

Değerlendirme ve kontrol risk yönetim sürecinde iki temel nedenden dolayı önemlidir. *Birincisi*: riskin yönetim süreci bir akış içinde oluşmaz, olaylar değişkenlik arz eder. Yeni durumlar yeni riskler meydana getirebilir ve eski tanımlanmış riskleri ortadan kaldıracaktır. *İkincisi*: bu değerlendirme sürecinde çeşitli hatalar meydana gelebilir. Değerlendirme ve kontrol süreci yöneticilere hatalarının ağır sonuçlar doğurmadan tekrardan gözden geçirilmesini ve keşfini sağlar. Risk yönetim çalışmalarının değerlendirilmesi ve tekrar gözden geçirilmesi devam eden çalışmalar olmasına rağmen bazı kuruluşlar bağımsız olarak kendi programlarını incelemek için bağımsız danışmanlar tutmaktadırlar. Bu danışmanlar ücret karşılığında hizmet etmekte ve bağımsız bir önerici konumunda bulunmaktadır. Bu uzmanlar risk yönetim sürecini tamamen veya kısmen değerlendirmekte ve işletme yönetimine bilgi sunmaktadırlar (Vaughan-Vaughan, 1995: 34).

C. Risk Yönetimindeki Temel Prensipler

Risk yönetimiyle ilgili olan dört temel prensip tüm faaliyetleri kapsamaktadır. Bu süreklilik arz eden prensipler tüm faaliyet ve operasyonların öncesinde, esnasında ve sonrasında uygulanmalıdır. Belirtilen bu prensipler şunlardır (Hv. K.K.lığı Risk Yönetimi Yönergesi, 2000: 2-3):

-*Gereksiz risk kabul etmeme*: Gereksiz alınan bir risk uygun olmayan bir şekilde geri döner. Tüm görev ve günlük işler risk içerir. Dolayısıyla tüm aktivitelerde uygun kontrollerin tesisi gereklidir. Bir görevi başarmak için yapılan seçimlerin arasında en mantıklısı görevin tüm gereklerini yerine getirirken personel ve kaynakları kabul edilebilir en az seviyede riskle karşı karşıya bırakmaktır.

-*Risk kararlarını uygun seviyede almak*: Risk kararlarını uygun seviyede almak, verilen kararın açık bir şekilde muhasebesini yapmamıza olanak verir. Görevin başarı veya başarısızlığıyla ilgili muhasebesi, risk kararı verme basamağında yer almalıdır. Risk kararını herkes verebilir ancak, uygun olan seviye riski en aza indirmek için kaynakları kullanabilecek, tehlikeyi

önleyebilecek ve kontrolleri uygulamaya koyabilecek olan seviyedir. Yöneticiler astlarının ne kadar risk kabul edebileceklerini ve ne zaman kararları bir üst seviyeye bırakacaklarını bilmelerini sağlamalıdır.

-Faydalar maliyetlerden fazla olduğu zaman risk kabul edilmelidir: Tanımlanmış tüm faydalar yine tanımlanmış olan tüm maliyetlerle karşılaştırılmalıdır. Bu işlem birime maksimum kapasiteyi kazandırır. Yüksek riskler bile faydaların toplamının, maliyetlerin toplamından fazla olduğu konusunda kesinlik varsa kabul edilmelidir. Maliyetleri ve faydaları mukayese işlemi yorum gerektirir. Kıyaslama işlemi uygun karar seviyesindeki yetkili tarafından yapılmalıdır.

-Risk yönetimi organizasyonun konsept ve planlama faaliyetlerinin bir parçası haline getirilmelidir: Risk yönetimini başarı ile uygulamak için yöneticiler risk yönetim prensiplerini planlama faaliyetlerine dahil etmek amacıyla zaman ve kaynak ayırmalıdır. Riskler planlama aşamasında daha rahat kontrol edilip yönlendirilebilir. Risk yönetimini mümkün olan en erken zamanda planlamanın parçası haline getirmek, karar verici merciye risk yönetim prensiplerini uygulamak için en uygun koşulları sağlar. Gelecekteki görevlerin başarısı için geri besleme yapılmalıdır.

D. Risk Yönetiminde Kullanılan Teknikler

Riskin sonuçlarının kötü şeyler doğurmasından dolayı insanlar meydana gelebilecek kötü sonuçları önlemek için çeşitli uğraşılara girerler. Bu uğraşılar genelde şu başlıklar altında toplanmaktadır (Vaughan-Vaughan, 1995: 10-13):

-Riskten kaçınılabilir (Avoidance): Bu metot riski arttıran faaliyetlerle uğraşmayarak ya da riskli işlemleri terk ederek başarılabılır. Meydana gelebilecek kötü durumlara karşı işletmelerin veya şahısların potansiyel tehlikelere karşı gereken önlemlerini kapsamaktadır. Örneğin bir kişi veya kuruluş kendi sermayesini tehlikeye atmadan mülkiyetle ilgili bir sorun yaşamak istemiyorsa mülk alma yerine mülk kiralama yolunu tercih edebilir.

-Risk kontrol altında tutulabilir (Retention): Kullanılan en yaygın metottur. Riskin algılanmadığı durumlarda kişiler veya organizasyonlar bilinçsiz riskler üstlenebilir. Risklerin algılandığı durumlarda ise meydana gelebilecek durumlar hesaplanıp veya tahmin edilerek kontrol altında tutulabilir. Risk aktif ve pasif olmak üzere iki şekilde kontrol altında tutulabilir (Rejda, 1997: 13). Aktif kontrol: Meydana gelebilecek risklere karşı plan yapılmış olup çeşitli önlemler geliştirilir, örneğin bir işletmenin iş kazalarına karşı çeşitli önlemler alması bu çeşit kontrole örnek olarak verilebilir. Pasif kontrol: Bu çeşit kontrol risklerin göz ardı edilmesiyle ilişkilidir. Bir işletmede meydana gelebilecek potansiyel tehlikelere karşı herhangi bir işlem yapmama durumunu ifade eder. Çeşitli riskler altında çalışan işçilerin sigorta edilmemesi veya çeşitli sebeplerle göz ardı edilmesi konumuza örnek olarak verilebilir.

-Risk transfer edilebilir: Bu tür bir uygulama riski meydana getiren varlık veya aktivitenin transferi şekilde ortaya çıkmaktadır. Bir işletmenin

binasını satması veya bir müteahhidin taşeron kullanması bu tarz bir uygulamaya örnek olarak verilebilir (Erşen, 1999: 72).

-Risk azaltılabilir: Meydana gelebilecek istenmeyen durumlar için kişiler ya da organizasyonlar çeşitli önlemler alabilirler. Örneğin; meydana gelebilecek olası bir kaza veya yangın olayı için yangın söndürme tertibatı kurmak ve yangın sonrası meydana gelebilecek zararları azaltmak için sigorta yolu seçilebilir. Çeşitli risklere maruz olan işletmeler, çalışanlarına tehlikeli bölgeleri tanıtarak veya güvenlik için kullanılacak özel giysi ve tertibatları sağlayarak meydana gelebilecek tehlikeleri azaltmaya çalışırlar (Erşen, 1999: 68).

-Risk sigorta edilebilir: Kişiler veya organizasyonlar, karşılaşacakları zararın ve gelir kaybının ekonomik sonuçlarından kendilerini korumak için belli bir prim karşılığında risklerini devir etmek için tercih ettikleri pratik ve en çok kullanılan metottur.

IV. Sonuç

Kişiler ve/veya örgütler meydana gelebilecek riskleri minimize ederek optimum güven aralığında faaliyetlerini icra etmek isterler. Bunun için risk yönetimine ait teknikleri kullanmaları ve uygulamaları durumunda meydana gelebilecek riskleri minimize edebilirler. Yapılan bu çalışma, genel olarak risk yönetimine ait bir derleme olmasının yanında, özellikle risk yönetimine ait süreçteki risklerin tanımlanmasında ve değerlendirilmesinde kullanılmak üzere faydalı olacak iki teknik sunmuştur. Bu tekniklerden ilki, işletmelerin strateji belirlemede kullandığı SWOT analizidir. Bu analiz vasıtasıyla organizasyonlar zayıf yönlerini ve muhtemel tehlikeleri göz önüne alarak gelecekte maruz kalabilecek riskli durumları belirleyebilirler. Diğeri ise, *Heinrich* yasası olarak bilinen kaza oluşumlarını gösteren kaza sebepleri piramididir. Bu yasaya göre karar vericiler meydana gelen başarısızlıklar ve küçük kazaları göz önüne alarak, gelecekte meydana gelebilecek tehlikeli ve riskli durumları önleyebilirler.

Ayrıca bu çalışmada önerilen tekniklerin kullanılması sonucunda; örgütün muhtemel şu faydaların elde edebileceği düşünülmektedir:

- Riskleri çözülemeye yönelik çalışmalar yöneticilerin fiziksel ve zihinsel olarak gelişmesine katkı sağlayacaktır,
- Gelirin artması, harcamaların azalması ile de işletme kârı artacaktır,
- Risk yönetimi kapsamında yapılan planlar, diğer departmanların da işine yarayacaktır,
- Risk yönetimi sayesinde, örgütsel etkinlik artacak ve pozitif bir imaj elde edilecektir.

Kaynaklar

- Akalın, Sedat, (1970), Yönetim Ekonomisi, Ege Üniv. İ.T.İ.A Yayını, İzmir.
- Ancombe, F.S - AUMANN R.S, (1992), A Definition of Subjective Probability, *Annals of Mathematical Statistic*, Jerusalem.
- Anderson, David - Sweeney, Dennis R. - Williams, A.J. (1994), An Instruction Management Science, Sanfrancisco.
- Alpugan, Oktay ve diğerleri, (1995), İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, İstanbul.
- Arman, Tefvik T., (1997), Risk Analizine Giriş, İstanbul.
- Aybars, Ataşen 24.02.1998 Dünya Gazetesi www.dünya.com. Arşiv/yazar/aa.soz.htm
- Çağırğan, Meriç, (1997), Risk Yönetimi, İstanbul Üniv. Sos. Bil. Enst. Yayınlanmamış Y.Lisans Tezi, İstanbul.
- Daft, Richard L., (1991), Management, Sec. Edit., Dryden, Press, USA.
- Drucker, Peter F., (1996), Yönetim Uygulaması, Çev: E.Sabri Yarmalı, İstanbul.
- Drucker, Peter, (1998), Sonuç İçin Yönetim, Çev: Bülent Toksöz, İstanbul.
- Demir, M. Hulusi - Gümüšoğlu, Şevkinaz, (1988), Yönetimsel Karar Verme, İzmir.
- Ellesber, Dantel, (1997), Risk, Ambiguity and Savage Axiom, *Quarterly Journal of Economics* LXXV, (The economics of Uncertainty, Edit By John D. Hey, UK.
- Emhan, Abdurrahim, (2006), 7 nci Ana Jet Kılığı Üs Uçuş ve Yer Emniyeti Semineri, "Risk Yönetiminden Ne Anlıyoruz? Birliğimizdeki Uygulama Durumu Nedir?", Malatya.
- Erdoğan, Melih, (2000), Genel İşletme, Edit. Şan Özalp, Anadolu Üniv. Yayınları No:931, s.303, Eskişehir.
- Erşen, İlker, (1999), Sigortacılıkta Risk Yönetimi, Yayınlanmamış Y.Lisans Tezi, İTÜ Sos. Bil. Enst., İstanbul.
- Greene, Mark, (1997), Risk and Insurance, England.
- Greenfield, Michael, (1998), Normal Accident Theory, (Heinrich, H.W., Industrial Accident Prevention, (New York, McGraw Hill Book Company, 1959).
- Hertz, David B. - Howard, Thomas, (1983), Risk Analysis, Singapore.
- Kılıçkaplan, Serdar, (1985), Sigortacılıkta Riskin Yeniden Dağıtımı ve Türkiye Uygulaması, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniv. Sos. Bil. Enst., Ankara.
- Koçel, Tamer, (1999), İşletme Yöneticiliği, Beta yayıncılık, İstanbul.
- Mert, Ömer, (1995), Risk Yönetimi, İstanbul Üniv. Fen. Bil. Enst. Yayınlanmamış Y.Lisans Tezi, İstanbul.
- Newhman, William H., (1979), Karar Vermenin Temel Evreleri, TODAİE Yayınları No:186, Çev.: Kenan Sürgit, Ankara.

- Parlakkaya, Raif, (1996), İşletmelerde Mali Risk ve Riskin Muhasebeleştirilmesi, Selçuk Ün. Sos. Bil. Enst. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya.
- Rejda, George, (1997), Principles of Risk Management and Insurance, Amsterdam.
- Tosun, Kemal, (1992), İşletme Yönetimi, Ankara.
- Üçok Cengiz, (1988), Yönetim İlkeleri, Ankara.
- Vaughan, Emet-Vaughan, Terese, (1995), Essential of Insurance: A Risk Management Perspective, New York.
- Wood, Richard W. (1991), Aviation Safety Program A Management Hand Book, USA.
- Hv. K.K.lığı Risk Yönetimi Yönergesi (20008), Ankara. (AFP-91-215 Operations Risk Management Guidelines and Tools, USA, 1998).
- Büyük Larousse sözlük ve Ansiklopedi (1986), Milliyet Yayınları, İstanbul.