


AHP YÖNTEMİ İLE KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ ANALİZİ: KOBİ'LERDE BİR UYGULAMA¹

Sena Özcan* 

Gencay Karakaya** 

Gönderim Tarihi: 02.08.2023

Kabul Tarihi: 27.08.2023

Araştırma Makalesi/ Research Article

Doi: <https://doi.org/10.38009/ekimad.1336527>

Öz

Dünya ekonomileri içerisinde başrolde yer alan KOBİ'ler, gelişmekte olan ülke konumundaki Türkiye ekonomisi içinde; istihdam artışına katkıda bulunma, işletmeye itibar kazandırma, uluslararası ticari işlemlerde aktif olma vasfı taşımaktadır. Ülkeler için büyük öneme sahip KOBİ'ler, küresel çapta hızlı değişim gösteren dünya düzenine uygun faaliyetler yürüterek iç ve dış pazarda sürdürülebilirliklerini korumak zorundadır. KOBİ temelinde, aile şirketleri ve tek elden yürütülen, görev tanımlarının olmadığı, takiplerin nispeten yapıldığı ve yönetilemeyen risklerin var olduğu geleneksel bir yönetim anlayışı hakimdir. Hedeflerine bir adım daha yaklaşabilmek için KOBİ'ler, geleneksel risk yönetimi anlayışı yerine kurumsal risk yönetimi uygulamalarını kullanarak daha etkin ve verimli işletme yönetimlerini tesis edebilirler. Bu çalışmada, KOBİ'lerin değişime ne kadar uyum sağladıkları ve bu bağlamda risk yönetimi algı düzeylerinin tespiti amaçlanmıştır. Çalışma; farklı sektör gruplarında (Gıda, Makina, Tekstil) yer alan 10 farklı KOBİ bünyesinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın yöntemi; çok kriterli karar verme tekniklerinden birisi olan Analitik Hiyerarşi Prosesidir (AHP). 7 farklı alternatif risk grubunun, 7 farklı kriter ile analiz edilmesi sonucunda en önemli risk grubu finansal riskler olurken, en önemli kriter ise karlılık olmuştur.

Anahtar Kelimeler: KOBİ, Risk Yönetimi, Kurumsal Risk Yönetimi, COSO, Analitik Hiyerarşi Süreci

JEL Sınıflandırması: M41, M42

CORPORATE RISK MANAGEMENT ANALYSIS WITH AHP METHOD: AN APPLICATION IN SMES

Abstract

SMEs, which play a leading role in the world economies, are among the developing countries in the Türkiye economy; It has the characteristics of contributing to the increase in employment, gaining prestige to the business, and being active in international commercial transactions. SMEs, which are of great importance for countries, have to maintain their sustainability in the domestic and foreign markets by carrying out activities in accordance with the rapidly changing world order on a global scale. On the basis of SMEs, family businesses and a traditional management approach that is carried out by one hand, where there are no job descriptions, where follow-ups are made relatively, and there are unmanageable risks are dominant. In order to be one step closer to their goals, SMEs should abandon the traditional risk management approach and open a new page by accepting the enterprise risk management system. In this study, it is aimed to determine how much SMEs adapt to change and their risk management perception levels. In the conducted study, the Analytical Hierarchy Process (AHP) model, which is a quantitative method in which ranking is made by considering alternatives and criteria, was used.

Keywords: SME, Risk Management, Enterprise Risk Management, COSO, Analytical Hierarchy Process

JEL Classification: M41, M42

¹ Bu çalışma, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muhasebe ve Denetim Yüksek Lisans programı öğrencisi Sena Özcan'ın tezinden türetilmiştir.

* Yüksek Lisans, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muhasebe ve Denetim, sena.ozcnn@gmail.com

** Doç. Dr., İstanbul Ticaret Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Muhasebe ve Denetim Bölümü, gkarakaya@ticaret.edu.tr

1. Giriş

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ'ler), ekonominin can damarını oluşturan önemli aktörlerdir. Sanayileşme sürecinden günümüzdeki hızla değişen üretim ve iş yapış biçimlerine kadar, her dönemde KOBİ'ler, iş dünyasının dinamik yaşam döngüsüne entegre olmuşlardır. Bu dinamizm, KOBİ'lerin bir dizi kritik yeteneğini öne çıkarmıştır. KOBİ'lerin esnekliği ve adaptasyon kabiliyeti, onları farklılaşmalara hızlıca uyum sağlama yeteneği ile donatmıştır. Teknolojik ve pazar değişikliklerine hızlıca yanıt vererek ürün ve hizmetlerini güncel tutabilirler. Bu durum, KOBİ'lerin sürdürülebilir büyüme stratejilerini desteklerken aynı zamanda istihdamı artırma potansiyeli sunar. KOBİ'ler, müşteri istek ve ihtiyaçlarına esnek ve hızlı bir şekilde cevap verebilme yeteneği sayesinde çözüm odaklı yaklaşımlarını güçlendirirler. Bu özellikleri, pazar taleplerine uyum sağlama ve rekabet avantajını elde tutma konusunda önemli bir avantaj sunar. Ayrıca, KOBİ'lerin etkin üretim ve çeşitli ürünler sunma yetenekleri, işletmelerin daha geniş bir müşteri kitlesine hitap etmelerini sağlar. Bu, gelir çeşitlendirmesini ve büyümeyi desteklerken, işletmeye katma değer kazandırma potansiyelini artırır (Xiangfeng, 2007).

KOBİ'lerin ekonomik gelişme ve büyüme konusundaki katkıları oldukça belirgindir. İş dünyasının çeşitli alanlarında faaliyet göstererek ekonominin çeşitliliğini artırır. İş gücünün istihdam edilmesi, vergi gelirlerinin oluşturulması ve yerel ekonomilere olan katkıları, ekonomik büyüme ve sürdürülebilir kalkınma açısından büyük önem taşır. Sürdürülebilir ve karlılığı hedefleyen her işletme yönetimi modeli, sirkülasyonun bu denli çok olduğu çalışma ortamında iç ve dış birçok unsurdan kaynaklı risklerle karşı karşıya kalmaktadır. Karşılaşılan bu risklerin etkin biçimde yönetilmesi her geçen gün daha da önem kazanmıştır. KOBİ'ler de geçmişten süregelen alışkanlıklar nedeniyle, geleneksel risk yönetimi teorisi ve uygulamaları daha hakimdir. Artan ve şiddetlenen risk olguları karşısında geleneksel risk yönetimi unsurları yetersiz kalmakta ve bir dönüşüme ihtiyaç duymaktadır. Bu noktada karşımıza çıkan en güncel kavram kurumsal risk yönetimi olmaktadır (Crovini vd., 2021).

Günümüz iş dünyasında, hızla değişen piyasa koşulları, teknolojik ilerlemeler ve küresel belirsizlikler, şirketlerin karşılaştığı risklerin çeşitlenmesine ve derinleşmesine neden olmaktadır. Bu nedenle, işletmeler için sadece başarı fırsatları aramak değil, aynı zamanda riskleri etkili bir şekilde yönetmek de giderek daha kritik hale gelmektedir. İşte bu noktada, kurumsal risk yönetimi, işletmelerin belirsizliklerle başa çıkmalarına, krizleri minimize etmelerine ve sürdürülebilir büyümeyi desteklemelerine yardımcı olmak için stratejik bir yaklaşım sunmaktadır. Kurumsal Risk Yönetimi (KRY) tüm paydaşların hak ve menfaatlerini gözeterek, makul güvence sağlayan, risk unsurlarını önceden tespit edip önem sırasıyla uygun şekilde yönetilmesini sağlayan, hatta riskleri fırsat unsuru olarak değerlendirebilen bir sistem bütünüdür (Akçakanat, 2012).

KOBİ'ler, finansal riskler, operasyonel riskler, pazarlama ve rekabet riskleri gibi bir dizi riskle karşı karşıyadır. Bu riskler, işletmelerin gelirlerini, itibarını ve varlıklarını olumsuz etkileyebilir. Kurumsal risk yönetimi, KOBİ'lerin bu riskleri önceden tanımlamalarına, analiz etmelerine ve etkili stratejiler geliştirmelerine yardımcı olur. Bu stratejiler, riskleri azaltmaya, transfer etmeye veya kabul etmeye yönelik olabilmektedir. KOBİ'ler aynı zamanda fırsatları değerlendirme ve kriz anlarında daha hızlı ve etkili tepki verme yeteneği kazanırken, büyüme yolunda daha sağlam adımlar atabilirler. Özellikle küresel belirsizliklerin ve hızla değişen iş ortamının gölgesinde, KOBİ'lerin kurumsal risk yönetimine verdiği önem giderek artmaktadır. Bu yaklaşım, KOBİ'lerin geleceği daha güvenli ve istikrarlı bir şekilde şekillendirmelerine yardımcı olurken, rekabetçi bir avantaj da sunabilir (Brustbauer, 2016).

Bu çalışmanın amacı Türkiye'deki KOBİ'ler için kurumsal risk yönetimi algı ölçümünü AHP yöntemiyle tespit edebilmektir. Bunun için KOBİ'lerin maruz kaldıkları risk grupları, önem sırası, risk yönetim şekilleri ve uygulanabilirliği, KRY algı düzeyleri tespit edilmiştir. Tespit edilen parametreler AHP modeli kullanılarak ortaya çıkarılmıştır. KOBİ'ler özelinde belirlenen ana risk

grupları ve kriterler ayrı ayrı ele alınarak matrisler doldurulup, analize tabi tutulmuş ve çıkan sonuçlar yorumlanmıştır. Bu doğrultuda çalışma planı şu şekilde oluşturulmuştur: Çalışmanın birinci ve ikinci bölümünde KOBİ'ler ve kurumsal risk yönetimi kavramlarına ilişkin temel çerçeve ve literatür taramaları aktarılmıştır. Üçüncü bölümde araştırmanın yöntemi ile ilgili genel bilgilere yer verilmiştir. Dördüncü bölüm olan uygulama kısmında ise araştırmaya ilişkin verilere, bu verilerden hareketle elde edilen bulgulara ve sonuçlar paylaşılmıştır.

2. Kavramsal Çerçeve

Tüm işletme ve yönetim literatüründe kabul görmüş, üzerinde fikir birliği yapılmış bir KOBİ tanımlanması bulunmamaktadır. Ülkelerin bu konuda ortak bir çerçevede bulunamama sebepleri: tanımlama sırasında kullanılan ölçüt ve kriterlerin, ekonomik durumların, bilim insanları ve araştırmacıların kişi veya kuruluşların farklı bakış açılarıdır. Bu farklılık çatışmayı değil aksine her bir tarafın farklı kazanımları elde etmesine imkân vermektedir. Önemli olan bu ihtiyacın farkında olmak, kavramsal ve uygulamalar bakımından zenginleşmektir.

KOBİ'ler için, hızlı karar alma yetisine sahip, düşük yönetim, gider ve sermayesi ile ucuz mal ve hizmet gerçekleştirebilen emek yoğun işletmeler olarak ifade edebiliriz (Aksoy, 2017). KOBİ'ler genel kapsamda imalat, hizmet, ticaret, tarımsal ticaret gibi sektörlerde faaliyet gösteren farklı yapılarıdaki işletme gruplarıdır. İçlerinden bazıları dinamik, gelişim odaklı ve yenilikçi kimileri de küçük ve aile işletmeleri olarak faaliyetini sürdüren gruplardır. Türkiye'de 13. yüzyılda kurulmuş olan Ahilik sisteminden bu yana Küçük ve orta ölçekli işletmelerin varlığı görülmekte ve çeşitli araştırmalara da konu olmaktadır.

24 Haziran 2018 'de 11828 sayılı Resmî Gazete' de yayınlanan KOBİ tanımlamasındaki değişiklik şu şekildedir; Küçük ve Orta Ölçekli İşletme (KOBİ): İki yüz elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 125 milyon Türk lirasını aşmayan ve bu yönetmelikte mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılan ve kısaca "KOBİ" olarak adlandırılan ekonomik birimlerdir (Resmî Gazete, 2018).

KOBİ'ler "Mikro İşletmeler, Küçük İşletmeler ve Orta Büyüklükteki İşletmeler" olmak üzere üç ana gruba ayrılır. KOBİ tanım güncellemesine bakılarak her bir grup şu şekildedir:

- **Mikro İşletme:** 10 kişiden az yıllık personel sayısına sahip ve yıllık cirosu ya da mali bilanço büyüklüğü 3 milyon TL'sini aşmayan işletmelerdir (Eski yönetmelikte nakdi sınır 1 milyon TL idi),
- **Küçük İşletme:** 50 kişiden az yıllık personel sayısına sahip ve yıllık net cirosu ya da mali bilanço büyüklüğü 25 milyon TL'sini aşmayan işletmelerdir (Eski düzenlemede nakdi sınır 8 milyon TL idi),
- **Orta Büyüklükteki İşletme:** 250 kişiden az yıllık çalışana sahip ve yıllık cirosu ya da mali bilanço büyüklüğü 125 milyon TL'sini aşmayan işletmelerdir (Eski düzenlemede nakdi sınır 40 milyon TL idi).

2.1. KOBİ'lerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri ve Önemi

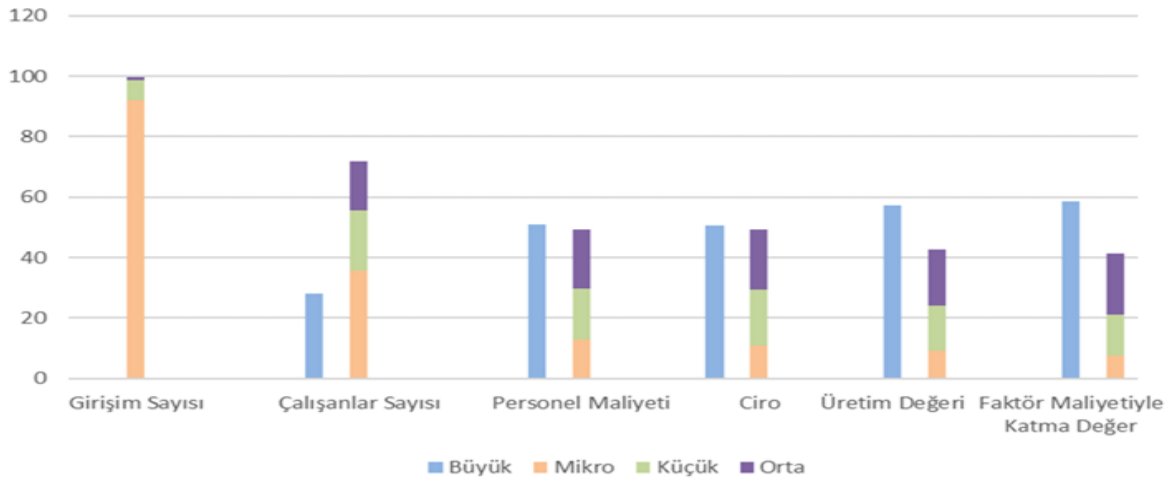
Bilginin hızlı yayılımı, tercihler arasındaki alternatiflerin artması gibi çeşitli nedenler, yatırımların serbestleşmesi ve teknolojinin yayılmasına da yön vermiştir. Etkileşimin bu denli yaşandığı dünya düzeninde her bir etmenin ekonomik bir geri dönüşüyle karşı karşıya kalınmaktadır. Sağlam ekonomik temelleri olan ülkeler her zaman bir adım önde olmuştur.

Ekonomik oluşumların gelişimi incelendiğinde; işgücüne olan katkısı ve katma değer bakımından en büyük katkının KOBİ'ler tarafından gerçekleştiği görülmektedir (Yurttadur, 2011).

KOBİ'ler, tüm dünyada olduğu gibi gelişen ülke kategorisinde yer alan Türkiye içinde ekonomik açıdan büyük önem arz eden KOBİ'ler, iş gücü ve istihdamı artırma, değişen hızlı süreçlere ayak

uydurma, iktisadi ve toplumsal iyileştirme ve devamlılığını gerçekleştirme konularında etkin rol oynar (Özbek, 2008).

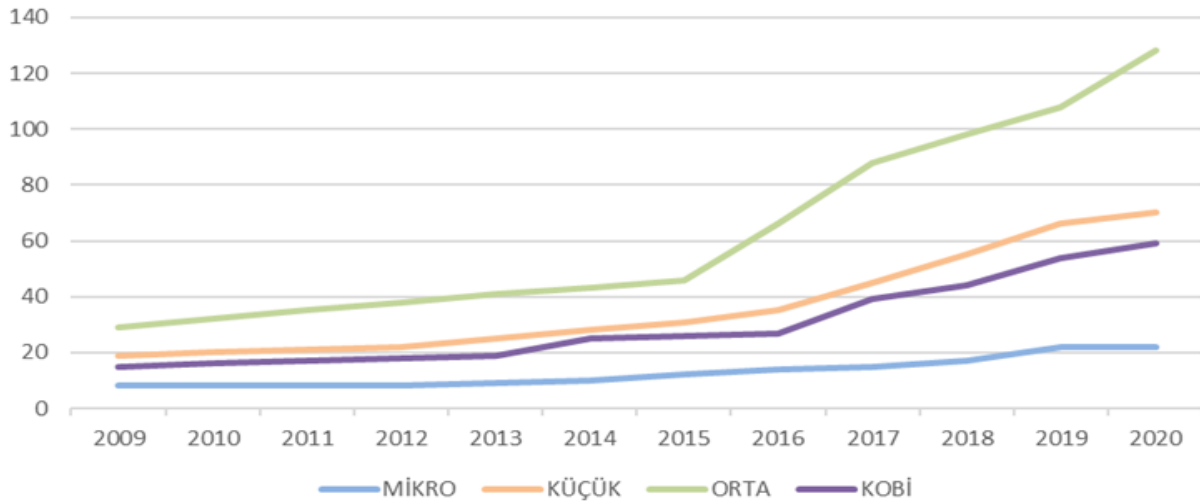
Şekil 1: Büyüklük Gruplarına Göre Temel Göstergelerin Oransal Dağılımı (%) 2020



Kaynak: TÜİK

Şekil 1’de 2020 yılında toplam girişim sayısının %99,8’i KOBİ’lerden oluşmaktadır. Bununla beraber; çalışan sayısının %72’sini, cironun %49,4’ünü, personel maliyetinin %49,2’sini, üretim değerinin %42,7’sini ve faktör maliyetiyle katma değer %41,3’ünü oluşturmuştur.

Şekil 2: Çalışan Başına Katma Değerin KOBİ’lerde Ölçek ve Yıllara Göre Değişimi (Bin TL) 2009-2020



Kaynak: TÜİK

Şekil 2’te KOBİ girişimleri incelendiğinde 2009 yılında çalışan başına ortalama katma değer 15 bin TL iken, 2020 yılına gelindiğinde 59 bin TL olmuştur. KOBİ sınıflandırmasında 2009 ve 2020 yıllarında gerçekleşmiş en yüksek çalışan başına katma değer 29 bin TL ve 128 bin TL ile orta ölçekli işletmelerde görülmüştür.

2.2. Risk Kavramı ve Yönetimi

Kurulu işleyen bir sürecin devam ettiği her alanda karşımıza çıkan risk kavramı hareketliliği, değişkenliği ve türlerinin çokluğu sebebiyle farklı anlamlar ifade etmektedir. Belirsizliğin olduğu her süreçte riskten söz etmek yanlış olmaz. Çünkü belirsizlik ne kadar fazlaysa riskin ortaya çıkma ihtimali de o kadar artar. İşletme için risk; gerçekleştirilmek istenen hedeflere ulaşamama ihtimali,

beklenen karın elde edilememesi, tehditlerin belirmesi ve yanlış karar alma durumu olarak tanımlanabilir (Kaya, 2015).

Bu öngörülemez durum karşısında önlem almak şarttır. Bu kapsamda risklerin tespiti ve yönetimi kaçınılmazdır. Zira fırsat ve tehditler bu aşamadan itibaren yönetilebilecektir. Risk yönetimi, işletme içerisinde gerçekleşecek durumlar için makul sonuçların elde edilmesi ve sonuçların beklenti dışına çıkmasını önleyen bir yönetim sürecidir. Riske sebep olan unsurlar göz önünde bulundurularak önlem alınıp uygun yöntemlerle müdahale edilir ve risklerin kuruma yaratacağı reaksiyonlar önlem altına alınır (Pazarçeviren ve Celayir, 2015). Yapılması beklenen etkili bir risk yönetim faaliyeti, işletme içerisinde çalışanından oluşturulmuş sisteme kadar her bir birimde risk yönetimi kültürünün oluşturulmasına dayanır.

2.3. Geleneksel Risk Yönetimini Anlayışından Kurumsal Risk Yönetimine Geçiş

Geleneksel risk yönetimi, işletme varlıklarına zarar verip olumsuz sonuçlar doğuracak, her türlü riske karşı muhafaza edebilmeyi amaçlamaktadır.

Tek bir çatı altında değil, farklı birimlerce yürütülen yönetim şeklinde bir birimin bilgi sahibi olduğu işletme riski diğer birim tarafından bilinmemekte, yönetime yapılan risk analizi sunularında aksaklıklara ve risk yönetiminde bütünlük bir çerçevenin oluşmasına engel olmaktadır. Bugünün öncü işletmeleri, gelişen teknoloji ve iş uygulamalarını çalışanlarıyla uyumlu hale getirmek istemekte ve bu senkronizasyon beraberinde yeni risk türlerini ortaya çıkarmakta ve işletmenin risklere karşı korunma yükünü arttırmaktadır (Kızılboğa,2012).

Bu olumsuzluklar neticesi işletmelerde işlevsel yeni bir çalışma modeli ihtiyacı oluşturmuş ve kurumsal risk yönetimine yönelim başlamıştır.

Riskler, geleneksel risk yönetimi için işletmeye tehdit olarak düşünülen, yönetilerek zararın minimuma indirilmesi öngörülen bir durum iken günümüz kurumsal risk yönetimi yaklaşımında uygun stratejiler ile işletme için fırsata dönüştürülebilen bir olgudur (Hopkin,2018:96).

Olumlu yönde değişen bu risk algısı işletmeler için ilgi çekici bir hal almış olması işletmelerin kurumsal risk yönetimi yaklaşımlarını da değiştirmiştir.

Tüm dünyada ve ülkemizde ekonomik açıdan önemli katma değerlere sahip KOBİ'lerin, geleneksel risk yönetimi anlayışını sürdürmesi ve bu şekilde kendilerini geliştirmeleri beklenemez (Varol ve Kaygısız, 2018:539).

KOBİ'ler açısından kurumsal risk yönetimi maliyetlerin yüksek, bir sürü ayrıntının yer aldığı bu süreç gereksiz olarak görülse de uzun ölçekli bakıldığında hem yönetim anlamında hem de risk yönetimi konusunda kurumsal gelişim gösterip, kapasitelerini büyütmeleri, işletmelerin hedeflerine ulaşma, piyasadaki konumlanmasındaki değişim, yeni pazarlara açılma, satış hacimlerine etki, nitelikli personele sahip olma, krizlerden daha az zarar görme ve süreklilik açısından olumlu sonuçlarla karşılaşmada büyük önem arz etmektedir.

2.4.Kurumsal Risk Yönetimi

Kurumsal risk yönetiminin temel mantığı; işletmede doğabilecek tüm belirsizliklere karşı her türlü olasılık hesabı yaparak, izlenecek yol haritaları veya planları belirleyip, sürecin daha etkin ve verimli işleyişini kontrol edip, hedeflere ulaşım konusunda makul güvence sağlamaktır.

Risk kavramı sürekli işletmeye oluşturduğu tehditlerle bağdaştırılırken; yönetimi şartlara uygun dizayn edilmiş bir risk çerçevesi, gerektiğinde ihtiyatlı riskler alıp bu süreci işletme için fırsata çevirebilir (Marchetti, 2012).

Etkin bir yönetimin işleyebilmesi adına işletmenin tüm çalışanları ve süreç ilişkilendirilmelidir.

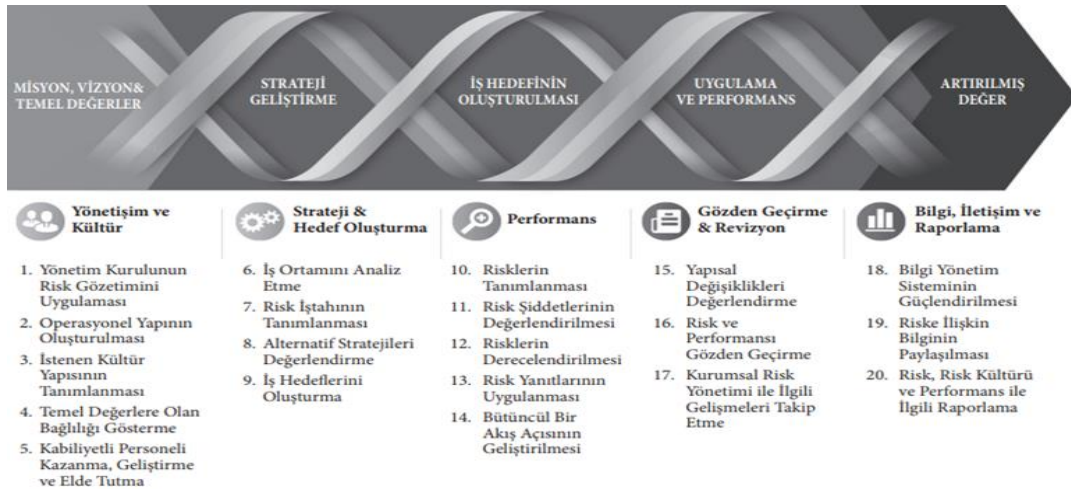
2.5. Güncel COSO KRY Modeli

2004 COSO KRY çerçevesinin ortaya çıkışından itibaren risk ve risk yönetim kavram tanımlamalarında değişimler olmuştur.

Bu sebeple işletmelerin değişen düzende daha etkin ve başarılı bir KRY yapabilmeleri adına daha aktüel risk yönetim rehberine ihtiyaç vardır. Son olarak COSO 2017 Haziran ayında, “Kurumsal Risk Yönetimi: Strateji ve Performansla Bütünleşme” adı altında yeni çerçeve yayınlamıştır (Baloğlu, 2020:179-192).

Bu çerçeve 2004 yılında yayınlanmış olan KRY çerçevesine kıyasla, küp modelinden sıyrılmış, eksiklere odaklanarak daha açık ve net açıklamalarla içerikte zenginleştirme, işletmeye değer kazandırma ve var olan değeri muhafazaya yönelik ilaveler yapmıştır.

Şekil 3: 2017 COSO KRY Sarmalı



Kaynak: (COSO, 2017)

COSO 2017 KRY Çerçevesi aşağıda anlatımı yapılan bağımlı 5 bileşen ve bunların içerisinde 20 prensipten oluşmaktadır:

2.5.1. Yönetişim ve Kültür Bileşeni

COSO KRY 2017'nin kurumsal risk yönetimi için sunduğu sarmalın ilk basamağı Yönetişim ve Kültür Bileşeni basamağıdır. Bu ilk basamak sarmalın diğer bileşenleri için temel niteliği taşımaktadır. Yönetim kurulunun öneminin vurgulandığı bu bileşen şirketin güçlü bir yönetim ile arzu edinilen hedefe var olan kültürünü, misyon ve vizyonuna entegre ederek bu hedefte alınması gereken riskleri anlayarak kararların alınması ve uygulanma stratejisini belirler. (Karakaya, 2018). Yönetişim ve kültür bileşeni, birbiriyle ilişkili 5 ayrı bileşenden oluşmaktadır.

2.5.1.1. Yönetim Kurulunun Risk Gözetimini Uygulaması

Yönetim kurulu ve üst yöneticiler kurumların hedeflerine ulaşabilmesi, gerekli riskleri alabilmesi ve çalışma disiplinlerinin oluşabilmesi için belirleyici faktörlerdir. Belirtilen konulardaki risk yönetimi yönetim kuruluna veya onun belirlediği komiteye veya üyeye aittir (COSO, 2017). Dolayısıyla yönetim kurulunun bu risklerin kurum üzerindeki etkisini kavrayabilecek, risklerin kontrolünü yönetebilecek, stratejileri izleyebilecek ve tüm bu yükümlülükleri yerine getirebilecek yetkinlikte ve deneyimde üye veya üyelerden bir komite oluşturması gerekmektedir.

2.5.1.2. Operasyonel Yapının Oluşturulması

Kurumlar hedeflenen yönetim ve kültür bileşenini uygulayabilmek için değerlendirilen risk yönetimlerini de göz önünde bulundurarak bir operasyonel yapı oluşturmalıdır. Bu yapı, belirlenen

uygulamaların kimler tarafından yürütüleceğini, kapsamının ne olacağını ve nasıl ilerleyeceğinin taslağını içermelidir (COSO, 2017).

2.5.1.3.İstenen/Arzu Edilen Kültür Yapısının Tanımlanması

Kurumun kendi yapısında var olan davranış biçimleri sahip olduğu kültürü tanımlamada etkin rol oynar. İşletmenin karar ve risk yönetiminde sahip olduğu kültür yapısı etkilidir. Dolayısıyla verilen kararlar var olan ve arzu edilen kültürün oluşmasında rol oynar (COSO, 2017).

2.5.1.4.Temel Değerlere Olan Bağlılığı Gösterme

Kurumun bağlı bulunduğu değerler karar mekanizmalarında ve risk yönetiminde etkin olduğu için, temel değerlerine bağlılık tüm kurum tarafından okunabilir, aktarılabilir olmalıdır ve bu değerlere uygun kararlar şeffaflıkla gözlenebilmelidir (COSO, 2017).

2.5.1.5.Kabiliyetli Personeli Kazanma, Geliştirme ve Elde Tutma

COSO KRY'nin ilk bileşeni olan Yönetişim ve Kültür Bileşeninin son prensibi Kabiliyetli Personeli kazanma, geliştirme ve elde tutmadır. Kurum öncelikle kendi kültür ve değerlerine, hedefledikleri strateji ve politikalarına uygun insan kaynaklarını belirler. İşletmeyi hedeflerine götürecek en önemli kaynak sermayenin yanında şirketin ihtiyaçlarına yeterli performansı gösterebilecek ve bunu ileri taşıyabilecek uygulayıcılardır (Türedi ve Karakaya, 2015). Dolayısıyla yeni çalışanların şirket profiline olan katkıları veya mevcutta bulunanların şirket hedef ve politikalarına göre yetiştirilmeleri şirketin ileri taşınmasında en önemli yapıtaşdır.

2.5.2. COSO Strateji ve Hedef Belirleme Bileşeni

Kurumsal risk yönetiminin bir diğer önemli ayağı Strateji ve hedef belirleme bileşenidir. Bu bileşen kurumun risk profilinin, buna uygun hedeflerinin, stratejileriyle birlikte ilerleyeceğini belirtir (COSO, 2017). Bu stratejik değer şirketin çoklu sermayelerinin birlikte değerlendirilmesiyle ortaya konulur. Bu bileşen 4 bağlamdan oluşur.

2.5.2.1.İş Ortamını/İçeriğini Analiz Etme

Kurumların etkileşim halinde olup etkilendiği ve iletişimin temel etken olduğu mevcudun adı iş ortamıdır. Kurumu etkileyebilecek ortakların, rakiplerin değişmesi, iş şartları gibi pek çok mevcut düzenin değişmesi iş ortamını/içeriğini doğrudan etkiler. Dolayısıyla belirlenecek strateji ve hedef olası risk profilinin iş ortamı/içeriğinin üzerindeki etkileriyle birlikte değerlendirilir (COSO, 2017).

2.5.2.2.Risk İştahının Tanımlanması/Belirlenmesi

Risk iştahının tanımlanması, kurumun belirlediği stratejisini ve hedeflerini etkileyen riskleri belirler. Bu riskler kurumun hedefleri boyutunda kabul edebileceği, tolere edebileceği ve herhangi bir reaksiyon göstermeyeceği ve bir aksiyon hazırlamadığı en büyük risk olarak tanımlanır (Karakaya, 2018). Envanter takipleri, hesaplamalar, görüşmeler, veri toplanmaları risk tanımının yapılmasında etkin rol oynamaktadır.

2.5.2.3.Alternatif Stratejileri Değerlendirme

Kurumlar mevcuttaki durumlarına bağlı olarak veya tüm değişimleri göz önüne alarak karşılaşılabilecekleri risk gruplarını ortaya çıkarmalı ve bunlara uygun stratejiler geliştirmelidir. Verilerin toplamı ve öngörülen alternatiflerin değerlendirilmesi kurum için yen değerler oluşturma ya da stabildeki değerlerini koruması için büyük önem taşır.

2.5.2.4.İş Hedeflerini Oluşturma

Kurumların kendi bünyelerinde değerlendirdikleri risk faktörlerini gözden geçirip bunlara hazırladıkları stratejilerle birlikte oluşturacakları iş hedefleri belirlemek kurum için olumlu bir etkidir (COSO, 2017). Kurumlar için iş hedeflerini belirlemek mikro ölçekte çalışanların iş

disiplinlerini ve üretim performanslarını etkilemekle birlikte makro ölçekte işletmenin değerlerinin değişiminde rol oynar.

2.5.3. Performans Bileşeni

Performans Bileşeni, kurumsal risk yönetiminin uygulama basamağıdır. Bu süreçte kurumların ele aldıkları tüm hedef, strateji planları ve bunlara bağlı risk analizleri detaylı şekilde projelendirilir (Güler ve Arkın, 2018). Buna bağlı olarak risk yönetimi riske bağlı olarak kullanılacak kaynaklar raporlandırılır. Tüm bu risk durumlarının ve kaynakların ölçeklendirilmesi kurumun üstleneceği riskleri belirlemede etkin rol oynar. Ve bu bileşen 4 bağlamda değerlendirilir.

2.5.3.1. Risklerin Tanımlanması/Belirlenmesi

Risk yönetiminin en temel aşaması risklerinin belirlenip tanımlarının yapılmasıdır. Tanımlanan risklerle elde edilen veriler hem öngörülen risklerin detaylandırılmasında hem kurum hedeflerinde karşılaşılabilecek belirsizliklerin çözümlenmesi için etkindir.

2.5.3.2. Risk Şiddetlerinin Değerlendirilmesi

İşletmeler/Kurumlar tanımlamasını yaptıkları risklerin düzeylerine göre bir sıralama yaparak risk terminolojisi oluştururlar (COSO, 2017). Bu risk terminolojisi şirket hedef ve projelerine göre belirlenecek stratejilerin oluşumuyla devam eder.

2.5.3.3. Risklerin Önceliklendirilmesi/Derecelendirilmesi

Risklerin önceliklendirilmesi/derecelendirilmesi, risk şiddetlerinin değerlendirme aşamasıyla elde edinilen terminolojiden faydalanarak şirketin hedefleri doğrultusunda önemli risk faktörlerine hazırlanmasına ve elinde bulunan kaynakları ne şekilde kullanacağına dair ve yapacağı tercihler için öngöre ve rapor hazırlanması için önemlidir (Karakaya, 2018).

2.5.3.4. Risk Tutumlarının/Yanıtlarının Uygulanması

Risk tanımlaması ve önceliklendirmesi yapıldıktan sonra belirlenen risk faktörlerine uygulanacak yöntemler tanımlanıp belirlenir (COSO, 2017).

Bu yöntemler belirlenirken iş hedefi, ortamı gibi unsurlar belirleyici etmenlerdir. Risk yanıtlarının uygulanması aşamasında şirket hedef ve kaynaklarına göre risk kabul edilip herhangi bir aksiyonda bulunulmama, riskten kaçma, riski sürdürme ya da riski azaltma gibi uygulamalar tercih edilir.

2.5.3.5. Bütüncül ve Geniş Bir Akış Açısının Geliştirilmesi

Tüm bu risk faktörlerinin belirlenmesi, şiddetlerinin değerlendirilmesi ölçeklendirilmesi ve yanıt uygulaması yapılmasından sonra elde edilen veriler yönetim kurulunca riskin değerlendirilmesi için bütüncül bir bakış açısı kazandırır ve bu bakış açısı şirketin hedefleri için oluşturulacak stratejileri doğrudan etkiler (Güler ve Arkın, 2018).

2.5.4. Gözden Geçirme ve Revizyon Bileşeni

Risk yönetim bileşeni rapor edilip tamamlanmış bir bileşen değildir. Dolayısıyla zaman içerisinde değişimler gösterebilir. Bileşendeki bu değişimler strateji ve işleyişte de değişiklikleri beraberinde getirir (COSO, 2017). Risk yönetim süreci dinamik bir süreç olmakla birlikte zamanla güncellemelerin takip edilmesi ve yapılması gereken bir bileşendir. Gözden Geçirme ve Revizyon Bileşeni 3 bağlamdan oluşur:

2.5.4.1. Önemli/Yapısal Değişiklikleri Değerlendirme

Söz konusu bağlam kurumların hedeflerine dokunacak, stratejilerine etki edecek değişiklikleri kavrayıp değerlendirmeleridir (COSO, 2017). Bu değişiklikler içsel ya da dışsal olabilir. İçsel değişiklikler kurum içinde lider- çalışan değişikliği, büyüme veya küçülme gibi konularken dışsal

değişiklikler ekonomik ve kanuni değişiklikler gibi olgulardır. Kurumsal risk yönetiminin güncelliği için bu durumlar sürekli tespit edilip değerlendirilmelidir.

2.5.4.2. Risk ve Performansı Gözden Geçirmesi

İşletme risk yönetiminde belirlediği stratejilerin uygulanabilirliğini değerlendirir. Kurumlar bu süreçte performansın durumunu bu performans varsa düşüren etmenleri, ne derece stratejiye bağlı kaldığını, gerekli risklerin alınıp alınmadığını, risk tahmin ve raporlarının geçerliliğini gözden geçirir (COSO, 2017).

2.5.4.3. KRY ile İlgili Gelişim/Değişimleri Takip Etme

Kurum sektörde içsel ya da dışsal faktörleri (organizasyon değişikliği, başarısızlıklar, değişim oranları) değerlendirerek şirketin gelişimini gözden geçirir. Risk yönetim süreci çok dinamik bir süreç olduğu için takip süreci bu bileşenin en hassas ve süreklilik içeren bağlamlarından (Güler ve Arkın, 2018).

2.5.5. Bilgi, İletişim ve Raporlama Bileşeni

Tüm değerlendirmeler ile ulaşılan stratejik tüm adım ve bilgiler veri halinde kurumun iç ve dış tüm örgütlerine hızlı bir şekilde ulaştırılmalı, bilgilendirilmelidir (Güler ve Arkın, 2018). Bu bilgilendirme işlemi teknolojik şartlarla ne kadar bütünleşmiş biçimde ilerlerse o kadar hızlı veri paylaşımı yapılır ve süreçteki aksaklıklar o yönde değerlendirilip çözüme kavuştururlar. Bilgi İletişim ve raporlama bileşeni 3 bağlamda incelenir.

2.5.5.1. Bilgi Yönetim Sisteminin Güçlendirilmesi

Bilgi ve teknoloji kavramı şirketlerde verimlilikle eş değer olarak değerlendirilir ve bu kaynaklardan yararlanarak güvenli bilginin elde edilme ve işleme süreci (Karakaya, 2018). Bu da hızlı karar almayı sağlayarak kurumları rekabette öne geçirecek etmenlerdendir.

2.5.5.2. Riske İlişkin Bilginin İletilmesi/Paylaşılması

İletişim faktörü, risk yönetiminin yürütülmesi için önemli kaynaklardan biridir. İletişim kaynağını aktif biçimde kullanmak yönetimin ve geri bildiriminin hızlı olmasını sağlayarak riske karşı kullanılan kaynakların kullanılmasındaki verimi de etkiler (COSO, 2017).

2.5.5.3. Risk, Risk Kültürü ve Performans ile İlgili Raporlama Yapmak

Kurumlarda yönetim kurumu ve üst yöneticiler kurumun hedeflerine ulaşması ve buna bağlı uzun vadeli başarısından sorumludur. Risk faktörü bunu etkileyen en önemli bileşendir (Karakaya, 2018). Yönetim kurulu risk yönetimine dair sorumlulukları değerlendirecek bir komite tayin eder. Ve bu komite risk yönetimiyle ilgili tüm performans ve risk değerlendirmelerini yaparak detayları raporlandırır. Bu rapor ve değerlendirmeler kurumun sektördeki gelişimi için yol gösterici niteliktedir.

3. Literatür Taraması

KOBİ'lerde kurumsal risk yönetim ilkelerinin ölçümünü ele alan çalışmalar literatürde farklılık arz etmektedir. Sarıtaş ve Kaya (2017), KOBİ'ler için kurumsal risk yönetiminin gerekliliği analiz edilmiştir. Ortalama Popülasyon Panel Veri modelinin kullanıldığı çalışmada Türkiye için 157 işletme analize dahil edilmiştir. Söz konusu analiz sonucunda Türkiye'de kurumsal risk yönetim farkındalığının KOBİ'lerde oluşmadığı tespit edilmiştir.

Güneş ve Teker (2010), Türk enerji sektöründe kurumsal risk yönetim farkındalığını incelemiştir. Türkiye'de 25 firma üzerine yapılan anket sonucunda KRY farkındalığının üst kurumsal firmalarda daha yüksek seviyede olduğu anlaşılmıştır. Bir başka kurumsal risk yönetim farkındalığı çalışması yapan Karacıoğlu vd. (2019), Türkiye'de BIST Kurumsal Yönetim Endeksinde işlem gören firmalar üzerinde analiz gerçekleştirmiştir. Anket uygulamasının yapıldığı çalışmada

firmaların KRY farkındalıklarının çok yüksek olduğu tespit edilmiştir. KRY uygulamalarının da işlevsel ve etkin bir biçimde yürütülmeye çalışıldığı anlaşılmıştır. Önder ve Özdemir (2022), BIST imalat sanayi üzerinde KRY'nin finansal performans etkisini incelemiştir. Panel veri analizinin kullanıldığı çalışmada 2013-2017 dönemi için kurumsal risk yöneticisi ve şirket büyüklüğü değişkenlerinin finansal performansı olumlu yönde etkilediği gözlemlenmiştir. Aynı zamanda, denetim komitesi büyüklüğü değişkeninin ise finansal performansı olumsuz yönde etkilediği belirtilmiştir.

Literatür ve teorik bilgilerden yola çıkarak bir değerlendirme yapan Soner (2022), kurumsal risk yönetiminin önündeki engelleri açıklamıştır. Soner'e (2022) göre, kurumsal risk yönetiminin önündeki en önemli engeller arasında mali anlayış çıkmazı, iç kontrol sistemi yetersizlikleri ve itibar riski gibi faktörler yer almaktadır. Karyagdı (2019), Malatya'da yer alan KOBİ'lerin KRY ve iç denetim uygulamalarını değerlendirmiş, anket çalışması kullanarak Anova analizi yapmıştır. Söz konusu çalışma sonucuna göre, "İç denetim uygulanma durumu ile kurumsal yönetim ilkeleri" arasında, "Kurumsal yönetim ilkeleri" arasında" anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Rehman ve Anwar (2019), Pakistan için kurumsal risk yönetiminin aracılık rolüyle birlikte KOBİ performansında iş stratejisinin ne kadar önemli olduğunu araştırmışlardır. 327 Pakistanlı KOBİ'den veri toplamak için yapılandırılmış bir anket kullanılmış ve hipotezler AMOS'ta Yapısal Eşitlik Modellemesi (SEM) kullanılarak test edilmiştir. Sonuçlar, iş stratejisinin KOBİ performansı ve kurumsal risk yönetimi üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca kurumsal risk yönetimi, iş stratejisi ile KOBİ performansı arasındaki ilişkiye kısmen aracılık etmektedir. Endonezya için yapılan benzer bir çalışma Hanggraeni vd. (2019) tarafından yapılmıştır. Söz konusu çalışmada iç ve dış faktörlerin, risk yönetiminin KOBİ'lerin iş performansı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Analiz sonuçları, işletmelerin riskleri belirleme ve yönetme konusundaki faaliyetlerinin operasyonel iş performansları üzerinde önemli bir etki yaratacağı tespit edilmiştir.

Ade vd. (2020), Nijerya için yapmış oldukları analizde kurumsal risk yönetiminin Lagos Eyaletindeki KOBİ'lerin varlığını devam ettirmesi üzerindeki etkisini incelemiştir. İlgili çalışmada 400 firma üzerinde anket uygulanmış ve SPSS sonucunda kurumsal risk yönetiminin KOBİ'lerin varlıklarını sürdürmede önemli bir etkiye sahip olduklarını ortaya koymuştur. Bouanang (2021), çalışmasında kurumsal yönetim KOBİ'ler çerçevesinde ele alınmıştır. Fas üzerine yapılan çalışmada anket uygulanmış, SPSS analiz sonucunda kurumsal yönetimin Fas'taki KOBİ'lerde zayıf olduğu anlaşılmıştır.

Ulusal ve uluslararası literatür incelendiğinde kurumsal risk yönetiminin KOBİ'ler üzerinde nasıl uygulandığı ve kurumsal risk ölçümlerinin KOBİ'ler için ne derecede olduğu sonuçları farklılık arz etmektedir. Bu farklı sonuçların çıkmasında kullanılan yöntem, dönem ve ülke dinamiklerinin farklılıkları öne sürülebilir. Literatürden farklı olarak bu çalışma kurumsal risk yönetiminin KOBİ'lerde algısını ortaya koymaktadır. Uzman görüşlerinden faydalanarak yapılan çalışmada AHP yöntemi kullanılmıştır. Bu çerçevede çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

4. Veri Seti ve Yöntem

Çalışma farklı sektör gruplarında (Gıda, Makina, Tekstil) yer alan 10 tane Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme bünyesinde gerçekleşmiştir. İşletme tercihleri yapılırken organize sanayi bölgeleri içerisinde ülkede ekonomik açıdan kalkınmaya destek veren, rekabetin çok olduğu endüstriyel üretim tesislerin yer aldığı, uluslararası pazarda faaliyet gösteren, gelişmelere ayak uydurmaya çalışan, iç kontrol, risk yönetimi ve iç denetimle bağıntılı olan kurumsal risk yönetimi sisteminin içinde en az bir tane unsuru bünyesinde etkin olarak faaliyete geçiriyor olması çalışmanın güvenilirliği açısından dikkat edilmiştir. Uzman seçiminde bu sektörlerden faydalanılmıştır.

Hipotezler

H1: KOBİ içerisinde yapılacak olan KRY algı ölçme çalışmasında risk grupları arasında diğerlerine göre bir hayli ağır basan risk grubu Mali Riskler iken göz ardı edilebilecek risk grubu İnovasyon ve Dönüşüme Uyum Riskleri olacaktır.

H2: Türkiye’de KOBİ’lerin kurumsal risk yönetimi algılarını ölçebilmek adına kullanılacak olan AHP yöntemi çalışmanın en doğru şekilde sonuçlandırılmasını sağlayacaktır.

H3: KOBİ bünyesinde çalışma sonucunda kurumsal risk yönetiminin gerek bilgi gerekse hayata geçirme anlamında farkındalığı oluşacaktır.

4.1. Yöntem

Konuyla uyumu ve farklı bir metot kullanılmak istenmesi sebebi ile bilimsel araştırma yöntemleri içinde nicel karar verme tekniği kategorisinde yer alan Analitik Hiyerarşi Prosesi modeliyle çalışma yürütülmüş ve çalışma sonunda anlam ifade eden, uygulamaya dökülebilecek verilere ulaşılmıştır. Genellikle çoklu kriter ve seçeneklerin yer aldığı karar verme aşamalarında AHP modeli kullanılmaktadır.

Bu model içerisinde incelenen birçok sorun hiyerarşik biçime evrtilip mukayese yapılır, sonucunda kompleks yapıların kavranabilir bir hal alması sağlanır (Dinçer ve Görener, 2011). Başka bir deyişle, aynı zamanda çokça geçerli kriter arasından en verimli ve doğrusunun ayırt edilmesi, sıralama yapılabilmesine yarayan bir metottur. Hiyerarşik yapı içerisinde amaç, kriterler ve alternatifler yer alır.

Çalışmaya katkı sağlayacak olan karar vericilerin (uzman, direktör, müdür, genel müdür) meseleyi çok yönlü düşünerek kriter ve risk gruplarını ele alıp matrisleri doldurması sağlanır. Bu işlemde her bir kişiden tüm kriterleri değerlendirmesi beklenir. 10 farklı KOBİ içerisinde çalışmaya katkıda bulunan her bir kişi 7 tane risklerin kriter bazında değerlendirilmesi ve 1 tane kriterlerin kendi arasında değerlendirilmesin yapıldığı toplam 8 matris doldurmuş ve toplamda 80 matris elde edilmiştir. Beraberinde risk grupların sıralamasını yapabilmek adına normalizasyon matrisleri oluşturulmuştur.

Çalışmaya olan itimadın oluşabilmesi için içerik oluşturmada kullanılacak matrislerin tutarlık oranını (0,10 ‘dan küçük) yakalaması gerekir. Bu yüzden elde edilen ham verilerin tutarlılık oranları tespit edilmiş ve tutarlı matrisler çalışmaya dahil edilmiştir.

AHP skorları ve kriter ağırlıkları sonuç tablosuna etken matrislerdir. AHP skorları matrisi, değerlendirilen tüm matrislerin tek tek normalizasyon matrislerinin elde edilip tutarlılık kontrolü sağlandıktan sonra ortaya çıkan tutarlı verilerdir. Kriter ağırlıkları matrisinde ise, karar vericiler tarafından kriterlerin bizzat birbiri arasında değerlendirilmesi sonucu oluşan matrislerin normalizasyon matrisine geçişi, tutarlılıklarının kontrolü ve ardından tutarlı matrislerin geometrik ortalamalarının hesaplanıp ağırlık katsayılarına ulaşılmasıdır.

- *KOBİ’lerin Ana Risk Gruplarının ve Değerlendirme Kriterlerinin Belirlenmesi*

Çalışma kapsamında KOBİ özelinde; 7 ana risk grubu ve 7 farklı kriter tespit edilmiştir. İlgili tespitler strateji ve eylem planları ile KOBİ’lere destek veren kuruluşların risk izlenimleri dikkate alınarak saptanmıştır. Beraberinde KOBİ’lerin karşılaşabilme ihtimali olan/olabilecek evrensel riskler grupları da incelemeye dahil edilmiş ve kayda değer görülenler risk havuzuna eklenmiştir.

- **Ana Risk Grupları;** Sosyal Riskler, Stratejik Riskler Dış Çevre Riskleri, Finansal/Mali Riskler, Operasyonel/Süreç Riskler Sistem ve Teknoloji Riskleri, İnovasyon ve Dönüşüme Uyum Riskleri

- **Kriterler;** Karlılık, Rekabet Gücü, Süreç Yönetimi, Kurumsallaşma, Sürdürülebilirlik, Etkinlik ve Verimlilik, Kurumsal Sosyal Sorumluluk
- *Çalışmada KOBİ'ler İçin Belirlenen 7 Ana Risk Grubu ve 7 Temel Kriterin Matris Üzerinde Konumlandırılması*

Hedefe ulaşabilmek için birden fazla kriteri bir araya getirerek sürecin uygulandığı AHP modelinde, kriterler ne kadar çoksa çalışma o kadar anlamlı ve vereceğimiz kararların doğruluk payı o kadar fazla olacaktır. Çalışma kapsamında amacım Türkiye'deki KOBİ'lerin kurumsal risk yönetimi algılarını incelemek olup, KOSGEB tarafından yayınlanan strateji ve eylem planı, KOBİ'lere destek veren kuruluşların risk izlenimleri ve araştırmalar sonunu KOBİ'ler için öngörülen risk gruplarından yola çıkarak alternatif olarak 7 ana risk grubu ve bununla bağıntılı 7 farklı kriter belirlenmiştir. Alternatif ve kriter belirlemelerinin ardından bunları matrislere yerleştirip katılımcılar tarafından olabildiğince anlaşılması ve yorumlanması mümkün şekilde bir çalışma formu oluşturulmuştur. Hazırlanan matris şu şekildedir;

Tablo 1: Matris Oluşumu

Karlılık	Sosyal Riskler	Stratejik Riskler	Dış Çevre Riskleri	Finansal/Mali Riskler	Operasyonel/Süreç Riskler	Sistem ve Teknoloji Riskleri	İnovasyon ve Dönüşüme Uyum Riskleri
Sosyal Riskler	1						
Stratejik Riskler		1					
Dış Çevre Riskleri			1				
Finansal/Mali Riskler				1			
Operasyonel/Süreç Riskler					1		
Sistem ve Teknoloji Riskleri						1	
İnovasyon ve Dönüşüme Uyum Riskleri							1
TOTAL							

- *Katılımcıların Risk Gruplarını Kriterlere Göre Değerlendirmesi*

Çalışmanın doğruluğu açısından katılımcıların matrisi iyi yorumlaması gerekir. Katılımcılar tarafından matris doldurma işlemi yapılırken dikkat edilmesi gereken hususların başında her zaman için simetri ekseninin üst kısmının doldurulması ve satırın sütuna göre önemi belirlenip değerlendirilmesi yer alır. Risk gruplarının kriterler bakımından değerlendirilebilmesi için 1'den 9'a kadar değer tanımlamaları yapılmıştır. Bu tanımlamalar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 2: Önem Dereceleri

Önem Değerleri	Değer Tanımları
1	Eşit Önemde
3	Biraz Daha Önemli (Az Üstünlük)
5	Oldukça Önemli (Fazla Üstünlük)
7	Çok Önemli (Çok Üstünlük)
9	Son Derece Önemli (Kesin Üstünlük)
2,4,6 ve 8	Ara Değerler (Uzlaşma Değerleri)

Çalışmaya katkıda bulunan 10 kişiden her biri 7 tane risklerin kriter bazında değerlendirilmesi ve 1 tane kriterlerin kendi arasında değerlendirilmesin yapıldığı toplam 8 matris doldurmuştur ve toplamda 80 matris elde edilmiştir. Çalışmaya olan itimadın oluşabilmesi için elimizdeki ham verilerin tutarlılık oranları tespit edilmiş ve tutarlı matrisler çalışmaya dahil edilmiştir. Tutarlılık oranları kontrol edilerek toplamda 52 matrisin (AHP, Kriter) çalışmada kullanılmaya uygun olduğu saptanmıştır. Daha sonra tutarlılık ölçümünden geçen 52 matrisin ağırlık (w) matrisleri oluşturulup geometrik ortalamaları hesaplanarak, özet tabloya işlenmiştir.

5. Bulgular

Çalışmada yapılan AHP analiz sonuçlarının özeti Tablo 3'te ve skor grafiği de Şekil 4'te verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, **karlılık kriteri bakımından** ana risk gruplarından finansal/mali riskler açık ara öndedir. Günümüz piyasa şartlarında KOBİ'lerin karlılık pay artışlarını finansal/mali riskleri çok sıkı bir şekilde yönetmesiyle elde edeceği tartışmasız bir gerçektir. Bununla beraber operasyonel/süreç risklerinin ve stratejik risk yönetiminin etkin yönetimi KOBİ'ler de maksimum karlılığa ulaşmaya yardımcı olmaktadır. Diğer risk grupları olan sosyal risk, sistem ve teknoloji riski, inovasyon ve dönüşüme uyum riski ve dış çevre riskleri birbirlerine yakın etkilere sahiptir.

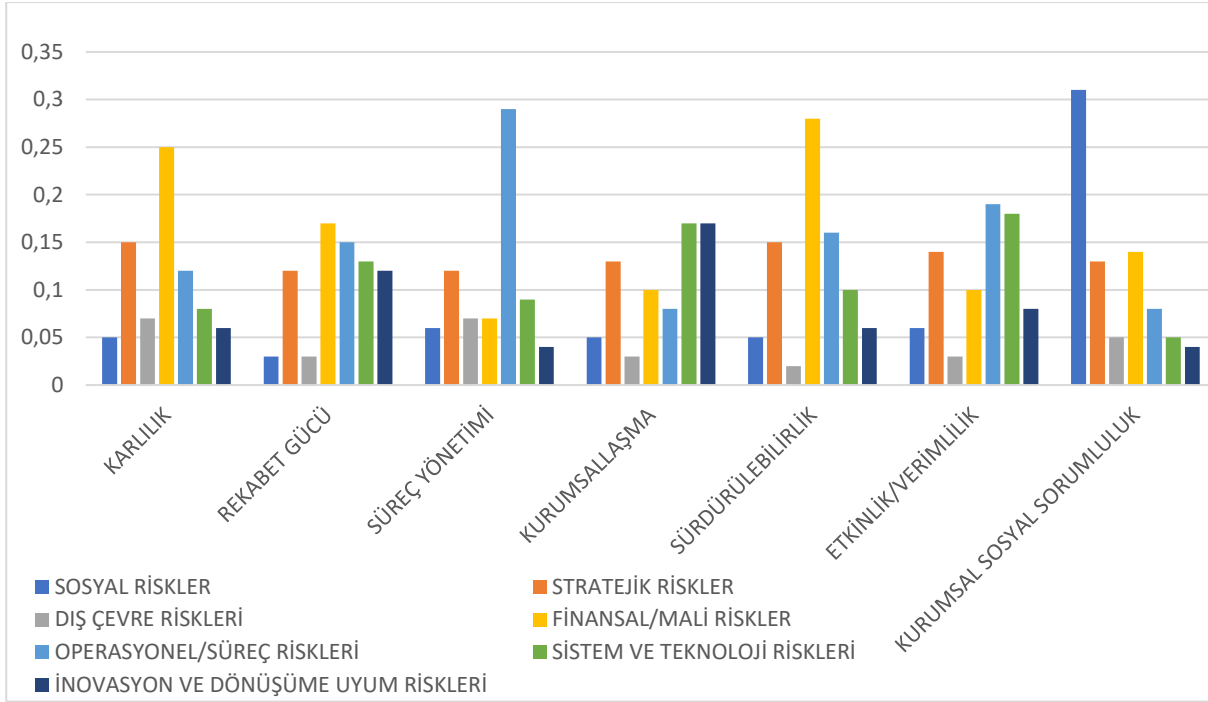
Tablo 3: AHP Skor Özet Tablosu ve Grafiği

ANA RİSK GRUPLARI	KARLILIK	REKABET GÜCÜ	SÜREÇ YÖNETİMİ	KURUMSALLAŞMA	SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK	ETİKLİK - VERİMLİLİK	KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK
Sosyal Riskler	0,05	0,03	0,06	0,05	0,05	0,06	0,31
Stratejik Riskler	0,15	0,12	0,12	0,13	0,15	0,14	0,13
Dış Çevre Riskleri	0,07	0,03	0,07	0,03	0,02	0,03	0,05
Finansal/Mali Riskler	0,25	0,17	0,07	0,10	0,28	0,10	0,14
Operasyonel/Süreç Riskler	0,12	0,15	0,29	0,08	0,16	0,19	0,08
Sistem ve Teknoloji Riskleri	0,08	0,13	0,09	0,17	0,10	0,18	0,05
İnovasyon ve Dönüşüme Uyum Riskleri	0,06	0,12	0,04	0,17	0,06	0,08	0,04

Rekabet gücü kriteri bakımından ana risk gruplarından ilk sırada finansal/mali riskler vardır. Bununla beraber operasyonel/süreç riski, sistem ve teknoloji riski, stratejik riskler birine çok yakın etkiye sahiptir. Rekabet gücünü sağlamlaştırmak için, doğru bir finansal/mali risk yönetimi ve operasyonel/süreç risk yönetimi yürütülmelidir. Bu her iki risk yönetim sürecinde bir aksama olmaması adına sistem ve teknoloji risk yönetimi ve stratejik risklerinde aktif şekilde yönetilmesi gerekir.

Süreç yönetimi kriteri bakımından ana risk gruplarına bakıldığında operasyonel/süreç riskinin pik yaptığı görülmektedir. KOBİ'lerin süreç yönetimiyle doğrudan ilişkili olan operasyonel/süreç riskleri, bu kriter esasında olumlu olumsuz etkilemektedir. Süreç yönetimi kapsamında stratejik risklerin yönetimi yine kriterin kalitesini artırma açısından önemlidir. Özet tablo incelendiğinde finansal/mali risklerin hemen hemen her kriterde önem arz ettiği ve dış çevre risklerinin de tam tersi şekilde az etkiye sahip olduğuna rastlanırken, süreç yönetimi kriterinde her iki risk grubu da aynı oranda çıkarak şaşırtıcı bir sonuç ortaya koymuştur. Operasyonel/süreç riskinin arkasından gelen tüm risk grupları birbirine çok yakın etkiye sahiptir.

Şekil 4: AHP Skor Grafiği



Kurumsallaşma kriteri bakımından ana risk gruplarına bakıldığında ilk sırayı iki risk grubunun paylaştığını görmekteyiz. İlk sırada sistem ve teknoloji riskleri ve inovasyon ve dönüşüme uyum riskleri yer almaktadır. Kurumsal kimlik kazanımı KOBİ'lerde çok güçlü sistem ve teknolojiye sahip olma ile inovasyon ve dönüşüme tam uyum ile mümkündür bu yüzden ilgili risklerin yönetimi önem arz etmektedir.

Sürdürülebilirlik kriteri bakımından ana risk gruplarına bakıldığında finansal/mali risklerin en önemli risk grubu çıkması beklenen bir durumdur. Çünkü her işletmede olduğu gibi KOBİ'lerde hem kar elde etmek hem de sürdürülebilir bir işletme modeli yürütmeyi hedefler. Bu hedeflere ulaşmak için finansal/mali risklerle beraber operasyonel/süreç riskleri ve stratejik risklerin de doğru yönetilmesi elzemdir. Sürdürülebilirlik kriteri göz önüne alındığında KOBİ'ler açısından diğer kriterlere oranla dış çevre riskleri en düşük etkiye burada sahiptir. Etkinlik ve verimlilik kriteri bakımından ana risk gruplarına bakıldığında operasyonel/süreç riski ilk sırada olmakla beraber az bir farkla sistem ve teknoloji riskleri önemini korumaktadır. KOBİ'lerde etkinlik ve verimliliğin üst seviyede olması için operasyonel süreçlerin iyi belirlenmesi ve sistem ve teknolojinin etkin kullanılması gerekli olduğundan risk yönetimi de eksiksiz yapılmalıdır.

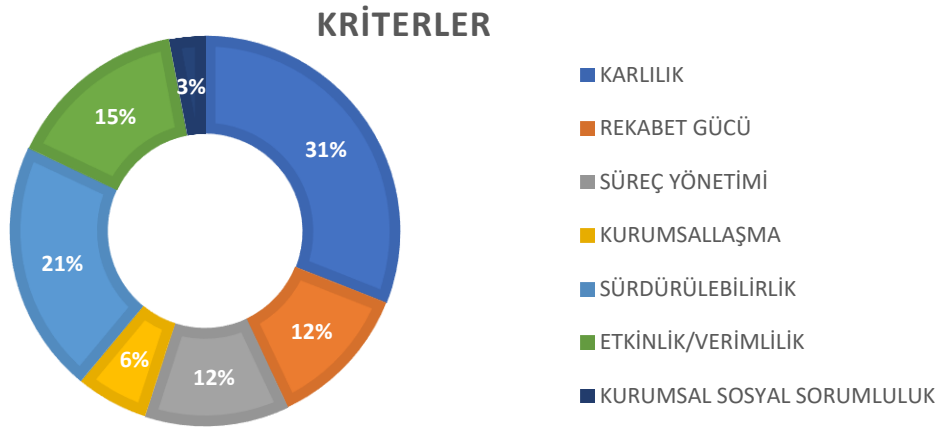
Etkinlik ve verimlilik kriteri bakımından ana risk gruplarına bakıldığında operasyonel/süreç riski ilk sırada olmakla beraber az bir farkla sistem ve teknoloji riskleri önemini korumaktadır. KOBİ'lerde etkinlik ve verimliliğin üst seviyede olması için operasyonel süreçlerin iyi belirlenmesi ve sistem ve teknolojinin etkin kullanılması gerekli olduğundan risk yönetimi de eksiksiz yapılmalıdır. Etkinlik ve verimlilik kriteri bazında operasyonel/süreç risklerini; sistem ve teknoloji riskleri, stratejik riskler, finansal/mali riskler, inovasyon ve dönüşüme uyum riskleri, sosyal riskler ve son olarak dış çevre riskleri izlemektedir.

Kurumsal sosyal sorumluluk kriteri bakımından ana risk gruplarına bakıldığında sosyal risklerin açık ara önde olduğu görülmektedir. Şirketin bu faaliyetleri kusursuz işletebilmesi için gerekli sermayenin karşılanabilmesi gerekliliğinden hemen ardından finansal/mali riskler ile beraber uygun stratejiler doğrultusunda izlenecek yollara mâni olunmaması adına stratejik riskler önem arz etmektedir.

Tablo 4: Kriter Matrisi Ağırlıkları

KRİTERLER	K ₁	K ₂	K _n	GEOMETRİK ORTALAMA	YÜZDELİK DAĞILIM
Karlılık	0,34	0,28	...	0,12	0,24	31%
Rekabet Gücü	0,23	0,05	...	0,08	0,09	12%
Süreç Yönetimi	0,07	0,15	...	0,11	0,09	12%
Kurumsallaşma	0,11	0,03	...	0,03	0,05	6%
Etkinlik ve Verimlilik	0,05	0,10	...	0,21	0,11	15%
Kurumsal Sosyal Sorumluluk	0,03	0,02	...	0,02	0,02	3%
Sürdürülebilirlik	0,06	0,28	...	0,28	0,16	21%

Şekil 5: Kriter Matrisi Ağırlık Grafiği



Kriter matris tablosundan (Tablo 4) çıkan sonuca göre kriter sıralaması;

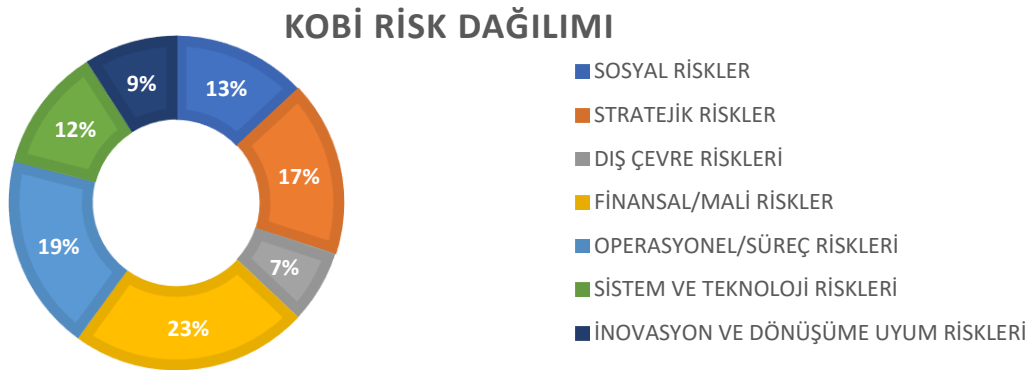
- İlk sırada 0,24 ağırlık ortalaması ile %31'lik dilime denk gelen karlılık kriteri yer almıştır.
- İkinci sırada 0,16 ağırlık ortalaması ile %21'lik dilime denk gelen sürdürülebilirlik kriteri yer almıştır.
- Üçüncü sırada 0,11 ağırlık ortalaması ile %15'lik dilime denk gelen etkinlik/verimlilik kriteri yer almıştır.
- Dördüncü ve beşinci sırada 0,09 ağırlık ortalaması ile %12'lik dilime denk gelen rekabet gücü ve süreç yönetimi kriterleri eşit önemde görülmüştür. (Virgülden sonraki 3. Basamak değerlerinde farklılık olduğu için göz ardı edilmiştir.)
- Altıncı sırada 0,05 ağırlık ortalaması ile %6'lık dilime denk gelen kurumsallaşma kriteri yer almıştır.
- Son olarak altıncı sırada 0,02 ağırlık ortalaması ile %3'lik dilime denk gelen en küçük önemi olan kriter kurumsal sosyal sorumluluk yer almıştır.

KOBİ'ler için risk ağırlık ve skor sonuçları Tablo 5 ve Şekil 6'da gösterilmektedir.

Tablo 5: KOBİ Risk Ağırlık ve Skorları

ÖZET TABLO	KARLILIK		REKABET GÜCÜ		SÜREÇ YÖNETİMİ		KURUMSALLAŞMA		SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK		ETKİ/VER		KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK		SONUÇ	YÜZDEKİ DAĞILIM
	Kriter Ağırlıkları	AHP Skorları	Kriter Ağırlıkları	AHP Skorları	Kriter Ağırlıkları	AHP Skorları	Kriter Ağırlıkları	AHP Skorları	Kriter Ağırlıkları	AHP Skorları	Kriter Ağırlıkları	AHP Skorları	Kriter Ağırlıkları	AHP Skorları		
Sosyal Riskler	0,24	0,04	0,09	0,03	0,09	0,06	0,05	0,05	0,11	0,05	0,02	0,06	0,16	0,31	0,08	13%
Stratejik Riskler	0,24	0,12	0,09	0,12	0,09	0,12	0,05	0,13	0,11	0,15	0,02	0,14	0,16	0,13	0,10	17%
Dış Çevre Riskleri	0,24	0,08	0,09	0,03	0,09	0,07	0,05	0,03	0,11	0,02	0,02	0,03	0,16	0,05	0,04	7%
Finansal/Mali Riskler	0,24	0,21	0,09	0,17	0,09	0,07	0,05	0,10	0,11	0,28	0,02	0,10	0,16	0,14	0,13	23%
Operasyonel/Süreç Riskler	0,24	0,14	0,09	0,15	0,09	0,29	0,05	0,08	0,11	0,16	0,02	0,19	0,16	0,08	0,11	19%
Sistem ve Teknoloji Riskleri	0,24	0,08	0,09	0,13	0,09	0,09	0,05	0,17	0,11	0,10	0,02	0,18	0,16	0,05	0,07	12%
İnovasyon ve Dönüşüme Uyum Riskleri	0,24	0,06	0,09	0,12	0,09	0,04	0,05	0,17	0,11	0,06	0,02	0,08	0,16	0,04	0,05	9%

Şekil 6: KOBİ Risk Ağırlık ve Skorları



Tablo ve grafikten çıkarılan sonuca göre KOBİ’ler için risk önem sıralamasında ilk sırada %23’lük oranla finansal/mali riskler, ikinci sırada %19’luk oranla operasyonel/süreç riskleri, üçüncü sırada %17’lik oranla stratejik riskler, dördüncü sırada %13’lük oranla sosyal riskler, beşinci sırada %12’lik oranla sistem ve teknoloji riskleri, altıncı sırada %9’luk oranla inovasyon ve dönüşüme uyum riskleri ve son olarak %7’lik oranla dış çevre riskleri yer almaktadır.

Yapılan çalışma sonucunda %23 ‘lük oranla KOBİ’ler için en büyük öneme sahip risk grubu finansal/mali risklerdir. Kâr amacı güden her işletme gibi KOBİ’ler içinde finansal/mali risklerinin önem arz etmesi gayet tabidir. Ülkemizdeki KOBİ’lerin hedefledikleri karlılık düzeyine ulaşabilmesi için faiz, kur, pazar gibi birçok değişim gösteren etken finansal/mali riskleri büyük ölçüde etkilemektedir.

Finansal/mali risklerin ardından %19’luk oranla öneme sahip olan risk grubu operasyonel/süreç riskleridir. Ülke ve dünya genelinde ekonomik istikrarın sağlandığı dönemlerde operasyonel/süreç riskleri daha az önem arz etse de son dönemlerde karşılaşılan dalgalanmalar neticesinde, tedarik zincirlerinin durma noktasına gelmesi, nitelikli personelin yetişmesinde zorlaşma, ülkelerin savaş durumu ve siyasi istikrarsızlıklar KOBİ’ler için operasyonel/süreç yönetiminin önemini daha çok arttırmıştır.

Operasyonel/süreç risklerinin ardından %17'lik oranla öneme sahip olan risk grubu stratejik risklerdir. Stratejik riskler KOBİ'lerin amaç ve hedeflerini gerçekleşmesine engel olabilecek etkiye sahip olduğu için araştırmamızda önem sırası üstlerde çıkmıştır. Bu risklerin önceden tanımlanması ölçülmesi önceliklendirilmesi ya da uygun risk yönetim stratejileriyle yönetilmesi operasyonel/süreç risklerinden farklılık arz eder.

Stratejik risklerin ardından %13'lük oranla öneme sahip olan risk grubu sosyal risklerdir. Finansal riskleri çok iyi yönetip operasyonel süreçleri ve stratejik riskleri belirledikten sonra tüm bu süreçlerde en önemli faktörlerden biri olan personelin en doğru ve verimli şekilde kullanılması önem arz eder. Şüphesiz KOBİ'ler için personel yadsınamayacak bir öneme sahiptir.

Sosyal risklerin ardından %12'lik oranla öneme sahip olan risk grubu sistem ve teknoloji riskleridir. Sirkülasyonun bu kadar çok olduğu düzen içinde KOBİ'ler değişimlere ayak uydurarak sistem ve teknoloji riskine karşı alt yapılarını yeterli hale getirmelidir. Rakiplerinde kopmamak, hedeflerine bir adım daha yaklaşabilmek için sistemsel altyapı ve teknolojik teçhizatı bünyesinde oluşturmalıdır.

Sistem ve teknoloji risklerinin ardından %9'luk oranla öneme sahip olan risk grubu inovasyon ve dönüşüme uyum riskleridir. Değişimin bu kadar hızlı seyrettiği dünya içerisinde inovasyon ve dönüşüme uyum risklerinin 6. Sırada yer alması şaşırtıcı olsa da gelişmekte olan ülkemizde KOBİ'lerin inovasyon ve dönüşüme uyum süreçleri oldukça zor olduğundan diğer risk gruplarına göre daha az öneme sahiptir. Bunun sebebi KOBİ'lerin başlıca sorunu olan sermaye yetersizliğinden kaynaklı her anlamda kendilerini yenileyememektir.

İnovasyon ve dönüşüme uyum risklerinin ardından %7'lik oranla en az öneme sahip olan risk grubu dış çevre riskleridir. Bunun nedeni KOBİ'lerin faaliyetlerinden, kaynaklanmayan yani KOBİ'nin kontrollü dışında meydana gelen durumların verdiği sebebiyet bu risk grubunu tetiklemektedir. Son zamanlarda çokça karşımıza çıkan ülkeler arası yaşanan (politik, savaş) durumlar sonucunda ülkelere uygulanan yaptırımlar, koyulan ambargolar ya da sınırların kapatılması vb. haller dış çevre risklerine bir örnek niteliğindedir. Bunları öngörülebilmesi mümkün olmadığından KOBİ tarafından daha az düşünülen bir risk grubudur.

6. Sonuç

Dünya ülke ekonomilerinin yapı taşı niteliğinde olan KOBİ'ler, gelişen Türkiye içinde ekonomik anlamda gerek istihdama katkı sağlama, üretim sahalarını genişletme gerekse işletmeyi kıymetlendirme, ticaret büyüklüğü artırma ile yeni pazarlara açılma noktasında önemli görev üstlenmiş bir işletme topluluğudur. Ekonomik gelişmelere dair araştırmalar yürüten kurum ve kuruluşlar tarafından yayınlanan istatistiksel veri sonuçları bizlere ülkelerin toplumsal ve ekonomik açıdan iyileşmesinde KOBİ'lerin önemini göstermektedir.

Sürekli değişim gösteren dünya düzeni içerisinde KOBİ'lerin de bir yerden sisteme ayak uydurmaları mecburi bir hal olmuştur. Tamda bu kapsamda işletme içinde veya dış etkenlerden kaynaklı beklenmedik birçok risk faktörü ve bu faktörlerin yönetilemeyişi gelişimlerinin önünde büyük engel olmaktadır. Piyasada oluşan dalgalanmalar, küreselleşme etkisiyle toplumlar arası rekabetin, iletişimin, endüstriyellemenin artışı, uluslararasılaşma ve bunlar gibi sebepler KOBİ bünyesinde yönetim anlamında gerçekleştirilmeyen birçok sistem eksikliğinin tespit edilmesini sağlamıştır. Kurumsallaşma adına KOBİ'ler için elde ettiğimiz verilerde sistem ve teknoloji riskleri ile inovasyon ve dönüşüme uyum risklerinin birbiriyle bağımlı ve aynı öneme sahip olduklarıyla karşılaşılmıştır.

Ekonomik büyümeye ve istihdam artışına bu denli destek sağlayan KOBİ'ler, sürdürülebilir bir işletme modeli için yetersizliği gün yüzüne çıkmış geleneksel risk yönetimi anlayışından sıyrılıp taleplere karşılık verebilecek güncel yapıtaşlarının yer aldığı KRY anlayışını benimsemeye yönelmiştir. KRY, geleneksel risk yönetimi işleyişini de kapsayarak işletme hedeflerine

ulaşabilirliğini arttırmak için daha sağlam prensiplerden oluşan risk yönetim modelidir. Bu anlayışta riskler sadece tehdit olarak görülmez iyi bir yönetim stratejisiyle işletme için fırsata da çevrilebilir.

Şirketler için ehemmiyetli ve yeni bir anlayış olan KRY, KOBİ'ler özelinde de çalışma kapsamında ele alınmak istenmiştir. Bu çalışma içerisinde, Türkiye'de KOBİ'lerin kurumsal risk yönetimi algılarının ne derecede olduğu, karşılaştıkları risk grupları ve yönetim şekilleri tespit edilmiştir. Çalışma da AHP yöntemi kullanılarak KOBİ'lerin kurumsal risk yönetim algılarına yönelik farklı matrisler kullanılarak istenen verilere ulaşılmıştır. KOBİ'lerin karşı karşıya kaldığı, önem arz eden 7 temel risk ve birçok alt risk grubunun saptanması KRY sistemine olan ihtiyacında büyük bir göstergesidir.

Çalışmanın başında belirlenen hipotezler elde edilen sonuç verileri ile karşılaştırıldığında;

H1: KOBİ genelinde yapılan çalışmada risk grupları sıralamasında mali risklerin ilk sırada yer alacağı öngörülmüş ve bu öngörü ispatlanmıştır. Mali riskler ne kadar iyi yönetilirse işletmenin devamlılık ihtimali o kadar yüksek olacaktır.

H2: Türkiye'deki KOBİ'ler için kurumsal risk yönetimi algı ölçümü çalışmasında AHP yönteminin uygun ve doğru verilere ulaştıracak bir yöntem olması öngörülmüştü ve çalışmaya öngörülen şekilde katkı sağlamıştır. AHP yöntemi sıralamanın yapılacağı her çalışma için uygundur.

H3: Çalışma sonucunda KOBİ'ler de kurumsal risk yönetiminin algısı oluşturulup uygulamaya geçirilmesi hedeflenmişti ve öngörülen şekilde çalışma sürecinden katılımcı KOBİ'lere KRY eğitimleri verilmiş olup farkındalık yaratılmıştır.

Yapılan çalışma bütününe bakıldığında katılımcı firmaların ve kişilerin sınırlı olması sebebi ile elde edilen veriler tüm KOBİ'ler bütününde genellenemeyeceği ve ilerleyen dönemde farklı çalışmalarla konuya ışık tutulmalıdır.

KAYNAKÇA

- Ade, I., Joseph, M., & Francis, D. (2020). Enterprise risk management practices and survival of small and medium scale enterprises in Nigeria. *Studies in Business and Economics*, 15(1), 68-82.
- Akçakanat, Ö. (2012). Kurumsal risk yönetimi ve kurumsal risk yönetim süreci. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4(7), 30-46.
- Aksoy, T., (2017). Türkiye’de KOBİ’lerde Bütçe Hazırlama Esasları ve Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Işık Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Baloğlu, Gürol., (2020). *Kurumsal Risk Yönetimi*. P. Başar ve D. Celayir, (Ed.), Kurumsal Yönetim ve Risk Yönetimi (1) İçinde (179-192). Ankara: Nobel Yayıncılık
- Bouanani, K. (2021). *Kurumsal Yönetim ve KOBİ’lerin Performansı (Fas Örneği)*. Doktora Tezi, Konya Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya
- Brustbauer, J. (2016). Enterprise risk management in SMEs: Towards a structural model. *International Small Business Journal*, 34(1), 70-85.
- COSO, (2017), Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance, Executive Summary, Eylül
- Crovini, C., Ossola, G., & Britzelmaier, B. (2021). How to reconsider risk management in SMEs? An advanced, reasoned and organised literature review. *European Management Journal*, 39(1), 118-134.
- Dinçer, H., & Görener, A. (2011), Analitik Hiyerarşi Süreci ve Vikor Tekniği ile Dinamik Performans Analizi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl:10 Sayı:19
- Güler, A., & Arkın A.K.. (2018) COSO 2017 Kurumsal Risk Yönetimi Çerçevesine Kontrol Öz Değerlendirme Yaklaşımıyla Bakış Ve Bir Kurum Uygulaması-I. *Denetim Dergisi* (18).
- Güneş, Ş., & Teker, S. (2010). Türk Enerji Sektöründe Kurumsal Risk Yönetimi Farkındalığı. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(1), 64-76.
- Hanggraeni, D., Ślusarczyk, B., Sulung, L. A. K., & Subroto, A. (2019). The impact of internal, external and enterprise risk management on the performance of micro, small and medium enterprises. *Sustainability*, 11(7), 2172.
- Hopkin, P., (2018). Fundamentals of risk management (5th edition). New York: KoganPage, s.3-96
- Karakaya, G., (2018). COSO Kurumsal Risk Yönetimi- Riskin Strateji ve Performansla Uyumlaştırılmasına İlişkin Düzenleme Çerçevesinde Getirilen Güncellemeler. *Denetim Dergisi* (18). s.18
- Karcioğlu, R., Kurnaz, E., & GÜNER, M. (2019). BIST Kurumsal Yönetim Endeksi Kapsamındaki Şirketlerin Kurumsal Risk Yönetimi Farkındalığı Üzerine Bir Araştırma. *Muhasebe ve Denetim Bakış*, 19(58), 103-118.
- Karyağdı, N. G. (2019). KOBİ’lerde Kurumsal Yönetim ve İç Denetimin Uygulanmasının Değerlendirilmesine Yönelik Bir Çalışma: Malatya İli Örneği. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(18), 319-343.
- Kaya, Y., (2015). KOBİ’lerde Kurumsal Risk Yönetimi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

- Kızılböğ, R., (2012). Geleneksel Risk Yönetiminden Kurumsal Risk Yönetim Sistemine Geçiş. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (3), s.303
- Marchetti, A. M. (2011). *Enterprise risk management best practices: From assessment to ongoing compliance* (Vol. 561). John Wiley & Sons.
- Önder, Ş., & Özdemir, İ. (2022). Kurumsal Risk Yönetiminin (KRY) Finansal Performans Üzerine Etkisi: BİST İmalat Sanayisinde Bir Uygulama. *The Journal of International Scientific Researches*, 7(Ek), 46-55.
- Özbek, Z., (2008). KOBİ'lerin Türk Ekonomisine Etkileri. *Uluslararası Ekonomik Sorunlar Dergisi*, (31), s. 49
- Pazarçeviren, S.Y. Ve Celayir, D., (2015). Risk Yönetimi: İmalat Sektörüne Yönelik Bir Erken Uyarı Sistemi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*. (21) s.451
- Rehman, AU ve Anwar, M. (2019). Kurumsal risk yönetimi uygulamalarının iş stratejisi ile KOBİ performansı arasındaki aracılık rolü. *Küçük İşletme Araştırması*, 26 (2), 207-227.
- Sarıtaş, H., & Kaya, Y. (2017). KOBİ'ler için Kurumsal Risk Yönetimi Ve Firmaların Risk Yönetimi Farkındalığı Üzerine Bir Araştırma. *Social Sciences*, 12(4), 212-231.
- Soner, M. (2022). Kurumsal Risk Yönetimi Etkinliğinin Önündeki Engeller. *Denetim*, (24), 107-116.
- T.C Resmî Gazete, (2018). <https://resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/06/20180624.pdf> (Erişim Tarihi: 16 Aralık 2021)
- Türedi, H., & Karakaya, G. (2015), COSO İç Kontrol Modeli ve Kontrol Ortamı. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi*, 52(602).
- Türkiye İstatistik Kurumu (2023). İstatistikler. <https://www.tuik.gov.tr/> (Erişim Tarihi: 10.08.2023)
- Varol, A. ve Kaygısız, E. G., (2018). KOBİ'lerde Teknoloji Kullanımı: Giresun Örneği. *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(19), s.539
- Xiangfeng, L. (2007). SME development in China: A policy perspective on SME industrial clustering. *Asian SMEs and Globalization*, *ERIA Research Project Report*, 5, 37-68.
- Yurttadur, M. (2011), *KOBİ Yönetimi ve Büyüme*, Beta Yayınları, İstanbul