T.C.

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

MUHASEBE VE DENETİM ANABİLİM DALI

MUHASEBE VE DENETİM YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

Türkiye'de KOBİ'lerin Kurumsal Risk Yönetimi Algılarının Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP) Modeli ile İncelenmesi

Yüksek Lisans Tezi

Sena ÖZCAN

100042775

İstanbul, 2022



T.C.

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

MUHASEBE VE DENETİM ANABİLİM DALI

MUHASEBE VE DENETİM YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

Türkiye'de KOBİ'lerin Kurumsal Risk Yönetimi Algılarının Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP) Modeli ile İncelenmesi

Yüksek Lisans Tezi

Sena ÖZCAN

100042775

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Gencay KARAKAYA

Hazırlamış olduğum tez özgün bir çalışma olup YÖK ve İTİCÜ Lisansüstü Yönetmeliklerine uygun olarak hazırlanmıştır. Ayrıca, bu çalışmayı yaparken bilimsel etik kurallarına tamamıyla uyduğumu; yararlandığım tüm kaynakları gösterdiğimi ve hiçbir kaynaktan yaptığım ayrıntılı alıntı olmadığını beyan ederim. Bu tezin ihtiva ettiği tüm hususlar şahsi görüşüm olup İstanbul Ticaret Üniversitesinin resmi görüşünü yansıtmamaktadır.

Sena ÖZCAN

Özet

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. Geleneksel yönetim anlayışı değişimlere uyum konusunda yeterli olmamakla beraber etkinliğini kaybetmiş durumdadır. Bundan sebep KOBİ'ler hedeflerine bir adım daha yaklaşabilmek için geleneksel risk yönetimi anlayışını rafa kaldırıp kurumsal risk yönetimi sistemini kabul ederek yeni bir sayfa açmalıdır. Bu kapsamda KOBİ bünyesinde KRY ile ilişkili iç kontrol, kurumsal yönetim ve iç denetim sistemlerini etkili biçimde idare edilebilmesi gerekir.

Türkiye'de ekonomik büyüme rakamları açısından önemli role sahip KOBİ'lerin devamlılıkları açısından değişime ne kadar uyum sağladıkları ve risk yönetimi algı düzeylerini tespit edebilmek amacıyla çalışmalar KOBİ özelinde yürütülmüştür.

Yürütülecek olan çalışmada, KOBİ'ler için alternatif risklerin kriterler bazında derecelendirilmesine göre sıralanmanın oluşacağı nicel bir yöntem olan Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP) modeli kullanılmıştır.

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

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. Although the traditional management approach is not sufficient in adapting to changes, it has lost its effectiveness. For this reason, SMEs should put the traditional risk management approach on the shelf and accept the enterprise risk management system and open a new page in order to be one step closer to their goals. In this context, the internal control, corporate governance and internal audit systems related to ERM must be managed effectively within the SME.

Studies have been carried out specifically for SMEs in order to determine how well the SMEs, which have an important role in terms of economic growth in Türkiye, adapt to change in terms of their sustainability and their level of risk management perception.

In the study to be carried out, alternative The Analytical Hierarchy Process (AHP) model, which is a quantitative method in which the risks will be ranked according to the grading on the basis of criteria, was used.

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

İÇİNDEKİLER

Özet iii
Abstract iv
TABLO LİSTESİ ix
ŞEKİL LİSTESİ x
KISALTMALAR xi
GİRİŞ 1
1. KOBİ TANIMI, GENEL ÇERÇEVE, ÖZELLİKLERİ VE ÖNEMİ 2
1.1 Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ) 2
1.1.1 KOBİ Tanımı, Genel Çerçeve ve Kapsam 2
1.1.2 Kobilerin Özellikleri 6
1.1.2.1 Kobilerin Avantajları 6
1.1.2.2 KOBİ'lerin Dezavantajları 8
1.1.3 KOBİ'lerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri ve Önemi 9
1.1.4 KOBİ'leri Destekleyen Kurum ve Kuruluşlar 17
1.1.4.1 Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) 18
1.1.4.2 Mesleki Eğitim ve Küçük Sanayi Destekleme Vakfı (MEKSA) 18
1.1.4.3 İhracatı Geliştirme Etüt Merkezi (İGEME) 18
1.1.4.4 Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK) 18
1.1.4.5 Türkiye Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticiler Vakfı (TOSYÖV) 18
1.1.4.6 Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) 19
1.1.5 KOBİ'lerin Türkiye'deki Temel Sorunları 19
1.1.5.1 Finansman Sorunları 19
1.1.5.1.1 Sermaye Yetersizliği 19
1.1.5.1.2 Kredi Sağlamada Karşılaşılan Güçlükler 20
1.1.5.2 Üretim ve Pazarlama Sorunları 20
1.1.5.3 İhracat ve Uluslararasılaşma Sorunları 21
1.1.5.4 ARGE ve Teknoloji Sorunu 21
1.1.5.5 Nitelikli Personel Sorunu 22
1.1.5.6 Yönetim ve Organizasyon Sorunu 23

1.1.6 Kobilerde Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetime Bakış Açısı 23
2. RİSK KAVRAMI, RİSK YÖNETİM SÜRECİ, KURUMSAL RİSK YÖNETİM KAVRAMI, SİSTEMİ, UNSURLARI VE KAPSAMI 25
2.1 Risk Kavramı, Genel Çerçeve ve Kapsam 25
2.2 Risklerin Sınıflandırılması 27
2.3 KOBİ'ler İçin Öngörülen Risk Çerçevesi 29
2.3.1 Sosyal Riskler 29
2.3.2 Operasyonel (Süreç) Risk 29
2.3.2.1 Sistemlerden Kaynaklanan Riskler 30
2.3.2.2 Çalışanlardan Kaynaklanan Riskler 30
2.3.3 Stratejik Riskler 31
2.3.4 Dış Çevre Riski 31
2.3.5 Sistem ve Teknoloji Riskleri 32
2.3.6 Finansal Riskler 32
2.4 Risk Yönetimi Kavramı ve Kapsam 33
2.5 Risk Yönetiminin Tarihsel Gelişimi 34
2.6 Risk Yönetimi Süreci ve İhtiyacı 35
2.7 Geleneksel Risk Yönetimini Anlayışından Kurumsal Risk Yönetimine Geçiş 36
2.8 Kurumsal Risk Yönetimi Kapsamı ve Önemi 37
2.9 Çerçeve Kapsamında KRY 39
2.9.1 COSO 39
2.9.1.1 İç Çevre 41
2.9.1.1.1 Risk Yönetim Felsefesi 41
2.9.1.1.2 Risk İştahı 41
2.9.1.1.3 Yönetim Kurulu 42
2.9.1.1.4 Dürüstlük ve Etik Değerler 42
2.9.1.1.5 Yetkinlik 43
2.9.1.1.6 Organizasyon Yapısı 43
2.9.1.2 Amaçların Oluşturulması 43
2.9.1.2.1 Stratejik Hedefler 43
2.9.1.2.2 Operasyon Hedefleri 44
2.9.1.2.3 Raporlama Hedefi 44
2.9.1.2.4 Uyum Hedefleri 44

2.9.1.3 Olay Tanımlama 45
2.9.1.4 Riskleri Değerlendirme 45
2.9.1.5 Risklere Cevap Verme 46
2.9.1.5.1 Riskten Kaçınma 46
2.9.1.5.2 Riski Azaltma 47
2.9.1.5.3 Riskleri Paylaşma/Transfer Etme 47
2.9.1.5.4 Riski Kabul Etme 47
2.9.1.6 Kontrol Faaliyetleri 48
2.9.1.7 Bilgi & İletişim 48
2.9.1.8 İzleme 49
2.9.2 Yeni KRY Model 49
2.9.2.1 Yönetişim ve Kültür Bileşeni 50
2.9.2.1.1 Yönetim Kurulunun Risk Gözetimini Uygulaması 50
2.9.2.1.2 Operasyonel Yapının Oluşturulması 51
2.9.2.1.3 İstenen/Arzu Edilen Kültür Yapısının Tanımlanması 51
2.9.2.1.4 Temel Değerlere Olan Bağlılığı Gösterme 51
2.9.2.1.5 Kabiliyetli Personeli Kazanma, Geliştirme ve Elde Tutma 51
2.9.2.2 COSO Strateji ve Hedef Belirleme Bileşeni 52
2.9.2.2.1 İş Ortamını/İçeriğini Analiz Etme 52
2.9.2.2.2 Risk İştahının Tanımlanması/Belirlenmesi 52
2.9.2.2.3 Alternatif Stratejileri Değerlendirme 52
2.9.2.2.4 İş Hedeflerini Oluşturma 53
2.9.2.3 Performans Bileşeni 53
2.9.2.3.1 Risklerin Tanımlanması/Belirlenmesi 53
2.9.2.3.2 Risk Şiddetlerinin Değerlendirilmesi 54
2.9.2.3.3 Risklerin Önceliklendirilmesi/Derecelendirilmesi 54
2.9.2.3.4 Risk Tutumlarının/Yanıtlarının Uygulanması 54
2.9.2.3.5 Bütüncül ve Geniş Bir Akış Açısının Geliştirilmesi 54
2.9.2.4 Gözden Geçirme ve Revizyon Bileşeni 55
2.9.2.4.1 Önemli/Yapısal Değişiklikleri Değerlendirme 55
2.9.2.4.2 Risk ve Performansı Gözden Geçirmesi 55
2.9.2.4.3 KRY' İ ile İlgili Gelişim/Değişimleri Takip Etme 55

2.9.2.5 Bilgi, İletişim ve Raporlama Bileşeni 56
2.9.2.5.1 Bilgi Yönetim Sisteminin Güçlendirilmesi 56
2.9.2.5.2 Riske İlişkin Bilginin İletilmesi/Paylaşılması 56
2.9.2.5.3 Risk, Risk Kültürü ve Performans ile İlgili Raporlama Yapmak 56
2.10 KRY ve Diğer Yönetimsel Anlayışlar 57
2.10.1 KRY- İç Kontrol Arası İlişki 57
2.10.2 KRY – Kurumsal Yönetim Arası İlişki 58
2.10.3 KRY-İç Denetim Arası İlişki 59
3. ANALİTİK HİYERARŞİ SÜRECİ (AHP) HAKKINDA GENEL BİLGİLER, GENEL İŞLEYİŞ VE TEMEL MANTIĞI 61
3.1 Çok Kriterli Karar Verme Modeli: AHP 61
3.2 AHP Modelinin İşleyişi 62
4. TÜRKİYE'DE KOBİ'LERİN KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ ALGILARININ ANALİTİK HİYERARŞİ SÜRECİ (AHP) MODELİ İLE İNCELENMESİ 65
4.1 Çalışmanın Amacı ve Konusu 65
4.2 Hedef Çalışma Evreni 66
4.3 Metodoloji (Çalışmanın Yöntemi) 66
4.4 Analiz Süreci ve Adımlar 67
4.5 KOBİ'lerin Ana Risk Gruplarının ve Değerlendirme Kriterlerinin Belirlenmesi 67
4.6 Matris Üzerinde Ana Risk Grupları ve Kriterleri Anlaşılır Konumlandırma 68
4.7 Katılımcıların Risk Gruplarını Kriterlere Göre Değerlendirmesi 69
4.8 Önem Değerlendirilmesi Yapılan Matrislerin Simetrik Matrislerinin Bulunması 71
4.9 Risk Gruplarının Kriter Esasında Normalizasyon Değerlerinin Bulunması 72
4.10 AHP Matrislerinin Tahlili ve Yorumu 73
4.11 Kriter Matrisi Analiz Bulgular 81
4.12 Sonuç ve Öneriler 86
KAYNAKÇA 88
EKLER 92

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Ülkelerin KOBİ Tanımlama Kriterleri 3
Tablo 2: Türkiye KOBİ Sınıflandırması 4
Tablo 3: AB KOBİ Sınıflandırması 5
Tablo 4: KOBİ İçin Öngörülen Fırsat/Tehdit 9
Tablo 5: Farklı Kuruluşların Risk Sınıflandırmaları 28
Tablo 6: Temel Ölçek Değerleri 63
Tablo 7: Örnek Matris 63
Tablo 8: Karlılık Kriteri Bakımından AHP Skor Matrisi Sonuçları 74
Tablo 9: Rekabet Gücü Kriteri Bakımından AHP Skor Matrisi Sonuçları 74
Tablo 10: Süreç Yönetimi Kriteri Bakımından AHP Skor Matrisi Sonuçları 75
Tablo 11: Kurumsallaşma Kriteri Bakımından AHP Skor Matrisi Sonuçlar 76
Tablo 12: Sürdürülebilirlik Kriteri Bakımından AHP Skor Matrisi Sonuçları 76
Tablo 13: Etkinlik/Verimlilik Kriteri Bakımından AHP Skor Matrisi Sonuçları 77
Tablo 14: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kriteri Bakımından AHP Skor Matrisi Sonuçları 78
Tablo 15: AHP Skor Özet Tablosu 79
Tablo 16: Kriter Matrisi Ağırlıkları Tablosu 82
Tablo 17: KOBİ Sonuç Risk Tablo 84

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Büyüklük Gruplarına Göre Temel Göstergelerin Oransal Dağılımı (%) 2020 11
Şekil 2: Çalışan Başına Katma Değerin KOBİ'lerde Ölçek ve Yıllara Göre Değişimi (Bin TL) 2009-2020 11
Şekil 3: KOBİ Teknoloji Kullanımı 12
Şekil 4: KOBİ Girişim Doğum Oranları ve Doğan Girişimlerin İstihdamdaki Payları (%) 2011-2020 13
Şekil 5: KOBİ'lerin İthalat ve İhracattaki Payları 13
Şekil 6: KOBİ'lerin İhracat ve İthalat Değerleri (Milyar ABD$), 2013-2020 14
Şekil 7: KOBİ'lerin İhracat İthalat Yaptığı Ülkeler ,2020 14
Şekil 8: AB Ülkelerinin Kurumsal Boyut Sınıfına Göre Katma Değeri 2019 15
Şekil 9: AB Kurumsal Boyut Sınıf Analizi, 2019 16
Şekil 10: ABD İstihdam Oranı, 2021 17
Şekil 11: 2004 COSO Küp Modeli 40
Şekil 12: 2017 COSO KRY Sarmalı 50
Şekil 13: AHP Genel Yapı 62
Şekil 14: AHP Skor Matrisi Sonuç Grafiği 78
Şekil 15: Kriter Matrisi Sonuç Grafiği 82
Şekil 16: KOBİ Sonuç Risk Grafiği 83

KISALTMALAR

AB: Avrupa Birliği

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

AHP Analitik Hiyerarşi Prosesi

ARGE Araştırma ve Geliştirme

BDDK: Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu

BM: Birleşmiş Milletler

COSO: Committee Of Sponsoring Organizations Of The Treadway Commission

IIA: The Institute Of Internal Auditors

IRM: Information Rights Management

ISO: International Organization For Standardization

KRY: Kurumsal Risk Yönetimi

KOBİ: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler

KOSGEB: Küçük ve Orta Ölçekli Sanayiyi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı

OECD: Organisation For Economic Co-Operation And Development

PESTLE: Politic, Ekonomic, Social, Tecnological, Legal and Environmental

SBA: Small Business Act

SME: Small and Medium Enterprise

TÜİK: Türkiye İstatistik Kurumu

GİRİŞ

KOBİ'ler, sanayileşmeden üretime her dönemde güncel değişimlere tanıklık ettiğimiz yaşam döngüsünde, farklılaşmalara hızlı uyum sağlama, istihdamı arttırma, istek ve ihtiyaçlara çözüm üretme, etkin üretim ve çeşitli ürün çıkarma, işletmeye katma değer kazandırma gibi birçok alanda kendini göstermektedir. Bu sebeplerden dolayı ekonomik gelişme ve büyümede en büyük pay KOBİ'lere aittir.

Sürdürülebilir ve karlılığı hedefleyen her işletme modeli, sirkülasyonun bu denli çok olduğu çalışma ortamında dahili ve harici birçok unsurdan kaynaklı risklerle karşı karşıya kalmaktadır. Karşılaşılan bu risklerin etkin biçimde yönetilmesi her geçen gün daha da önem kazanmıştır. KOBİ bünyesinde geçmişten süregelen geleneksel risk yönetimi hakimdir. Bu sistemin işlevselliği artan risk unsurlarıyla beraber etkisini kaybetmiş olup günümüz koşullarında risk yönetimi şekli olarak KRY' ye geçiş sağlanmalıdır. KRY ortakların haklarını gözeten, makul güvence sağlayan, risk unsurlarını önceden tespit edip önem sırasıyla uygun şekilde yönetilmesini sağlayan, hatta riskleri fırsat unsuru olarak değerlendirebilen bir sistem bütünüdür.

Çalışma KOBİ'ler üzerinden yürütülmüş olup sonucunda; maruz kaldıkları risk grupları, önem sırası, risk yönetim şekilleri ve uygulanabilirliği, KRY algı düzeyleri tespit edilmiştir. Tespit edilen parametreler AHP modeli kullanılarak ortaya çıkarılmıştır. İlk bölümünde çalışmanın yürütülecek olduğu KOBİ'ler üzerinde; KOBİ kavramına, özelliklerine, Türkiye ekonomisindeki yerine, temel sorunları ve kurumsal yönetimime bakış açısına yer verilmiş olup çalışmanın devamı için ana karakter analizi yapılmıştır. İkinci bölümde; çalışmanın değerlendirilmesinin yapılacağı risk, risk yönetimi ve kurumsal risk yönetimi kavramlarına açıklık getirilmiş olup COSO KRY çerçevesi incelenmiştir. Aynı zamanda KRY ile iç kontrol, kurumsal yönetim ve iç denetim anlayışları arasındaki ilişki değerlendirilmiştir. Üçüncü bölümde çalışmada kullanılacak olan AHP modeli üzerine bilgiler verilerek izlenecek süreç anlatılmıştır. Dördüncü ve son bölümde ise; yürütülen çalışma hakkında verilerin yer aldığı ayrıntılı anlatım yapılmıştır. KOBİ kapsamında belirlenen ana risk grupları ve kriterler ele alınarak matrisler doldurulup analize tabi tutulmuş ve çıkan sonuçlar yorumlanmıştır.

1. KOBİ TANIMI, GENEL ÇERÇEVE, ÖZELLİKLERİ VE ÖNEMİ

Bu bölümde genel olarak KOBİ tanımı, temel özellikleri, teşvikler, önemi ve sorunları üzerinde durulmuştur. Ana hatları ile yapılacak açıklamalarda çalışmanın maksadına yönelikte KOBİ'ler için kurumsallaşma süreci ve kurumsal yönetime bakış açılarına yönelik bilgilere de yer verilmiştir.

1.1 Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ)

1.1.1 KOBİ Tanımı, Genel Çerçeve ve Kapsam

Geçmişten günümüze bakıldığında iş dünyasındaki haberler, atılan manşetler, ilgi alakanın hep büyük çaplı işletmeler üzerinde olduğunu göstermektedir. Küçük işletmelerin varlığı sadece çevrelerince bilinmekte ve insanların ilgisini dahi çekmez durumda iken, nerde olunursa olunsun, her türlü iş kolunda küçük çaplı işletme türüne rastlamak mümkündür.

Büyük ve küçük işletmeler incelendiğinde gerek yönetim şekilleri, idari yapıları gerekse imalat aşamaları birbirleriyle kıyaslanamayacak kadar farklılık içerir. Ünlü kadın ekonomist Edith Penrose'un "Bir tırtılı tanımlayıp, aynı tanımı bir kelebek için kullanamayız." cümlesinden yola çıkarak küçük işletmelerin uyarlanıp geliştirilmiş halleri için büyük işletme tanımlaması yapmak yanlış olacaktır **(**s.18**)**.

Küçük işletmeler için 1953'te çıkan Küçük İşletmeler Yasasında, özerk olarak işe hâkim olunup işletiminin gerçekleştirildiği ve aynı zamanda sektöründe üstün olmayan işletme türü tanımlaması yapılmıştır. 1971 yılında yayınlanmış olan Bolton raporunda küçük işletmelerin 3 özelliği üzerinde durularak tanımlamalarda bulunulmuştur. Raporda küçük işletmeler için; sahip ve yönetimin aynı kişide oluşu, hukuki açıdan özgür olmaları ve pazardaki haklarının küçüklüğünden söz edilir. 2001 yılında Curran ve Blackburn'un çıkarmış oldukları kitaplarında Bolton'un küçük işletmeler için yapmış olduğu nitel tanımlamalardan üç unsura dikkat çekmişlerdir. Bunlardan ilki; sektörden sektöre işletmenin büyüklüğü değişim göstermektedir. Bir diğer unsur; sektörde sayıca oldukça fazla ve iş tanımları geniştir. Son olarak; işletmenin büyük küçük tanımlaması ölçütünün neyle belirlenmesi gerektiği tartışma konusu olmuştur (Store & Greene, 2010:32-33).

Tüm dünya ülkelerince 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.

Tablo 1: Ülkelerin KOBİ Tanımlama Kriterleri

KRİTERLER	SERMAYE	İŞÇİ SAYISI	CİRO+SERMEYE+İŞÇİSAYISI
ÜLKELER	BANGLADEŞE NDONEZYAHİ NDİSTAN SRİLANKA NİJERYA NEPAL KENYA GANA	BREZİLYA MALEZYA TAYLAND OECD	VENEZÜELLA FİLİPİNLER TÜRKİYE JAPONYA SUDAN PERU ABD AB

Kaynak: Sanayi Politikaları Özel İhtisas Komisyonu Raporu, DPT, 2000

Tablo 1'deki tabloda çeşitli ülkelerin KOBİ sınıflandırma kriterleri verilmiştir. Başta ABD, AB ülkeleri ve Türkiye olmak üzere geçerli olan ölçütler; ciro, sermaye ve işçi sayısıdır.

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, 2017:14).

KOBİ'ler genel kapsamda imalat, hizmet, ticaret, tarımsal ticaret gibi sektörlerde faaliyet gösteren farklı yapılardaki işletme gruplarıdır. İçlerinden bazıları dinamik, gelişim odaklı ve yenilikçiyken 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 varlığını görmekteyiz.

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).

Türkiye' de KOBİ'lerin sınıflandırılma kriterlerinde çalışan sayısıyla beraber yıllık net satış hasılatları ya da mali bilanço büyüklükleri temel alınmaktadır. Bu kapsamda, Yönetmelik içerisinde yer verilen mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükte işletmelerin sınıflandırılma esaslarına ilişkin çalışan sayılarında değişim olmazken yıllık net satış hasılatı ve mali bilanço büyüklüklerine yönelik güncelleme getirilmiştir.

Tablo 2: Türkiye KOBİ Sınıflandırması

KRİTERLER	ÇALIŞAN PERSONEL SAYISI	CİRO	BİLANÇO
MİKRO ÖLÇEKLİ	<10	≤ 3 Milyon TL	≤ 3 Milyon TL
KÜÇÜK ÖLÇEKLİ	<50	≤ 25 Milyon TL	≤ 25 Milyon TL
ORTA ÖLÇEKLİ	<250	≤ 125 Milyon TL	≤ 125 Milyon TL

Kaynak: Türkiye KOBİ Tanım Yönetmeliği

Tablo 2' de de gösterildiği üzere 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).

Ülkemizde KOBİ kısaltmasıyla bildiğimiz Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler kavramı farklı ülkelerde SMES veya SBAS kısaltmalarıyla karşımıza çıkmaktadır. Dünya Ticaret Örgütü, BM, Dünya Bankası gibi milletlerarası kurum ve kuruluşlar ve AB ülkeleri SMES (Küçük ve Orta Ölçekli Girişimler) kısaltmasını kullanırken; Amerika'da ise SBAS (Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler) kısaltması tercih edilmektedir (Gül, Kandemir ve Çakır, 2010: 121).

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin AB'de kabul görmüş tanımlaması yapılırken incelenen bazı özellikler vardır. SME kısaltmasıyla bilinen KOBİ'ler işçi sayısı 250 ve üzerini aşmayan tüm işletme gruplarını kapsar.

Tablo 3: AB KOBİ Sınıflandırması

KRİTERLER	ÇALIŞAN PERSONEL SAYISI	CİRO	BİLANÇO
MİKRO ÖLÇEKLİ	<10	≤ 2 Milyon €	≤ 2 Milyon €
KÜÇÜK ÖLÇEKLİ	<50	≤ 10 Milyon €	≤ 10 Milyon €
ORTA ÖLÇEKLİ	<250	≤ 50 Milyon €	≤ 43 Milyon €

Kaynak: AB KOBİ Tanım Yönetmeliği

Tablo 3 'gösterildiği üzere yıllık ciro, yıllık bilanço toplamı ve çalışan personel sayısı gibi 3 kriteri dikkate almaktadır. AB, KOBİ'leri mikro, küçük ve orta ölçekli olmak üzere 3 farklı kategoriye ayırmıştır. Mikro işletmeler, 10'dan az çalışan sayısına 2 milyondan az ciroya sahiptirler. Küçük işletmeler, 10 ve 50'den az çalışanla beraber 10 milyondan az ciroları vardır. Orta ölçekli işletmeler ise, 50 ile 250'den az çalışanlı ve 50 milyondan az cirolu işletmelerdir.

AB'de karşımıza çıkan KOBİ tanımlama kriterleri diğer gelişmiş ülkeler için geçerli değildir. Başta ABD olmak üzere birçok ülkede sektörlere bağlı olarak ciro ve çalışan sayıları değişim göstermektedir

Amerika'da SBA (Küçük İşletmeler İdaresi) olarak bilinen kuruluş, KOBİ'lerin senelik satış miktarına bağlı kalıp çalışan sayısı ve sektörü temel alarak yönetimsel, finansal yardım ya da resmi işlere haklarının olup olmadığını belirleyecek ölçütleri belirlemekle görevlidir. SBA ölçütlerine göre; imalat sektörü içerisinde üretimi gerçekleştirilecek ürün tipine göre çalışan sayısı 500 – 1500 arasında değişkenlik gösterirken, toptan ve perakende satışta bu durum satışı yapılacak olan ürünlere bağlı olarak 100 – 500 çalışan arasındadır. Yıllık satış ölçütüne bakacak olduğumuzda; hizmet sektöründe verilecek hizmetlere göre 2,5 – 21,5 Milyon $, perakende satışta satışı gerçekleşecek ürüne göre 5 – 21 Milyon $, inşaat sektöründe yapılacak inşaatın tipine bakılarak 13,5 -17 Milyon $ ve tarımda üretilecek ürünlerin çeşidine bakılarak 0,5- 9 Milyon $ arasında belirlenmiştir (kobigirisim.net, Erişim Tarihi: 18 Aralık 2021).

1.1.2 Kobilerin Özellikleri

KOBİ olarak adlandırılan işletmelerin mevcutta sahip olduğu temel özelliklerinin başında işletme sahipliğinin ve yöneticiliğinin tek bir kişide toplanmış olması gelmektedir. Günümüzde KOBİ'lerin faaliyet gösterdikleri alanlar çok çeşitli olmakta ve KOBİ'ler bu faaliyet alanlarına hızlı ve kolay bir şekilde uyum sağlayarak, her alanda etkili stratejiler geliştirme yoluna gidebilmektedirler.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin, diğer büyük ölçekli işletmelere nazaran, sahip oldukları özellikler gereği pek çok avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. Bu avantaj ve dezavantajlar iki temel başlık halinde incelenecektir.

1.1.2.1 Kobilerin Avantajları

- **Müşteri Etkileşimi ve Yakınlıkları Fazla**

KOBİ'leri ayrıcalıklı kılan bir avantaj olarak tanımlanabilir. Büyük şirketler çalışmakta oldukları müşterilerini bireysel olarak tanımakta zorlanırken, Kobi'ler için her bir müşteri ayrı önem arz etmektedir. Küçük ve Orta Büyüklükteki işletmeler müşterileriyle birebir ilgilenme fırsatına sahiptir, bu da müşterinin ihtiyaç tespitinin doğru ve eksiksiz olarak yapılmasını, özel bir hizmet sunumunu ve bu kapsamda gelişen yakın bağlar kurmalarını teşvik eder. Bu anlamda KOBİ'lerin

müşteri yakınlıkları ve yönetimden kişilerle olan etkileşimi rekabet avantajı kazandırır.

- **Daha Hızlı Karar Verebilme**

Tek elden yönetimin hâkim olduğu KOBİ'lerde, karar alma süreçlerini etkileyecek kompleks aşamalar yoktur. İşveren pazarda rakiplerinin önüne geçeceğini düşündüğü bir fırsat yakaladığında, bunu kimseye sormadan onayına ihtiyaç duymadan hayata geçirebilir.

- **Daha Az Raporlama Gereksinimi**

KOBİ'lerin, Büyük şirketlere göre daha az evrak işleri vardır. Büyük işletmeler birçok denetime tabidir ve raporlamalar yaparlar. KOBİ'ler gelir, gider ve borç beyanları dışında üçüncü bir şahıslara bildirim yapmak zorunluluğunda değildir. Bu sebepten dolayı işveren, şirket bünyesinde oluşturacak fırsatlar için geliştireceği stratejilerini gizli tutabilir.

- **Daha Fazla Kredi ve Destek İmkânı**

KOBİ'lerin topluma kazandırılma ve gelişip, büyümeleri için büyük işletmelerin yararlanamadığı kredi imkanları ve teşvik programlarına KOBİ'ler sahiptirler.

- **Daha Girişimci**

Pazardaki yenilikleri yakından takip ederler. Büyüme eğilimi göstermek ve geleceğe yönelik hayallere sahip olmalarından risk almaktan çekinmezler.

- **Daha Esnek Olma**

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, sahip oldukları basit yapıları sebebiyle pazarda oluşan gelişimlere açık ve adaptasyon konusunda büyük avantaja sahiptirler.

- **İşletme İçi İletişim Daha Kuvvetli**

Yıllarca aynı Büyük şirkette çalışmış kişilerin birbirini tanıması, iletişime geçmesi nadir rastlanan bir durumdur. Fakat KOBİ'ler için bu durum ters yönde olup işletme içi herkes birbirini tanır. Çalışanların gerek işverenle gerekse iş arkadaşları arası olan iletişim kuvvetlidir. Bu durum küçük işletmelerde takım çalışmalarını, yeni fikirlerin ortaya çıkışını ve sorunlara hep birlikte çözüm aramayı daha kuvvetli hale getirir.

1.1.2.2 KOBİ'lerin Dezavantajları

- **Daha Zor Finansman Erişimi**

KOBİ'lerin en temel problemlerinden biri finansmandır. Büyük şirketlere kıyasla daha kısıtlı kaynak ve sermayeler ile iş görürler. Büyük işletmelerin yer aldığı piyasalarda halka arz edilmiş şirketlerden hisse alma, bono tahvil alma veya sermaye artırımlarında oldukça zorlanırlar. Bu yüzden KOBİ'lerin dış kaynak ihtiyaçları vardır.

- **Vasıfsız Çalışana Sahip Olma**

Mikro ve Küçük işletmeler orta ölçekli işletme grubuna göre işçi alımı yaparken daha az kritere dikkat ederler. KOBİ'ler personelin vasıflarından daha çok elimdeki işleri yetiştirebileyim anlık işim görülsün diye bakarlar. Büyük işletmeler personel alımları yaparken şirket bünyesinde çalışan işin gerek kendini yetiştirmede gerekse şirkete katkı sağlanması adına birçok eğitim imkânı sunarlar.

- **Daha Az Müşteriye Sahip Olma**

KOBİ'ler ellerindeki imkanlar doğrultusunda pazarda yeterli reklam ve tanıtım yapamadıklarından müşteri portföylerini arttırma konusunda oldukça güçlük çekerler. Bir belki de iki şirketle başladıkları işletme yolculuklarına uzun yıllar ve çabalar sonucunda bir yenisini ekleyebilir, müşterilerin güvenini kazanabilir.

- **Kriz Dönemlerini Atlatma Zorluğu**

Ekonomik buhranlar, krizler büyük şirketlerde bile olumsuz etkiler yaratıp şirket konkordatolarına yol açarken, işleyiş sürecinde bile finansal yetersizliği olan KOBİ'lerin krizler ile baş edebilmesi oldukça güç ve dayanma süreleri kısadır.

- **Tedarikçiler ve Müşterilerle Düşük Pazarlık Gücü**

KOBİ'ler müşteri çekebilmek adına iş teklifi verirken çoğa kaçmaz, iş onlara kalsın ve daha çok iş kapıları açılsın diye makul fiyat skalası kullanırlar. Büyük şirketlerin ise fiyat çizgilerinde pek oynama olmaz tedarikçi fiyatı kabul eder ya da etmez, kendilerinden ödün vermezler.

- **Teknolojideki Yenikleri Takip Edip Uygulamada Güçlük**

Finansal yetersizlikler günümüz teknolojisine ayak uydurmada KOBİ'lere büyük engeldir. Gelişmeleri rakiplerinden hep birkaç adım geriden takip edip uygulayabilecekler bu da pazarda kendilerini ön plana çıkarma konusunda olumsuz etki yaratacaktır.

KOSGEB aracılığıyla hazırlanan 2015-2018 KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı'nı incelediğimizde KOBİ'lerin avantaj ve dezavantajlarının yanı sıra fırsat ve tehditlerde belirtilmiştir.

Tablo 4: KOBİ İçin Öngörülen Fırsat/Tehdit

KOBİ'ler İçin Öngörülen Fırsatlar

- Üniversite rakamlarındaki artmış ve üniversite araştırma merkezleri ile sanayi arasında ortak çalışmalar yürütülmesi,
- KOBİ'lerin finansman erişimi konusunda yeni finansal araçların varoluşu,
- Kamunun yaptığı desteklerde sektörel, bölgesel yoğunlaşmalar yapılması,
- Kredi garanti ve girişim sermayesi sisteminin bulunması,
- KOBİ'lere ulusal politika dokümanlarında ayrıcalıklar tanınması,
- Teknolojik fırsatlarla küresel değer zincirleriyle uyum imkânı,
- KOBİ'ler için danışmanlık sistemi kurulması,
- Bankalarda KOBİ'lere ayrıcalıklar tanınması.
- Destekleyici yerli ve yabancı kurum varlığı,
- Genç nüfusa sahip olma,
- E-ticaretin yayılması

KOBİ'ler İçin Tehdit Olarak Görülen Hususlar

- AB-ABD arasında imzalanması planlanan Transatlantik Ticaret ve Yatırım Ortaklığı Anlaşması'nın Türk KOBİ'leri üzerindeki olumsuz etkiler,
- Komşu ülkelerde yaşanabilecek riskler sonucunda KOBİ'lerin ihracatını olumsuz etkilemesi,
- Küreselleşme ile beraber Çin ve Güney Asya'ya kayan müşterilerin daha ucuz ithalat imkânı,
- Üretim aşamasında dışa bağımlı olmak,
- Enerjide yüksek maliyetler ve dışa bağlılık

Kaynak: KOSGEB 2015-2018, Strateji ve Eylem Planı, 50

1.1.3 KOBİ'lerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri ve Önemi

Sınırların yok sayılmasıyla beraber ortaya çıkan; ticaretin, yatırımların serbestleşmesi ve teknolojinin yayılmasıyla dünya ekonomisini ele geçiren küreselleşmenin kökleri birkaç yüzyıl öncesine kadar uzanmaktadır. Bu olgu dünyanın ekonomik yapısıyla birlikte, ülkelerin bölgeselleşmesi ile de ortaklık yaratarak siyasi, sosyal, kültürel, hukuki iş birliği vb. tüm etmenlere varıncaya kadar

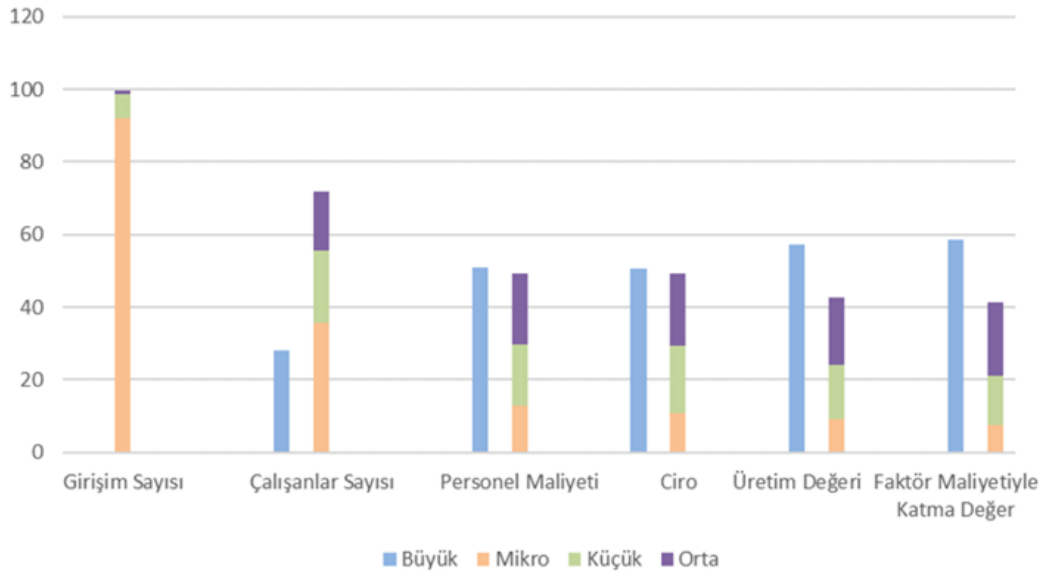
önemli değişikliklere sebep olmuştur. Etkileşimin bu denli yaşandığı dünya düzeninde her bir etmenin ekonomik bir geri dönüşüyle karşı karşıya kalınmaktadır. Sağlam ekonomik temelleri olan ülkeler her zaman bir adım önde olmuştur. Ekonomik oluşumların gelişimi incelendiğinde; işgücüne olan katkısı ve katma değer bakımından en büyük katkının KOBİ'ler tarafından gerçekleştiği görülmektedir (Yurttadur, 2011).

Büyük işletmeler ile rekabet içerisinde olan KOBİ'lerde, dış pazara açılmaları ile yeni ürünler görüp bunlar gibi nicesini uygulamaya koymak gerektiği düşüncesi doğmuştur. Gerek sanayi, endüstri sektörlerinde gerekse tarım, tekstil, gıda vb. sektörlerdeki cazip fikirleri yorumlayarak üretimini yaptıkları mal ve hizmetler sayesinde ekonomide hareketli bir ortam yaratırlar. Kendi bünyelerinde gelişim gösterirken büyük işletmelere de işledikleri ya da işlemede oldukları malzeme tedariki sağlayarak onlara da katkıda bulunurlar.

Değişimde hızlı bir ivme gösteren bilgi ve iletişim teknolojisine ayak uydurmaya çalışan KOBİ'ler de bünyelerinde dijitalleşme sürecini yürütmeye çalışmaktalardır. Birçok sektörde olduğu gibi muhasebe ve finans bölümlerinde de geçmişte haftaları belki ayları alan hesap işlemleri şimdilerde bir tuşa dokunma ile sonuca varılıp raporlanabiliyor. Yeniliklere bu denli açık ve uyum sağlayabilen KOBİ'lerde ülke ekonomisinde pay sahibi olabiliyorlar.

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 arttırma, değişen hızlı süreçlere ayak uydurma, iktisadi ve toplumsal iyileştirme ve devamlılığını gerçekleştirme konularında etkin rol oynar (Özbek, 2008:49).

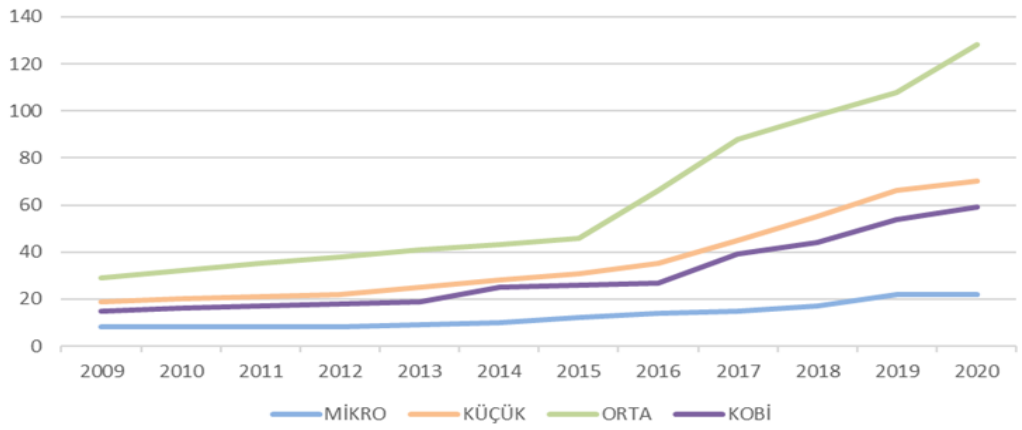
Şekil 1: Büyüklük Gruplarına Göre Temel Göstergelerin Oransal Dağılımı (%) 2020



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 değerin %41,3'ünü oluşturmuştur.

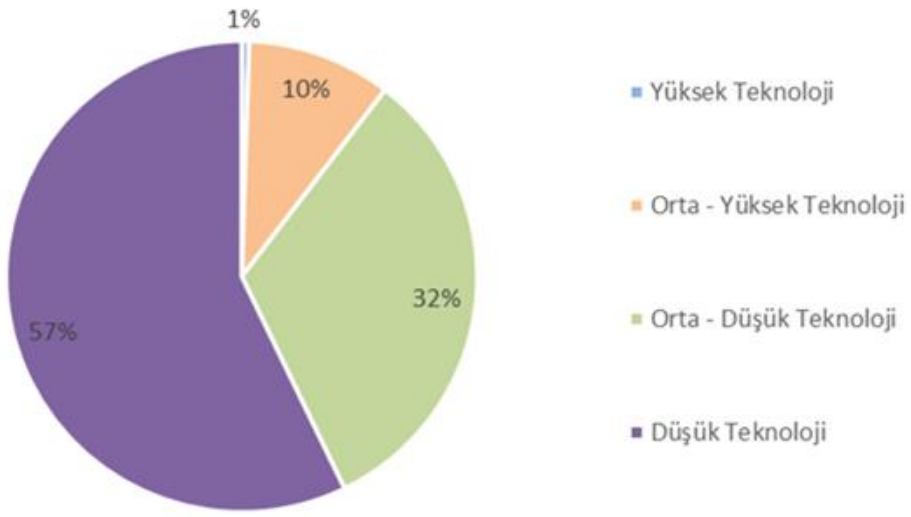
Şekil 2: Çalışan Başına Katma Değerin KOBİ'lerde Ölçek ve Yıllara Göre Değişimi (Bin TL) 2009-2020



Kaynak: TÜİK

Şekil 2’te KOBİ girişimleri incelendiğinde 2009 yılında çalışan başına ortalama katma değer 15 bin TL iken, 2020 yılına gelindiğin 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.

Şekil 3: KOBİ Teknoloji Kullanımı



Kaynak: TÜİK

İmalat aşamasında 2020 yılı teknoloji kullanımına göre kategorize edildiğinde, Şekil 3‘te KOBİ’lerin %56,7'si düşük teknoloji sınıfında üretim yaparken, büyük ölçekli girişimlerde ise %47,4 ü oldu. KOBİ büyüklük sınıflandırmasına göre incelendiğinde; mikro ölçekli girişimlerin %57,5'i düşük teknoloji sınıfında üretim yaparken, %32,2'si orta-düşük teknoloji, %9,8'i orta-yüksek teknoloji ve %0,5'i yüksek teknoloji sınıfında üretim yaptı. Buna karşılık küçük ölçekli girişimlerde bu oranlar sırasıyla %52, %29,7, %17,3 ve %1 iken orta ölçekli girişimlerde %51,9, %28,2, %18,3 ve %1,6 oldu.

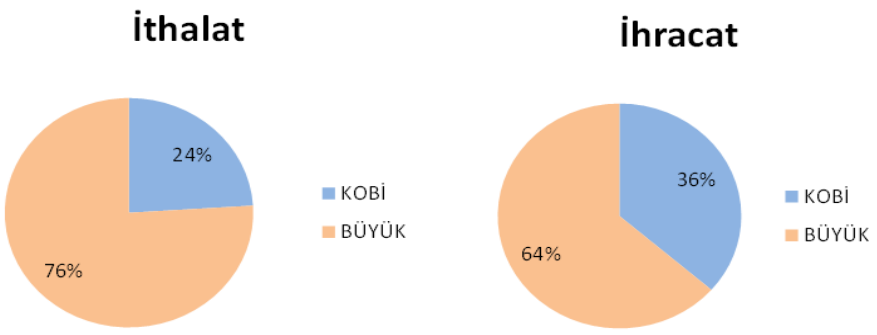
Şekil 4: KOBİ Girişim Doğum Oranları ve Doğan Girişimlerin İstihdamdaki Payları (%) 2011-2020



Kaynak: TÜİK

Şekil 4'te 2011-2022 yıllarına ait girişim doğum oranları ve doğan girişimlerin istihdam içerisindeki payları ayrıntılı verilmiş. İlk grafik girişimlerin doğum oranını, ikinci grafik ise doğan girişimlerin istihdamdaki paylarını göstermektedir. 2019 yılında KOBİ girişim doğum oranı %13,1 olup ve yine aynı yıl aktif KOBİ'lerin toplam istihdamı içerisindeki payı %6,2 iken, 2020 yılında bu oranlar girişim doğum oranında %14,7'ye, istihdam içerisindeki pay ise %6,8'e yükselmiştir. 2020 yılında KOBİ'lerin en yüksek doğum oranına sahip işletme grubu %15,6 ile mikro ölçekli girişimler olmuşken bunu sırasıyla %4,6 ile küçük ölçekli ve %3,1 ile orta ölçekli girişimler takip etmiştir. Yine doğan girişimlerin istihdam içerisindeki oranlarında en yüksek oran %11,6 ile mikro ölçekli girişimler olurken, bunu %2,7 ile küçük ölçekli ve %1,4 ile orta ölçekli girişimler takip etmiştir.

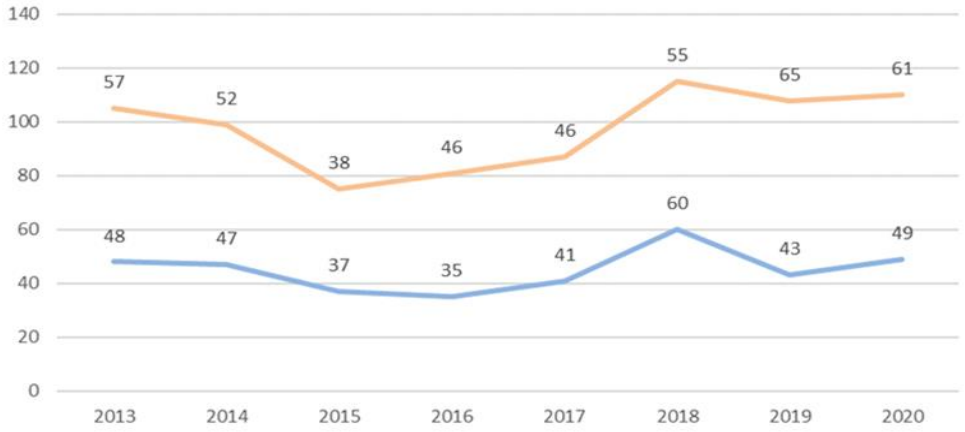
Şekil 5: KOBİ'lerin İthalat ve İhracattaki Payları



Kaynak: TÜİK

Şekil 5'te 2020 yılında KOBİ'ler ithalatta %24'lük; mikro ölçekli girişim oranı %1,5, küçük ölçekli girişim oranı %6,4, orta ölçekli girişim oranı ise %16,2 paya sahip iken ihracat kaleminde %36,4'ünü; mikro ölçekli girişim oranı %3,5, küçük ölçekli girişim oranı %13,5, orta ölçekli girişim oranı ise %19,4 olmuştur.

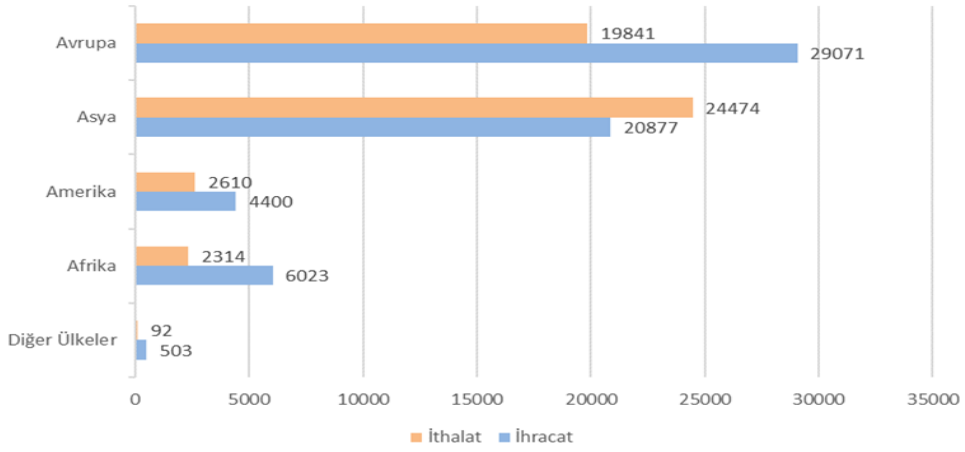
Şekil 6: KOBİ'lerin İhracat ve İthalat Değerleri (Milyar ABD$), 2013-2020



Kaynak: TÜİK

Şekil 6' da KOBİ'ler 2013 yılında 57 milyar dolar olan ihracat değerini 2020 yılında 61 milyar dolara yükseltmiş olup ithalatta ise, 2013 yılında 48 milyar dolar olan değer, 2020 yılında 49 milyar dolara yükselmiştir. Yıllar içerisinde daha yüksek ve alçak ivmeler kazandığı gözlenmektedir.

Şekil 7: KOBİ'lerin İhracat İthalat Yaptığı Ülkeler ,2020

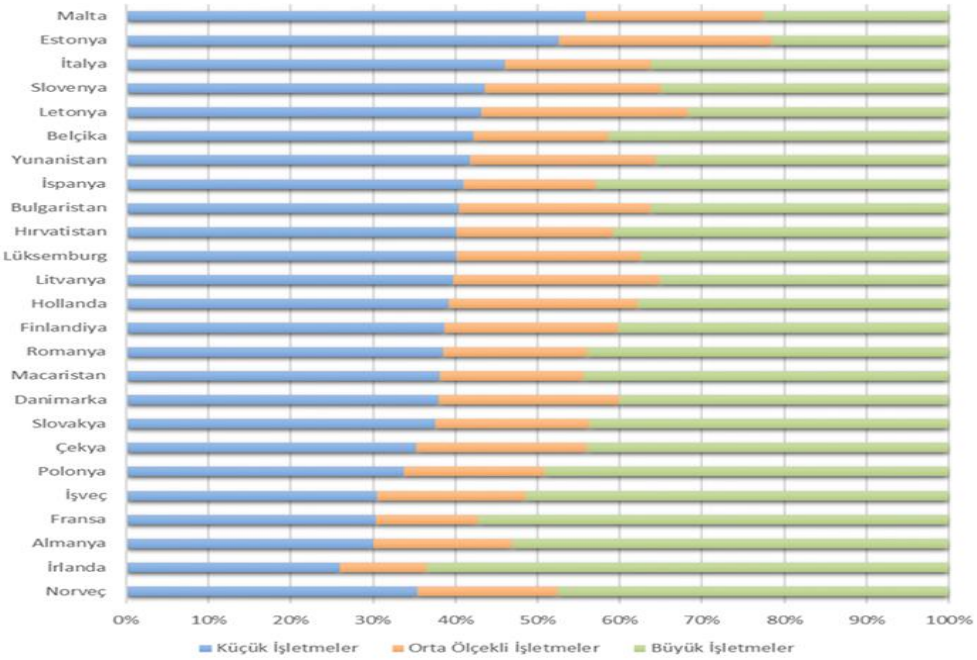


Kaynak: TÜİK

KOBİ'ler tarafından 2020 yılında yapılan ihracatı ve ithalat yapılan ülkeler Şekil 7'de verilmiştir. 2020 yılında ihracatın %47,8'i Avrupa ülkelerine, %34,3'ü Asya ülkelerine gerçekleştirilirken, ithalatta ise %49,6'sı Asya ülkelerinden, %40,2'sini Avrupa ülkelerinden yapılmaktadır.

Avrupa'da 25 milyon küçük ve orta ölçekli işletme (KOBİ) ekonominin temelini oluşturmaktadır. AB'deki işletmelerin %99,8'ini KOBİ'ler temsil etmektedir. Her üç çalışandan ikisinin istihdamına katkı sağlıyorlar, gelişen yeni işlerin %85'ini kapsıyorlar ve AB'de katma değere bakıldığında yaklaşık olarak beşte üçünü oluşturdukları görülmektedir. KOBİ'ler, AB'nin devamlılık esaslı dijital ekonomiye adaptasyon süreçlerinde yer alır.

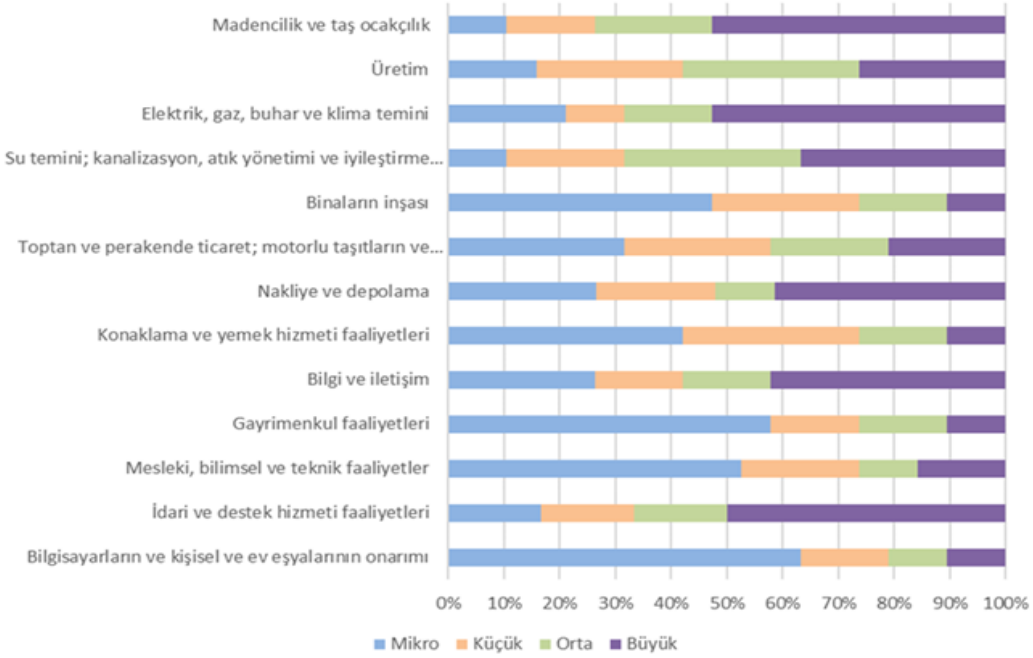
Şekil 8: AB Ülkelerinin Kurumsal Boyut Sınıfına Göre Katma Değeri 2019



Kaynak: Eurostat

Şekil 8'e bakıldığında AB ülkelerinde toplam istihdamın %64,4'ü KOBİ iken büyük işletmelerin oranı %35,6 olduğu görülmektedir. Toplam işletme sayısının %99,8'ini KOBİ'ler oluştururken %0,2'lik kısmı büyük işletmelere aittir. KOBİ'ler katma değere göre karşılaştırıldığında küçük işletmelerde; Estonya, Malta, orta işletmelerde; Estonya, Letonya, büyük işletmelerde ise; İrlanda ve Fransa büyük paya sahiptir.

Şekil 9: AB Kurumsal Boyut Sınıf Analizi, 2019

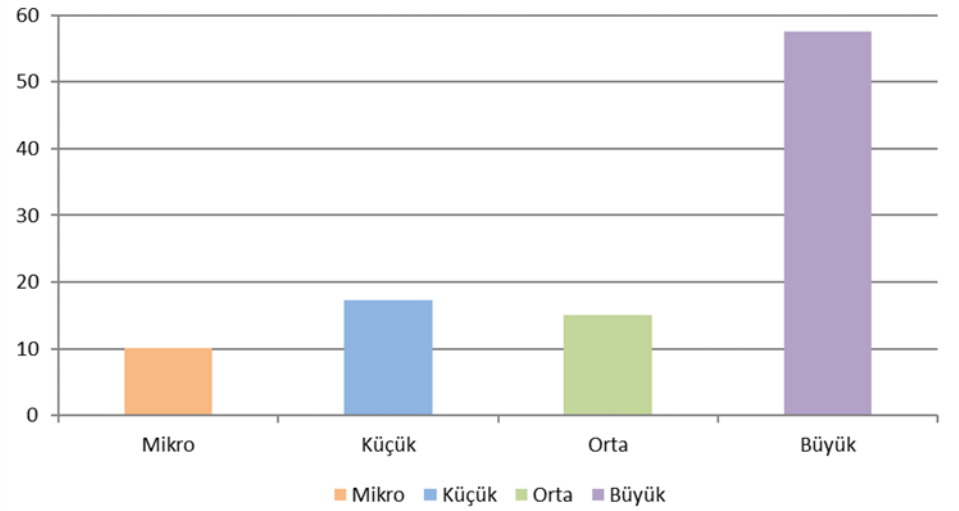


Kaynak: Eurostat

AB'deki işletmeler sektörler bazında ele alındığında, Şekil 9'da konaklama ve yemek hizmetleri, gayrimenkul faaliyetler, bilgisayar ve kişisel eşya onarımı ve inşaat sektöründe açık ara fark atışlarıyla karşılaşılmaktadır. Bununla beraber madencilik ve taş ocakçılığı, elektrik, gaz, buhar ve iklimlendirme temini, idari ve destek hizmet faaliyetlerinde büyük işletmeler ağır basmaktadır.

KOBİ'lerin, dünyada ekonomik olarak büyük paya sahip olan Amerikan'ında ekonomisinde önemli bir etkisi bulunmaktadır. İstihdam rakamları incelendiğinde KOBİ'lerin katkısının %60'ları bulduğunu görülmektedir. Aynı zamanda mevcutta çalışmakta olan işletmelerin %99'unu da oluşturmaktadır.

Şekil 10: ABD İstihdam Oranı, 2021



Kaynak: OECD

Şekil 10'da gelişmişlik düzeyi ve ekonomik açından önemli yere sahip olan ABD için, iş yoğunluğunun yükünü büyük işletmeler üstlenmiş gibi gözükse de %42'lik azımsanamayacak bir istihdam kısmı da KOBİ'ler göğüslemiştir.

1.1.4 KOBİ'leri Destekleyen Kurum ve Kuruluşlar

Büyük şirketler ile kıyaslandığında KOBİ'ler, faaliyet süreçleri boyunca gerek işlerini büyütmek istediklerinde gerekse krizlerde nakit sıkıntısıyla, finansal sorunlarla karşı karşıya kalmaktalardır. Ekonomik büyüme açısından KOBİ'lerin yeri ve önemi oldukça büyüktür. Bundan sebep bankalar, kurum/kuruluşlar, vakıflar ve melek yatırımcılar bu sıkıntılı süreçlerde KOBİ'lere nefes olacak destek kredileri ve destek programları vermektedir. KOBİ tanımının değişmesiyle beraber Türkiye'de KOSGEB ve diğer devlet destek ve teşviklerinden yararlanacak işletme sayısı da artmıştır.

1.1.4.1 Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB)

1994'ten beri KOSGEB ülkemizde KOBİ'lere destekleriyle bilinen en önemli ve ilk akla gelen kurumdur. Yeniliğe önem veren, teknolojiye bağlı ve katma değer bakımından yüksek ürün üretişi yapmak isteyen, bu ürünü küresel pazarlara taşımak isteyen ve odağında ihracat olan KOBİ'lere destek vermektedirler (Şahin, 2016:32).

1.1.4.2 Mesleki Eğitim ve Küçük Sanayi Destekleme Vakfı (MEKSA)

MEKSA, 1985 yılında kurulmuş olup okullar ve eğitim merkezlerinde eğitimler vererek işletmeler için nitelikli ve yetkinlik düzeyi yüksek çalışan yetiştirebilmek adına çalışmalar yürütmektedir (MEKSA, 2020).

1.1.4.3 İhracatı Geliştirme Etüt Merkezi (İGEME)

1960 yılında faaliyete geçen merkez Türkiye'de ihracatı ilerletmek ve planlı bir şekilde yürütülebilmesi için çalışmalar yapmaktadır. KOBİ'lerinde bu konuda büyük şirketlere nazaran daha çok yardım ihtiyaçları olduğundan gerek devlet destek teşvikleri gerekse bilgi konusunda eğitimler vererek öncülük etmektedirler.

1.1.4.4 Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK)

Her türlü çalışma ve araştırmanın yapıldığı 1963 yılından itibaren yürütülmekte olan kurum, KOBİ'lerinde şirketlerini geliştirmeleri veya yapmaya istekli oldukları projelerini inceleyerek uygun görüldüğü takdirde ARGE desteklemesi yapmaktadır.

1.1.4.5 Türkiye Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticiler Vakfı (TOSYÖV)

1989 yılından bu yana KOBİ'ler için işletmelerinde kullanacakları yeni teknolojiyle uyumlu ekipman tedariki, danışmanlık ve öğrenim hizmetleri, yatımları için uygun teşvik paketi araştırmaları ve yeni pazarlarda kendilerini tanıtmaları için networkler oluşturmaktadır.

1.1.4.6 Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB)

İşletmelerin birbirleriyle olan ilişkilerinden ticaretteki çıkarlarına kadar tüm faaliyetlerini uyum içerisinde yürütülmesini amaç edinerek 1952'de kurulan birlik ekonomide önemli yere sahip olan KOBİ'ler içinde gelişimlerine katkıda bulunmak ve hak ettikleri yerlere gelebilmeleri için odalar ve borsalar aracılığıyla danışmanlık ve eğitim hizmeti vermektedir (TOBB, 2010).

1.1.5 KOBİ'lerin Türkiye'deki Temel Sorunları

Türkiye ekonomisi için büyük öneme sahip olan KOBİ'lerin her bir sorunu işletmenin gelişimi ve kazanımı açısından olumsuz getirilere sebebiyet vermekle beraber toplumu da yakından ilgilendirmektedir. Günden güne değişiklik gösteren siyasal, ekonomik, vb. faktörler neticesinde KOBİ'ler, büyük işletmelere nazaran bu durumdan daha çok etkilenip negatif sonuçlarla karşı karşıya kalmaktalardır. Bundan dolayı maruz kalınan sorunların tespiti iyi yapılmalı ve çözüm önerileri üzerinde çokça çalışılmalıdır.

1.1.5.1 Finansman Sorunları

KOBİ'lerin kuruluşlarından itibaren Türkiye'deki temel sorunlarına bakıldığında ilk sırada finansman sorunları karşımıza çıkmaktadır. Yapılan araştırmalar sonucunda OECD, KOBİ'ler için finansmanın her ülkede farklı boyutlarda bile olsa önemli bir sorun teşkil ettiğini açıklamıştır. Finansman sorunları detaylı olarak incelendiğinde karşımıza aşağıdaki konu başlıkları çıkmaktadır.

1.1.5.1.1 Sermaye Yetersizliği

KOBİ'lerin, kuruluşlarında itibaren devamlılıklarını sürdürebilme, büyüme ve pazarda yer edinebilme konusunda sermaye yetersizliği en önemli sorunlarıdır.

Mikro ve küçük işletme grubu uzun vadeli sermaye ihtiyaçlarını işletme öz kaynaklar ile temin ederler. Çünkü kreditörler, mikro ve küçük işletmelerin risklerini üstlenmeye sıcak bakmadıklarından kuruluştaki anaparanın en az %50'sinden çoğunun öz kaynaklar vasıtasıyla tazmin edilmesini isterler. Yeni ve

deneyimsiz KOBİ'ler işletme içerisinde yaşadıkları sorunları finansal açıdan yorumlayamaz, sermaye ihtiyacını belirlemekte bir hayli zorlanırlar. Sermaye ve alacak yönetimi yapamayan KOBİ'ler borçlarını ödeyeme konusunda sıkıntı çekerler (Katı ve Erdoğan,2021:188).

1.1.5.1.2 Kredi Sağlamada Karşılaşılan Güçlükler

KOBİ'ler büyük şirketler ile kıyaslandığında makul değerli ve uzun vadede krediye ulaşımları çok daha zordur. Bu zorluk, işletme sınıflandırma kademesi azaldıkça artış gösterir. Bankalar, Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin kredi gereksinimlerini karşılamak için gayrimenkul ipotekleri, faizler, kefalet vb. maddeler sıralamaktalardır. Çünkü her durumda kendilerini garanti altına almak isterler. Bu sebeple sermaye açısından zaten sorun yaşayan KOBİ'nin çözüm arayışın da banka kredisinden yararlanması güç bir hal alacaktır.

Bankaların BASEL III kriterleri neticesinde işletmeleri çeşitlendirme ve şirketlerin vasıflarına göre karşılık tahsis etmeye başlamasıyla birlikte mali açıdan pek de uygunluğu olmayan KOBİ'lerin kredi alma süreci iyice zora girmiştir.

Bu zorluklar içerisinde KOBİ'lerin 11/2021 yılında 6 trilyon 278 milyar 647 milyon kredi içerisindeki payları 1 trilyon 511 milyar 435 milyon ile %24'tür (BDDK, 2022).

1.1.5.2 Üretim ve Pazarlama Sorunları

KOBİ'lerin üretim aşamasında karşılaştıkları en önemli sorun hammadde ve tedarik kısmıdır. Hammadde olmazsa üretime başlanamaz, üretimi geciken ürünün teslimat günü uzar bazı tedarikçiler bu aksamadan dolayı ürün için biçilmiş fiyatlarda düşürme talep edebilirler, yani bu süreç birbirini takip eden bir sarmal şeklinde devam edecektir (Bakır ve Akbıyık, 2020:52).

Küreselleşen dünya içerisinde, her gün gelişmekte ve büyümekte olan küresel pazarı takip etmek ve burada pay sahibi olabilmek için yapılan çalışmalar KOBİ'ler için bir hayli meşakkatli bir süreçtir. Bünyesinde pazarlama odaklı uzman personele sahip olmayan KOBİ'ler, süreç yönetiminde zorlanır; doğru pazar araştırması

yapamaz, pazarda yer alabilme çalışmalarını yönetemez, ürün fiyatlandırma, tanıtım ve pazarlama konusunda eksik kalır. Pazarlama, şirketler arası rekabet ve başarı sıralamalarını etkileyen önemli bir etkendir. Ürünü tedarikçi tarafından ne kadar ilgi çekici hale getirseniz mala olan talep o kadar artacaktır (Pazarlama Türkiye, 2020).

1.1.5.3 İhracat ve Uluslararasılaşma Sorunları

Teknolojinin gelişmesiyle beraber uzak kavramı yok olmaya yüz tutmuş dünyanın bir ucundan diğer ucuna ulaşım ve iletişim bir hayli kolay hale gelmiştir. Bu durum ülkeler arası etkileşimleri arttırmış, uluslararasılaşmaya yöneltmiştir. Uluslararasılaşma beraberinde şirketlerin dış pazarlara açılmasına, yani ihracat faaliyetini gerçekleştirmelerine yol olmuştur. Uluslararası ticaret ülkelerin ekonomilerini büyütmeleri açısından önemli bir adımdır.

Her geçen gün farklılaşan Küresel pazarda, gelişim aşamasında olan ülkeler gözlemlendiğinde KOBİ'lerin, üretim ve ihracat yükünün büyük bir kısmını üstelendiği görülmektedir. Büyük şirketlerin bile birçok konuda sıkıntı yaşadığı dış pazarda KOBİ'ler, bünyesinde barındırdıkları birçok yetersizlikten dolayı daha çok zorlanacaklardır. KOBİ'lerin uluslararası pazarda yer edinebilmeleri ve rekabet ortamına ayak uydurabilmeleri için; güncel pazar ve ürün araştırmasını iyi yapabilmeli, piyasa taleplerini gözetip yeni ürünler ortaya koyabilmeli, iletişimi güçlendirecek yabancı dile sahip olabilmeli, teknolojik gelişmeleri takip edip bünyesinde uygulamaya geçirmeli ve tüm bunlar olurken finansmanını iyi yönetmelidir. KOBİ'lerin yetersiz kaldığı durumlarda finansal açıdan desteklenip uluslararası ticarete yönlendirilmesi sağlanmak üzere hükümet veya özel kuruluşlar tarafından ihracat teşvik programları gerçekleştirilmektedir. (Çütçü, Özdemir ve Erkan, 2017: 2695).

1.1.5.4 ARGE ve Teknoloji Sorunu

Faaliyette olan işletmelerin günümüz dış pazar koşullarında sağlam adımlar atabilmesi, rakipler ile rekabet edebilmesi, hızla gelişen teknolojiye ayak uydurması, meydana getirecekleri ürün ve hizmetlerde farklılıklar ortaya koyabilmesi, yani yeniliklere adapte olabilmenin önemini her geçen gün daha da hissettirmektedir.

Piyasada var olan eksik ve taleplere çözüm olabilmekten ziyade bu taleplerin değişim hızına yetişmek, bilgi ve teknolojiyi iyi takip edip yönetmek gereklidir. Bu sürecin kusursuz işleyebilmesi için şirkette oluşacak bu yeniliklerin kurum kültürü haline getirilmesi önem arz eder.

Kuruluşlarından beri sermaye yetersizliği olan KOBİ'lerin, bu sermayeyi karşılamakta aramış oldukları çözümler ve kaynak sıkıntıları, teknoloji alanında yapılması beklenen yeniliklere engel teşkil etmektedir. Aynı şekilde üretime doğrudan etkisi olmayan ve her zaman olumlu sonuçlar vermeyen AR-GE çalışmaları içinde finansman ayırmak doğru gelmemektedir. Fakat KOBİ'lerin sert rekabet koşullarında mücadele edebilmesi için bu faaliyetlere gereksinimi vardır. Bu sebeplerden dolayı KOBİ'lere özel ya da devlet kurum ve kuruluşlardan Ar-Ge faaliyetlerini destekleyici teşvikler verilmektedir (İşcan, 2019).

1.1.5.5 Nitelikli Personel Sorunu

Şirketlerin yürütmekte olduğu organizasyonlarında; üretimden kalite kontrolüne, pazarlamadan tedarikine kadar takip edilen her sürecin eksiksiz, doğru şekilde gerçekleşmesi hedeflenir.

Bu süreçlerin takibini yapabilecek nitelikli, uzman personel varlığı şirketleri bir nebzede olsa rahatlatacaktır. Bu sebepten dolayı tüm işletmelerde olduğu gibi KOBİ'ler içinde nitelikli çalışan personel ihtiyacı olup yönetim süreçlerinde yer almaları önemlidir. Eğitimli ve tecrübeli çalışan görev alacağı süreci doğru yönetmenin yanında karşılaşabilecek riskler ve zorlukların tespitini daha önceden yapar ve önlemler alır. (Kırmızı, 2019)

Nitelikli personel sıkıntılarının başlıca nedeni KOBİ'lerde ve çalışan arasında; ücrette anlaşamama ve sosyal haklar sunmamalarından kaynaklıdır. Çalışmalarının karşılığını hem maddi hem manevi olarak görmek isteyen nitelikli personeller bu sıkıntıları yaşamamak adına büyük işletmeleri tercih etmek isteyeceklerdir. Vasıfsız işçi çalıştırıp daha düşük ücretle verimli bir iş ortaya çıkarmanın beklenmesi KOBİ'leri gün sonunda daha zararlı çıkarmaktadır.

1.1.5.6 Yönetim ve Organizasyon Sorunu

İstihdam ve ekonomik faaliyet kaynakları bakımından reel sektörde azımsanamayacak yerleri olan KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon konusunda eksiklikleri vardır. Emek yoğun işletmeler olan KOBİ'ler, çalışanlarına birden fazla görev tanımı yükleyip yetki ve sorumluluklarını açıkça bildirmemesi, bir konu üzerine uzmanlaşmalarına engel olması ve şirket işleyişi içerisinde bir çerçeveye bağlı kalınmaması yöneticilerin organizasyon konusunda yetersiz kaldığının bir göstergesidir. Aynı şekilde işletme sahip ve yöneticisinin aynı kişi olması sebebiyle yönetim sürecindeki her bir aşamayla tek başına ilgilenmekte, şirket için karar verici, uygulatıcı, kimi zamanda denetleyici görevi üstlenmektedir. Bu durum günden güne küreselleşen, ekonomik faaliyetlerin zorlaştığı, bilgi ve teknolojik değişimleri çok hızlı gerçekleştiği dünyaya uyum sağlamayı bir hayli güçleştirecektir (Bilen ve Solmaz, 2014).

Yöneticilerin KOBİ'ler için yapması gereken, gün koşullarını takip edebilecek uygun organizasyon şeması çizip gerektiğinde uygulamaya geçirecek, nitelikli çalışanlar ve çalışma ortam imkânı sağlamaktır. Ancak bu şekilde işletme karşısına çıkan fırsat ve riskleri görebilir, değerlendirir ve uygulamaya geçirebilir.

1.1.6 Kobilerde Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetime Bakış Açısı

Var olan dünya düzeni içerisinde birey olarak hedeflerimiz, ideallerimiz, hayal ve isteklerimiz doğrultusunda bir akış belirler ve o yönde adımlar atarız. Aynı durum işletmeler içinde var olup, daha fazla büyüme, daha fazla kar elde etme, devamlılık gibi birçok unsuru elde etmek için çaba sarf ederler. KOBİ'ler de sektörde önde gelen adını duyurmuş büyük şirketlere özenme, bir gün onlar gibi olabilme isteği mevcut olup bu durum işletme yönetimi için motivasyon kaynağıdır. Yasal çerçevedeki düzenlemeler, banka ve finans sektöründe ortaya çıkan yeni standartlar, uluslararası büyük şirketlerin her sektörde faaliyet göstermesi ve yaygın oluşları KOBİ'leri de etkilemektedir. Tüm dünyada ve ülkemizde ekonomik açıdan önemli katma değerlere sahip KOBİ'lerin eski sistemle devam edebilmeleri, devam edebilse bile kendilerini geliştirmeleri beklenemez. Günümüze baktığımızda KOBİ'lerin kurumsal yönetim anlayışını tam olarak fiiliyata geçiremediklerini görmekteyiz.

Kurumsal yönetim, işletmelerin yönetim kontrolü ve performansını göz önüne alıp şirket sahipleri ve paydaşları ile yönetim arasındaki sistemi düzenleyen bir yapıdır. Ancak KOBİ'lerde genellikle geleneksel yönetim anlayışı vardır.

KOBİ'ler çalışma şartları göz önüne alındığında çalışanlarına yeterli gelememeleri sebebiyle tercih dahiline alınmazlar. Çalışanlar kurumsal kimlik kazanmış yasal haklarında eşit ve adil bir sürecin işleyeceği gerek tatil, maaş, çalışma saati gerekse kendilerini geliştirebilecekleri bir işletmede emek sarf etmek isterler. Aynı şekilde ticari ilişkiler bakımından da ödeme ve ürün kalitesindeki güven unsurunun oluşmasında kurumsal bir işletme etiketi önemlidir.

Kurumsallaşma ve büyümeyi aynı gören KOBİ anlayışı, sektörde lider bir firma olduğunda kurumsal bir kimlik kazanacağı bilincindedir. Bu yüzden de kurumsallaşmaya detaylı bilgilerin yer aldığı, incelemelerin olduğu, sistemsel evrak fazlalığı olarak baktıkları için kendilerine bu süreçleri fazlalık kabul ederler. Düşünülen durumun tam aksine kurumsallaşma KOBİ'ler için hedefleri doğrultusunda izleyecekleri yolda önderlik edecek bir rehber olacaktır.

KOBİ'ler açısından 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. RİSK KAVRAMI, RİSK YÖNETİM SÜRECİ, KURUMSAL RİSK YÖNETİM KAVRAMI, SİSTEMİ, UNSURLARI VE KAPSAMI

Bu bölümde genel olarak risk tanımlama ve sınıflandırılması, KOBİ'ler için tespit edilen riskler, risk yönetim süreci anlatılıp çalışmanın özü olan kurumsal risk yönetimiyle ilgili ayrıntılı bilgilere yer verilmektedir. KRY ile iç kontrol, kurumsal yönetim ve iç denetim anlayışı ilişkisi de karşılaştırılmıştır.

2.1 Risk Kavramı, Genel Çerçeve ve Kapsam

Kurulu işleyen bir sürecin devam ettiği her alanda karşımıza çıkan risk kavramı hareketliliği, değişkenliği ve türlerinin çokluğu sebebiyle farklı anlamlar ifade etmektedir.

Risk sözcüğünün kökeni antik çağda Homeros'un Odyssey destanında Yunancada "sarp kayalık" (cliff) ve "denizlerde zorluklardan kaçınma" (rhizikon) kelimeleriyle ortaya çıkmış ve günümüze cesaret etmek anlamıyla gelmiştir (Yazıcı,2018:1).

Risk için, gelecekte olması beklenen durum ve hadiselerin içinde tehdit ve fırsatları barındıran belirsizlik sarmalı diyebiliriz. Bu belirsizlik sarmalında olumlu ve olumsuz olmak üzere iki sonuçla karşılaşırız. Hedeflerimize giden çizilmiş rota üzerinde karşımıza çıkacak her türlü tehdit içerikli olay risk teşkil eder ve tedbir almak şarttır. Fakat riskler her zaman olumsuzluk içermez. Riskin etkin bir biçimde yönetimi sayesinde amaç ve hedefler üzerinde pozitif yönlü etki oluşturacak her türlü durum, fırsat olarak karşımıza çıkar. (Pazarçeviren ve Celayir, 2015:451)

İşletmeler sürdürülebilirlik ve büyümeleri için bugünden kasanın ağzını açar ve uygun görülen yatırımları gerçekleştirir. Yapılan yatırımların ilerleyen süreçlerde ekonomi ve teknolojideki hızlı değişmeler, pazardaki talep ve tercihlerin farklılaşması, yatırım alanındaki ilginin varyasyonu, rekabet ortamı ve benzer tüm etmenler neticesinde olumlu veya olumsuz sonuç vereceği bilinmemektedir.

Belirsizliğin olduğu her süreçte de riskten söz etmek yanlış olmaz çünkü belirsizlik ne kadar fazlaysa riskin var olma ihtimali artar. Bundan sebep, yatırımlar yorumlanırken çeşitli riskler göze alınıp muhtemel kazanç kaybı veya muhtemel

beklenen kar oranlarından söz edilir. Tüm bu sürece bakıldığında risk; öngörülen hedeflere ulaşamama ihtimali, beklenen karın elde edilememesi, tehditlerin belirmesi ve yanlış karar alma durumu olarak tanımlanabilir (Kaya, 2015:31).

Her kurum/kuruluşun sektör ve alanlarındaki farklılık neticesinde karşılaştıkları riskler ve bakış açıları da değişmektedir. Aşağıda bazı kuruluşların riski nasıl ifade ettikleri verilmiştir.

- **Risk Yönetimi Enstitüsü (IRM)**, alanında öncü bir kuruluş olup; kurumlara risk yönetimi konusunda kusursuz bir süreç oluşturup daha verimli bir çalışma ortamı yaratmayı hedefler. Riski, bir olayın olasılığı ile sonucunun birleşimi olarak kabul eder ve sonuçları olumludan olumsuza kadar değişebilir ifadeleriyle tanımlar. IRM'nin yapmış olduğu bu tanımlama riski, içerisinde olasılıklar ve değişken sonuçlar barındıran bir unsur olarak tasnif etmiş olup oldukça kullanışlı ve benzer ifadelerle karşılaşılması mümkün bir tanımla yapar.

- **ISO Guide 73**, risk tanımlarının yer aldığı uluslararası rehber olarak bilinir ve risk yönetimi süreç ve çerçevesinin kabul görmüş tek düzen risk yönetimi kurallarının anlaşılıp hayata geçirilmesine yardımcı olur. ISO 31000:2018, ise kurumların risk yönetimi çerçevelerini belirlerken daha kolay, anlaşılabilir risk yönetim ölçütleri kullanabilmeleri adına yayınlanmış güncel rehberdir. Bu iki rehberde risk için; belirsizliklerden kaynaklanan bir sonuç olarak tanımlanmıştır. Bu tanımlama, risk yönetimi ile ilgili yeterli bilgi birikimine vakıf olunduğu tahmininde bulunuyor ama bununla olağan hayat içerisinde karşılaşmak nadir görülen bir durumdur. Rehberde, hedefler üzerinde oluşacak etkinin 3 olay çerçevesinde; fırsat, tehlike ve belirsizlik gibi risk sonuçlarıyla karşımıza çıkacağı öne sürülmüştür. Bunlara ek olarak riskin genelde bir olay, koşullarda oluşan değişimler, bir sonuç ya da bunların birleşimi ile tanımlandığı ve bunların bütünün hedeflere giden yolda nasıl etkiler yaratacağı da rehberde verilen bilgiler arasındadır.

- **İç Denetçiler Enstitüsü (IIA)**, kurumların kontrol ve operasyon süreçlerinden görev alan personellerinin gerek eğitim ve belgelendirmeyle gerekse araştırmalarla katkı sağlayan önder bir kuruluştur. İç Denetçiler Enstitüsü'nün kuruluşuyla beraber modern anlamda iç denetimin temellerinin atıldığı düşünülmektedir. IIA'ya göre

risk; ortaya çıkabilecek bir olayın belirsizliği, hedeflere ulaşımda etkin rol oynar. Risk, sonuçlar ve olasılık açısından ölçülür.

Risk tanımlarına bakıldığında ISO 31000 ile İç Denetçiler Enstitüsü (IIA) tarafından yapılmış olan tanımlamalarda, riskin olaylardan etkilenmesi göz önüne alınmasıyla yapılmıştır. Bir olay gerçekleşmeden risk oluşmaz. Tüm bunlara bakıldığında basit tabirle riski, beklenmeyen neticeleri olan planlanmamış bir olay olarak tanımlayabiliriz. Risk kavramı incelenip var olan çokça tanımıyla karşılaşıldığı düşünüldüğünde, kurum/kuruluşun kendi hedefleri doğrultusunda en uygun tanımı benimsemesi önemlidir. Çünkü kurumsal hedeflerin gerçekleşmesini etkileyecek herhangi bir şey kurumsal açıdan risk olarak tanımlanır. Bu tanım, kuruluşun isteğine bağlı dar ya da geniş içeriklere sahip olabilir.

2.2 Risklerin Sınıflandırılması

Kaynaklarda risk kelimesinin birden fazla tanımı olduğu için her alanda risk türü ve sınıflandırılması da farklılık gösterir. Bir kurum veya olay için olumsuz sonuçlara sebebiyet veren negatif risk, bir diğer kurum ya da olay için pozitif sonuçlar doğuran fırsat riski kabul edilebilir. Riskler, her kurumun kendi koşullarına özgü özelliklere sahiptir.

- Riskin süresi ve ortaya çıkışına bakılarak; kısa, orta, uzun vadeli riskler
- Risk kaynağına bakılarak; politik, sektörel, kur riski
- Riskin anlamına bakılarak; uyum, tehlike, fırsat, kontrol riskleri
- Risk niteliğine bakılarak; operasyonel, finansal, itibari risk
- Riskin oluşumuna etki eden faktörlere bakılarak; ahlaki, fiziksel riskler
- Riskin gerçekleşmesinin etkileyeceği taraflara bakılarak; kurumsal, ürün, bireysel ve çoğunlukları hedef alan doğal afet risklerini bu konu başlıkları altında incelenebilir

Ulusal birkaç kuruluş ve araçlar, şahsi risk yönetimi standart ve sınıflandırmalarını belirlemiştir. İnceleyecek olduğumuz kuruluşlar; COSO, IRM, FIRM, PESTLE' tır.

COSO, hile ve dolandırıcılık olaylarına karşı iç kontrol, kurumsal risk yönetimi ve yönetişim gibi alanlarda geliştirmeler yaparak kurumların zararını minimuma indirgeyen ve verimliliklerini artırmaları için çalışmalar yapan kuruluştur.

FIRM risk değerlendirme formu olarak bilinir. Finansal, Altyapı, İtibar, Pazaryeri sınıflandırmasındaki riskleri inceleyip değerlendirir.

PESTLE, kuruluşlar tarafından dış etkenleri; politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, hukuk ve çevreyi izleyip değerlendirmek için kullanılan bir araçtır.

IRM ise daha önce de belirtildiği üzere kurumsal risk yönetimi akışının dört dörtlük işleyebilmesi adına hizmet vermektedir.

COSO, IRM, FIRM, PESTLE' e göre risk sınıflandırmaları Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 5: Farklı Kuruluşların Risk Sınıflandırmaları

COSO	**Stratejik Riskler (**Ekonomik, Politik, Teknolojik Riskler, Endüstriyel Risk, Piyasa Riski, Öz Sermaye, Ürün Çeşitliliği Riski, Patent Riski, Bilgi Teknolojisi Riski**)** **Operasyonel Riskler (**Varlıklar, Fiziksel Riskler, İç Sistem ve Operasyonel Riskler, Tedarik Zinciri, Üretim ve Çevresel Riskler, Dönemsel Dalgalanma Riskleri, Kiralama veya Satın Alma Riskleri, İtibar Riskleri**)** **Finansal Riskler (**Kredi, Nakit Akışı, Piyasa, Döviz, Faiz ve Emtia Fiyat) **Uyum ve Etik Riskleri (**Hukuki Riskler, Çevresel Düzenlemeler, Düzenleyici Otorite Riskleri, Yolsuzluk-Rüşvet Riskleri, Hukuki İhtilaflar, Vergi Mevzuatı**)**
IRM	**Finansal Riskler (**Faiz, Döviz, Kredi ve Nakit Akımları**)** **Stratejik Riskler (**Pazar Değişikliği, Müşteri Talepleri, Birleşme, Satın Alma, Araştırma ve Geliştirme, Entelektüel Sermaye**)** **Operasyonel Riskler (**Mevzuat, Kültür, Yönetim Kurulu, İşe Alım, Tedarik Zinciri, Bilgi Teknolojileri, İç Kontrol**)** **Tehlike Riskleri (**Çevre, Tedarikçiler, Doğal Afetler, Sözleşmeler, Çalışanlar, Varlıklar, Ürünler ve Hizmetler, Kamu Erişimi**)**
FIRM	**Finansal Riskleri (**Para Yönetimi ve Karlılık Riskleri**)** **Altyapı Riskleri (**Ana Faaliyet, Bilgi Teknolojileri, Makine ve Teçhizat, Çalışan Deneyimleri **)** **İtibar Riskleri (**Müşteriler ile İlgili, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Marka İmajı**)** **Piyasa Riskleri (**Ticaret ve Harcama ile İlgili, Rekabet, Ürün Geliştirme, Düzenleyiciler**)**
PESTLE	**Politik Riskler (**Vergi, Çalışan Kanunları, Çevre Düzenlemeleri, Tarifeler **)** **Ekonomik Riskler (**Ekonomik Yavaşlama, Faiz, Döviz, Enflasyon, Asgari Ücret, Çalışma Saatleri, İşsizlik, Kredibilite**)** **Sosyal Riskler (**Nüfus Artış Hızı, Kültürel Normlar, Sağlık, Yaş, Kariyer Durumu, Güvenlik**)** **Teknolojik Riskler (**Gelişimlerin Ürünler ve Hizmetler Üzerindeki Etkileri, Yeni Teknolojiler, Tedarik Zinciri veya Dış Destek İçin Finansal Kararlar**)** **Çevre ve Etik (**Çalışanları Etkileyecek Yasal Değişiklikler, Hammaddelere Erişim, Kotalar, İthalat-İhracat ve Vergilerle İlgili Yasal Değişiklikler**)**

Kaynak: (Hopkin :2018)

2.3 KOBİ'ler İçin Öngörülen Risk Çerçevesi

Yaşam döngüsü içerisinde toplumlar farklı risklerle karşılaşmakta ve bunlara çözüm önerileri getirmeye çalışmaktalardır. Bu çözüm önerileri belirlenirken risk kavramı ve yönetimi her açıdan ele alınıp değerlendirilmeli ve yapılması gerekenler sıralanmalıdır. KOBİ'ler için sınıflandırılan risk çeşitleri ve yönetimine ilişkin uygun tedbirler alınıp uygulanmalıdır.

2.3.1 Sosyal Riskler

İnsanlar yaşamları boyunca, özel ve iş hayatlarında vücut sağlıklarının bozulması ve gelirlerinin düşüşüne neden olacak birçok durumla karşılaşabilirler. Bu sosyal güvenlik gereksinimi oluşturan nedenlere sosyal risk denir. Genel çerçevede sosyal risk, gerçekleşmesi olası beklenen veya gerçekleşecek olan, gerçekleştiğinde ise insanı, can, mal ve sıhhat olarak, yakından etkileyip hasar bırakacak, gelir ve giderlerinde olumsuzluklara yol açacak tüm hal veya durumlar kişi için tehditler denebilir.

İstihdamın olduğu her çalışma alanı gibi KOBİ'lerinde çalışma ortamlarında dikkat etmeleri gereken önemli bir risk faktörüdür. Çalışma alanlarını tehlikeye sokan sosyal riskler umum vasfındaki sosyal güvenlik yöntemleriyle çözüm aranmak istenmiştir. Sosyal politika disiplini toplumların yaşantısını düzenli bir çerçevede devamlılıklarını hedef alır ve sosyal risklerin sebep olduğu sorunlar ve çözümleri üzerinde durur. Sosyal risklerin içeriklerinin büyümesi ve bu risklerle karşılaşan toplulukların artışı, klasik sosyal güvenlik yöntemleri ve sosyal koruma planlarının yetersizliğini göz önüne sermiş, kapsam ve çerçevenin yeniden düzenlenmesini mecburi hale getirmiştir (Özaydın, 2020:3045).

2.3.2 Operasyonel (Süreç) Risk

İşletmenin işleyiş sürecinde, iş akışı, organizasyonu, teknolojik ve insan gücü olarak karşılaşma ihtimalinin olduğu ve işletmeyi maddi manevi zarar verecek riskler bütünüdür. İşletmelerin iç kontrol sistemlerinin yeterli seviyede olmamasından veya kontrol sırasında gözden kaçan yanlış ve hileler, yönetim ve çalışanlar tarafından zaman ve şartlara uyumlu adımlar atılmamasından, yönetimin sebebiyet verdiği

hatalardan, bilgi ve teknoloji sistemlerindeki aksaklık ve yanlışlıklardan meydana gelebilecek her türlü zarardır. Her şirketin farklı iç yapı ve düzeninden kaynaklı riske sebep olan etkenler değişiklik göstermekte olup operasyonel risk tanımlamasını güç hale dönüştürmektedir. Bu risk türü, üretimin her aşamasında yer alan KOBİ'ler için birinci dereceden önemli ve etkisi büyüktür (Ateşoğlu ve Meral, 2019).

Operasyonel risk yönetimiyle ilgili politika, süreç ve prosedürlerin yeterli olup olmadığının belirlenmesi ve uygun görülen düzeltmelerin yapılması için şirketlerde etkin kullanımı yapılacak bir iç izleme süreci oluşturulmalıdır. Bu sürecin kusursuz işleyebilmesi kullanılacak verilerin eksiksiz, hatasız, yeterli ve güvenilir olarak kullanımı sonucunda anlamlı ve tutarlı bir analiz ortaya çıkartacaktır.

Operasyonel riskler genellikle 2 başlık altında incelenir; çalışanlardan kaynaklanan riskler ve sistemlerden kaynaklanan riskler.

2.3.2.1 Sistemlerden Kaynaklanan Riskler

İşletmeler çeşitli yöntemler kullanarak pazarda rekabet gücünü arttırmak, üretim yapmak, müşterilerine daha verimli bir hizmet vermek için çalışmalar yaparlar. Üretim sırasında kullanılan makina ve takımlarda oluşacak sistemsel arızalar iş akış süreçlerini aksatıp gecikmelere sebebiyet vereceğinden işletmenin maddi ve itibari olarak etkilenmesine sebep olacaktır. Sistemsel oluşacak riskleri minimize etmek için ekipman bakım onarımlarının, organizasyon yapılarının sürekli takip edilmesi gereklidir (Yazıcı,2018:48).

2.3.2.2 Çalışanlardan Kaynaklanan Riskler

Çalışan işçilerin istemli ya da farkında olmadan gerçekleştirdikleri görevleri sonucu şirketi ekstra masraflara sokacak risklerdir. Farkında olmadan yapılan işçi riskleri; niteliksiz personel çalıştırma, iş tanımlamasının yeterli olmaması, fazla iş yükü ve mesai, iş stresinden kaynaklı olabilir. İstemli olarak yapılan işçi riskleri ise suiistimaller olarak adlandırılır. Bunların önüne geçilmesi için işçi görev tanımının üzerinden geçilmesi, iç kontrol ve davranış kuralları tekrardan gözden geçirilmelidir (Yazıcı,2018:48-49)

2.3.3 Stratejik Riskler

İşletmeler devamlılıkları için uzun vadeli stratejik hedeflerini belirler, bu hedefler doğrultusunda gerekli çalışmaları yapar ve kendilerine bir yol haritası çizerler. Bu hedefleri belirlerken şirket ilkelerini, pazardaki talep ve fırsatları göz önünde bulundurup uygun hamlelerle rakiplerine karşı farklılık yaratmaya çalışır. Tüm bu stratejik belirlemeler yapılırken önceden hesaplanamayan çevresel, ekonomik, sosyal ve teknolojik faktörler ve uyumda yaşanan sorunlar işletmenin devamlılığını tehlikeye atacak stratejik riskleri oluşturur.

Oluşabilecek kriz dönemlerinde büyük işletmelere göre finansman ve kaynak sorunu yaşayan KOBİ'ler stratejik risklerin yol açacağı durumlardan çok daha fazla etkilenecektir. Bu yüzden risklere karşı, genelde tek elden yönetimin olduğu ve aile şirketi olan KOBİ'lerin dışardan uzman stratejistler yardımıyla güçlü işletme stratejileri belirlenmesi daha doğru olacaktır.

2.3.4 Dış Çevre Riski

Dış çevre riskleri işletmelerin elinde olmayan nedenlerle gerçekleşen, müdahale edemedikleri ama bir o kadarda etkilendikleri; hukuki, politik, doğal afetler gibi risklerdir. Ülkemiz ihracat rakamlarında katkısı büyük olan KOBİ'ler, tarafların etkisi dışında gelişen ve doğrudan ticari işlemleri etkileyen politik faktörlere oldukça maruz kalmaktalardır. Bu durum bazen siyasal, bazen coğrafik bazen sosyolojik unsurlardan kaynaklı olabilir. Ülkeler arasında yaşanan en ufak bir sorunda ekonomik yaptırımlar, ambargolar ve sınırlarda kapanmalar gibi sonuçlarla karşılaşılmaktadır. Bu tür dış çevre risklerinin vereceği hasardan en az zararla çıkılması hedefinin oluşturulması için risk yönetimi stratejilerin iyi belirlenip uygulanması gerekmektedir (https://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/102169/mod_resource/content/0/Ders%20Notu%2013.pdf, Erişim Tarihi: 15 Şubat 2022).

2.3.5 Sistem ve Teknoloji Riskleri

Bilgi sirkülasyonunun oldukça yoğun olduğu günümüz şartları beraberinde teknolojinin gelişim ve yayılım hızı da getirmektedir. Toplumlar kadar işletmelerde, çalışma hayatlarında teknolojiyi kullanır duruma gelmişlerdir.

Koşullar itibariyle daha gelenekselci olan KOBİ'ler, rekabet güçlerini yitirmeyip ayakta kalmaları için teknolojik gelişimlere uyum sağlayıp, nitelikli personel ile teknolojiyi verimli kullanabilmeleri gerekir yoksa dijital döngüye uyum sağlayamayıp, gelişime açık olmayan KOBİ'ler gelecek yıllar için devamlılıklarını tehlikeye atmış olurlar. Teknolojinin günden güne her alanda daha çok varlığın göstermesinin sonucu olarak sistemsel ve teknolojik risklerde doğmaktadır. Riskler, işletmelerin üretimde kullandıkları dijital ekipman ve kaynaklarından, bilgisayar yazılımlarından, bilginin depolanması ve iletişim sistemlerindeki elverişsizliklerden veya kısıtlamalardan kaynaklanabilir (Varol ve Kaygısız, 2018:539).

2.3.6 Finansal Riskler

İster büyük işletme olsun isterse KOBİ olsun her işletmenin öncelikli hedefi sermayesini günden güne artırmaktır.

Piyasaların hızlı senkronizasyonu ile çekişme durumunun artması şirketlerin uzun ömürlü piyasalarda devam etmesi için durumların sürekli değişmesi, yanlış kararlar alımlarından doğan olumsuzluklar, kredi ve fonlarda taleplerin artması ve bunlardaki meçhullüğün büyümesi gibi nedenler işletme için oluşabilecek finansal risklere etken olarak gösterilebilir (Tuna,2019).

KOBİ'ler açısından bakıldığında finansal risk, öncelikli olan risk grubudur çünkü oluşacak her bir olay işletme bünyesindeki tüm birim ve unsurları etkiler ve sürdürülebilir işletme planını sekteye uğratır. KOBİ'ler de bu olumsuz durumların önüne geçilebilmek için öncelikle yetkililerin finansal konularda donanımı artırılmalı ya da bu konuda uzman kişiler tarafından yardım alınmalı ki etkin bir risk yönetimi uygulama süreci gerçekleştirilebilsin

2.4 Risk Yönetimi Kavramı ve Kapsam

Risk kavramı, işletmelerin katma değerini arttırabilmek için, ülkelerin ulusal ya da uluslararası ticari işletmelerinde etkinlik ve verimliliğini ortaya çıkarabilen en önemli faktörlerden biridir. Riskin temel kaynağı belirsizlikler ve yönetilemeyen süreçlerdir.

Dünyada herkes tarafından kabul görmüş tek bir risk tanımlaması yapılamadığı gibi risk yönetimi kavramı içinde çok geniş içeriklere sahip, değişken tanımlamalar mevcuttur. Ortaya çıkışında sigortayla olan ilişkilendirilmesi sonucu sadece tehlike ve olumsuz riskler için kullanılan bir yöntem olarak görülen risk yönetimine bugün bakıldığında, fırsat ve kontrol risklerinin doğru yönetilip işletmeye katkı sağlamaya evrildiği görülmektedir. Risk yönetimi, işletme içerisinde gerçekleşecek durumlar için makul sonuçların elde edilmesi ve sonuçların beklenti dışına çıkmasını önleyen bir yönetim sürecidir (Hopkin,2018:3).

Riske sebep olan unsurlar göz önünde bulundurularak önlem alınıp uygun yöntemlerle müdahale edilmeli ve risklerin kuruma yaratacağı reaksiyonlar incelenmelidir. Bundan sebep günümüzde risk yönetimi uygulamaları üzerinde bir hayli durulmaktadır. Risk yönetimi, kurumun devamlılığını sağlayabilmek adına oluşturmuş olduğu amaçlarına yaklaşma ihtimalini gözeterek; uygun personel atamaları yapıp, gerçekleştirilecek çalışmaları inceleyerek gerekli ekleme ve çıkarmaları yapıp uygulamaya sokan bir süreçtir. Tüm bu süreç işletmenin oluşacak tehlikeleri önceden tespit edebilmesi, öngördüğü risklere geçerli çözümler üretebilmesi için uğraşılan bir faaliyettir. Yapılması beklenen etkili bir risk yönetim faaliyeti, işletme içerisinde çalışanından oluşturulmuş sisteme kadar her bir birimde risk yönetimi kültürünün oluşturulmasına dayanır.

Risk yönetimi temelinde sürekliliği olan doğru verilmiş kararların uygulanmasıdır. İşletme, riskleri doğru tasnif etmeli, devralmaya niyet ettiği risklerin kademesini belirlemeli ve beraberinde uygun incelemeler yapmalıdır. İşletme, kurum kültürü ve hedeflerini göz önüne alıp risk yorumlama ve risk yönetimi tanımlamalarını eksiksiz yapabilirse süreç sonunda istenen başarıya ulaşır (Marchetti,2012).

Risk yönetiminin amacı; belirsizlikleri olabildiğince ortadan kaldırabilmek, işletmeye makul güvence sağlayıp bu belirsizliklere karşı korumak, geçmişte yaşanılan gelecekte de karşılaşma ihtimali var olan temel riskleri veya gelecek için öngörülen kontrol edilmesi gereken risklerin kontrolünü gerçekleştirip, işletme için pozitif yönde etki yaratacak risk unsurları için uzun soluklu uygulamaya sokulacak adımlar atmaktır.

2.5 Risk Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

II. Dünya Savaşı sonrasında risk yönetimiyle ilgili araştırma çalışmalarına başlanmıştır. Şahıs ve işletmelerin her türlü hasar sonucunda karşılaşabilecekleri zarardan muhafaza etmek için yıllardır kullanılmakta olan piyasa sigortası, risk yönetimiyle bağdaştırılmaktadır. 1950'li yıllarda piyasa sigorta çeşitlerinin yetersizliği ve artan maliyetlerinden sebep ortaya saf risk yönetim şekilleri çıkmıştır. 1960'larda şartlı planlama durumlarında gelişmeler olmuş, işletmelerde risklerin önlenmesi ve olabilecek zayiata karşı sigortalama faaliyetleri başlatılmıştır. İşletmelerde korumaya yönelik etkinlikler yapılmakta ve iş kazalarından kaynaklı yaralanma, hastalık durumları için tazminatlar ortaya çıkmıştır. 1963'te Mehr ve Hedges ve 1964'te Williams ve Hems tarafından saf risk yönetimini konu alan ilk akademik kitaplar yayınlandı. 1970'lerde türev araçların risk yönetimde kullanımına başlanmış ve işletmelerin finansal risk yönetimine ağırlık vermesiyle geniş alanlara yayılmıştır. 1973'te yaşanan petrol krizi işletmelerde olumsuz sonuçlar doğurmuş ve riskin yönetilmesinin önemi bir kez daha göz önüne serilmiştir. Derecelendirme kuruluşlarının kökenleri bu yıllara dayanmaktadır. 1980'ler de işletmeler finansal yönetim, kredi riski, piyasa riski yönetimi ve portföy yönetimi kavramlarını daha çok uygulamada kullanır duruma geldiler. Saf risk yönetiminin yetersiz kaldığı yerler finansal risk yönetimiyle tamamlanır hale gelmiştir. Ulusal risk düzenlemelerinin temelleri de bu yıllar arasında atılmıştır. Ve risklere ilişkin bankacılık düzenlemeleri kapsamında Basel I kriterleri yayınlamıştır.1990'larda işletme yöneticileri karşılaşmakta oldukları riskler doğrultusunda daha çok korunma talep etmeleriyle beraber risk yönetiminin uygulanması mecburi hale gelmiştir. Bu yıllarda risk yönetim çerçevesinde; operasyonel risk, likidite riski, stratejik riskte incelenmeye başlanmıştır.2000'lerde Amerika Birleşik Devletleri'nde hile,

yolsuzluk ve yönetilemeyen risklerden kaynaklanan 2001'de Enron iflası, 2002'de Adelphia iflası ve 2000'lerde başlayan WorldCom skandalların 2003'te iflasla sonuçlanmasının ardından hem işletme hissedarlarının haklarını korumak hem de vazgeçirici cezalardan oluşan 2002 yılında Sarbanes-Oxley Yasası çıkarılmıştır. Ardından 2004'te Basel II, 2010'da Basel III kriterleri yayınlanmıştır.

Bunların ardından 2004'te COSO Kurumsal Risk Yönetimi Çerçevesini, 2009'da ISO 31000 Kurumsal Risk Yönetimi Standardının yayınlanmasıyla risk kavramının içeriği günden güne zenginleşmiş işletmeler bünyelerinde kurumsal risk yönetimini olmasa olmaz hale gelmiştir. En güncel kurumsal risk yönetimi çerçeve ve standardı 2017'de COSO, 2018'de ISO 31000 tarafından yapılmıştır.

2.6 Risk Yönetimi Süreci ve İhtiyacı

Kurulu bir düzenin olduğu iş ortamında her an karşı karşıya kalma ihtimalimizin olduğu değişken risk türleri vardır. Bu riskler işletmeyi tehdit edip olumsuz sonuçlar doğurabilir. Riskler, rastlanması mümkün yaşantıyı aksi yönde etkileyecek durumlar iken; risk yönetimi, bu durumlara karşı alınan önlemlerdir. Risk yönetimi, risk ortaya çıkmadan tespit edilme ve müdahale edilme durumudur. Bu sebeple işletmeler risklere engel olmak ve oluşabilecek hasarı minimuma çekmek için risk yönetimine başvururlar. Belli bir aşamada, belli bir olay için, belirli zamanda değil; türü, şiddeti, nedeni ne olursa olsun riskin mutlaka bir planlama çerçevesinde yönetilmesi gerekir.

Risk yönetimi, çalışma sürecinin bir parçası olup sürdürülebilir ve refah düzeyi yüksek bir işletme modeli için uygulanması önem arz eden bir çerçevedir. Risk yönetim sürecinin kusursuz işleyebilmesi için işletmenin en üst kademesinden en alt kademesindeki çalışanlara kadar işleyişe hâkim olması gereklidir (Srinivas,2019).

Büyük işletmeler ve KOBİ'ler tarafında; işleyişte sürekliliğin ve daimiyetin sekteye uğraması, olası riskler sonucunda karşılaşılan yüksek tahribatlar ve bundan kaynaklı gelirdeki istikrarsızlıklar, halihazırda var olan milli ve milletlerarası yasal düzenlemeler ile zıt düşmek gibi nedenlerden ötürü risk yönetimine ihtiyaç duyulmaktadır.

Risk yönetim sürecinin ilk aşaması risklerin belirlenmesidir. Aynı olay ve benzer durumlarda, geçmişte yaşanmış ve karşılaşılma ihtimali dahilindeki riskler göz önüne alınarak belirlenme olayı gerçekleştirilir. Risklerin saptanması, izlenecek yol ve yönetimlerin belirlenmesi için en temel aşamadır. Belirlenenmiş olan tüm riskler analiz edilir ve işletmeye etkileri bakımından sıraya koyularak risk değerlendirme süreci işletilir. Değerlendirmesi yapılan tehlike ve fırsat olarak görülen risklere yanıt olarak; riski reddetme, riskten kaçınma, riski başka bir alana aktarma veya risk Kabul edilerek bu yönlü stratejiler geliştirilir ve son olarak risk yönetim süreci izlenip kontrol edilir.

2.7 Geleneksel Risk Yönetimini Anlayışından Kurumsal Risk Yönetimine Geçiş

Risk kavramın temellerini oluşturan sigortalama yaklaşımı işletmeyi finansal açıdan korumak adına geleneksel risk yönetiminin akla gelen ilk yöntemidir. Geleneksel risk yönetimi, olumsuz sonuçlar doğuracak, işletme varlıklarına zarar verecek her türlü riske karşı işletmeyi muhafaza edebilmek amacıyla sözleşme veya sigortalama seçenekleriyle riskleri devretmeyi hedeflemektedir.

Riskler tek bir çatı altında değil, farklı birimlerce yönetilmektedir. Bir birimin bilgi sahibi olduğu işletme riski diğer birim tarafından bilinmemekte, yönetime yapılan risk analizi sunumlarında aksaklıklara ve risk yönetiminde bütünleşik 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).

İşletmede risklerin birimler ya da şahıslar bazında incelenmesi, risklerde farklı kısım oluşumuna ve soyutlanmaya sebep olur. Birbirlerinden oldukça etkilenen riskler için bu ayrışma işletme için kazançlı olmaz tam aksine bu etkilenmeler dikkate alınmayıp olası riskler fark edilemez. İşletme bünyesinde var olan birbirine entegre tüm risk faktörlerinin geleneksel tabanlı bir risk yönetim anlayışıyla üstesinden gelinemeyeceği aşikardır. Bu da beraberinde işletmelerin yeni çalışma modeli ve kurumsal risk yönetimine olan ihtiyacını bir kez daha gün yüzüne çıkarmıştır.

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. Olumlu yönde değişen bu risk algısı işletmeler için ilgi çekici bir hal almış ve işletmelerin kurumsal risk yönetimi yaklaşımları değişmiştir. Geleneksel risk yönetimin eksik kaldığı; kurumsal yönetim, düzene uyum sağlama, işletmeye değer katma ve devamlılık gibi kavramlar yöneticileri kurumsal risk yönetimine yönelten bir başka neden olmuştur.

2.8 Kurumsal Risk Yönetimi Kapsamı ve Önemi

Her işletmenin kurulduğu günden itibaren kendi bünyesinde belirlediği itibarını artırmaya yönelik hedefler, kurum kuralları ve hissedarlarına olan sorumlulukları vardır. Bu doğrultuda uygulamaya çalıştığı taktiksel planlar çerçevesi üzerinden yoluna devam eder. Uygulama sırasında işletme beklenmedik sonuçların doğması ve olası risk ihtimallerine maruz kalmaktadır.

Geçmişten günümüze incelendiğinde risk kavramı hayatımızın hemen hemen her alanında varlığını göstermiş ve zamanla yerini yönetilebilen risk anlayışına bırakmıştır. Küreselleşmenin hız kazandığı günümüz dünyasında değişen hızlı gündem, mevcut düzen ve sistem güncellemeleri işletmeleri kurumsal risk yönetim kavramıyla tanıştırmıştır. İşletmeler hedefleri doğrultusunda uygun adım atmak, gelişmelerden kaynaklı yeni risk türü belirsizlikleri tespit edip ortadan kaldırmak, risklerin birimler bazında yönetilmesini değil de bütüncül olarak tek bir elden yönetim ve takibinin yapılmasını istediklerinden kurumsal risk yönetim şeklini benimsemişlerdir. Kurumsal risk yönetimi, işletmenin hedefleri doğrultusunda yürütmekte olduğu tüm faaliyetlerde karşısına çıkabilecek riskleri kapsar (Hopkin,2018:96).

Kurumsal risk yönetimi, işletmenin bütünleşik olarak toplam risklere karşı strateji belirleme, analiz etme ve raporlama gibi faaliyetleri yürütmesinde etkin role sahiptir. Risk, denetim ve uyum kavramlarını bir bütün olarak ele alır. Bu üçlü entegrasyon riskin değerlendirilmesi, riski azaltma ve raporlama faaliyetlerini etkin konuma sokacaktır. Değerlendirme sırasında faizdeki değişim oranları, enerji

fiyatları, ekonomik büyüme, enflasyon ve işsizlik oranı gibi makroekonomik değişkenler işletmenin risk tutumunu belirler.

Risk kavramı sürekli işletmeye oluşturduğu tehditlerle bağdaştırılırken; yönetimi şartlara uygun dizayn edipmiş bir risk çerçevesi, gerektiğinde ihtiyatlı riskler alıp bu süreci işletme için fırsata çevirebilir. Tam da bu süreçte kurumsal risk yönetimi devreye girer. Kurumsal risk yönetimi, işletmelerde oluşacak beklenmedik olumsuz sonuçları minimuma çekmek ve hedefler kapsamında iş olanakları yaratabilmek için vardır. Etkin bir yönetimin işleyebilmesi adına işletmenin tüm çalışanları ve süreç ilişkilendirilmelidir.

Kurumsal risk yönetimi anlayışı aşağıda sıralan maddelere odaklanmaktadır:

- Kurumsal açıdan her ortamda karşılaşılması mümkün olan bütün riskleri içerir.
- Tek tek değil de bütünsel bir risk yaklaşımı benimser ve yönetimini yapar.
- İşletme sahiplerine ve yönetim birimine iç denetim tarafından makul güvence ve danışmanlık hizmeti sağlar.
- İşletmenin hedeflere giden yolda belirlemiş olduğu taktikleri uygularken üstleneceği riskleri belirler.
- Aktif olarak yönetilen riskler Hedeflere giden yolda rakiplere karşı üstünlük kazandırır.
- Risk belirlemelerini, hissedarlar, iç/dış çevre ve tüm ortam şartlarında oluşabilecek her türlü negatif/pozitif durumu göz önünde bulundurarak yapar.
- İşletme yöneticisinden çalışan personeline kadar risk yönetimi hakkında gereken bilgi verilir.
- İşletmenin için önem arz eden alınacak her yeni karar için risk yönetimi aşamasını planlar.

Literatüre bakıldığında birçok kurumsal risk yönetimi tanımıyla karşılaşılmaktadır. Bu tanımlamaların çoğunluğu süreç yönetiminden bahsederken diğer kalan kısımlar ise işletmenin risk iştahını baz alıp hedefler doğrultusunda yönetilebilen risklerden söz eder.

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.

2.9 Çerçeve Kapsamında KRY

İşletme içinde risk yönetiminden sorumlu ilk mecra yönetim gibi gözükse de beraberinde hissedarlar ve idare heyeti ile hep bir elden süreç ele alınır ve yönetimi gerçekleştirilir. Şartlar değişime uğradıkça işletme için yapılan planlamaların pozitif/negatif etkileri ve kurum misyon/vizyonuna uyumu kurumsal risk yönetimi çerçevesi üzerinde yenilenmelere sebep olur.

KRY konusunda bu zamana kadar birçok düzenleme yapılmış ve bunlardan biri geniş manada ülkelerce kabul edilmiş ve kullanılır durumdadır. Bu çerçeve; 2017 yılında yeni düzenlemesi yapılan Treadway Komisyonu Sponsor Kuruluşlar Komitesi (COSO) 'ne aittir.

1985 yılında kurulmuş olan COSO, işletme içerisinde risk yönetimi, iç kontrol, düzenli finansal raporlama ve yolsuzluklara karşı alınacak önlemlerin ve stratejilerin belirlemesine yardımcı olmaktadır. 1992 yılı itibariyle işletmenin amaçlarına erişimine yönelik ilk çerçevesini yayımlamıştır. Geçen süre zarfında bu çerçevelerin gereksinimleri karşılamada yetersiz olduğu anlaşılmış ve hedef belirlerken riskleri birden fazla yönüyle ele alan daha geniş içerikli versiyonlarla güncellemiştir.

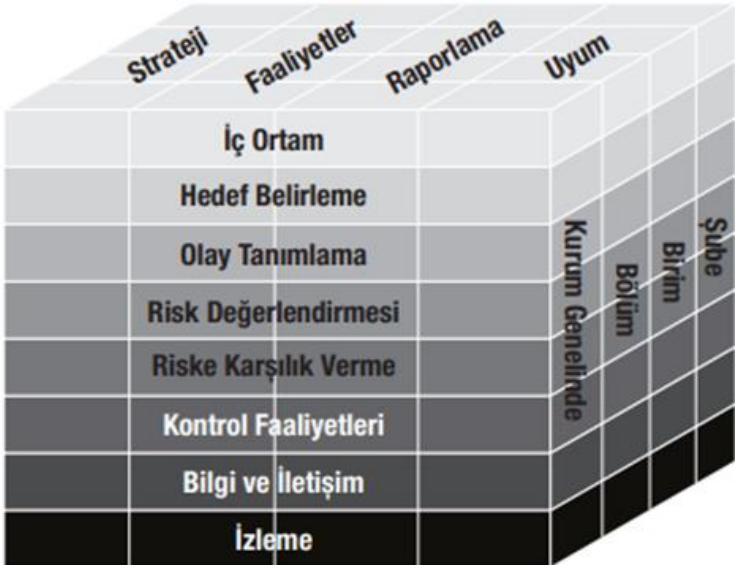
2.9.1 COSO

Ortaya çıkarmış olduğu çerçeveler bütününde COSO gerek iç kontrol gerekse KRY kapsamında büyük şirketler, hissedarlar ve konu başlıklarıyla alakalı düzenli çalışmalar yapabilecek organizatörlere ihtiyaç duyulduğunun farkındadır ve çalışmalarını etkenleri göz önünde bulundurarak yapar. Çerçevelerin işletmeye katma değer kazandırma, sürdürülebilir faaliyetler gerçekleştirme ve gelişimlerine yardımcı olabilirliğini ölçüp uygulanmasına karar verme süreci, yönetimin yetki alanına girmektedir.

1992 yılında COSO'nun ilk modeli olan "İç Kontrol: Entegre Çerçeve" 'sinde yer alan küp modeli; iç kontrolün tasvirini yaparak, bilgilerin hayata tatbikine yardımcı, aynı zamanda yürütülüp ölçümleme ve sonucunda sayısal/sözlü ifadelerle rapor hazırlanması için uygun bir zemin oluşturmaktadır. Günümüzde halen uygulamada kullanılan bir çerçevedir. Uygulamada olan küp modeli, 2004 yılında "Kurumsal Risk Yönetimi: Entegre Çerçeve"' sinde de konu içeriğiyle uyumlu değişimler yapılarak yeniden yer verilmiştir (Baloğlu, 2020:179-192).

2004 KRY çerçevesi işletmelere KRY hakkında kapsamlı temel bilgilere ulaşma konusunda rehberlik etmiş ve bu doğrultuda risklerin belirlenip, üstlenilecek risk seviyesinde şirket işleyişlerini düzenlemelerine yardımcı olmuştur. Çerçevenin temel amacı; işletmenin gelişme ve kazanç gayesi ile karşılaşabileceği riskler arasında köprü oluşturup minimum zarar maksimum getiri vizyonuyla işletme değerini arttırmaktır.

Şekil 11: 2004 COSO Küp Modeli



Kaynak: (COSO,2004)

COSO KRY küp modelinde alt alta sıralanmış sekiz bileşen vardır ve her bileşen birbiriyle alakalıdır. İşletme ortamıyla başlayan süreç; belirleme, uygulama ve geri dönüşleri takip etme aşamalarıyla son bulur. KRY çerçevesi sırasıyla;

2.9.1.1 İç Çevre

KRY bileşenlerinin ilki olup, geride kalan 7 bileşenin işletme tarafından bilinçli bir şekilde yol izleyebilmesi adına zemin hazırlayan esas parçadır.

İşletme içerisinde bu yönetimi kültür haline dönüştürmeyi, strateji ve hedeflerin belirlenme şekillerini, yönetimin risklere karşı almış olduğu önlem ve risk iştahı kapasitesini, çalışanların ahlaki değer ve mesleki yetkinliklerini, yönetim kurulunun takip, görev ve sorumluluk dağıtımını içeren bir yapıdır. İşletmenin büyüklüğü ve faaliyet alanlarına göre faktörlerin ele alınma seviyelerin de farklılıklar ortaya çıkacaktır (COSO, 2004/1).

2.9.1.1.1 Risk Yönetim Felsefesi

Riskin işletme içerisinde, hedef belirlemeden gelişim için taktiksel hareketlerine ve gündelik her etkinliğine kadar ne türlü yönetilmesi gerektiğini belirleyen çizgidir. Bu çizgi işletme temelinde; risk yönetimini kültür haline dönüştürmeyi, yapılan risk tasvirleriyle onaylanacak olan/olmayan risk ayrımını yapabilmeyi ve ardından izlenecek yolları benimsetmeyi amaçlar (COSO, 2004/2: 5).

Kurumsal risk yönetiminin etkin bir şekilde işleyebilmesi için başta risk yönetim felsefesinin yönetim ve tüm çalışanlar tarafından kabul edilmesi şarttır. Ancak bu sayede işletme bünyesinde riskler eksiksiz tespit edilip yönetilebilecek hal alır.

2.9.1.1.2 Risk İştahı

İşletmenin amaçları doğrultusunda yürütmekte olduğu düzen dahilinde daha fazla kar elde etmek ve katma değerini arttırma düşüncesi sonucu yönetim tarafından tedbir gerekmeksizin göze alınabilecek risk seviyesidir. İşletmenin üstlenmeye göze aldığı risk seviye (düşük, orta, yüksek) düzeyi ne kadar çoksa, gerçekleştirilmesi istenen hedefler için yönetim, bu risk seviyesine uygun stratejiler izler. (COSO, 2004/1: 40).

Sermayedarların üzerine aldığı yük yerine geçen risk iştahı, ulusal finans pazarı başarma gücüne de etki eder. Risklere karşı çekimser yaklaşma tavrı ve makroekonomik şartlar risk iştahına etki eden iki unsurdur. Yönetici riskten uzak

durma eğilimini işletme çıkarlarını gözeterek belirlediği için başkalaşımı çok fazla beklenmez fakat makroekonomik şartların değişkenliği risk iştahı seviyesinde oynaklıklara yol açar.

2.9.1.1.3 Yönetim Kurulu

İç çevre bileşeninin önemli bir parçası olmakla beraber diğer unsurlarla da birebir etkileşim içindedir. İşletme içinde varlık gösteren yönetim kurulu başta olmak üzere tüm üst düzey birimler işleyişe göz kulak olup, takip edebilmeleri için yeterli donanıma ve yasal süreçlere hâkim olmaları gerekir ki kurumsal risk yönetimini de etkin bir şekilde yürütebilsinler. Aktif işleyen bir risk yönetim sistemi, yönetim kurulunun etkililiğine bağlıdır (COSO, 2004/2: 95).

Yönetim kurulları işletme için oluşabilecek en kötü risk senaryosu üzerinden stratejisi belirler ve bu sayede karşılaşılabilecek risk gruplarında açık vermemiş olur. İşletmenin her ne kadar sağlam temellere sahip olup, donanımlı makinesi, çalışanı var olsa ya da işletme bu vakte kadar hiç risklerle karşılaşmamış olsa bile bu saatten sonra karşılaşmayacağını göstermez mutlaka etkin bir işleyişe sahip risk yönetim sistemine gereksinim vardır.

2.9.1.1.4 Dürüstlük ve Etik Değerler

Her işletme etik değer yargıları özelinde hedef, strateji ve yönetim anlayışını belirler. Bu etik değerler işletmenin üst yönetiminde görev alan yetkili kişi tarafından tayin edilir ve işletme saygınlığın sürdürülebilmesi adına yasalara uyum gösterebilmek için etik erdemine sahip ve özü sözü bir yönetici ve çalışanlara ihtiyaç duyulur. Çünkü yöneticiler ve çalışanlardan kaynaklı yürütülen hile veya şüpheli raporlama faaliyetleri, etik değerlere ters düşmekle beraber işletme içinde yapılamayan doğru finansal raporlamalar neticesinde risk faktörünü de beraberinde getirir (COSO, 2004/2: 8).

İç çevre bileşeninin kalıbı niteliğinde olan dürüstlük ve etik değer faktörü, sıralamanın devamındaki KRY bileşenlerinin de tasarlanma, yönetilme ve gözetiminde etkin role sahiptir.

2.9.1.1.5 Yetkinlik

Verilecek yetki ve sorumlulukları istenen şekilde hayata geçirebilmek adına sahip olunan eğitim, tecrübe ve marifeti içinde bulundurur. Yönetim işletme hedef ve stratejileri doğrultusunda yetkinlik düzeyinin ne derece olması gerektiğinin belirler.

2.9.1.1.6 Organizasyon Yapısı

İşletme hedef, strateji ve gereksinimleri yönünde işlerini organize etmek, sürdürmek ve takibini gerçekleştirmek adına kendine özgü bir organizasyon yapısı geliştirir. Kimi işletmeler sektör ve pazarlama sitemine göre bir yapı oluştururken kimileri de belgelendirmeler ya da daha çok tabloların yer verildiği bir yapı modeli geliştirir. Yapı modelleri ne çeşit oluşturulursa oluşturulsun sonucunda işletme aktif bir KRY sistemini hayata geçirip amaçlarına ulaşmaya çalışır.

2.9.1.2 Amaçların Oluşturulması

Yönetimin, işletme misyon & vizyon ve risk iştahını göz önüne alıp bunlarla uyumlu uzun vadeli amaçlarını belirlemesidir. Amaçların belirlenmesi bir sonraki aşamalarda yapılacak olan olay tanımlama, risk değerlendirme ve cevap verilecek riskler için önden bir hazırlık sürecidir. Belirmenmiş amaçlar sonrasında çıkabilecek olumsuzluklar değerlendirilip bir risk analizi yapılır ve risklerin yönetilebilmesi için uygun faaliyetler yürütülür.

Amaçlarımıza giden yolda yöneticiler tarafından kararlaştırılan hedefler 4 ayrı başlık altında incelenmektedir. Bunlar stratejik hedef, operasyonel hedef, raporlama hedefi ve uygunluk hedefleridir (COSO, 2004/1: 21).

2.9.1.2.1 Stratejik Hedefler

İşletme misyon, vizyon ve amaç kavramlarının altında sürdürülebilirliğin devamı için üstesinden gelmeyi göze aldığı planlamalar yatmaktadır. Yöneticiler işletmeye saygınlık kazandırmak ve ortaklara güvence oluşturabilmek için dahili ve harici tüm etkenleri göz önüne alarak stratejik hedefler belirler. Kurumsal risk yönetimi

yöntemleri stratejik hedefler belirlenirken olası ya da beklenmedik risklerle karşılaşılma ihtimaline karşı birlikte yeniden değerlendirilir.

2.9.1.2.2 Operasyon Hedefleri

İşletmenin amaçları doğrultusunda yürütmekte olduğu faaliyet alanlarındaki aktif ve randımanlı iş gücü potansiyeli yaratma isteğinin bir sonucudur. Bu hedefler işletmenin içinde bulunduğu sektör, kullandığı teknoloji, büyüklüğü, bulunduğu pazar vb. sebepler hesaba katılarak belirlenir. Belirlenen operasyon hedefleri amaçlara ne kadar hizmet eder ve sağlam bir planlaması olursa, çalışanların iş anlamında gerçekleştirecekleri kaynak kullanımı ve iş süreçlerinin etkin ve verimliliği o kadar yüksek olacaktır.

2.9.1.2.3 Raporlama Hedefi

Çıkarlar gözetilerek hazırlanan hedef listesinde uygulamaya geçildiğinde yaşanabilecek aksamalarla karşılaşabilmek mümkün olup bu kontrol bizzat yönetici tarafından yapılmaktadır. Belirlenen hedefler yürütülmeye çalışılırken personel ya da yöneticiler tarafından işletmenin malını zarara uğratma, kaynakları uygunsuz kullanma, maliyet artışlarına sebebiyet verme, hırsızlık ve hileli kayıt ihtimalleri oluşturulacak raporda gerçekleri yansıtmayacağından ötürü kurumsal risk yönetimi sistemine başvurulur çünkü bu çerçeve kapsamında işletmenin tüm yönetici, yönetim kurulu ve ortaklarına makul güvence sağlanır.

2.9.1.2.4 Uyum Hedefleri

İşletmenin yürütmekte olduğu ürün fiyatlandırma, ulusal pazarlarda ticaret yapma, çalışan haklarını gözetme ve vergi ödeme faaliyetleri ile alakalı başına buyruk bir süreç izlemesini önlemek adına herkes tarafından kabul görmüş kanunlar ve talimatlarla belirlenmiş yol göstericilere uyum sağlaması gerekmektedir. Bu uyum hedefini gerçekleştirdiği takdirde sektörde sağlam temellere sahip bir işletme kategorisine girebilir.

2.9.1.3 Olay Tanımlama

İşletmenin belirlemiş olduğu hedeflerini gerçekleştirmesine engel olacak, ya da karşılaşılan durumların fırsata dönüştürülebilme ihtimalini dikkate alarak yapılan her türlü olay tanımlanmasıdır.

Yönetim olay tanımlamasını yaparken, durumları bilinen ve bilinmeyen yönlerine göre, karşılaşılacak reaksiyonları da önem sırasına göre değerlendirir. Karşılaşılan durumların işletmeye negatif ya da pozitif yönlü getirileri vardır. Yönetim tarafından stratejiler belirlenirken üstlenmesi onaylanmayan durumlar risk olarak kabul edilirken, üstenmeyi göze aldıkları, onaylanan durumlar ise şirket için fırsat olarak görülmektedir. Hedeflere ulaşmayı zora sokacak iç ve dış unsurlara bağlı birçok etken, olay tanımlaması yapılırken göz önünde bulundurulur. Etkisi görülen bu unsurlar; politik, teknolojik, çevresel, ekonomik, personel ve süreçten kaynaklı olabilir (COSO, 2004/2: 41).

Olay tanımlaması esnasında geçmişte yaşanmış işletmede olumlu/olumsuz etki yaratmış tüm olaylar tek tek ele alınır ve gelecekte olabilme ihtimalleri göz önünde bulundurulur. Kimi yöneticiler işletmeninin risk yönetim anlayışına göre izleme, gözlem tekniklerini kullanılırken kimileri de tablolarının yer aldığı veri analizlerinde faydalanır. Olay tanımlama bileşeni bu şekilde risklerin değerlendirilme ve yanıt verilmesi aşamalarına uygun alt yapıyı hazırlamış olur.

2.9.1.4 Riskleri Değerlendirme

Belirlenen hedeflere değişen ortam şartlarında risklerin ne denli tehdit ve fırsat barındırdığını analiz ederek, gerekirse risk yönetiminde değişimler yapılmasıdır.

Yönetici tarafından risk değerlendirilmesi daha önce karşılaşılmış yeniden karşılaşılması muhtemel risk grupları ve hesapta olmayan bir şekilde doğabilecek risk grupları ele alınarak yapılır. Bu aşamada risk olasılıkları ve etkileri de aynı şekilde önem arz eder. Karşı karşıya kalınma ihtimali yüksek ve sonucunda yaratacağı etkisi fazla olan riskler öncelikli tutulurken rastlana bilirliği az ve etkisel olarak da pek bir zararı olmayan risk gruplarının üzerine daha az düşülür. Risk değerlendirmeleri sırasında doğal ve artık riskler üzerinde durulur. Doğal riskler

yöneticilerin işletmenin risk yönetimi kapsamında daha önceden riskleri tespit edip gerekli tedbirleri almaması halinde karşılaşılması olası riskler bütünüdür. Artık riskler ise, saptanan risk gruplarının yöneticiler tarafından alınacak tedbirler neticesinde risk seviyesi minimuma indirgeme işlemlerinden sonra arda kalan risktir (COSO, 2004/1:49).

Değerlendirmeler sırasında bazen nicel bazen de nitel tekniklerden faydalanılır, tek bir yöntem kullanım şartı yoktur.

2.9.1.5 Risklere Cevap Verme

Yönetimin işletmenin risk toleransı ve risk iştahı seviyelerini göz önüne alıp, riskten kaçınma, riski azaltma, paylaşma veya kabul etme gibi seçeneklerle karar vermesidir. Karşılaşma olasılığımızın var olduğu mevzubahis risk gruplarına odaklı geliştirilecek yöntemler bir hayli önem arz etmektedir. Risk değerlendirme işlemi risklere verilecek doğru cevaplar sonucunda kendini tamamlayacaktır. İşletmenin hedeflerine kusursuz kavuşabilmesi için maruz kalma ihtimali olduğu risk gruplarının değerlendirilmesi sonrasında risklerin hangi yargılarla beraber kontrol altına alınması gerektiği belirlenir (COSO, 2004/1:55).

Riskin gerçekleşmesiyle olması beklenen muhtemel etki seviyesi daha önceden verilen uygun risk cevaplarıyla birlikte yönetici tarafından makul görülecek düzeye çekilmiş olur.

2.9.1.5.1 Riskten Kaçınma

İşletmenin yürütmekte olduğu ticaret işlemleri sırasında risk teşkil edecek durum tespitleri sonucu faaliyeti sonlandırmak veya hiç bu sürece girmeme kararı almaktır. Riskten kaçınma işletmenin risk iştahıyla doğrudan ilgilidir (COSO, 2004/1:55).

Yeterince gelişmiş ve büyüklüğe sahip olmayan işletmeler kendilerini böyle maceralara atmaya pek yanaşmazlar, elindeki sermayeyi olabildiğince muhafazaya odaklılardır. Ancak bu durum riskin alınabilmesi için yönetimin onayı ile risk talep düzeyi elverişli işletmeler için geçerli değildir.

2.9.1.5.2 Riski Azaltma

Faaliyetlerin uygulanmaya başlamasından önce veya sonrasında gerçekleşme olasılığı ve sonucunda ortaya çıkacak olumsuz etkinin geliştirilen yöntemler ile asgari düzeye çekilme işlemidir. Bu kararın etkin bir biçimde yürütülebilmesi için işletmede etkin iç kontrol sistemine ihtiyaç vardır (COSO, 2004/1:55).

Risk azaltılması yapılacak durumlar için risklerin işletme içerisinde yaratacak olduğu etki seviyelerine göre önceliklendirmesi yapılır. Risk azaltma işlemi sırasında her ayrıntı gözden geçirilip makul yönetim tasarımı ortaya çıkarılmalıdır ki risk azaltma işlemi gerçekleştirildikten sonra farklı risklerin doğmasına sebebiyet vermesin.

2.9.1.5.3 Riskleri Paylaşma/Transfer Etme

Bu stratejide amaç risklerin yönetim alanını değiştirerek işletme üzerindeki yükü hafifletmektir. İşletme yöneticilerinin ortaya çıkan risk potansiyelinden kaynaklı mesuliyetlerinin kurum veya kurumların üzerine atma eğilimidir (COSO, 2004/1:55).

İşlemler sırasında risk bütünüyle yok olmaz taraflara paylaştırılır. Riskin taraflara paylaştırılmasıyla mali risklerden kaynaklı açığa çıkacak riskler garantörler yardımıyla yönetimi gerçekleşir. Faaliyetler sonucu risklerin paylaştırılma fikri ile dikkat edilmesi gereken bir hususta şudur; riskin paylaştırıldığındaki transfer maliyeti ile paylaştırılmadığı durumundaki işletmenin üstleneceği risk maliyeti karşılaştırılmasını iyi yapılmalıdır. Eğer ki transferde karşılaşılacak ücret tutarı çok daha fazlayla işetme hiç bu işleme girmez.

2.9.1.5.4 Riski Kabul Etme

Risklerin kabul edilme durumu kurumsal risk yönetimi ile farklı bir boyut kazanmış olup; geçmiş zamanlarda risklerin sadece işletmeler açısından sebep oluşturacağı mağduriyetlerden bahsedilirken, günümüzde bu düşünceye ek olarak uygun teknik yönetimlerle beraber risklerden doğabilecek fırsatlarda gün yüzüne çıkmıştır.

İşletme yönetiminin göze aldığı risk iştah seviyeleri risklerin kabul edilebilirlikleriyle doğrudan alakalıdır.

2.9.1.6 Kontrol Faaliyetleri

Yönetimin vermiş olduğu risk yanıtlarının aktif bir durumda işleyebilmesi adına uygun politika ve usullerin uygulanmasıdır. Bu faaliyet sırasında yönlendirici, önleyici, tespit edici, düzeltici kontroller yapılır. Yönlendirici kontroller, olayın bir neticeye bağlanması adına yapılan kontrollerdir. Önleyici kontrol, eyleme geçirilmek istenen durumun doğuracağı olumsuzluklara engel olmak adına önceden gözden geçirilme gibi düşünülebilir. Tespit edici kontrol, risklerin ortaya çıkmasıyla karşılaşılan olumsuzlukların saptanmasını içeren bir kontrol şeklidir. Düzeltici kontroller ise, karşılaşılan risklerin işletmeye oluşturacağı olumsuz geri dönüşleri minimuma indirgemeye yönelik bir kontroldür (COSO, 2004/1:61).

İşletmelerin faaliyet alanları kapsamında amaç ve risklere bakış açıları değişiklik göstereceğinden, karşılaşılan risklere verilecek yanıtlar ve kontrol şekilleri de çeşitlilik gösterecektir.

2.9.1.7 Bilgi & İletişim

İşletmenin hedefleri doğrultusunda işine yarayacak, çalışan ve yöneticilerin yetki ve sorumluluklarının etkinliğine destek olacak tüm bilgilerin paylaşılmasıdır.

Bilgilere dahili ve harici pek çok kaynaktan nitel ve nicel araştırma teknikleri kullanılarak ulaşılır ve gerektiğinde ilgili mecralara verilmek üzere raporlanır. Raporlamalar işletme hakkında geniş kapsamlı veri ulaşımı sağladığından ötürü içeriklerin doğruluğu büyük önem taşır.

İşletme içerisinde üst yönetimden alt kademeye kadar bilgi alışverişi yapılıp iletişimi koparmadan; gerek şirket işleyişi ve yürütülen sisteme hakimiyet gerekse çalışanlara yetki ve sorumluluklarının benimsetilmesi adına bilgi paylaşımı yapmak sorunları ve talepleri dinlemek, işletme bütünlüğü açısından önem arz eder. Bilgi ağı içerisinde iç ve dış kaynaklardan saptanmış işletmeye ait tüm veriler yer alır ve işletmenin amaçları doğrultusunda yürütmekte olduğu kurumsal risk yönetimi, iç kontrol ve

denetim çalışmalarında doğru veri akışı sağlanır. Şirket içi çalışanlar ile olduğu kadar şirket dışında birçok rakip, tedarikçi, hissedar ile de güvenilebilir bir işletme profili çizebilmek için işletmenin mali olan olmayan birçok verisi paylaşılır.

2.9.1.8 İzleme

Kurumsal risk yönetimi işleyişinin etkinliğinin kontrol amacıyla sürekli ya da aralıklı gözetim durumudur. İşletme yapısında sürdürülmekte olan kurumsal risk yönetimi süreci zamanla personelden, sistemden veya değişen süreçten kaynaklı olarak sekteye uğrayabilir. Geçmiş dönemde amaçlar doğrultusunda planlanmış olan kurumsal risk yönetimi süreci amaçlarda yapılan eksiltme ve eklenmeler sonucu etkinliği yüksek yeni kurumsal risk yönetim modeline ihtiyaç duyar. Bu tespitlerin gerçekleştirilebilmesi için düzenli izleme çalışmaları yapılmalıdır (COSO, 2004/1:67).

2.9.2 Yeni KRY Model

2004 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. 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. Yeniliğe uğramış KRY çerçevesi tüm şirketlerce uygulanması mecburi olmayıp, 2004 küp modelini benimsemiş olanlar bu çerçeve üzerinden devam etmektedir.

Şekil 12: 2017 COSO KRY Sarmalı



Kaynak: (COSO, 2017)

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

2.9.2.1 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 yönetişim 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, 2018:18)

Yönetişim ve kültür bileşeni, birbiriyle ilişkili 5 ayrı bileşenden oluşmaktadır.

2.9.2.1.1 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: 10).

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.

2.9.2.1.2 Operasyonel Yapının Oluşturulması

Kurumlar hedeflenilen 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: 10).

2.9.2.1.3 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: 10).

2.9.2.1.4 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: 10).

2.9.2.1.5 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, Karakaya,2015).

Dolayısıyla yeni çalışanların şirket profiline olan katkıları veya mevcutta bulunanların şirket hedef ve politikalarına göre yetiştirilmeleri şirketin ileri taşınmasında en önemli yapıtaşıdır.

2.9.2.2 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: 6).

Bu stratejik değer şirketin çoklu sermayelerinin birlikte değerlendirilmesiyle ortaya konulur. Bu bileşen 4 bağlamdan oluşur.

2.9.2.2.1 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: 10).

2.9.2.2.2 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 (COSO, 2017: 10).

Envanter takipleri, hesaplamalar, görüşmeler, veri toplanmaları risk tanımının yapılmasında etkin rol oynamaktadır.

2.9.2.2.3 Alternatif Stratejileri Değerlendirme

Kurumlar mevcuttaki durumlarına bağlı olarak veya tüm değişimleri göz önüne alarak karşılaşabilecekleri 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.

2.9.2.2.4 İş Hedeflerini Oluşturma

Kurumların kendi bünyelerinde değerlendirdikleri risk faktörlerini gözden geçirip bunlara hazırladıkları stratejilerle birlikte oluşturacakları iş hedefleri belirlemek kurum için olumlu bir etkendir (COSO, 2017: 10).

Kurumlar için iş hedeflerini belirlemek mikro ölçekte çalışanların iş disiplinlerini ve üretim performanslarını etkilemekle birlikte makro ölçekte işletmenin değerlerinin değişiminde rol oynar.

2.9.2.3 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 (COSO, 2017: 6).

Buna bağlı olarak risk yönetimi riske bağlı olarak kullanılacak kaynaklar raporlandırılır. Tüm bu risk durumlarının ve kaynakların ölçeklendirilmesi kurumun üstleneceği riskleri belirlemesinde etkin rol oynar. Ve bu bileşen 4 bağlamda değerlendirilir.

2.9.2.3.1 Risklerin Tanımlanması/Belirlenmesi

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

2.9.2.3.2 Risk Şiddetlerinin Değerlendirilmesi

İşletmeler/Kurumlar tanımlamasını yaptıkları risklerin düzeylerine göre bir sıralama yaparak risk terminolojisi oluştururlar (COSO, 2017: 10).

Bu risk terminolojisi şirket hedef ve projelerine göre belirlenecek stratejilerin oluşumuyla devam eder.

2.9.2.3.3 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 (COSO, 2017: 10).

2.9.2.3.4 Risk Tutumlarının/Yanıtlarının Uygulanması

Risk tanımlaması ve önceliklendirmesi yapıldıktan sonra belirlenen risk faktörlerine uygulanacak yöntemler tanımlanıp belirlenir (COSO, 2017: 10).

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.

2.9.2.3.5 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 (COSO, 2017: 10).

2.9.2.4 Gözden Geçirme ve Revizyon Bileşeni

Risk yönetim bileşeni rapor edilip tamamlanmış bir bileşen değildir. Dolayısıyla zaman içerisinden değişimler gösterebilir. Bileşendeki bu değişimler strateji ve işleyişte de değişikleri beraberinde getirir (COSO, 2017: 6).

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;

2.9.2.4.1 Önemli/Yapısal Değişiklikleri Değerlendirme

Söz konusu bağlam kurumların hedeflerine dokunacak, stratejilerine etki edecek değişiklikleri kavrayıp değerlendirmeleridir (COSO, 2017: 10).

Bu değişikliler 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.

2.9.2.4.2 Risk ve Performansı Gözden Geçirmesi

İşletme risk yönetiminde belirlediği stratejilerin uygulanabilirliğini değerlendirir. Kurumlar bu süreçte performansın durumunu bu performansı varsa düşüren etmenleri, ne derece stratejiye bağlı kalındığını, gerekli risklerin alınıp alınmadığını, risk tahmin ve raporlarının geçerliliğini gözden geçirir(COSO, 2017: 10).

2.9.2.4.3 KRY' İ 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 odluğu için takip süreci bu bileşenin en hassas ve süreklilik içeren bağlamlarındandır (COSO, 2017: 10).

2.9.2.5 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 (COSO, 2017: 6).

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.

2.9.2.5.1 Bilgi Yönetim Sisteminin Güçlendirilmesi

Bilgi ve teknoloji kavramı şirketlerde verimlilikle eş değer olarak değerlendirilir ve bu kaynaklardan yararlanarak güvenli bilgilinin elde edilme ve işlenme süreci kısalır (COSO, 2017: 10).

Bu da hızlı karar almayı sağlayarak kurumları rekabette öne geçirecek etmenlerdendir.

2.9.2.5.2 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: 10).

2.9.2.5.3 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 (COSO, 2017: 10).

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.

2.10 KRY ve Diğer Yönetimsel Anlayışlar

Şirket bünyesinde yapılmakta olan ticaretin büyüklüğü, sektörün içeriği, ulusal pazarlarda yer edinme, etkin ve verimli bir çalışma gerçekleştirmek çabasıyla hareket eden işletmeler, iç ve dış kaynaklı birçok riski de bünyesinde barındırmaktadır. Risklerin doğuracağı olumsuz sonuçları minimuma indirgeme, fırsatları yakalamak ve tüm bu süreçlerin yönetilebilmesi adına işletme içerisinde A'dan Z'ye tüm yönetsel anlayışlar eksiksiz senkronize bir şekilde işlemelidir. Bu kapsamda işletmenin sürdürülebilirliği açısından başta KRY, iç kontrol, kurumsal yönetim ve iç denetimi birbirlerinden ayrı düşünmek mümkün değildir.

2.10.1 KRY- İç Kontrol Arası İlişki

KRY ve iç kontrol sistemi incelendiğinde; KRY için daha kapsamlı geniş bir alanı içerisine aldığı görülürken iç kontrol için işin özü çekirdeği tanımını yapmak yanlış olmayacaktır. KRY ve iç kontrolü konu eden birden çok çerçeveye rastlamak mümkün olmakla beraber bu çerçeveler içerisinde en çok kullanıma sahip olan COSO'nun yayınladığı çerçevedir (Türedi, Koban ve Karakaya, 2015).

COSO tarafından ilk olarak iç kontrolün geniş açıklamalarla ele alındığı "İç Kontrol: Entegre Çerçevesi" yayınlanmış olup ardından bu çerçeveden esinlenilerek üzerinde yapılan değişimler sonucunda KRY ile ilgili "Kurumsal Risk Yönetimi: Entegre Çerçeve" si yayınlanmıştır.

İşletme yöneticilerinin iç kontrol ile işletme bünyesinde hayata geçirmek istediği kurallar; etkinlik/verimliliği arttırmak, sahip olunan sermayenin muhafaza edilebilmesi için hatasız doğru bilgilerin yer aldığı finansal tablolar oluşturmak, hileye sebebiyet verecek beşerî ve sistemsel yanlışlıkların önüne geçebilmek adınadır. İç kontrol şirket içerisinde işleyişin devamlılığı açısından uygulanması gereken normları bünyesinde barındırarak oluşabilecek her türlü risk faktörünün gözden kaçma ihtimalini asgari düzeyde tutabilmek için yardımcı bir etkendir(Bakkal, Tunç ve Kasımoğlu 2016: 19-20).

İşletme içerisinde aktif olarak sürmekte olan bir iç kontrol sistemi varlığı, risklerin öngörülebilirliği ve müdahale ile kontrol altına alınmasında olumlu sonuçlar ortaya çıkarırken, etkinliği olmayan bir şirket iç kontrol yapısında, risk tespitleri bir hayli güç olmakla beraber artışa sebebiyet vererek karşılaşılan senaryolar farklılık gösterecektir. İç kontrol, işletme devamlılığı açısından gerek kurumsal kimlik kazanımı ve korunumu gerekse risklerin yönetimine zemin oluşturma kapsamında işletme yönetiminin temel yapı taşı denilebilir. Risk yönetimi hususunda ise; risklerin dağıtılması, paylaşımı ve kabul edilebilir/edilemez gibi eylemler ile karşılaşılır.

Denetim anlamında yapılacak olan çalışmanın boyutu da iç kontrol sisteminin verimli çalışıp çalışmaması ile doğrudan ilişkilidir. Etkin bir iç kontrol sisteminin işlediği makul güvence veren bir işletmede denetçi belli başlı birkaç hususu ele alıp raporunu hazırlarken, zayıf bir iç kontrol yapısına sahip olan işletmede ise iç ve dış etkenlerden etkilenme, gerçeği yansıtmayan mali tablolar ve muhasebe kayıtlarının olma ihtimali her hususta incelemeyi riskli hale getirdiğinden ötürü denetimin kapsamı arttıracaktır.

İç kontrol ve risk yönetimine bir bütün olarak aynı pencereden bakılarak uygulamaların gerçekleşmesi risklerin çok daha kapsamlı ele alınarak, varlıkların muhafazasını gerçekleştirip sürdürülebilir bir işletme olabilme yolunda önemli bir adımdır.

2.10.2 KRY – Kurumsal Yönetim Arası İlişki

Değişen dünya düzeninde şirket sürdürülebilirliğini gözeten her işletme kar elde edebilmek, kurumsal bir kimliğe sahip olabilmek için kurumsal risk yönetimi ve kurumsal yönetim kavramlarını şirket bünyesinde benimsemelidir. İşletmenin kurumsal kimliğe sahip olması aynı zamanda işletme bünyesinde kurumsal yönetimin tesis edildiği anlamına gelmez. Kurumsal yönetimin tesis edilmesi kurumsallaşma noktasında bir ipucudur. Kurumsal bir işletme profilinden beklenen; her türlü sorun için yapılan aramalarda çağrı merkezine ulaşabilme, atılan e-postalara cevap alabilme, eğer şirkette işe başlanacaksa kariyer gelişimi açısından destek görme, imkanlarından faydalanabilmektir. Kurumsal yönetim yaklaşımı ise

bu fikirlerin çok çok üstünde işletmenin menkul veya gayrimenkul tüm varlıklarının muhafazasıdır. Birbirlerinin parçası olabilirler, destekleyebilirler, örtüşebilirler ama her iki kavramda farklı anlamlar içerir aynıdır denemez.

Sağlam ekonomik temellere dayalı başta ABD'nin ve büyük devletlerin içinde yer aldığı ülkelerde hile, yolsuzluk ve yönetilemeyen risklerden kaynaklı Enron, Metallgesellschaft, Parmalat, Orange Country ve Worldcom gibi oldukça büyük yankılara sebebiyet veren olaylarla karşılaşılmıştır. Bu şok etkisi yaratan şirket iflasları; değişen düzene ayak uydurmama, kurumsal yönetim ve kurumsal risk yönetiminden uzak ve denetimin yetersiz oluşunun bir sonucudur(Bolgun ve Akçay,2003).

Skandallar üzerine şirketler için kurumsal yönetimin tesisine ve kurumsal risk yönetimi bilinci oluşturup uygulanabilmesi adına çalışmalar yapılmış Sarnanex-Oxley Yasası çıkarılmıştır. Yasa kapsamında; yöneticilere kontrol yapılarını değerleme, mali raporlar üzerindeki riskleri belirleme, belirlenen risklere karşı gerekli önlemlerin alınması, belgeleme ve değerlendirmeyi içinde barındıran birçok şart getirilmiştir. Yaşanan olay çıkarımlarının etkisiyle günümüzde çoğu şirket kurumsal yönetim ve kurumsal risk yönetimini bünyesinde kültür haline getirmeden devamlı başarının elde edilemeyeceğinin farkındadır.

Kurumsal yönetim temelinde işletme için sadece kar elde etme değil aynı zamanda bunun sürdürülebilirliğini de ister. Sürdürülebilir bir işletme modelinde iç ve dış tüm etkenlerden oluşması öngörülen risklerin tespit edilip yönetilmesi gereklidir. Etkin olmayan bir kurumsal yönetim sistemine sahip işletmenin risk yönetiminin de iyi olması beklenemez. Bu sebeple kurumsal yönetim ve kurumsal risk yönetimi arasında doğrudan bağlantı vardır.

2.10.3 KRY-İç Denetim Arası İlişki

İşletme bünyesinde yürütülmekte olan iç kontrol, kurumsal yönetim ve kurumsal risk yönetimi sistemlerinin denetim sorumluluğu iç denetime aittir. İç denetimin içeriğinde; şirket içi ticaret eylemlerini tetkik etmek, gelişmesine yol olmak, erdem kazanımı sağlatabilmek adına güvence ve danışmanlık hizmeti vardır. Denetim

yürütmesini yapan denetçiler ise; yürütülmekte olan faaliyetlerin usulünce uygulanıp uygulanmadığını, menkul veya gayrimenkul varlıkların oluşabilecek zaiyatlara karşı önlem alınıp alınmadığını, mali ve mali olmayan tüm işlemleri prosedürlere uygun olarak inceler. İşletmenin hedefleri doğrultusunda yürütmekte olduğu iç kontrol, risk yönetimi ve kurumsal yönetim sistemlerinin verimliliğini değerlendirip geliştirme konusunda rolü iç denetim üstlenir.

Güçlü ve devamlılığı olan bir işletme sistemi yapısının oluşabilmesi adına iç kontrol ile başlayan bu süreç risk yönetimi ile devam edip denetimle sonlandırılması üçlü savunma hattı modeli olarak adlandırılır.

Üçlü savunma hat modelinde ilk hatta, işletmenin olağan akışı içerisinde uygulamaya geçirmesi gereken iç kontrolün yol, yöntemleri ve risk yönetimi yapılır. İlk hatta görev alan yöneticiler risk yönetimi ve iç kontrol işleyişinden sorumlu olup sistem açıklarının tespitini yaparak gereken müdahalede bulunurlar. İkinci savunma hattında, risk yönetimi ve iç kontrol konularında bilirkişilerden oluşturulmuş gruplar bulunur. Bu bilirkişilerin görev tanımlamasında; ilk hattın işleyişini inceleme, iç kontrol prosedürlerinin uygulanma takibi, tespit edilmiş risklerin minimuma çekmek için çalışmalar ve yöneticileriyle istişarede bulunmalar yer alır. Üçüncü ve son savunma hattında ise, iç denetim ve dış denetim beraber yer almaktadır. Bu hatta iç denetimin görevi, ilk iki hatta yer alan risk yönetimi ve iç kontrolün işleyişini tarafsız bir şekilde inceleyerek yönetime aracısız bir şekilde bildiride bulunur (Özyiğit,2021:63).

Geçmiş dönemlerde işletme içerisinde iç denetimden söz edildiğinde akıllara mali tabloların ve muhasebe kayıtlarının incelenip gerçeğe uygunluğunun tespit edilmesi gelirken, günümüzde kurum içinde oluşan iç kontrol ve risklerin yönetilme kültürü beraberinde iç denetim için yönetime güvence temin etme ve rehberlik yapma gibi yeni görev tanımlamaları getirmiştir. (Bakkal ve Tunç, 2016: 163-164)

Kurumsal risk yönetimi kapsamında saptanmış olan risklerin işletmenin çıkarları gözetilecek şekilde uygulamaya koyulması ve güçlü bir iç kontrol yapısının oluşturulabilmesi adına iç denetim objektif bir biçimde yönetime güvence şartlarını oluşturur.

3. ANALİTİK HİYERARŞİ SÜRECİ (AHP) HAKKINDA GENEL BİLGİLER, GENEL İŞLEYİŞ VE TEMEL MANTIĞI

Yaşantımız içerisinde hemen hemen her durumda, eylemde, konuda bir karar verme süreciyle karşı karşıya kalınmaktadır. Bu durum işletmeler için çok kriterlerin karşılaştırılmasını kapsayan, uzun zaman alan ve daha çok risk içeren karar verme aşamalarına dönebilmektedir.

Bu bölümde çalışmamıza uyumu sebebinden dolayı bilimsel araştırma yöntemleri içinde nicel karar verme tekniği kategorisinde yer alan AHP modeli kullanılacak olup, içeriği ve işleyişi hakkında bilgilere yer verilecektir. Genellikle çoklu kriter ve seçeneklerin yer aldığı karar verme aşamalarında AHP modeline öncelik tanınarak kullanılmak istenir. Günümüzde farklı bilim alanlarında kullanımını görmekte olduğumuz AHP modeli, sosyal bilimler alanında da uygulamalarına rastlanmaktadır.

3.1 Çok Kriterli Karar Verme Modeli: AHP

Karar verme işlemi, hayatımızın her anında karşı karşıya kaldığımız bir eylemdir. İşletme bünyesinde iç ve dış etkenlerden kaynaklı yaşanan değişken, karmaşık haller gelişimlere uyum için karar vericilere ekstra sorumluluklar yüklemektedir. Karar vermede zorlayan kısım, karşılaşılan sorunun değerlendirilip çıkarlara uygun düşen şekilde sonucun belirlenme noktasıdır. Karar vericiler halihazırdaki tüm kaynakları gözden geçirip, seçenekleri teker teker ele alıp rakamsal temellere dökerek alternatiflerin içerisindeki en doğru kararı almaya çalışır (Timor, 2010: 1).

Kriter bakımından zengin karar alma süreçleri için farklı metotlar kullanılmaktadır. Bu metotlardan birisi de AHP olup, yürütülecek olan çalışma içerisinde de kullanılacaktır. AHP modeli, Myers ve Alpert ikilisinden ilk defa duyulmuş, modellemesi Thomas L. Saaty aracılığıyla yapılmıştır (Kılıç,2019).

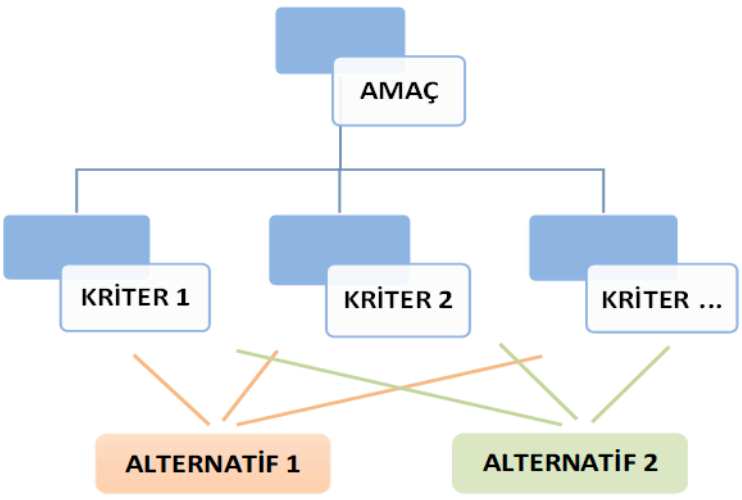
Bu model içerisinde incelenen birçok sorun hiyerarşik biçime evirtilip mukayese yapılır, sonucunda kompleks yapıların kavranabilir bir hal alması sağlanır. Başka bir deyişle, aynı zamanda çokça geçerli kriter arasından en verimli ve doğrusunun ayırt edilmesine yarayan bir metottur.

3.2 AHP Modelinin İşleyişi

Aynı türden faktörlerin ve sorunların detaylı şekilde ele alınmasını hedefleyen yapı, hiyerarşik yapıdır. Bu yapı yardımıyla sorunların parçalara bölünmesi ve parçaların hiyerarşik bir biçimde derlenip belirtilmesi sorunların kavrana bilirliğini olumlu yönde etkilemektedir. AHP modeli içinde karar alınması beklenen sorunlar hiyerarşik bir yapıya çevrilir. Hiyerarşik yapı içerisinde hedef, kriterler ve alternatifler yer alır (Dinçer ve Görener, 2011: 12).

Amaç belirleme işlemi meydana getirilecek hiyerarşik yapının ilk aşamasıdır. Belirlenen amaç doğrultusunda kriterler ve alternatifler değişim gösterir. Bu yüzden hiyerarşinin ilk basamağına hedef yerleştirilir. Yapılması istenen şey kapsamında hedef belirlenir. Hiyerarşi de ikinci basamakta kriterlere yer verilir. Hedeflere ulaşabilmek adına hayata geçirilecek olan eylemler kriterleri oluşturur. Gerekli görülen durumlarda kriterlerin ek grupları da tespit edilir. Hiyerarşik yapının son basamağında ise alternatifler karşımıza çıkar. 3 basamaktan oluşan hiyerarşik yapı modeli aşağıda gösterilmiştir.

Şekil 13: AHP Genel Yapı



AHP modelinde türdeş faktörlerin ikili mukayeseleri yapılır. Yapılan bu mukayeselerde 1'den 9'a kadar temel ölçek değerleri kullanılarak numaralandırılır. Bu durum da türdeş faktörlerden büyük kabul edilen faktör küçük görülen faktöre kıyasla 9 kat büyüklüğe sahiptir (Aydın ve Durgun, 2017).

Tablo 6: Temel Ölçek Değerleri

Önem Değerleri	Değer Tanımları
1	Her iki faktörün eşit öneme sahip olması durumu
3	1. Faktörün 2. faktörden daha önemli olması durumu
5	1. Faktörün 2. faktörden çok önemli olması durumu
7	1. Faktörün 2. faktöre nazaran çok güçlü bir öneme sahip olması durumu
9	1. Faktörün 2. faktöre nazaran mutlak üstün bir öneme sahip olması durumu
2,4,6,8	Ara değerler

Kaynak: (Satty: 1980)

Alternatifler arasındaki ikili mukayese ortak kritere göre değerlendirilir. Kriter faktörü göz önüne alınarak bir alternatifin diğer alternatiften ne kadar büyük, önem arz eden, öncelikli oluşuna göre temel ölçekte yer alan numaralardan biri ile değerlendirilir. Değerleme işlemi kriterler ve alternatifler adına iki farklı yapı olarak gerçekleştirilir. Mukayesesi yapılan ikililerin aynı türden olması önem arz etmektedir. Yapılan mukayeselerin temel ölçek ile numaralandırılıp matris haline getirilmesi ikili mukayeseler matrisini oluşturur.

Tablo 7: Örnek Matris

KRİTER	ALTERNATİF X	ALTERNATİF Y	ALTERNATİF Z
ALTERNATİF X	1	5	2
ALTERNATİF Y	1/5	1	3
ALTERNATİF Z	1/2	1/3	1

Her alternatifin ölçümlemesi kriter baza alınarak yapılır. Değerlemeyi yapacak olan karar verici, belirlenen kriteri dikkate alarak x alternatifini y alternatifine, x alternatifini z alternatifine ve son olarak da y alternatifini z alternatifine temel ölçeklerden yararlanarak önceliğini oranlar. Verilen değerler alternatiflerin kriterler açısından üstünlüğünü matris üzerinde gösterir. Alternatiflerin değer karşılaştırmaları satır ya da sütundan başlayarak yapılır. Satırdan başlanacak olunursa x alternatifi sütunda yer alan 3 farklı alternatifle mukayese yapılarak değerlendirilir. İki aynı şeyin oranlanmasında olduğu gibi aynı alternatiflerin oranlanma sonucu da her zaman 1 çıkacaktır.

Karşılaştırması yapılıp oluşturulan matrislerin ardından çözümleme kısmına geçilir. Bu kısımda matris üzerindeki verilerin göreli önem değerleri hesaplanır. Hesaplama aşamasına geçebilmek için ilk olarak normalizasyon matrisi bulunur. Normalleştirme işlemi ise; matristeki tek tek sütun değerlerinin sütun toplamı değeri içindeki payı bulunarak yapılır. Ortaya çıkarılmış normalizasyon matrisinde satır ortalaması bulunarak göreli önem değerleri hesaplanmış olunur.

Tüm yapılacak olan ölçümleme işlemleri sonucunda tutarlı matrisler kullanılacaktır. İkili mukayeselerde ortaya çıkacak tutarsızlık durumu matrislerde de karşımıza çıkacaktır. Tutarlık oranı (%10), karar vericilerin ölçüm değerlemesinde yaptığı tutarsızlıktan kaynaklıdır. Matrislerin tutarlılık oranını aşmaması için değerlendirme şu şekilde yapılırsa tutarlı çıkar gibi bir kıstası yoktur. Karar verici tarafından yapılan değerleme işlemi tutarsız olarak görülürse mukayesenin bir kez daha yapılması istenir. Tutarlı gelen tüm matrisler çalışmaya dahil edilerek geometrik ortalamaları ve ağırlık katsayıları hesaplanır. Çıkan veri sonuçları artık yorumlanmaya hazır bir hal alır.

4. TÜRKİYE'DE KOBİ'LERİN KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ ALGILARININ ANALİTİK HİYERARŞİ SÜRECİ (AHP) MODELİ İLE İNCELENMESİ

Bu bölümde yaptığımız çalışma içeriği üzerine ayrıntılı bilgiler verilmiş olup sonuçlar paylaşılmıştır. Çalışma kapsamında AHP metodu kullanılarak verilere ulaşılmıştır. Çalışma katılımcıları özellikleri risk yönetimi, iç kontrol, kurumsal yönetim ve iç denetim kavramlarına hâkim olan yetkililer tarafından seçilerek, işletmelerinin risk algı düzey tespitlerine ulaşım istenmiştir.

4.1 Çalışmanın Amacı ve Konusu

Araştırmanın amacı, sürdürülebilir bir işletme varlığı için olmazsa olmazlardan olan iç kontrol, kurumsal yönetim ve iç denetim bileşenleriyle birebir ilişkisi olan kurumsal risk yönetiminin, Türkiye'de ekonomik açıdan önemli yere sahip olan Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler' deki algısını ve işletme bünyesinde kurumsal risk yönetimini ne seviyede hayata geçirebildiklerinin tespitini yaparak çıkan sonuçlarla uyumlu etkin bir kurumsal risk yönetim sistemi ortaya çıkarmaktır.

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.

4.2 Hedef Çalışma Evreni

Çalışma farklı sektör gruplarında (Gıda, Makine, Tekstil) yer alan Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler bazında gerçekleşmiştir. İlk bölümlerde yer verildiği üzere KOBİ sınıflandırması 3 ana başlık altında; mikro, küçük ve orta ölçek olarak çalışan sayısı ve net satış hasılatı esas alınarak yapılmıştır.

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.

4.3 Metodoloji (Çalışmanın Yöntemi)

Bilimsel araştırma süreçleri incelendiğinde yaygın olarak anket, derinlemesine mülakat, yapısal açık uçlu soruların kullanıldığı görülmektedir. Bu metodolojilerin dışında nadir rastlanan çoklu karar verme teknikleri olarak AHP, TOPSIS, VIKOR gibi yöntemlerde karşımıza çıkar. Araştırma konusuyla uygun olarak çalışma sonunda anlam ifade eden uygulamaya dökebileceğimiz verilere ulaşmak adına çalışma kapsamında alışılmışın dışına çıkarak AHP modelinin kullanımına karar verilmiştir.

Çalışma, Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı tarafından yayınlanan strateji ve eylem planı, istatistik raporlar, faaliyet raporlarının incelenmesi ve beraberinde işletmelerde iç kontrol, risk yönetimi, kurumsal yönetim, iç denetim konusunda görev ve yetkiye sahip çalışanların karşılaştıkları riskler ve etki alanları ele alınarak risk grupları ve kriter tespit etme faaliyetleri yürütülmüştür. Yürütme kapsamında 7 hususdan oluşan ana risk grupları ve 7 kriter belirlenmiştir.

4.4 Analiz Süreci ve Adımlar

İlk başta çalışmamızda bize yardımcı olacak karar vericilerimizin (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 elimizdeki 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.

4.5 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

4.6 Matris Üzerinde Ana Risk Grupları ve Kriterleri Anlaşılır Konumlandırma

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. Bu sebeple matris karar vericiler tarafından olabildiğince anlaşılması ve yorumlanması mümkün şekilde hazırlanmaya çalışılmıştır. Hazırlanan matris şu şekildedir;

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							

4.7 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.

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)

Tablodaki önem değerlerini matris üzerinde inceleyecek olursak;

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			1/5			
Stratejik Riskler		1	5				
Dış Çevre Riskleri			1				
Finansal/Mali Riskler				1		6	
Operasyonel/Süreç Riskler					1		
Sistem ve Teknoloji Riskleri						1	
İnovasyon ve Dönüşüme Uyum Riskleri							1
TOTAL							

KOBİ özelinde belirlenmiş olan ana risk grupları karlılık kriteri göz önünde bulundurularak değerlemesi yapılacaktır. Matris üzerinde renkli alanlarla belirtilmiş 5, 1/5 ve 6 olmak üzere 3 veri bulunmaktadır. Önem değerlerinin yorumları şu şekildedir;

- ‘5’ karlılık kriteri bakımından stratejik riskler dış çevre risklerine göre oldukça önemlidir (fazla üstünlük).

- ‘1/5’ satırın sütuna göre oranlamasının yapıldığı matriste, sütundaki risk grubunun satırdaki risk grubuna göre daha fazla önem arz ettiği durumlar da 1/n şeklinde derecelendirme yapılmaktadır. Bu sebeple karlılık kriteri bakımında finansal/mali riskler sosyal risklere göre oldukça önemlidir (fazla üstünlük)

- ‘6’ önem değerleri arasında ara değerler olarak adlandırılan 2,4,6 ve 8’de yer almaktadır. Karar verici hücreye ‘5’ oldukça önemli ya da ‘7’ çok önemli değerlendirmesi yapmak istemediği durumlarda ara değer (uzlaşma değer) kullanabilir. Karlılık kriteri bakımından finansal/mali riskler sistem ve teknoloji risklerine göre ne oldukça önemli ne de çok önemlidir. Ara değerlerin kullanımı verilerin olabildiğince gerçeğe yakın ve tutarlı sonuçlar vermesini sağlayacaktır.

4.8 Önem Değerlendirilmesi Yapılan Matrislerin Simetrik Matrislerinin Bulunması

Çalışma katılımcıları tarafından üst kısımlarının doldurulması istenen matrislerin simetrik matris değerleri 1/Veri formülizasyonuyla bulunmaktadır. Simetrik matris değerlerinin bulunmasıyla beraber matris üzerindeki tüm değerler bir sonraki aşama için hazır hale gelecektir. Aşağıdaki matriste verilerin simetrikleri gösterilmiştir.

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	2		1/4			
Stratejik Riskler	1/2	1	6				
Dış Çevre Riskleri		1/6	1				
Finansal/Mali Riskler	4			1			
Operasyonel/Süreç Riskler					1		
Sistem ve Teknoloji Riskleri						1	
İnovasyon ve Dönüşüme Uyum Riskleri							1
TOTAL							

Tablo üzerinde farklı renklerle gösterilmiş olan simetrik değer yorumlaması şu şekilde yapılmaktadır;

- Karlılık kriteri bakımından sosyal riskler stratejik risklerden 2 kat büyüklüğe sahip ise stratejik riskler sosyal risklerin yarısı kadardır.

- Karlılık kriteri bakımında stratejik riskler dış çevre risklerinin 6 katı büyüklüğünde ise dış çevre riskleri stratejik risklerin 6'da 1'i kadar büyüklüğe sahiptir.

- Karlılık kriteri bakımından sosyal riskler finansal/mali risklerin 4'te 1'i büyüklükte ise finansal/mali riskler sosyal risklerden 4 katı büyüklüktedir.

4.9 Risk Gruplarının Kriter Esasında Normalizasyon Değerlerinin Bulunması

Daha önceki basamaklarda katılımcılar matrislerde değerlendirmelerini yapmış ardından simetri matrisler doldurulmuş ve sıra normalizasyon matris oluşturmaya gelmiştir. Normalizasyon matrisiyle beraber süreç elde edilen verileri analiz edilebilir boyuta getirmektedir. Normalizasyon matrisi oluşum sırası aşağıdaki tablolarla daha iyi anlatılmıştır.

X. Katılımcıların Risk Gruplarını Kriter Bakımında Değerlemesi;

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	1/5	1/3	1/9	1/5	1/3	1/3
Stratejik Riskler		1	5	1	3	3	5
Dış Çevre Riskleri			1	1/9	1/5	1/5	1/3
Finansal/Mali Riskler				1	9	7	5
Operasyonel/Süreç Riskler					1	3	3
Sistem ve Teknoloji Riskleri						1	1
İnovasyon ve Dönüşüme Uyum Riskleri							1
TOTAL							

Y. Simetri Matrisin Oluşturulması;

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	1/5	1/3	1/9	1/5	1/3	1/3
Stratejik Riskler	5	1	5	1	3	3	5
Dış Çevre Riskleri	3	1/5	1	1/9	1/5	1/5	1/3
Finansal/Mali Riskler	9	1	9	1	9	7	5
Operasyonel/Süreç Riskler	5	1/3	5	1/9	1	3	3
Sistem ve Teknoloji Riskleri	3	1/3	5	1/7	1/3	1	1
İnovasyon ve Dönüşüme Uyum Riskleri	3	1/5	3	1/5	1/3	1	1
TOTAL	29	3,3	28,3	2,7	14,1	15,5	15,7

Z. Normalizasyon Matrisinin Oluşturulması;

0,03	0,06	0,01	0,04	0,01	0,02	0,02
0,17	0,31	0,18	0,37	0,21	0,19	0,32
0,10	0,06	0,04	0,04	0,01	0,01	0,02
0,31	0,31	0,32	0,37	0,64	0,45	0,32
0,17	0,10	0,18	0,04	0,07	0,19	0,19
0,10	0,10	0,18	0,05	0,02	0,06	0,06
0,10	0,06	0,11	0,07	0,02	0,06	0,06

Her bir satırın sütün toplamından aldığı pay bize normalizasyon matrisini verir.

Doldurulan matris tablosunda farklı değerlemelerin yer aldığı toplam 49 değer vardır. Bu değerleri normalize edip her birinin toplam içerisindeki payı hesaplanarak standart bir hale getirmiş oluyoruz. Her biri ham verideki ağırlığı kadar sonuca ulaşıyor. Tablolar üzerinden daha anlaşılır bir şekilde ifade edilecek olunursa; Y tablosunda 3.sütun toplamı 28.3 değerinin 1.satır 3.sütunda yer alan değeri içerisindeki payı Z tablosundaki1.satır 1.sütundaki 0,01 değerine eşdeğerdir.

4.10 AHP Matrislerinin Tahlili ve Yorumu

Geçmiş bölümlerde çalışma sürecinde kullanılan bilimsel araştırma modeli AHP hakkında detaylı açıklamalara yer verilmiştir. İşletme bünyesinde çalışmaya katılım gösterecek olan yetkililer şirket içerisinde işleyişe hâkim, ele alınacak risk gruplarını kriterler bakımından değerlendirebilecek bilgi birikimine sahip olmasına özen gösterilmiştir. Katılımcılara doldurulması istenen AHP formları her ayrıntıya dikkat edilerek ilk aşamadan son aşamaya kadar bilgilendirme yapılmıştır.

Yapılacak araştırma için KOBİ'lerden seçilmiş her bir katılımcı 7 tane kriter esasında risk gruplarının önem derecelendirilmesi yapılmış ve 1 tanede kriterlerin kendi arasında değerlendirilmesinin yapılarak elde edilen 80 matrisin 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. Bu işlemler bilgisayarda Excel üzerinde yapılan formülizasyonlar sonucunda bulunmuş ve veriler grafik yardımıyla görselleştirilmiştir.

Risklerin karlılık kriteri açısından değerlendirilmesi yapılmış matrislerden 8 tanesi tutarlı bulunmuştur. Tutarlı matrislerin ağırlık (w) matris değerleri saptanmış olup geometrik ortalamaları alınmıştır. Çıkan sonuçlar Tablo'8 de ayrıntılı gösterilmiştir.

Tablo 8: Karlılık Kriteri Bakımından AHP Skor Matrisi Sonuçları

ANA RİSK GRUPLARI	KARLILIK KRİTERİ				
	K_1	K_2	.....	K_n	GEOMETRİK ORTALAMA
Sosyal Riskler	0,03	0,19	...	0,02	0,04
Stratejik Riskler	0,24	0,16	...	0,03	0,12
Dış Çevre Riskleri	0,03	0,10	...	0,24	0,08
Finansal/Mali Riskler	0,37	0,29	...	0,07	0,21
Operasyonel/Süreç Riskler	0,12	0,06	...	0,33	0,14
Sistem ve Teknoloji Riskleri	0,07	0,03	...	0,11	0,08
İnovasyon ve Dönüşüme Uyum Riskleri	0,06	0,04	...	0,08	0,06

Risklerin rekabet gücü kriteri açısından değerlendirilmesi yapılmış matrislerden 6 tanesi tutarlı bulunmuştur. Tutarlı matrislerin ağırlık (w) matris değerleri saptanmış olup geometrik ortalamaları alınmıştır. Çıkan sonuçlar Tablo 9'da ayrıntılı gösterilmiştir.

Tablo 9: Rekabet Gücü Kriteri Bakımından AHP Skor Matrisi Sonuçları

ANA RİSK GRUPLARI	REKABET GÜCÜ KRİTERİ				
	K_1	K_2	.....	K_n	GEOMETRİK ORTALAMA
Sosyal Riskler	0,02	0,05	...	0,05	0,03
Stratejik Riskler	0,24	0,13	...	0,19	0,12
Dış Çevre Riskleri	0,03	0,03	...	0,04	0,03
Finansal/Mali Riskler	0,25	0,24	...	0,18	0,17
Operasyonel/Süreç Riskler	0,07	0,36	...	0,20	0,15
Sistem ve Teknoloji Riskleri	0,11	0,05	...	0,13	0,13
İnovasyon ve Dönüşüme Uyum Riskleri	0,12	0,04	...	0,06	0,12

Risklerin süreç yönetimi kriteri açısından değerlendirilmesi yapılmış matrislerden 5 tanesi tutarlı bulunmuştur. Tutarlı matrislerin ağırlık (w) matris değerleri saptanmış olup geometrik ortalamaları alınmıştır. Çıkan sonuçlar Tablo 10'da ayrıntılı gösterilmiştir.

Tablo 10: Süreç Yönetimi Kriteri Bakımından AHP Skor Matrisi Sonuçları

ANA RİSK GRUPLARI	SÜREÇ YÖNETİMİ KRİTERİ				
	K_1	K_2	.....	K_n	GEOMETRİK ORTALAMA
Sosyal Riskler	0,02	0,07	...	0,15	0,06
Stratejik Riskler	0,23	0,12	...	0,06	0,12
Dış Çevre Riskleri	0,03	0,07	...	0,08	0,07
Finansal/Mali Riskler	0,07	0,03	...	0,30	0,07
Operasyonel/Süreç Riskler	0,30	0,47	...	0,21	0,29
Sistem ve Teknoloji Riskleri	0,16	0,08	...	0,03	0,09
İnovasyon ve Dönüşüme Uyum Riskleri	0,10	0,05	...	0,02	0,04

Risklerin kurumsallaşma kriteri açısından değerlendirilmesi yapılmış matrislerden 6 tanesi tutarlı bulunmuştur. Tutarlı matrislerin ağırlık (w) matris değerleri saptanmış olup geometrik ortalamaları alınmıştır. Çıkan sonuçlar Tablo'11 ayrıntılı gösterilmiştir.

Tablo 11: Kurumsallaşma Kriteri Bakımından AHP Skor Matrisi Sonuçlar

ANA RİSK GRUPLARI	KURUMSALLAŞMA KRİTERİ				
	K_1	K_2	.....	K_n	GEOMETRİK ORTALAMA
Sosyal Riskler	0,02	0,04	...	0,03	0,05
Stratejik Riskler	0,36	0,07	...	0,11	0,13
Dış Çevre Riskleri	0,02	0,04	...	0,02	0,03
Finansal/Mali Riskler	0,20	0,22	...	0,14	0,10
Operasyonel/Süreç Riskler	0,12	0,06	...	0,08	0,08
Sistem ve Teknoloji Riskleri	0,06	0,14	...	0,24	0,17
İnovasyon ve Dönüşüme Uyum Riskleri	0,06	0,31	...	0,26	0,17

Risklerin sürdürülebilirlik kriteri açısından değerlendirilmesi yapılmış matrislerden 6 tanesi tutarlı bulunmuştur. Tutarlı matrislerin ağırlık (w) matris değerleri saptanmış olup geometrik ortalamaları alınmıştır. Çıkan sonuçlar Tablo 12'de ayrıntılı gösterilmiştir.

Tablo 12: Sürdürülebilirlik Kriteri Bakımından AHP Skor Matrisi Sonuçları

ANA RİSK GRUPLARI	SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KRİTERİ				
	K_1	K_2	.....	K_n	GEOMETRİK ORTALAMA
Sosyal Riskler	0,03	0,14	...	0,05	0,05
Stratejik Riskler	0,40	0,06	...	0,17	0,15
Dış Çevre Riskleri	0,01	0,04	...	0,02	0,02
Finansal/Mali Riskler	0,17	0,35	...	0,29	0,28
Operasyonel/Süreç Riskler	0,10	0,18	...	0,24	0,16
Sistem ve Teknoloji Riskleri	0,09	0,08	...	0,12	0,10
İnovasyon ve Dönüşüme Uyum Riskleri	0,08	0,03	...	0,03	0,06

Risklerin etkinlik/verimlilik kriteri açısından değerlendirilmesi yapılmış matrislerden 6 tanesi tutarlı bulunmuştur. Tutarlı matrislerin ağırlık (w) matris değerleri saptanmış olup geometrik ortalamaları alınmıştır. Çıkan sonuçlar Tablo 13'te ayrıntılı gösterilmiştir.

Tablo 13: Etkinlik/Verimlilik Kriteri Bakımından AHP Skor Matrisi Sonuçları

ANA RİSK GRUPLARI	ETKİNLİK/VERİMLİLİK KRİTERİ				
	K_1	K_2	.....	K_n	GEOMETRİK ORTALAMA
Sosyal Riskler	0,03	0,11	...	0,06	0,06
Stratejik Riskler	0,40	0,06	...	0,14	0,14
Dış Çevre Riskleri	0,02	0,03	...	0,02	0,03
Finansal/Mali Riskler	0,17	0,13	...	0,04	0,10
Operasyonel/Süreç Riskler	0,08	0,19	...	0,14	0,19
Sistem ve Teknoloji Riskleri	0,10	0,20	...	0,25	0,18
İnovasyon ve Dönüşüme Uyum Riskleri	0,09	0,11	...	0,18	0,08

Risklerin kurumsal sosyal sorumluluk kriteri açısından değerlendirilmesi yapılmış matrislerden 7 tanesi tutarlı bulunmuştur. Tutarlı matrislerin ağırlık (w) matris değerleri saptanmış olup geometrik ortalamaları alınmıştır. Çıkan sonuçlar Tablo 14'te ayrıntılı gösterilmiştir.

Tablo 14: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kriteri Bakımından AHP Skor Matrisi Sonuçları

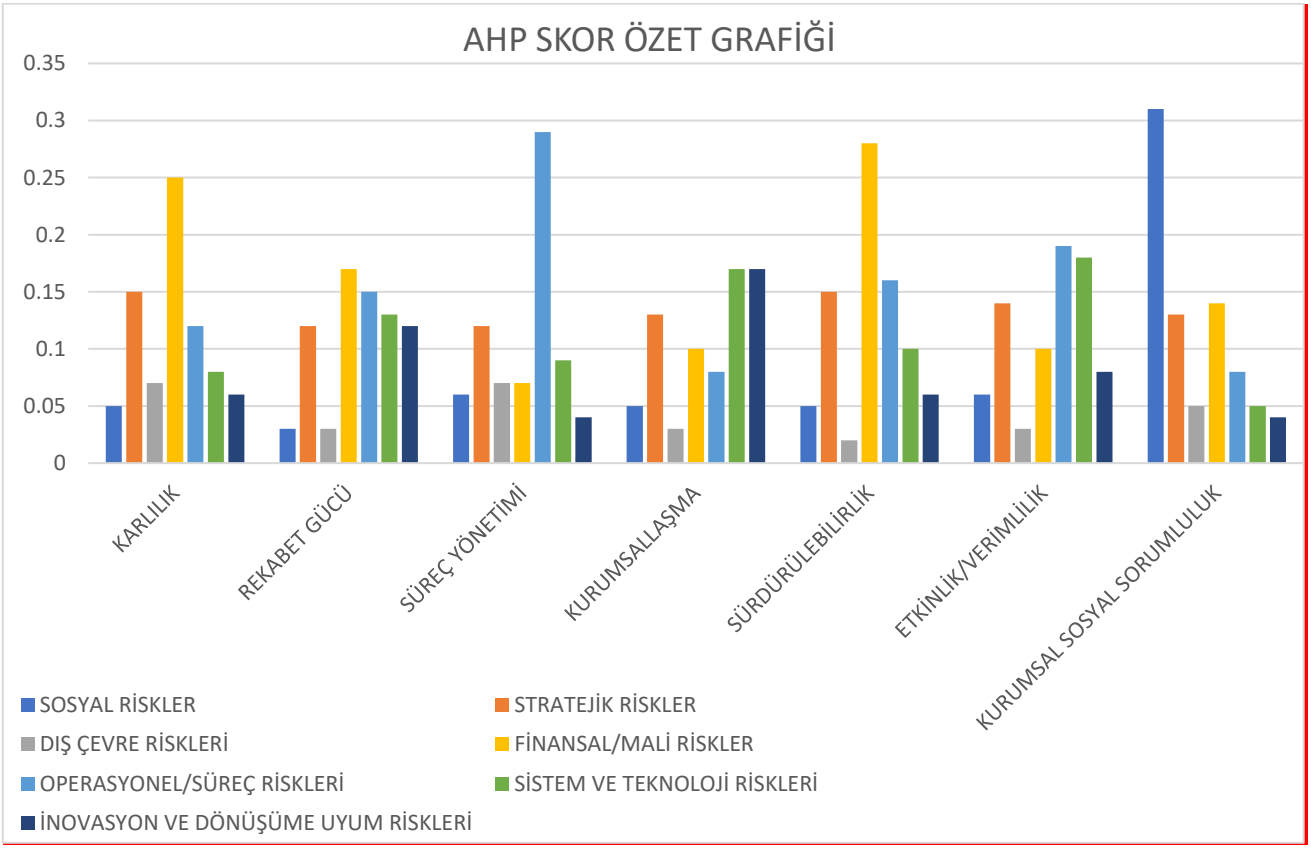
ANA RİSK GRUPLARI	KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK KRİTERİ				
	K_1	K_2	.....	K_n	GEOMETRİK ORTALAMA
Sosyal Riskler	0,32	0,37	...	0,33	0,31
Stratejik Riskler	0,11	0,15	...	0,15	0,13
Dış Çevre Riskleri	0,05	0,03	...	0,04	0,05
Finansal/Mali Riskler	0,12	0,15	...	0,14	0,14
Operasyonel/Süreç Riskler	0,11	0,09	...	0,11	0,08
Sistem ve Teknoloji Riskleri	0,04	0,02	...	0,05	0,05
İnovasyon ve Dönüşüme Uyum Riskleri	0,09	0,03	...	0,03	0,04

Yukarıda tutarlı matrisler kullanılarak ana risklere bağlı her bir kriter bazında değerleme ayrıntılarının yer aldığı AHP skor matrisleri verilmiştir. AHP skor tablolarının oluşumu tutarlı 44 matris verisiyle gerçekleştirilmiştir. Ulaşılan sonuçlar ayrı ayrı hazırlanmış olan AHP skor matrisleri birleştirilip özet bir tablo ve grafik halinde hazırlanmıştır. Hazırlanan AHP özet tablo ve grafiği, çalışmasının amacı kapsamında bize istenen verileri yoruma hazır hale getirip KOBİ özelinde risklerin, karşılaştırma yapılarak sıralana bilirliğini de kolaylaştırmıştır. Aşağıda AHP özet tablo ve grafiğine yer verilmiş olup matris, riskler kriter bazında ele alınarak yorumlanmıştır.

Tablo 15: AHP Skor Özet Tablosu

ANA RİSK GRUPLARI	KARLILIK	REKABET GÜCÜ	SÜREÇ YÖNETİMİ	KURUMSALLAŞMA	SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK	ETKİNLİK - 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

Şekil 14: AHP Skor Matrisi Sonuç Grafiği



- 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. Karlılık kriteri bazında finansal/mali riskleri; stratejik riskler, operasyonel/süreç riskleri, sistem ve teknoloji riskleri, dış çevre riskleri, inovasyon ve dönüşüme uyum riskleri ve son olarak sosyal riskler izlemektedir.

- 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. Rekabet gücü kriteri bazında finansal/mali riskleri; operasyonel süreç riskleri, sistem ve teknoloji riskleri, stratejik riskler, inovasyon ve dönüşüme uyum riskleri ve son olarak aynı oranda dış çevre riski sosyal riskler izlemektedir.

- 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 arttırma 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. Süreç yönetimi kriteri bazında operasyonel/süreç risklerini; stratejik riskler, sistem ve teknoloji riskleri, aynı oranda finansal/ risk ve dış çevre, sosyal riskler ve son olarak inovasyon ve dönüşüme uyum riskleri izlemektedir.

- 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. Kurumsallaşma kriteri bazında aynı önemde olan sistem ve teknoloji riskleri ve inovasyon ve dönüşüme uyum risklerini; stratejik riskler, finansal/mali riskler, operasyonel/süreç, sosyal riskler ve son olarak dış çevre riskleri izlemektedir.

- 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. Sürdürülebilirlik kriteri bazında finansal/mali riskler; operasyonel/süreç riskleri, stratejik riskler, sistem ve teknoloji riskleri, inovasyon ve dönüşüme uyum riskleri, sosyal riskler ve son olarak dış çevre riskleri izlemektedir.

- 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 verimliğin 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.

4.11 Kriter Matrisi Analiz Bulgular

Çalışma kapsamında AHP ve kriter matrislerinin analizi yapılarak istenen KRY özet tablosu elde edilmiştir. Yukarıda AHP matris aşamaları sırasıyla anlatılmış ve son olarak elde edilen veriler ayrıntılı bir şekilde sunulmuştur.

Risk gruplarının alternatif matris şeklinde incelenmesinin yanında bir de risk gruplarının baz alındığı kriterlerin kendi aralarında incelenmesiyle kriter matrisi oluşturulur. Çünkü derecelendirilen her bir kriterin ağırlığı, sıralaması bulunmak zorundadır. AHP matrisinde olduğu gibi ilk olarak katılımcılardan matrisleri gerçeği yansıtan şekilde doldurmaları istenmiştir. Ardından doldurulan matrislerin normalizasyon değerleri oluşturulur ve matrislerin tutarlılıkları kontrol edilir. Tutarlı, kullanılabilir durumdaki matrislerin geometrik ortalamaları, ağırlık katsayıları hesaplanır. Bu şekilde KRY özet tablosu için AHP matrisinden sonra 2. veride hazır hale getirilmiş olur.

Çalışmaya katılan KOBİ yetkilileri tarafından 9 tutarlı matris doldurulmuştur. Bu tutarlı matris verileri çalışmaya dahil edilerek aşamalar gerçekleştirilmiştir. Aşağıda katılımcılar tarafından doldurulması istenen kriter formu örneği yer almaktadır.

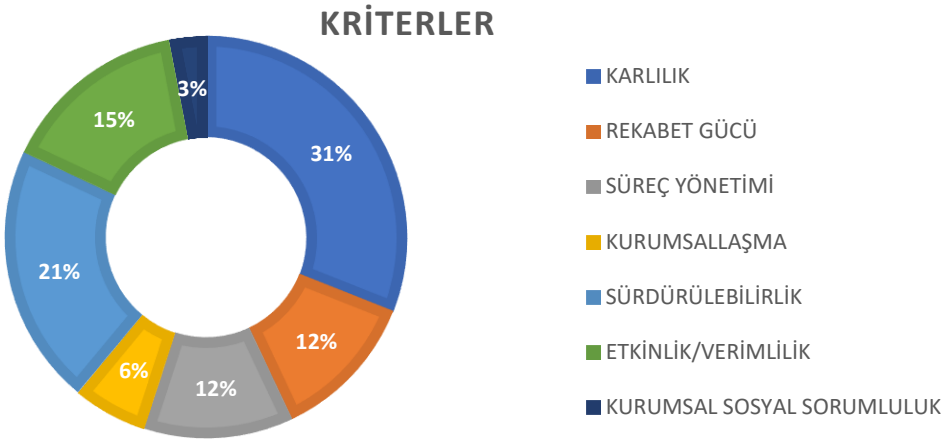
Kriter Matrisi	Karlılık	Rekabet Gücü	Süreç Yönetimi	Kurumsallaşma	Etkinlik ve Verimlilik	Kurumsal Sosyal Sorumluluk	İnovasyon ve Dönüşüme Uyum Riskleri
Karlılık	1						
Rekabet Gücü		1					
Süreç Yönetimi			1				
Kurumsallaşma				1			
Etkinlik ve Verimlilik					1		
Kurumsal Sosyal Sorumluluk						1	
İnovasyon ve Dönüşüme Uyum Riskleri							1
TOTAL							

Kriterlerin kendi arasında değerlemesinin yapıldığı eksiksiz bir şekilde doldurulan kriter matris tablosunda, tutarlı verilerin ele alınarak ağırlıklarının bulunup ardından geometrik ortalamasının hesaplandığı kriter matris tablosu, ayrıntılarıyla aşağıda verilerek grafikle görsel anlatım desteklenmiştir.

Tablo 16: Kriter Matrisi Ağırlıkları Tablosu

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 15: Kriter Matrisi Sonuç Grafiği



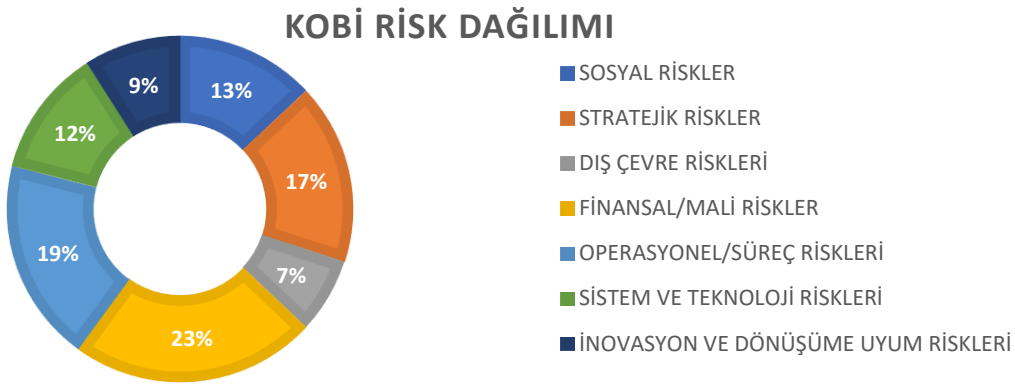
Kriter matris tablosundan çıkan sonuca göre kriter sıralaması;

- İlk sırada 0,24 ağırlık ortalaması ile %3'lik dilime tekâmül eden karlılık kriteri yer almıştır.
- İkinci sırada 0,16 ağırlık ortalaması ile %2'lik dilime tekâmül eden sürdürülebilirlik kriteri yer almıştır.
- Üçüncü sırada 0,11 ağırlık ortalaması ile %15'lik dilime tekâmül eden etkinlik/verimlilik kriteri yer almıştır.
- Dördüncü sırada 0,09 ağırlık ortalaması ile %12'lik dilime tekâmül eden rekabet gücü ve süreç yönetimi kriterleri eşit önemde görülmüştür.
- Beşinci sırada 0,05 ağırlık ortalaması ile %6'lık dilime tekâmül eden kurumsallaşma kriteri yer almıştır.
- Son olarak altıncı sırada 0,02 ağırlık ortalaması ile %2'lik dilime tekâmül eden en küçük önemi olan kriter kurumsal sosyal sorumluluk yer almıştır.

Tablo 17: KOBİ Sonuç Risk Tablo

ÖZET TABLO	KARLILIK		REKABET GÜCÜ		SÜREÇ YÖNETİMİ		KURUMSALLAŞMA		SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK		ETK/VER		KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK		SONUÇ	YÜZDELİK 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 16: KOBİ Sonuç Risk Grafiği



Tablo ve grafikten çıkarılan sonuca göre KOBİ'ler için risk önem sıralaması şu şekildedir;

1. Finansal/Mali Riskler
2. Operasyonel/süreç Riskleri
3. Stratejik Riskler
4. Sosyal Riskler
5. Sistem ve Teknoloji Riskleri
6. İnovasyon ve Dönüşüme Uyum Riskleri
7. Dış Çevre Riskleri

- Yaptığımız 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. Ülkemizdeki KOBİ çoğunluğu gerek imalat gerekse hizmet sektöründe büyük oranda ithalat girdisiyle işlem yaptığı için kur risklerini göz önünde bulundurmalıdır. Bununla beraber piyasanın değişken faiz risklerine karşı etkili bir risk yönetim süreci yürütmesi de önemlidir. Son dönemlerde ülkemizde ve dünyada seyreden gelişmeler (savaş, pandemi) öngörülen veya öngörülemeyen finansal/mali risklere karşı KOBİ’leri ihtiyat sermayelerini her zamankinden daha kuvvetli tutmaları gerektirmiştir.

- Yaptığımız çalışma sonucunda 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. Bu süreçte karşılaşabilecek en temel sorun risklerin doğru saptanması ve ölçümüne dairdir. Hedeflenen işin bitirilme termini önceden öngörülse de yaşanılabilecek personel ya da sistem kaynaklı ürün tedariğindeki gecikme, lojistik sıkıntısı vb. operasyonel/süreç riskleri KOBİ’leri zora sokar.

- Yaptığımız çalışma sonucunda 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. KOBİ yöneticilerinin stratejik risk yönetimini karar verme süreçleriyle entegre edebilecek basirette ve liyakat da olması önem arz eder.

- Yaptığımız çalışma sonucunda 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. Tüm süreçlerin sağlıklı yönetilip belirlenen hedeflere ulaşılabilmek ancak yetkinlik düzeyi yüksek personel ile gerçekleşir. Personel için sosyal risklere karşı önlemlerin önceden alınıp iş güvenliği kriterlerine uyarak, iş alanlarının verimli hale getirilmesi, oluşabilecek risk faktörlerini de minimuma indirger.

- Yaptığımız çalışma sonucunda 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.

- Yaptığımız çalışma sonucunda sistem ve teknoloji risklerin 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 yenileyememekten geçmektedir.

- Yaptığımız çalışma sonucunda inovasyon ve dönüşüme uyum risklerin 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.

4.12 Sonuç ve Öneriler

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 arttırma 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. Bu sebeple KOBİ'ler literatürde birçok açıdan incelemelere konu olmuştur.

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, endüstriyelleşmenin artışı, uluslararasılaşma ve bunlar gibi sebepler KOBİ bünyesinde yönetim anlamında gerçekleştirilmeyen birçok sistem eksiğinin tespit edilmesini sağlamıştır. Kurumsallaşma adına KOBİ'ler için elde ettiğimiz verilerde sistem ve teknoloji riskleri ile inovasyon ve dönüşüme uyum risklerinin birbiriyle bağıntılı 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 sitemine 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 ispatlanmış iken sıralamada en son yer alacak risk grubu inovasyon ve dönüşüme uyum riski olması beklenirken son sırayı dış çevre riski almıştır.

H2: Türkiye'deki KOBİ'ler için kurumsal risk yönetimi algı ölçümü çalışmasında AHP yönteminin uygun ve doğru verilere ulaştıracak bir yöntem olması beklenmekteydi ve öyle de oldu. 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.

Tutarlı matrisler ele alınarak ilk aşamada AHP matris analizi ikinci aşamada ise kriter matrisinin analizi gerçekleştirilmiştir. Her iki analiz sonucu da bizlere KOBİ'ler hakkında tek başına bilgi sunmak için yeterli olmakla beraber kullanılan AHP modeli kapsamın da değerlendirilen kriterlerin fazla oluşu çalışmamızın güvenile bilirliğini açısından önemlidir. Ayrı ayrı değerlendirilen matrisler son aşamada tek bir çerçevede toplanarak KOBİ'lerin risk önem sıralaması yapılmıştır. Yürütülen çalışma sonucunda ulaşılan veriler risk tablosunda ayrıntılarıyla yer almaktadır.

KAYNAKÇA

Aksoy, T., (2017). Türkiye'de KOBİ'lerde Bütçe Hazırlama Esasları ve Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Işık Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ateşoğlu, N.E. ve Meral, Y., (2019). Basel II Risk Kategorileri ve Operasyonel Riskin Bankalarda Uygulanması, 5th Global Business Research Congress, May 30-31 2019, İstanbul

Aydın, A. H., & Durgun, S. (2017), Yeni Bir Yönetim Anlayışı Olarak Yönetişimin Gelişmesinde Bilgi Edinme Hakkının Önemi. In 1st Eurasian Conference on Language and Social Sciences (p. 25).

Bakır, N.O. ve Akbıyık, G., (2020). Sanayi ve Hizmet Sektöründe Faaliyet Gösteren KOBİ'lerin İç Pazardaki Pazarlama Sorunlarının İncelenmesi ve Keşifsel Bir Araştırma. İşletme Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi (1) s.52

Bakkal, H., Tunç, İ., ve Kasımoğlu, A. (2016). İç Kontrol ve Kurumsal Risk Yönetimi. İstanbul: İdeal Kültür Yayıncılık

Baloğlu, Gürol., (2020). Kurumsal Risk Yönetimi. P. Başar ve D. Celayir, (Ed.), Kurumsal Yönetim ve Risk Yönetimi (1) İçinde (179-192). Ankara: Nobel Yayıncılık

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu'nun (BDDK),2022, https://www.bddk.org.tr/BultenAylik

Bilen, A. ve Solmaz, H., (2014). KOBİ'lerin Karşılaştıkları Yapısal Sorunlar ve Çözüm Önerileri (Diyarbakır Örneği). Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 4(7)

Bolgun, E., Akçay, B., (2003). Risk Yönetimi. İstanbul: Scala Yayıncılık

COSO, (2004/1), Enterprise Risk Management-Integrated Frmaework Executive Summary Framework. Eylül.

COSO, (2004/2), Enterprise Risk Management – Integrated Framework, Application Techniques, Eylül

COSO, (2017), Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance, Executive Summary, Eylül

Çütcü, İ., Özdemir, A. Ve Erkan, H., (2017). KOBİ'lerin İhracat Piyasalarında Karşılaştığı Sorunlara İlişkin Algıları: Gaziantep'teki Kobi'ler Üzerine Bir Araştırma. İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi (6), s. 2695

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

Gül, H., Kandemir, T. ve Çakır, E., (2010). KOBİ'lerde Risk ve Belirsizlik Beklentileri: Karaman Örneği, Sosyal Bilimler Dergisi, XII (2), 121

Hopkin, P., (2018). Fundamentals of risk managemet (5th edition). New York: KoganPage, s.3-96

İşcan, Y. M., (2019). Kobi'ler ve Girişimcilik Araştırmasının Gelişimi: Türkiye'de Kobi'ler ve Girişimcilik Üzerine Yapılan Araştırmaların Bir Değerlendirilmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karakaya, G., (2018). COSO Kurumsal Risk Yönetimi- Riskin Strateji ve Performansla Uyumlaştırılmasına İlişkin Düzenleme Çerçevesinde Getirilen Güncellemeler. Denetişim Dergisi (18). s.18

Katı, M. ve Erdoğan, B., (2021). KOBİ'lerin Finansal Sorunları ve Çözüm Önerileri. Turizm Ekonomi ve İşletme Araştırmaları Dergisi 3(2), s. 188

Kaya, Y., (2015). KOBİ'lerde Kurumsal Risk Yönetimi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Kırmızı, A., (2019). Kobilerin Temel Sorunları ve Swot Analizi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kızılboğa, R., (2012). Geleneksel Risk Yönetiminden Kurumsal Risk Yönetim Sistemine Geçiş. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16 (3), s.303

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı, Kobi Stratejisi ve Eylem Planı (2015-2018)

Marchetti, A. M., (2012). Enterprise risk management best practices: from assesment to ongoing compliance. New Jersey: Wiley corporate F&A

Meksa Vakfı, (2020) http://meksa.org.tr/ (Erişim Tarihi: 27 Aralık 2021)

Organisation for Economic Co-operation and Development

Özaydın, M.M., (2020). Sosyal Politika Disiplininin Dönüşümünde Küresel Bir Değişim Önerisi: Sosyal Risk Yönetimi. Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi 15(24), s.3045

Özbek, Z., (2008). KOBİ'lerin Türk Ekonomisine Etkileri. Uluslararası Ekonomik Sorunlar Dergisi, (31), s. 49

Özyiğit, H., (2021). Bağımsız Denetim Odaklı Kurumsal Risk Yönetimi. Ankara: Gazi Kitabevi

Pazarçeviren, S.Y. Ve Celayir, D., (2015). Risk Yönetimi: İmalat Sektörüne Yönelik Bir Erken Uyarı Sistemi. Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi (21) s.451

Pazarlama Türkiye, 2020, Türkiye'de KOBİ'lerin Pazarlama Sorunları. (Erişim Tarihi:5 Ocak 2021). https://pazarlamaturkiye.com/turkiyede-kobilerin-pazarlama-sorunlari/

Risk ve Risk Yönetimi Olgusu. (b.t).15 Şubat 2022, https://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/102169/mod_resource/content/0/Ders%20Notu%2013.pdf

Sanayi Politikaları Özel İhtisas Komisyonu Raporu, 2000

Satty, T. L. (2004), Decision Making—The Analytic Hierarchy And Network Processes (AHP/ANP). Journal of systems science and systems engineering, 13(1), 1-35.

Srinivas, K., (2019). Process of Risk Management. A.G. Hessami, (Ed.), Perspectives on Risk, Assessment and Management Paradigms, (5-6). United Kingdom:Intechopen

Storey, D. M., & Greene, F. J (2010). Understanding small businesses and enterpreneurship. Small Business And Entrepreneurhip (s.18-33). England/Harlow: Pearson Education

Şahin, C., (2006). Alacakların Yönetiminde Faktöringin Belirleyicileri ve Eskişehir'deki KOBİ'lere Yönelik Bir Çalışma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Timor, M. (2010), Yöneylem Araştırması. İstanbul: Türkmen Kitabevi

Tuna, K., (2019). Kobilerde Finansal Risk Yönetimi ve Des Sanayi Sitesinde Faaliyet Gösteren İşletmelere Yönelik Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Türedi, H., & Karakaya, G. (2015), COSO İç Kontrol Modeli ve Kontrol Ortamı. Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi, 52(602).

Türedi, H., Koban, A. O., ve Karakaya, G. (2015), COSO İç Kontrol (ABD) Modeli ile İngiliz (Turnbull) ve Kanada (COCO) Modellerinin Karşılaştırılması. Sayıştay Dergisi, 95

Türkiye İstatistik Kurumu

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği, (2010). https://tobb.org.tr/sayfalar/kurulus_gorev_organ.php,(Erişim Tarihi 27 Aralık 2021)

T.C Resmî Gazete, (2018). https://resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/06/20180624.pdf (Erişim Tarihi: 16 Aralık 2021)

Varol, A. ve Kaygısız, E. G., (2018). KOBİ'lerde Teknoloji Kullanımı: Giresun Örneği. Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi, 10(19), s.539

Yazıcı, M., (2018). İşletmelerde Risk Yönetimi ve Karar Verme (1. Baskı). İstanbul: BETA Yayıncılık, s. 1-49

Yurttadur, M. (2011), KOBİ Yönetimi ve Büyüme, Beta Yayınları, İstanbul

https://kobigirişim.net/ab/sınıflandırma, (Erişim Tarihi: 18 Aralık 2021)

https://ec.europa.eu/growth/smes_en,

Date of Access: Dec 19, 2021, 14:02

EKLER

Ek 1: AHP Matris Formu

Söz konusu kitapçık; "***Türkiye'de KOBİ'lerin Kurumsal Risk Yönetimi Algısının İncelenmesi:***" başlıklı çalışma kapsamında kullanılmak ve değerlendirilmek üzere oluşturulmuş olup, tamamen akademik ve bilimsel bir maksat ile yürütülmektedir.

Çalışma kapsamında KOBİ özelinde; 7 ana risk grubu ve 7 farklı kriter tespit edilmiştir. İlgili tespitler; Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı tarafından yayınlanan strateji ve eylem planları ile KOBİ'lere destek veren kuruluşların risk izlenimleri dikkate alınarak saptanmıştır. Bununla birlikte KOBİ'lerin karşı karşıya olduğu/olabileceği global riskler de araştırılmış ve önemli bulunanlar risk havuzuna dahil edilmiştir.

Kurumsal risk yönetimi; bütüncül, çok yönlü etkileri olan bir süreci ifade etmektedir. Kurumların amaç ve hedeflerine ulaşabilmeleri adına makul güvence sağlayan yapılardır. Bu yönüyle riskleri azaltmaya çalışmaktan ziyade, riskleri tüm yönleri ile yönetmeye çalışır. Kurumsal risk yönetimi yönetsel hedeflere ve amaçlara ulaşabilme noktasında başvurulan bir araçtır.

Matrisleri doldururken vereceğiniz cevapların, kurumunuza bir değer olarak yansıyacağını göz önünde bulundurmanızı rica eder, çok kıymetli vaktinizi ayırdığınız için şimdiden teşekkür ederiz.

ÇALIŞMAMIZDA KOBİ İÇİN BELİRLEDİĞİMİZ 7 ANA RİSK GRUBU ŞU ŞEKİLDEDİR;

1. Sosyal Riskler
2. Stratejik Riskler
3. Dış Çevre Riskleri (politik, coğrafik, hukuki vb.)
4. Finansal/Mali Riskler
5. Operasyonel/Süreç Riskler
6. Sistem ve Teknoloji Riskleri
7. İnovasyon ve Dönüşüme Uyum Riskleri

ÇALIŞMAMIZDA KOBİ İÇİN KULLANACAĞIMIZ 7 TEMEL KRİTERLER ŞU ŞEKİLDEDİR;

1. Karlılık
2. Rekabet Gücü
3. Süreç Yönetimi
4. Kurumsallaşma
5. Sürdürülebilirlik
6. Etkinlik ve Verimlilik
7. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

ANALİTİK HİYERARŞİ SÜRECİ ANALİZİ

1) "Karlılık" Kriteri Bakımından Ana Risk Gruplarının Derecelendirilmesi

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

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)

2) "Rekabet Gücü" Kriteri Bakımından Ana Risk Gruplarının Derecelendirilmesi

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

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)

3) "Süreç Yönetimi" Kriteri Bakımından Ana Risk Gruplarının Derecelendirilmesi

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

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)

4) **"Kurumsallaşma" Kriteri Bakımından Ana Risk Gruplarının Derecelendirilmesi**

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

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)

5) "Sürdürülebilirlik" Kriteri Bakımından Ana Risk Gruplarının Derecelendirilmesi

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

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)

6) "Etkinlik ve Verimlilik" Kriteri Bakımından Ana Risk Gruplarının Derecelendirilmesi

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

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)

7) "Kurumsal Sosyal Sorumluluk" Kriteri Bakımından Ana Risk Gruplarının Derecelendirilmesi

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

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)

A) Kriterlerin Kendi Aralarındaki Ağırlıklarının Tespit Edileceği Matris De Şu Şekildedir;

Kriter Matrisi	Karlılık	Rekabet Gücü	Süreç Yönetimi	Kurumsallaşma	Etkinlik ve Verimlilik	Kurumsal Sosyal Sorumluluk	Sürdürülebilirlik	TOTAL
Karlılık	1							
Rekabet Gücü		1						
Süreç Yönetimi			1					
Kurumsallaşma				1				
Etkinlik ve Verimlilik					1			
Kurumsal Sosyal Sorumluluk						1		
Sürdürülebilirlik							1	
TOTAL								1

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)