



OCAK 2019 SAYI: 60

EGİAD Yarın



Yarımlar Seninle Aydınlar



Kapak Konusu
Türkiye'nin Rekabet Gücü

Sektör
Kimya

İzmir Penceresi
Bülent Eczacıbaşı

Şirketlerde Kurumsal Risk Yönetimi Uygulamaları

İnovasyon, yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş ürün (mal ya da hizmet) veya sürecin, yeni bir pazarlama yönteminin ya da iş süreçlerinin uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni bir kurumsal yöntemin hayata geçirilmesi anlamına geliyor. İnovasyon yeni fikirleri (ürün, metot veya hizmet gibi) değer yaratan çıktılara dönüştürme sürecidir



Dr. Gökhan UGAN
CFE, CRMA, CCM

risk



Risk Denince Ne Anlıyoruz?

İnternet üzerinden araştırma yapan biri riskin birçok şekilde tanımlandığına kolayca şahit olabilir. Ancak ben riski "bir tehlikenin gerçekleşme olasılığı ile, gerçekleşmesi halinde yol açacağı sonucun olumsuz etkisi" şeklinde tanımlamayı seviyorum. Bu tanım riskin iki ana elementi olan olasılık ve etkiyi barındırmaktadır. Her ne kadar risk alındığında beraberinde ekstra getiri olanağı sunsa da günlük yaşantımızda kullandığımız kelime anlamıyla negatif bir çağrışıma sahiptir. Diğer bir deyişle alınan riskin negatif sonuçlarının bizim üzerimizde yaratacağı yıkıcı etki duygusal dünyamızı daha çok etkiler. Bu algının sebebi çok açıktır. Beynimiz doğası gereği bizi acı verici eylemlerden korumaya çalışır. Söz konusu eylemin bize zarar verip vermeyeceği kesin olmasa bile genlerle bir sonraki nesillere aktarılan geçmiş deneyimler bizi istemsiz olarak canımızı yakabilecek olgulardan uzak tutar. Bu nedenle bir yılın gördüğümüzde zehirli olup olmadığını anlamaya çalışmadan oradan uzaklaşmaya çalışırız. Tıbbi araştırmalar göstermiştir ki beynimizin korkuyu algılayan bölümü, aynı zamanda riski algılayan bölümdür. Beynimiz riski korku ile eşleştirmektedir. Yapılan deneylerde beyinlerinin korkuyu algılayan bölümü hasar görmüş hastaların riski de algılayamadıkları görülmüştür. Sözün özü; insanlar onları gerçekten motive edici bir sebep yoksa risk almaktan hoşlanmazlar.

Madem öyle neden risk alıyoruz? Bu soruya verilecek en temel cevap hayatta kalabilmek için olacaktır. Hepimiz temel ihtiyaçlarımızı karşılayabilmek için risk almak zorundayız. İlk çağdaki atalarımız vahşi hayvanlara yem olma pahasına korunaklı mağaralarından çıkarak yiyecek toplamak zorundaydı. Günümüzde ise trafik canavarının kurbanı olabileceğimizi bile bile güvenli evlerimizden çıkarak her gün işyerlerimize gidiyoruz. İkinci sebep, temel riskleri aldığımız halde hayatın bize sunmuş olduğu imkânları beğenmememizdir. Hayat standartlarını yükseltmek

isteyen daha fazla risk almalıdır. Bankanın verdiği mevduat faizini yeterli bulmayıp hisse senedine yatırım yapan, memuriyeti beğenmeyip ticarete atılan insanlar hep bu grubun örnekleridir. Risk almanın üçüncü ve son gerekçesi adrenalin tutkusudur. Yüksek risk almanın içinde barındırdığı yüksek tehlikenin verdiği heyecan ve o tehlikeye uğramadan yaşama devam edebilme becerisi bazı insanlarda bir tutkuya dönüşebilir ve o tutkunun esiri olunabilir. Tıpkı kumar oynayan veya bungee-jumping yapan insanlarda olduğu gibi.

Şirketlerde Risk Algısı

Gerçek kişilerde olduğu gibi tüzel kişiler de risk alabilir. İşin aslına bakarsanız eğer bir kamu hizmeti yerine getiriyorsa şirket kuruluşu tamamıyla bir risk alma inisiyatifini gösterir. Öyle ya, şirketin kurucu ortakları paralarını bankaya yatırmak yerine şirkete sermaye olarak koymayı tercih etmiştir. Bu davranışı ancak daha yüksek getiri bekleyen ve bu nedenle de risk alan insanlar yapar. Kapitalist ekonomilerde şirketlerin birincil görevi ortaklarının refah düzeyini maksimize etmektir. Şirket ortakları paralarını bankaya yatırmak yerine size ortak olmuşa o şirketin risk alması zorunludur. Yani şirketler doğaları gereği risk almak zorundadır.

Şirketlerde karşılaştığımız en büyük problem yetkililerin yürütülen faaliyetler sonucunda ne kadarlık risk alındığından ve alınan bu risk sonucu uğranabilecek zararın boyutundan bihaber olmalarıdır. Genel olarak bakıldığında şirketlerde sadece bariz olarak görünen veya yasal olarak tedbir alınması zorunlu olan risklere karşı koruma geliştirmeyi tercih ettikleri görülmektedir. Sigorta bu anlamda en sık başvuru risk yönetim aracıdır. Bilgisayarların hayatımızın ayrılmaz bir parçası haline gelmesi nedeniyle bilgi işlem sistemlerinin yedeklenmesi ve korunması kurumsal yaşamda olmazsa olmaz bir unsur haline gelmiştir. Biraz daha bilinçlenmiş şirketler finansal risklerini de koruma altına almaktadır. Ülkemizde en fazla ihmale uğrayan riskler

operasyonel risklerdir. Bu riskler olumsuz etkilerini daha çok dolaylı yoldan gösterdiği için fark edilmeleri zordur. Örneğin kritik bir makinanın arızalanması nedeniyle üretimin iki gün durması firmaları çok fazla rahatsız etmez; ancak bu olay elde edilebilecek bir gelirden mahrum kalınması anlamına gelebilir. Mali tablolara zarar olarak işlenmediği için de üzerinde pek durulmaz. Oysa iş sürekliliğinin sağlanması ve operasyonel kayıpların tespit edilip ortadan kaldırılması, firmaların daha istikrarlı bir gelir elde etmeleri için izlemeleri gereken yolun temel yapı taşlarıdır.

Risk Nasıl Tespit Edilir?

Bir şirket maruz kaldığı riskleri tespit etmek istiyorsa işe tüm iş süreçlerini çıkararak başlamalıdır. Bu faaliyete haritalama (mapping) adı verilir. Gerçekten de yapılmak istenen yürütülen işlerin bir haritasını çıkarmaktır. Haritalama faaliyeti sonucunda şirketin birimler arası ve diğer kişi/kuruluşlarla olan ilişkileri ortaya çıkar. Zaman olarak uzun sürse de haritalama faaliyeti ileride verimlilik analizlerinde ve kritik iş süreçlerinin ortaya çıkarılmasında önemli bir veri tabanını kullanıma açacaktır. Haritalama faaliyeti sırasında birimlerin yürüttüğü faaliyetler, bu faaliyetleri oluşturan iş süreçleri, bu işlerin kimler tarafından yapıldığı, işlerin yapılması sırasında hangi kaynakların kullanıldığı, faaliyeti tetikleyen unsurun ne olduğu, faaliyetin hangi girdiyi kullandığı ve hangi çıktıyı ürettiği, başka birimde başlayan bir faaliyetin devamı olup olmadığı gibi birçok bilgi toplanır. Bu bilgiler daha sonra birleştirilerek kurum bazındaki faaliyet ağı oluşturulur. Tüm faaliyetler ve faaliyeti oluşturan süreçler belirlendikten sonra her faaliyetin barındırdığı riskler belirlenmelidir.

Riskin Ölçülmesi

Faaliyet riskinin ölçülebilmesi için o faaliyete ilişkin riskin gerçekleşme olasılığı ile zaman, performans ve maliyet üzerindeki etkisi derecelendirilmelidir. Eksenlerinde olasılık ve etki yer alan bir matrisle yerleştirilen veriler taşınan riskin düşük, orta veya yüksek risk gruplarından hangisine ait olduğunu belirlememize yardımcı olur. Örneğin yürütülen bir faaliyete ait gerçekleşme olasılığı çok düşük olan bir risk faktörünün yaratacağı etki yıkıcı ise, bu faaliyetin orta gruba dahil bir risk barındırdığı söylenebilir. Şirketler en önce gerçekleşme olasılığı yüksek, yaratacağı yıkım etkisi büyük risklerle ilgilenmelidir.

Riske Karşı Alınacak Önlemler

Risklerini tespit eden ve onları önceliklendiren firmaların yapmaları gereken şey, söz konusu risklerle ilgili ne yapılacağına karar vermek olmalıdır. Her firma belirlediği hedeflere ulaşabilmek adına farklı risk iştahına sahip olabilir. Bu nedenle şirketler bu aşamadan önce kurumsal risk iştahlarını belirlemelidir. Belirlenen risk iştahına uygun bir kayıp potansiyeli ortaya çıktıktan sonra önceliklendirilen risklerle ilgili aksiyon alınabilir.

Tespit edilen risklerle ilgili dört farklı aksiyon alınabilir. Bu aksiyonlardan belki de en radikal olanı risk içeren faaliyeti tamamen terk etmek/bıraktır. Bu skalanın diğer ucunda yer alan aksiyon ise riski kabullenmektir.



Firmalar faaliyetin barındırdığı riskin olasılığını ve yaratacağı etkiyi bilerek işleyişe devam eder. Bu aksiyonun tercih edilmesi durumunda firmanın söz konusu riskin gerçekleşmesi durumunda nasıl bir eylem gerçekleştireceğini önceden planlaması gerekir. Risk ile ilgili alınabilecek üçüncü aksiyon riskin transferidir. Sigorta örneğinde olduğu gibi bazı riskler üçüncü kişilere transfer edilebilir. Söz konusu üçüncü kişiler sigorta şirketleri gibi profesyonel anlamda risk yöneten kurumlar olabileceği gibi, firmanın birlikte çalıştığı tedarikçiler veya müşteriler de olabilir. Risk ile ilgili alınabilecek son aksiyon riskin etkisini azaltmaya yönelik çalışma yapmaktır. Bu seçenekte risk yine kabul edilir, ancak olası olumsuz etkileri yapılacak bazı ekstra faaliyetlerle en aza indirilmeye çalışılır. Personelin eğitilmesi ve dışarıdan danışmanlık alınması riskin etkisini azaltmaya yönelik yapılan çalışmalara örnek olarak gösterilebilir.

Risk Yönetim Faaliyetlerinin İzlenmesi

Risk yönetimi yaşayan bir süreçtir. Dün maruz olmadığımız risklere bugün maruz kalabiliriz. Firma faaliyetlerine her gün bir yenisi eklenebilir. Bu nedenle yukarıda anlattığımız tüm aktiviteleri eksiksiz yerine getirmiş olan bir firma bile bu süreci sürekli olarak gözden geçirmiyor ve güncellemiyorsa yapılan her şey boşa gidebilir. Hiçbir şey değişmese bile firmanın belirlediği hedeflerde ve risk iştahında bir değişiklik olabilir. Kurumsal risk yönetimi uygulamalarının belirli aralıklarla revize edilmesi bu bakımdan büyük önem taşır. Alınan tedbirlerin ve belirlenen stratejilerin yeterli olup olmadığı sürekli bir şekilde takip edilmelidir. Planlanmış hedeflerden sapma varsa söz konusu sapmanın nedenleri ve alınan tedbirlerin yeterliliği sorgulanmalıdır. ■