

## Çağdaş Risk Yönetimi Standartları Çerçevesinde Sanayi İşletmelerinde Risk Yönetimi Algısı Üzerine Bir Araştırma

(A Research on Risk Management Perception in Industrial Enterprises within the Framework of Contemporary Risk Management Standards)

Şerafettin Sevim<sup>a</sup>, Kübra KOÇ<sup>b</sup>

<sup>a</sup> Dumlupınar Üniversitesi, İşletme Bölümü, Muhasebe – Finansman ABD, Kütahya, Türkiye. [serafettin.sevim@dpu.edu.tr](mailto:serafettin.sevim@dpu.edu.tr)

<sup>b</sup> Dumlupınar Üniversitesi, İşletme Bölümü, Muhasebe – Finansman ABD, Kütahya, Türkiye. [hkubrakoc@gmail.com](mailto:hkubrakoc@gmail.com)

### MAKALE BİLGİSİ

### ÖZET

#### Anahtar Kelimeler:

Risk  
Risk Algısı  
Risk Yönetimi  
Çağdaş Risk Yönetimi Standartları

Gönderilme Tarihi 20 Kasım 2020

Revizyon Tarihi 10 Mart 2021

Kabul Tarihi 15 Mart 2021

#### Makale Kategorisi:

Araştırma Makalesi

**Amaç** – Araştırmanın amacı çağdaş risk yönetimi standartları doğrultusunda sanayi işletmelerinin etkin bir risk yönetimi sistemi oluşturabilmelerine yol gösterebilmek için mevcut risk yönetimi algılarını ölçmektir.

**Yöntem** – Araştırma verileri Kütahya ilinde faaliyet gösteren ve istihdam sayısı, kapalı alan büyüklüğü, ciro, ihracat hacmi büyüklükleri bakımından kent ekonomisine katkıda bulunan 30 büyük sanayi işletmesinden anket yoluyla toplanmıştır. Veriler SPSS 21 istatistik programı ile analiz edilmiştir.

**Bulgular** – Araştırma sonucunda, risklere karşı işletme yöneticilerinin kişisel tutumlarının “risk almayan” bir bakış açısı şeklinde olduğu görülmüştür. Bununla birlikte işletmelerin ağırlıklı olarak finansal riskleri algıladıkları ve yönettiği geleneksel anlayışın mevcut olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ulaşılan bulgular sanayi işletmelerinde çağdaş risk yönetimi anlayışının algılanmadığını risk yönetiminin henüz belli bir olgunluk düzeyine ulaşmadığını kanıtlar nitelikte olmuştur.

**Tartışma** – İşletmelerde çağdaş standartlarda risk yönetimi sistemi oluşturmadan önce risklere karşı geliştirdikleri algıların belirlenmesi sistemin etkinliği için önemli bir konudur. İşletmelerde mevcut risk ve risk yönetimi algısı ölçülmeden herhangi bir risk yönetimi sistemi başlangıçta ciddi eksiklikler oluşturacaktır. Bu anlamda çalışmada geliştirilen ölçek ile sanayi işletmeleri yöneticilerinin çağdaş riskleri nasıl algıladıkları belirlenerek, mevcut risk yönetim sistemlerini gözden geçirmelerine, geliştirmelerine ve etkin olarak işletmelerine katkı sağlaması beklenmektedir.

### ARTICLE INFO

### ABSTRACT

#### Keywords:

Risk  
Risk Perception  
Risk Management  
Contemporary Risk Management Standards

Received 20 November 2020

Revised 10 March 2021

Accepted 15 March 2021

#### Article Classification:

Research Article

**Purpose** – The aim of the research is to measure the current risk management perceptions of industrial enterprises in order to guide them to create an effective risk management system in line with contemporary risk management standards.

**Design/methodology/approach** – The research data were collected through a survey from 30 large industrial enterprises operating in the province of Kütahya, contributing to the city economy in terms of employment numbers, closed area size, turnover and export volume. The data were analyzed with SPSS 21 statistical program.

**Findings** – As a result of the research, it was seen that the personal attitudes of business managers against risks are in the form of a “risk-free” perspective. Addition to that, it has been concluded that there is a traditional understanding that businesses predominantly perceive and manage financial risks. The findings have proved that the modern risk management understanding is not perceived in industrial enterprises and that the risk management has not reached a certain level of maturity yet.

**Discussion** – It is an important issue for the effectiveness of the system to determine the perceptions they develop against risks before establishing a risk management system in contemporary standards. Without measuring the current risk and risk management perception in businesses, any risk management system will create serious deficiencies at the beginning. In this sense, with the scale developed in the study, it is expected that the managers of industrial enterprises will determine how they perceive contemporary risks and contribute to their businesses in reviewing and developing existing risk management systems.

<sup>1</sup>Bu çalışma Prof. Dr. Şerafettin SEVİM danışmanlığında, Hatice Kübra KOÇ tarafından hazırlanan yüksek lisans tezinden yararlanılarak geliştirilmiştir.

#### Önerilen Atf/ Suggested Citation

Sevim, Ş., Koç, K. (2021). Çağdaş Risk Yönetimi Standartları Çerçevesinde Sanayi İşletmelerinde Risk Yönetimi Algısı Üzerine Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13 (1), 591-604.

## 1. GİRİŞ

Risk ve risk yönetimi kavramları yeni gelişmiş olgular değildir. Yeni dünya düzeninde yaşanan değişim dinamikleri ile bu kavramlara yönelik algılar değişmiştir. Daha önce algılanan lokal riskler küresel risklere dönüşmüştür. Küresel risk ortamı ise her yıl Dünya Ekonomik Forumu tarafından yayınlanan küresel riskler raporunda hatırlatılmaktadır. Özellikle Endüstri 4.0'ın temsil ettiği dijital dönüşüm temelli riskler; küresel risk ortamının merkezindedir. Değişim ve gelişim temelli sayılabilecek riskler oldukça fazladır ve riskler değişimlerden daha hızlı hareket etmektedir. Bu değişim olgusu içerisinde her geçen gün bir önceki günden daha fazla olacak şekilde riskler büyümekte ve karmaşıklaşmaktadır. Bu derece riskli bir dünyanın zirvesinde işletmelerin bu riskleri algılamaya ve yönetmeye yönelik bir farkındalık bilinci geliştirmeleri artık potansiyel bir zorunluluk haline gelmiştir.

İşletmelerin farkındalık bilinci içerisinde hareket etmeleri; risklerini etkin bir şekilde yönetebilmelerine, beklenmedik risklere karşı önceden aksiyonlar geliştirebilmelerine ve işletmelerin potansiyel kayıplarının önüne geçilmesine imkan tanımaktadır. Etkin bir şekilde benimsenen ve yürütülen risk yönetim sistemleri işletmelerin uzun dönemde sürdürülebilir bir büyüme, rekabet, karlılık ve en önemlisi değer temelli fırsatlar elde edebilmesini mümkün kılmaktadır. Bu nedenle işletmelerin “sürdürülebilir değer” hedeflerine ulaşmalarında risklerini etkili bir şekilde belirlemek, ölçmek ve yönetmek son derece önemlidir.

Literatür taramasında, risk yönetiminin farkındalığının birçok araştırmacı (Tillinghast-Towers Perrin, 2006; Güneş ve Teker, 2010; Kara ve Yereli, 2012; Beasley ve Diğerleri, 2018) tarafından incelendiği ve araştırmalarda risk yönetimi sisteminin yeterli olgunlukta olmadığı tespit edilmiştir. İlgili literatür kapsamında, Türkiye’de faaliyette bulunan sanayi işletmelerinde çağdaş normlarda risk yönetimi organizasyonlarının ya eksik olduğu ya da etkin bir şekilde çalışmadığı ve Kütahya’da faaliyette bulunan sanayi işletmeleri ile ilgili herhangi bir akademik çalışma bulunmaması bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde destekleyici olmuştur.

Çalışmada iki önemli sorun ele alınmıştır. Birincisi, sanayi işletmelerinin çağdaş risk yönetimi standartlarını hangi düzeyde algıladıkları ve ikincisi ise; sanayi işletmelerinin riskleri algılama düzeylerinin ne olduğudur. Bu çerçevede bu çalışmanın amacı, değişen risk algısı çerçevesinde dünyada yaygın olarak kullanılan çağdaş risk yönetimi standartları doğrultusunda sanayi işletmelerinin etkin bir risk yönetimi süreci oluşturabilmelerinde yol gösterebilmek için mevcut risk yönetimi algılarını ölçmektir.

## 2.KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Riski, Risk Algısı ve Risk Yönetimi

Risk ile ilgili literatürde oldukça geniş tanımları görmek mümkündür. Bu kavramın kökenine bakıldığında Fransızca kökenli bir kavram olup “risque” kelimesinden gelmekte olduğu ve bir zarara, bir kayba, ya da bir tehlikeye yol açabilecek bir olayın ortaya çıkma olasılığı” şeklinde sözlükte anlamlandırıldığı ifade edilmektedir (Emhan, 2009:210). Risk kavramı bir başka tanımda da “gelecekte karşılaşılabilecek olan amaçların gerçekleştirilmesini etkileyebilecek olumsuzluklar ve amaçlara ulaşabilmeyi kolaylaştıracak fırsatlar” şeklinde aktarılmaktadır (Derici ve Diğerleri, 2007: 152). Literatürde kavrama yönelik ortak bir tanımın olmadığı ve risklere karşı geliştirilen yaklaşımların algılar doğrultusunda şekillendiğini söylemek isabetli olacaktır. Bu algıların üzerinde kuşkusuz değişen ve gelişen küresel dünyanın önemi oldukça büyüktür. Bugün gelinen noktada risklere yönelik algılar global olarak bir dönüşüm kaydetmiştir. Önceleri izlenen reaktif bakış açısı bugün yerini daha proaktif bir anlayışa bırakmıştır. Proaktif anlayış riskleri ortaya çıkarılması ve yönetilmesi gereken fırsat yaratan bir değer olarak kabul etmektedir. Bu bakış açısıyla önceden karşılaşılan risklere bakıldığında daha çok geleneksel bir anlayışın baskın olduğu ve ağırlıklı olarak finansal risklerin izlendiği görülürken; bugün ise çağımızın değişimi ve gelişimi sonucunda bu risklerin içerisine operasyonel ve stratejik riskler gibi yeni risklerinde alınarak küresel bir boyuta ulaşıldığı görülmektedir (Tekgül, 2007: 1-2).

Küresel riskler, kritik etkiler bırakabilecek lokal risklere dönüşebilme potansiyeli taşımaktadır. Buna en yakın örnek olarak Covid-19 virüsünü vermek isabetli olacaktır. Riskli bir ortamın söz konusu olduğu günümüzde, işletmelerin risklerini algılamaya ve yönetmeye yönelik bir farkındalık bilinci geliştirmeleri artık potansiyel bir zorunluluk haline gelmiştir. Riskler karşısında geliştirilecek farkındalık olgusunu Nassim Nicholas Taleb’in ortaya koyduğu Siyah Kuğu (Black Swan) teorisi çerçevesinde irdelememiz mümkündür. Siyah kuğu teorisi; tahmin edilemeyen, beklenmeyen ve gerçekleşmesi halinde büyük etki yaratan olaylar olarak dikkat

çekmektedir. Farklı bir ifade ile, siyah kuğu teorisinin mantığı, bilmediklerimizin bildiklerimizi çok daha önemli kılmasıdır (Taleb, 2018: 11). Gerçekleşme ihtimali daha yüksek olan olaylara odaklanılması ve gerçekleşme ihtimali daha düşük olan olayların göz ardı edilmesi stratejik başarısızlıkları beraberinde getirebilmektedir. Siyah kuğuların, organizasyonların doğru stratejilerle yönetilmesi ve sürdürülebilirliğin sağlanabilmesinde öncülük ettiği düşünülmektedir (Hajikazemi vd., 2016:185). Buradan hareketle bildiklerimize aşırı odaklanmak yerine bilmediklerimizin değerine odaklanmamız ve ender kabul edilen durumların önemini yok saymayarak bir farkındalık bilinci geliştirmemiz risklerin yönetilebilmesinde ilk adım olacaktır. İşletmelerin risklerini başarılı bir şekilde yönetmeleri; ani gelişen olaylara karşı aksiyonlar geliştirebilmeleri, oluşabilecek zararları minimum seviyelere indirgeyebilmeleri varlıklarını sürdürülebilir kılma noktasında oldukça önemlidir.

## 2.2. Geleneksel Risk Yönetiminden Çağdaş Risk Yönetimine Geçiş Süreci ve Çerçevesi

Geçmişte riskler daha çok sigortacılık faaliyetleri içerisinde sadece finansal risklerin ağırlıklı olarak algılandığı bir bakış açısı ile yönetilmiştir. Geçmişte izlenen bu yaklaşım geleneksel risk yönetimi anlayışının temellerini oluşturmaktadır. Bu anlayış kapsamında riskler kaçınılması gereken birer tehdit, kayıp ve zarar olarak algılanmaktadır. Bu anlayış zaman içerisinde yerini kurum çapında risklerin bir bütün olarak izlendiği çağdaş bir risk yönetimi anlayışına bırakmıştır. Literatürde “entegre ya da kurumsal risk yönetimi anlayışı” adıyla da ifade edilen bu anlayış; riskleri birer tehdit olarak görmek yerine fırsat temelli bir değer olarak değerlendirmektedir.

Çağdaş risk yönetimi anlayışı, geleneksel anlayışın temelinde var olan silo tabanlı yaklaşımın yetersizliği ve eksikliğine verilen güçlü bir cevaptır (Chapman,2006: 4). Silo tabanlı yaklaşım, işletmelerde bölümler arasında iş birliği ve iletişimin olmadığı görünmez duvarların örüldüğü bir yaklaşımdır (Altınay ve diğerleri, 2012:16). Geleneksel anlayışın benimsendiği işletmelerde riskler tehlike olarak algılanmakta ve organizasyonel silolarda yönetilmektedir. Geleneksel anlayışın algıladığı tehlike risklerinin aksine çağdaş risk yönetimi sistemleri yeni risklerin bütünleştirildiği bir risk anlayışı tasarlayarak yeni ortak bir risk dili geliştirmektedir (D'Arcy & Brogan, 2001: 19). İki anlayış arasındaki farklar aşağıda tabloda özetlenmiştir.

**Tablo 1.** Geleneksel Risk Yönetimi ve Çağdaş Risk Yönetimi Yaklaşımı

Geleneksel Risk Yönetimi Yaklaşımı	Çağdaş Risk Yönetimi Yaklaşımı (ERM)
Riskler kontrol altında tutulması gereken olumsuz faktörler ve bireysel tehlikelerdir.	Riskler fırsat temelli değerlerdir.
Riskler organizasyonel silolarda yönetilir.	Riskler bir bütün olarak kurum çapında yönetilir.
Risk tanımlama ve değerlendirme faaliyetleri gerçekleştirilir.	Riskler portföy yaklaşımı ile değerlendirilir.
Risk limitleri vardır.	Risk stratejileri vardır.
Riskleri hafifletme yönünde faaliyetler vardır.	Risk optimizasyonu vardır.
Gelişigüzel risk ölçümleri gerçekleştirilir.	Riskler izlenilmekte ve ölçümlenmektedir.
Yapılanmamış ve tutarsız risk yönetimi fonksiyonları bulunur.	Risk yönetimi bütün kurum yönetim sistemlerine tasarlanır.
Risk benim sorumluluğumda değil algısı vardır.	Risk herkesin sorumluluğundadır algısı vardır.
Yönetim kurulunun iç kontrolünü sağlayan bir denetleme komitesi mevcuttur.	Yönetim kurulunun etkin ve etkili risk yönetimi yapısını destekleyecek risk komitesi mevcuttur.

**Kaynak:** Pickett S., 2005; PWC, 2006; Hall, 2007

## 2.3. Çağdaş Risk Yönetimi Standartları Çerçevesi

Geleneksel yapının aksine çağdaş risk yönetimi yaklaşımı ile tüm işletme genelinde ortak bir anlayışın geliştirilmesinde standartlar tüm dünyada önemli konuma sahiptir. Standartlar, işletmelerin etkin ve etkili bir risk profili oluşturabilmelerinde yol gösterici kritik rehberlerdir. Standartlar ile işletmeler; sektörleri, vizyonları, misyonları ve kültürleriyle ilintili olarak bir risk çerçevesi oluşturabilmektedir. Risk çerçevesini

oluşturan işletmeler; risklerini tanımlama, değerlendirme ve risklere yanıtlar geliştirebilmelerinde başarılı bir süreç izleyebilmektedir. Standartlar, tüm kurum çapında entegre bir risk yönetimi sisteminin önemini vurgulamakla birlikte esas, ilke ve süreçler açısından birbirinden farklılaşmaktadırlar (Kızıllıboğa, 2012:83). İşletmeler tarafından hangi standart benimsenirse benimsensin, temelde standartlardan sağlanacak faydalar önem arz etmektedir. Standartların kuruma sağlayacağı faydalar genel anlamda şu şekilde sıralanabilir (AZ/NZS 4360, 2004:1; COSO, 2017:2):

- Risklerin başarılı bir şekilde yönetilebilmesine yönelik tüm kurum çapında farkındalığı geliştirir.
- Fırsatların ve tehditlerin etkili bir şekilde analiz edilebilmesini sağlar.
- Karar alma ve planlama süreçlerinde güvenilir bir temel oluşturur.
- Etkin bir risk yönetimi ile hedeflere ulaşılma olasılığını artırır.
- Kaynakların verimli bir şekilde kullanılmasını destekler ve mevzuata uygunluğu sağlar.
- Faaliyetlerdeki etkinliği, kurumsal öğrenme, esneklik ve direnci artırır.
- Kurumsal yönetimi ve paydaş güveninin gelişimini destekler.
- Risklerin etkili bir şekilde yönetildiğine dair güvence sunar.

Çağdaş risk yönetimi standartları, kuruluşun değerleri ile uyumlu bir risk kültürünün geliştirilmesinin önemini vurgulamaktadır. Çağdaş risk yönetimi anlayışının izlenebilmesinde oldukça geniş bir perspektif sunan standartlar aşağıda alt başlıklar altında incelenmiştir.

### **2.3.1. Avustralya ve Yeni Zelanda Risk Yönetimi Standardı (AS/NZS 4360)**

1995 yılında ilk versiyonu yayınlanan ve 2004 yılında yeniden yapılandırılan Avustralya ve Yeni Zelanda risk yönetimi standardı "Risk Yönetimi Esasları AS/NZS 4360:2004" olarak bilinmektedir (Kızıllıboğa, 2012: 84; Özbek, 2012: 269). Standart çerçevesinde etkili bir risk yönetimi süreci yedi adımda ifade edilmektedir. Bu adımlar sırasıyla; sürecin her adımında olması gereken iletişim ve danışma adımı ile başlayarak, kapsamın oluşturulması, risklerin tanımlanması, risklerin analiz edilmesi ve değerlendirilmesi, risklere uygun tutumların (yanıtların) geliştirilmesi, izleme ve gözden geçirme şeklindedir (AS/NZS 4360, 2004: 15). Standart 2009 yılında ISO 31000 Risk Yönetimi İlke ve Esasları dikkate alınarak AS/NZS ISO 31000:2009" adıyla revize olmuştur.

### **2.3.2. ISO 31000 Risk Yönetimi Standardı**

ISO 31000 Risk Yönetimi Standardı, işletmelerin etkin ve etkili bir risk yönetimi mekanizması oluşturabilmeleri için ilk olarak 2009 yılında yayınlanmıştır. Faaliyet gösterdiği sektör ya da iş ne olursa olsun her bir işletmenin rahatlıkla benimseyebileceği ve uygulayabileceği şekilde geliştirilen ISO 31000, 2018 yılında revize olmuştur. Standart, işletmelere; risklerini etkin ve etkili bir şekilde tanımlayabilme, risklerini minimize edecek etkili stratejiler geliştirebilme, riskleri anlama ve geliştirme yönünde adımların desteklediği bir yönetim kültürü, risklerini izleme ve yönetimin önemini farkında bir organizasyon yapısının geliştirilebilmesi gibi faydalar sağlamaktadır (ISO, 2018: 1-2; Walker & Shenkir, 2018: 8-9).

### **2.3.3. FERMA Risk Yönetimi Standardı**

FERMA, İngiltere'de Institute of Risk Management (IRM), The Association of Insurance and Risk Managers (AIRMIC) ve The National Forum For Risk Management in The Public Sector (ALARM) kapsamında oluşturulmuş risk yönetimi standartlarının ortak bir çalışmasıdır (Özbek, 2012: 270). Standartta risk yönetimi sürecinin adımları sırasıyla; organizasyonunun stratejik hedeflerinin tanımlanması ile başlamakta, risk analizi (risklerin belirlenmesi, tanımlanması, değerlendirilmesi), risklerin raporlanması (tehditler/ olasılıklar), kararların alınması, risk tutumlarının geliştirilmesi, kalan risklerin bildirilmesi (raporlanması) ve izleme şeklinde devam etmektedir (Özbek, 2012: 271; FERMA, 2003: 5).

### **2.3.4. COBİT**

COBİT, "Control Objectives for Information and Related Technology" nin kısaltılmış hali olup Türkçe açılımı "Bilgi ve İlgili Teknoloji İçin Kontrol Hedefleri" şeklindedir. COBİT standardını diğer standartlardan farklı kılan nokta bilgi işlemlerinin ağırlıklı olması ve süreçten çok kontrol odaklı bir mekanizma geliştirmiş olmasıdır (Sevim ve Koyuncu Eliuz, 2011: 631). COBİT çerçevesi ilk geliştirildiğinde daha çok bankaların izlediği bir çerçeve iken artık bütün kuruluşların benimseyebileceği ve izleyebileceği bir boyuta gelmiştir. COBİT çerçevesinin işletmeler tarafından benimsenmesi ve uygulanması; işletmelerin risklerinin doğru bir

şekilde tanımlanabilmesi ve risklerinin nasıl yönetileceğine yönelik kapsamlı öneriler geliştirmesi hususunda işletmelere yol göstericidir (Cantürk S., 2013: 37; ISACA, 2013: 10).

### 2.3.5. COSO

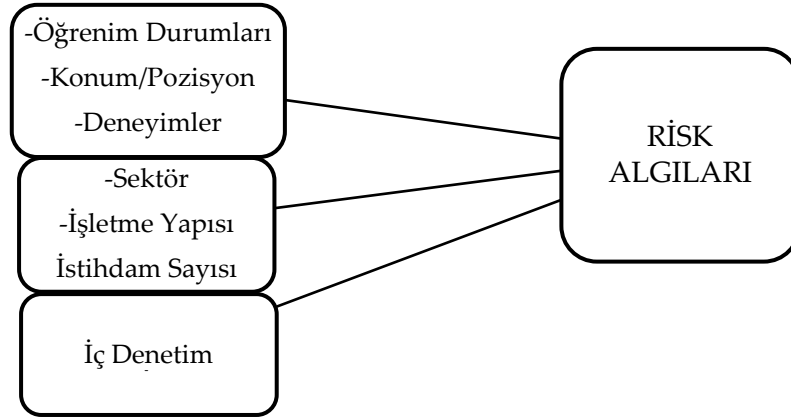
Açılımı “Committee of Sponsoring Organizations” olan COSO, sahte (hileli) finansal raporlamaya neden olabilecek unsurların incelenmesi amacıyla 1985 yılında Amerika merkezli beş önemli kuruluşun sponsorluğunda kurulmuştur. COSO ilk olarak finansal raporlama üzerine çalışmalarını gerçekleştirmiştir. Sonrasında ise ihtiyaçlar doğrultusunda 1992 yılında iç kontrol modeli geliştirilmiştir. COSO 2004 yılında ise hem kurumsal risk yönetimini hem de iç kontrole yer verdiği ilk kapsamlı rehberini “Kurumsal Risk Yönetimi-Entegre Çerçevesi” adıyla geliştirmiştir (Hopkin, 2010: 55).

2004 yılında yayınlanan çerçeve ise en son 2017 yılında “Kurumsal Risk Yönetimi- Riskin Strateji ve Performans İle Uyumlaştırılması” adıyla revize edilmiştir (Walker & Shenkir, 2018: 9). COSO güncellenen çerçeve ile kuruluşların iş dünyasındaki değişim dinamikleri içerisinde risklerini etkin ve etkili bir şekilde yönetebilmeleri hedeflenmektedir.

## 3.YÖNTEM

### 3.1.Araştırmanın Modeli

Araştırmada, risk algısı ile “öğrenim durumları”, “konum/pozisyon”, “deneyimler”, “sektör”, “işletme yapısı”, “istihdam sayısı” ve “iç denetim biriminin etkinliği” arasındaki ilişkiler incelenmiş ve araştırmanın hipotezlerini geliştirmek üzere aşağıda Şekil 1’de görülen araştırma modeli oluşturulmuştur.



Şekil 1.Araştırma Modeli

Bu çerçevede Şekil 1’de gösterilen model ile araştırılması planlanan değişkenler arasındaki ilişkiler ile ilgili olarak yedi hipotez oluşturulmuştur. Oluşturulan hipotezler aşağıda sunulmuştur.

H1:	Risklere karşı geliştirilen tutumlar öğrenim durumlarına göre istatistiksel anlamda bir farklılık gösterir.
H2:	Risklere karşı geliştirilen tutumlar konum/pozisyona göre istatistiksel anlamda bir farklılık gösterir
H3:	Risklere karşı geliştirilen tutumlar deneyimlere göre istatistiksel anlamda bir farklılık gösterir.
H4:	Risklere karşı geliştirilen tutumlar faaliyet gösterilen sektörlere göre istatistiksel anlamda bir farklılık gösterir.
H5:	Risklere karşı geliştirilen tutumlar işletme yapılarına göre istatistiksel anlamda bir farklılık gösterir
H6:	Risklere karşı geliştirilen tutumlar istihdam sayılarına göre istatistiksel anlamda bir farklılık gösterir.
H7:	Risklere karşı geliştirilen tutumlar iç denetim biriminin etkinliğine göre istatistiksel anlamda bir farklılık gösterir.

### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Kütahya Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı tüm sanayi işletmeleri oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini bu işletmelerden; istihdam sayısı, kapalı alan büyüklüğü, ciro ve ihracat hacmi bakımından büyük olması göz önüne alınarak iradi örnekleme yöntemi ile seçilen 30 işletme oluşturmaktadır.

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada nicel araştırma yönetimi kullanılarak, veriler anket yöntemi ile elde edilmiştir. Araştırmamız için elde edilen veriler 2019 yılı Mart ve Nisan ayları arasında toplanmış ve elde edilen verilerin her biri doğrudan kaynağından bizzat ulaşılmış birincil verilerdir. Araştırmanın temelini oluşturan anket; katılımcılara yönelik kişisel bilgileri, işletme bilgilerini, iç denetim sistemini ve mevcut risk yönetimi algısını belirlemeye yönelik soruları kapsamaktadır. Araştırmamız kapsamında anket çalışmamızda yer alan sorular 5'li likert ölçeği baz alınarak hazırlanmıştır. Araştırmada yararlanılan ölçek, Deloitte (2014), PWC (2015) ve Pehlivanlı (2015) çalışmalarında kullandıkları ölçek olmuştur.

### 3.4. Verilerin Analizi

Araştırma verilerinin analizleri SPSS 21 istatistik programı ile değerlendirilmiştir. Analizde tanımlayıcı istatistiklerden olan frekans ve yüzde değerleri hesaplanarak yorumlanmıştır. Araştırmada hipotezlerin analizinde parametrik olmayan istatistiksel yöntemlerden biri olan (nonparametric statistical methods) Kruskal Wallis H testleri kullanılmıştır. Hipotezlerimizin analizlerinde parametrik olmayan testlerin tercih edilmesinin nedeni; verilerimizi meydana getiren rassal değişkenlerin olasılık dağılımının belirsizliği ve örneklem büyüklüğünün 30 işletmeden oluşmasıdır. Anketin güvenilirlik düzeyi için ise Cronbach Alpha katsayısı kullanılmış ve 0,74'ün üzerinde bir değer elde edilmiştir. Bu değer anketimizin oldukça güvenilir bir değere sahip olduğunu göstermektedir. Araştırma kapsamında elde edilen değerler istatistiksel anlamda 0,60 ile 0,80 değerleri arasında olması yürütülmekte olan bir ölçeğin güvenilir bir ölçek olacağını kabul etmektedir.

## 4. BULGULAR

### 4.1. Araştırmaya Katılanların Kişisel ve İşletme Bilgilerine Yönelik İfadelerin Genel Analizi

Katılımcıların kişisel ve işletme bilgilerine yönelik ifadelerin istatistiksel sonuçları Tablo 2'de sunulmuştur. Tablo çerçevesinde katılımcıların kişisel bilgileri incelendiğinde; öğrenim durumlarının, %6,7'si lise, %73,3'ü lisans ve %20'sinin lisansüstü bir eğitim düzeyinde olduğu görülmektedir. Katılımcıların %23,3'ü genel müdür, %3,3'ü iç denetim müdürü, %46,7'si mali işler müdürü ve %26,7'sinin diğer ilgili iş birimlerinde konumlandığı görülmektedir. Katılımcıların mevcut pozisyonlarında çalışma sürelerine bakıldığında ise; %23,3'ünün 1-5 yıl, %53,4'ünün 5 ve 15 yıl, %10'unun 15-20 yıl ve %13,3'ünün 20 yıl ve üzeri deneyime sahip olduğu gözlemlenmiştir.

**Tablo 2.** Araştırmaya Ait Tanımlayıcı İstatistiksel Bilgilerin Dağılımı

Kişisel Bilgiler	F	%
Öğrenim Durumu		
İlkokul	-	-
Ortaokul	-	-
Lise	2	6,7
Lisans	22	73,3
Lisansüstü	6	20,0
<b>Toplam</b>	<b>30</b>	<b>100</b>
İşletmedeki Pozisyonunuz		
Yönetim Kurulu Başkanı		
Genel Müdür	7	23,3
İç Denetim Müdürü	1	3,3
Mali İşler Müdürü	14	46,7
Diğer	8	26,7
<b>Toplam</b>	<b>30</b>	<b>100</b>
Pozisyonundaki Deneyim Süresi		

1-5 yıl	7	23,3
5-10 yıl	8	26,7
10-15 yıl	8	26,7
15-20 yıl	3	10,0
20 yıl üzeri	4	13,3
<b>Toplam</b>	30	100
<b>İşletme Bilgileri</b>		
İşletmenizin Sektörü		
Gıda	3	10,0
Maden ve Toprağa Dayalı	13	43,3
Otomotiv	3	10,0
Elektrik	2	6,7
Diğer	9	30,0
<b>Toplam</b>	30	100
İşletme Yapınız		
Aile Şirketi	19	63,3
Kurumsal Şirket	9	30,0
Uluslararası Şirket	1	3,3
Halka Açık Şirket	1	3,3
Diğer	-	-
<b>Toplam</b>	30	100
İşletme İstihdam Sayısı		
100 ve altı	10	33,3
101-250	8	26,7
251-500	2	6,7
501-1000	3	10,0
1001 ve üzeri	7	23,3
<b>Toplam</b>	30	100
İşletmenizin İç Denetim Sisteminin Etkinliği		
Çok Etkisiz		
Etkisiz	2	6,7
Ne Etkili Ne Etkisiz	1	3,3
Etkili	8	26,7
Çok Etkili	14	46,7
<b>Toplam</b>	5	16,7
	30	100

Tablo çerçevesinde katılımcıların işletme bilgileri incelendiğinde; işletmelerin sektör sıralamalarında %43,3'ünün maden ve toprağa dayalı, %20'sinin eşit oranda gıda ve otomotiv ve %30'unun ise diğer şeklinde olduğu görülmektedir. İşletme yapılarına bakıldığında %63,3'ünün aile şirketi, %30'unun kurumsal şirket, %3,3'ünün uluslararası ve %3,3'ünün de halka açık şirket olduğu görülmektedir. İşletmelerin istihdam hacmi incelendiğinde; %33,3'ünün 100 ve altı, %26,7 101-250, %6,7'sinin 251-500, %10'unun 501-1000 ve %23,3'ünün 1001 ve üzeri şeklindedir. İşletmelerin iç denetim sistemi etkinliğine bakıldığında; %46,7 etkili olduğu yönünde dağılım görülmektedir.

#### 4.2.Araştırmaya Katılanların Risk Yönetimi Algılarına Yönelik İfadelerin Genel Analizi

Sanayi işletmelerinde çağdaş risk yönetimi anlayışının etkinliğini tespit etmek amacıyla katılımcılara risk yönetimi algılarına yönelik yöneltilen ifadelerin genel çerçevede istatistikî sonuçları aşağıda Tablo 3 ile sunulmuştur.

Tablo 3'te katılımcıların risklere yönelik tutumlarının %50'sinin yani katılımcıların yarısının "risk almayan" şeklinde eğilim gösterdiği, %20'sinin ise tutumlarının "risk alan" şeklinde olduğu görülmektedir. İşletmelerin %30'unun ise risk yönetimi programına yönelik süreç içerisinde oldukları gözlemlenmektedir. İşletmelerin

%43,3'ünün ise resmi bir risk yönetimi programına sahip olmadığı ve risk yönetimi programını izlemeyi gelecek yıllar içerisinde öngördükleri görülmektedir.

Tablo 3 doğrultusunda işletmelerin %50'sinde risk yönetiminden sorumlu kişi olarak genel müdürün olduğu görülmektedir. Risk yönetiminden sorumlu kişi açısından %6,7'si risk müdürü, %3,3'ü finans müdürü, %36,7'si iç denetim müdürü ve %3,3'ü diğer olacak şekilde dağıldığı görülmektedir.

**Tablo 3.** Risk Yönetimi Algısına Yönelik İfadelerin İstatistiksel Dağılımı

<b>Risk Tutumu</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Riskleri Reddeden	4	13,3
Risk Almayan	15	50,0
Tarafsız	4	13,3
Risk Alan	6	20,0
Risklere Karşı İstekli	1	3,3
<b>Toplam</b>	<b>30</b>	<b>100</b>
<b>Resmi Risk Yönetim Programının Varlığı</b>		
Tamamen Entegre	4	13,3
Kısmen Entegre	2	6,7
Süreç İçerisinde	9	30,0
Gelecek Yıllar İçerisinde	13	43,3
Planlar Arasında Değil	2	6,7
<b>Toplam</b>	<b>30</b>	<b>100</b>
<b>Risk Yönetimi Programında Sorumlu Kişi</b>		
CEO/Genel Müdür	15	50,0
CRO/Risk Müdürü	2	6,7
CFO/Finans Müdürü	1	3,3
CAE/İç Denetim Müdürü	11	36,7
Diğer	1	3,3
<b>Toplam</b>	<b>30</b>	<b>100</b>
<b>Tüm Kurum Çapında Riskin Yönetilmesi</b>		
Çok İyi		
İyi	5	16,7
Kabul Edilebilir	12	40,0
Kötü	12	40,0
Çok Kötü	1	3,3
<b>Toplam</b>	<b>30</b>	<b>100</b>
<b>Çağdaş Risk Yönetimi Standartlarının Uygulanması</b>		
COSO	3	10,0
ISO	20	66,7
Basel II	1	3,3
Diğer	6	20,0
<b>Toplam</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Tablo 3'e bakıldığında çağdaş risk yönetimi anlayışı çerçevesinde tüm kurum çapında risklerin yönetilme derecesi sorusuna; katılımcıların %40'ının kötü, %16,7'sinin iyi, %40'ının kabul edilebilir ve %3,3'ünün çok kötü şeklinde ifadelerde bulunduğu görülmektedir. Çağdaş risk yönetimi çerçevesinde işletmelere etkin ve etkili yol haritası niteliğinde olan standartların benimsenmesi ve uygulanmasına yönelik yöneltilen soruda ise katılımcıların %66,7'sinin ISO, %10'u da COSO çerçevesini benimsediği görülmektedir.



### 4.3. Araştırmaya Katılanların Algıladıkları Risklere Yönelik İfadelerin Genel Analizi

Araştırma çerçevesinde risk yönetimi algısı ile birlikte baz alınan sanayi işletmelerinde algılanan risklerin neler olduğunu tespit etmeye yönelik sorulara katılımcıların verdikleri cevapların istatistiki dağılımı aşağıda Tablo 4 ile sunulmuştur.

**Tablo 4.** Algılanan Risklerin Belirlenmesine Yönelik İfadelerin İstatistiki Dağılımı

İşletmenizde en çok hangi risklere odaklanılıyor ve yönetiliyor?	Kesinlikle Katılıyorum				Kararsızım				Kesinlikle Katılmıyorum			
	Katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Katılmıyorum			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Finansal Riskler	12	40	18	60	-	-	-	-	-	-		
Operasyonel Riskler	5	16,7	22	73,3	2	6,7	1	3,3	-	-		
Stratejik Riskler	4	13,3	20	66,7	5	16,7	1	3,3	-	-		
Bilgi Teknolojileri Riskleri	3	10	11	36,7	5	16,7	3	10	8	26,7		
İtibar Riski	7	23,3	16	53,3	2	6,7	4	13,3	1	3,3		
Düzenleme Riskleri	4	13,3	16	53,3	2	6,7	8	26,7	-	-		
Birey Temelli Riskler	5	16,7	16	53,3	5	16,7	4	13,3	-	-		
Finansal Raporlama Riski	9	30	17	56,7	2	6,7	1	3,3	1	3,3		
Uyum Riski	7	23,3	15	50	5	16,7	3	10	-	-		
Hile (Dolandırıcılık Riski)	11	36,7	15	50	2	6,7	2	6,7	-	-		

Tablo 4 incelendiğinde; katılımcıların en çok odaklandığı risklerin finansal riskler olduğu görülmektedir. Finansal riskleri %86,7 ile hile(dolandırıcılık) riskinin izlediği sonucuna ulaşılmıştır. Tablo çerçevesinde bu iki risk türünü sırasıyla; %80 ile stratejik risklerin, %76,6 ile itibar risklerinin, %73,3 ile uyum risklerinin, %70 ile birey temelli risklerin, %66,6 ile düzenleme risklerinin, %56,7 ile finansal raporlama risklerin ve %46,7 ile bilgi teknolojileri risklerinin izlediği bulgusuna ulaşılmıştır.

### 4.4. Araştırma Hipotezlerinin Kabul/Ret Durumu

Araştırma kapsamında, parametrik test varsayımı sağlanamadığı için ilişkisiz ölçümlerde iki ya da daha fazla örneklemelerde kullanılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) yerine Kruskal Wallis H Testi tercih edilmiştir. Kruskal Wallis H Testi sonuçlarına göre yedi hipotez için elde edilen sonuçlar sırasıyla aşağıda tablolarda sunulmuştur.

İlk hipotez için Tablo 5'te Kruskal Wallis H testi sonucu incelendiğinde; elde edilen değer (0,690) > 0,05 ten büyük olması sebebiyle H1 hipotezi reddedilmektedir. Bu doğrultuda anketi yanıtlayan katılımcıların riskler karşısında geliştirmiş oldukları tutumların katılımcıların öğrenim durumlarına göre farklılık arz etmediği görülmektedir.

**Tablo 5.** Risklere Karşı Geliştirilen Tutumların Öğrenim Durumlarına Göre Kruskal Wallis H Testi

Öğrenim Durumları	N	Sıra Ortalaması	sd	X <sup>2</sup>	p
İlkokul	-	-	2	,743	,690
Ortaokul	-	-			
Lise	2	19,25			
Lisans	22	14,80			
Lisansüstü	6	16,83			

İkinci hipotezin Kruskal Wallis H testi sonucu Tablo 6'da sunulmuştur. Sunulan tablo incelendiğinde; elde edilen değer (0,879) > 0,05 ten büyük olması sebebiyle H2 hipotezi reddedilmektedir. Bu doğrultuda anketi yanıtlayan katılımcıların riskler karşısında geliştirmiş oldukları tutumlarının işletmedeki pozisyonlarına göre farklılık arz etmediği görülmektedir.

**Tablo 6.** Risklere Karşı Geliştirilen Tutumların Konum/Pozisyona Göre Kruskal Wallis H Testi

Konum/Pozisyon	N	Sıra Ortalaması	sd	X <sup>2</sup>	p
Yönetim Kurulu Başkanı	-	-	3	,677	,879
Genel Müdür	7	17,50			
İç Denetim Müdürü	1	12,00			
Mali İşler Müdürü	14	15,00			
Diğer	8	15,06			

Araştırma kapsamında oluşturulan üçüncü hipotezin Kruskal Wallis H Testi Tablo 7 ile sunulmuştur. Tablo 7 incelendiğinde elde edilen değer (0,957) > 0,05'ten büyük olması ile hipotez reddedilmiştir. Bu doğrultuda risklere karşı geliştirilen tutumların deneyimlere göre herhangi bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşıldığı görülmektedir.

**Tablo 7.** Risklere Karşı Geliştirilen Tutumların Deneyimlere Göre Kruskal Wallis H Testi

Deneyim	N	Sıra Ortalaması	sd	X <sup>2</sup>	p
1-5 Yıl	7	15,43	4	,656	,957
5-10 Yıl	8	16,25			
10-15 Yıl	8	16,06			
15-20 Yıl	3	12,00			
20 yıl üzeri	4	15,63			

Araştırmada oluşturulan dördüncü hipotezin Kruskal Wallis H Testi sonucu Tablo 8 ile sunulmuştur. Tabloya bakıldığında; elde edilen değer (0,741) > 0,05 ten büyük olması sebebiyle H4 hipotezinin reddedildiği görülmektedir.

**Tablo 8.** Risklere Karşı Geliştirilen Tutumların Sektörlere Göre Kruskal Wallis H Testi

Faaliyet Gösterilen Sektörler	N	Sıra Ortalaması	sd	X <sup>2</sup>	p
Gıda	3	21,17	4	1,972	,741
Maden ve Toprağa Dayalı	13	15,35			
Otomotiv	3	13,67			
Elektrik	2	12,00			
Diğer	9	15,22			

Tablo 9 incelendiğinde beşinci hipotez için Kruskal Wallis H Testi ile ulaşılan değer (0,330) > 0,05 olması sonucu H5 hipotezi reddedilmektedir. Bu anlamda katılımcıların işletme yapılarının geliştirdikleri risk tutumlarına göre istatistiksel anlamda bir farklılık göstermediği görülmektedir.

**Tablo 9.** Risklere Karşı Geliştirilen Tutumların İşletme Yapılarına Göre Kruskal Wallis H Testi

İşletme Yapıları	N	Sıra Ortalaması	sd	X <sup>2</sup>	p
Aile Şirketi	19	15,32	3	3,429	,330
Kurumsal Şirket	9	14,67			
Uluslararası Şirket	1	30,00			
Halka Açık Şirket	1	12,00			
Diğer	-	-			

Araştırma kapsamında oluşturulan altıncı hipotezin Tablo 10'da sunulan Kruskal Wallis H Testi incelendiğinde; elde edilen değer (0,425)>0.05 olduğu ve H6 hipotezinin reddedildiği görülmektedir. Bu doğrultuda katılımcıların riskler karşısında geliştirmiş oldukları tutumlarının işletmelerinin istihdam hacmine göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 10.** Risklere Karşı Geliştirilen Tutumların İstihdam Sayısına Göre Kruskal Wallis Testi

İşletmelerin İstihdam Sayıları	N	Sıra Ortalaması	sd	X <sup>2</sup>	p
100 ve altı	10	13,90	4	3,863	,425
101-250	8	13,25			
251-500	2	19,25			
501-1000	3	22,83			
1001 ve üzeri	7	16,14			

Araştırmada oluşturulan son hipotez olan yedinci hipotezin Kruskal Wallis H Testi sonucu Tablo 11'de sunulmuştur. Tablo 11'e bakıldığında; elde edilen değer (0,953)>0.05 olduğu ve kurulan H7 hipotezinin reddedildiği görülmektedir. Bu doğrultuda katılımcıların risklere karşı geliştirmiş olduğu tutumlar üzerinde işletmelerinin iç denetim sistemlerinin etkinliğinin bir farklılık arz etmeyeceği tespitine ulaşılmıştır.

**Tablo 11.** Risklere Karşı Geliştirilen Tutumların İç Denetimin Etkinliğine Göre Kruskal Wallis Testi

İç Denetimin Etkinliği	N	Sıra Ortalaması	sd	X <sup>2</sup>	p
Çok Etkili	5	16,80	4	,687	,953
Etkili	14	14,68			
Ne Etkili Ne Etkisiz	8	16,81			
Etkisiz	1	12,00			
Çok Etkisiz	2	14,50			

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmelerin etkin bir risk yönetimi sistemi oluşturmadan önce risklere karşı geliştirdikleri algıların belirlenmesi önemlidir. İşletmelerde risk ve risk yönetimi algısı ölçülmeden herhangi bir risk yönetimi sisteminin benimsenmesi ciddi eksiklikler oluşturacaktır. Bu anlamda araştırmada işletmeler için önemli bir yere sahip olan risk yönetimi sistemlerinin sanayi işletmelerinde çağdaş risk yönetimi standartları boyutunda ne ölçüde algılanmış olduğu araştırmanın ana fikrini oluşturmaktadır.

Geliştirilen risk tutumları ile kişisel ve kurum bilgilerine yönelik yöneltilen sorulardan yararlanılarak karşılıklı olarak oluşturulan gruplar arasında farklılıkların bulunup bulunmadığını tespit edebilmek amacıyla oluşturulmuş olan yedi hipotezde kabul edilmemiştir. Bu doğrultuda sanayi işletmelerinde risk yönetiminden sorumlu yetkili kişilerin risklere karşı kişisel tutumlarının; öğrenim durumlarının, işletmedeki pozisyonlarının, deneyimlerinin, faaliyet gösterdikleri sektörlerin, işletme yapılarının, istihdam sayılarının ve iç denetim birimlerinin etkinliğine göre bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Araştırma kapsamında ulaşılan veriler gerçekleştirilen literatür taraması ile karşılaştırıldığında; elde edilen sonuçların Tillinghast-Towers Perrin Survey, 2006; Güneş ve Teker, 2010; Kara ve Yereli, 2012; Beasley ve Diğerleri, 2018 tarafından gerçekleştirilen çalışmalar ile benzer nitelikte olduğu görülmüştür. Bu çalışmalarda gerçekleştirilen ölçek çalışmalarını destekler nitelikte; sanayi işletmelerinde çağdaş risk yönetimi anlayışının henüz belli bir olgunluk düzeyine ulaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma da algılanan risklerin

çoğunlukla finansal riskler olduğu ve risklere karşı geliştirilen tutumların “risk almayan” yönünde olduğu görülmektedir. Bu anlamda araştırma kapsamında ulaşılan veriler sanayi işletmelerinde geleneksel risk yönetimi anlayışının benimsendiğini doğrular nitelikte olmuştur.

Gerçekleştirilen araştırma kapsamında ulaşılan sonuçlar çerçevesinde; sanayi işletmelerinde olması gereken ve olan mevcut risk yönetimi sistemi aşağıda karşılaştırılmalı olarak ifade edilmiştir. Böyle bir karşılaştırma sanayi işletmelerinde çağdaş risk yönetimi algısının anlamlandırılmasında etkili olacaktır.

<b>Sanayi İşletmelerinde Etkin ve Etkili Bir Risk Yönetimi Sistemi Nasıldır?</b>	<b>Sanayi İşletmelerinde Etkin ve Etkili Bir Risk Yönetimi Sistemi Nasıl Olmalıdır?</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riskler birer tehlike olarak algılanır ve risk almayan bir tutum geliştirilir.</li> <li>• Öncelikli olarak finansal riskler algılanır ve yönetilir.</li> <li>• Riskler tüm işletme çapında izlenilmesi ve yönetilmesi bakımından yetersizdir.</li> <li>• Geleneksel Risk Yönetimi Anlayışı mevcuttur.</li> <li>• Risk yöneticileri de risk komiteleri de mevcut değildir.</li> <li>• Risklerin yönetilmesi yönünde gerçekleştirilecek faaliyetler iç denetim tarafından yürütülmektedir.</li> <li>• Kurumsal risk yönetimi kültürü gelişmemiştir ve kurumsal risk yönetimi çerçeveleri bilinmekte ancak uygulanmamaktadır.</li> <li>• Yıllık planlanan iç denetim faaliyetleri arasında kurumsal risk yönetimi faaliyetleri önemsiz kabul edilir.</li> <li>• Kontrol odaklı bir iç denetim yapısı hakimdir. İç denetimin rolü kontrolcüdür ve odak noktası geçmiştir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riskler birer fırsat olarak algılanır ve risk alan bir tutum geliştirilir.</li> <li>• Değişim dinamikleri ile ilişkili olan küresel riskler algılanır ve yönetilir.</li> <li>• Riskler bütünsel olarak tüm işletme çapında izlenir.</li> <li>• Çağdaş Risk Yönetimi Anlayışı mevcuttur.</li> <li>• Risk yöneticileri ve risk komiteleri bulunur.</li> <li>• Risk yönetimi faaliyetleri üst yönetim başta olmak üzere tüm birimlerin katılımı ile yürütülmektedir.</li> <li>• Kurumsal risk yönetimi kültürü gelişmiştir ve kurumsal (çağdaş) risk yönetimi çerçeveleri uygulanır.</li> <li>• Yıllık planlanan iç denetim çalışmalarında kurumsal risk yönetimi faaliyetleri de önemli kabul edilir.</li> <li>• Risk odaklı bir iç denetim yapısı hakimdir. İç denetçinin rolü danışman rolündedir ve odak noktası gelecektir.</li> </ul>

Çalışma doğrultusunda elde edilen tüm veriler ile başarılı bir risk yönetimi sisteminin oluşturulmasında etkili olabilecek önerilerin aşağıdaki şekilde sıralanabilmesi mümkündür:

- ✓ Değişim dinamiklerini birer kriz olarak görmek yerine, fırsatlar yarattığını anlamak risklerin daha iyi algılanması ve yönetilmesini destekleyecektir.
- ✓ Risk yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanmasında ilk adım iletişimdir. Organizasyon boyunca tüm birimler arasında şeffaf ve açık bir iletişim kurulmalıdır.
- ✓ Risklerin etkili bir şekilde tanımlanması ve değerlendirilmesi gereklidir. Risklerin tanımlanması kabul edilebilir risk seviyeleri (risk iştahı) oluşturabilmede gelişmiş bir yetenek sağlayacaktır.
- ✓ Açık bir risk iştahı oluşturulmalıdır. Etkin bir şekilde risk iştahının sınırların belirlenmesi; ne kadar risk alınıp/alınmayacağına öngörüsünü yapabilme ve doğru risk kültürlerinin tasarlanabilmesine olanak tanıyacaktır.
- ✓ Kurumsal stratejiler ile uyumlu hedefler belirlenmelidir. Hedeflerin belirlenmesi risk iştahının tanımlanabilmesi açısından oldukça önemlidir.
- ✓ Yönetişim, risk ve uyum arasında altın dengenin kurulmuş olması fırsat temelli değer geliştirilebilmesi ve bu değerlerin korunmasını mümkün kılacaktır.
- ✓ Risk yönetiminin organizasyonunun stratejik planlama, hedef belirleme, finansman kararları, performans yönetimi süreçleri gibi faaliyetlere dahil edilmesi oldukça önemlidir.
- ✓ Risk yönetimi sistemini etkin bir şekilde uygulanabilmesi için bir risk sorumlusu (CRO) atanmalıdır. Bu risk sorumlusu organizasyon boyunca her birim ile açık bir iletişim kurabilmeli ve başka bilgilerden yararlanabilmelidir.
- ✓ Sürekli iyileştirmeler yapılmalıdır. Çünkü risk yönetimi devam eden ve gelişen bir yetenektir ve sürekli iyileştirmeler yapılması değişim dinamiklerine karşı hazırlıklı kalınmasına imkan verecektir.
- ✓ Risk odaklı iç denetim ve etkin bir iç kontrol mekanizmaları oluşturulmalıdır. Bu sistemler risk yönetimi sistemlerinin tamamlayıcı ve destekleyici yapılarıdır.
- ✓ Riskleri anlayabilmek ve yönetebilmek için çağdaş risk yönetimi çerçevelerinin (COSO, ISO) işletme genelinde benimsenmesi ve uygulanması yol gösterici olacaktır.

- ✓ Etkin bir risk yönetimi sistemlerinin temelini tüm organizasyon tarafından benimsenmiş bir risk algısı oluşturacaktır. Riskler tüm kurum genelinde özümsemeli ve entegre bir şekilde yönetilebilmelidir. Bu yüzden tüm kurum çapında risk farkındalığının geliştirilmesine yönelik ayrıntılı eğitimler gerçekleştirilmelidir.

Gelecek çalışmalar için, geliştirdiğimiz risk algısını belirlemeye yönelik anket kurumsal yönetimi benimseyen ve uygulayan işletmeler için gözden geçirilerek genişletilebilir. Risk yönetimi çerçevesi olarak ise sadece belirli bir standart çerçevesi (örneğin COSO veya COBIT gibi) yoğunlaşarak anket geliştirme ve uygulama yapılabilmesi yönündedir.

## KAYNAKÇA

- Accenture (2011). *Report on the Accenture 2011 Global Risk Management Study*, New York, Accenture.
- Altınay, A., Mercan, N., Yaşar, A., Sert, S. (2012). İşletme Körlüğü, Silo Sendromu ve Çözüm Önerisi Olarak Örgütsel Zeka, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4 (1), 13-19.
- ANAO (2017), Australian National Audit Office- Risk Management Framework <https://www.anao.gov.au/work/corporate/anao-risk-management-framework.htm> (Erişim Tarihi: 08.02.2018).
- Beasley vd., (2018), The State Of Risk Oversight An Overview Of Enterprise Risk Management Practices, [https://erm.ncsu.edu/az/erm/i/chan/library/2018\\_current\\_report\\_on\\_state\\_of\\_risk\\_oversight.htm](https://erm.ncsu.edu/az/erm/i/chan/library/2018_current_report_on_state_of_risk_oversight.htm) (Erişim Tarihi: 20.03.2018).
- Cantürk, S. (2013), Bilgi Teknolojileri Yönetişimi İçin Yeni Bir Adım: COBIT 5, <https://home.kpmg/content/dam/kpmg/cobit-5.htm> (Erişim Tarihi: 01.05.2016).
- Chapman, R. (2011). *Simple Tools And Techniques For Enterprise Risk Management*, USA, John Wiley & Sons, Inc.
- COSO (2017), Enterprise Risk Management-Integrating with Strategy and Performance, <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-summary.htm> (Erişim Tarihi: 10.03.2018).
- D'Arcy , S. & Brogan , J. (2001). Enterprise Risk Management, *Journal of Risk Management of Korea*, 12 (1), 19.
- Deloitte (2014). *Operating in the new normal: Increased regulation and heightened expectations*, UK, Deloitte & Touche.
- Derici vd., (2007). Kurumsal Risk Yönetimi ve Sayıştay Uygulaması, *Sayıştay Dergisi*, 18 (65), 151-172.
- Emhan, A. (2009). Risk Yönetim Süreci ve Risk Yönetmekte Kullanılan Teknikler, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23 (3), 209-220.
- FERMA (2003), Risk Yönetim Standart, <http://www.ferma.eu/content.htm> (Erişim Tarihi: 11.03.2012).
- Güneş, Ş., & Teker, S. (2010). Türk Enerji Sektöründe Kurumsal Risk Yönetimi, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11 (1), 64-76.
- Hajikazemi, S., Ekambaram, A., Andersen, B., Zidane, Y. J. (2016). The Black Swan- Knowing The Unknown in Projects, *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 226, 184-192.
- Hall, J. (2007). Internal Auditing and ERM: Fitting in and Adding Value, *The University of Texas at Dallas*, 5-7.
- Hopkin, P. (2010). *Fundamentals of Risk Management, Understanding, evaluating and implementing effective risk management*, London, Kogan Page Limited.
- İRM (2018). *A Risk Practitioners Guide to ISO 31000: Review of the 2018 version of the ISO 31000 risk management guidelines and commentary on the use of this standard by risk professionals*, England, İRM .
- Kara, S., & Yereli, A. (2012). İç Denetimde Risk Yönetimi ve İstanbul Menkul Kıymetler Borsası: İmalat Sanayi Sektöründe Bir Uygulama, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 4 (54), 65-86.

- Kızılboğa, R. (2012). Risk Yönetimi ve Ülke Uygulamalarında Risk Yönetim Modelleri, *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 4 (7), 1-18.
- Kishali, Y., & Pehlivanlı, D.; (2006). Risk Odaklı İç Denetim ve İMKB Uygulaması, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 4 (30), 75-87.
- Özbek, Ç. (2012). *İç Denetim, Kurumsal Yönetim, Risk Yönetimi, İç Kontrol*, Türkiye İç Denetim Enstitüsü Yayınları, İstanbul.
- Pickett, K. S. (2005). *The Essential Handbook of Internal Auditing*, England, John Wiley & Sons, Inc.
- PWC (2006). *Her Yönüyle Kurumsal Risk Yönetimi*, İstanbul, Infomag Yayıncılık.
- Sevim, Ş. & Koyuncu Eliuz, A. (2011). *Bankacılık Sektöründe Bilgi Teknolojileri Kontrol Hedeflerine Uyumun Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Shenkir, W. & Walker, P. (2018). *Enterprise risk Management: Frameworks, Elements and Integration*, New Jersey, IMA.
- Taleb, N. (2018). *Siyah Kuğu- Olasılıksız Görünenin Etkisi*, İstanbul, Varlık Yayınları.
- Tekgül, E. (2007), Kurumsal Risk Yönetimi ve Risk Zekası, Referans Gazetesi, <http://www.deloitte.com/risk.htm> (Erişim Tarihi: 05.03.2018).
- Tillinghast-Towers Perrin Survey (2006), Enterprise Risk, Management: Trends and Emerging Practices, [https://www.risknet.de/fileadmin/template\\_risknet/dokumente/Studien/Tillinghast-ERM-Survey-2006.htm](https://www.risknet.de/fileadmin/template_risknet/dokumente/Studien/Tillinghast-ERM-Survey-2006.htm) (Erişim Tarihi: 20.11.2006).