

“Kurumsal Risk Yönetimi”

Özet Bulgular

Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği (TÜSİAD), Türkiye iş ortamında risk ve risk yönetimi bilincinin geliştirilmesi amacıyla hazırlattığı “Kurumsal Risk Yönetimi” başlıklı raporunu, 21 Şubat 2008 tarihinde, İstanbul Ceylan Intercontinental Oteli’nde düzenlediği bir seminer ile kamuoyuna sundu.

Seminerin açılış konuşması, TÜSİAD Yönetim Kurulu Üyesi ve Şirket İşleri Komisyonu Başkanı Ali Kibar tarafından gerçekleştirildi. “Kurumsal Risk Yönetimi” adlı raporda özetle şu bulgular yer alıyor:

Risk; iş hayatının ayrılmaz bir parçasıdır. Kurumların hissedarlarına mümkün olabilen en yüksek değeri sağlayabilmeleri faaliyet göstermekte oldukları tüm iş kollarında karşı karşıya olunan risklerin doğru bir şekilde yönetilmesi ile mümkün olabilecektir. Kurumların karşılaştıkları her fırsat beraberinde riskleri de içermektedir. Bu nedenle kurumların “sürdürülebilir büyüme” hedeflerine ulaşmalarında risklerini etkin bir şekilde belirlemek, ölçmek ve yönetmek son derece önemli bir etkidir.

Günümüz iş dünyası, uluslararası pazarların gelişimi ve küreselleşme, artan verimlilik ve maliyet düşürme beklentileri, sıkı yasal düzenlemeler, hızlı teknolojik gelişmeler ve artan rekabet koşulları nedeni ile hiç olmadığı kadar bir baskı ortamı içerisinde bulunmaktadır. Yapılan hataların kurumlara olan maliyetleri her gün artarken bu hataların telafi edilebilme imkanları da azalmaktadır. Son zamanlarda yaşanan birçok olumsuz örnekte olduğu gibi artan rekabet koşulları, risk-kazanç dengesinin iyi kurulamadığı kurumlar üzerinde yok edici etkiler doğurabilmektedir. Gelir yaratmak yönünde yaşanan bu zorlu ortam kurumlara gelirlerini arttırmak kadar maliyetlerini ve kayıplarını da azaltarak kazançlarını optimize etmelerinin ne derece önemli olduğunu hatırlatmaktadır. Aynı şekilde, sadece finansal riskler gibi alışılmış alanlara odaklanan klasik risk yönetim anlayışının da ihtiyaçlara cevap vermekte yetersiz kaldığı, operasyonel ve stratejik risklerin de en az finansal riskler kadar önem taşıdığı yaşanan gelişmelerle net bir şekilde görülmüştür.

Tüm bu gelişmeler başta şirket yöneticileri, yatırımcılar ve piyasa düzenleyici kurumlar olmak üzere bütün menfaat ve ilgi gruplarının dikkatlerinin kurumların risk yönetim uygulamalarına çevrilmesine sebep olmuştur. İşletmelerin yüz yüze oldukları riskleri daha iyi görebilecekleri, anlayabilecekleri ve yönetebilecekleri daha şeffaf ve entegre risk yönetim uygulamalarının oluşturulması, yöneticilerin öncelikli gündem maddeleri haline gelmiştir. Özellikle bünyesinde farklı sektörlerde faaliyet gösteren şirketleri ve/veya farklı iş birimlerini

barındıran kurumlarda risklerin daha etkin bir şekilde yönetilmesi bir ihtiyaç olmaktan çıkmış, bir gereklilik halini almıştır. Bu çerçevede Kurumsal Risk Yönetimi (KRY) – Enterprise Risk Management (ERM) kavramı klasik risk yönetimi anlayışına göre daha entegre, sistematik ve proaktif bir yaklaşım ortaya koyarak tercih edilen bir alternatif haline gelmiştir.

KRY yaklaşımı esasen kurumun tüm faaliyetlerini kapsayan bir yönetim anlayışını ifade etmektedir. Bu nedenle KRY uygulamalarını finans, pazarlama, üretim gibi şirket içi diğer fonksiyonlardan bağımsız ayrı bir fonksiyon olarak değerlendirmek gerekir. KRY sistemi kurumun fonksiyonları içerisinde bulunması gereken ancak merkezi olarak koordine edilmesi gereken bir platform olarak değerlendirilmelidir. Temel amacı karar alıcıların ve uygulayıcıların bir sistem içerisinde riskleri dikkate almalarını güvence altına almaktır. Özellikle strateji belirlenmesi ve uygulanmasında etkin bir KRY sisteminin varlığı büyük önem taşımaktadır. Şirketlerin ne kadar büyük olurlarsa olsunlar sermaye erişimleri sınırlıdır. Hissedarlara en yüksek değeri sağlama amacıyla olan şirket üst yönetimlerinin bu amaca ulaşabilmeleri için ellerinde bulunan kaynakları farklı iş alternatifleri arasında en uygun şekilde dağıtmaları gerekmektedir. Bunu yaparken de temel olarak değerlendirmeleri gereken iki unsur bulunmaktadır: (a) söz konusu işin beklenen getirisi (b) bu getirinin sağlanmasını engelleyebilecek riskler. Bu iki unsuru bir arada değerlendirmeden yapılacak her türlü analizin sağlıklı ve istikrarlı bir sonuç üretebilmesi hemen hemen imkansızdır. Bu nedenle KRY uygulamaları olası kayıpları önlemeye yönelik bir sistem olduğu kadar, şirketlerin gelirlerini maksimize etmeye yönelik bir sistem olarak da değerlendirilmeli ve strateji geliştirme önemli bir parçası olarak görülmelidir.

Üst yönetimler KRY uygulamalarından her zaman birebir ve kısa bir süre içerisinde bir fayda beklentisinde olmamalıdır. KRY sonuçta kurumun her hücreğine nüfuz etmesi gereken bir yönetim tarzıdır. Bazı alanlarda faydası hemen, bazı alanlarda ise çok daha sonra görülebilir. Bir KRY sisteminin oluşturulması kararı verilirken ise aşağıdaki faydalar beklenmelidir;

- Karar almanın ve planlamanın daha özenli hazırlanması ve daha emin temellere oturtulması,
- Kararlılığın artması,
- Sürprizlerin minimize edilmesi ve daha hazırlıklı olunması,
- Stratejilerin daha sağlıklı belirlenmesi,
- Yatırımcıların ilgisinin artması,
- Daha etkin risk bilgisine daha çabuk ulaşılması,
- Birimler arası iletişimin ve iş birliğinin arttırılması,
- Fırsatların ve tehditlerin daha iyi tespit edilmesi,
- Belirsizlikten ve değişkenlikten değer yaratılması,
- Rekabet gücünün artması,
- Reaktif yönetim yerine proaktif yönetim yapılabilmesi,

- Kaynakların daha etkin tahsisi ve kullanımı,
- Sermayenin iş birimleri arasında daha etkin dağılımının sağlanması,
- Olayların daha iyi yönetilmesi ve zararlarının azaltılması, dolayısı ile riskin maliyetinin düşürülmesi (sigorta maliyetleri de riskin maliyet kavramının kapsamındadır),
- Menfaat sahiplerinin güveninin ve itimadının geliştirilmesi,
- Kanun ve mevzuatlara uygunluğun sürekliliğinin sağlanması,
- Performansın risk odaklı takip edilmesi,
- Şirketin kurumsal yönetiminin iyileştirilmesi.

KRY'nin kuruma sağladığı fayda, kurumun özelliklerine ve KRY uygulamalarının etkinliğine son derece bağlıdır. Bu nedenle yukarıda listelenen her bir faydanın her kurumda görülmesini beklememek gerekir. Daha öncede ifade edildiği gibi eğer kurum KRY ile ilgili hedeflerini sağlıklı bir şekilde belirlemiş, sistemini bu hedeflere uygun bir şekilde geliştirmiş ve faaliyetlerini bu sistemlere paralel bir şekilde gerçekleştirmiş ise KRY sisteminden maksimum faydayı sağlayacaktır.

KRY uygulamaları ile başarıyı yakalamak için önemli görülen kritik bazı faktörler ise aşağıdaki şekilde özetlenebilir;

- KRY uygulamalarının kurum içi bağımsız bir sahipliğinin belirlenmiş olması,
- Görev ve sorumlulukların açık bir şekilde tanımlanması ve ayrıştırılması,
- Net ve anlaşılır bir yaklaşımın oluşturulması,
- Teorik yaklaşımlardan kaçınılması ve işlerin gerçeklerine uygun çözümler üretilmesi,
- Risk yönetim önerilerinin hayata geçirilmesinde iş birimleri yöneticilerine yardımcı olunması,
- KRY'nin tehditler kadar fırsatlara da odaklanması,
- Hedef ve stratejilerin net olarak belirlenmesi,
- Kurumsal Risk Profilinin hiçbir soruya neden olmaksızın net bir şekilde biliniyor olması,
- Üst yönetimin konuya göstereceği bağlılık ve bunu tüm kurum ile paylaşması,
- Uygulamaların sistematik ve sürekli olmasının sağlanması,
- Kaynakların yeterli olması,

- Orta düzey yöneticiler tarafından anlaşılması ve desteklenmesi,
- Kurumların risk yönetimlerindeki performanslarının genel performanslarının değerlendirilmesinde önemli bir unsur olması,
- Yeterli düzeyde eğitim ve iletişim faaliyetlerinde bulunulması,
- Üst yönetimin kurumsal kültürü değiştirme isteği ve gücü,
- Risk yönetim tekniklerini ve iş süreçlerini anlayarak risk yönetim çabalarına liderlik edebilecek kalitede insan kaynaklarına sahip olunması,
- Risk yönetim sürecinin etkinliğinin izlenmesi amacıyla denetim mekanizmasının kurulması,
- Başarılı uygulamaların uygun iletişim kanalları ile duyurulması ve kutlanması. Çalışanların risk değerlendirme sürecinin başarısına katkı yapmalarının özendirilmesi. Risk yönetim sürecinden kaynaklanan tasarrufların başarı hikayeleri olarak duyurulması,
- Kısa vadede çok büyük beklentilerin oluşturulmaması.

Özetle; KRY doğru anlaşıldığı ve uygulandığında kurumlar için son derece yararlı sonuçlar doğurabilecektir. Özellikle belirli bir büyüklüğün üzerinde olan kurumlarda yukarıda açıklanan etkenler nedeni ile KRY bir tercih olmaktan çıkmış, gereklilik halini almıştır. O nedenle kurumların en kısa sürede bu konuda gerekli adımlar atması önemli kazanımlar sağlayacaktır.